

LA STRATEGIE D'EXPANSION GEOGRAPHIQUE DES BANQUES MAROCAINES EN AFRIQUE : UNE ETUDE EXPLORATOIRE

THE GEOGRAPHIC EXPANSION STRATEGY OF MOROCCAN BANKS IN AFRICA : AN EXPLORATORY STUDY

NEMROURI AMINE

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - Settat

Université Hassan 1^{er}

Laboratoire Stratégie et Management des Organisations

Maroc

a.nemrouri@gmail.com

KARIM KHADDOUJ

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Salé

Université Mohammed V

Laboratoire Stratégie et Management des Organisations

karim.khaddouj@gmail.com

FARIDI MOHAMED

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - Settat

Université Hassan 1^{er}

Laboratoire Stratégie et Management des Organisations

mfaridicom@yahoo.fr

Date de soumission : 24/08/2019

Date d'acceptation : 28/10/2019

Pour citer cet article :

NEMROURI A. & Al. (2019) « La stratégie d'expansion géographique des banques marocaines en Afrique : Une étude exploratoire » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 5 : Octobre 2019 / Volume 2 : numéro 4 » p : 738 - 779

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3574159>

Résumé

Ce papier de recherche expose la méthodologie et les résultats de notre étude exploratoire relative au processus de développement des banques marocaines en Afrique.

Trois conclusions ressortent de notre étude. Premièrement, l'expansion des banques marocaines est un processus graduel et soutenu. Deuxièmement, les variables de la langue et des liens diplomatiques expliquent, en partie, le choix des territoires. Troisièmement, les banques marocaines se suivent lors de leur expansion en Afrique.

Mots-clés : Stratégie ; Internationalisation ; Processus ; Afrique ; Banque.

Abstract

This article presents the methodology and the results of our exploratory study concerning the development of Moroccan banks in Africa.

Three conclusions emerge from our study. First, the expansion of Moroccan banks is a gradual and sustainable process. Second, the language and the diplomatic relations explain, to an extent, the choice of territories of expansion. Third, Moroccan banks follow each other during their expansion in Africa.

Keywords : Strategy ; Internationalization ; Process ; Africa ; Bank.

INTRODUCTION

Présenté hier comme un continent perdu, l’Afrique enregistre depuis plus d’une décennie une croissance supérieure à celle du monde. Aujourd’hui, il est synonyme de croissance économique, d’intégration rapide des nouvelles technologies, de moindre dépendance des revenus des matières premières et d’émergence d’une classe moyenne de plus en plus importante. Parallèlement à l’amélioration de la situation économique, les systèmes bancaires se sont développés et modernisés rapidement et un nombre croissant de banques africaines sont, aujourd’hui, aux standards internationaux. Ainsi, les deux dernières décennies ont vu une expansion rapide sur le continent de plusieurs institutions bancaires originaires d’Afrique (Afrique du Sud, le Nigeria, le Kenya et le Maroc).

Sur le plan académique, plusieurs recherches se sont intéressées au développement des banques à l’international en vue d’identifier les déterminants à l’internationalisation, de comprendre le processus de ce développement (Hirst & Taylor, 1985; Fujita & Ishigaki, 1986; Engwall & Wallenstal, 1988; Hellman, 1994; Marois, 1997; Guillén & Tschoegl, 1999; Cardone-Riportella & Cazorla-Papis, 2001; Mutinelli, 2001; Cattani & Tschoegl, 2002; Fung, et al., 2002; Cardone-Riportella, et al., 2003; José Alvarez-Gil, et al., 2003; Sanchez-Peinado, 2003; M. Buch & Lipponer, 2007; Qian & Delios, 2008; Prada, Alemany & Planellas, 2009; Kumar Boojihawon & Acholonu, 2013; Hadjikhani, 2013; Ekman, et al., 2014; Ghauri, Hadjikhani & Pajuvirta, 2016) et d’analyser l’impact de cette internationalisation sur leurs performances (Morgan & Samolyk, 2003; Rime, 2005; Acharya, Hasan & Saunders, 2006; Deng & Elyasiani, 2008; Liang, Peng Ching & Chan, 2013; Goetz, Laeven & Levine, 2016; Sissy, Amid & Yindenaba Abor, 2017; Pelletier, 2018). Néanmoins, à notre connaissance, aucune ne s’est intéressée au cas particulier des banques marocaines.

Devant cette nouvelle réalité et l’absence de publications académiques dédiées aux banques marocaines, nous allons mener une étude exploratoire en vue d’étudier les éléments suivants :

- Identifier les particularités du secteur bancaire au Maroc ;
- Identifier et présenter les groupes bancaires marocains se développant en Afrique et tenter de comprendre leurs stratégies d’expansion sur le continent ;
- Déterminer l’ampleur du phénomène et étudier le besoin et la faisabilité de mener une étude plus approfondie ;

Notre article est organisé comme suit. Dans la première section nous allons définir notre méthodologie. Dans la deuxième, présenter un bref rappel historique du secteur bancaire

marocain. Dans la troisième, le processus d'expansion des groupes bancaires marocains en Afrique et à la fin nous allons laisser la place à une conclusion dans laquelle nous allons présenter nos résultats et les perspectives de recherche.

1. METHODOLOGIE

Notre recherche exploratoire ne vise pas à explorer ou décrire ce qui est mal connu. En effet, le développement à l'international des banques a suscité de nombreuses études depuis le début des années soixante-dix. En revanche, à notre connaissance, aucune étude académique ne s'est intéressée au développement des banques marocaines en Afrique.

Au début, cette étude se trouvait confronter au dilemme de trancher s'il fallait mener des entretiens ou non, car cela permettrait de révéler des preuves empiriques que les données secondaires pourraient exclure. Cependant, la collecte d'informations par le biais d'entretiens rétrospectifs pose plusieurs difficultés. Premièrement, les responsables hésitent à divulguer des informations négatives sur leurs entreprises ou leurs actions. Ceci va biaiser notre recherche qui vise l'étude de la stratégie effectivement réalisée et non celle souhaitée ou déclarée. Deuxièmement, la période de notre étude (De 2001 et 2018) englobe un grand nombre de responsables répartis dans chacune des banques. Cela pose un problème d'identification et d'accès. Troisièmement, l'oubli. En effet, les interviewés peuvent ne pas se souvenir de certains événements de façon intentionnelle ou non (Bhattacharjee, 2012, p. 82; Thietart, et al., 2014, p. 399). Quatrièmement, la rationalisation à posteriori, en ce sens que les répondants tentent volontairement de présenter les choses de manière positive ou de procéder inconsciemment à une mise en ordre des événements (Thietart, et al., 2014, p. 399). En comparaison, l'utilisation de données secondaires permet de réduire le coût et le temps, mais pose deux difficultés majeures ; l'accessibilité et la validité (Thietart, et al., 2014, p. 398). Toutefois, nous estimons que les particularités de nos unités de recherche (Banques) permettent de surpasser ces deux difficultés. En effet, le caractère d'entités cotées en bourse, faisant appel aux marchés financiers régulièrement, suivi par la presse économique et financière spécialisée et par des agences gouvernementales de supervision et de contrôle (Exemple : Bank Al-Maghrib et l'Office des Changes), assure la disponibilité d'une grande partie des données dont nous avons besoin pour mener notre étude exploratoire.

En raison des difficultés pratiques, telles que le temps et les coûts nécessaires pour identifier et avoir accès aux responsables compétents, ainsi qu'au personnel actuel et précédent, les entretiens rétrospectifs ont été mis de côté pour des recherches futures.

En vue de mener notre étude, les données secondaires à collecter doivent permettre la description et l'analyse de deux éléments ; l'évolution de l'environnement au Maroc et le comportement des banques en Afrique dans le temps. Pour cela, nous allons étudier des documents internes et externes selon la démarche suivante :

- Dans une première phase, nous allons étudier les particularités et retranscrire l'évolution de l'environnement au Maroc à partir d'une revue de littérature et de documents externes établis par des entités crédibles et reconnues dans leur domaine (Bank Al-Maghrib, Office des Changes ...etc.) ;
- Dans une deuxième phase, nous allons retranscrire le développement de chaque entité concernée par l'expansion géographique en Afrique à partir de documents internes. Notamment, les rapports annuels, les rapports de gestion et les notes d'informations. Nous estimons que les documents internes sont les plus adéquats pour étudier l'expansion géographique des banques. Trois raisons justifient ce choix. Premièrement, ils sont destinés à des actionnaires dont la géographie est concentrée. Deuxièmement, ils sont revus par l'ensemble des organismes de supervision et de contrôle au Maroc. Troisièmement, il s'agit de documents publics revus par l'ensemble des agences de presse et média. Notre retranscription vise à retracer, sur la période de l'étude, les éléments suivants :
 - L'évolution de l'actionnariat : L'étude de l'évolution de la géographie des actionnaires vise, dans un premier temps, à s'assurer que la stratégie implémentée n'est pas le résultat de décisions prises par des actionnaires étrangers (Exemple : des banques étrangères), dans un deuxième temps, à identifier si un changement dans l'actionnariat affecte le développement en Afrique ;
 - L'évolution des implantations : Nous allons retenir deux dimensions. D'une part, l'évolution du nombre de pays d'implantation. D'autre part, l'importance de l'implantation initiale et son évolution au fil du temps dans chaque pays.
- Dans une troisième phase, nous allons trianguler les sources de données et corroborer les événements importants de notre étude exploratoire.

Le tableau 1 récapitule les étapes et les sources par phase.

Tableau 1 - Sources des données par phase

Etape	Objectif	Sources
I	Etudier les particularités et transcrire l'évolution du secteur bancaire au Maroc.	<ul style="list-style-type: none"> - Ouvrages ; - Rapports Bank Al-Maghrib (BAM) ; - Rapports Office des changes (OC) ;
II	Transcrire l'évolution du comportement des banques	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports annuels ; - Rapports de gestion ; - Notes d'information ;
III	Trianguler les sources de données et corroborer les événements importants à notre recherche.	

Source : Auteurs

Avant d'étudier le développement des banques marocaines en Afrique, une description de l'évolution du secteur bancaire du pays d'origine des banques s'impose. Ce bref rappel est d'autant plus important que le poids de l'histoire est omniprésent dans les comportements, les mentalités et la gestion des établissements bancaires.

2. EVOLUTION DU SECTEUR BANCAIRE MAROCAIN

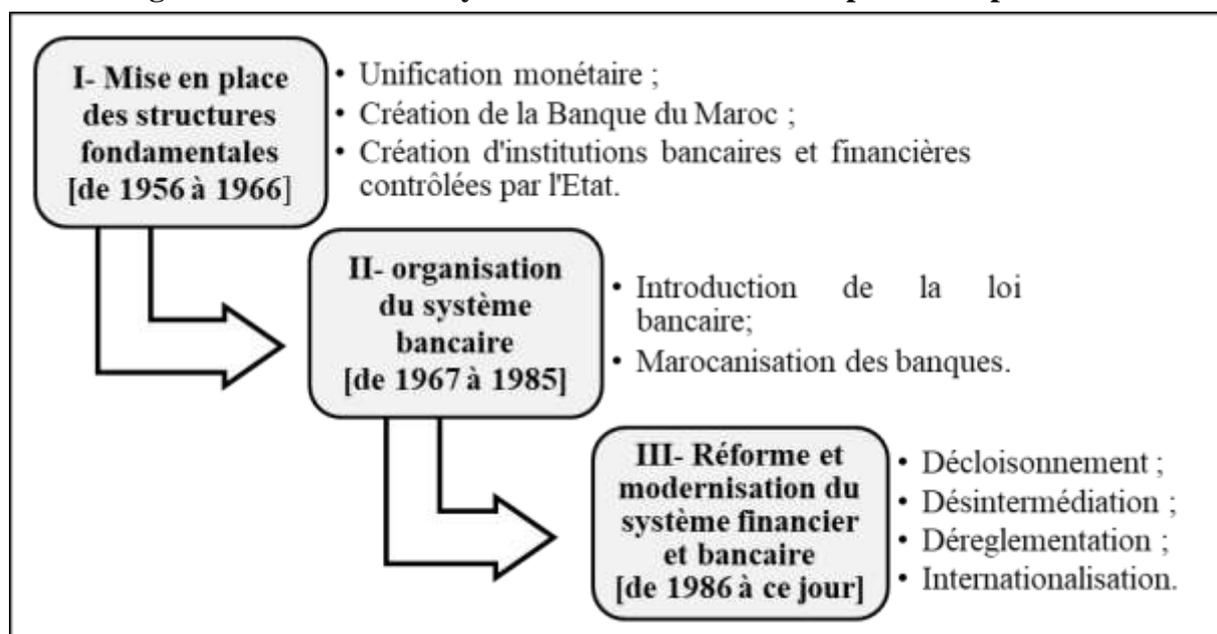
Après avoir vécu dans un système cloisonné, fortement administré, rythmé par une réglementation disparate et abondante, le secteur bancaire marocain s'est engagé, à partir des années 1980, dans un puissant mouvement de modernisation (décloisonnement, déréglementation,...etc.) et, à partir des années 2000, dans une phase d'ouverture sur l'Afrique. Pendant cette période, les banques marocaines ont progressivement quitté leur positionnement institutionnel fortement protégé pour devenir des entreprises soumises aux contraintes de l'environnement, de la compétitivité et de la rentabilité.

La construction du système bancaire marocain a passé par trois grandes étapes (Daoudi, 1999, p. 27) :

- Une première étape [de 1802 à 1912] : Caractérisée par l'apparition des premières banques marocaines¹ et l'installation des premières banques étrangères. Cette phase a connu, aussi, la création de la Banque d'Etat du Maroc² en 1907 suite au traité d'Algésiras signé en 1906. Malgré les apparences, cette banque n'avait d'étatique que le nom. En effet, le rôle du gouvernement marocain était purement formel et sa participation dans son capital s'est progressivement diminuée, au profit des autres nations coloniales, pour disparaître et créer une situation atypique, avec un Etat qui n'est pas actionnaire dans son propre institut d'émission ;

- Une deuxième étape [de 1912 à 1956] : caractérisée par une mainmise de la puissance coloniale sur le système financier et bancaire. Ainsi, sur le plan monétaire, la France a repris la Banque d'Etat du Maroc (En enlevant son caractère international), a émis une nouvelle monnaie, le franc marocain³, et a intégré le pays dans le cadre de la zone Franc⁴. Par rapport à la réglementation des changes, la France a tout simplement transposé le contrôle des changes qu'elle a institué en 1939 au niveau de son territoire. Concernant la réglementation et l'organisation de l'activité bancaire, il a fallu attendre 1943 pour la production de la première législation, inspirée largement de la loi bancaire française de 1941, et régir la profession. Pendant cette période, toutes les grandes banques françaises étaient installées au Maroc à travers des succursales entièrement encadrées et contrôlées par les maisons mères. Il convient d'ajouter la création d'autres institutions financières spécialisées⁵ et qui sont, à ce jour, encore présentes d'une manière ou d'une autre ;
- Une troisième étape post coloniale [de 1956 à nos jours] : Marquée par une volonté de l'état de reprendre sa souveraineté au niveau monétaire et financier. Cette reprise s'est faite progressivement en trois phases. Premièrement, mettre en place les structures fondamentales. Deuxièmement, organiser le système bancaire. Troisièmement, réformer et moderniser le système financier et bancaire.

Figure 1 - Evolution du système bancaire marocain après l'indépendance



Source : Auteurs

La mise en place des structures fondamentales a nécessité la mise en œuvre de trois décisions importantes. D'abord, unifier les monnaies. En effet, le Maroc a hérité une situation difficile comportant trois régimes ; le Franc marocain, la Peseta espagnole et la liberté de change à Tanger. Ensuite, procéder à la création d'une banque centrale nationale⁶ et d'une monnaie nationale. Et à la fin, créer des institutions bancaires et financières contrôlées par l'Etat⁷. En effet, contrairement à la quasi-totalité des banques existantes à cette époque et qui étaient un simple démembrement des banques étrangères avec des objectifs différents de ceux fixés par les pouvoirs publics, la création des nouvelles institutions était motivée par des considérations d'ordre public. Il faut financer des secteurs stratégiques, prioritaires et trop risqués, mais nécessaires au développement économique et social du pays.

La phase de réorganisation du secteur bancaire a été marquée par deux faits majeurs. D'une part, l'adoption de la première loi⁸ réglementant la profession bancaire après l'indépendance. D'autre part, la publication du Dahir du 2 Mars 1973 relatif à la marocanisation. Ce dernier a profondément modifié le paysage bancaire. Ainsi, il a permis de limiter l'influence et le pouvoir décisionnel des sociétés mères étrangères en permettant, pour la première fois, à des groupes industriels marocains d'entrer dans le capital de banques existantes.

Au cours de la troisième phase, le mouvement des « 3D⁹ » s'amorça. Ainsi, les organismes financiers spécialisés furent autorisés à recevoir des dépôts, ouvrir des agences, accorder des crédits à court terme et effectuer des opérations avec l'étranger. Inversement, les banques commerciales se sont détachées de leur activité principale au profit du financement des investissements. Parallèlement au décloisonnement, un courant de désintermédiation commença et a pris deux formes (Berrada, 2007, p. 36) :

- La première, fût la réaction des banques à l'encadrement du crédit et aux emplois obligatoires qui les incitaient à octroyer du crédit à travers des filiales qui échappaient à l'encadrement et à la loi bancaire de 1967 ;
- La deuxième, fût la mise en place d'un marché des billets de trésorerie qui a connu depuis, une percée remarquable ;

A cela, s'ajoute une déréglementation matérialisée par un changement de politique monétaire, une réforme du marché des capitaux et une libéralisation des contrôles des changes.

Devant ce large mouvement de décloisonnement, de désintermédiation et de déréglementation, auquel il faut ajouter l'évolution de la clientèle et les conditions

concurrentielles au sein du marché bancaire, les banques ont déployé, progressivement, une stratégie d'internationalisation très conservatrice qui consiste à développer les activités internationales en fonction des opportunités offertes par l'environnement et permises par la réglementation (Réglementation bancaire et de change). Ainsi, on peut distinguer trois phases :

- Premièrement, le développement d'implantations directes en Europe afin d'approcher les résidents marocains à l'étranger (Marocains du monde) ;
- Deuxièmement, l'amplification de relations avec un réseau de correspondants étrangers, dans tout le globe, de plus en plus large. Et ceci en vue d'accompagner les opérateurs marocains (Exportateurs et importateurs) dans leurs activités à l'international. Le tableau 2 récapitule les implantations des banques marocaines à la fin des années 1990 ;

Tableau 2 - Implantations des banques marocaines à l'étranger à la fin des années 1990

Pays	Filiales	Succursales	Agences	Délégations	Bureau de représentation	Total
Algérie					1	1
Allemagne				3	3	3
Belgique		2	2	2	2	8
Canada					1	1
Centre Afrique				1		1
Côte d'Ivoire				1		1
Emirats Arabes Unis					2	2
Espagne	1				1	2
France	6	1	10	4	12	33
Guinée				1		1
Hollande			3	4	2	9
Total	7	3	15	16	24	65

Source : (Daoudi, 1999, p. 131 (GPBM))

- Troisièmement, le développement d'implantations sur le continent africain en vue de trouver de nouveaux relais de croissance et accompagner les investissements des opérateurs marocains en Afrique. A la fin 2018, le réseau des trois groupes bancaires marocains à l'étranger est de 45 filiales et 15 succursales présentes dans 35 pays dont 27 en Afrique, 7 en Europe et une en Asie. « *La présence de ces groupes en Afrique, à travers 42 filiales et 4 succursales, est répartie au niveau de 27 pays : 10 pays en Afrique de l'Ouest (dont 8 dans la zone de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine), 6 pays en Afrique Centrale, 6 en Afrique de l'Est, 3 au Maghreb Arabe et deux pays en Afrique Australe. Dans le reste du monde, les banques marocaines sont également*

implantées, à travers 3 filiales et 11 succursales, dans 7 pays en Europe et en Chine. Elles disposent également de 48 bureaux de représentation, dans 11 pays situés principalement en Europe. » (Rapport annuel de la supervision bancaire - Exercice 2018, 2019, p. 19). Par rapport à l'évolution de l'activité à l'étranger, le total actif des filiales implantées à l'étranger des 3 groupes bancaires marocains a atteint l'équivalent de 284 milliards de dirhams, soit une moyenne de 24% de leur total bilan (Rapport annuel de la supervision bancaire - Exercice 2018, 2019, p. 70). Ces actifs ont généré un PNB de 17,9 milliards de dirhams et un résultat net-part du groupe de 3,1 milliards de dirhams, contribuant respectivement, à hauteur de 34% au PNB et à hauteur 30% au résultat net-part du groupe des 3 trois groupes bancaires (Rapport annuel de la supervision bancaire - Exercice 2018, 2019, p. 73).

Lors d'une conférence consacrée à l'internationalisation des banques marocaines¹⁰, le Directeur Général (DG) d'AttijariWafa Bank récapitule les motivations de l'expansion en Afrique de sa banque à deux éléments :

- Premièrement, assurer de nouveaux relais de croissance. En effet, le secteur bancaire marocain se caractérise par deux éléments. D'une part, c'est un marché très concentré avec trois banques qui s'accaparent, toutes activités confondues, entre 60%-70% du marché. D'autre part, un secteur dont la taille, mesuré par le ratio "Total actif des banques / PIB du pays", est très importante comparée aux autres pays africains qui entourent le Maroc. Dans ces conditions, les banques ne pourront croître au Maroc, au mieux, qu'au taux de croissance de l'économie, alors qu'elles cherchent à réaliser une croissance supérieure à celle-ci ;
- Deuxièmement, accompagner les clients dans leur processus de développement en Afrique en leur offrant tous les services dont ils auront besoin et qui sont offerts par les banques concurrentes. Ainsi, face à l'internationalisation de Maroc Telecom donnée à titre d'exemple, deux options sont possibles. Soit, l'accompagner et s'internationaliser. Soit, gérer les opérations à travers des banques correspondantes et risquer de la perdre au profit des dites banques ou aux autres banques panafricaines.

Le DG ajoute que la fusion BCM-WafaBank a accéléré et rendu le processus de développement en Afrique plus accessible et réalisable compte tenu des compétences distinctives que la banque a pu acquérir et développer au cours dudit processus. A notre avis, l'assouplissement de la réglementation des changes et des procédures d'octroi des

autorisations de création de filiales ou d'ouverture de succursales, accordées par Bank Al-Maghrib¹¹, ont aussi permis de rendre les investissements étrangers réalisés par les banques marocaines possible. En effet, ce n'est qu'à partir de 2007 que la réglementation a connu un assouplissement en faveur de l'investissement à l'étranger (Circulaire OC n°1720).

Le tableau 3 récapitule l'évolution du nombre de pays d'implantation, en Afrique, des trois banques marocaines depuis 2001 et jusqu'à la fin 2018. Il s'agit d'AttijariWafa Bank (AWB), de la Banque Centrale Populaire (BCP) et de la Banque Marocaine du Commerce Extérieur Bank Of Africa (BMCE) :

Tableau 3 – Evolution du nombre de pays d'implantation des trois banques marocaines actives en Afrique (Hors Maroc)

Année	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18
AWB	-	-	-	-	1	2	2	3	7	10	10	10	12	12	13	13	13	13
BP	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	10	10	10	10	11	11	13
BMCE	1	1	2	3	3	4	12	13	14	16	17	17	17	18	19	19	19	19

Source : Auteurs (Elaboration sur la base des rapports annuels, des rapports de gestion et des notes d'information de 2001 à 2018).

3. LE PROCESSUS D'EXPANSION DES BANQUES MAROCAINES EN AFRIQUE

Dans cette section, nous allons décrire le processus d'expansion des banques en répondant à quatre des six questions que soulève l'étude de l'investissement direct à l'étranger (Caves, 1996 Cité dans: Guillén & Tschoegl, 1999). A savoir ; qui, où, quand et comment ?

3.1. Cas du groupe AttijariWafa Bank (AWB)

3.1.1 Présentation (Qui ?)

Issue de la fusion en 2004¹² des deux banques marocaines, la Banque Commerciale du Maroc (BCM) et Wafabank, le groupe AttijariWafa Bank (AWB) est aujourd'hui le premier groupe bancaire du Maroc avec 9.7 millions de clients, 20 125 collaborateurs et 4 930 agences¹³. L'annexe 2 résume les dates clés de l'évolution d'AWB.

A la fin de l'année 2017, les implantations d'AWB dans le monde se présentent comme suit.

Figure 2 - Présence du groupe AttijariWafa Bank dans le monde



Source : Rapport de gestion AWB 2017, p. 5

3.1.2 Le processus d'expansion en Afrique (Où, Quand & Comment ?)

Pour atteindre sa couverture géographique actuelle sur le continent africain, AWB a réalisé plusieurs opérations au fil des années selon le processus suivant :

En 2005, le groupe AWB démarre son développement en Afrique par l'acquisition de 53.54%¹⁴ du capital de la banque tunisienne Banque du Sud (BS).

En 2006, AWB s'implante au Sénégal à travers la création d'une filiale détenue à 100%, AttijariWafa Bank Sénégal (AWBS), qui dispose de quatre agences situées dans la capitale¹⁵ (Dakar). Au cours de la même année, le groupe procède en Tunisie au changement de la dénomination de la BS pour devenir Attijari Bank Tunisie (ABT).

En 2007, le groupe renforce sa présence au Sénégal à travers l'acquisition de 79,15%¹⁶ du capital de la banque Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) et 66.67%¹⁷ du capital de la Banque Sénégal-Tunisienne (BST). Ensuite, cette dernière fusionna avec AWBS pour donner naissance à Attijari Bank Sénégal (ABS) détenu à hauteur de 83.38%¹⁸ par le groupe.

Au cours de cette année, la part du groupe dans le capital d'ABT a diminué pour s'établir à 45,66%¹⁹ en fin d'année.

En 2008, réalisation de la fusion des deux banques ABS et la CBAO pour donner naissance à la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale Groupe AttijariWafa Bank (CBAO GAWB) dont le groupe détient 49%²⁰. En juillet de cette même année, AWB acquiert 51%²¹ du capital de la Banque Internationale pour le Mali (BIM).

En 2009, le groupe AWB renforce sa présence au Sénégal en finalisant l'acquisition de 95%²² du capital de la banque Crédit du Sénégal (CS) et s'implante au niveau de quatre nouveaux pays comme suit :

- Libye : Installation d'un bureau de représentation²³ à Tripoli ;
- Côte d'Ivoire : Acquisition de 51%²⁴ de la Société Ivoirienne de Banque (SIB) ;
- Gabon : Acquisition de 58,71%²⁵ du capital de l'Union Gabonaise de Banque (UGB) ;
- Congo : Acquisition de 91%²⁶ du capital du Crédit Du Congo (CDC).

En 2010, le groupe étend sa couverture du continent en s'implantant dans trois nouveaux pays comme suit :

- Mauritanie : Acquisition de 53,6%²⁷ du capital de BNP Paribas Mauritanie. Cette dernière changera de dénomination courant la même année pour devenir Attijari Bank Mauritanie (ABM) ;
- Burkina Faso : Installation et lancement des activités bancaires à travers la succursale CBAO Burkina Faso (CBAO BF) ;
- Cameroun : Acquisition de 51%²⁸ du capital de la Société Commerciale de Banque Cameroun (SCB).

Pendant les années 2011 et 2012, AWB renforce ses parts dans le capital des deux filiales ABT et CBAO GAWB pour s'établir respectivement à 58,98%²⁹ et 51,93%³⁰.

En 2013, AWB s'implante dans deux nouveaux pays. Il s'agit du :

- Niger : Installation et lancement des activités bancaires à travers une deuxième succursale CBAO Niger (CBAO N) ;
- Togo : Acquisition de 55%³¹ du capital de la Banque Internationale pour l'Afrique (BIA).

En 2014, AWB renforce ses parts dans le capital de sa filiale CBAO GAWB pour s'établir à 83.01%³².

En 2015, AWB s'installe au niveau du Benin à travers le lancement des activités bancaires de la succursale CBAO Benin (CBAO B) et renforce sa part dans le capital de SIB pour le ramener à 90%³³ (Acquisition supplémentaire de 39% du capital).

En 2016, AWB ferme son bureau de représentation en Lybie (Tripoli).

En 2017, le groupe AWB poursuit son développement et s'installe en Egypt en réalisant l'acquisition de 100%³⁴ (494,9 millions de dollars)³⁵ du capital de Barclays Bank Egypt. Cette dernière changera de dénomination courant la même année pour devenir Attijari Bank Egypt (ABE).

L'annexe 3 récapitule, premièrement, l'évolution de la structure de l'actionariat (Géographie du capital). Deuxièmement, les pays implantation et le mode d'implantation par année. Troisièmement, l'évolution de la couverture géographique et les entités contrôlées au niveau de chaque pays depuis 2005.

3.2. Cas groupe Banque Centrale Populaire (BCP)

3.2.1 Présentation (Qui ?)

Fondée en 1926, le Groupe Banque Centrale Populaire est un groupement de banques constitué par la Banque Centrale Populaire (BCP) et les Banques Populaires Régionales (BPR). La BCP est un établissement de crédit, sous forme de société anonyme à conseil d'administration. Elle est cotée en bourse de Casablanca depuis 2004³⁶. Les PBR sont des établissements de crédit, sous forme de coopérative à capital variable, à directoire et conseil de surveillance. Elles sont habilitées à effectuer toutes les opérations de banque dans leurs circonscriptions territoriales respectives. A ce jour, il existe huit PBR³⁷. L'annexe 4 résume les dates clés de l'évolution de la BCP.

A la fin de l'année 2018, l'effectif du groupe s'élève à 17 320 collaborateurs et sa présence dans le monde se présente comme suit.

Figure 3 - Présence du groupe Banque Centrale Populaire dans le monde



Source : Rapport annuel BCP 2018, p. 17

3.2.2 Le processus d'expansion en Afrique (Où, Quand & Comment ?)

Pour atteindre sa couverture géographique actuelle sur le continent africain, la BCP a réalisé plusieurs opérations au fil des années selon la démarche suivante :

Dès la fin des années 80, le groupe BCP démarre son engouement pour le marché africain par l'implantation d'un Bureau de représentation en Côte d'Ivoire³⁸.

En 1990, création de la Banque Populaire Maroc-Centrafricaine³⁹ (BPMC) et de la Banque Populaire Maroc-Guinéenne⁴⁰ (BPMG). Ces deux filiales sont des sociétés coopératives de banque et de crédit à capital variable.

En 2006, le groupe BCP intègre les deux banques, BPMC et BPMG, dans son périmètre de consolidation avec un pourcentage de contrôle de, respectivement, 62,50% et 53,90%⁴¹.

En 2010, la BCP acquiert 33% du capital de la BNP Paribas Mauritanie⁴². Cette dernière changera de dénomination courant la même année pour devenir Attijari Bank Mauritanie (ABM). Cette acquisition a été réalisée dans le cadre d'un consortium avec AWB ;

En 2012, le Groupe BCP crée, en partenariat avec Atlantic Financial Group (AFG), une holding commune détenue à parité égale et dénommée Atlantic Business International (ABI)⁴³. Cette holding détient 100% du pourcentage de contrôle de sept filiales implantées dans sept pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), il s'agit de :

- La Banque Atlantique du Bénin (BAB) ;
- La Banque Atlantique du Burkina Faso (BABF) ;
- La Banque Atlantique de la Côte d'Ivoire (BA CI) ;
- La Banque Atlantique du Mali (BAM) ;
- La Banque Atlantique du Niger (BAN) ;
- La Banque Atlantique du Sénégal (BAS) ;
- La Banque Atlantique du Togo (BAT).

Ainsi que des participations dans la banque d'affaires Atlantique Finance (AF) et la société d'ingénierie informatique Atlantique Technologie (AT). Selon l'accord conclu avec l'AFG, la BCP assure la gestion courante de toutes les filiales sous la marque Banque Atlantique ainsi que leur gestion stratégique, opérationnelle et financière⁴⁴ et assure le contrôle total⁴⁵.

Durant la même année, le groupe augmente son pourcentage de contrôle de la BPMG pour arriver à 55,53%⁴⁶.

En 2013, la BCP assure le contrôle de 100% d'ABI et de toutes ses filiales (AF, AT, BAB, BABF, BACI, BAM, BAN, BAS et BAT)⁴⁷.

En 2014, la BCP crée la filiale Atlantic MicroFinance For Africa⁴⁸ (AMIFA) dont le siège est situé à Casablanca⁴⁹. Aussi, elle procède à l'augmentation de sa part dans le capital de la BPMG pour atteindre 77,25%⁵⁰.

En 2015, la BCP s'implante au Mali et au Côte d'Ivoire à travers la création de deux filiales, AMIFA Mali (AMIFAM) et AMIFA Côte d'Ivoire (AMIFA CI), tenues directement par l'AMIFA⁵¹.

Pendant la même année, le groupe procède à l'acquisition (à travers l'ABI), à hauteur de 100%, de quatre filiales dédiées à l'activité d'assurances ; Groupement Togolais Assurance Vie (GTA-Vie), Groupement Togolais Assurance IARD (GTA-IARD), Atlantique Assurance

Vie Côte d'Ivoire (AA-Vie CI) et Atlantique Assurance IARD Côte d'Ivoire (AA-IARD CI)⁵².

En 2016, la BCP (A travers la filiale ABI) obtient l'accord de la Commission bancaire-UEMOA pour l'ouverture d'une succursale de la BA CI en Guinée-Bissau (BA GB)⁵³.

En 2017, la BCP (A travers la filiale ABI) finalise l'acquisition de 69,51% de la Banque Internationale pour l'Afrique Niger (BIA Niger)⁵⁴ et crée l'Atlantique Asset Management (AAM)⁵⁵. Au 31/12/2017, les pourcentages de contrôle de la BCP s'affichent comme suit ⁵⁶ :

- ABI : 68,46% ;
- AF : 99,91% ;
- AAM : 99,91% ;
- BAB : 53,53% ;
- BA BF : 55,97% ;
- BA CI : 98,90% ;
- BAM : 73,34% ;
- BAN : 78,39% ;
- BAS : 99,98% ;
- BAT : 84,49% ;
- AA-IARD CI : 90% ;
- AA-Vie CI : 96,73% ;
- GTA-IARD : 95,73% ;
- GTA-Vie pour arriver à 65,40% ;

Cette reconfiguration des pourcentages de contrôle vers la baisse s'explique par l'entrée du fonds de private equity britannique, Development Partners International (DPI), dans l'actionnariat d'ABI⁵⁷.

Pendant cette même année, la BCP crée en Guinée une nouvelle filiale AMIFA Guinée (AMIFAG)⁵⁸.

En 2018, la BCP finalise l'acquisition de 100% de la Banque des Mascareignes (BM) et de sa filiale malgache BMM. Aussi, elle crée AMIFA Sénégal (AMIFAS)⁵⁹.

L'annexe 5 récapitule, premièrement, l'évolution de la structure de l'actionnariat (Géographie du capital). Deuxièmement, les pays implantation et le mode d'implantation par année. Troisièmement, l'évolution de la couverture géographique et les entités contrôlées au niveau de chaque pays depuis 2001.

3.3. Cas groupe Banque Marocaine de Commerce Extérieur d'Afrique (BMCE)

3.3.1 Présentation (Qui ?)

Créé au lendemain de l'indépendance par les pouvoirs publics pour financer le commerce international et assurer son développement, la BMCE a fait l'objet d'une introduction en bourse de Casablanca en 1975 et a été privatisée en 1995 à travers la cession des 43% de capital encore détenu par l'état. L'annexe 6 résume les dates clés de l'évolution de la BMCE. Aujourd'hui, elle est le 2^{ème} groupe panafricain en termes de couverture géographique avec 6 millions de clients, 15 244 collaborateurs et 1675 agences à travers le monde et une présence dans 20 pays africains⁶⁰.

A la fin de l'année 2018, les implantations du groupe dans le monde se présentent comme suit.

Figure 4 - Présence du groupe BMCE Bank Of Africa dans le monde



Source : Rapport annuel BMCE 2018, p. 15

3.3.2 Le processus d'expansion en Afrique (Où, Quand & Comment ?)

Pour atteindre sa couverture géographique actuelle sur le continent africain, la BMCE a réalisé plusieurs opérations d'implantations à partir des années 2000.

En 2000, la BMCE réalise sa première opération en Afrique en faisant l'acquisition de 25.5% du capital de la Banque Malienne de Crédit et de Dépôt (BMCD) pour un montant global de 17 390 KMAD⁶¹. Cette opération a été réalisée en groupement avec la Banque de Développement du Mali (BDM) en faisant l'acquisition de 51% du capital par le consortium⁶².

En 2001, la BMCE acquiert 8,33% du capital de la BDM⁶³. Au cours de la même année une opération de fusion par absorption de la BMCD par BDM a été réalisée⁶⁴. Elle s'est traduite par une prise de participation de 20.73% de la BMCE dans le capital de la BDM.

En 2003, la BMCE s'implante au Sénégal à travers la création de la BMCE Capital Dakar (BMCEC D), filiale de la BMCE Capital⁶⁵ (BMCEC)⁶⁶. Cette dernière est détenue à hauteur 100% par la BMCE.

En 2004, la BMCE acquiert 25% du capital de La Congolaise de Banque (LCB) pour un montant de 17 091 KMAD⁶⁷.

En 2006, la BMCE renforce sa participation dans BDM pour atteindre 27,38%⁶⁸. Pendant la même année, elle inaugure une banque d'affaires en Tunisie à travers une prise de participation à hauteur de 51%⁶⁹ dans le capital de la banque tunisienne Axis Capital (AC)⁷⁰, entité spécialisée dans la gestion d'actifs, l'intermédiation boursière et le conseil financier. Cette dernière est détenue directement par la BMCEC.

En 2007, la BMCE réalise l'acquisition de 35% du capital de Bank Of Africa (BOA) et devient l'actionnaire de référence du groupe BOA⁷¹. Ce dernier est présent dans 11 pays d'Afrique⁷² en détenant plusieurs filiales comme suit⁷³:

- Au Bénin : Contrôle 45,62% de Bank Of Africa Bénin (BOAB), de 81,44% d'Equibail Bénin (EBB), de 51,07% de la Banque de l'Habitat du Bénin (BHB), de 88% d'ACTIBOURSE (ACTIB) et de 100% d'AÏSSA SARL⁷⁴ (AÏSSA) ;

- Au Burkina-Faso : Contrôle de 60,10% de BOA Burkina Faso (BOA BF) ;
- Au Côte d'Ivoire : contrôle de 80,90% de la Bank Of Africa Côte d'Ivoire (BOA CI), de 58,16% de Agora (AGORA CI) et de 50,06% d'Attica (ATTICA) ;
- Au Mali : Contrôle de 52,58% de Bank Of Africa Mali (BOAM), 85,50% d'Equibail Mali (EBM) et 100% d'AGORA Mali (AGORAM) ;
- Au Niger : Contrôle de 50,67% de Bank Of Africa Niger (BOAN) ;
- Au Sénégal : Contrôle de 69,55% de Bank Of Africa Sénégal (BOAS) ;
- Au Kenya : Contrôle de 60% de Bank Of Africa Kenya (BOAK) ;
- En Ouganda : Contrôle de 47,73% de Bank Of Africa Uganda (BOAU) ;
- En Tanzanie : Contrôle de 34,08% de Bank Of Africa Bank-Tanzanie (BOA BT) ;
- Au Madagascar : Contrôle de 38,86% de Bank Of Africa Madagascar (BOA MG), 72,79% d'Equibail Madagascar (EB MG) et de 25% de Colina Madagascar (CL MG) ;

En 2008, la BMCE renforce sa participation dans BOA pour atteindre 42,5%⁷⁵. Pendant cette même année la BOA acquiert 20,25% du capital de la Banque de Crédit de Bujumbura (BCB) et l'intègre dans son réseau BOA⁷⁶.

En 2009, la BOA crée Bank Of Africa Togo (BOAT), Bank Of Africa Asset Management (BOA AM) et Colina Participations (CL P) en contrôlant, respectivement, 67,02%, 99,92% et 7,83% de chacune⁷⁷.

En 2010, la BMCE prend le contrôle de la BOA suite à sa montée dans son capital pour atteindre 55,8%⁷⁸. Pendant la même année, la BOA s'implante en République Démocratique du Congo et à Djibouti à travers l'acquisition et le changement de la dénomination de deux banques pour devenir Banque Of Africa - République Démocratique du Congo (BOA RDC) et Bank Of Africa – Mer Rouge (BOA MR). Cette acquisition a permis de contrôler respectivement, 60,01% et 80% du capital⁷⁹. Aussi, les sociétés Equibail Bénin et Equibail Mali n'existent plus suite à leur fusion par absorption, respectivement, par BOAB et BOAM⁸⁰.

En 2011, la BMCE augmente sa participation dans la BOA pour atteindre 59,39%⁸¹. La même année, la BOA s'implante au Ghana à travers l'acquisition de 86,82% du capital de la nouvelle banque⁸², Amalgamatek Bank, et le changement de sa dénomination pour devenir Bank Of Africa Ghana (BOAG)⁸³.

En 2012, la BMCE accroît sa participation dans BOA pour atteindre 65,01%⁸⁴. Au cours de la même année, les sociétés Equibail Madagascar et Colina Madagascar n'existent plus suite à la fusion par absorption de la première par BOA Madagascar et la cession des actions détenues dans la deuxième⁸⁵.

En 2013, la BMCE consolide sa participation dans BOA pour atteindre 72,63%. La même année, lancement des activités de la nouvelle banque du Togo, Bank Of Africa Togo (BOAT)⁸⁶.

En 2014, la BOA s'implante en Ethiopie (BOAE) à travers un Bureau de représentation rattaché à BOA MR⁸⁷. Pendant la même année, elle démarre les activités de Bank Of Africa Capital (BOAC)⁸⁸. Cette dernière est détenue par la BMCEC⁸⁹ et la BOA à hauteur de, respectivement, 51% et 49%. La BOAC est basée à Casablanca, détient une direction opérationnelle à Dakar (Sénégal) et bénéficie du statut de Casablanca Finance City (CFC)⁹⁰. Au cours de cette opération, la BOA apporte ACTIB et la BOA AM à la nouvelle entité BOAC. Cette dernière change leur dénomination pour devenir, respectivement, BOAC Securities (BOAC S)⁹¹ et BOAC Asset Management (BOAC AM).

En 2015, la BMCE change sa dénomination pour devenir BMCE Bank Of Africa et consolide ses participations dans le capital de la BOA, de la BDM et de LCB pour atteindre respectivement 74,97%, 32% et 37%⁹². La même année la BOA reçoit l'accord des autorités pour l'acquisition de 90% du capital de l'institution de microcrédit rwandaise, Agaseke Bank, ainsi que l'agrément pour l'exercice de l'activité de banque universelle lui permettant de transformer l'entité acquise en banque commerciale sous la dénomination de Bank Of Africa Rwanda (BOAR)⁹³.

En 2016, la BMCEC procède au rachat de l'ensemble des parts détenues par les actionnaires minoritaires au sein d'AC et change sa dénomination pour devenir BMCE Capital Tunisie (BMCEC T)⁹⁴. La même année, la BMCE enregistre une légère baisse de sa participation dans la BOA qui atteint 72,85%⁹⁵. Cette situation s'explique par une augmentation de capital de 2,6 millions d'euros à laquelle la BMCE n'a pas participé⁹⁶.

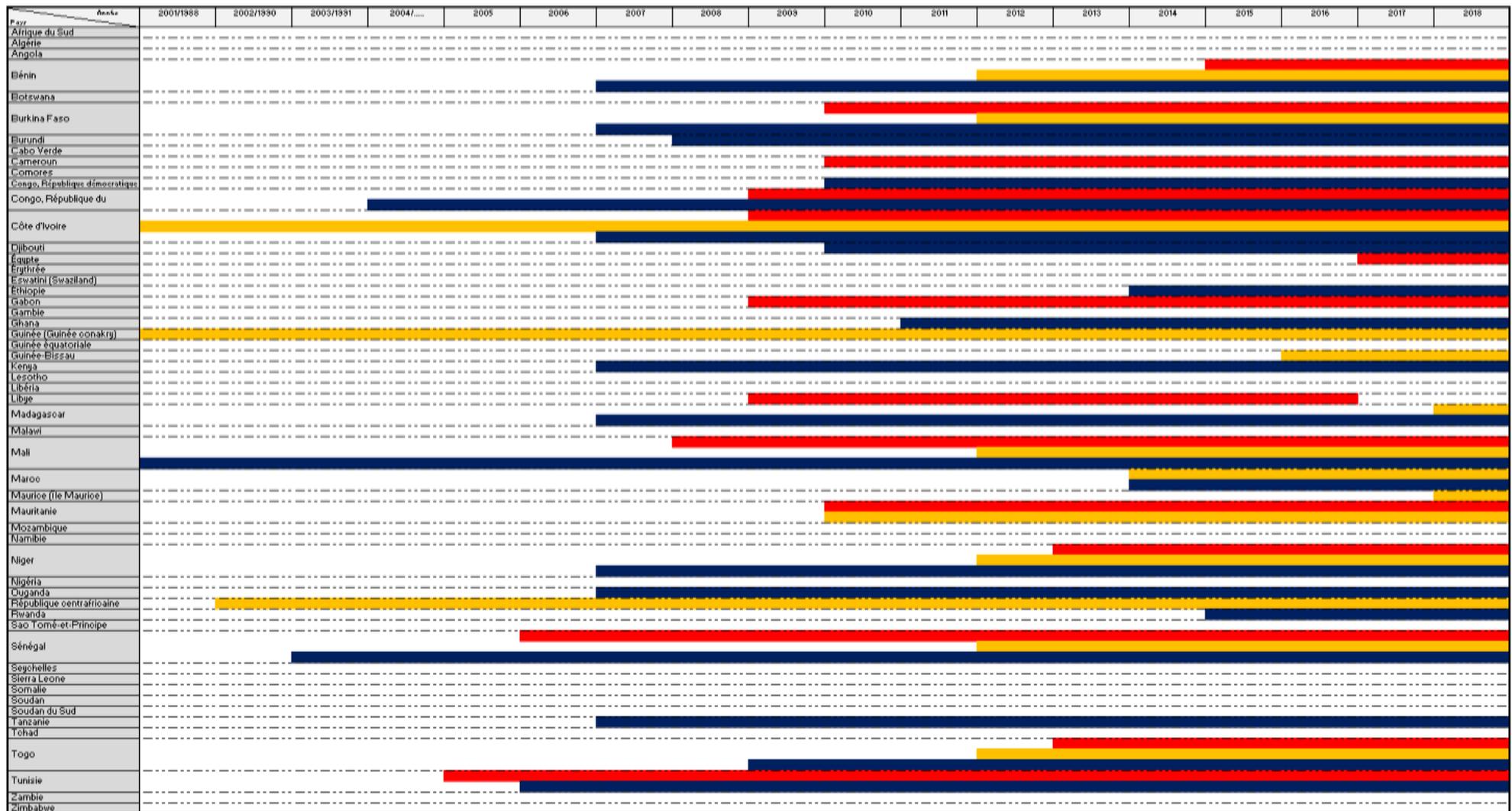
En 2017, les participations de BMCE dans BOA, BDM et LCB sont restées stables⁹⁷. Pendant la même année, une opération de fusion absorption de la BHB par la BOAB a été réalisée⁹⁸.

En 2018, les participations de BMCE dans BOA, BDM et LCB sont restées stables⁹⁹.

L'annexe 7 récapitule, premièrement, l'évolution de la structure de l'actionnariat (Géographie du capital). Deuxièmement, les pays implantation et le mode d'implantation par année. Troisièmement, l'évolution de la couverture géographique et les entités contrôlées au niveau de chaque pays depuis 2001.

La figure 5 résume les pays d'implantation des trois banques marocaines actives en Afrique depuis 2001.

Figure 5 - Pays d'implantation des banques marocaines en Afrique depuis 2001



Groupe Attijari/Wafa Bank
 Groupe Banque Centrale Populaire
 Groupe Banque Marocaine de Commerce Extérieur d'Afrique

Source : Auteurs (Elaboration sur la base des rapports annuels, des rapports de gestion, des notes d'information et des informations disponibles sur les sites web de la banque et de ses filiales).

CONCLUSION

En guise de conclusion, notre étude exploratoire a permis d'éclaircir cinq points par rapport à notre sujet :

- Premièrement, sur l'ensemble des banques dont le siège est situé au Maroc, trois seulement poursuivent une stratégie d'expansion en Afrique. Il s'agit des trois plus grandes banques sur le marché marocain, à savoir, AttijariWafa Banque, la Banque Centrale Populaire et la BMCE Bank Of Africa ;
- Deuxièmement, la stratégie d'expansion en Afrique est le résultat d'une décision stratégique prise par des actionnaires marocains. En effet, l'étude de l'évolution de la géographie du capital des banques marocaines se développant en Afrique depuis 2001, révèle que leur l'actionnariat est resté majoritairement marocain sur toute la période. Ainsi, même si le tour de table contenait des actionnaires étrangers, leurs parts ne permettaient pas d'influencer les décisions stratégiques ;
- Troisièmement, la stratégie d'expansion géographique en Afrique est une stratégie graduelle et soutenue. En effet, les trois banques s'implantent dans un nouveau pays pour assurer une présence durable et non dans une vision à court terme. Pendant cette période, chacune augmente son engagement dans le nouveau territoire ;
- Quatrièmement, l'étude des territoires (pays) d'implantation des trois banques révèle que les variables de la langue et des liens diplomatiques expliquent, en partie, le choix des territoires. En effet, d'une part, elles ont commencé leurs implantations dans les pays francophones avant de s'implanter au niveau des autres pays, d'autre part, elles s'implantent dans les pays ayants de bonnes relations diplomatiques avec le Maroc. Aussi, il convient de signaler que chacune des trois banques marocaines est implantée dans 7 des 8 pays composant l'Union Economique et Monétaire de l'Ouest-Africain (UEMOA) ;
- Cinquièmement, l'existence d'un phénomène de se suivre entre les trois banques marocaines. En effet, le constat que les trois plus grandes banques commencent leur expansion en Afrique à la même période (2006-2012) et s'implantent au début dans les mêmes zones géographiques, laisse penser que le mécanisme de la réaction oligopolistique explique en partie le phénomène d'internationalisation des banques marocaines (Knickerbocker, 1973).

Par rapport aux perspectives de recherche, il nous semble logique d'explorer, dans un premier temps, les pistes suivantes :

- Premièrement, répondre aux deux autres questions que soulève l'étude de l'investissement direct à l'étranger (Caves, 1996 Cité dans: Guillén & Tschoegl, 1999). A savoir ; pourquoi et quoi ? Concrètement, il convient d'explorer les raisons qui poussent les banques marocaines à s'étendre hors du pays d'origine et les métiers qu'elles développent à l'international ;
- Deuxièmement, explorer les facteurs qui influencent le choix du territoire, du mode d'entré et de l'évolution de l'engagement au niveau de chaque nouveau territoire ;
- Troisièmement, étudier l'impact de l'expansion géographique des banques marocaines en Afrique sur leurs performances. Notamment, la rentabilité et le risque ;
- Quatrièmement, étudier dans une perspective comparative la stratégie d'internationalisation des banques marocaines par rapport aux autres banques africaines.

ANNEXES

Annexe 1 - Présentation de la Zone Franc

La Zone franc regroupe 14 pays d'Afrique sub-saharienne, les Comores et la France. Bâtie sur les liens historiques étroits qui unissent la France aux pays africains, la Zone franc est issue de la volonté commune de ces pays de maintenir un **cadre institutionnel qui a contribué à la stabilité du cadre macroéconomique** :

- En 1959, les pays d'Afrique de l'Ouest se sont associés au sein de la **BCEAO** (créée en remplacement de l'institut d'émission de l'AOF et du Togo) ; la même année, les pays d'Afrique centrale ont créé la BCEAEC qui deviendra la **BEAC**. La **Banque Centrale des Comores** a, quant à elle, succédé à l'Institut d'émission des Comores en 1981. Les francs CFA et comorien ont été jusqu'au 1^{er} janvier 1999 ancrés au franc français. Dès l'adoption de l'euro, la monnaie européenne a remplacé le franc comme ancre monétaire des francs CFA et comorien, sans que les mécanismes de coopération monétaire de la zone en soient affectés.
- La coopération monétaire entre la France et les pays africains de la Zone franc est régie par quatre principes fondamentaux : **garantie de convertibilité illimitée apportée par le Trésor français, fixité des parités, libre transférabilité et centralisation des réserves de change**. En contrepartie de la garantie du Trésor français, les trois banques centrales sont tenues de déposer une partie de leurs réserves de change sur un compte dit « d'opérations », ouvert dans les livres du Trésor.
- Le **fonctionnement du compte d'opérations a été formalisé par des conventions** signées entre les autorités françaises et les représentants des banques centrales de la Zone franc. Ils fonctionnent comme des comptes à vue ouverts auprès du Trésor français et sont rémunérés.
- La coopération entre la France et les pays de la Zone franc se traduit notamment par la tenue, deux fois par an, des **Réunions des ministres des finances des pays de la Zone franc**.

Les pays de la Zone Franc

Source : Site électronique de la Banque de France, <https://www.banque-france.fr/economie/relations->

Annexe 2 - Dates clés de l'évolution du groupe AttijariWafa Bank

Wafabank :
1904 : Création d'une succursale à Tanger sous le nom de la Compagnie Algérienne de Crédit et de Banque (CACB). Cette dernière est créée par la filiale algérienne de la banque française, Compagnie Française de Crédit et de Banque (CFCB) ; Au lendemain de l'indépendance, la CACB est le premier réseau bancaire du Maroc, et compte 38 agences.
1964 : Marocanisation de la CACB et changement de dénomination pour devenir ; Compagnie Marocaine de Crédit et de Banque (CMCB). Quatre ans plus tard, la famille Kettani en devient actionnaire majoritaire (Famille marocaine).
1985 : Changement de dénomination pour devenir WafaBank.
1993 : Introduction à la Bourse de Casablanca.
2003 : La Banque Commerciale du Maroc (BCM) prend le contrôle de WafaBank.
Banque Commerciale du Maroc (BCM) :
1911 : Création de la succursale de la banque transatlantique à Tanger.
1987 : Positionnement en tant que première banque privée au Maroc et ouverture de la 100 ^{ème} agence.
AttijariWafa Bank :
2004 : Naissance d'AttijariWafa Bank suite à la fusion de la BCM et WafaBank.
2005 : Réalisation du premier investissement à l'international par l'entrée dans le capital de la banque tunisienne Banque du Sud (BS).
2006 : Inauguration de la première filiale bancaire européenne basée à Paris.
2017 : Rachat de 100% de Barclays Bank Egypt.
Source : https://www.attijariwafabank.com/fr/notre-groupe-bancaire/histoire-du-groupe (Consulté le 17/10/2019) ; https://fr.wikipedia.org/wiki/Attijariwafa_Bank (Consulté le 17/10/2019).

Annexe 3 – Evolution de la structure de l’actionariat, de la couverture géographique et des entités contrôlées par le groupe AWB

- Evolution de la structure de l'actionariat depuis 2005 :

Année	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Actionnaires*														
AL MADA (Ex SNI)	33%	33%	33%	34%	44%	48%	49%	47%	47%	48%	48%	48%	48%	46%
Santusa holding S.L. (Grupo Santander)	15%	15%	15%	15%	5%	5%	6%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Institutionnels nationaux	29%	29%	28%	29%	32%	30%	30%	28%	28%	24%	29%	29%	29%	28%
Personnel de la banque	1%	1%	2%	2%	2%	1%	1%	5%	5%	3%	3%	1%	1%	3%
Flottant et autres	22%	22%	22%	20%	18%	16%	15%	14%	14%	20%	15%	16%	17%	17%
Total	100%													

Note : *Situation de l'actionariat au 31 Décembre de chaque année. Si l'information n'est pas disponible, situation de l'actionariat à la date la plus proche du 31 Décembre.

Source : Auteurs (Elaboration sur la base des rapports annuels, des rapports de gestion et des notes d'information de 2005 à 2018).

- Récapitulatif des implantations et du mode d'implantation (Première implantation) par année.

Mode entrée	Bureau de représentation	Succursale	Banque affilié	Filiale
Année				
2001				
2002				
2003				
2004				
2005				Tunisie
2006				Sénégal
2007				
2008				Mali
2009	Lybie			Côte d'Ivoire Gabon Congo
2010		Burkina Faso		Mauritanie Cameroun
2011				
2012				
2013		Niger		Togo
2014				
2015		Benin		
2016				
2017				Egypt
2018				

- Evolution de la couverture géographique, du mode d'implantation/d'expansion et des filiales au niveau de chaque pays.

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Egypte																	ABE (F)	ABE (F)
Lybie									ABL (BR)	ABL (BR)	ABL (BR)	ABL (BR)	ABL (BR)	ABL (BR)	ABL (BR)	ABL (BR)		
Mauritanie										ABM (F)	ABM (F)	ABM (F)	ABM (F)	ABM (F)	ABM (F)	ABM (F)	ABM (F)	ABM (F)
Tunisie					BS (F)	ABT (F)	ABT (F)	ABT (F)	ABT (F)	ABT (F)	ABT (F)	ABT (F)	ABT (F)	ABT (F)	ABT (F)	ABT (F)	ABT (F)	ABT (F)
Benin																		
Burkina Faso										CBAO BF (S)	CBAO BF (S)	CBAO BF (S)	CBAO BF (S)	CBAO BF (S)	CBAO BF (S)	CBAO BF (S)	CBAO BF (S)	CBAO BF (S)
Côte d'Ivoire									SIB (F)	SIB (F)	SIB (F)	SIB (F)	SIB (F)	SIB (F)	SIB (F)	SIB (F)	SIB (F)	SIB (F)
Mali								BIM (F)	BIM (F)	BIM (F)	BIM (F)	BIM (F)	BIM (F)	BIM (F)	BIM (F)	BIM (F)	BIM (F)	BIM (F)
Niger																		
Sénégal						AWBS (F)	CBAO (F)	CBAO GAWB (BA)	CBAO GAWB (BA)	CBAO GAWB (BA)	CBAO GAWB (F)							
							BST (F)		CS (F)	CS (F)	CS (F)	CS (F)	CS (F)	CS (F)	CS (F)	CS (F)	CS (F)	CS (F)
							ABS (F)											
Togo													BIA (F)					
Cameroun										SCB (F)	SCB (F)	SCB (F)	SCB (F)	SCB (F)	SCB (F)	SCB (F)	SCB (F)	SCB (F)
Congo, République du									CDC (F)	CDC (F)	CDC (F)	CDC (F)	CDC (F)	CDC (F)	CDC (F)	CDC (F)	CDC (F)	CDC (F)
Gabon									UGB (F)	UGB (F)	UGB (F)	UGB (F)	UGB (F)	UGB (F)	UGB (F)	UGB (F)	UGB (F)	UGB (F)

- Afrique du Nord
- Afrique de l'ouest
- Afrique centrale

- ABE : Attijari Bank Egypt
- ABL : Attijari Bank Lybie
- ABM : Attijari Bank Mauritanie
- ABT : Attijari Bank Tunisie
- BS : Banque du Sud

- CDC : Crédit Du Congo
- SCB : Société Commerciale de Banque Cameroun
- UGB : Union Gabonaise de Banque

- ABS : Attijari Bank Sénégal
- AWBS : AttijariWafa Bank Sénégal
- BIA : Banque Internationale pour l'Afrique
- BIM : Banque Internationale pour le Mali
- BST : Banque Sénégal-Tunisie
- CBAO : Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale
- CBAO BF : CBAO Burkina Faso
- CBAO GAWB : CBAO Groupe AttijariWafa Bank
- CBAO N : CBAO Niger
- CBOA B : CBAO Benin
- CS : Crédit du Sénégal
- SIB : Société Ivoirienne de Banque

- (F) Filiale
- (BA) Banque affiliée
- (S) Succursale
- (BR) Bureau de représentation

Source : Auteurs (Elaboration sur la base des rapports annuels, des rapports de gestion, des notes d'information et des informations disponibles sur les sites web de la banque et de ses filiales).

Annexe 4 – Dates clés de l'évolution du groupe Banque Centrale Populaire

Groupe Banque Centrale Populaire :	
1926 :	Création par les pouvoirs publics (Dahir du 25 mai 1926).
Fin des	
1980 :	Création de deux filiales, en Centrafrique et en Guinée ; Implantations de trois représentations, en Côte d'Ivoire, au Canada et en Allemagne.
2004 :	Introduction à la Bourse de Casablanca.
2009 :	Prise de participation, conjointe avec AttijariWafa Bank, dans le capital de BNP Paribas Mauritanie ; Acquisitions de participations dans des banques internationales : British Arab Commercial Bank (Royaume-Uni), Union des Banques Arabes et Françaises (France) et Arab Italian Bank (Italie).
2012 :	Ouverture du capital à des partenaires stratégiques, le groupe français Banque Populaire Caisse d'Épargne (BPCE) et la Société Financière Internationale (IFI) ; Signature d'un partenariat stratégique entre BCP et Atlantic Financial Group (AFG) pour la création d'une holding commune dénommée Atlantic Bank International à laquelle AFG apportera ses participations dans les sept banques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - La Banque Atlantique de la Côte d'Ivoire - BACI - ; - La Banque Atlantique du Sénégal - BASN - ; - La Banque Atlantique du Bénin - BABN - ; - La Banque Atlantique du Togo - BATG - ; - La Banque Atlantique du Burkina Faso - BABF - ; - La Banque Atlantique du Mali - BAML - ; - et La Banque Atlantique du Niger - BANE -.
2014 :	Désengagement total de l'Etat du capital de la Banque Centrale Populaire ; Inauguration d'un Bureau de Représentation à Washington. Une première pour une banque marocaine ; Création de la holding Atlantic Microfinance for Africa (AMIFA) qui a obtenu le statut Casablanca Finance City (CFC).
2015 :	Augmentation de la participation au capital de la holding Atlantic Bank International (ABI) pour atteindre 75%.
2017 :	Acquisition de la Banque Internationale pour l'Afrique au Niger (BIA Niger) ; Ouverture d'une succursale Banque Atlantique en Guinée Bissau ; Démarrage des activités d'AMIFA en Guinée.
2018 :	Acquisition de la Banque des Mascareignes à Maurice ; Création de la filiale AMIFA au Sénégal.
Source :	<p>http://www.gbp.ma/Presentation/Pages/Histoire.aspx (Consulté le 17/10/2019) ;</p> <p>http://www.gbp.ma/EspaceCommunication/Pages/Actualite.aspx?IdActu=733 (Consulté le 17/08/2018) ;</p> <p>Rapport annuel 2012 ;</p> <p>Rapport annuel 2018.</p>

Annexe 5 - Evolution de la structure de l'actionnariat, de la couverture géographique et des entités contrôlées par le groupe BCP

- Evolution de la structure de l'actionnariat depuis 2001 :

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Actionnaires*																		
Trésor (Etat marocain)	67%	65%	65%	45%	45%	45%	45%	43%	40%	40%	17%	6%	6%	-	-	-	-	-
BPR (Banques Populaires Régionales)**	-	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	19%	19%	35%	44%	45%	52%	51%	52%	52%	52%
OCP	5%	-	-	-	-	-	-	-	7%	7%	6%	5%	5%	4%	1%	-	-	-
Salariés CPM (Crédit Populaire du Maroc)	-	-	-	-	-	-	-	5%	4%	3%	5%	4%	4%	2%	6%	5%	4%	3%
Institutionnels sélectionnés et Autres (Y)	28%	14%	14%	34%	34%	34%	34%	31%	30%	31%	37%	40%	40%	42%	42%	43%	44%	46%
Total	100%																	

Notes : *Situation de l'actionnariat au 31 Décembre de chaque année. Si l'information n'est pas disponible, situation de l'actionnariat à la date la plus proche du 31 Décembre.

** BP Centre Sud, BP Fès-Meknès, BP Laayoune, BP Marrakech-Beni Mellal, BP Nador-Al Hoceima, BP Oujda, BP Tanger-Tétouan, BP Rabat-Kénitra.

Source : Auteurs (Elaboration sur la base des rapports annuels, des rapports de gestion et des notes d'information de 2001 à 2018).

- Récapitulatif des implantations et du mode d'implantation (Première implantation) par année.

Mode entrée	Bureau de représentation	Succursale	Banque affilié	Filiale
Année				
Avant 2000	Côte d'Ivoire			Guinée Centre Afrique
.....				
2003				
2004				
2005				
2006				
2007				
2008				
2009				
2010			Mauritanie	
2011				
2012				Mali Sénégal Burkina Faso Niger Benin Togo Côte d'Ivoire
2013				
2014				Maroc
2015				
2016		Guinée-Bissau		
2017				
2018				Maurice Madagascar

Afrique du nord
 Afrique de l'ouest
 Afrique centrale
 Afrique australe

Source : Auteurs (Elaboration sur la base des rapports annuels, des rapports de gestion, des notes d'information et des informations disponibles sur les sites web de la banque et de ses filiales).

- Evolution de la couverture géographique, du mode d'implantation/d'expansion et des filiales au niveau de chaque pays.

Pays	Année	1988	1990	1991	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Maroc															AMIFA	AMIFA (CFC) (Holding)	AMIFA (CFC) (Holding)	AMIFA (CFC) (Holding)	AMIFA (CFC) (Holding)
Mauritanie											ABM (BA)	ABM (BA)	ABM (BA)	ABM (BA)	ABM (BA)	ABM (BA)	ABM (BA)	ABM (BA)	ABM (BA)
Benin													BAB (F)	BAB (F)	BAB (F)	BAB (F)	BAB (F)	BAB (F)	BAB (F)
Burkina Faso													BA BF (F)	BA BF (F)	BA BF (F)	BA BF (F)	BA BF (F)	BA BF (F)	BA BF (F)
Côte d'Ivoire		BP (BR)	BP (BR)	BP (BR)	BP (BR)	BP (BR)	BP (BR)	BP (BR)	BP (BR)	BP (BR)	BP (BR)	BP (BR)	ABI (F) (Holding)	ABI (F) (Holding)	ABI (F) (Holding)	ABI (F) (Holding)	ABI (F) (Holding)	ABI (F) (Holding)	ABI (F) (Holding)
													BA CI (F)	BA CI (F)	BA CI (F)	BA CI (F)	BA CI (F)	BA CI (F)	BA CI (F)
													AF (F)	AF (F)	AF (F)	AF (F)	AF (F)	AF (F)	AF (F)
													AT (F)	AT (F)		AA-Vie CI (F)	AA-Vie CI (F)	AA-Vie CI (F)	AA-Vie CI (F)
																AA-IARD CI (F)	AA-IARD CI (F)	AA-IARD CI (F)	AA-IARD CI (F)
																AMIFA CI (F)	AMIFA CI (F)	AMIFA CI (F)	AMIFA CI (F)
Guinée			BPMG (F)	BPMG (F)	BPMG (F)	BPMG (F)	BPMG (F)	BPMG (F)	BPMG (F)										
Guinée-Bissau																	BA GB (S)	BA GB (S)	BA GB (S)
Mali													BAM (F)	BAM (F)	BAM (F)	BAM (F)	BAM (F)	BAM (F)	BAM (F)
Niger													BAN (F)	BAN (F)	BAN (F)	BAN (F)	BAN (F)	BAN (F)	BAN (F)
Sénégal													BAS (F)	BAS (F)	BAS (F)	BAS (F)	BAS (F)	BAS (F)	BAS (F)
Togo													BAT (F)	BAT (F)	BAT (F)	BAT (F)	BAT (F)	BAT (F)	BAT (F)
																GTA-Vie (F)	GTA-Vie (F)	GTA-Vie (F)	GTA-Vie (F)
																GTA-IARD (F)	GTA-IARD (F)	GTA-IARD (F)	GTA-IARD (F)
Centre Afrique (République)			BPMCA (F)	BPMCA (F)	BPMCA (F)	BPMCA (F)	BPMCA (F)	BPMCA (F)	BPMCA (F)										
Madagascar																			BMM (F)
Maurice																			BM (F) (Siège)

- Afrique du nord
- Afrique de l'ouest
- Afrique centrale
- Afrique australe

- ABM : Attijari Bank Mauritanie
- AMIFA : Atlantic MicroFinance For Africa (Holding)

- BPMCA : Banque Populaire Maroc-Centrafricaine

- BM : Banque des Mascareignes
- BMM : Filiale malgache de BM

- AA IARD-CI : Atlantique Assurance IARD - Côte d'Ivoire
- AA Vie - CI : Atlantique Assurance Vie - Côte d'Ivoire
- AAM : Atlantique Asset Management
- ABI : Atlantic Business International (Holding)
- AF : Atlantique Finance
- AMIFA CI : Atlantic MicroFinance for Africa Côte d'Ivoire
- AMIFAG : Atlantic MicroFinance for Africa Guinée
- AMIFAM : Atlantic MicroFinance for Africa Mali
- AMIFAS : Atlantic MicroFinance for Africa Sénégal
- AT : Atlantique Technologies
- BAB : Banque Atlantique du Benin
- BA BF : Banque Atlantique du Burkina Faso
- BA CI : Banque Atlantique Côte d'Ivoire
- BA GB : Banque Atlantique Guinée Bissau
- BAI : Banque Atlantic Internationale
- BAM : Banque Atlantique du Mali
- BAN : Banque Atlantique du Niger
- BAS : Banque Atlantique du Sénégal
- BAT : Banque Atlantique Togo
- BIA Niger : Banque Internationale pour l'Afrique au Niger
- BPMG : Banque Populaire Maroc-Guinéenne
- GTA-IARD : Groupement Togolais Assurance - IARD
- GTA-Vie : Groupement Togolais Assurance - Vie

- (F) Filiale
- (BA) Banque affiliée
- (S) Succursale
- (BR) Bureau de représentation

Source : Auteurs (Elaboration sur la base des rapports annuels, des rapports de gestion, des notes d'information et des informations disponibles sur les sites web de la banque et de ses filiales).

Annexe 6 - Dates clés de l'évolution du groupe BMCE Bank Of Africa

Groupe BMCE Bank Of Africa :	
1959 :	Création par les pouvoirs publics.
1975 :	Introduction en bourse.
1995 :	Privatisation de la banque.
2003 :	Inauguration de BMCE Capital Dakar (Sénégal).
2004 :	Ouverture du capital au Crédit Industriel et Commercial (CIC) à hauteur de 10%.
2006 :	Ouverture d'Axis Capital en Tunisie.
2007 :	Ouverture du capital à Caja Mediterraneo à hauteur de 5% ; Prise de participation de la BMCE Bank dans le Groupe Bank Of Africa (BOA) à hauteur de 35%.
2008 :	Renforcement de la participation de CIC dans BMCE de 10% à 15% ; Renforcement de la participation dans BOA de 35% à 42,5%.
2009 :	Renforcement de la participation de CIC (à Travers sa holding Banque Fédérale du Crédit Mutuel (BFCM)) dans BMCE de 15% à 20%.
2010 :	Ouverture du capital à la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) à hauteur de 8% ; Prise de contrôle de la BOA suite au renforcement de la participation à 56%.
2011 :	Montée dans le capital de la BOA pour atteindre 59%.
2012 :	Montée dans le capital de la BOA pour atteindre 65%.
2013 :	Montée dans le capital de la BOA pour atteindre 73%.
2014 :	Démarrage de l'activité BOA Capital qui a obtenu le statut Casablanca Finance City (CFC).
2015 :	Montée dans le capital de la BOA pour atteindre 75% ; Changement de la dénomination de la banque. De BMCE Bank à BMCE Bank Of Africa.
Source :	
https://www.bmcebank.ma/fr/notre-groupe/notre-groupe/bmce-bank-africa/historique	(Consulté le 21/10/2019).

Annexe 7 - Evolution de la structure de l'actionnariat, de la couverture géographique et des entités contrôlées par le groupe BMCE

- Evolution de la structure de l'actionnariat depuis 2001 :

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Actionnaires*																		
Groupe FinanceCom	40%	43%	48%	38%	38%	38%	37%	36%	36%	33%	38%	39%	37%	36%	36%	36%	36%	36%
Autres investisseurs marocains **	10%	19%	20%	16%	14%	13%	12%	11%	21%	19%	18%	18%	17%	17%	19%	17%	19%	18%
Personnel BMCE		5%	5%	6%	4%	4%	3%	0%	0%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%
BFCM - Groupe CM-CIC				10%	10%	10%	15%	20%	20%	25%	25%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%
Autres investisseurs étrangers ***	19%	9%	4%	7%	5%	9%	8%	8%	8%	7%	3%	3%	3%	3%	-	-	-	-
Flottant et Divers	31%	25%	23%	23%	30%	25%	25%	25%	15%	15%	15%	13%	15%	17%	15%	19%	17%	18%
Total	100%																	

Notes : *Situation de l'actionnariat au 31 Décembre de chaque année. Si l'information n'est pas disponible, situation de l'actionnariat à la date la plus proche du 31 Décembre.

** MAMDA/MCMA, CIMR, Société Central de Réassurances, Groupe CDG (Caisse de Dépôt et de Gestion).

*** Commerbank, Banco Esprito Santo, Banco Esprito Santo Fundo Pensoes BESCL, Union Bancaire Privée, Morgan Stanley Investment Managment, Caja De Ahorros Del Mediterraneo, Incomed Groupe - CAM, BES VIDA - Groupe Banco Esprito Santo, Novo Banco.

Source : Auteurs (Elaboration sur la base des rapports annuels, des rapports de gestion et des notes d'information de 2001 à 2018).

- Récapitulatif des implantations et du mode d'implantation (Première implantation) par année.

Mode entrée	Bureau de représentation	Succursale	Banque affilié	Filiale
Année				
2001			Mali	
2002				
2003				Sénégal
2004			Congo, République de	
2005				
2006				Tunisie
2007			Bénin	
			Burkina Faso	
			Côte d'Ivoire	
			Niger	
			Kenya	
2008			Ouganda	
			Tanzanie	
2009			Madagascar	
			Burundi	
2010			Togo	
				Congo, République
2011				Djibouti
				Ghana
2012				
2013				
2014		Ethiopie		Maroc
				Rwanda
2015				
2016				
2017				
2018				

	Afrique du nord
	Afrique de l'ouest
	Afrique centrale
	Afrique de l'est
	Afrique australe

Source : Auteurs (Elaboration sur la base des rapports annuels, des rapports de gestion, des notes d'information et des informations disponibles sur les sites web de la banque et de ses filiales).



- Evolution de la couverture géographique, du mode d'implantation/d'expansion et des filiales au niveau de chaque pays.

Pays	Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Maroc															BOAC (CFC) (Holding) (F)				
Tunisie							AC (F)	AC (F)	BMCECT (F)	BMCECT (F)	BMCECT (F)								
Bénin								BOAB (BA)	BOAB (BA)	BOAB (BA)	BOAB (F)	BOAB (F)	BOAB (F)	BOAB (F)	BOAB (F)				
Burkina Faso								BOA BF (BA)	BOA BF (BA)	BOA BF (BA)	BOA BF (F)	BOA BF (F)	BOA BF (F)	BOA BF (F)	BOA BF (F)				
Côte d'Ivoire								BOA CI (BA)	BOA CI (BA)	BOA CI (BA)	BOA CI (F)	BOA CI (F)	BOA CI (F)	BOA CI (F)	BOA CI (F)				
Ghana												BOAG (F)	BOAG (F)	BOAG (F)	BOAG (F)	BOAG (F)	BOAG (F)	BOAG (F)	BOAG (F)
Mali		BDM (BA)	BDM (BA)	BDM (BA)	BDM (BA)	BDM (BA)	BDM (BA)	BDM (BA)	BDM (BA)	BDM (BA)	BDM (BA)	BDM (BA)	BDM (BA)	BDM (BA)	BDM (BA)	BDM (BA)	BDM (BA)	BDM (BA)	BDM (BA)
Niger								BOAN (BA)	BOAN (BA)	BOAN (BA)	BOAN (F)	BOAN (F)	BOAN (F)	BOAN (F)	BOAN (F)				
Sénégal				BMCEC D (F)	BMCEC D (F)	BMCEC D (F)	BMCEC D (F)	BMCEC D (F)											
Togo								BOAT (BA)	BOAT (BA)	BOAT (F)	BOAT (F)	BOAT (F)	BOAT (F)	BOAT (F)					
Congo, République démocratique du											BOA RDC (F)	BOA RDC (F)	BOA RDC (F)	BOA RDC (F)	BOA RDC (F)				
Congo, République du				LCB (BA)	LCB (BA)	LCB (BA)	LCB (BA)	LCB (BA)											
Burundi								BCB (BA)	BCB (BA)	BCB (BA)	BCB (BA)	BCB (BA)							
Djibouti								BOA MR (F)	BOA MR (F)	BOA MR (F)	BOA MR (F)	BOA MR (F)							
Ethiopie												BOAE (BR)	BOAE (BR)	BOAE (BR)	BOAE (BR)	BOAE (BR)	BOAE (BR)	BOAE (BR)	BOAE (BR)
Kenya								BOAK (BA)	BOAK (BA)	BOAK (BA)	BOAK (F)	BOAK (F)	BOAK (F)	BOAK (F)	BOAK (F)				
Ouganda								BOAO (BA)	BOAO (BA)	BOAO (BA)	BOAO (F)	BOAO (F)	BOAO (F)	BOAO (F)	BOAO (F)				
Rwanda															BOAR (F)				
Tanzanie								BOA BT (BA)	BOA BT (BA)	BOA BT (BA)	BOA BT (BA)	BOA BT (BA)							
Madagascar								EB MG (BA)	EB MG (BA)	EB MG (BA)	EB MG (F)	EB MG (F)	EB MG (F)	EB MG (F)	EB MG (F)				

- Afrique du nord
- Afrique de l'ouest
- Afrique centrale
- Afrique de l'est
- Afrique australe

- AC : Axis Capital
- BMCECT : BMCE Capital Tunisie
- BMCEC : BMCE Capital
- BOAC : BOA Capital

- BOA RDC : Bank Of Africa République Démocratique du Congo
- LCB : La Congolaise de Banque

- BCB : Banque de Crédit de Bujumbura
- BOA BT : Bank Of Africa Bank Tanzanie
- BOA MR : Bank Of Africa Mer Rouge
- BOAE : Bank Of Africa Ethiopie
- BOAK : Bank Of Africa Kenya
- BOAO : Bank Of Africa Ouganda
- BOAR : Bank Of Africa Rwanda

- ACTIB : Actibourse
- AGORA CI : Agora Côte d'Ivoire
- AGORAM : Agora Mali
- AÏSSA : AÏSSA SARL
- ATTICA : Attica
- BOAB : Bank Of Africa Bénin
- BDM : Banque de Développement du Mali
- BHB : Banque de l'Habitat du Bénin
- BMCD : Banque Malienne de Crédit et de Dépôt
- BMCEC D : BMCE Capital Dakar
- BOA : Bank Of Africa
- BOA AM : Bank Of Africa Asset Management
- BOA BF : Bank Of Africa Burkina Faso
- BOA CI : Bank Of Africa Côte d'Ivoire
- BOA N : Bank Of Africa Niger
- BOAC AM : BOA Capital Asset Management
- BOAC S : BOA Capital Securities
- BOAG : Bank Of Africa Ghana
- BOAM : Bank Of Africa Mali
- BOAS : Bank Of Africa Sénégal
- BOAT : Bank Of Africa Togo
- EBB : Equipbaï Bénin
- EBM : Equipbaï Mali

- BOA MG : Bank Of Africa Madagascar
- CL MG : Colina Madagascar
- EB MG : EQUIBAÏ Madagascar

- (F) Filiale
- (BA) Banque affiliée
- (BR) Bureau de représentation
- (S) Succursale

Source : Auteurs (Elaboration sur la base des rapports annuels, des rapports de gestion, des notes d'information et des informations disponibles sur les sites web de la banque et de ses filiales).

BIBLIOGRAPHIE

Acharya, V. V, Hasan, I. et Saunders, A. (2006) « Should banks be diversified? Evidence on individual bank loan portfolios », *The Journal of Business*, 79(3), p. 1355- 1412.

Berrada, M. A. (2007) *Les Techniques de Banque de Crédit et de Commerce Extérieur au Maroc*. SECEA. 5ème.

Bhattacharjee, A. (2012) *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*. 2 édition.

Cardone-Riportella, C. *et al.* (2003) « The relative effects of client-following and market-seeking strategies in the internationalisation process of financial-service companies: A comparison of spanish and finnish entities », *International journal of management*, 20(3), p. 384- 394.

Cardone-Riportella, C. et Cazorla-Papis, L. (2001) « The internationalisation process of Spanish banks: a tale of two times », *International journal of bank marketing*, 19(2), p. 53- 68.

Cattani, G. et Tschoegl, A. E. (2002) *An evolutionary view of internationalization: Chase Manhattan Bank, 1917 to 1996*. Philadelphia.

Caves, R. E. (1996) *Multinational enterprise and economic analysis (2 edition)*. Cambridge University Press.

Daoudi, T. (1999) *La banque au Maroc*.

Deng, S. et Elyasiani, E. (2008) « Geographic diversification, bank holding company value, and risk », *Journal of Money, Credit and Banking*, 40(6), p. 1217- 1238.

Ekman, P. *et al.* (2014) « Tit for tat and big steps: The case of Swedish banks internationalization 1961-2010 », *International Business Review*, 23(6), p. 1049- 1063.

Engwall, L. et Wallenstal, M. (1988) « Tit for tat in small steps: The internationalization of Swedish banks », *Scandinavian Journal of Management*, 4(3- 4), p. 147- 155.

Fujita, M. et Ishigaki, K. (1986) « The internationalisation of Japanese commercial banking », in *Multinationals and the restructuring of the world economy: The geography of the multinationals. Volume 2*. Routledge, p. 389.

Fung, J. G. *et al.* (2002) « A decade of internationalization: The experience of an Australian retail bank », *Journal of International Financial Markets, Institutions an Money*, 12(4- 5), p. 399- 417.

Ghauri, P., Hadjikhani, A. I. et Pajuvirta, A. (2016) « The internationalisation of Swedish banks and their business networks: Push versus pull strategies », in *Extending the business*

network approach: New territories, new technologies, new terms. Palgrave Macmillan UK, p. 121- 137.

Goetz, M. R., Laeven, L. et Levine, R. (2016) « Does the geographic expansion of banks reduce risk? », *Journal of Financial Economics*, 120(2), p. 346- 362.

Guillén, M. F. et Tschoegl, A. E. (1999) *At last the internationalization of retail banking? The case of the spanish banks in Latin America.* Philadelphia.

Hadjikhani, A. I. (2013) *Expectations in the internationalization process - The case of two swedish Banks' foreign activities 1995-2010.* Mälardalen.

Hellman, P. (1994) « The internationalization of Finnish financial service companies », *International Business Review*, 5(2), p. 191- 208.

Hirst, J. et Taylor, M. J. (1985) « The internationalisation of australian banking: further moves by the ANZ », *Australian geographer*, 16(4), p. 291- 295.

José Alvarez-Gil, M. *et al.* (2003) « Financial service firms' entry-mode choice and cultural diversity: Spanish companies in Latin America », *International journal of bank marketing*, 21(3), p. 109- 121.

Knickerbocker, F. T. (1973) *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise.* Harvard University Press.

Kumar Boojihawon, D. et Acholonu, K. K. (2013) « Internationalisation process of African banks: An exploratory study », *African journal of economic an management studies*, 4(2), p. 244- 266.

Liang, H.-Y., Peng Ching, Y. et Chan, K. C. (2013) « Enhancing bank performance through branches or representative offices? Evidence from European banks », *International Business Review*, 22(3), p. 495- 508.

M. Buch, C. et Lipponer, A. (2007) « FDI versus exports: Evidence from german banks », *Journal of Banking and Finance*, 31(3), p. 805- 826.

Marois, B. (1997) « French banks and european strategy », *European management journal*, 15(2), p. 183- 189.

Morgan, D. P. et Samolyk, K. (2003) *Geographic diversification in banking and its implications for bank portfolio choice and performance.*

Mutinelli, M. (2001) « Foreign direct investment in the banking sector: the case of italian banks in the '90s », *Piscitello, Lucia*, 10(6), p. 661- 685.

Pelletier, A. (2018) « Performance of foreign banks in developing countries: Evidence from sub-Saharan African banking markets », *Journal of Banking and Finance*, 88, p. 292- 311.

Prada, P., Alemany, L. et Planellas, M. (2009) « The internationalisation of retail Banking: Banco Santander's journey towards globalisation », *Long Range Planning*, 42(5- 6), p. 654- 677.

Qian, L. et Delios, A. (2008) « Internalization and experience: Japanese banks' international expansion, 1980-1998 », *Journal of International Business Studies*, 39(2), p. 231- 248.

Rapport annuel de la supervision bancaire - Exercice 2018 (2019).

Rime, B. (2005) *Do « too big to fail » expectations boost large banks issuer ratings?*

Sanchez-Peinado, E. (2003) « Internationalisation process of Spanish banks: strategic orientation after the mergers », *European business review*, 15(4), p. 245- 261.

Sissy, A. M., Amid, M. et Yindenaba Abor, J. (2017) « The effects of revenue diversification and cross border banking on risk and return of banks in Africa », *Research in International Business and Finance*, 40, p. 1- 18.

Thietart, R.-A. *et al.* (2014) *Méthodes de recherche en management*. 4ème. Dunod.

NOTES

¹ -Banque Moses Pariente en 1802 ;

-Banque Nahon et Banque Salvador Hassan en 1860.

² Il s'agit d'une sorte de banque centrale. En effet, cette banque s'est assignée plusieurs objectifs :

-émettre de la monnaie pour le compte de l'état ;

-gérer les réserves de change du pays ;

-assurer le rôle de trésorerie payeur du royaume ;

-prendre les mesures nécessaires pour assainir la situation monétaire ;

-assumer un rôle d'assistance et de conseil financier auprès du gouvernement ;

-exécuter toute opération de banque.

³ Au nord du Maroc, c'était la monnaie espagnole, Pesetas, qui a pris le dessus.

⁴ Aujourd'hui, la Zone franc regroupe 14 pays d'Afrique sub-saharienne, les Comores et la France (Annexe 1).

⁵ -Les Caisses Régionales Agricoles créées en 1919 ;

-La Caisse des Prêts Immobiliers du Maroc créée en 1919 ;

-Les Banques Populaires créées en 1926 ;

-La Caisse Centrale de Garantie créée en 1949 ;

-La Caisse Marocaine des Marchés créée en 1950.

⁶ Bank Al-Maghrib par substitution à la Banque d'Etat.

⁷ Banque Marocaine du Commerce Extérieur (BMCE) pour financer le commerce international ;

Banque Centrale Populaire (BCP) pour financer l'artisanat et les petites et moyennes entreprises, par la restructuration des Banques Populaires ;

Caisse Nationale du Crédit Agricole (CNCA) pour financer l'agriculture et le monde rural ;

Crédit Immobilier et Hôtelier (CIH) pour financer la promotion immobilière et hôtelière, par substitution de la Caisse des Prêts Immobiliers ;

Banque Nationale pour le Développement Economique (BNDE) pour financer les investissements industriels ;

Caisse Marocaine des Marchés (CMM) pour financer les marchés publics.

⁸ Décret royal du 21 avril 1967.

⁹ Décloisonnement – Désintermédiation – Déréglementation.

¹⁰ Organisée par la Toulouse Business School CASABLANCA le 23 février 2016. A consulter sur les deux adresses suivantes :

-Partie 1 : <https://www.youtube.com/watch?v=AwHTCC5sX9o> [Consulté le 06/09/2018] ;

-Partie 2 : <https://www.youtube.com/watch?v=fKSVKDGIZdQ> [Consulté le 06/09/2018].

¹¹ -Article 40 de la loi bancaire 2015 (Loi n°103-12) ;

-Article 33 de la loi bancaire 2006 (Loi n°34-03) ;

-Article 43 de la loi bancaire 1993 (Loi n°1-93-147) ;

¹² Note d'information AWB, Emission d'obligations subordonnées d'un montant globale de 1 250 000 KMAD, 2017, p.89.

¹³ Rapport d'activité, 2018, p. 10.

¹⁴ Note d'information AWB, Emission de deux emprunts obligataires subordonnés de 2 000 000 KMAD, 2007, p.66.

¹⁵ Note d'information AWB, Emission de deux emprunts obligataires subordonnés de 2 000 000 KMAD, 2007, p.57.

¹⁶ Rapport annuel AWB, 2007, p.9.



-
- ¹⁷ Rapport annuel AWB, 2007, p.9.
- ¹⁸ Note d'information AWB, Emission d'un emprunt obligataire subordonné de 2 000 000 KMAD, 2008, p.78.
- ¹⁹ Note d'information AWB, Emission d'un emprunt obligataire subordonné de 2 000 000 KMAD, 2008, p.77.
- ²⁰ Note d'information AWB, Emission d'un emprunt obligataire subordonné de 1 000 000 KMAD, 2009, p.98.
- ²¹ Note d'information AWB, Emission d'un emprunt obligataire subordonné de 1 000 000 KMAD, 2009, p.75.
- ²² Note d'information AWB, Emission d'un emprunt obligataire subordonné de 1 200 000 KMAD, 2010, p.103.
- ²³ Note d'information AWB, Emission d'un emprunt obligataire subordonné de 1 200 000 KMAD, 2010, p.74.
- ²⁴ Note d'information AWB, Emission d'un emprunt obligataire subordonné de 1 200 000 KMAD, 2010, p.102.
- ²⁵ Note d'information AWB, Emission d'un emprunt obligataire subordonné de 1 200 000 KMAD, 2010, p.75.
- ²⁶ Note d'information AWB, Emission d'un emprunt obligataire subordonné de 1 200 000 KMAD, 2010, p.75.
- ²⁷ Note d'information AWB, Emission d'un emprunt obligataire subordonné de 1 000 000 KMAD, 2011, p.102.
- ²⁸ Note d'information AWB, Emission d'un emprunt obligataire subordonné de 1 000 000 KMAD, 2011, p.103.
- ²⁹ Note d'information AWB, Augmentation de capital par conversion optionnelle des dividendes 2012 en actions nouvelles d'AWB, 2013, p.90.
- ³⁰ Note d'information AWB, Augmentation de capital par conversion optionnelle des dividendes 2012 en actions nouvelles d'AWB, 2013, p.92.
- ³¹ Note d'information AWB, Emission d'un emprunt obligataire subordonné coté et non coté de 1 200 000 KMAD, 2014, p.91.
- ³² Note d'information AWB, Emission d'obligations subordonnées de 1 250 000 KMAD, 2017, p.109.
- ³³ Rapport de gestion AWB 2017, p. 28.
- ³⁴ Note d'information AWB, Emission d'obligations subordonnées de 1 250 000 KMAD, 2017, p.92.
- ³⁵ Source : <https://www.le1.ma/attijariwafa-bank-la-bourse-du-caire-valide-lacquisition-de-barclays-bank-egypt>, (Consulté le 25/02/2019).
- ³⁶ Source : <http://www.gbp.ma/Gouvernance/Pages/BanqueCentralePopulaire.aspx> Consulté le 17/10/2019).
- ³⁷ Source : <http://www.gbp.ma/Gouvernance/Pages/BanquesPopulairesRegionales.aspx> (Consulté le 17/10/2019).
- ³⁸ Source : <http://www.gbp.ma/Presentation/Pages/Histoire.aspx> (Consulté le 17/10/2019).
- ³⁹ Source : <http://www.gbp.ma/Presentation/Pages/Filiale.aspx?IdFiliale=12> (Consulté le 20/03/2019).
- ⁴⁰ Source : <http://www.gbp.ma/Presentation/Pages/Filiale.aspx?IdFiliale=13> (Consulté le 20/03/2019).
- ⁴¹ Rapport annuel BCP, 2006, p.74.



⁴² Source :

http://www.attijariwafabank.com/Actualites/ALAUNE/Pages/AWB_conclusionconsortium091210.aspx (Consulté le 01/04/2019) ;

Source : <http://www.gbp.ma/Presentation/Pages/Histoire.aspx> (Consulté le 17/10/2019).

⁴³ Source : <https://www.banqueatlantique.net/historique/> (Consulté le 20/03/2019).

⁴⁴ Rapport annuel BCP, 2012, p.109 ;

Source : <http://www.gbp.ma/EspaceCommunication/Pages/Actualite.aspx?IdActu=733> (Consulté le 17/08/2018).

⁴⁵ Rapport annuel BCP, 2012, p.112.

⁴⁶ Rapport annuel BCP, 2012, p.112.

⁴⁷ Rapport annuel BCP, 2013, p.127.

⁴⁸ Holding sous forme de société anonyme dédiée au pilotage du programme de développement de la Microfinance en Afrique.

⁴⁹ Source : <http://atlanticmicrofinance.net/qui-somme-nous/> (Consulté le 20/03/2019) ;

Rapport annuel BCP, 2014, p.6.

⁵⁰ Rapport annuel BCP, 2014, p.141.

⁵¹ Rapport annuel BCP, 2015, p.59.

⁵² Rapport annuel BCP, 2015, p. 55, 56 et 135.

⁵³ Rapport annuel BCP, 2015, p.56.

⁵⁴ Source : <https://www.banqueatlantique.net/historique/> (Consulté le 18/10/2019) ;

Rapport annuel BCP, 2017, p. 50 et 141.

⁵⁵ Rapport annuel BCP, 2017, p.141.

⁵⁶ Rapport annuel BCP, 2017, p.141.

⁵⁷ Rapport annuel BCP, 2017, p.49

⁵⁸ Rapport annuel BCP, 2017, p.58.

⁵⁹ Rapport annuel BCP, 2018, p.75.

Note d'information, Emission d'obligations subordonnées de 2 000 000 KMAD, 2018, p.89.

⁶⁰ Source : <https://www.bmcebank.ma/fr/bmce-bank-en-afrique> (Consulté le 22/03/2019) ;

Rapport annuel BMCE, 2018, p.16.

⁶¹ Rapport annuel BMCE, 2000, p.31, 56.

⁶² Rapport annuel BMCE, 2001, p.46.

⁶³ Rapport annuel BMCE, 2001, p.72.

⁶⁴ Note d'information BMCE_ Offre publique de vente 628841 actions BMCE réservée exclusivement aux membres du personnel du groupe BMCE Bank, 2005 p.62.

⁶⁵ Banque d'affaires détenue à hauteur de 100% par la BMCE.

⁶⁶ Rapport annuel BMCE, 2003, p.8, 41, 44, 63.

⁶⁷ Rapport annuel BMCE, 2004, p.10, 71, 136.

⁶⁸ Rapport annuel BMCE, 2006.

⁶⁹ Rapport annuel BMCE, BMCE_RA_2013, p.38.

⁷⁰ Rapport annuel BMCE, 2005, p.13, 146 ;

Source : <https://www.bmcecapital.com/qui-somme-nous/historique-et-distinctions> (Consulté le 23/10/2019).

Rapport annuel BMCE, 2011, P.157 ;

Rapport annuel BMCE, 2017, P.206.

⁷¹ Rapport annuel BMCE, 2007, p.10.

Note d'information BMCE_ Programme de rachat d'actions en vue de régulariser le marché, 2007 p.27.



-
- ⁷² Rapport annuel BOA, 2009, p.1 (Y compris la Banque de Crédit de Bujumbura (BCB) acquit en 2008).
- ⁷³ Rapport annuel BOA, 2007, p.85.
- ⁷⁴ Entreprise des technologies d'information.
- ⁷⁵ Rapport annuel BMCE, 2008, p. 13, 109, 126.
- ⁷⁶ Rapport annuel BOA, 2009, p.1, 58, 85.
- ⁷⁷ Rapport annuel BOA, 2009, p.74, 85.
- ⁷⁸ Rapport annuel BMCE, 2010, p.18.
- ⁷⁹ Rapport annuel BOA, 2010, p.50, 54, 89.
- ⁸⁰ Rapport annuel BOA, 2010, p 89.
- ⁸¹ Rapport annuel BMCE, 2011, p.168.
- ⁸² Rapport annuel BOA, 2011, p.89.
- ⁸³ Rapport annuel BOA, 2011, p.10.
- ⁸⁴ Rapport annuel BMCE, 2012, p.186.
- ⁸⁵ Rapport annuel BOA, 2012, p.29, 89.
- ⁸⁶ Rapport annuel BMCE, 2013, p.13, 197 ;
Rapport annuel BOA, 2013, p.20.
- ⁸⁷ Rapport annuel BMCE, 2013, p.13 ;
Rapport annuel BOA, 2014, p.4.
- ⁸⁸ BOA_ RA_ 2014, p.22.
- ⁸⁹ Banque d'affaires détenue à hauteur de 100% par la BMCE.
- ⁹⁰ Rapport annuel BMCE, 2014, p.19 ;
Rapport annuel BOA, 2014, p.22, 29, 33, 90.
- ⁹¹ Source : https://boacapitalsecurities.com/qui_sommes_nous#e&o (Consulté le 26/10/2019).
- ⁹² Rapport annuel BMCE, 2015, p.20, 203.
- ⁹³ Rapport annuel BMCE, 2015, p.20 ;
Rapport annuel BOA, 2015, p.4, 27.
- ⁹⁴ Rapport annuel BMCE, 2016, p.23.
- ⁹⁵ Rapport annuel BMCE, 2016, p.219.
- ⁹⁶ Rapport annuel BOA, 2016, p.181.
- ⁹⁷ Rapport annuel BMCE, 2017, p.185.
- ⁹⁸ Rapport annuel BMCE, 2017, p.26 ;
Rapport annuel BOA, 2017, p.60.
- ⁹⁹ Rapport annuel BMCE, 2018, p.183.