



RAPPORT DE SYNTHÈSE

PARIS – FRANCE 27 - 28 JUIN

FORUM ANNUEL DU CLUB DES DIRIGEANTS DE BANQUES
ET ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT



CLUB DES DIRIGEANTS DE BANQUES ET
ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT D'AFRIQUE

BRED 
BANQUE POPULAIRE

« AU-DELÀ DE LA BANQUE, CONSTRUIRE DES PARTENARIATS D'AVENIR »



CEREMONIE D'OUVERTURE

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

Mme Aïssata KONE SIDIBE a souhaité la bienvenue aux participants à Paris, ville d'affaires, d'opportunités et d'innovation. Elle a rappelé que c'était la cinquième fois que le Club se réunissait dans cette ville.

Elle a ensuite présenté ses vifs remerciements au Président Steve GENTILI, de la BRED ainsi qu'à Madame Catherine BARBERO, Directrice de l'ABPCD pour l'hospitalité et toutes les dispositions prises pour le bon déroulement de ce forum.

S'agissant du thème de ce forum « AU DELA DE LA BANQUE, CONSTRUIRE DES PARTENARIATS D'AVENIR », Madame SIDIBE a souligné qu'il traduit une préoccupation forte et d'actualité pour l'avenir du système financier des pays africains à l'heure de la mondialisation. Selon elle, il est nécessaire que les banques africaines s'appuient sur des partenariats durables et de qualité afin de relever les défis liés qui se posent en termes de capacité en ingénierie financière, d'adaptabilité technologique et de maîtrise des risques.

C'est parce qu'il prend à cœur ces préoccupations communes, que le Club, assisté d'experts venant d'horizons divers et d'organisations pionnières dont L'ABPCD, a programmé ces journées de réflexion et d'échanges.

Elle s'est réjouie du consensus qui existe sur la nécessaire construction de partenariats notamment dans les domaines du capital humain, du mobile Banking, des financements innovants et de la correspondance bancaire.

Elle a précisé cependant que beaucoup reste à faire dans un contexte où l'exercice de la profession bancaire a considérablement évolué. C'est pourquoi le Club a mis en place un laboratoire d'idées accompagné d'organisations de métiers en vue de l'approfondissement et la concrétisation de ses réflexions.

Madame la Présidente a, pour terminer son allocution, renouvelé ses chaleureux remerciements à Monsieur le Président GENTILI, le comité d'organisation avec à sa tête Madame BARBERO et l'ensemble des sponsors.

INTERVENANTS DE LA BRED

Intervention de Monsieur Stève GENTILI, Président de la BRED

Monsieur Stève GENTILI, Président de la BRED et du Forum Francophone des Affaires a souhaité la bienvenue aux participants et s'est félicité des liens d'amitiés entre la BRED et les membres du Club des dirigeants de banques et d'établissements de crédit d'Afrique.

La BRED, première banque du réseau BPCE, a fêté ses 100 ans.

Il s'est réjoui d'avance des futurs partenariats entre la BRED et les banques africaines en vue de constituer un réseau de force de propositions capable de répondre aux besoins et enjeux des banques africaines de demain.



Intervention de Monsieur Olivier KLEIN, Directeur Général de la BRED Banque Populaire

M. KLEIN a souhaité la bienvenue à l'ensemble des participants et a procédé à une présentation générale de la BRED Banque Populaire et de sa stratégie.

La BRED, première banque du groupe BPCE, est une banque populaire détenue par ses clients sociétaires ; relativement autonome, elle dispose de sa propre compagnie d'assurance-vie et ses propres salles de marché qui traitent 25% des billets de trésoreries placés sur le marché français et 15% des NEU CP (Negotiable EUropean Commercial Paper).

En France, elle est implantée en Ile-de-France, Normandie, Picardie et outremer.

Il a expliqué que la BRED a la particularité contrairement à ses concurrents, d'avoir un Produit Net Bancaire en forte hausse régulière depuis cinq à six ans en dépit de la conjoncture économique difficile. Ce succès réside dans l'utilisation du digital comme un outil de gain de temps et de qualité et non exclusivement de réduction de coûts.

Monsieur KLEIN a insisté sur l'importance du digital dans la stratégie des banques. C'est une chance pour les banques en termes de gain de temps et d'amélioration de la qualité des services proposés à leurs clients. Le digital a apporté une meilleure praticité de la banque et entraîné une exigence de qualité de services plus forte de la part des clients. Il requière un conseil de plus grande qualité, avec une réelle valeur ajoutée, si l'on veut éviter que le self care prenne le relai.

Prenant en compte ces considérations, la BRED a donc investi massivement dans le digital (bred première application), dans la formation et réorganisé ses agences pour augmenter le temps disponible des conseillers pour leurs clients. Le digital a permis à la banque d'améliorer son CRM, de donner aux conseillers, les outils et le temps pour mieux préparer les rendez-vous. Cela a eu pour conséquence une augmentation de la surface de contact avec les clients, dans une approche besoin client et projets de vie beaucoup plus efficace que l'approche produits classique.

Pour le DG de la BRED, la banque de demain sera une banque au quotidien digitalisée et plus proche de ses clients, ayant la capacité de leur offrir un service de conseil de qualité qui rencontre leurs projets de vie.

Monsieur KLEIN a ensuite, fait un focus sur la stratégie d'expansion à l'international de la BRED.

Dotée de sa propre direction internationale dirigée par Monsieur Marc ROBERT, la BRED poursuit son expansion dans le monde.

Au niveau européen, elle est implantée en Suisse via sa filiale BIC-BRED SA, et en Belgique via sa filiale spécialisée dans l'Asset management.

Au niveau international, elle poursuit son implantation dans les Pays émergents (Nouvelle Calédonie, Vanuatu, Iles Fiji), le Sud-Est asiatique (Laos, Cambodge) et la corne Est de l'Afrique (Djibouti et un bureau de représentation en Ethiopie).

Aussi, il a souligné la volonté de la banque d'accroître son ouverture à l'international notamment dans les pays du Pacifique et dans les pays émergents africains.

Cette stratégie d'expansion à l'international repose sur le choix de s'implanter dans des pays émergents à taux de bancarisation faible mais avec des perspectives de taux de croissance élevée et un contexte politique favorable à



l'investissement (accompagnement des autorités locales dans l'implémentation et le suivi de nouvelles règles de conformité).

Enfin, il a précisé que malgré les différences socioculturelles, il existe des similitudes entre les stratégies commerciales appliquées par la BRED en France et dans les pays émergents à savoir un développement de la banque en ligne assortie d'un accompagnement des clients par des conseillers qualifiés qui permet à long terme un développement de la proximité relationnelle avec le client.

En conclusion, Monsieur KLEIN a renouvelé la volonté de la BRED de nouer des partenariats d'idées avec les banques africaines dans le but de co-investir dans des solutions sur des sujets spécifiques telles que les exigences réglementaires.

Intervention de Messieurs Félicien JOSEPH et Jérémy MATEOS, respectivement Responsable des relations bancaires pour l'Afrique et Moyen Orient de la BRED et représentant des salles des marchés BRED

Monsieur JOSEPH a expliqué que leur rôle est d'apporter des solutions aux banques en matière de gestion de flux, de technologies et d'instruments de marché à travers un réseau de 1500 correspondants dans le monde et des lignes actives.

En effet, la salle de marchés de la BRED est leader dans l'intermédiation NEU CP en Europe ; elle connaît une forte croissance de ses activités FOREX avec les banques africaines (plus de 30 banques ou groupes bancaires). Il précise cependant que cette croissance se situe principalement en Afrique de l'Ouest (3500 opérations de change – 700 M€ échangés) et que la banque souhaite aujourd'hui étendre ses activités en Afrique de l'Est.

En termes de services dédiés aux banques africaines, il s'agit en particulier de l'accès au marché des changes internationaux et produits dérivés, et des solutions de couverture.

Monsieur MATEOS a, ensuite, indiqué que la volonté de s'ouvrir à l'international est née à la fin des années 2000. Depuis lors, plusieurs transactions avec les banques ouest-africaines et les Banques centrales du continent ont été réalisées et représentent à ce jour, un encours de 25 à 30 milliards d'euros. Pour finir, il a exprimé le souhait de mettre le savoir-faire de la salle de marchés de la BRED au service des banques africaines à travers des partenariats à long terme.

Intervention de Messieurs Emmanuel LEMOIGNE et Yassine EL HALAISSI, respectivement Directeur Général et Responsable relations banques à la BIC-BRED SA, partenaire financier des négociants de matières premières opérant en Afrique

Monsieur LEMOIGNE a expliqué que la BIC-BRED SA est une filiale à 100% du groupe BRED implantée en Suisse et spécialisée dans le financement de négoce des matières premières et des dérivés de ces produits. La BIC-BRED SA compte à ce jour 81 nouveaux clients actifs et souhaite poursuivre son expansion dans le secteur très prépondérant des matières agricoles (50% de ses clients).

En tant que partenaire financier, sa structure a un vif intérêt pour l'Afrique et a à cœur de développer et couvrir le risque bancaire africain sur l'ensemble du continent avec pour principaux objectifs la diversification de son portefeuille clients et le développement d'un réseau de correspondants sur le continent.



PANEL 1 – PARLONS « DIPLOMATIE ECONOMIQUE »

Intervenants :

Rémi MARECHAUX, Directeur de l’Afrique et de l’Océan Indien, Ministère de l’Europe et des affaires étrangères

Pedro NOVO, Directeur Exécutif en charge des activités Export chez BPI France

Pierre TRABET, Président du Conseil de Surveillance chez Ponticelli Frères

Modérateur :

Christian GARNIER

Intervention de Rémi MARECHAUX, Directeur de l’Afrique et de l’Océan Indien au Ministère de l’Europe et des affaires étrangères

Monsieur MARECHAUX a rappelé de la relation historique entre la France et l’Afrique marquée par la proximité géographique et par le fait qu’environ 15% des Français sont d’origine africaine. Il a ensuite évoqué avec les intérêts de la France en Afrique, les défis à relever et les solutions pour y répondre. Monsieur Maréchaux a également présenté plusieurs initiatives communes en cours ou à venir comme :

- La création de la zone continentale de libre échange dont le lancement est prévu à Niamey en Juillet de cette année
 - La mise à la disposition de l’Union Africaine d’un fonds d’accompagnement
 - La recherche de solutions alternatives pour le financement via des Partenariats Publics Privés afin de répondre au besoin croissant d’investissement en infrastructures
 - La création d’un programme de projection de l’enseignement supérieur français en Afrique afin de valoriser le capital humain
-
- L’initiative « Saison Africa 2020 » pour promouvoir le financement des entrepreneurs africains
 - Et le sommet Afrique France prévu en janvier 2020 sur le thème de « La Ville Durable ».

Interrogé sur la place de la Francophonie dans l’action de la France en Afrique et la possibilité d’un cofinancement d’ampleur sur le continent, Monsieur MARECHAUX a expliqué que le statut du français comme langue ne peut être renforcé que par les Africains eux-mêmes. Il a précisé s’agissant du financement, qu’il existe des possibilités déjà au niveau de l’Agence Française de Développement avec la mise en place de fonds non souverains et le déploiement de Projets tel que SUN REF pour l’énergie.

Il a cependant reconnu qu’il y a un réel besoin de la participation des banques commerciales africaines qu’il faut encourager.

Enfin, sur la contribution possible de la population française d’origine africaine à l’innovation dans la relation entre la France et l’Afrique, Monsieur MARECHAUX a indiqué que des actions ont été mises en place comme la maîtrise d’une



langue locale parmi les critères de recrutement des VIE sur certains postes en Afrique, ce qui revient à mettre en avant l'élite française d'origine africaine sur des postes clés sur le continent.

Intervention de Pedro NOVO, Directeur Exécutif en charge des activités Export chez BPI France

Monsieur NOVO a présenté BPI France, une banque publique détenue par l'Etat et la Caisse des Dépôts, disposant de deux pôles de compétences : le financement et l'investissement. BPI est un acteur majeur dans la réalisation de projets d'envergure sur le continent africain et reste disposée à co-investir aux côtés des entreprises locales.

En termes de stratégie, BPI France vise à rapprocher les entrepreneurs Français et Africains afin de créer des synergies, des partenariats d'affaires gagnant-gagnant mais aussi souhaite les accompagner tout au long de ce processus.

Enfin, Monsieur NOVO a insisté sur la volonté de BPI France de construire avec les diasporas entrepreneuriales de synergies entre les entrepreneurs africains et ceux du Vieux Continent grâce à la mise en avant des opportunités présentes en Afrique auprès des entrepreneurs français.

Intervention de Pierre TRABET, Président du Conseil de Surveillance chez Ponticelli Frères

Monsieur TRABET a fait un retour d'expérience sur l'implantation du Groupe Ponticelli Frères en Afrique où il travaille depuis les années 60.

Il a insisté sur l'impact important des cultures africaines dans les négociations d'affaires et expliqué que cette forte diversité est un facteur de richesse pour le continent. Monsieur TRABET a, ensuite, exposé les difficultés rencontrées tout au long du process d'installation du groupe en Afrique.

Il a mentionné notamment :

- Le souci des cautions bancaires auprès des institutions financières locales au regard des taux d'intérêt trop élevé. De ce fait, il était plus avantageux de passer par des banques françaises pour financer son activité en Afrique.
- Les difficultés d'accès aux ressources humaines sur le continent comme la difficulté d'embaucher un africain d'une autre nationalité. Il a précisé qu'il était même plus aisé d'importer de la main d'œuvre de la France.
- Les difficultés à rapatrier une partie des résultats de ses investissements vers l'Europe et le sujet de couverture des risques de change.

Il a salué les solutions mises en place en amont par des Etats africains tel que le Nigeria afin de faciliter l'installation des investisseurs étrangers.

Enfin, Monsieur TRABET a exhorté les Etats Africains à investir dans la formation des jeunes.

En réponse à la question qui lui a été posée sur ses attentes vis-à-vis des actions des autorités françaises en direction de l'Afrique, M. TRABET a dit espérer une réforme profonde et une simplification de l'assurance-crédit française permettant la construction d'un nouveau modèle répondant aux préoccupations de l'ensemble des entrepreneurs.

Concernant les raisons du choix de son groupe des pays où il a investi, il explique que le groupe a réalisé des investissements en Côte d'Ivoire, en Afrique du Sud et au Kenya parce que les besoins industriels étaient en corrélation avec l'expertise que le groupe était en mesure d'apporter. En termes de projets, plusieurs ont été mis en œuvre dont la



commercialisation de four à pains d'un fournisseur français sur le continent africain. Pour conclure, il a tenu à souligner le comportement correct des entrepreneurs africains en matière de risque et leur solvabilité.

PANEL 2 – « PARLONS FINANCE »

Intervenant :

Edouard de LAMAZE (Fondateur et Cogérant Cabinet CARBONNIER de LAMAZE)

Luc RIGOUZZO (Amethis Finances)

Christophe LECOURTIER (Business France)

Alexandre MAYMAT (Société Générale)

Modérateur :

Rizwan HAIDER

Le premier intervenant de ce panel M Edouard de LAMAZE du cabinet CARBONNIER DE LAMAZE a entretenu l'assistance sur les nouvelles responsabilités des administrateurs de banque, telles qu'elles ressortent de la transposition des normes bâloises dans le cadre réglementaire des pays africain. Il a fait observer que les coûts de ces réglementations sont plus visibles que leurs gains pour les banques du continent, qui ne sont d'ailleurs pas directement impliquées dans les crises qui ont conduit à leur définition.

Selon lui, l'une des limites de ces réglementations réside dans le fait qu'elles sont conçues plus pour sanctionner que pour prévenir. C'est ainsi que la crise de 2008, malgré la mise en place de Bâle II, a eu le mérite de rappeler que le métier de banquier est de gérer le risque et non de s'en débarrasser. La crise a révélé de manière incontestable la nécessité de réhabiliter le sens de la responsabilité individuelle mais aussi d'éviter une réglementation pléthorique et exhaustive.

Ces préalables posés, l'orateur a démontré comment, avec ces réformes prudentielles, les banques jouent un rôle de laboratoire en termes de gouvernance, ce qui se traduit par l'introduction obligatoire des comités d'Audit, des comités des risques dans les banques systémiques, des comités de nominations, de renforcement de l'audit interne, de dissociation des fonctions de Président de Conseil d'administration et celle de DG. Bâle III a notamment, instauré la responsabilité conjointe du conseil d'administration et de la Direction générale en matière de gestion des risques. Ainsi, le Conseil d'Administration est désormais tenu de surveiller la mise en œuvre d'un dispositif de gouvernance de risque rigoureux, de nommer le Directeur général ainsi que les principaux dirigeants s'ils sont mandataires. Il doit en outre, être composé de membres qui doivent individuellement et collectivement posséder les qualifications requises pour remplir leurs missions. Pour M. de LAMAZE, la situation est destinée à se renforcer eu égard aux nouvelles recommandations des autorités européennes de surveillance sur la gouvernance des établissements financiers. Encore faut-il que leur application soit homogène et adaptée au contexte africain en matière de gouvernance bancaire, pour être efficace. Ces nouvelles mesures marqueront la fin des arrangements entre amis, des administrateurs affairistes faisant preuve d'absentéisme, des Directeurs généraux qui concentrent tous les pouvoirs, du temps où les informations financières sur



les banques étaient inaccessibles. Evoquant l'entrée irréversible sur les terres de la conformité mondiale en Europe et en Afrique, M. de LAMAZE a cependant invité les banquiers africains à une note d'optimisme : « Il faut considérer tout ceci comme un outil de compétitivité et d'attractivité pour nos entreprises qu'elles soient banque ou entreprise générale, et considérer que ceci est un outil de protection de nos entreprises contre des sanctions extra territoriales notamment américaines ».

Sur le thème « Investir en Afrique : les fonds d'investissement privés », M. Luc RIGOUZZO, Co fondateur d'AMETHIS FINANCES et Ancien Directeur Général de PROPARCO a rappelé que le financement des économies africaines, essentiellement bancaires, est plus endogène qu'on ne le pense, les flux exogènes étant inférieur à 12% du PIB du continent.

Le Private Equity bien représenté se développe depuis les années 90. Toutefois, ce développement est inégalement réparti et indépendamment du poids économique des zones : l'Afrique de l'Ouest représente 26% et l'Afrique de l'Est 18% de ces financements. Selon lui, cette situation souligne le fait que les acteurs du financement en Afrique sont les africains eux-mêmes. Ce point de bascule intervenu depuis 15 ans s'amplifie. L'industrie du private equity au niveau mondial est une industrie dans laquelle on fait que d'opérations de grandes tailles puisqu'on y retrouve les équipes qualifiées et chères et l'Afrique ne peut pas supporter les coûts y afférents. Pour faire du private equity en Afrique il faut accepter de le faire sur des industries de tailles moyennes ainsi que sur des sociétés de tailles intermédiaires avec des équipes plus larges. Ainsi, en Afrique seulement quatre fonds ont des actifs de plus d'un milliard d'euros. Les activités concernées ne sont pas des activités de grande taille.

Le marché reste centré sur des prises de participation minoritaires afin de supporter les équipes de management de qualité. Les LBO et les fonds ayant des stratégies d'investissement majoritaires sont en lente progression.

Pour M. RIGOUZZO, reproduire le modèle du private equity européen en Afrique a peu de chance de succès parce qu'il y'a très peu de grosses opérations. Au contraire, il faut développer sur le continent, un modèle adapté qui consisterait à :

- Investir sur le long terme, dans les secteurs tirés par la croissance locale et urbaine
- Diversifier les risques afin de se protéger de la volatilité
- Rester conservatif et éviter les leviers trop élevés.

Crée en 2012, le cabinet AMETHIS FINANCES compte 55 investisseurs tous privés et européens, détient 700 millions d'actifs sous gestion, et un portefeuille de 22 sociétés (entreprises et banques).

Débat avec les partenaires du développement et des économies : leur nouveau rôle dans la relation financière Afrique/France. Intervenant : Eric FAJOLE (Business France)

M. ERIC FAJOLE a présenté les missions de son institution qui sont :

- Aider au développement international des entreprises françaises et de leurs exportations
- Informer et accompagner les investisseurs étrangers en France
- Promouvoir l'attractivité et l'image économique de la France, de ses entreprises et de ses territoires
- Gérer et développer le Volontariat International en Entreprises (V.I.E)



Précisément, Business France est chargée de mettre en œuvre la feuille de route fixée par le Président de la République française à l'occasion de son discours de Ouagadougou le 28 novembre 2018 ; il travaille donc à :

- Soutenir les mobilités croisées et formation professionnelle
- Développer les partenariats économiques notamment sur la thématique de la ville durable
- Valoriser les diasporas africaines en France.

Ainsi, Business France a, à ce jour, accompagné 12500 entreprises françaises dans le monde et 21 entreprises africaines en France sur le volet investissement ; il a accompagné 796 talents français au titre de la VIE et fait bénéficier son « Welcom Office » à 285 talents africains. Business France a également réalisé des actions de jumelage et de formation notamment en Tunisie. Afin de soutenir et faciliter l'accompagnement institutionnel en Afrique, il dispose désormais de douze bureaux avec une centaine de collaborateurs. Business France met également l'accent sur l'événementiel à travers plusieurs missions commerciales et divers événements organisés à l'initiative des ambassadeurs, sur l'attractivité de la France. M. FAJOLE a présenté des événements majeurs à venir dont « Ambition Africa 2019 » prévu du 30 au 31 octobre 2019, les sommets « Afrique France » sur la ville durable et « Choose France » en 2020.

Il a conclu en insistant sur l'attractivité de la France, que traduisent plusieurs places gagnées par le pays dans différents classements internationaux, ce qui représente pour les entrepreneurs africains une opportunité intéressante pour développer leurs activités.

Intervention de M. Alexandre Maymat, Responsable de la région Afrique, Méditerranée et Outre-mer de Société Générale sur « Grow with Africa » au service des transformations du continent Africain

M. MAYMAT a rappelé en introduction, que Société Générale est la plus africaine des banques françaises compte-tenu de sa présence ancienne mais aussi de son développement continu sur le continent, la SG étant présente dans 19 pays avec des positions très significatives dans beaucoup de marchés. Pour l'intervenant, cette réussite de SG en Afrique repose sur plusieurs réalités : sa différenciation en tant que banque internationale encore impliquée en Afrique là où d'autres banques occidentales se sont retirées, et sa capacité particulière à accompagner la sophistication du besoin des clients africains. M. MAYMAT a en particulier évoqué l'investissement de sa banque dans la transformation digitale pour répondre aux évolutions des besoins des clients, en précisant qu'à l'inverse du chèque ou de la banque par internet, la banque digitale est en Afrique, une solution réussie de dématérialisation. Il a indiqué que sa banque bénéficie d'une grande confiance de la part de ses clients pour le niveau de sécurité des opérations.

M. MAYMAT, a ensuite expliqué que dans le prolongement de ces efforts, SG a lancé le programme « Grow with Africa » avec quatre axes :

- L'accompagnement multi-dimensionnel des PME africaines avec la création d'une maison de la PME, destinée au coaching des patrons de PME et où se fédèrent plusieurs partenaires.
- Le financement des infrastructures : il est ainsi prévu de faire croître de 20% sur 3 ans les engagements financiers liés aux financements structurés en Afrique.
- Le développement de solutions de financements innovantes : Société Générale vise à donner accès à une palette de services bancaires et non bancaires (santé, éducation, conseil) à un million d'agriculteurs grâce à sa plateforme multi bancaire YUP. La banque s'engage également à accompagner l'inclusion énergétique, en favorisant des



sources de production renouvelables dans des zones non raccordées aux réseaux électriques ou en accompagnant le raccordement des foyers installés à proximité de réseaux déjà établis.

- Le soutien au développement des populations par l'inclusion financière : Le groupe, s'est engagé à doubler ses encours auprès des institutions de microfinance d'ici 2022.

M. MAYMAT a indiqué qu'au cœur de ce programme, il y a le souhait du groupe de travailler en coopération avec les Africains, un souhait qui se traduit par l'africanisation des ressources humaines adossée à un souci de l'équilibre « genre ». Le programme « Grow with Africa » tend donc à faire de la SG sur le continent, non plus une banque étrangère mais « une banque africaine à capitaux français ».

« Quels chantiers de transition pour la banque africaine ? » par Antoine DESJARS, Olivier DUPIN (Associés ARES & CO)

Les intervenants ont souligné le fait que le continent africain est attractif et le sera davantage à mesure de l'avancée du temps, ce qui s'observe en termes d'espérance de croissance économique, mais également d'appétit des non-africains pour l'Afrique. Ils ont ensuite indiqué que les financements alternatifs sont nécessaires pour capter et soutenir le commerce international, eu égard au niveau d'endettement des Etats et la répartition des actifs bancaires sur le continent où 80 % des actifs bancaire sont concentrés dans 4 pays : l'Afrique du sud l'Egypte le Maroc et le Nigéria. Pour y parvenir, ils ont expliqué qu'il faut structurer des fonds privés et parfois publiques qui doivent prendre part au système de financement de l'économie réelle. Cette approche présente un double intérêt pour les banques : elles peuvent contribuer à la structuration de ces fonds et le développement de ceux-ci évite que des parts importantes du marché soient captées par des acteurs complètement non bancaires, avantaagé par le différentiel règlementaire.

Echanges au siège du Conseil régional d'Ile de France

M. Jérôme CHARTIER, premier vice-président chargé de la Stratégie institutionnelle, du Grand Paris et des Relations internationales a présenté son institution : deuxième région au monde après la Californie, la région IDF couvre 2% du territoire français mais rassemble 18% de sa population et crée près de 30% du PIB national. Elle dispose d'un budget annuel de 5 milliards d'euros pour faire face à ses missions dans plusieurs domaines dont l'Education, la Recherche, la Formation, l'Emploi, l'Environnement et les Transports.

La région agit aussi sur le plan international où elle signe des accords de coopération décentralisée avec des collectivités locales étrangères, qui mettent notamment l'accent sur le développement économique. La région travaille aussi à renforcer l'attractivité du territoire pour les investisseurs étrangers.

Le premier vice-président a donné quelques exemples d'actions de la région à l'international comme la restauration de la Casbah d'Alger et un projet de culture irriguée au Mali.

M. CHARTIER a proposé aux membres du Club qui l'ont acceptée, l'idée d'une coopération pour développer une application sur mobile, destinée à fournir des informations financières aux clients TPE, PME en Afrique.

PANEL 3 - PARLONS « FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES »

Intervenants

Cyril BARTH (Fondation Saint Cyr)

Moussa DIALLO (ABPEF Mali)



Catherine BARBERO (ABPCD)

Modérateur

Dhafer SAIDANE

Monsieur Cyril BARTH de la Fondation Saint Cyr a entretenu les participants sur « les enjeux de la transformation du management dans un monde digital »

Il a fait le parallèle entre la banque et l'armée dont la force repose sur ses ressources humaines. De même que celles-ci sont essentielles à la création de la richesse au sein de la banque, sans hommes et sans femmes l'armée n'est pas grand-chose. Aujourd'hui, comme dans la banque, l'armée intègre de jeunes soldats agiles, mobiles et en quête de sens, dont le management s'inscrit dans un cadre marqué par le digital. Selon l'intervenant, le digital se caractérise par la vitesse de circulation de l'information et l'exigence d'une ultra spécialisation des individus qui pénalise le sens du collectif. La formation est devenue un facteur différenciant qui sied bien à la compétition qui s'est installée à tous les échelons, avec pour enjeu de gagner. Les entreprises bancaires sont en compétition pour gagner des marchés tout comme les forces militaires sur le plan international, pour gagner des combats.

Dans ce contexte, le style de management se transforme y compris dans l'armée même si le système hiérarchique demeure ; en lieu et place de la coercition, le management doit s'attacher à recueillir l'adhésion et la persuasion. Le Manager a désormais pour mission d'aider ses femmes et ses hommes à acquérir des compétences techniques et un savoir-être. C'est ainsi qu'il favorise la combinaison de l'exigence de l'ultra spécialisation et de la nécessaire cohésion, qui permet au collectif de réagir efficacement aux adversités. Cette alchimie est rendue possible par la formation qui est un travail de tous les jours pour l'armée en temps de paix. M BARTH a ensuite indiqué les quatre impératifs qui permettent de parvenir à allier savoir-être et performance collective :

- Développer l'autonomie des individus, les valoriser en soulignant l'exemplarité de sorte à créer une profonde satisfaction de servir
- Donner le droit à l'erreur : le Manager, dans une approche de subsidiarité, doit concentrer son pouvoir sur ce qui est essentiel, et laisser les collaborateurs faire preuve de créativité
- Donner du sens
- Discerner
- Décider agir par une méthode partagée, source de performance fondée sur une intelligence de situation, une communication opérationnelle, et un pilotage dédié.

Selon l'intervenant, cette démarche requiert du Manager des qualités précises parmi lesquelles un comportement aligné, une posture personnelle, l'empathie et l'éthique de la décision. Le Manager doit avoir une force de caractère, de l'audace et de la mesure, car il doit pouvoir se positionner comme un petit phare dans la tempête qui va guider le navire. Il doit avoir le courage pour créer, créer pour Innover, faire preuve de volonté, de pugnacité et de magnanimité en s'inspirant de la connaissance qu'il a de lui-même.

Monsieur Moussa DIALLO (ABPEF Mali) a partagé avec l'auditoire, l'Expérience de l'APBEF dans le développement des compétences au MALI.

Cinq points majeurs ont marqué son intervention portée par une forte conviction.



Pour M. DIALLO,

- Un personnel bancaire bien formé est créateur de PNB. La qualité des ressources humaines fera toujours la différence.
- Les contraintes et enjeux de la formation en Afrique sont liés aux contextes de nos pays marqué par des évolutions sociétales et techniques dont le digital. L'arrivée d'une nouvelle génération d'agents bancaires constitue une composante importante de ces enjeux.
- La formation et le développement des compétences sont une stratégie fondamentale de management, de même qu'un formidable outil d'augmentation de l'efficacité et de motivation.

L'orateur a continué en expliquant que sur la base de son expérience, il est essentiel pour les banques de :

- Concevoir pour chaque collaborateur, un parcours de formation comme socle de carrière,
- S'adapter aux changements et mutations technologiques pour demeurer compétitif,
- Accorder plus d'importance à la DRH et en faire une fonction avec de fortes compétences.

Catherine BARBERO, Directrice de l'ABPCD a rappelé la mission de son institution qui accompagne, sous formes d'assistance technique et de formation, les banques et les organisations professionnelles. Abordant **le thème de son intervention sur la rentabilité de la formation**, elle a formulé les questions suivantes : « la formation peut-elle être rentable ? Sur quels critères fonder l'appréciation de cette rentabilité ? »

Pour Mme BARBERO, la formation est un investissement qu'il faut inscrire dans une démarche conjointe de l'entreprise et du bénéficiaire. Dès lors, la question de la rentabilité appelle d'autres questions dont celle des attentes de la formation ?

L'entreprise attend de la formation qu'elle réponde au besoin ciblé, entres autres : qualité sur les métiers, qualité sur la relation client, promotion et mobilité, passerelle entre métiers.

Les collaborateurs escomptent que la formation leur apporte plus d'efficacité métier, une reconnaissance de leurs potentialités et qu'elle soit un moment de convivialité favorisant la prise de recul. Mme BARBERO a précisé qu'il y a sans doute de nouvelles attentes à découvrir.

Elle a ajouté qu'en plus des attentes, le choix des moyens est clé dans l'appréciation de la rentabilité, notamment par l'intégration de critères de non-qualité mesurable à travers des évaluations à chaud et à froid. Sur cette base, la notion de rentabilité doit être appréhendée, en ayant à l'esprit à la fois les coûts direct et indirect, ce qui nécessite de mettre en place des outils et des process de mesures adaptés et pertinents.

In fine, selon Mme BARBERO, en s'appuyant sur ces prérequis méthodologiques et pratiques, les réponses dépendront malgré tout, de la vision que l'on a de la formation : une vision comptable ou celle d'un investissement à moyens termes.

Des intervenants ont abondé dans ce sens et ont déploré le fait que les budgets formation (4 à 5 % de la masse salariale en règle générale) sont souvent sous utilisés faute de temps, ou à cause de difficultés financières survenant en cours d'année.

La nécessité de rehausser la place de la GRH dans la hiérarchie des banques a été aussi relevée pour éviter que celle-ci continue à faire l'objet des arbitrages défavorables.

INSTANT TECHNOLOGIES



Intervenants :

Yves EONNET (TAG PAY)

Olivier HOCHET (BRED)

Luca COMPARINI (IBM France)

Bruno METTLING (Orange Afrique)

Modérateur :

Christian GARNIER

Yves EONNET Directeur Général de TAG PAY est intervenu sur « Les banques africaines face aux opportunités historiques offertes par la banque digitale et l'inclusion financière ».

Il 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 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 ».

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.

Olivier HOCHET, Directeur Gouvernance DSI de la BRED a indiqué que sa banque a mis en place « La Factory », un laboratoire dédié au digital, dont la mission est de mobiliser les énergies d'innovation au sein du Groupe. Parmi les diverses actions de La factory, il a présenté un évènement : le « Coopérathon », un rendez-vous annuel qui permet à un grand nombre de parties prenantes internes et externes à la banque d'échanger, d'expérimenter et de développer des projets d'innovations responsables. M. HOCHET a précisé que la première édition du « Coopérathon » organisée par la BRED du 26 septembre au 30 octobre 2018, a regroupé des équipes constituées de citoyens engagés, entrepreneurs et startups sociaux, avec pour défi de réaliser un projet innovant ayant un fort impact social autour de 4 thématiques : santé, finance, éducation et environnement.

Monsieur Luca COMPARINI d'IBM France a présenté deux expérimentations de sa société autour de la blockchain qui ont permis de fournir des outils digitaux destinés au trade finance.

La première expérimentation a porté sur les réseaux horizontaux dédiés au KYC, cross-border settlement et au crédit documentaire. Un des aboutissements de cette vague est « TradeLens » plateforme numérique qui utilise la blockchain pour faciliter la gestion de la logistique notamment pour les PME.

La deuxième vague d'expérimentation d'IBM autour de la blockchain porte sur les réseaux verticaux dédiés à une chaîne de sous-traitants, avec un besoin de traçabilité dans un processus continu. Utilisée par Walmart pour la traçabilité de ses produits et la conformité aux normes de santé alimentaire, cette expérimentation est illustrée par « We trade », un guichet unique numérique pour le commerce, qui facilite par exemple la gestion des conteneurs à travers les ports.



Répondant à la question : « Comment construire des partenariats Banques/opérateurs/start up innovantes ? »
Monsieur Bruno METTLING président de Orange Afrique a indiqué que le succès du mobile banking tient au fait que c'est un modèle endogène qui a rencontré un besoin avéré : le modèle des banques traditionnelles en Afrique ne permettait pas de couvrir les besoins de 75 à 80% de la population. Le mobile est désormais l'interface importante pour l'accès aux services bancaires de base. Le mobile banking est à l'origine d'un système de développement inclusif avec des services variés : énergie, agriculture. Ce système offre de nombreuses perspectives d'évolutions et peut apporter des réponses pertinentes aux maux qui freinent le développement de l'Afrique. Pour M. METTLING, les évolutions numériques comportent des enjeux de compétition mais aussi de coopération entre les banques, les Télécoms et les start-ups, une « coopération » bénéfique pour l'agilité, l'innovation et la prévention de la fracture numérique.