



RAPPORT DE SYNTHÈSE 2019

LOME – TOGO 7 - 9 FÉVRIER

JOURNÉES ANNUELLES DU CLUB DES DIRIGEANTS DE BANQUES
ET ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT D'AFRIQUE
ET TRENTIÈME ANNIVERSAIRE

« EVOLUTIONS REGLEMENTAIRES ET IMPACTS
SUR L'ACTIVITE ET LA GESTION DES BANQUES EN AFRIQUE »



CLUB DES DIRIGEANTS DE BANQUES ET
ETABLISSEMENTS DE CREDIT D'AFRIQUE



CEREMONIE D'OUVERTURE

Mot de Bienvenue de Monsieur Amadou DIAKITE Président APBEF ;

Dans son mot de bienvenue, Monsieur Amadou DIAKITE, Président de l'APBEF, a déclaré que la tenue des journées du Club à Lomé honore l'Association et tout le Togo. Il a salué l'écoute permanente du ministre de l'économie et des finances vis-à-vis des préoccupations de la profession et transmis les sincères remerciements de l'APBEF au gouvernement

A un moment où le système bancaire connaît de profondes mutations sous l'égide de la BCEAO, les défis, à relever, obligent les banques à travers leurs organisations professionnelles, à faire preuve de solidarité et d'imagination, a-t-il souligné.

Discours de bienvenue de Mme AISSATA KONE SIDIBE, Présidente en exercice du Club

Mme Aïssata KONE SIDIBE, a souhaité la bienvenue aux participants dans cette belle ville côtière de Lomé. Elle rappelle que Les journées annuelles de Lomé marquent le 30^e anniversaire du Club créé au Togo en 1989 et invité l'assistance à observer une minute de silence en mémoire de ceux qui nous ont quittés depuis cette date.

Elle a, ensuite, rendu hommage aux bâtisseurs.

Pour Mme SIDIBE, le Club qui réunit l'Etat major des banques africaines est un cadre exceptionnel que nous avons réussi à faire vivre durant 30 ans.

Elle s'est réjouie de la grande et constante mobilisation des membres du Club, qui a permis de réunir une cinquantaine de Présidents de conseil d'administration, Directeurs généraux, Directeurs généraux adjoints, et cadres supérieurs, autour de plusieurs anciens Présidents et Fondateurs du Club et de nos partenaires.

S'agissant du thème des journées annuelles, Mme Aïssata KONE SIDIBE, a indiqué que le pilotage du projet d'application des normes bâloises s'étalera sans nul doute sur plusieurs années. Il nécessite une forte mobilisation de la part des banques et entraîne des coûts organisationnels et humains importants. C'est parce qu'il prend à cœur ces préoccupations communes, que le Club, assisté d'experts venant d'horizons divers, a programmé ces journées de réflexion pour un partage concret d'expériences et de bonnes pratiques.

Madame la Présidente a, pour terminer son allocution, exprimé toute la reconnaissance et la gratitude des membres du Club à Monsieur le Président de la République du Togo et au Gouvernement togolais pour l'hospitalité et toutes les dispositions prises pour le bon déroulement de notre rencontre.

Intervention de Monsieur Éric ADJA, Directeur du Bureau Régional pour l'Afrique de l'Ouest (BRAO) de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF)

Monsieur Éric ADJA souhaite que l'ensemble des pays membres de l'OIF, les banques centrales et organisations d'intégration économique régionale de la Francophonie adhèrent aux efforts de dynamisation des économies francophones d'Afrique, aux côtés du Club, en vue de constituer un Réseau de force de propositions dans la mobilisation de financements, dans l'éclosion et l'émergence de champions francophones du financement public et privé.



Discours d'ouverture solennelle du Directeur de Cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances du Togo

Dans son discours d'ouverture solennelle des travaux, Monsieur Kossi TOFIO, Directeur de Cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances du Togo, représentant le Ministre, a souhaité la bienvenue aux participants au nom du Gouvernement togolais et en son nom personnel ; il leur a exprimé ses sentiments de fierté et de profonde gratitude pour le choix du Togo pour abriter cette rencontre internationale.

Pour le représentant du Gouvernement togolais, le Club fait partie des associations crédibles du secteur financier africain ; aussi, a-t-il tenu à féliciter ses pères fondateurs.

Monsieur Kossi TOFIO a ensuite indiqué que les accords Bâle II et Bale III, thèmes de nos réflexions portent des avantages et des contraintes de gouvernance. Les cadres règlementaires édictés ont beaucoup d'exigences avec lesquelles les banques doivent composer tout en exerçant une activité en pleine mutation, non sans risque.

Dans un univers où le changement et l'innovation sont permanents, a -t-il ajouté, le Club aborde toutes ces évolutions en échangeant et en partageant avec d'autres espaces les réponses aux nombreux défis constants du système financier.

Selon lui, le système bancaire tout en s'entourant de la réglementation bâloise, se doit aujourd'hui de trouver les voies et moyens d'innover et d'accompagner nos Etats dans le financement des grands chantiers régionaux. Le représentant du Ministre de l'économie et des finances, a salué la présence à ces rencontres des banques régionales de développement que sont la BOAD et la BIDC, ainsi que des fonds de garantie et experts du marché financier ; pour lui, cela dénote du dynamisme du Club et sa capacité à réunir toutes les parties prenantes et créer des synergies lors de ses rencontres.

Monsieur Kossi TOFIO a précisé que l'Afrique est un continent d'avenir et qu'elle regorge de potentialités et d'opportunités énormes que nous devons saisir ensemble. Cela représente un défi pour les décideurs politiques mais aussi un challenge pour le Club des dirigeants des banques, groupement des professionnels des banques ayant des connaissances pointues des besoins de financements des économies africaines.

Il a donc salué la persévérance des banquiers et en particulier de ceux membres du Club, à surmonter les obstacles de tous ordres liés au financement des économies de nos pays face aux enjeux d'un monde en perpétuel mouvement.

Le Directeur de Cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances a rappelé que la mise en place des modalités d'un développement à la fois performant et sécurisé à l'abri des crises systémiques, doit se conjuguer avec les impératifs du financement de nos économies et les besoins pressants de nos populations.



PANEL 1 – LE CLUB DES DIRIGEANTS DE BANQUES ET ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT D'AFRIQUE : 30 ANS D'ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES ET INSTITUTIONNELLES

Président : Idrissa NASSA

Modérateur : Patrick MESTRALLET

Intervenants : Paul DERREUMAUX, Kossi Roggy PASS, Lala MOULAYE, Amadou KANE.

En ouverture des débats, le Président NASSA met en exergue le rôle essentiel des secrétaires exécutifs successifs dans la vie du Club : M. Alain LE NOIR, M. Ousseynou SOW, M. COSME et Mme Angèle BONANE actuelle secrétaire exécutif, ainsi que celui des 25 Présidents depuis la création du club en 1989.

Monsieur le Président sollicite les intervenants sur 3 points : leur meilleur souvenir, leur perception de l'évolution de la réglementation durant ces trente dernières années et les conseils qu'ils pourraient éventuellement formuler à l'endroit de leurs jeunes successeurs.

M. PASS a en mémoire une réunion en janvier 1988 à Paris avec MM. DERREUMAUX et LE NOIR durant laquelle l'idée de la création d'une association des dirigeants de banques francophones a été évoquée pour répondre aux besoins d'information et de formation des dirigeants de banque et aux besoins de voyage et d'échanges professionnels.

La création du Club a été conduite début 1989 avec Alain LE NOIR.

Le Club a toujours été et doit rester un centre de réflexion sur les évolutions du secteur bancaire africain.

Mais pour mieux mener à bien sa mission, le Club doit réunir plus de dirigeants, notamment des groupes bancaires insuffisamment représentés et d'origine géographique plus diversifiée.

Mme MOULAYE rappelle qu'elle a été présidente du Club en 2004 et qu'elle fait partie de la 2ème génération du club.

Elle met en lumière le fait de l'ouverture au monde du secteur bancaire africain et de ses opérations : le Club doit intégrer cette évolution dans ses thèmes de réflexion.

M. DERREUMAUX rappelle qu'il s'agit d'un Club de dirigeants et non de banques et que cela engendre des conséquences particulières quant à la nature des relations entre ses membres.

Il se souvient bien sûr de la réunion de 1988 évoquée par M. PASS, mais aussi des 10 ans du Club qui furent célébrés à Cotonou en 1999 : au cours de cette célébration, la BOA avait obtenu l'accord des autorités malgaches pour la reprise d'une banque sur la grande île à la suite d'une étude menée notamment avec Patrick MESTRALLET.

Concernant l'évolution réglementaire, Paul DERREUMAUX distingue à grands traits 3 périodes :

- 1990 – 2000 : cette période fait suite à la crise bancaire des années 80 qui a vu disparaître de nombreuses banques publiques et naître des établissements privés. Le capital social minimum est passé alors de 600 M. F. CFA à 1000 M. F. CFA et la Commission Bancaire régionale a été créée ;
- 2000 – 2010 : développement des banques privées et expansion géographique de celle-ci avec l'entrée en Afrique de l'Ouest francophone de banques nigérianes et marocaines.

Le capital social minimum est passé de 1 000 à 5 000 M. F. CFA et le dispositif de « Bâle I » est appliqué.



- 2010 – 2020 : application des règles de « Bâle 2/3 », capital minimum porté à 10 000 M. F. CFA et apparition de nouveaux concurrents : les sociétés de télécommunication.

M. Amadou KANE se félicite de la résistance du Club qui a tenu bon et résisté aux diverses mutations du secteur bancaire au cours de 30 dernières années.

Il félicite la BCEAO et la Commission Bancaire pour l'évolution de la réglementation qui aligne les banques de la sous-région aux meilleurs standards internationaux.

Bien sûr, l'application du dispositif « Bâle 2/3 » n'est pas simple et génère des problèmes de gestion des risques et de coût des ressources stables.

Par ailleurs, la venue des entreprises de télécommunication et les technologies digitales induisent des préoccupations d'ordre concurrentiel.

Amadou KANE insiste aussi sur l'urgence de la mise en place de procédures de conformité et de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme –LABFT- tant pour lutter contre ces fléaux que pour maintenir des relations avec les banques correspondantes internationales.

Il souhaite que le Club s'internationalise réellement, ce qui n'est pas encore le cas à ce jour.

Pour Patrick MESTRALLET, les meilleurs souvenirs du Club se rattachent toujours au plaisir renouvelé de rencontrer des amis que les charges professionnelles éloignent temporairement. Bien sûr, il se souvient avec émotion des 10 ans du club qu'évoquait Paul DERREUMAUX.

Concernant les conseils et recommandations aux dirigeants actuels :

- Kossi PASS reconnaît qu'il doit plutôt apprendre de ses successeurs que de les conseiller ; compte tenu de l'évolution du secteur bancaire et des technologies depuis qu'il a cessé ses fonctions opérationnelles ;

A la question de l'évolution du Club dans les années à venir, M. PASS insiste sur le lien qui existe entre les politiques publiques menées par les Etats et le développement des établissements bancaires, ce qui rend difficile une prévision à long terme de l'évolution du Club ;

- Lala MOULAYE incite les femmes à fortifier leur carrière au sein des top-managements des établissements bancaires, car elles disposent de toutes les qualités et dispositions pour assurer ces missions ;
- Paul DERREUMAUX observe la difficulté des groupes bancaires à changer de zone réglementaire et/ou linguistique, aussi espère-t-il un renforcement des groupes bancaires ouest africains pour assurer un meilleur financement des économies concernées.

Pour les 10 ans à venir, il envisage deux scénarios (i) l'un pessimiste : extension des conflits, difficultés des changes et des échanges dans lequel les banques seront sur des stratégies défensives ; (ii) l'autre optimiste : paix dominante, un ou deux pays moteurs sur le développement sous régional et régional permettant la réalisation d'un taux de croissance important dans lequel les banques prendront pleinement leur place dans le financement du développement économique. Dans ce cadre, les regroupements et les fusions seront nécessaires comme c'est déjà le cas au Ghana par exemple.

- Amadou KANE rappelle que les banques peuvent être schématisées en trois volets : (i) les hommes, (ii) le système d'information et (iii) des ressources stables suffisantes. Il convient aux banques de sélectionner les talents, de former



leurs collaborateurs, de se doter d'un système d'information efficace à la pointe et de conserver, grâce à une compliance rigoureuse des relations avec les bailleurs de fonds internationaux.

• Patrick MESTRALLET indique que depuis le siècle dernier, il observe que dans les différents Conseils d'administration, les préoccupations sont passées quasi insidieusement de l'acquisition et la satisfaction des clients, à celle des ratios réglementaires. La réglementation est peut-être fondée et justifiée, mais elle induit une injection de bureaucratie qui distrait les organes décisionnaires de la fonction essentielle de quasi service public des banques : le financement des économies. Il invite donc les dirigeants actuels à repenser à leurs clients et aux financements des secteurs essentiels au développement : la santé, l'éducation et l'agriculture.

PANEL 2 - REGLEMENTATION ET NOUVELLE GOUVERNANCE BANCAIRE EN AFRIQUE

Président : Silvère BAKIMBAGA

Intervenants : Soumaïla OUEDRAOGO, Mazars Sénégal, Ousseynou SOW

Monsieur Soumaïla OUEDRAOGO, sur le thème « Changements dans la gouvernance des banques » a expliqué que la gouvernance bancaire a fait l'objet de réglementation spécifique depuis la fin des années 1990, avec pour fondements la protection des déposants, la nécessité d'assurer la stabilité du secteur bancaire par la prévention du risque systémique et la protection des finances publiques en évitant les coûts liés au sauvetage du système financier.

Monsieur OUEDRAOGO a précisé qu'à l'origine, les principes de gouvernance définis par le Comité de Bâle comprenaient jusqu'à la crise de 2008, les éléments relatifs aux objectifs stratégiques, aux valeurs d'entreprise, à la surveillance de la Direction, aux administrateurs indépendants, aux comités dont principalement le comité d'audit. Depuis la crise, les principes ont été renforcés ou précisés et d'autres ont été rajoutés comme la prise en compte de la filière risque. Selon M. OUEDRAOGO, les principaux changements ont porté sur les responsabilités du Conseil d'Administration étendue entre autres, à l'organisation interne, à la structure et aux pratiques de gouvernance, à la gestion des risques et au respect de la conformité. Ces évolutions ont également concerné les valeurs et culture de l'entreprise : une culture d'entreprise valorisant un comportement responsable et éthique, particulièrement importante dans la diffusion de la culture du risque.

En écho à la présentation de Monsieur OUEDRAOGO, Madame Ngone Fall SECK du Cabinet MAZARS, a exposé « Le nouveau rôle des organes de gouvernance », ce nouveau rôle se traduit par le renforcement du rôle du conseil d'administration. Le Conseil d'administration est désormais en charge, entre autres, du contrôle et suivi des risques, du suivi des Fonds Propres et de la surveillance du système de Rémunération

Ces changements dans le rôle du Conseil d'administration induisent le renforcement de son indépendance et des compétences des administrateurs. Ils induisent également le renforcement de l'éthique et de la déontologie des membres du CA, de même que leur disponibilité.

Reprenant la parole, M OUEDRAOGO a détaillé les trois fonctions clés de contrôle et leur rôle dans la gouvernance de la banque.

Concernant la fonction gestion des risques, il a précisé qu'elle doit être suffisamment indépendante des services et s'abstenir de participer à toute activité opérationnelle. La nomination et la révocation du Directeur de la gestion des risques ainsi que tout autre changement relatif à ce poste doit être approuvé par le conseil d'administration ou par son comité des risques.



En ce qui concerne la fonction conformité, deuxième fonction clé, elle doit être indépendante de la Direction afin d'éviter toute influence indue et tout obstacle à l'exercice de ses responsabilités. Elle doit rendre directement compte au Conseil d'administration.

Enfin, concernant la fonction audit interne, l'orateur a précisé qu'elle doit avoir un mandat clair, rendre compte au Conseil et être indépendante des activités qu'elle vérifie. Le Conseil d'administration et la Direction générale contribuent à l'efficacité de la fonction audit interne en accordant à ses membres un accès libre et sans réserve à la totalité des archives, des données et des locaux de la banque, y compris les systèmes et documents d'information de gestion ainsi que les procès-verbaux des réunions de tous les organes consultatifs et de décision.

Il a conclu en rappelant que la mise en œuvre des fonctions clés doit être adaptée à la taille de la banque et que la création ou le renforcement de ces fonctions impliquent une dotation en effectif, un renforcement des capacités et une dotation en matériels et outils de contrôle.

Monsieur Ousseynou SOW a livré aux participants son expérience sur deux sujets ; à savoir « Aspects juridiques de l'évolution de la réglementation sur l'activité et la gestion des banques africaines » et « Réglementation bancaire et l'OHADA »

Il en ressort que faute d'une coordination suffisante entre les différents niveaux de régulations, les banques africaines évoluent dans une insécurité juridique ; celle-ci se traduit par des contradictions rendant souvent certains textes inapplicables. A cette insécurité juridique, s'ajoute selon Monsieur SOW, une insécurité judiciaire qui a des causes objectives (insuffisance de moyens, manque de compétences...) mais aussi des causes liées aux rapports de certains magistrats à l'éthique et à la déontologie.

Pour lui, il est nécessaire de faciliter l'exercice des activités bancaires et financières par la résorption de cette double insécurité

PANEL 3 - REGLEMENTATION PRUDENTIELLE, MAITRISE DES RISQUES ET PERFORMANCE FINANCIERE

Président : Lala MOULAYE

Intervenants : Mazars Sénégal, Soungalo TRAORE, Jonas SILIADIN, André TIOMO,

Premier intervenant de ce panel, Monsieur Talibet FALL du cabinet Mazars a entretenu l'assistance sur les « Effets des réformes sur la gestion des risques et les fonds propres »

Il a, d'abord, présenté l'évolution de l'environnement bancaire de la zone UMOA avant de préciser que l'Union a procédé à une transposition fondée sur la réalité des économies de la zone et l'état de maturité de l'activité bancaire. Ainsi du dispositif de 2000, essentiellement inspiré de Bâle I (mais intégrant un risque de liquidité) au dispositif de 2016 qui transpose l'essentiel des principes et règles de Bâle II et Bâle III, le cadre s'est complexifié avec un texte qui passe de 27 à 156 pages.

Ces évolutions ont un certain nombre d'implications qui devront être analysées et appréhendées par les Etablissements de Crédit pour pouvoir continuer leur développement. Au nombre de ces implications, il a cité :

- Une stratégie de développement, de positionnement et de business qui devra être revue afin d'intégrer de nouvelles contraintes réglementaires qui peuvent impacter fortement la rentabilité et la pérennité de l'établissement.



- Un besoin d'adaptation du Système d'Information Bancaire, afin de permettre à l'établissement de se conformer aux obligations réglementaires, mais aussi de disposer de l'agilité nécessaire pour l'optimisation de ses Fonds Propres.
- Une refonte de l'organisation des Etablissements de Crédit, avec l'apparition ou le renforcement des rôles des organes délibérants et exécutifs en matière de gestion des risques, mais aussi des fonctions de contrôle
- Un besoin d'accompagnement de l'ensemble des collaborateurs pour une montée en compétence sur la gestion des risques de leur périmètre et l'optimisation des Fonds Propres.

La deuxième intervention du panel, a porté sur cette question : « Au-delà du prudentiel, quelle stratégie pour concilier résilience des banques et financement approprié de l'économie ? » Pour y répondre, Monsieur Soungalo TRAORE a d'abord rappelé la nature des risques auxquels les banques sont confrontées et l'importance des fonds propres dans la démarche de maîtrise des risques. Il a, ensuite, expliqué qu'il existe entre la résilience bancaire et la résilience de l'économie une relation pro-cyclique.

S'il concède que le respect de la réglementation prudentielle est de nature à concourir à la résilience des banques, il s'est aussi demandé si « la réglementation prudentielle peut conduire aux financements faciles, au détriment des financements utiles ? »

« Comment par exemple, financer de manière sécurisée les PME qui constituent le plus gros réservoir d'emplois en Afrique (comme ailleurs), alors que l'asymétrie de l'information en ce qui les concerne est plus importante sous nos cieux que partout ailleurs dans le monde ? » s'est-il demandé.

S'inquiétant de la transposition du dispositif bâlois dans le contexte africain, l'orateur a partagé avec l'assistance, une autre question cruciale « L'application stricte de la réglementation prudentielle n'est-elle pas un piège machiavélique, visant à maintenir ad vitam aeternam l'Afrique subsaharienne, en exportateur de matières premières et en importateur de produits finis fabriqués ailleurs ? »

Il a ensuite fait une comparaison avec les accords de classement en soulignant leur effet limité, avant de conclure que l'approche utile selon lui, « c'est de mettre en œuvre une stratégie qui postule pour l'adaptation de la réglementation bancaire aux besoins des pays subsahariens, afin de permettre le financement prioritaire de la PME bancable et de l'industrie manufacturière de transformation »

Monsieur Jonas SILIADIN a abondé dans le même sens, concernant le dispositif prudentiel tel qu'il est mis en œuvre en Afrique. Dans son intervention intitulée « Le pilier manquant de la supervision bancaire dans le contexte africain », il a indiqué qu'il n'est pas possible de prévenir tous les risques du secteur financier uniquement par un encadrement de la gestion des établissements de crédits ; d'autres mécanismes (résolution ou garantie des dépôts) doivent être mis à contribution.

Selon lui, les travaux du Comité de Bâle sont sérieux, pertinents et les superviseurs africains ont raison de s'en inspirer. Mais ce serait une erreur d'en faire un dogme. Il faut les adapter, pour les rendre favorables au financement de nos économies, en faisant preuve d'imagination, de créativité et de perspicacité. Il pense que dans le contexte africain, on aurait pu imaginer en plus des trois piliers bâlois, un quatrième pilier qu'il appelle « les engagements de la profession »

Au titre de ce pilier, les professionnels du secteur, sous l'égide de leurs organes représentatifs et en co-construction avec le régulateur, auraient pu définir de façon concertée et s'engager à respecter, sur base volontaire, des objectifs de performances intégrant des jalons intermédiaires et un horizon d'achèvement.



Ces objectifs, à observer au niveau individuel de chaque acteur, auraient pu être par exemple : le taux de progression annuel du financement à l'économie ; la proportion du concours au secteur privé sur l'encours global, la proportion du concours au PME/PMI sur le total des concours au secteur privé, le ratio concours au secteur secondaire sur concours à l'économie, les seuils minimaux par secteur, le taux de qualité de la base de données clients, le taux de performance du système d'information.

Monsieur André TIOMO a ensuite livré une explication des « Impacts de la nouvelle norme IFRS 9 sur les activités des banques ». Il a surtout partagé son expérience du contexte européen et français puis exhorté les banques à s'approprier la réglementation en indiquant qu'elles ne peuvent en tirer que du positif. « Heureux les établissements appliquant les principes de toutes les réformes réglementaires, grand ouvert leur sera le paradis des marchés » a-t-il poursuivi avant de livrer ses observations sur les échanges intervenus plus tôt dans la journée.

PANEL 4 - MUTATION DE LA BANQUE ET DIGITALISATION

Président : Thierno SY

Intervenants : Yves EONNET, Blaise AHOUANTCHEDE, Valentin MBOZO'O.

Yves EONNET ouvre les communications de ce panel sur le thème « Mutation de la Banque de détail, digitalisation et nouveaux modèles bancaires »

L'orateur a déclaré que la banque de détail est à la fin d'un cycle, celui de la transformation du Core Banking Système (CBS) et à l'orée de celui du Digital Banking Système (DBS) ; il a ensuite expliqué que plusieurs raisons conduisent les banques à aller vers leur digitalisation.

La première raison est la concurrence faite aux banques par les nouveaux entrants que sont les Fintech, les Néo-banques, les Telcos et les GAFAS/BATX.

La deuxième raison réside dans le changement des clients : ceux-ci attendent que la banque s'adapte à leur vie, aspirant ainsi à « une banque pour chacun » en lieu et place de « la banque pour tous ».

La troisième raison pour laquelle les banques doivent se digitaliser c'est que la technologie est désormais disponible.

Selon M EONNET, l'alignement de ces « trois étoiles » que sont les menaces, les clients et la technologie, doit encourager les banques à entrer dans le cycle du DBS d'autant plus que la digitalisation est enthousiasmante ; elle devrait permettre à la banque d'être plus sécurisée ; plus humaine ; plus proche de nos vies ; elle ouvre la voie à la créativité, et à l'imagination ; elle favorise l'expérimentation de l'open Banking.

M EONNET a, ensuite, résumé les caractéristiques d'une banque digitale ; elle doit être nativement Digitale, avoir un hébergement Cloud, fonctionner en temps réel 24/7 ; elle doit opérer en Open-architecture, s'appuyer sur un réseau d'Agents, être 100% automatique, très agile, très sécurisée et de haute performance.

Enfin, l'intervenant a expliqué que les banques pourraient effectuer leur digitalisation par la stratégie de « spin-off » ; elles pourraient ainsi identifier une nouvelle cible, créer une nouvelle entité ou une nouvelle marque, monter des nouvelles équipes en suivant la démarche « Test / Adapt / Scale »

En définitive, pour M. EONNET « On ne transforme pas, on réinvente la banque par le digital »



Prenant la suite, sur le thème « LES INNOVATIONS ET LA DIGITALISATION AU CŒUR DE LA MUTATION BANCAIRE EN AFRIQUE », Monsieur Blaise AHOUCHEDE, a quant lui, indiqué que les banques en Afrique doivent se réinventer, innover pour faire face aux défis qu'imposent le contexte actuel, mais surtout pour mieux répondre aux attentes et besoins des clients existants, et attirer de nouveaux clients.

Selon lui, la digitalisation est un processus global. « Digitaliser, c'est remplacer complètement le système d'information autour duquel une banque est organisée, ce n'est pas mettre une application sur un vieux corps ».

M. B. AHOUCHEDE a ajouté que la rapidité avec laquelle la pénétration de la banque de détail en Afrique augmentera dans les années à venir, dépendra de la capacité des Etablissements de crédit à innover de manière audacieuse pour surmonter les défis auxquels elles sont confrontées.

Le troisième intervenant du panel, Monsieur Valentin MBOZO'O a exposé aux participants le « Développement des paiements électroniques dans la sous-région CEMAC ». Il a expliqué que l'industrie du paiement en zone CEMAC a connu des mutations substantielles ces dernières années avec l'apparition de nouvelles offres dans le domaine. Selon lui, plusieurs facteurs ont contribué à cette émulation comme :

- La mise en place d'un switch régional ;
- Le fort taux de pénétration du mobile et des offres Mobile Money ;
- La ruée vers les cartes prépayées des masses populaires, dopée par la fonction paiement
- L'émergence de startups développant des solutions autour du paiement mobile et du prépayé ;
- L'institutionnalisation de l'interopérabilité, l'amélioration du cadre règlementaire et la mise en place d'un écosystème convergent.

Sur ce dernier point en particulier, Monsieur MBOZO'O a indiqué que l'interopérabilité régionale est effective dans la zone CEMAC avec 40 banques et IMF dont plus de 30 banques locales affiliées à des réseaux internationaux, 5700 milliards de cumul des transactions Mobile Money en 2018. Il a ensuite évoqué le lancement par la CEMAC de l'interopérabilité intégrale entre les réseaux cartes de paiements et les réseaux mobile en octobre 2018 avec l'objectif d'une pleine convergence carte, mobile et transfert au premier semestre 2019.

Ces avancées significatives et utiles s'appuient sur plusieurs innovations, dont la mise en œuvre de GIMACPAY, l'écosystème convergent carte, mobile et transferts. Elles sont surtout appelées à s'accélérer avec

- L'écosystème convergent carte, mobile et transferts
- Les cartes contactless et biométrique sous régionales
- La mise en œuvre de la technologie NFC associé au Mobile
- Le paiement par carte adossée à un compte mobile
- La généralisation du MPOS
- Et la dématérialisation du paiement des impôts, des taxes douanières et diverses.



Panel 5 - IMPACT DES REFORMES, REGLEMENTATIONS ET FINANCEMENT DE L'ECONOMIE AFRICAINE

Ce panel a été conduit à travers deux tables-rondes successives, la première sur le thème : « SOURCES ALTERNATIVES ET FINANCEMENT DE L'ECONOMIE-FONDS DE GARANTIE » et la seconde sur le thème : « REGLEMENTATION ET DESINTERMEDIATION ».

5-1 – SOURCES ALTERNATIVES ET FINANCEMENT DE L'ECONOMIE-FONDS DE GARANTIE

Président : Moulay ABASS.

Modérateur : Pierre SEDJRO

Intervenants : Fanta COULIBALY-KONE, Vincent DI BETTA, Soungalo TRAORE, BOAD.

Le président Moulay ABBAS donne la parole aux intervenants qui mettront en évidence le rôle très important des fonds de garantie dans le financement de l'économie, du point de vue du comité de Bâle.

Selon Vincent DI BETTA, les projections donnent 1,2 Milliards d'actifs en plus d'ici 2050 sur le continent africain (-57 millions en Europe). D'ici 2030, plus de 500 millions de jeunes sur le marché de l'emploi. Développer les PME créatrices d'emploi est un enjeu majeur a-t-il souligné.

Les débats qui ont suivi ont été passionnants notamment avec AFG, BOAD, FAGACE, UEMOA et les DG de banques sur l'effet de levier que peuvent jouer les fonds de garantie nationaux et/ou inter - pays pour faciliter le financement des TPE / PME par les banques privées et IMF dans le cadre des nouvelles normes prudentielles.

Ce fut ensuite le tour de Monsieur Soungalo TRAORE d'entretenir l'auditoire sur les « Impacts de la division des risques »

Après avoir rappelé les enjeux de la concentration qui reviennent à choisir entre un gain de productivité d'un côté et un risque existentiel de l'autre, il a expliqué que le gain n'est absolument pas proportionné au risque.

Pour lui, la véritable division des risques ne peut intervenir que dans un environnement économique diversifié, comportant des entreprises bancables en grand nombre. La diversification économique souhaitable pour une division des risques spontanée, repose essentiellement sur la capacité et la volonté du système bancaire à financer le développement d'un solide tissu d'entreprises industrielles, elles-mêmes génératrices de chaînes de valeur, constituées de fournisseurs et de clients.

M. TRAORE s'est dit persuadé que c'est de l'industrie qu'émergeront les activités complémentaires en amont et en aval, en autant d'entreprises solvables, permettant d'accroître les opportunités réelles de division des risques.

Le défi à relever par l'ensemble du système bancaire pour une division des risques efficace, est d'élargir le périmètre des affaires.

La représentante d'AGF voit aussi dans la division des risques une solution aux problèmes des PME, en tant que mécanismes d'atténuation des risques. La représentante de la BOAD elle, déclinera son expérience en matière de financement de l'économie africaine, passant de la garantie aux PME, du soutien aux systèmes financiers décentralisés (SFD), au conseil, à l'arrangement de financement, à la garantie de financement, à la garantie d'emprunt pour ne citer que ces exemples. Et puis en additif quoiqu'elle soit juridiquement autonome, le rôle déterminant de la caisse régionale de refinancement hypothécaire (CRRH), dont le rôle a été présenté par son Directeur général Monsieur Christian AGOSSA.



5-2- REGLEMENTATION ET DESINTERMEDIATION

Président : Habib KARAOULI

Modérateur : Jonas SILIADIN

Intervenant : Christian BODET

Monsieur Christian BODET a fait une présentation sur « L'Effet des réformes sur l'organisation du marché financier : Cas du Marché Financier Régional de l'UEMOA ». Il a au préalable rappelé les dates clés qui ont jalonné l'histoire de la BRVM depuis sa création en 1998 ; il a ensuite expliqué que les activités sur le Marché Financier Régional (MFR) ont stagné entre 1998 et 2000 et les intervenants y ont enregistré des pertes importantes. Pour mettre fin à cette situation, et promouvoir le développement du MFR, les autorités de la sous-région ont mis en œuvre le Projet de Développement du Marché Financier de l'UEMOA (PDMF) en juillet 2005. D'un montant total de 408 millions USD, ce projet a été décliné en plusieurs actions, à savoir :

- Réformes des garanties et introduction de la notation sur le MFR
- Harmonisation de la fiscalité
- Création du marché hypothécaire et de la titrisation de l'UEMOA
- Constitution de la Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire (CRRH)
- Adoption de la nouvelle tarification des acteurs commerciaux du MFR consacrant la réduction des coûts d'intervention pour les investisseurs et les émetteurs
- Réforme des OPCVM
- Passage à la cotation en continu
- Incitation des sociétés cotées au fractionnement de leurs titres
- Mise en place du Troisième Compartiment

L'initialisation de ces réformes ont permis un regain de dynamisme et de très bonnes performances sur le MFR jusqu'en 2015, année qui marque une inflexion des courbes. L'intervenant a évoqué certaines raisons de cette contreperformance : Impact du cycle économique de la Côte d'Ivoire ;

Impact du Code des Assurances (modifié en avril 2016) ; quasi absence d'outils susceptibles de freiner la tendance baissière.

Pour lui, plusieurs défis sont à relever, portant sur la liquidité et la profondeur relativement faibles du marché, le difficile accès des PME au marché, le faible taux d'épargne financière et le peu d'attrait des investisseurs institutionnels pour le marché. Des évolutions majeures sont envisagées pour maîtriser ces défis a-t-il poursuivi, en insistant sur le fait que ces évolutions « nécessitent que les autorités de régulation de chaque pôle financier (marchés financiers, secteur bancaire, assurances, prévoyance sociale, etc.) prennent en charge les différentes réformes, se concertent régulièrement et développent une synergie d'action plus forte. »

Le président de séance a apporté à titre de comparaison, l'expérience de la Tunisie en ce domaine.



PANEL 6 - QUELS NOUVEAUX MODELES BANCAIRES EN AFRIQUE ? : APPROCHE PROSPECTIVE

Président : Amadou KANE

Modérateur : Mahmud HAMMUDA

Internments: Walled BELGHITH, Dhafer SAIDANE.

Monsieur Dhafer SAIDANE a livré les résultats d'une étude sur le thème « La Blockchain va-t-elle faire disparaître les banques ? »

Il a expliqué que la crypto-finance offre des techniques et des mécanismes qui permettent de conclure des contrats financiers sans tiers de confiance (banque). En effet, la Blockchain remet en cause le pouvoir des intermédiaires sur l'information financière, rendant leurs activités contestables par de nouveaux entrants de manière décentralisée (Wright et De Filippi, 2015 ; Gans et Catalini, 2017).

La blockchain pourrait réduire les coûts des activités opérées par les intermédiaires financiers. Selon Gans et Catalini (2017), elle permet une réduction des coûts d'audit des transactions et des coûts de mise en réseau des participants à un système financier. Elle pourrait également réduire les coûts associés à la sécurisation des échanges financiers, améliorer la vitesse de traitement de certaines transactions et permettre une flexibilité sur les opérations de règlement et de compensation réalisées par les infrastructures postmarché.

Les services innovants offerts par les start-ups FinTechs pourraient réduire les coûts de l'intermédiation financière, restés relativement stables depuis une centaine d'années en Europe et aux États-Unis (Philippon, 2016).

La confiance dans l'intermédiaire est donc remplacée par une confiance dans le code du protocole, et les mécanismes d'incitations (entre « mineurs ») qui y sont associés. Par exemple, dans le protocole

Bitcoin, les mineurs se font concurrence pour gagner le droit d'ajouter un bloc, afin d'obtenir la rémunération prévue en bitcoin.

Monsieur SAIDANE s'est alors interrogé : « Dans ces conditions, la Blockchain peut-elle faire disparaître la banque en s'y substituant ? Quelles fonctions de la banque peuvent être réalisées par la Blockchain ? » Autant de questions qui ont suggéré à Mahmud HAMMUDA, modérateur, l'idée de colloques sur le thème pour un approfondissement profitable à tous.

CONFERENCES DES THEMATIQUES REGIONALES.

Dans cette séquence, nous aurons eu droit de la part de Hadi BEKAI, à une présentation de leur structure ainsi que de leur projet de forum en Turquie.

La francophonie du coton, par la voix de Chékou OUSSOUMAN, au-delà du projet lui-même et des opportunités d'affaires qu'il peut créer pour les banques, montre les ambitions économiques de l'OIF.

Enfin, la BCEAO a eu l'heureuse initiative, par les voix de messieurs Charlie J. DINGUI, et Habib THIAM, de communiquer sur les résultats de la mise en œuvre des réformes comptables et prudentielles sur le secteur bancaire.



ECHANGES AVEC LES PARTICIPANTS

Les échanges suscités par les différentes présentations, furent à la mesure :

- de l'importance et de l'actualité des sous-thèmes développés,
- de la qualité des présentateurs,
- ainsi que des interventions enregistrées en provenance de l'assistance.

De l'itinéraire du Club à ce jour, de la nouvelle gouvernance bancaire à la réglementation prudentielle, la gestion des risque et la performance financière, de la mutation de la banque et de la digitalisation, de l'impact des réformes, des réglementations et du financement de l'économie africaine aux nouveaux modèles bancaires en Afrique, les observations et contributions n'ont rien laissé qui ne puisse attester qu'au total, le Club est resté ancré dans sa réputation d'espace de référence et d'échanges, où l'on débat de manière conviviale de tout, et qu'il entend bien conserver cette ligne aussi longtemps que possible, car la banque Africaine n'a pas fini sa mue vers les cimes du progrès.



FORUM DE LIBRE EXPRESSION

Enfin pour boucler la boucle, le forum d'expression libre aura été l'occasion pour nos partenaires et prestataires, de proposer aux institutions bancaires, leurs services et de leur offrir leurs produits. C'est ainsi que tour à tour nous aurons enregistré les présentations :

- **De Serge RAYMOND sur la Bank of Africa Paris,**
- **De Madame SOUMAHORO de performance bancaire, sur la conformité,**
- **Enfin une communication de African Garantie Fund.**

Selon l'ancien Secrétaire exécutif, Ousseynou SOW, le bilan de ces trente années(et de ces trentièmes journées annuelles) est positif et Alain LENOIR l'a montré. Il ajoute, les jeux sont donc ouverts. Ils permettront ainsi à chacun, de contribuer du mieux qu'il peut, à la marche continue du Club, sur le sentier à présent lumineux de la banque africaine, dans ce continent dont déjà une région, est présentée en septembre 2018 par les co-fondateurs de TagPay (Yves Eonnet et Hervé Manceron), comme la Valley où s'invente la banque du futur.

RECOMMANDATIONS DES 30 ème JOURNEES ANNUELLES DU CLUB

Recommandation n°1 - Production de la synthèse finale : pour des raisons incidentes, le rapport de synthèse n'a pas pu être présentée à l'issue de travaux ; les participants recommandent que cette synthèse soit produite dans les meilleurs délais et mis à la disposition des membres du Club.

Recommandation n°2 - Souhait d'une coopération renforcée avec l'OIF : le représentant de l'Organisation Internationale de la Francophonie a réitéré son souhait de voir se renforcer le partenariat de son institution avec le Club, à travers, entre autres, des invitations réciproques aux différentes activités respectives.

Recommandation n°3 - Engagement en faveur d'une cause sociale : les participants ont estimé que trente ans, c'est un âge de maturité et qu'à partir de ce cap important, le Club devrait s'engager dans une œuvre sociale, qui soulignerait ses valeurs.

Recommandation n°4 - Elargissement du Club : les membres rappellent l'importance qu'ils accordent à l'élargissement du Club avec pour objectif d'en faire une structure panafricaine

Recommandation n°5 - Coopération avec les Banques Centrales : les participants recommandent le renforcement de la coopération avec les Banques Centrales, afin que les différentes mutations et réformes puissent être anticipées, discutées et implémentées à travers une synergie forte.

Recommandation n°6 - Mentions spéciales aux partenaires : les participants tiennent à réitérer leurs remerciements aux différents partenaires dont l'accompagnement a permis de faire de ces rencontres une grande réussite.