CAVIE
Centre Africain de Veille et d'Intelligence Économique

LETTRE D'INFORMATION
N° 009 - MARS 2023

LA GUERRE DES BANQUES EN AFRIQUE CENTRALE :

une analyse comparative d'Afriland, Attijari, BGFIBank, Ecobank et UBA

Sous la direction de **Guy GWETH**,
Président du Centre africain de veille et d'intelligence économique

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Dans l'échantillon des 4 grands groupes bancaires analysés, chacun conserve une place quasiment identique dans le classement, quel que soit le critère. Ces positions solidement acquises traduisent en même temps l'urgence d'un diagnostic et d'une surveillance pour chaque acteur désireux de trouver de nouvelles clés pour se démarquer en bousculant les zones de confort qui consacrent la suprématie de certains concurrents. Une guerre feutrée.

Critères / Banques	Total Passif	Investissement Immobilier	Investissement Financier	Crédits	Trésorerie	Fonds propres	Emprunt	Dépôts	PNB	Résultat Net
BGFI GROUPE	**4ème**	**4ème**	**4ème**	**4ème**	**4ème**	**4ème**	**4ème**	**4ème**	**4ème**	**4ème**
UBA GROUPE	**3ème**	**3ème**	**3ème**	3ème	2ème	3ème	3ème	3ème	**3ème**	**3ème**
ATTIJARI GROUPE	**1er**	**2ème**	**1er**	1er	3ème	1er	1er	1er	**1er**	**1er**
ECOBANK GROUPE	**2ème**	**1er**	**2ème**	2ème	1er	2ème	2ème	2ème	**2ème**	**2ème**
AFRILAND GROUPE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

L'intérêt du diagnostic

Analyse faite, le Centre africain de veille et d'intelligence économique note que les places solidement acquises par ces banques sont en réalité le fruit de leur routine organisationnelle, commerciale, opérationnelle et stratégique. Un regard d'expert externe peut cependant permettre d'avoir une vision et une appréciation différentes, susceptibles de déceler d'une part les vieilles habitudes dévitalisées et d'autre part de nouveaux champs d'opportunités.

La méthode préconisée pour réaliser le diagnostic

Le SWOT : une analyse complète des forces et faiblesses internes de chaque banque et leur impact sur les performances actuelles, une appréciation des opportunités et menaces de l'environnement externe et leur impact sur la position et les performances de la banque.

Composition de l'équipe chargée du diagnostic

Sous la direction de M Guy GWETH, président du Centre africain de veille et d'intelligence économique, une équipe pluridisciplinaire capable de sonder la totalité de l'environnement bancaire, de proposer la correction des problèmes descellés et d'entrevoir de nouveaux horizons à explorer pour se démarquer en vue d'occuper une position plus avantageuse.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 4
A. Méthodologie et moyens utilisés 5
B. Obstacles ou contraintes inhérents à la méthode utilisée 6
C. L'étendu du champ de l'analyse proprement dite 6
D. Tableaux de synthèse des principaux critères de comparaison 7
E. Utilisabilité et limites de l'analyse 10
F. Un essai de diagnostic 11
CONCLUSION GENERALE 17
ANNEXE : Synthèse des données collectées 18

INTRODUCTION

Plusieurs groupes bancaires africains de premier plan rivalisent d'adresses à travers le continent et au-delà, déployant leurs activités, ressources et stratégies dans le double but de participer activement au développement des affaires locales et d'assurer la croissance de leur rentabilité, leur patrimoine et leur zone d'influence, dans une guerre feutrée.

Si chacun de ces groupes bancaires a une visibilité interne et nombriliste sur ses moyens, ses activités et ses perspectives d'évolution, il faut reconnaitre que la vision sectorielle de la vie, de l'activité globale et de l'évolution des banques dans l'espace africain manque totalement d'une visibilité qui permet de faire une analyse systémique. Cette analyse systémique qui serait pourtant capitale pour chacun de ces mastodontes bancaires pour se projeter plus rationnellement dans un avenir par nature incertain du fait du manque de visibilité claire en matière de planification économique et financière à travers le continent.

Quoiqu'il en soit, la marche à l'aveuglette des banques dans un environnement incertain ne garantit aucune certitude à la démarche de leur évolution, car elles se retrouveront régulièrement face à d'imprévus et imprévisibles obstacles qui les éprouveront à chaque étape cruciale.

Selon les analystes du Centre africain de veille et d'intelligence économique (CAVIE), pour commencer à jeter une lueur dans cet environnement par essence obscur et très incertain, il serait nécessaire, pour chacun de ces groupes bancaires, de poser les bases d'une analyse comparative dynamique de son marché, de ses perspectives d'évolution et des contraintes concurrentielles, ne serait-ce que sous l'angle de sa propre politique, de sa stratégie et de son organisation interne.

Le but de la présente initiative est d'aboutir à un diagnostic complet en terme SWOT. Une fois que les bases d'une telle démarche seront posées par la réalisation d'un premier diagnostic, une révision dynamique dudit diagnostic sous l'effet de l'évolution de l'environnement permettra à chaque banque qui souscrira au dispositif de veille et d'intelligence bancaire du CAVIE de rester factuelle, vive, aguerrie et avisée pour survivre à tout changement. Le même dispositif contribuera également à assurer une croissance équilibrée, sereine et pérenne des acteurs concernés dans un monde global constamment en proie aux crises dont les effets seront de moins en moins étanches.

Le but de la présente analyse comparative est donc de créer un cadre incitatif et de susciter l'intérêt pour un diagnostic plus approfondi et dynamique.

A. METHODOLOGIE & MOYENS UTILISES

Etant moins dans un contexte réel de diagnostic que de démonstration de la nécessité de mener un diagnostic approfondi, la présente étude n'aura pas eu l'avantage de disposer d'informations internes venant des banques et mises à disposition par ces dernières.

Pour réaliser la présente étude, il a fallu recourir essentiellement à l'information publique des banques sous forme de rapport d'activité le plus récent disponible. A cet effet, il faut souligner sur le plan pratique, qu'à ce mois de mars 2023 où ce travail est délivré, la plupart des rapports d'activité de fin 2022 ne sont pas encore disponibles. Par conséquent, les analyses sont faites sur la base des rapports d'activité de fin 2021, étant donné que l'essentiel pour l'instant est de réaliser une comparaison simplement photographique, histoire de situer, selon le critère choisi, le classement qu'occupe chacune des banques constituant l'échantillon de l'analyse.

Quant à la constitution de cet échantillon, nous avons choisi les principaux groupes bancaires d'origine africaine, ayant un impact considérable au sein de la zone CEMAC et qui sont aussi pleinement en activité ailleurs en Afrique. Pour ce faire, nous avons prioritairement choisi :

1. Le groupe BGFI
2. Le groupe Attijari
3. Le groupe UBA
4. Le groupe Afriland
5. Le groupe Ecobank

Pour analyser ces groupes, en plus de leurs rapports d'activité disponibles auxquels nous avons recouru, le Centre africain de veille et d'intelligence économique a capté quelques autres informations complémentaires disponibles et accessibles légalement.

Cependant, il y a eu, comme il fallait s'y attendre, des limites à cette approche. Des limites qui auront eu un impact sur la structure de l'analyse. Toutefois, les informations obtenues ont permis de produire une vue d'ensemble du marché susceptible de donner une idée exploitable de la situation de chaque groupe bancaire au sein de ce marché. Cette vue d'ensemble permettra de voir la nécessité de réaliser un réel diagnostic et d'envisager plus sereinement une démarche stratégique plus objective, rationnelle et efficace par la banque qui optera d'adopter la démarche prospective proposée par nos analystes.

B. OBSTACLES OU CONTRAINTES INHERENTS A LA DEMARCHE UTILISEE

Sans être exhaustif, les principales limites ou contraintes ayant entravé ou biaisé partiellement la démarche choisie pour notre analyse sont les suivantes :

- Absence d'information disponible du groupe Afriland First Bank. Face à l'inexistence de leur rapport d'activité groupe en ligne, d'autres démarches de proximité entreprises pour y remédier sont toutes restées sans issue. Par conséquent, malgré son envergure et son importance apparente ou supposée au sein du marché bancaire de la CEMAC et d'ailleurs, nous serons malheureusement privés d'avoir cet important groupe sur le tableau comparatif de l'analyse. Toutefois, ceci n'étant pas déjà un diagnostic, cette situation n'amoindrira pas pour autant l'importance escomptée de la présente analyse.

- Au-delà de l'aspect général incompressible, chaque groupe bancaire poursuivant une démarche ou des objectifs spécifiques inhérents à sa politique, sa stratégie ou ses contraintes internes, il n'a pas été possible de disposer des mêmes données, ratios ou agrégats produits ou présentés de la manière. Le souci de conserver l'exactitude et l'originalité des données primant, il n'était pas indiqué de les manipuler ou les recomposer dans le but d'arriver forcément aux mêmes bases de comparaison. Néanmoins présentant les données tel que chaque banque les a produites, il se trouve qu'à certains moments, il n'y pas de correspondance possible entre certaines institutions bancaires pour des données plus ou moins essentielles. Néanmoins, nous avons veillé à ce que les principales données essentielles soient disponibles et comparables.

- Le fait d'avoir choisi d'analyser ces banques dans leur dimension groupe, l'appartenance de leur siège social à des zones économiques différentes ne les contraints pas aux mêmes exigences règlementaires et prudentielles. Par conséquent, il devient ainsi peu optimal de les analyser sous l'angle du respect des normes prudentielles, sauf pour les normes qui ont un caractère international tel que les normes de Bâle.

C. L'ETENDU DU CHAMP DE L'ANALYSE PROPREMENT DITE

La présente analyse comparative porte sur les agrégats essentiels pertinents des banques et permet de les classer sur les bases ci-dessous :

- Le total bilan
- La structure des ressources
- La structure des emplois et des profils de risque
- L'activité et la rentabilité
- L'étendu des réseaux de distribution et les bases clientèle
- Le niveau du capital humain

D. TABLEAUX DE SYNTHESE DES PRINCIPAUX CRITERES DE COMPARAISON

1. Classement par les éléments de ressources du Bilan (en Millions de FCFA)

Critères / Banques	Total Actif	Rang	Fonds Propres	Rang	Emprunts	Rang	Dépôts	Rang
BGFI GROUPE	3 905 626	**4ème**	500 786	4ème	118 958	4ème	2 575 993	4ème
UBA GROUPE	11 530 780	**3ème**	1 086 490	3ème	615 292	3ème	8 598 405	3ème
ATTIJARI GROUPE	35 183 224	**1er**	3 527 752	1er	5 348 423	1er	24 973 704	1er
ECOBANK GROUPE	18 080 536	**2ème**	1 419 784	2ème	1 543 198	2ème	14 394 794	2ème
AFRILAND GROUPE								

Sources : Rapport d'activité Ecobank Groupe 2021 - Rapport d'activité UBA Groupe 2021 – Rapport d'activité AWB 2021 – Rapport d'activité BGFI Groupe 2021

Commentaires : Le tableau ci-dessus présente une réelle cohérence qui ressort la suprématie du groupe Attijari sur les autres groupes bancaires, en termes de volume du patrimoine et de toutes les autres formes de ressources. De même que les autres concurrents maintiennent leur place identique dans tous les critères.

Cependant, le maintien des autres groupes bancaires dans les mêmes places de ce classement confirme que ces banques disposent d'un potentiel stable, solide et cohérent. Le fait par exemple que BGFI se maintienne à la 4ème position n'est en rien une faiblesse, un préjudice ou un mauvais présage. Ce maintien confirme la confiance et la maîtrise dont jouit ce groupe quant à sa stratégie, ses pratiques opérationnelles et sa connaissance de son marché. Ce maintien à la même position, non moins favorable, l'interpelle surtout à une exigence de révision de sa stratégie et de son organisation pour monter en puissance, car son expérience avérée dans la gestion groupe l'y prédispose. Il lui faut envisager une sérieuse montée en gamme ambitieuse, dans la mesure où ce groupe a déjà pris le temps d'avoir posé les bases solides. Il est grand temps de l'accompagner à ce nouveau challenge.

2. Classement par les éléments d'emploi du Bilan (en Millions de FCFA)

Critères / Banques	Total Passif	Rang	Investissement Immobilier	Rang	Investissement Financier	Rang	Crédits	Rang	Trésorerie	Rang
BGFI GROUPE	3 905 626	**4ème**	193 369	4ème	32 896	**4ème**	2 468 909	**4ème**	1 020 004	4ème
UBA GROUPE	11 530 780	**3ème**	340 060	3ème	4 654 452	**3ème**	3 826 661	**3ème**	2 285 153	2ème
ATTIJARI GROUPE	35 183 224	**1er**	1 317 688	2ème	5 185 562	**1er**	22 049 416	**1er**	1 518 521	3ème
ECOBANK GROUPE	18 080 536	**2ème**	1 449 487	1er	6 086 210	**2ème**	7 783 485	**2ème**	2 761 194	1er
AFRILAND GROUPE										

Sources : Rapport d'activité EcobanK Groupe 2021 - Rapport d'activité UBA Groupe 2021 – Rapport d'activité AWB 2021 – Rapport d'activité BGFI Groupe 2021

Commentaires : Dans ce tableau, le Groupe Attijari garde certes la suprématie sur les lignes essentielles des emplois, mais les autres banques par leur maintien, confirment quant à elles la cohérence de leurs stratégies et de leurs pratiques opérationnelles. La faiblesse apparente en matière d'investissements matériels d'Attijari est dû au fait que certains de ses investissements matériels sont détenus par une filiale spécialisée.

3. Classement par les éléments de l'activité et de la rentabilité (en Millions de FCFA), sauf les effectifs de personnel

Critères / Banques	Effectif du personnel	Rang	Chiffre d'affaires (PNB)	Rang	Résultat net	Rang
BGFI GROUPE	2 349	**4ème**	206 525	**4ème**	45 909	**4ème**
UBA GROUPE	10 199	**3ème**	539 412	**3ème**	160 215	**3ème**
ATTIJARI GROUPE	20 590	**1er**	1 438 397	**1er**	363 249	**1er**
ECOBANK GROUPE	13 167	**2ème**	1 152 404	**2ème**	234 432	**2ème**
AFRILAND GROUPE						

Sources : Rapport d'activité Ecobank Groupe 2021 - Rapport d'activité UBA Groupe 2021 – Rapport d'activité AWB 2021 – Rapport d'activité BGFI Groupe 2021

Commentaires : L'activité étant la conséquence des ressources engagées, de l'organisation et de la stratégie ; chaque banque reste quasiment à la même place dans le classement. Comme nous l'avons signalé plus haut, chacun de ces groupes bancaires confirme la maîtrise de son métier et de son marché. Sauf que cela traduit une certaine routine dans laquelle chacune d'elle s'est installée, se contentant d'être durablement confortée chacune dans sa zone de confort. Cette attitude un peu « paresseuse » présage l'absence de saisie des nouvelles opportunités. Ces banques devraient chacune se remettre en question à l'issue d'un diagnostic global approfondi et sans concession.

4. Le classement par l'importance du réseau de distribution

Critères / Banques	Années d'ancienneté	Rang	Nombre de filiales	Rang	Nombre d'agences	Rang	Nombre de DAB	Rang	Nombre de TPE	Rang	Nombre de clients	Rang
BGFI GROUPE	52	**2ème**	12	4ème	-		-		**-**		-	-
UBA GROUPE	75	**1er**	22	3ème	+1000	**2ème**	2697		**119 303**		25 Millions	2ème
ATTIJARI GROUPE	19 (*)	**4ème**	25	2ème	5 835	**1er**	-		**-**		10,8 Millions	3ème
ECOBANK GROUPE	38	**3ème**	34	1er	671	**3ème**	2659		**-**		+ 32 Millions	1er
AFRILAND GROUPE												

Sources : Rapport d'activité Ecobank Groupe 2021 - Rapport d'activité UBA Groupe 2021 – Rapport d'activité AWB 2021 – Rapport d'activité BGFI Groupe 2021

Commentaires : Ecobank présente le taux de couverture pays le plus élevé avec 34 filiales, et par conséquent le nombre de clients le plus élevé ; mais avec un nombre d'agences qui ne suit pas la même tendance. Tandis que le groupe Attijari détient un nombre atomisé d'agences à travers ses 25 filiales, mais avec un nombre de clients moins élevé, certainement le résultat d'un certain élitisme dans le choix des types de clients dans certaines de ses filiales. UBA est à mi-place entre les deux, mais avec un nombre de clients tout aussi élevé.

5. Quelques Ratios significatifs

	Groupe bancaire	Ratio Rentabilité des Fonds Propres	Ratio de solvabilité	Coefficient Brut d'exploitation	Ratio de liquidité	Coût du risque	Ratio de Prêts/Dépôts
1	BGFI GROUPE	10%	20%	70%	110%	-0,01	95%
2	UBA GROUPE	15,60%	10%	62,70%	48%	0,40%	45%
3	ATTIJARI GROUPE	10,50%	13,55%	73%	135%	0,97	88%
4	ECOBANK GROUPE	19%	8%	58,90%	129%	1,69	51,90%
5	AFRILAND GROUPE						

Sources : Rapport d'activité Ecobank Groupe 2021 - Rapport d'activité UBA Groupe 2021 – Rapport d'activité AWB 2021 – Rapport d'activité BGFI Groupe 2021

(*) NB: Attijari créé en 2004, à travers la fusion entre Banque Commerciale du Maroc (fondée en 1911) et Wafabank (fondée en 1904)

E. UTILISABILITE & LIMITES DE LA PRESENTE ANALYSE

Les tableaux de synthèse ci-dessus et toutes les autres informations explicatives fournies découlent essentiellement des rapports d'activités des banques concernées, informations collectées de sources ouvertes. N'ayant eu accès à aucune autre source d'informations significative sur le fonctionnement interne de ces banques ou sur l'analyse systémique des zones bancaires où exercent leurs différentes filiales, les analyses faites ici sont logiquement limitées, dans la mesure ou les sources les ayant nourries se trouvent naturellement être très restreintes. Néanmoins, cette analyse a minima pose les bases d'un travail de diagnostic qui pourrait être approfondi et déboucher sur une portée plus efficiente. Cela sera possible lorsque les analystes du CAVIE entreront légalement en possession des sources d'informations supplémentaires tels que :

- Les entretiens avec les membres des équipes dirigeantes et cadres supervisant les postes déterminants au sein des banques. Ce contact vivant permettrait de prendre la température factuelle de la structure, du fonctionnement et de la trajectoire réelle de chacune des banques.
- Les organigrammes actualisés et détaillés, afin d'avoir un aperçu réel de l'organisation globale et l'équilibre dans la répartition des pouvoirs et des niveaux de confiance.
- Les rapports des comités de direction pour avoir une idée sur la manière dont chaque équipe dirigeante porte l'exploitation et ses risques au quotidien.
- Les rapports des comités spécialisés du Conseil d'Administration, pour obtenir les clés de la prise de certaines décisions capitales et la manière dont le conseil d'administration tient à ce que les risques soient encadrés.
- Les rapports des assemblés générales des banques pour percevoir l'ambiance et le niveau de vitalité des actionnaires dans la marche globale des banques. Cette ambiance a la vertu d'influencer parfois les orientations de la politique générale.
- La géographie exacte du capital, la structure organisationnelle, les liens internes entre sociétés du groupe, l'étanchéité de leurs domaines de compétence et quelques rapports de gestion de ces différentes sociétés constituant le groupe bancaire.
- Le manuel de cartographie des risques pour mieux percevoir les bases de la politique de sécurité.
- Les rapports d'audit et de contrôle interne pour appréhender la pratique d'encadrement, de suivi et de maîtrise des risques dans une exploitation courante dynamique et parfois mouvementée.
- Les rapports de contrôle de la Commission bancaire (COBAC) pour percevoir la capacité de la banque à rester conforme aux exigences règlementaires.
- Le manuel de politique de crédit pour apprécier le champ de l'appétit au risque qui permettrait de comprendre le niveau des contraintes quant au développement de la marge d'intérêts.
- Document de politique générale pour comprendre les bornes réelles posées par l'organe faitière des banques.
- La politique de lutte contre le blanchiment des capitaux sales pour en comprendre l'impact sur la politique de gestion de la trésorerie.

F. UN ESSAI DE DIAGNOSTIC

Malgré le champ limité des informations légalement disponibles, l'exploitation des données photographiques (non-dynamiques) ci-dessus, livre une certaine visibilité qui permet de poser le présent diagnostic, lequel pourrait être approfondi en cas de disponibilité de la documentation sollicitée plus haut (E).

Nous faisons ce diagnostic limité par banque en terme SWOT :

1. Analyse de la BGFI

Forces internes a) Expérience avérée du management d'un groupe b) 2.349 membres du personnel dans 12 filiales c) Son ratio de solvabilité est l'un des meilleurs (20%) et un ratio de liquidité 110%, (à peine 10% au-dessus de la norme), qui reste à surveiller. d) Son ancienneté de 52 ans qui laisse présumer un savoir-faire certain acquis par la force de l'expérience.	**Faiblesses internes** a) Faible diversification des segments de métiers choisis, avec une concentration dans la banque commerciale (97% du PNB). b) Le PNB et le RN de BGFI sont conséquents au niveau de l'élargissement de son réseau et à la portée de la segmentation de ses métiers qui restent à améliorer. Elle devrait poursuivre l'élargissement à travers l'Afrique c) Avec sa forte concentration sur la seule activité commerciale (97% du PNB), BGFI use à fond le levier d'octroi des crédits (Rapport Crédit/Dépôts = 95%). d) Et aussi, BGFI devrait songer à optimiser la gestion de ses charges, avec un ratio d'exploitation de 70%, l'un des pire dans le secteur bancaire. e) Conséquence de ce ratio d'exploitation élevé, son niveau de rentabilité des fonds propres est l'un des plus faible parmi les autres groupes bancaires (10%). f) Le rapport Marge d'intérêts / PNB représente environ 70%. BGFI aurait intérêt à développer un peu plus de services que de crédits, d'autant plus que les dépôts sont déjà entièrement absorbés, et que l'instabilité de l'environnement économique ne garantit pas de larges possibilités de collecte de dépôts. Si BGFI reste sur sa politique actuelle (concentration sur la banque commerciale) avec la raréfaction éventuelle des dépôts qui pourrait augmenter les charges d'intérêts, elle va se retrouver coincée dans un marché aux opportunités commerciales restreintes et avec la marge d'intérêts (sa principale marge) qui diminue.
Opportunités de l'environnement externe a) La banque d'investissement et ses différents métiers restent une source d'opportunités à développer b) BGFI offre l'image d'une banque africaine solide et ambitieuse qui bénéficie de la confiance du public c) Son nouveau partenariat avec le groupe Afriland est source d'opportunité d) Le digital reste un domaine ouvert à développer davantage e) La banque de réseau reste à développer	**Menaces de l'environnement externe** a) Faible couverture du continent (12 filiales sur plus de 50 pays en Afrique) b) Faible niveau des valeurs bilantielles (Total bilan, dépôts, crédits, fonds propres). Ce qui fait de BGFI un acteur mineur parmi les grands groupes bancaires africains c) L'implantation continue des nouvelles banques qui voient en l'Afrique une alternative à d'autres zones économiques en difficulté. La concurrence internationale va s'exacerber

Analyse sommaire :
BGFI est un groupe bancaire à fort potentiel qui semble maîtriser les options du métier sur lesquelles elle s'est concentrée. Mais elle est sous l'emprise d'une forte concentration dans la banque commerciale classique (collecte des dépôts et distribution du crédit). Si cette concentration donne l'avantage de maîtriser ce métier de base et les clients qu'elle a choisis, cette concentration pourrait facilement lui porter quelques préjudices :

- En cas de survenance d'un sérieux incident affectant ce métier de base, l'essentiel de sa marge serait affecté sans autre recours refuge.
- Le marché financier prend progressivement de l'essor et si BGFI ne s'y implique véritablement pas, cette démarcation pourrait la laisser en décalage par rapport à la réalité du marché et les besoins alternatifs que ses clients classiques pourraient exprimer.
- Preuve de ce défaut d'intégration véritable d'autres activités en dehors de la banque commerciale, en 2021 BGFI a réalisé le PNB sur la bancassurance de 1%, 2% dans les services financiers spécialisés et 0% dans la banque d'investissement. Pourtant ces autres segments d'activité existent, mais il reste certainement la volonté managériale et une organisation stratégique plus volontariste à dynamiser. Bref, une véritable prise en charge de ces services à valeur ajouté tenue pour le moment à la traine.

Par ailleurs, BGFI devrait poursuivre l'élargissement de son réseau en Afrique pour affirmer son ambition panafricaine et occuper davantage du terrain pour un réel leadership (le partenariat avec Afriland est une source de synergie opportune). De même qu'elle devrait développer plus de services pour engranger davantage de commissions et mieux rentabiliser son portefeuille clientèle existant et à développer.
Cette politique d'extension et de diversification devrait lui permettre de renforcer ses valeurs bilancielles et sa rentabilité et surtout mieux se préparer à la concurrence qui s'annonce rude et qui pourrait éprouver sérieusement les groupes bancaires qui n'auraient pas assis leur emprise.

La disponibilité davantage d'informations dont les sources et les supports sont listés plus haut pourrait approfondir des recommandations plus pertinentes et efficientes pour cette banque.

Rendu à ce stade, après 52 ans d'activité, BGFI a besoin d'un nouveau souffle stratégique. Une révision stratégique profonde est devenue indispensable pour permettre à ce groupe de poser les nouvelles bases pour une croissante structurelle à venir qui portera sur de nouveaux challenges.

2. Analyse de UBA

Forces internes a) Expérience avérée du management d'un groupe b) 10 199 membres du personnel dans 22 filiales c) Bon équilibre entre les 3 principaux métiers exercés (banque commerciale 36% ; Titres financiers 40% ; autres actifs financiers 24%) d) La rentabilité des fonds propres se situe à 16%, satisfaisante.		**Faiblesses internes** a) Diversification limité des métiers exercés b) Son niveau de crédit reste assez bas par rapport aux dépôts collectés (rapport Crédits/dépôts=45%) c) Son rapport Marge d'intérêts/PNB de 75% traduit une insuffisance de développement des services à valeur ajoutée. d) Le ratio de solvabilité est de 10%, dû à une politique de distribution des dividendes assez généreuse e) De même ; son coefficient d'exploitation reste à améliorer (63%), peut mieux faire.
Opportunités de l'environnement externe a) Couverture suffisamment avancée du continent (22 pays sur plus de 50) b) Forte couverture des réseaux nationaux (plus de 1000 guichets à travers les 22 filiales + 103.269 agents + 2.697 DAB + 119.303 TPE + 13,5 Ms de cartes + 25 Ms de clients)		**Menaces de l'environnement externe** a) Le niveau des valeurs bilantielles (Total bilan, dépôts, crédits, fonds propres) reste à améliorer. Malgré une couverture poussée du réseau africain, UBA devrait optimiser davantage sa position. En l'état actuel, elle reste un acteur suiveur dans le club des grands groupes bancaires africain, malgré son réseau. b) L'implantation continue des nouvelles banques qui voient en l'Afrique une alternative à d'autres zones économiques en conflit. La concurrence internationale va s'exacerber

Analyse sommaire :
UBA devrait davantage optimiser son activité de crédit, car portée en grande partie sur le développement de la PME, le crédit crée plus d'opportunités de dépôts et de services. Tout en continuant d'étendre son réseau, UBA devrait songer à maîtriser davantage les charges d'exploitation sur les activités déjà existantes pour améliorer son ratio d'exploitation.

Vu l'étendue de son réseau, un complément d'informations internes est indispensable pour sonder les problématiques de ce groupe, dans la mesure où il est à cheval entre des zones culturelles, économiques et financières aux paramètres assez variés. Ses problématiques pourraient être perçues sous des angles différents, étant donné que cette banque a ses racines dans une monnaie et une banque centrale autonomes dont les règles prudentielles spécifiques pourraient imposer un modèle d'analyse un peu plus complexe.

3. Analyse de ATTIJARIWAFA BANK

Forces internes a) Expérience avérée du management d'un groupe b) 20 590 membres du personnel dans 25 filiales c) Diversification satisfaisante des métiers exercés 11 au total, avec une concentration équilibrée entre la bancassurance (40% du PNB) et la banque commerciale (51% du PNB et 85% du RN)		**Faiblesses internes** a) Le ratio de solvabilité des fonds propres est relativement faible (10,5%), conséquemment à son coefficient d'exploitation assez élevé (73%). b) Le ratio Crédits/Dépôts de 88% devrait encourager AWB à inciter davantage son vaste réseau à la collecte des dépôts, pour ne pas se retrouver coincé, d'autant plus son revenu repose sur la marge d'intérêts à 67% c) De même que sa solvabilité reste à améliorer (13,55%)
Opportunités de l'environnement externe a) Couverture internationale élargie et équilibrée (25 filiales, donc 13 en Afrique et 12 en Europe, en Amérique et en Asie). Avec 5.835 agences qui traduisent en moyenne une forte couverture des réseaux nationaux. Un portefeuille de 10,8 Ms de clients. b) Acteur majeur parmi les groupes bancaires africains. AWB affiche les meilleurs paramètres bilantiels de son secteur d'activité à l'échelle africaine. Ce groupe tire certainement un profit optimal de ses meilleures couvertures réseaux à travers ses filiales. c) AWB se trouve être une véritable institution bancaire respectable à l'échelle internationale, avec sa forte présence dans 4 continents, avec 13 filiales hors d'Afrique		**Menaces de l'environnement externe** a) L'implantation continue des nouvelles banques qui voient en l'Afrique une alternative à d'autres zones économiques en difficulté. La concurrence internationale va s'exacerber

Analyse sommaire :

A tous les points de vue, pour Attijariwafa Bank, les données en présence confirment sa suprématie, sous réserve de compléter l'analyse avec des informations plus fournies.

Profitant de sa maîtrise de l'international par l'étendu de son réseau hors de l'Afrique, AWB devrait continuer de renforcer son implantation par l'ouverture de nouvelles filiales. Très sollicité en matière de crédit et faisant preuve d'un appétit au risque assez agressif, AWB doit optimiser dans ce vaste réseau les aspects suivants :

- Renforcer la collecte des dépôts
- Optimiser les multiples services déjà existants, mais dont la plupart sont sous exploités (sur 11 métiers, l'assurance et la banque commerciale seules regroupent 92% de PNB)
- Elle doit songer à optimiser la rentabilité de la bancassurance, car bien que l'assurance occupe 41% de PNB, elle ne procure que 6% de Résultat Net, alors que 51% de PNB de la banque commerciale rapporte 85% de R. N.

Il faut donc une réelle optimisation, car son coefficient d'exploitation de 73% démontre à suffisance qu'il y a dans ce groupe des métiers qu'il faut restructurer, l'urgence de créer des synergies pour économiser les charges et le besoin vendre certains produits en package afin que les produits restant à la traîne puissent entraîner la vente « forcée » à moindre effort de ceux qui manquent de souffle commercial autonome.

Par ailleurs, le nombre très élevé des agences de ce groupe oblige à mettre en place une politique de contrôle de gestion pointue qui doit une analyse des centres de coûts sans complaisance, et arriver, soit à fermer certaines de ces agences, soit restructurer leur fonctionnement.

4. Analyse de ECOBANK

Forces internes a) Expérience avérée du management d'un groupe b) 13 167 membres du personnel dans 34 filiales c) Ecobank affiche une certaine maîtrise de ses charges avec un coefficient d'exploitation de 58%. d) Son rapport marge d'intérêts/PNB =53% ce qui traduit un bon équilibre entre sa politique de crédit conservatrice et sa capacité à développer des services à valeur ajoutée. e) Et son ratio de rentabilité des fonds propres est le meilleur (19%)	**Faiblesses internes** a) Mais Ecobank devrait adopter une politique de crédit un peu plus agressive (rapport Crédit/dépôts = 51%) b) Son ratio de solvabilité est l'un des plus faibles (8%), elle devrait s'abstenir momentanément de distribuer les dividendes
Opportunités de l'environnement externe a) Meilleure couverture continent africain avec 34 filiales qui abritent 671 agences + 109 748 agents + 2.659 DAB + 13,9 Ms d'utilisateurs Appli Mobile + 64 Ms de transactions numériques + 32 Ms de clients b) Ecobank affiche 2ème acteur dans l'ensemble, sachant tirer profit de sa large couverture réseau à travers l'Afrique (34 filiales)	**Menaces de l'environnement externe** a) Faible segmentation des métiers exercés (3 au total), avec une forte concentration du PNB dans les grandes entreprises et l'investissement (73% du PNB) b) Ecobank devrait songer à élargir le champ de son influence hors du continent (une seule agence en France et 2 simples bureaux de représentation dans 2 autres villes européennes) c) L'implantation continue des nouvelles banques qui voient en l'Afrique une alternative à d'autres zones économiques en difficulté. La concurrence internationale va s'exacerber

Analyse sommaire :

Le nombre considérable des filiales d'Ecobank à travers l'Afrique ne se reflète pas encore suffisamment dans les paramètres de son activité. Certes 2ème meilleure banque de notre échantillon réduit, Ecobank devrait davantage tirer profit son réseau virtuel qui devrait être proportionnel à l'étendu du réseau physique. Mais il faut reconnaitre que Ecobank maîtrise son ratio d'exploitation et renforce la rentabilité des fonds propres grâce à des options stratégiques savamment adoptées il y a environ 6 ans, une digitalisation très poussée de ses activités, qui a entraîné :

- Le ralentissement, voire la réduction des réseaux d'agences (d'où 671 agences seulement pour 34 filiales) ;
- La multiplication des sous-agents pour écouler ses services digitaux (d'où 109.748 agents, 13,9 Ms d'utilisateurs Application Mobile, 64 Ms de transactions numériques), une digitalisation qui permet de gérer aisément 32 Millions de clients, car une part importante n'est pas de cliente en agence physique, mais en virtuel, entrée en relation via l'application mobile.

CONCLUSION GENERALE

De manière générale, en exploitant l'ensemble des informations collectées et synthétisées, un constat général se décline à travers les quelques remarques essentielles ci-dessous :

- Les 4 groupes bancaires analysés sont des grandes entreprises multinationales à très fort potentiel qui évoluent dans un marché qu'elles maîtrisent bien
- Elles ont musclé leur expérience et leur savoir au fil du temps passé dans le métier et des expériences endurées, dont parfois des crises macroéconomiques ou sociales à fort impact financier. Certaines ont connu des fusions ou restructurations profondes ayant entrainé des grands changements
- Important de le souligner aussi, toutes ces grandes banques sont arrivées chacune à une zone confort qui leur garantit un revenu confortable et même durable, mais qui trahit en même temps leur laxisme stratégique à peine dissimulé. Elles font bien ce qu'elles savent déjà faire et scrutent simplement l'environnement pour ne pas être surpris ou perturbées, afin de continuer à gagner dans une tranquillité acquise. C'est pour cela qu'à la lecture du classement multicritère ci-dessus, on constate que chacune des banques conserve béatement sa même place, personne ne bouscule son concurrent, pas parce qu'il y aurait une entente entre elles, mais parce qu'elles sont confortablement installées chacune à sa place acquise.
- Si ces banques sont arrivées à cet état de dynamique calme, ce n'est ni une incompétence, ni une négligence. Mais c'est parce qu'elles auraient besoin d'un regard externe qui, par une analyse sans concession, vient leur rappeler leur puissant potentiel désormais moins exploité, leur zone de léthargie, leurs sources de coûts cachés qui mérite une refonte organisationnelle, leur apporter de nouvelles lunettes qui leur permettent de scruter différemment l'horizon et d'y desceller les nouvelles opportunités latentes afin de définir et mettre en œuvre de nouvelles stratégies et s'engager pour un nouveau déploiement.

Dans cet esprit, sans être profond ou exhaustif, nous déclinons ci-dessous dans un bref résumé les points essentiels de la nouvelle dynamique que chacune des banques devrait enclencher. En un mot, chacune des grandes banques à le devoir et le pouvoir de se réinventer, l'essentiel étant qu'elles acceptent de se faire accompagner par une bonne expertise externe pour bénéficier d'un différent et objectif.

BGFI : 4ème dans le classement général, elle n'en est pas moins avantagée. Cette banque va s'appuyer sur son ancienneté dans son marché et la maîtrise qu'elle a de son portefeuille clientèle et de son environnement. Son savoir-faire et sa proximité avec le macro environnement institutionnel au sein de la CEMAC sont des atouts supplémentaires qui lui permettraient d'aller vers de nouvelles activités avec sa clientèle existante et d'aller vers de nouvelles niches pour développer une clientèle nouvelle. Sur la base d'une nouvelle organisation et d'un nouvel engagement commercial, elle s'offrirait les moyens d'aller

exploiter dans les portefeuilles existants de ses concurrents. De même que BGFI gagnerait à élargir sa gamme de nouveaux produits et à accéder à des pans de métiers qu'elle n'a pas développés jusque-là. Il lui faut, à l'issue d'un diagnostic profond, opérer une refonte stratégique, commerciale et organisationnelle.

UBA : 3ème au Classement général, un diagnostic profond pourrait permettre à cette banque d'optimiser l'exploitation de son vaste réseau déjà existant en étoffant son portefeuille de produits et de tirer meilleur profit de son implantation dans des sphères culturelles et monétaires diversifiées. Elle est fondée au Nigéria, mais elle est bien implantée en zone CEDEAO et en zone CEMAC. Sa politique de crédit devrait connaître une refonte pour une meilleure optimisation.

ECOBANK : 2ème au classement général, ECOBANK semble tirer meilleur profit de sa politique de digitalisation à travers ses 34 filiales africaines. Ce vaste réseau d'implantation est déjà un atout dont cette banque devrait optimiser l'exploitation en adoptant une politique de crédit un peu plus volontariste et en élargissant le portefeuille des produits et services offerts à sa clientèle.

ATTIJARIWAFA BANK : 1ère au classement de l'échantillon choisi, AWB tire profit de son vaste réseau équilibré entre l'Afrique et l'international. Et surtout de son nombre impressionnant d'agences à travers le monde. Un diagnostic pour cette banque s'impose pour une optimisation en termes de contrôle de gestion, de gestion des produits existants et de mise en place d'un environnement de synergie entre les structures internes de sa propre organisation actuelle.

ANNEXE : SYNTHESES DES DONNEES COLLECTEES

Ci-dessous la synthèse des données détaillées collectées par le Centre africain de veille et d'intelligence économique en open source. La consultation de ces documents permettra aux lecteurs d'en savoir plus sur les détails qui ont permis de construire les tableaux de classement ci-dessus. L'ensemble de ces informations sont tirées des rapports d'activité des banques concernées.

I. Le Réseau

	Groupe bancaire	Année de création du Groupe	Pays	Nombre de pays d'implantations	Nombre d'agences ou guichets directs	Nombre d'agents libres	Nombre de DAB	Nombre de TPE	Nombre de cartes émises	Nombre de clients
1	BGFI GROUPE	1971	**1. Gabon** 2. Sao Tomé 3. Cameroun 4. RCA 5. Congo 6. Guinée Equatoriale 7. RDC 8. Cote d'Ivoire 9. Benin 10. Sénégal 11. Madagascar 12. France (Europe)	12						
2	UBA GROUPE	1948	**1. Nigéria** 2. Cameroun 3. Gabon 4. Congo 5. Tchad 6. RDC 7. Ghana 8. Sierra Leone 9. Libéria 10. Côte d'Ivoire 11. Sénégal 12. Burkina Faso 13. Bénin 14. Guinée 15. Mali 16. Kenya 17. Tanzanie 18. Zambie 19. Uganda 20. Mozambique 21. USA 22. UK	22	+ 1 000	103 269	2 697	119 303	13,5 Millions	25 Millions De clients
3	ATTIJARI GROUPE	Créé en 2004, à travers la fusion entre la Banque Commerciale du Maroc (fondée en 1911) et Wafabank (fondée en 1904)	1. Maroc 2. Egypte 3. Tunisie 4. Mauritanie 5. Sénégal 6. Burkina Faso 7. Mali 8. Côte-d'Ivoire 9. Togo, Niger 10. Bénin 11. Congo 12. Gabon 13. Cameroun 14. Belgique 15. France 16. Allemagne 17. Pays-Bas 18. Italie 19. Espagne 20. Suisse 21. Dubai 22. Abudhabi 23. Riyadh 24. Londres 25. Montréal	25	5 835					10,8 Millions De clients

	Groupe bancaire	Année de création du Groupe	Pays	Nombre de pays d'implantations	Nombre d'agences ou guichets directs	Nombre d'agents libres	Nombre de DAB	Nombre de TPE	Nombre de cartes émises	Nombre de clients
4	AFRILAND GROUPE									
5	ECOBANK GROUPE	1985	1. Cameroun 2. Tchad 3. Sao Tomé 4. Centrafrique 5. Congo (Brazzaville) 6. Gabon 7. Guinée Equatoriale 8. Bénin 9. Burkina Faso 10. Côte d'Ivoire 11. Mali 12. Niger 13. Sénégal 14. Togo 15. Guinée Bissau 16. Cap Vert 17. Ghana 18. Guinée 19. Libéria 20. Sierra Leone 21. Gambie 22. Rwanda 23. Tanzanie 24. Kenya 25. Burundi 26. Ouganda 27. Sud Soudan 28. Nigéria 29. Malawi 30. Congo (RDC) 31. Zambie 32. Zimbabwe 33. Mozambique 34. EBI SA (France)	34 filiales bancaires et 9 filiales non-bancaires	671 Agences	109 748 Agents Point Xpress	2 659 DAB	13,9 millions Utilisateurs appli Mobile	64 millions Transactions numériques	+ 32 Millions de clients

II. Stratégie

	Groupe bancaire	Niveau de trésorerie active	Observations
1	BGFI GROUPE	Le Groupe BGFI Construit une réussite reposant sur un modèle de développement économique et social durable. Grâce à plus de 2 400 collaborateurs présents dans 12 pays, le Groupe défend une vision de l'économie axée sur l'initiative, l'adaptation et la proximité avec ses clients. BGFI entend mettre davantage un accent sur la recherche perpétuelle de l'Excellence, le renforcement de sa transformation digitale en vue de construire un groupe financier africain pour le monde.	
2	UBA GROUPE	Être l'institution de services financiers leader et dominante incontestée en Afrique, qui crée une valeur supérieure pour toutes les parties prenantes, en respectant les normes professionnelles et éthiques les plus strictes et en construisant une institution financière mondiale durable. Par ailleurs, La stratégie de gestion des risques de UBA est basée sur un processus intégré de gestion des risques, du niveau de formulation de la stratégie à la prise de décision de l'unité commerciale. Les objectifs de gestion stratégique des risques comprennent : - Évaluation des risques stratégiques auxquels le Groupe est confronté dans un environnement en constante évolution ; - Allouer les ressources en fonction des objectifs stratégiques et des risques ; - Déterminer le profil de risque tolérable et formuler l'appétit au risque acceptable pour le Groupe ; - Mettre en place des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne adéquats pour soutenir l'activité et l'appétit pour le risque ; et - Établir un mécanisme de rétroaction approprié en tant que contribution au processus de gestion des risques stratégiques	
3	ATTIJARI GROUPE	Une action au quotidien basée sur les valeurs du leadership, de l'engagement, de la citoyenneté, de l'éthique et de la solidarité, Attijariwafa bank mobilise l'ensemble de ses ressources au service du continent africain	
4	AFRILAND GROUPE		
5	ECOBANK GROUPE	La réussite du Groupe ECOBANK est le fruit du concept de "Banque unique" au service des clients et des bénéfices d'un modèle économique diversifié. ECOBANK a gagné en efficacité, résolu les problèmes liés aux anciens prêts, renforcé ses fonds propres et digitalisé ses opérations pour préparer le monde de demain. Avec sa stratégie quinquennale « Feuille de route pour le leadership », ce Groupe s'est concentré sur la « dynamique d'exécution », dans le but de consolider ses réalisations de répondre à ses principaux impératifs, à savoir : - Produits : accroître la sensibilisation, l'adoption et la vente des produits, tout en veillant à mettre en place des solutions numériques de pointe. - Performance : garantir le rendement des capitaux propres grâce notamment à une maitrise plus efficace des coûts. - Capital humain : développer et accroître les compétences des talents ; et perpétuer un environnement conforme à ses valeurs fondamentales ; - Plateforme : continuer de tirer parti de son capital technologique pour offrir une expérience client d'excellence.	

III. Les effectifs

	Groupe bancaire	Total	Observations
1	BGFI GROUPE	2 349	Dans 12 pays
2	UBA GROUPE	10 199	Dans 22 pays
3	ATTIJARI GROUPE	20 590	Dans 25 pays
4	AFRILAND GROUPE		
5	ECOBANK GROUPE	13 167	43 Nationalités travaillant dans 34 pays

IV Répartition et poids des principaux métiers exercés

	Groupe bancaire	Métiers	% PNB	% Résultat Net	Observations
1	BGFI GROUPE	Banque commerciale	97%	107%	
		Services financiers spécialisés	2%	- 6%	
		Assurance	1%	0,11%	
		Banque d'investissement	0%	- 0,21	
		Autres activités	- 0,1%	- 1%	
2	UBA GROUPE	Banque commerciale (Risque de crédit)	36%		
		Titres de créance	40%		
		Autres actifs financiers	24%		
3	ATTIJARI GROUPE	WAFA BAIL	1,55%	1,79%	
		WAFA IMMOBILIER	1,52%	1,84%	
		WAFA CASH	1,79%	2,31%	
		WAFA FACTORING	0,32%	0,45%	
		WAFA LLD	0,84%	0,12%	
		BANK ASSAFAA	0,51%	-0,79%	
		Attijari Finances Corp.	0,16%	0,16%	
		Wafa Gestion	1,68%	1,68%	
		Attijari Intermédiation	0,18%	0,19%	
		Wafa Assurance	40,14%	6,89%	
		Attijariwafa Bank (Banque Commerciale)	51,31%	85,36%	
4	AFRILAND GROUPE				
5	ECOBANK GROUPE	Banque de Grandes Entreprises et d'Investissement	73%		
		Banque de Particuliers	11,5%		
		Banque Commerciale	15,5%		

V. Le Bilan

a. Analyse de la structure des ressources (en Millions de FCFA)

	Groupe bancaire	Total Bilan	Fonds Propres	Emprunts	Dépôts de la clientèle & Ets de crédit	Trésorerie passive	Observations
1	BGFI GROUPE	3 905 626	500 786	118 958	2 575 993	570 757	
2	UBA GROUPE	11 530 780	1 086 490	615 292	8 598 405	346 950	
3	ATTIJARI GROUPE	35 183 224	3 527 752	5 348 423	24 973 704	530	
4	AFRILAND GROUPE						
5	ECOBANK GROUPE	18 080 536	1 419 784	1 543 198	14 394 794	722 758	

b. Détail des dépôts

	Groupe bancaire							Observations
		Bons de caisse	Comptes à terme	Compte à vue	Compte d'épargne	Autres comptes Clientèle	Total des dépôts	
1	BGFI GROUPE	49 639	963 151	1 371 520	108 091	83 593	**2 575 993**	
2	UBA GROUPE		1 117 792	5 073 060	2 321 569	85 984	**8 598 405**	
3	ATTIJARI GROUPE	80 351	3 637 300	15 409 990	5 805 249	40 814	**24 973 704**	
4	AFRILAND GROUPE							
5	ECOBANK GROUPE		2 372 692	8 262 796	2 298 437	958 330	**14 394 794**	

c. Le niveau d'investissement (En Millions de FCFA)

	Groupe bancaire	Investissement immobilier (1)	Investissement financier (2)	Total Actif immobilisé= (1) + (2)	Observations
1	BGFI GROUPE	193 369	32 896	**226 265**	
2	UBA GROUPE	340 060	4 654 452	**4 994 512**	
3	ATTIJARI GROUPE	1 317 688	5 185 562	**6 503 250**	
4	AFRILAND GROUPE				
5	ECOBANK GROUPE	1 449 487	6 086 210	**7 535 697**	

d. Structure des risques (en Millions de FCFA)

	Groupe bancaire	Crédits à la clientèle	*Engagement Hors-bilan*	Provisions	Observations
1	BGFI GROUPE	2 468 909	*1 984 287*	-171 898	
2	UBA GROUPE	3 826 661	*1 682 123*	-151 192	
3	ATTIJARI GROUPE	22 049 416	9 269 865	-693 165	
4	AFRILAND GROUPE				
5	ECOBANK GROUPE	7 783 485		-427 958	

e. Détails des crédits à la clientèle

	Groupe bancaire	Crédit-bail	Crédit à Long terme	Crédit à Moyen Terme	Crédit à Court terme	Comptes débiteurs	Total des crédits	Observations
1	BGFI GROUPE	25 687	88 088	1 441 637	499 541	585 854	**2 468 909**	
2	UBA GROUPE	-		3 566 564	260 097	438 871	**3 826 661**	
3	ATTIJARI GROUPE	1 177 660	273 480	15 789 457	2 780 690	2 028 129	**22 049 416**	
4	AFRILAND GROUPE							
5	ECOBANK GROUPE	-	67 095	5 476 461	1 501 875	738 052	**7 783 485**	

f. Niveau de liquidité (en millions de FCFA)

	Groupe bancaire	Niveau de trésorerie active	Observations
1	BGFI GROUPE	1 020 004	
2	UBA GROUPE	2 285 153	
3	ATTIJARI GROUPE	1 518 521	
4	AFRILAND GROUPE		
5	ECOBANK GROUPE	2 761 194	

VI. Activité et rentabilité (En Millions de FCFA)

	Groupe bancaire	Structure du Revenu			Résultat Net	Observations
		Marge d'intérêts (1)	Commissions (2)	PNB = (1) + (2)		
1	BGFI GROUPE	140 423	65 102	206 525	45 909	
2	UBA GROUPE	403 195	136 217	539 412	160 215	
3	ATTIJARI GROUPE	954 052	484 345	1 438 397	363 249	
4	AFRILAND GROUPE					
5	ECOBANK GROUPE	619 546	532 858	1 152 404	234 432	

D'octobre 2018 à mai 2023, le CAVIE a formé 389 cadres dans 13 pays d'Europe et d'Afrique.

VISA : VEILLE & INTELLIGENCE STRATÉGIQUE EN AFRIQUE

Formation
courte, intensive
et certifiante

Du 05 au 07 juillet 2023,
Siège du CAVIE à Bastos, Yaoundé
virtual.university@cavie-acci.org
+237 242 003 106 / 693 860 139

CAVIE, le coeur de l'Afrique conquérante

B.P: 35605 Yaoundé Cameroun

Tel : +237 242 003 106

+237 693 860 139

Mail : welcome@cavie.org

www.acci-cavie.org

@cavie_org

@cavie_org

CAVIE*ACCI