

**CLUB DES DIRIGEANTS DE BANQUES
ET ETABLISSEMENTS DE CRÉDIT D'AFRIQUE**



RAPPORT DE SYNTHÈSE



**29ÈME JOURNÉES
ANNUELLES DU CLUB
DES DIRIGEANTS DE BANQUES ET
ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT D'AFRIQUE
DAKAR 8 ET 9 FÉVRIER 2018**

I. OUVERTURE DES TRAVAUX

Les mots de bienvenue ont été exprimés par Monsieur **Mamadou Bocar SY**, Président de l'Association professionnelle des banques et établissements financiers (APBEF) du Sénégal. Il a en particulier exprimé aux participants des 29èmes journées annuelles du club des dirigeants de banques et établissement de crédit d'Afrique, le plaisir pour l'APBEFS ,d'accueillir cette grande rencontre et de leur offrir ce que le Sénégal a de plus beau, sa légendaire hospitalité, sa Téranga. En rappelant que le lieu de la rencontre TERROU BI signifie accueil, Monsieur SY a souhaité en son nom et en celui de l'APBEFS, la bienvenue aux participants.

A son tour **Mr Patrick MESTRALLET**, président du Club a souhaité la bienvenue aux participants des 29 èmes journées annuelles du club des dirigeants de banques et établissement de crédit d'Afrique et rappelé le thème des journées qui portera sur les « **Enjeux et défis pour la banque africaine de demain : entre innovations et risques** ». Il a ensuite indiqué que ce thème a toujours été présent dans la réflexion des banques africaines et reste d'une brûlante actualité. Après avoir rappelé l'histoire et la mission du club, Mr Patrick MESTRALLET, a précisé que le thème de la rencontre de Dakar s'inscrit en droite ligne des préoccupations de la Banque Centrale, notamment la mise en œuvre et l'accompagnement des banques pour l'application des accords Bâle 2 et Bâle 3. Pour le président, le Club doit apporter des éléments de réponses et des pistes de réflexion adaptés aux nombreux défis qui se présentent à ses membres.

A cet égard, les différentes rencontres ont permis au club de s'élargir et de fonctionner comme une plate-forme d'échange d'expériences. Pour le Président du club, les banques africaines doivent d'une part tirer parti de l'innovation et d'autre part s'adapter à la réglementation, en faisant un outil d'approfondissement de la gestion de leurs prises de risques. C'est ainsi qu'elles pourront relever les enjeux et défis aux côtés des Etats et de leur clientèle.

Dans son discours d'ouverture, **Bassirou NIASS** Secrétaire général du ministère de l'économie, représentant du Ministre de l'économie, des finances et du plan de la République du Sénégal a d'abord félicité le Club des dirigeants de banques et établissements de crédit d'Afrique qui s'est évertué selon lui depuis trente ans à « satisfaire les besoins d'information et de formation de ses membres, de susciter et de

faciliter la réflexion des banquiers africains sur les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre ». Monsieur NIASS a ensuite salué l'esprit d'ouverture du Club qui accueille des représentants d'institutions internationales et nationales, noue des partenariats multiformes et partage son expérience et sa vision à travers divers canaux notamment la publication d'ouvrages. Le représentant du ministre a indiqué plusieurs défis qui restent à relever malgré les résultats appréciables du Club. Ces défis sont entre autres la mise en œuvre des nouvelles normes prudentielles Bâloises, le renforcement de l'inclusion bancaire et financière, le financement des PME porteuses de croissance et celui de l'agriculture. Le Secrétaire général du ministère, a par ailleurs évoqué les efforts déployés par les Etats de la sous régions en matière d'intégration afin d'assurer un environnement basé sur une bonne gouvernance, nécessaire au développement économique avant de préciser le rôle primordial que le Club peut y jouer notamment en lien avec le rapprochement des systèmes bancaires. « Il vous revient vous Dirigeants de banque et d'établissements de crédit d'être à l'avant-garde de ce combat qui favorisera le développement des échanges intra africains et l'intégration de nos peuples au plan économique et sociale» a poursuivi **M. Bassirou Niasse**.

Avant de conclure son allocution, le représentant du ministre de l'économie, des finances et du plan a rappelé les trois éléments indispensables pour parvenir à un système bancaire stable, pérenne et viable et des banques socialement responsables : l'innovation, le développement régional et social et la maîtrise des risques. Le thème des 29èmes journées annuelles du Club des dirigeants de banques et établissement de crédit d'Afrique, devraient donc permettre aux banques d'anticiper sur les évolutions futures en vue d'adopter un positionnement stratégique satisfaisant du point de vue économique et réglementaire.

Il a déclaré, pour conclure, ouvert les des 29 èmes journées annuelles du Club des dirigeants de banques et établissement de crédit d'Afrique, et souhaité plein succès aux travaux.

II. DEROULEMENT DES TRAVAUX

Le programme s'est poursuivi par la tenue des table- rondes sur **plusieurs thèmes ci-dessous.**

Thème : Les grands enjeux de l'innovation et de la digitalisation

D'éminents professeurs de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar ont participé à la session. Dans cette Session, le Professeur **Dhafer SAIDANE**, Conseiller du Club, **Babacar SENE** et **Abou KANE**, Professeur à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar ont abordé la question de « la banque de demain et son contexte réglementaire ». Le professeur Dhafer SAIDANE introduit un questionnement : « Faut-il limiter l'activité des banques en Afrique ? ». Cette interrogation doit en réalité être comprise ainsi : quelle réglementation pour accompagner le processus de croissance de la banque africaine ?

Il y répond en évoquant trois points :

- Faut-il limiter les activités des banques étrangères ?
- Le dilemme risques financiers et croissance économique ?
- Un marché bancaire africain de plus en plus panafricain (ouvert) ?

Sur le premier point, la finance sera-t-elle l'adjuvant **ou le contempteur** du développement de nos économies ? Sur le deuxième point, il est observé une prépondérance des banques étrangères en Afrique : 60% des actifs en Afrique subsaharienne sont détenus par des banques étrangères. Cette situation entraîne la transformation et l'amplification des risques systémiques. L'effet de la finance sur la croissance a deux côtés, un néfaste et l'autre bénéfique. Le côté pile découle de l'effet domino consistant en la transmission des risques particulièrement aux pays faiblement réglementés. Le côté néfaste de la finance crée l'instabilité et la concentration des risques. Côté face, l'ouverture de la finance apporte « un effet démonstration » et encourage la concurrence. Dès lors, il apparaît que la solution ou la réponse soit un équilibre très fin à trouver entre la réglementation et la croissance du système financier. Peut-être, faut-il réduire la voilure à cause de la réglementation Bâloise ? Il est à considérer en définitive que le marché bancaire est de plus en plus panafricain, mais il a besoin d'être mieux organisé. C'est un marché qui se caractérise par le poids important des groupes régionaux qui sont des entités de taille systémique. L'africanisation du secteur conduit à la survenance du « too big to fail » s'agissant de certaines banques régionales. Cela pourrait

donner un indicateur sur le sens dans lequel orienter les réflexions : peut-être y aurait-il un intérêt à réfléchir sur un « MC FADDEN ACT » pour l'Afrique et, même sans aller jusque-là, sans doute cela vaut-il la peine de réfléchir sur la limitation des activités des banques sur des zones régionales.

Babacar SENE a rappelé les caractéristiques de l'environnement bancaire de la zone, avec des interconnexions, des échanges de plus en plus importants. Selon Babacar SENE, les banquiers de l'UEMOA sont myopes en ce qu'ils financent essentiellement la dette publique en partant du principe que l'Etat ne peut être en défaut ; or s'il est vrai qu'un état ne peut pas être en faillite, il peut bien être en défaut. L'effet d'éviction induite par cette situation renforce l'interconnexion des banques, la concentration des risques et expose à un aléa systémique.

Des échanges qui ont suivi Mr **Éric OUATTARA, CEO de FDH Bank du Malawi**, regrette la façon dont les sujets ont été abordés qui est trop orientée UEMOA et souhaite que le Club intègre aussi les expériences dans les autres zones notamment en Afrique Australe. Il a aussi été réaffirmé que les banques ne sont pas appelées à disparaître car elles ont un savoir-faire spécifique que les autres concurrents comme les télécoms n'ont pas. L'enjeu est de trouver un modus operandi qui permettra aux banques de composer avec les nouveaux concurrents pour se développer, en faisant évoluer leur modèle. **A cet effet, le régulateur ici a un rôle d'accompagnement très important à mettre en œuvre** ; il est suggéré que la BCEAO soit plus réactive et plus proactive dans ses initiatives pour accompagner les banques et adapter la réglementation à cet effet.

En rapport avec le risque systémique, il a été proposé d'implémenter une supervision macro prudentielle en complément de la supervision individuelle. Précision a été faite du fait que la BCEAO a d'ores et déjà mis en place une démarche macro-prudentielle avec la création du Comité de Stabilité Financière qui prend en compte une surveillance de l'ensemble du système financier sur base globale. Les tests de résistance réalisés par les autorités de supervision et le FMI indiquent à cet égard, que le risque systémique n'est pas, à ce jour avéré dans la zone UEMOA.

Un apport a été fait sur les importants travaux réalisés par l'Association des banques centrales africaines qui est un Club de concertation des superviseurs. Au titre de ces travaux, il a été cité la mise en place d'un Template de partage des informations sur les

grands groupes bancaires. Cette première démarche pourrait prochainement aller vers un mémorandum d'entente pour diligenter des missions de supervision conjointe des banques régionales, afin d'éviter des angles morts et mieux appréhender le risque systémique. Relativement aux activités de l'association, le retour du Maroc au sein de l'UA, et éventuellement, sa participation au groupe de travail sur la supervision aurait pour effet de renforcer cette dynamique, compte tenu du poids des groupes bancaires sur le continent et de l'importante expérience du Maroc.

Au-delà des questions de supervisions et de la nécessité de les renforcer notamment dans la vision macro-prudentielle, se pose aussi la question du modèle de banque africaine et son rapport au risque. En l'espèce, il est possible de croire que c'est l'Afrique qui s'est adaptée à la banque et non l'inverse. Il est donc nécessaire de réfléchir à ce modèle de banque africaine et surtout se demander comment cette banque peut être créative/innover, quelles initiatives peut-elle prendre pour être attractive ?

Une objection a été apportée quant à la menace que constituerait le financement quasi exclusif de la dette souveraine dans la mesure où les Etats sont tenus à des règles de gestion des finances publiques, qu'elles soient liées aux normes régionales ou aux engagements vis-à-vis des partenaires internationaux comme le FMI.

S/Thème : Les enjeux futurs de l'innovation et du développement des moyens de paiement pour l'industrie bancaire africaine

M. Blaise AHOUCHEDE, Directeur Général de GIM UEMOA a analysé « Les enjeux futurs de l'innovation et du développement des moyens de paiement pour l'industrie bancaire africaine ». Pour lui, la banque traditionnelle est un modèle en péril. L'économie africaine se singularise par une population jeune, représentant 40% de la clientèle bancaire actuelle ou à venir. Celle-ci a des habitudes de consommation et des attentes différentes vis-à-vis du système financier. Pour survivre, il convient en Afrique, de faire la banque autrement. Le nouveau modèle bancaire doit devenir digital, un modèle dans lequel, l'agence et les conseillers ont un rôle différent. C'est en somme un modèle qui concilie le physique et le digital. C'est un modèle qui a besoin non pas d'une stratégie digitale mais du digital dans sa stratégie. Cette transformation est d'autant plus nécessaire que la banque est concurrencée par de nouveaux acteurs dont les GAFAM et les startups de la Fin Tech. Ceci est une menace forte mais aussi une opportunité, car le fait d'être

bousculée, amène les banques à innover pour s'adapter au digital et être compétitives. L'innovation pourrait consister en la création d'un « **social network Banking** », qui est un des gros enjeux du nouveau modèle ; innover est la condition indispensable pour éviter le syndrome KODAK.

Le débat qui a suivi, a permis de souligner l'importance d'inscrire la stratégie de transformation du modèle des banques dans une approche multi secteurs par exemple avec les initiatives agro digitales et du **crowdfunding**.

Par ailleurs, il a été rappelé que la transformation digitale doit conduire à repenser le métier, au-delà des enjeux technologiques. Ainsi, si le taux de bancarisation est un atout pour les banques en ce sens qu'il indique des marges de développement, ce n'est pas avec les méthodes traditionnelles de faire la banque, qu'on pourra répondre aux nouveaux besoins. Cette réalité peut se résumer à ce principe : « **innovate or perish** ».

Enfin, il a été évoqué pour les banques, la nécessité de coopérer pour mutualiser les coûts des investissements. Sans doute un accompagnement de la BCEAO pour une prise en compte des chantiers participant à cette transformation sera nécessaire. Cela dit, ce qui fait la différence dans une stratégie de transformation est essentiellement intrinsèque à chaque acteur et est lié à la pertinence de ses investissements notamment en relation avec les équipes dédiées au projet et à leur formation.

S/Thème : Innovation dans le financement

Le thème « Innovation dans le financement » a été traité par **Mr Habib KARAOULI, PDG de Cap Bank**. Nous avons trop de banques et on aura dans le futur des restructurations nécessaires. La digitalisation présente un véritable enjeu. C'est pourquoi on doit revoir notre modèle de banque pour mieux traiter la demande. D'où de nouveaux concurrents qui vont se positionner par rapport au segment des particuliers. Ex : Amazon avec deux milliards de dollars de prêts par an. Une concurrence redoutable est en perspective. Il importe donc d'aller là où les nouveaux opérateurs ne peuvent pas aller. Il formule une proposition : garder la spécificité du métier de banquier et la renforcer afin d'atténuer cette concurrence.

Mr Bassanbié BATIONO, conseiller du Directeur général de l'économie et de la monnaie, représentant le Gouverneur de la BCEAO, formule une inquiétude : « que fait la BCEAO en matière de financement ? ». Il rappelle les objectifs de la Banque Centrale : objectif de stabilité et d'inflation de 3%. Il s'agit d'agir pour donner plus de liquidité aux banques pour nourrir le secteur des entreprises.

Il évoque les guichets spécifiques à la banque centrale pour le financement des PME-PMI de trente (30) millions à un (01) milliard FCFA. Il informe qu'il existe cent quarante-quatre (144) banques agréées et cent trente-huit (138) en exercice avec la création d'un agrément unique pour ouvrir des succursales et des filiales. Il souligne la nécessité de l'accompagnement des banques pour la solidité du système avec un montant réglementaire de dix (10) milliards de fonds propres.

S/Thème : L'innovation dans le financement : le rôle de la BNDE

Intervenant sur ce thème, **Mr Thierno SY, Directeur général de la BNDE Sénégal** précise que les économies africaines sont sous financées en crédits d'investissement et de fonds de roulement. Comment combler le sous financement de l'économie ? La BNDE créée en 2010 n'avait pas au départ de business model. Elle est devenue progressivement indispensable à la PME qui elle-même est indispensable à l'économie. Le Sénégal est sorti de cette problématique. Le taux de rejet a diminué. Des fonds de garantie ainsi que des agences d'accompagnement ont été mis en place. D'où l'adoption d'un nouveau modèle de développement appelé le « **Plan Sénégal Emergent** » pour l'inclusion financière. Ceci ne remet pas en cause la présence d'un secteur privé fort. Deux cent (200) milliards ont été investis notamment dans des secteurs novateurs comme l'énergie renouvelable. Mais, le problème aujourd'hui est celui du suivi et de l'accompagnement des entreprises, plusieurs mécanismes ont à cet effet été mis en place avec l'accompagnement de l'Etat (FONGIP, FONCIF, BNDE...).

S/Thème : Le rôle des établissements de crédits dans le financement des entreprises

Le rôle des établissements de crédits dans le financement des entreprises a ensuite été abordé par le **PDG de COFINA Mr J. Luc KONAN**, qui a souligné le faible taux de

financement du secteur privé en Afrique relativement au pays de l'OCDE par exemple (45% du PIB dont 70% par les banques), 147 % en OCDE.

Il s'est demandé pourquoi ce déficit et quel est le rôle des banques et Etablissement de crédit (EDC). Selon lui les EDC ont entre autres pour rôle la facilitation des échanges : rôle d'intermédiaire, rôle essentiel dans le développement de crédit dans le développement des économies.

Pourquoi les crédits à l'économie sont si faibles ? Parce que la banque ne peut pas à elle seule adresser tous les besoins. Il conviendrait de Réfléchir à un écosystème favorable pour supporter l'ensemble des besoins. En apportant des solutions adaptées à chaque niveau de besoins (nano finance, Microfinance, méso finance, la MGA finance) à travers un écosystème organisé et convergent de façon concentrique. Une complémentarité des différents acteurs de cet écosystème et une cohérence avec la banque de demain sont les conditions indispensables de l'émergence. Les PME d'aujourd'hui sont des grandes entreprises de demain.

S/Thème : L'innovation en matière de financement des PME

C'est le thème développé par **Mr Vincent DI BETTA, Responsable de l'expertise internationale de BPI-FRANCE**. L'orateur a développé quatre idées : le développement digital, capital développement, accompagner le promoteur, mieux couvrir le risque TPE et PME, utiliser le digital pour faire évoluer les TPE et PME est une nécessité. L'exemple le plus illustre est celui de la *plate-forme d'Euroquity* développée par BPI. Une plateforme digitale qui met en relation les PME et les financiers. Cette plateforme est au cœur d'une **E-community**. Un accent particulier doit être mis sur la formation. Former les entrepreneurs est un axe majeur pour développer le business et maîtriser le risque entrepreneur. Une initiative est celle de l'accélérateur pour changer d'échelle, moyens innovants à croître avec les moyens technologiques qui existent.

S/Thème : Le rôle de la bourse régionale des valeurs mobilières de l'UEMOA

Abordant ce thème, **Mr K. E. AMENOUNVE, Directeur général de la BRVM** a mis l'accent sur l'importance de la transition du financement bancaire vers le financement complémentaire par le marché. Il précise que **4%** des crédits aux entreprises sont le fait des banques. Ce qui est très insuffisant.

Comment opérer la transition vers le financement des marchés ? Il importe de rappeler que le développement du marché direct répond à la diminution des coûts d'intermédiation de capitaux à long terme et dans le fait d'une corrélation très forte entre la taille des marchés et le secteur bancaire. C'est donc plus une complémentarité qu'une concurrence. Si chaque composante du marché de capitaux assure à suffisamment son rôle, cela contribuerait à un développement harmonieux dans la région. Dès lors, il est important de travailler sur des axes : Coopérer au renforcement de la confiance du marché et à l'intensification des activités des banques sur le marché. Il est important de souligner que le compartiment PME du marché n'est pas en concurrence avec le financement bancaire, mais plutôt un relais à la banque pour accompagner des très grandes PME dans le changement d'échelle. Il importe de faciliter aux PME l'accès aux capitaux à moyen et long terme que les banques ne peuvent assurer.

S/Thème : La gestion des ressources humaines: un partage....

Évoquant l'île Maurice, **Mr Jean-Michel Félix, Directeur Général de la MCB Consulting** a insisté sur le taux d'inscription au niveau primaire (6-11 ans) et secondaire (12-18 ans) qui est en décroissance dû à la population vieillissante du pays. Il a montré que l'accès à une éducation de haut niveau n'est désormais plus un luxe à l'île Maurice. Il insiste sur le fait que l'expérience et le vécu ont montré que les facteurs clés de succès sont :

- L'engagement de l'employé.
- La gestion des talents.
- La formation et le développement.

Une culture d'entreprise dans la gestion des RH avec une ouverture sur les services socio-sportifs de nature à libérer des énergies nouvelle innovante.

L'orateur a ensuite abordé les défis de la transformation digitale des ressources humaines. Il note que la consomérisation des services RH est la prochaine étape de la transformation digitale. Bref, les RH passent en mode self-service, services mobiles, personnalisés, intelligents et engageants.

III. COMPOSITION DU NOUVEAU BUREAU 2018

- *Présidente* : Mme Aïssata SIDIBE KONE Directeur général de Coris Bank Mali.
- *Vice-présidents* :
 - Mr. Sylvère BANKIMBAGA, Directeur général Adjoint de BANCOBU Bujumbura/Burundi ;
 - Mr. Éric Tenie OUATTARA, Directeur général de la FDH Bank /Malawi.
 - Mr. Habib KARAOULI, PDG de Capital African Partners Bank, Tunisie ;
- *Membres du Bureau* :
 - Mr. Christian AGOSSA, Directeur Général de la Caisse de Refinancement hypothécaire de l'UEMOA ;
 - Mr. Jean Luc KONAN, PDG de la Compagnie Financière Africaine Côte d'Ivoire.

CONCLUSION

Les journées annuelles du Club à Dakar se sont terminées avec un RDV pris pour les prochaines rencontres, le Forum d'été du Club qui aura lieu dans la dernière semaine du mois de juin 2018.

Un Forum de libre expression pour les intervenants à la fin de la journée du 09 février a clôturé les travaux.

Forum de libre expression

Une demi-journée a été accordée aux partenaires souhaitant présenter leurs produits aux membres du Club et participants invités.

CERGI : La nouvelle solution « Cloud Reporting BCEAO » de

M. Michel MASSAIN « De la notion crédit basée sur des données alternatives (CredoLab), et du Cash Management (TransTrack) »

BAD : « la Finance au Service de l'Afrique » Banque Africaine de Développement

Mr Yann DESCLERCS de Cornerstone : La problématique du derisking - les banques africaines doivent elle réagir?

Mr Florian WITT Int Banking ODDO BHF : « Les quatre défis de la finance internationale »

Sidimohamed ABOUCHIKHI & Adamou SAMBARE : Creditinfo présentation des activités dans les pays de l'UEMOA

*Intervention Fonds de Solidarité Africain (FSA) : WARA - West Africa Rating Agency
Deutsche Bank Frankfurt*