

BANQUES AFRICAINES : LES GRANDS DÉFIS

Ouvrage dirigé par

Dhafer SAIDANE et Alain LE NOIR



Préface

Amadou KANE

Ancien Ministre du Sénégal

BANQUES AFRICAINES : LES GRANDS DÉFIS

Ouvrage dirigé par
Dhafer SAIDANE et Alain LE NOIR

Préface

Amadou KANE

Ancien Ministre du Sénégal

Ouvrage réalisé par le laboratoire des idées du Club des dirigeants de banques et
établissements de crédit d'Afrique – avril 2020

Table des matières

<u>Préface</u>	5
<u>Les modèles de banques africaines : entre complexité et richesses</u>	5
<u>Amadou KANE</u>	5
<u>Introduction du président</u>	8
<u>Sylvère BANKIMBAGA</u>	8
<u>Introduction générale</u>	10
<u>Crises sanitaires, politiques et financières : les grands défis des banquiers en Afrique</u>	10
<u>Dhafer SAIDANE</u>	10
<u>Alain LE NOIR</u>	10
<u>Chapitre 1 Tendances et stratégies</u>	
<u>Le Plan de Continuité d'Activité (PCA) des banques d'Afrique à l'épreuve de la COVID-19 : constats et mesures pour l'avenir</u>	
<u>Jonas SILIADIN</u>	
<u>Banques africaines : caractéristiques, stratégies et réglementation</u>	
<u>Désiré AVOM</u>	
<u>Défis et changements majeurs dans la banque africaine</u>	
<u>Mongi BEN TKHAYAT</u>	
<u>La gestion du capital humain en Afrique</u>	
<u>Jean-Michel FELIX</u>	
<u>Les conséquences sur les ressources humaines de l'évolution du système des paiements dans les banques</u>	
<u>Alain LE NOIR</u>	
<u>Chapitre 2 Les financements</u>	
<u>La mésofinance, un outil performant pour soutenir la croissance des PME africaines</u>	

Jean-Luc KONAN.....

Le financement de l'agriculture en Afrique.....

Moussa Alassane DIALLO.....

Chapitre 3 Quelle réglementation ?.....

Banque africaine de demain et réglementation.....

Ousseynou SOW.....

Risques et réglementation.....

Soungalo TRAORE.....

L'expansion bancaire en Afrique : complexité, danger et supervision ?.....

Dhafer SAIDANE.....

Chapitre 4 Les grandes mutations.....

Quelles évolutions pour les banques africaines de demain ?.....

Estelle BRACK.....

Banques Africaines, Fintech et développement durable.....

Yves EONNET.....

Banques africaines et nouvelles technologies : que de chemin parcouru.....

Mahmud HAMMUDA.....

Les grandes mutations bancaires et financières en Afrique du Nord.....

Dhafer SAIDANE.....

Les francs CFA vs l'ECO : le manque à gagner pour l'émergence des économies africaines....

Dhafer SAIDANE.....

Alain LE NOIR.....

Préface

Les modèles de banques africaines : entre complexité et richesses

Amadou KANE

Ancien Ministre

La banque africaine présente aujourd'hui deux visages.

On trouve d'abord des groupes bancaires avec une envergure continentale qui a résulté d'un besoin de fédération d'initiatives et d'une volonté commune d'acteurs africains souhaitant d'emblée bâtir un instrument financier à dimension continentale ou sous-regionale. Le groupe Ecobank en est le plus emblématique et on peut y classer également Orabank.

On trouve ensuite des groupes bancaires qui ont connu d'abord un développement national endogène et qui, pour diverses considérations, ont été animés par un esprit de « conquête africaine ». On y retrouve les banques marocaines, nigérianes ou encore des groupes comme BGFI, NSIA.

Tous ces groupes, affichant des ambitions actionnariales claires et une dynamique concurrentielle prononcée, finissent en définitive par avoir des business modèles assez proches centrés sur le modèle de "banque universelle". Ce modèle satisfait les Régulateurs des divers pays ou zones dans la mesure où il permet d'élargir la bancarisation et d'améliorer l'inclusion financière.

Risques et taille

La question centrale qui concerne toutes ces banques africaines est celle de savoir comment répondre de manière plus massive aux besoins de financement des économies des pays du continent. Elles seules, en effet, peuvent avoir une appétence suffisante pour le risque africain, avec le degré d'agressivité requis par l'immensité des besoins, sans toutefois être suicidaires !

Comment ces banques pourraient-elles, dès lors, grossir tout en ajustant la taille de leur bilan et de leurs fonds propres aux exigences réglementaires balisées de sorte à maîtriser leur risque systémique ? En effet en Afrique également se pose déjà -et se posera de plus en plus- la question de taille critique induite par l'industrialisation du métier bancaire et les effets d'échelle que cela requiert.

Restructuration, rôle des États et égo des managers

Le chemin qui me paraît le plus rapide pour y parvenir, pour doter nos économies de banques disposant de taille critique suffisante pour financer nos besoins d'infrastructures ou de développement d'exploitation minière ou pétrolière, serait le regroupement de ces banques africaines.

Et, à cet égard, la situation actuelle offre tellement de synergies pour ces regroupements que ce soit pour :

- des raisons de complémentarité géographique entre des groupes solidement implantés chacun dans sa région native ;
- des additions de compétences spécifiques (force dans le retail et le digital pour certains groupes versus puissance dans le corporate pour d'autres, ...);
- ou tout simplement des affinités entre les dirigeants de différents groupes qui ont appris à travailler ensemble, dans la durée, à travers plusieurs syndications d'opérations bancaires d'envergure.

Naturellement de tels regroupements ou fusions de grands établissements bancaires, devant aboutir à l'émergence de vrais champions continentaux capables d'appuyer et d'accélérer la ZLECA, nécessiteront des études approfondies, des montages juridiques complexes, des besoins importants en Ressources Humaines ou des revues sophistiquées des structures organisationnelles !

Mais au-delà de tous ces impératifs, deux défis me paraissent cruciaux.

Le premier concerne le rôle de nos États pour accompagner et favoriser l'émergence de champions bancaires africains de façon volontariste et concertée. Il ne s'agit plus, bien

entendu, de revenir aux périodes anciennes et révolues d'immixtion des États dans la gestion des établissements bancaires. Ce dont il devrait être plutôt question serait de faire jouer aux États leur rôle instrumental dans la consolidation du système financier dans son ensemble, mais en assumant ouvertement leur volonté de faire émerger des champions bancaires africains. Cela voudrait dire que des Dirigeants politiques de divers pays, concernés par l'évolution de ces établissements africains et conscients de leur nécessité, pourraient se concerter pour, ensemble, favoriser l'accélération de leur développement ou empêcher réglementairement leur prise de contrôle par des tiers non africains.

Le second défi, qui me paraît encore plus redoutable à relever, serait celui ... des égos des grands dirigeants de nos établissements bancaires ! Pour être parvenu à réaliser ce qu'ils ont patiemment (ou quelques fois en mode fast track !) construit, il a fallu qu'ils furent de vrais bâtisseurs avec toutes les qualités et compétences propres à cette race de dirigeants. Cependant les succès engrangés, les réussites visibles voire grandioses ont souvent accru démesurément leur égo au point où la question du positionnement de ces dirigeants dans les nouvelles entités à créer constitue un facteur rédhibitoire à l'avancée des processus de fusion.

Ces égos pourraient-ils s'estomper face aux défis financiers du continent africain pour le doter d'institutions de taille critique, à la dimension de ses besoins immenses et urgents ?

Les Dirigeants politiques africains auront-ils la claire conscience de leur rôle instrumental afin que, dans la concertation, ils impulsent et entretiennent la création de ces grandes banques africaines ?

Je garde espoir que la sagesse et la foi en l'Afrique et à sa nouvelle génération finiront par prévaloir auprès de ces acteurs privés et publics.

Introduction du président du Club

Sylvère BANKIMBAGA

Président du Club des Dirigeants de Banques et Etablissements de Crédits d'Afrique

Le Club des dirigeants de banques et établissements de crédit d'Afrique a pour mission, selon l'article 4 de ses statuts, de « satisfaire les besoins d'information et de formation de ses membres, de susciter et faciliter la réflexion des banquiers africains sur les objectifs à atteindre et sur les moyens à mettre en œuvre ».

Dans ce sens, il a noué des liens forts avec des professionnels visionnaires et des universitaires de haut niveau animés par l'élaboration d'une représentation de l'avenir de nos banques. Ces personnalités œuvrent dans le même sens de modernisation et de développement des services financiers africains.

C'est dans cet esprit que le Club a réuni leurs réflexions dans ce deuxième ouvrage intitulé « Banques africaines : les grands défis ».

Il paraît dans le contexte particulier de la crise sanitaire de la COVID 19 qui entraînent des conséquences très peu cernées à ce stade. Ce contexte rappelle celui créé par les attentats du 11 septembre 2001 qui ont changé notre perception du risque et poussé à refondre les fondamentaux de sa gestion. Désormais la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme est consubstantielle à notre business de banquiers ; les diligences en la matière font l'objet d'une attention particulière des dirigeants et des superviseurs.

La crise actuelle confronte la Banque africaine à des questions de même nature que celle que les attentats du 11 septembre ont posées au monde en général et au secteur financier en particulier.

Le livre, sous la remarquable co-direction d'Alain LE NOIR et de Dhafer SAIDANE, aborde ces questions fondamentales dont la définition des modèles de banques africaines ou l'impact des crises sanitaires, politiques et financières sur les banques en Afrique. Cet ouvrage très riche et dense d'idées, s'inscrit aussi dans l'actualité en analysant le Plan de Continuité d'Activité (PCA) des banques d'Afrique à l'épreuve de la COVID-19.

Outre les constats les auteurs envisagent aussi les mesures pour l'avenir comme la nécessaire transformation numérique repensée dans la double perspective des risques engendrés et de solution de maintien d'activité en cas de crise. Cette œuvre collective aborde aussi les conséquences sur les ressources humaines de l'évolution du système des paiements dans les banques ainsi que des questions réglementaires et de supervision. D'autres aspects liés au futur des banques africaines sont abordés comme les Fintech et le développement durable.

Ce travail collectif aiguise nos esprits en tant que dirigeants de banques africaines et sera aussi certainement très utile pour un plus large public. Il témoigne aussi de cette capacité extraordinaire qu'a l'Afrique à se renouveler et à rester unie. Il contribue inexorablement au renforcement de la culture bancaire africaine.

Introduction générale

Crises sanitaires, politiques et financières : les grands défis des banquiers en Afrique

Dhafer SAIDANE

SKEMA Business School et Conseiller-Directeur du Laboratoire des idées du Club des banques et établissements de crédit d'Afrique

Alain LE NOIR

Co-fondateur et Conseiller du Club des banques et établissements de crédit d'Afrique

Après cette année 2020 le monde ne sera plus jamais le même.

Crises politiques questionnant la démocratie, crises financières récurrentes, crises sanitaires mondiales, l'Afrique affronte un nouveau monde. Cette Afrique plurielle, déjà complexe et attractive mais confrontée à de nombreux défis. Dans cet environnement mouvant la banque africaine est à la recherche de son identité. Elle est pressée. Elle brûle des étapes au point d'ignorer les questions qui fâchent ou l'angle mort de la finance en Afrique.

L'Afrique est plurielle, complexe et attractive mais confrontée à de nombreux défis

Bien que l'Afrique présente un énorme potentiel : richesse en minerai tel que le platine (75% de l'offre mondiale), le diamant et le chrome (50% de l'offre mondiale), le 5ème des réserves d'or et d'uranium, un énorme gisement de pétrole et de gaz...et une jeunesse et une démographie (2 milliards en 2050)

L'afro-pragmatisme invite cependant à la prise en compte de plusieurs défis qui restent à relever. On en perçoit quatre principaux qui ne sont pas sans conséquences sur l'évolution de la banque en Afrique.

1. Croissance - Instauration d'une croissance économique et financière inclusive et durable plus indépendante vis-à-vis des matières premières et tenant compte des impacts du

changement climatique avec création d'emplois et répartition équitable de la richesse créée. L'Afrique devra accorder une importance particulière à l'écologie et au développement durable. Les pays africains ont ainsi ratifié l'accord de Paris (COP 21 et 22). Mais beaucoup reste à faire.

2. Ressources humaines et financement - Amélioration du système éducatif et de la qualité du management et des conditions entrepreneuriales. L'apparition d'une classe moyenne en Afrique qui est une opportunité pour les banques et les institutions de microfinance. Mais comment résoudre les difficultés de financement des PME ? Quel positionnement le secteur bancaire doit-il adopter afin de financer davantage les PME ? Comment développer la Méso-finance ? Comment dynamiser l'entrepreneuriat ? Comment tirer profit de l'avantage démographique que possède l'Afrique vis-à-vis des autres continents avec une population qui pourrait doubler dans les années à venir ?

3. Technologie et risques - Maîtrise de la révolution technologique et des risques : désintermédiation, sécurité informatiques et protection des données et de la vie privée, respect de la réglementation, crédits improductifs...

4. Gouvernance - Amélioration du climat des affaires et instauration de la bonne gouvernance et maîtrise des tensions et de l'instabilité politiques. Le problème de croissance économique émane aussi de l'absence de bonne gouvernance en Afrique. Les Etats en Afrique ont du mal à faire face à ces défis, même si quelques pays ont réussi à réaliser de bons résultats dans certains secteurs. Cela reste insuffisant et les Etats n'arrivent toujours pas à assurer toutes leurs fonctions régaliennes.

Face à ces défis on trouve une population jeune assoiffée qui veut : apprendre, entreprendre et performer.

Alors comment les banques africaines pourront-elles contribuer à une croissance réelle et durable en relevant ces défis ? L'adoption d'une vision est indispensable afin de définir la destination vers laquelle faire converger les efforts des acteurs économiques. La construction de cette vision serait du ressort de l'Etat qui, en Afrique, a du mal à assurer ses fonctions régaliennes.

La banque africaine est à la recherche de son identité

Dans ce contexte la finance en Afrique ne doit pas être un objectif en soi comme cela est le cas sous d'autres cieux. Elle doit être au service de l'économie réelle et servir de relais de croissance face à des économies émergentes mais encore fragiles. En effet, selon le FMI, depuis deux ans le taux de croissance en Afrique est devenu inférieur au taux de croissance mondial. En fait, la baisse des prix du pétrole a pénalisé les producteurs et cette perte n'a pas été compensée par les gains réalisés par les importateurs de pétrole. Le problème des inégalités reste également posé et l'Afrique a besoin d'une croissance inclusive.

Et la banque africaine dans tout cela ? Une chose est sûre, pour le moment la banque africaine est au centre de l'économie et l'économie est au centre de la banque africaine. L'Afrique est condamnée à se développer par l'affirmation d'un modèle de banque africain à l'écoute de l'entreprise ; le pouls de son économie.

Qu'est-ce une banque africaine ?

1. Relations clientèles complexes. Il n'y a pas de banques africaines mais il y a sans doute une façon de faire de la banque en Afrique. Cette approche tiendrait compte de relations complexes difficiles à démêler en recourant à la théorie économique usuelle ; celle des pays dits « développés ». Le clientélisme, l'informel, le don contre don, les relations familiales et tribales rendent plus complexe l'asymétrie d'information décrite par le cadre théorique standard. L'Afrique ne rentre pas dans ce cadre du moins lorsqu'il s'agit d'analyser le risque. Il importe donc de développer des outils plus adaptés à l'incomplétude des contrats et à l'asymétrie d'information qui en résulte.

En effet les acteurs de l'offre et de la demande de crédit ne parlent pas le même langage du fait de trois problèmes essentiels :

- les modalités de mesure et d'évaluation du risque par les prêteurs ne sont pas efficaces et adaptées,
- les entrepreneurs ne sont pas aux standards bancaires,
- l'instabilité juridique et l'indiscipline fiscale sont patentées.

Ensuite, les banques préfèrent les clients « de longue date » et pratiquent la politique de « premier dépôt ». Ce qui constitue une barrière pour les TPE/PME sans antécédents de crédits et sous capitalisées.

A ces zones d'ombre s'ajoute la question : quelle dimension de l'entreprise faut-il financer ? Dettes, capitaux, affacturage, fournisseurs, BFR, trésorerie, charges sociales ?...

2. Pas trop de choix. Face à ce défi de la gestion des risques « africains », les banques en Afrique n'ont pas trop le choix. Elles sont coincées entre leur rôle macroéconomique qui consiste à intervenir dans le financement des entreprises grandes et petites. Elles doivent aussi faire face à des défis de taille, notamment la concurrence des banques à capitaux étrangers et à l'arrivée de la banque digitale et des opérateurs mobiles.

Cette finance devrait en effet être au service d'une population dont 72% des jeunes sont attirés par l'entrepreneuriat. Ces TPE pourraient jouer un rôle important dans l'économie. Hélas en Afrique, la PME a du mal à accéder au financement. Seules 23% d'entre elles bénéficient de prêts bancaires.

Il y aurait une autre façon d'approcher la problématique de la dette. Elle consiste à ouvrir le marché des capitaux aux TPE/PME via la titrisation. Mais encore faut-il qu'il y ait déjà un marché financier et une définition claire de ce qu'est l'entreprise africaine.

En effet, lorsqu'on s'intéresse au financement de l'entreprise africaine et au marché financier, la première question qui vient à l'esprit est qu'est-ce qu'une entreprise Africaine ? Qu'est ce qui la différencie des autres entreprises ? Quelles sont les difficultés que rencontrent les créateurs d'entreprises en Afrique ? Pourquoi les entreprises souffrent-elles en Afrique ? En effet les délais de création sont longs et lents par rapport au reste du monde et le risque-pays inquiète souvent les investisseurs étrangers. A cela se rajoutent les coûts et les délais qui sont variables selon le type d'entreprise.

3. Le mimétisme réglementaire. Le financement de l'économie par les banques n'est pas un problème en soi. Mais il est ralenti car l'Afrique a mis en œuvre une réglementation inspirée de celle des pays avancés (Bâle 2 et 3), ce qui a créé un problème d'impact sur le financement des entreprises. Cet impact n'a pas été chiffré par les autorités. Pour résoudre ce problème, il faut trouver le bon calibrage dans le degré d'intermédiation du financement

des entreprises. Les banques ne peuvent pas satisfaire les besoins de financement de toutes les entreprises. Pour cela il faut créer d'autres sources de financement, et notamment aider à l'émergence des marchés financiers.

4. La formation des cadres. La formation des cadres bancaires africains doit s'adapter en continu à ces défis, surtout avec l'apparition de nouvelles spécialités et de nouvelles innovations comme la digitalisation des services bancaires et financiers. Mais aussi le passage de Bâle 2 à Bâle 3 qui impose des adaptations constantes et des formations en phase avec ces nouveaux instruments.

Des banques pressées qui brûlent des étapes ?

La banque est en train d'animer un nouvel écosystème. Dans cette phase de fougue juvénile, elle sera conduite à revoir son business model basé sur l'innovation et la technologie et à intégrer une gamme complète de services cash financiers digitaux.

Sur certaines questions l'Afrique a pu gagner du temps par rapport aux autres pays qui l'ont précédé, notamment en passant directement au réseau de téléphonie mobile sans passer par le développement coûteux de réseaux de téléphonie fixe.

De ce point de vue, les cinq étapes de la croissance économique établies en 1960 par l'économiste américain Walt Rostow n'auraient-elles pas été brûlées par les banques africaines passant directement de « la société traditionnelle » à « l'âge de la consommation de masse » laissant de côté « les conditions au décollage », « le décollage » et la « maturité » ?

Mais l'enjeu qui reste posé en Afrique est celui de la formation car on risque très vite de buter sur des limites techniques.

L'environnement de la banque africaine est aujourd'hui le mobile qui constitue une technologie de rupture pour la banque et le marché bancaire. Cette dynamique technologique est en mouvement. La banque rentre dans une ère d'opportunités et doit se réinventer puisque l'innovation est devenue incontournable face notamment aux Fintechs qui arrivent à concurrencer la banque. En effet, les GAFA envisagent d'offrir et de contrôler les fonctions de paiement.

En Afrique, il y a donc un nouveau marché de masse dans le domaine de la formation digitale. Tout le monde est au courant que le mobile peut gérer l'argent. Mais il faut instaurer une inclusion financière puisque le potentiel de bancarisation reste important. La technologie pourrait aider à atteindre cet objectif.

Les questions qui fâchent ou l'angle mort de la finance en Afrique

Mais sur d'autres questions on reste face à des interrogations. Un des problèmes souvent éludés en Afrique est le nombre très important de banques. Une restructuration du secteur bancaire s'impose. Parallèlement il importe de trouver d'autres sources de financement (fonds de capital investissement, ou encore des fonds de liquidité).

L'autre question qui fâche : l'Afrique a-t-elle besoin d'une bourse ? A ce stade de l'histoire de la finance africaine, l'Afrique peut-elle améliorer la crédibilité de son marché financier. Concernant la problématique des Bourses en Afrique, il conviendrait de pousser les entreprises de grande taille à aller sur les marchés financiers pour se financer, pour laisser les PME accéder au crédit et lutter ainsi contre leur éviction du marché bancaire.

A cela se rajoutent les questions éludées : quelles sont les bonnes règles de gouvernance d'entreprises ? Quelles sont les frontières entre l'informel et le formel ? Comment former les promoteurs aux bases de la gestion des entreprises.

Certes pour faire face au déficit d'application de la réglementation, les autorités sont en train de créer des tribunaux de commerce et des cours d'arbitrage pour traiter les conflits entre banquier et emprunteur en particulier. Ceci est un énorme progrès. Mais des problèmes aussi basiques que ceux des garanties cadastrales restent posés.

Autant dire qu'aujourd'hui être banquier en Afrique est une mission qui n'est pas de tout repos.

4^{ème} de couverture

Après cette année 2020 le monde ne sera plus jamais le même. Dans cet environnement mouvant la banque africaine est à la recherche de son identité. Elle est pressée. Elle brûle des étapes au point d'ignorer les questions qui fâchent comme celles relatives à la réglementation.

Crises politiques questionnant la démocratie, crises financières récurrentes, crises sanitaires mondiales, l'Afrique affronte un nouveau monde. Cette Afrique plurielle, déjà complexe et attractive est confrontée à de nombreux défis.

Le Club des dirigeants de banques et établissements de crédit d'Afrique a pour mission, selon l'article 4 de ses statuts, de « satisfaire les besoins d'information et de formation de ses membres, de susciter et faciliter la réflexion des banquiers africains sur les objectifs à atteindre et sur les moyens à mettre en œuvre ».

Dans ce sens, il a noué des liens forts avec des professionnels visionnaires et des universitaires de haut niveau animés par l'élaboration d'une représentation de l'avenir de nos banques. Ces personnalités œuvrent dans le même sens de modernisation et de développement des services financiers africains.

C'est dans cet esprit que le Club a réuni leurs réflexions dans ce deuxième ouvrage intitulé « Banques africaines : les grand défis ». Il paraît dans le contexte particulier de la crise sanitaire de la COVID 19 qui entraînent des conséquences très peu cernées à ce stade.

Le livre, sous la co-direction de Dhafer SAIDANE et d'Alain LE NOIR, aborde des questions fondamentales dont la définition des modèles de banques africaines ou l'impact des crises sanitaires, politiques et financières sur les banques en Afrique. Cet ouvrage dense d'idées s'inscrit aussi dans l'actualité en analysant le Plan de Continuité d'Activité (PCA) des banques d'Afrique à l'épreuve de la COVID-19.