

# BANQUE & FINANCE EN AFRIQUE

LES ACTEURS DE L'ÉMERGENCE

Sous la direction de **Dhafer SAÏDANE** et **Alain LE NOIR**

Préfacé par Christian de BOISSIEU et Arnaud de BRESSON



RB  
ÉDITION



**Cet ouvrage collectif, à l'initiative du Club de Dirigeants de Banques et Établissements de crédit d'Afrique, est publié avec le concours de :**

Association Professionnelle des Banques et Établissements Financiers du Bénin (APBEF-Bénin)

ASUSU SA

Atlantic Business International (ABI)

Banque Al Wava (BAMIS)

Bank of Africa Bénin

Bank of Africa Burkina Faso

Bank of Africa Mali

Banque commerciale du Burundi

Banque de Crédit de Bujumbura (BCB)

Banque Nationale pour le Développement Économique SA (BNDE)

BGFIBank Bénin

BGFI Holding Corporation

BIAT Consulting

Club des dirigeants de Banques et Établissements de crédit d'Afrique

Coris Bank International

First International Bank RDC (Fibank)

Fonds Africain de Garantie et de Coopération Économique (FAGACE)

GIM-UEMOA

Orabank Togo

Oragroup SA

Sopra Banking Software



# **Banque et Finance en Afrique**

Les acteurs de l'émergence

---



ISBN : 978-2-86325-733-3

Code Géodif : G70762

Copyright © 2015. RB. Édition, Éditions Eyrolles, 18, rue La Fayette – 75009.

[www.revue-banque.fr](http://www.revue-banque.fr)

Diffusé par les Éditions d'Organisation, 1, rue Thénard, 75240 Paris Cedex 05.

Toute reproduction, totale ou partielle, de la présente publication est interdite sans autorisation écrite de RB Édition ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC – 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris), conformément aux dispositions du Code de la propriété intellectuelle.

# **Banque et Finance en Afrique**

## Les acteurs de l'émergence

---

Sous la direction de Dhafer SAÏDANE et Alain LE NOIR

Préfaces de Christian de Boissieu et Arnaud de Bresson

Dhafer Saïdane est l'auteur de :

**La finance islamique** à l'heure de la mondialisation, 2011, RB Édition.

**La finance durable** : une nouvelle finance pour le XXI<sup>e</sup> siècle  
(collectif, en collaboration avec Pascal Grandin), 2011, RB Édition

**La nouvelle banque** : métiers et stratégies, 2009, RB Édition.

**L'industrie bancaire** : mondialisation des acteurs et des marchés, 2007,  
RB Édition.

# Index des auteurs

---

## **Blaise AHOUCHEDE**

Polytechnicien, MBA, Directeur Général/CEO du GIM-UEMOA

## **Désiré AVOM**

CEREG-LAREA, FSEG – Université Dschang, Cameroun

## **Raphaël BENARROSH**

Consultant en Management stratégique et Ressources Humaines

## **Hakim BEN HAMMOUDA**

Ancien ministre de l'Économie et des Finances, Tunisie

## **Christian de BOISSIEU**

Professeur à l'Université de Paris I (Panthéon-Sorbonne)  
et au Collège d'Europe (Bruges).  
Membre du Collège de l'AMF

## **Arnaud de BRESSON**

Délégué général, Paris Europlace

## **Paul DERREUMAUX**

Fondateur et président d'honneur du groupe Bank of Africa

## **Souleymane DIARRASSOUBA**

Directeur Général ABI (Holding Banque Atlantique)  
Président de l'APBEF-CI & FAPBEF-UEMOA

## **Vincent DI BETTA**

Responsable Activité « Expertise à l'Internationale »,  
Direction de l'International et de l'Université Bpifrance

## **Mbaye DIOUF**

Juriste, banquier et spécialiste en microfinance

**Gabriel FAL**

Ancien Président de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM)  
d'Abidjan

**Georges FERRE**

Roland Berger Strategy Consultants

**Anselme IMBERT**

Conseiller pour l'Afrique à la Direction générale du Trésor français

**Nabil JEDLANE**

Université Abdelmalek ESSAËDI, École nationale de commerce et de gestion  
de Tanger

**Hugues KAMEWE TSAFACK**

*Financial Sector Advisor, Making Finance Work for Africa (MFW4A)*

**Alain LE NOIR**

Fondateur et conseiller spécial du Président du Club des Dirigeants de Banques  
et Établissements de crédit d'Afrique

**Patrick MESTRALLET**

Directeur Général d'Oragroup

**Stefan NALLETAMBY**

*Partnership Coordinator, Making Finance Work for Africa (MFW4A)*

**Idrissa NASSA**

Président du Club des Dirigeants de Banques et Établissements de crédit  
d'Afrique

Président-Directeur-Général de Coris Bank International

**Fodé NDIAYE**

Ph.D, Erasmus, MPA, Harvard Kennedy School

Banquier et spécialiste en SME finance et en microfinance

**Hervé NDOUME ESSINGONE**

Maître de Conférences Agrégé en Science de Gestion, Institut National des  
Sciences de Gestion, Libreville, Gabon



**Mohamed Ali MZALI**

Conseiller Méditerranée-Afrique, Pôle International, Direction des Relations Institutionnelles Internationales et Européennes, Groupe Caisse des Dépôts

**Henri-Claude OYIMA**

Président-Directeur-Général de BGF

**Georges PAUGET**

Président de la société de conseil Économie Finance et Stratégie

**Dhafer SAÏDANE**

Maître de conférences – HDR Université de Lille Nord de France et professeur SKEMA Business School.

Conseiller du Club des Dirigeants de Banques et Établissements de crédit d'Afrique

**Jonas SILIADIN**

Maître de conférences associé à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée  
Manager Banques et Assurance chez Conix Consulting

**Ousseynou SOW**

Consultant, juriste de banque

**Florian WITT**

Directeur du département Afrique, Institutions Financières, Commerzbank



# SOMMAIRE

## **Préfaces**

Christian de BOISSIEU.....	15
Arnaud de BRESSON.....	19

## **Avant-propos**

Idrissa NASSA.....	23
--------------------	----

## **Introduction**

Banque et finance en Afrique – les acteurs de l'émergence : Une œuvre collective pour l'Afrique Dhafer SAÏDANE et Alain LE NOIR...	25
---	----

## **Chapitre 1**

<b>Des banques innovantes face à la dynamique de l'émergence.....</b>	<b>39</b>
---	-----------

2015-2025 : les banquiers bâtisseurs de l'émergence de l'Afrique Dhafer SAÏDANE.....	41
---	----

Évolution et perspectives de développement des systèmes financiers africains Stefan NALLETAMBY et Hugues KAMEWE TSAFACK.....	51
---	----

Banques africaines et nouvelles technologies Blaise AHOUANTCHEDE.....	73
--	----

Les banques africaines : stratégies, réglementation, concentration et concurrence Désiré AVOM.....	89
---	----

Réformes nécessaires à l'approfondissement des marchés boursiers africains Gabriel FAL.....	109
--	-----

## Chapitre 2

### **Le cas des banques d'Afrique du Nord..... 127**

Système financier en Afrique du Nord : mutation contrastée et intégration hésitante

Dhafer SAÏDANE et Nabil JEDLANE ..... 129

Le système bancaire tunisien post-Révolution : diagnostic et pronostic

Dhafer SAÏDANE ..... 151

Le casse-tête d'une réforme bancaire dans un pays en transition

Hakim BEN HAMMOUDA ..... 173

## Chapitre 3

### **Les principaux défis : inclusion financière, réglementation et politiques de développement..... 187**

L'inclusion financière par le renforcement du partenariat Banques – Institutions de Microfinance (IMF) : outil pour un meilleur financement de l'émergence en Afrique subsaharienne

Fodé NDIAYE et Mbaye DIOUF ..... 189

Stratégies d'expansion continentale : un miroir aux alouettes ?

Anselme IMBERT ..... 213

Banque africaine et justice

Ousseynou SOW ..... 235

Le levier de la puissance publique : un exemple de réponse au financement des PME en Afrique

Vincent DI BETTA et Mohamed Ali MZALI ..... 255

Le financement bancaire des PME-TPE en Afrique

Alain LE NOIR ..... 275



**Chapitre 4****Des dysfonctionnements financiers et des retards à corriger..... 291**

Banques et marchés financiers africains

Hervé NDOUME ESSINGONE ..... 293

La gestion des ressources humaines dans les banques africaines :  
constats et perspectives

Raphaël BENARROSH ..... 307

Europe-Afrique : les facteurs clés de succès des systèmes de paiement

Analyse et perspectives

Georges PAUGET ..... 319

**Chapitre 5****Les perspectives, les évolutions perceptibles et les grandes tendances ..... 335**

Afrique : fera-t-on la banque autrement ?

Jonas SILIADIN ..... 337

Le renouveau de l'Afrique subsaharienne : les implications pour le secteur  
bancaire africain

Florian WITT ..... 355

L'industrie bancaire en Afrique : le défi de la croissance profitable

Georges FERRE ..... 367

**Postface et conclusion..... 381**

Dhafer SAÏDANE et Alain LE NOIR

L'avenir de la banque africaine vue par les dirigeants de banques :

– Le rôle des banques

– Le rôle de l'État

– Les défis

Les points de vue de :

Idrissa NASSA..... 382

Patrick MESTRALLET ..... 391

Souleymane DIARRASSOUBA ..... 399

Henri-Claude OYIMA ..... 402

Paul DERREUMAUX ..... 405



# PRÉFACES

**L**e bel ouvrage collectif dirigé par Dhafer Saïdane et Alain Le Noir propose une synthèse rare, à jour et féconde, sur le rôle de la finance et en particulier des banques dans le financement et le développement de l'Afrique. En Afrique comme ailleurs, la finance ne doit pas être regardée comme une fin en soi ; elle doit être conçue comme le moyen de financer l'économie réelle, et ce faisant de soutenir l'investissement, la croissance et le développement, l'emploi. La croissance se doit d'être la plus inclusive possible, soucieuse donc de la réduction des inégalités, de la lutte contre la pauvreté dans l'esprit des objectifs du Millénaire, obsédée par le souci de profiter à tous.

Quelques tendances lourdes dominent toute prospective bancaire et financière pour l'Afrique. J'évoque les principales : 1. La croissance du continent africain devrait rester dynamique, de l'ordre de 5 % par an en moyenne à l'horizon des dix prochaines années. 2. En Afrique comme d'ailleurs en Europe, l'activité et l'emploi sont étroitement et positivement indexés sur l'essor et la santé des PME et ETI. C'est pourquoi la lutte contre le chômage en général, contre le chômage des jeunes en particulier, passe par un financement adéquat de ces entreprises. 3. Dans le nouveau contexte réglementaire suscité, à juste titre, par la crise mondiale enclenchée en 2007-2008, les intermédiaires financiers, tout spécialement les banques, vont devenir plus sélectifs dans l'octroi des financements, en particulier des crédits. Une nouvelle phase de désintermédiation s'ouvre au plan mondial, et l'Afrique ne sera pas à l'écart de ce mouvement même si la plupart de ses marchés financiers restent aujourd'hui dans une situation d'émergence, et même pour certains d'entre eux de non-émergence caractérisée... 4. Dans le domaine bancaire, le continent connaît un essor de groupes panafricains. Ainsi, chacune des grandes banques marocaines a racheté un réseau en Afrique subsaharienne, et cet ancrage croissant des pays du Maghreb vers leur Sud, sans pour autant qu'ils divorcent de leur Nord (l'Europe), a toutes les chances de se renforcer dans les années qui viennent.

Cet ouvrage éclaire tout spécialement la place et le rôle des banques dans le financement en Afrique. Désintermédiation ou nouvelles formes d'intermédiation correspondant aux nouvelles activités bancaires ? Cette question d'interprétation mais aussi de régulation publique est posée depuis trente ans en Europe, et j'imagine qu'elle va franchir la Méditerranée... Par-delà les querelles sémantiques, qui

ne sont pas les plus intéressantes des querelles, il y a là un champ de réflexion sur les relations entre banques et marchés, entre financements intermédiés et financements désintermédiés. Il est plus que légitime d'avoir, à l'horizon des 10 à 15 prochaines années, des ambitions pour l'essor des Bourses en Afrique. Aujourd'hui, il faut saluer le rôle de places financières comme Johannesburg ou Nairobi, le projet d'un hub financier à Casablanca piloté par Casablanca Finance City (CFC) Authority, la relance de la Bourse d'Abidjan après les événements que l'on sait, etc. La désintermédiation va forcément gagner du terrain en Afrique, mais les financements bancaires vont rester prédominants encore longtemps. Des banques qui vont connaître avec les nouvelles réglementations prudentielles (selon les pays, il s'agit de mettre en place Bâle II ou Bâle III) des changements significatifs dans leur « business model », des banques qui vont, là comme ailleurs, traverser d'intenses mouvements de restructuration avec à la clef, probablement, une tendance vers plus de concentration, des banques qui, là comme ailleurs, doivent vivre la révolution du numérique comme une opportunité plutôt que comme un défi...

Partout, donc aussi en Afrique, se pose le problème de l'articulation entre les banques et la finance parallèle (« shadow banking »). Cette finance parallèle s'est développée depuis longtemps, alimentée en grande part par le secteur informel. Son existence et sa pérennité montrent qu'elle répond à certains besoins de financement pour les emprunteurs et de placement pour les épargnants. En même temps, la finance parallèle pose dans tous les pays du monde deux principaux défis : 1. elle est susceptible de concentrer trop de risques individuels (risques de crédit, de marché, de liquidité, risques opérationnels...) et donc d'être un « nid » à risques et crises systémiques. 2. elle engendre de sérieuses distorsions de concurrence, le contraire donc du fameux « level playing field » des Anglo-Saxons, entre les banques étroitement réglementées et des opérateurs faisant peu ou prou le même métier qu'elles mais peu ou pas régulés. Dans le cadre du G20 et du Conseil de Stabilité Financière (Financial Stability Board), il nous faut mettre en commun nos expériences et nos réponses face aux défis du *shadow banking*, tout en restant pragmatiques : il ne s'agit pas de « tuer » la finance parallèle, pas plus qu'il n'est question de réprimer le secteur informel. La question consiste à trouver les bonnes passerelles entre le secteur financier formel et l'informel, à faire une politique de prévention à l'égard des risques systémiques et à contenir les distorsions de concurrence en deçà d'un certain seuil.

Pour en revenir à la question centrale du financement des PME et ETI dans le contexte de banques plus contraintes par les nouvelles règles prudentielles et donc forcément plus sélectives, il va falloir mobiliser toute une palette de nouveaux financements. Consolider l'émergence de marchés financiers va aider,



mais cela n'y suffira pas : même sur les marchés financiers les plus développés, les PME hésitent à venir, pour des tas de raisons bien identifiées, et les investisseurs répugnent également à s'engager... Pour avancer, il faut dépasser le clivage banques/marchés et distinguer trois canaux de financement de l'économie réelle : les financements bancaires, les financements de marché et les financements *via* des fonds. Vu le temps nécessaire pour disposer de marchés financiers suffisamment profonds et liquides dans des pays qui n'en ont presque pas aujourd'hui, ou en tout cas pas assez, je compte sur des financements par des fonds pour financer la croissance rapide de l'Afrique dans les années qui viennent. L'essor du « private equity », à condition de favoriser par la politique fiscale les stades amont que sont le capital-risque et le capital-développement, fait partie à mon sens des priorités de la politique financière des pays africains, afin de soutenir la croissance des entreprises non cotées. Il faut combiner cet axe avec toutes les autres directions susceptibles d'encourager le financement de l'économie réelle : la finance participative (« crowdfunding »), la micro-finance, la finance islamique... Il s'agit là de canaux impliquant directement ou indirectement les banques, donc relevant d'une nouvelle forme d'intermédiation plutôt que d'une véritable désintermédiation.

Les aspects techniques ne peuvent ni ne doivent masquer les enjeux de gouvernance. À ce titre, il faut saluer le rôle des Commissions bancaires régionales mises en place par les pays africains membres de la zone franc. L'intégration et la coopération régionales sont en marche, et elles sont en train, heureusement, de dépasser les héritages coloniaux et les découpages linguistiques entre pays francophones, anglophones, lusophones... Nous devons aider l'Afrique à consolider sa croissance et à rendre durable son développement, à traiter le dramatique problème des migrants, à régler les conflits militaires sur ses territoires, à surmonter ses divisions géopolitiques... Mais nous devons aussi lui donner la place qui lui revient logiquement dans la nouvelle gouvernance mondiale. L'Afrique est aujourd'hui sous-représentée au G20, puisque seule l'Afrique du Sud participe à cette instance de concertation mondiale. Le fait que le FMI et la Banque Mondiale, invités aux sommets du G20, représentent tous leurs membres, donc aussi la quasi-totalité des pays africains, ne me semble pas une réponse satisfaisante. Une représentation directe a forcément plus de poids qu'une représentation indirecte. Pour garder le format G20, il faudrait faire plus de place à l'Afrique grâce à une représentation unique de la zone euro dans cette instance, et à des modifications touchant aussi la représentation de l'Asie et de l'Amérique latine. Je souhaite que l'Afrique prenne une part croissante dans les différentes instances internationales qui s'occupent de la « refondation » de la finance mondiale – le G20, le Conseil de Stabilité Financière, le Comité de Supervision Bancaire de Bâle, l'Organisation Internationale des Commissions de Valeurs Mobilières (OICV)... – et qu'elle soit, dès l'amont, beaucoup plus associée

à la co-décision et à la co-production des nouveaux standards de la réglementation bancaire et financière qu'elle, doit dès maintenant et devra dans l'avenir, comme les autres régions du monde, transposer et mettre en œuvre.

**Christian de Boissieu**

Professeur à l'Université de Paris I (Panthéon-Sorbonne)  
et au Collège d'Europe (Bruges)  
Membre du Collège de l'AMF

L'Afrique est, aujourd'hui, synonyme de croissance économique, d'intégration plus rapide que dans le reste du monde des nouvelles technologies, de moindre dépendance des revenus des matières premières, d'évolutions démographiques favorables, d'émergence de classes moyennes de plus en plus importantes, d'entreprises à fort potentiel de croissance... Il s'agit là d'autant d'ingrédients qui font de l'Afrique une nouvelle frontière de la finance mondiale.

Paris Europlace, organisation représentative de la Place financière de Paris, suit de près ces évolutions. Tout d'abord parce que de nombreux acteurs de la Place de Paris sont présents en Afrique depuis plusieurs décennies, dans les secteurs de la banque, de l'assurance, de la gestion, etc. Ensuite, parce que depuis la crise financière de 2008, Paris Europlace déploie une stratégie de coopération et d'échange avec les Places financières émergentes, Pays du Golfe (Dubai, Qatar), Russie (Municipalité de Moscou), Chine (Municipalité de Shanghai, NAF-MII)... L'Afrique émergente, et au-delà des liens historiques qui lient l'Afrique à la France, devient de fait une priorité pour Paris Europlace.

L'ouvrage collectif « Banque et finance en Afrique : les acteurs de l'émergence », initiative du Club des Dirigeants de Banques et Établissements de crédit d'Afrique et dirigé par Dhafer Saïdane et Alain Le Noir, est une contribution majeure à la dynamique et aux réflexions en cours sur le secteur bancaire et financier en Afrique. Celui-ci aborde de nombreuses questions que se posent les acteurs de la finance africaine, et plus largement la communauté financière internationale, sur la dynamique en cours de l'industrie financière africaine, à un moment où celle-ci est à la croisée des chemins, pour à la fois relever le défi du financement des économies africaines et déterminer le modèle de l'industrie financière africaine de demain adapté aux besoins spécifiques des économies africaines.

Des différentes contributions de l'ouvrage, il ressort un constat essentiel sur le rôle des banques dans l'émergence de la finance africaine ; il relève en particulier que :

- Les systèmes bancaires en Afrique se développent rapidement, se modernisent et un nombre croissant de banques africaines est aux standards internationaux. Ce développement ne se fait, cependant, pas de manière homogène en Afrique. L'ouvrage montre que si la dynamique des banques africaines est forte, il n'en demeure pas moins qu'elle reste concentrée sur quelques régions, essentiellement le Nord et le Sud de l'Afrique. Dans les autres grandes zones africaines, les systèmes bancaires ne disposent pas encore de la masse critique nécessaire pour accompagner efficacement le financement des économies.
- La montée en puissance de grands groupes bancaires africains à ambition panafricaine offre des produits et services bancaires transfrontaliers qui

contribuent activement à l'intégration bancaire et financière africaine. L'essor de grands groupes bancaires panafricains favorise la convergence des pratiques, des techniques et des offres de services bancaires. Cette dynamique du système bancaire africain renforce l'intégration financière en Afrique. Au-delà des grands groupes bancaires internationaux, la finance africaine dispose désormais de ses champions nationaux, grands groupes africains et à capitaux africains, qui développent leurs activités dans une optique panafricaine.

- Enfin, l'essor des nouvelles technologies, et en particulier celui du « mobile banking » en Afrique, est une dynamique unique au niveau mondial qui préfigure un nouveau modèle africain de services bancaires et financiers.

L'ouvrage collectif apporte sur cette base une nouvelle grille de lecture de l'industrie financière africaine, de son évolution et il répond à de nombreuses questions essentielles, notamment le rôle de la finance, non seulement comme outil d'accompagnement de la croissance africaine, mais également, comme vecteur de croissance et de création de valeurs. Un certain nombre de pays africains ont pris conscience de cet enjeu et se sont dotés de structure de place financière pour attirer sur leur territoire des entreprises émettrices, des banques internationales, des investisseurs...

Cette contribution aborde également de nombreux points essentiels au développement d'un environnement financier au service du financement de l'économie : le rôle de l'État régulateur pour accompagner le développement du système financier, le rôle des banques centrales pour soutenir cette dynamique et les grands défis auxquels devrait faire face la finance Africaine dans les années à venir.

L'originalité de l'ouvrage réside dans son approche transversale, qui couvre la finance africaine dans sa globalité en analysant l'ensemble de l'environnement du système financier, le rôle de l'éducation financière et de la formation, les systèmes juridiques et réglementaires – notamment la question cruciale des dispositifs de garantie –, le rôle de la fiscalité et des incitations fiscales pour la mobilisation de l'épargne et son orientation vers le financement de l'économie et en particulier des entreprises, la protection des investisseurs, etc.

Cette contribution va dans le sens de l'histoire. D'ailleurs Paris Europlace a signé trois premiers accords de coopération avec des pays africains, le Maroc (Casablanca Finance City Authority, en 2013), l'Algérie (COSOB, en 2013) et la Tunisie (Bourse de Tunis, en 2015). De nombreux sujets sont traités dans le cadre de ces accords de coopération, désintermédiation du financement des entreprises, innovation financière, formation et recherche en finance...



En parallèle, pour accélérer nos relations avec le continent africain pris dans son ensemble, nous avons lancé le « Cluster Finances » dans le cadre de la Fondation Africa-France, présidée par Lionel Zinsou. Cette initiative, soutenue par les chefs d'État français et africains réunis lors du Sommet de l'Élysée fin 2013, vise à constituer un large réseau d'acteurs bancaires et financiers, africains et français, des secteurs privés et publics, en vue de développer des projets partenariaux.

Le *cluster* a pour mission d'accompagner le développement de nouveaux modes de financement, de renforcer l'intégration des marchés financiers en Afrique, d'améliorer l'offre de capital humain et de contribuer à accompagner les acteurs financiers africains qui souhaitent développer leurs activités en France/Europe.

Cinq axes d'interventions ont été identifiés, par le Comité de Pilotage du *cluster*, qui réunit au plus haut niveau des acteurs de la finance africaine et française, banques, investisseurs, émetteurs, autorités de marchés, etc.

- Développer l'épargne longue et la mobiliser en faveur du financement de l'économie et des entreprises.
- Développer les nouveaux canaux de financements de marché pour les entreprises.
- Accompagner la montée en puissance des besoins en matière d'assurance.
- Prendre en compte l'intégration des nouvelles technologies dans l'ensemble de l'industrie financière en Afrique.
- Développer des initiatives en matière de formation/recherche en finance.

Dans ce cadre, le « Cluster Finances » a lancé quelques premiers projets pour accompagner le développement de la finance africaine :

- Réalisation d'un rapport sur la « Désintermédiation du financement des entreprises en Afrique ».
- Mise en place d'un observatoire du financement des entreprises en Afrique.
- Création d'un Campus Digital de la Finance.
- Mise en place d'un Comité de droit financier africain.

En prolongement des travaux du « Cluster Finances » de Paris Europlace, cet ouvrage collectif sera sans nul doute une référence sur la finance Africaine pour de nombreuses années !

**Arnaud de Bresson**

Délégué général, Paris Europlace



# AVANT-PROPOS

La création du Club des Dirigeants de Banques et Établissements de crédit d'Afrique correspondait en 1989 à la naissance de la véritable banque africaine après les importantes restructurations des années 1980. La fermeture de la quasi-totalité des banques de développement et autres banques à capitaux majoritairement d'État, ainsi que la baisse d'influence des banques françaises jusqu'alors omniprésentes, laissaient le champ libre à des initiatives africaines. C'est de cette période que date l'émergence de la banque africaine souvent leader aujourd'hui sur ses marchés en zone franc (BOA, EcoBank, BGFI). Ces nouveaux banquiers éprouaient le besoin de se retrouver afin de partager leurs expériences et de parfaire leurs connaissances. Le Club est né à Lomé, où se situe son siège social, en réponse aux besoins exprimés par les banquiers eux-mêmes.

Vingt-sept ans après, le Club existe toujours, fort d'une soixantaine de membres (présidents, directeurs généraux et leurs adjoints) exerçant pour la plupart en Afrique subsaharienne et francophone. Les besoins qui s'exprimaient à l'origine sont évidemment aujourd'hui très différents. En effet, d'autres institutions répondent aux attentes des dirigeants : les maisons mères, les associations professionnelles, notamment, et pourtant le club est plus actif que jamais.

Notre club organise deux manifestations très suivies chaque année.

- ▶ Les journées annuelles à l'occasion de son assemblée générale qui se tient début février dans une capitale africaine avec des thèmes portant sur l'actualité bancaire en Afrique.
- ▶ Le forum d'été de fin juin en réponse à l'invitation d'une institution financière d'un autre continent avec le double objectif de faire connaître la banque africaine et de mieux connaître ce qui se fait ailleurs dans le domaine de la finance.

Le Club, a en outre, passé plusieurs conventions de partenariat (Commerzbank, Campus France, Bpifrance) et apporte son concours à l'animation de plusieurs associations « de métier » : juristes de banque, comptables et auditeurs internes, gestionnaires des ressources humaines et trésoriers.

C'est dans un esprit d'ouverture et de recherche que le Club a créé l'an dernier un « laboratoire des idées » dont la première initiative est l'écriture et la diffusion

d'un ouvrage collectif sur « les acteurs de l'émergence » : son but est de faire connaître l'opinion d'un certain nombre d'experts et de praticiens sur ce que pourrait – ou devrait – être la banque africaine en 2025.

Le Club a confié la responsabilité de cet ouvrage au professeur Dhafer Saïdane et à Alain Le Noir, l'un des fondateurs du club. Ce « laboratoire des idées » est appelé ensuite à développer, sous des formes qui restent à définir, quelques-uns des thèmes abordés dans l'ouvrage et d'autres. Bien entendu il est ouvert à tous ceux qui, à différents titres, sont intéressés par la banque africaine et la finance en général. Qu'ils n'hésitent pas à se manifester.

Bonne lecture à tous et merci encore de votre confiance.

**Idrissa NASSA**

Président-Directeur-Général de Coris Bank International  
et Président du Club des Dirigeants de Banques  
et Établissements de Crédit d'Afrique

# INTRODUCTION

## **Banque et finance en Afrique – les acteurs de l'émergence : Une œuvre collective pour l'Afrique**

---

**Dhafer Saïdane**

Maître de conférences – HDR,  
Université de Lille Nord de France  
et Professeur, SKEMA Business School  
Conseiller du Club des Dirigeants de Banques  
et Établissements de crédit d'Afrique

et

**Alain Le noir**

Fondateur et conseiller spécial du Président du Club des Dirigeants  
de Banques et Établissements de crédit d'Afrique

**P**résentée hier comme un continent perdu, l'Afrique connaît depuis plus d'une décennie une croissance supérieure à celle du reste du monde. L'Afrique se caractérise par une croissance forte et rapide. La plupart des pays du continent appliquent des réformes dans tous les secteurs favorisant les mécanismes du marché et le désengagement de l'État. L'Afrique est donc un continent indiscutablement émergent.

La population africaine, d'environ 1 milliard d'habitants aujourd'hui, sera, d'après des projections largement partagées, de près de 1,5 milliard en 2030 et 2 milliards en 2050, dont la moitié aura moins de 25 ans. En 2050, la population de l'Afrique sera supérieure à celle de la Chine et de l'Inde, et trois fois plus nombreuse que celle de l'Europe. Mais ne nous voilons pas la face : beaucoup reste à faire. Près d'un Africain sur deux vit toujours dans l'extrême pauvreté et les inégalités de revenu sur le continent demeurent les plus élevées du monde. Sur les 25 pays les plus pauvres du monde en 2014, 21 se situent sur le continent africain. De plus, l'Afrique reste une économie essentiellement rurale caractérisée par un vaste secteur informel et une croissance portée principalement par les ressources naturelles.

Le débat des années 1970 entre afro-pessimistes et afro-optimistes devient caduc. Car le cœur du réacteur des économies africaines – le système bancaire – se porte de mieux en mieux. En effet les banquiers africains sont enthousiastes. Leurs systèmes bancaires se portent bien ! Les banques africaines, objet de cet ouvrage, ont réalisé un meilleur rendement en 2014 (24 %), soit six fois le rendement moyen des banques européennes.

En croisant les regards de spécialistes de l'économie et de la finance du continent – universitaires de renom et éminents dirigeants de banques africaines –, cet ouvrage, à l'initiative du Club des Dirigeants de Banques et Établissements de crédit d'Afrique, est une des premières tentatives qui vise à percer le mystère du processus d'émergence par lequel passe le continent africain en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle.

La finance africaine et les banques en particulier ont connu des mutations importantes ces vingt dernières années. Ces changements ont aiguë la concurrence et ont incité les banquiers à développer de nouvelles stratégies spatiales reposant sur une logique industrielle et de nouveaux métiers liés aux nouvelles technologies de l'information et des télécommunications (NTIC).

À quoi ressemble le paysage africain actuel ? Quelles sont les stratégies suivies par les grandes banques africaines ? Où en est le panafricanisme bancaire et quel est son avenir ? Quels sont les grands défis pour le régulateur bancaire africain ? Quels sont les grands défis qui attendent les banques africaines pour les trente prochaines années ? Repli ou expansion des banques étrangères en Afrique ?

Telles sont quelques-unes des interrogations qu'analyse cet ouvrage qui aborde aussi des aspects réglementaires et leur degré d'adaptation à la situation africaine, notamment en termes de lutte anti-blanchiment.

Les principales conclusions de cette contribution collective se résument dans les cinq thèmes clés suivants.

## 1. Des banques innovantes et dynamiques

Pour Stefan NALLETAMBY et Hugues KAMEWE TSAFACK, **des progrès notables ont été accomplis au niveau des systèmes financiers africains**. Dans un environnement financier international particulièrement instable et encore marqué par les stigmates de la crise financière mondiale de 2008, et plus récemment de la dette souveraine en Europe, les systèmes financiers africains affichent une certaine solidité que l'on pourrait en partie attribuer aux réformes menées dès la fin des années 1980.

Des progrès notables ont ainsi été accomplis. Pour preuve, les principaux indicateurs de développement du système financier ont en moyenne gagné plus de 10 points de pourcentage entre 1990-2013. Ainsi, le ratio crédit bancaire au secteur privé sur le produit intérieur brut (PIB) est passé de 16 % à plus de 28 % tandis que celui du total des actifs bancaires rapporté au PIB a augmenté de 21 % à 31 %. Enfin, le ratio masse monétaire (M2) sur PIB s'est accru de 25 % à 37 % sur la même période.

Pour Blaise AHOUCHEDE, **le développement fulgurant des technologies de l'information et des communications (TIC)**, l'introduction d'Internet dans la plupart des foyers en Afrique, tout au moins de la classe moyenne, et la forte pénétration du téléphone portable, placent les banques africaines devant de nouveaux défis.

En quête de croissance, les banques africaines s'appuient sur les technologies émergentes et novatrices pour accroître leur efficacité et leur efficience dans un environnement de plus en plus concurrentiel et en perpétuelle mutation. L'innovation se trouve désormais au cœur de leurs stratégies.

Le paysage bancaire africain a fortement évolué ces dernières années avec des stratégies de développement et d'expansion variées accentuant ainsi la compétition et la concurrence sur le marché continental des services financiers.

On trouve dès lors, des établissements bancaires implantés dans plusieurs pays d'Afrique avec une ambition clairement affichée d'être leaders sur leur marché.

Cette vision s'accompagne généralement par une définition précise de leurs stratégies opérationnelles et technologiques orientées vers la mutualisation, la réduction des coûts et la recherche de productivité ainsi qu'une adaptation de leur mode organisationnel pour faire face à la complexité de la géographie pluri-territoriale de leur implantation.

Pour Désiré AVOM, **les banques africaines mettent en place de nouvelles structures organisationnelles** afin d'améliorer leurs conditions de marché en

matière de stratégies, de réglementation, de concentration et de concurrence. Les services financiers sont appelés à jouer un rôle central dans l'accompagnement de l'émergence du continent africain, dans un contexte caractérisé par le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, d'une part, et le boom démographique, d'autre part. Il importe en effet d'identifier les mesures permettant de rendre les banques africaines plus aptes dans la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, tout en améliorant le climat des affaires et en préservant la stabilité financière.

Les institutions bancaires font globalement preuve d'une plus grande résilience et d'un professionnalisme accru face aux chocs. Ce dynamisme est plus marqué pour les banques marocaines, sud-africaines et nigérianes.

Le marché bancaire africain se réorganise. On note un double mouvement : une augmentation du nombre d'acteurs – ce qui tend à intensifier la concurrence – mais aussi des stratégies de fusions-acquisitions qui jouent dans le sens inverse, et tendent à faire évoluer le secteur bancaire africain vers une concentration, comparable à l'évolution observée dans le monde.

## 2. Le cas des banques d'Afrique du Nord

Pour Nabil JEDLANE et Dhafer SAÏDANE, **les systèmes financiers d'Afrique du Nord ont été élaborés pour la plupart après les indépendances et sont hétérogènes**. Le décalage au niveau des systèmes bancaires est notable. On remarque aussi l'importance grandissante de la Bourse d'Égypte – produit de la fusion en 1996 entre la Bourse d'Alexandrie (créée en 1888) et celle du Caire (créée en 1903) – celle de Casablanca et, dans une moindre mesure, celle de Tunis. Sur ce dernier point le contraste est frappant lorsqu'on sait que Nouakchott s'apprête à peine à se doter d'une place financière.

À l'échelle de l'Afrique, le poids du système bancaire nord-africain (Égypte, Libye, Tunisie, Maroc, Algérie, Mauritanie) est remarquable.

Selon le classement 2014 d'*African Banker*, sur les 100 plus grandes banques africaines en termes de bilan, environ 47 sont implantées en Afrique du Nord. Ces banques représentent presque 40 % du total des actifs des banques en Afrique, soit 456 milliards dollars d'actifs sur un total de 1 183 milliards en 2013 pour l'ensemble du continent. L'Égypte représente à elle seule 16 % des actifs totaux, le Maroc 13 %, l'Algérie 7 %, enfin la Tunisie 2,5 %.

Pour Dhafer SAÏDANE, **la révolution tunisienne a retardé la mise à niveau et la réforme du système bancaire tunisien**. Or le secteur bancaire occupe une place non négligeable dans l'économie du pays. Les services financiers contribuent



à plus de 3 % au PIB. La masse salariale distribuée dans le secteur s'élève à plus de 400 millions de dinars, soit environ 4 % de la masse salariale totale. On recense presque 20 000 emplois directs, sans compter les sociétés financières affiliées.

Le système bancaire tunisien est en outre engagé dans la voie de libéralisation depuis une trentaine d'années. En dépit des difficultés rencontrées pour gérer les créances douteuses et privatiser certaines banques, la Tunisie s'engage fermement depuis 1998, dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce, à libéraliser, restructurer et moderniser son secteur bancaire.

### **3. Les principaux défis : inclusion financière, réglementation et politiques de développement**

Pour Fodé NDIAYE et Mbaye DIOUF, **l'inclusion financière constitue un élément clef du développement en Afrique.**

L'émergence des pays africains s'appuie sur une croissance forte, durable, soutenable, équitable, équilibrée et inclusive. Elle nécessite un engagement politique permettant la promotion de secteurs financiers inclusifs portés sur le financement des activités productives. Passer de secteurs à faible valeur ajoutée à des secteurs à forte valeur ajoutée, telle est l'un des enjeux majeurs auquel sera confrontée la finance africaine. La question du secteur privé, du secteur informel, des TPE, des PME, du secteur agricole et du partenariat « public-privé » demeure d'une grande acuité pour mettre la jeunesse au travail et créer des richesses.

Les secteurs financiers inclusifs s'affirment si toute la population adulte a accès à une gamme élargie de produits et services financiers (épargne, crédit, assurance, transfert, moyens de paiement), offerte par des institutions diverses et variées (banques, ONG, coopératives d'épargne et de crédit, autres institutions financières non bancaires), dans un environnement concurrentiel et approprié (légal, juridique et politique) garantissant une efficacité et une pérennité. Du reste, la conférence sur le financement du développement, tenue à Addis-Abeba en juillet 2015, montre l'importance de cette question au moment où se discuteront à New York les objectifs de développement durable et à Paris la 21<sup>e</sup> conférence des parties sur le changement climatique (COP21). Le questionnement sur l'inclusion financière et sur les meilleures méthodes de la promouvoir constitue un élément clé du développement en Afrique.

Pour Anselme IMBERT, **une convergence des régulations bancaires africaines avec les standards internationaux** est susceptible d'éviter l'apparition de risques systémiques.

Le continent africain recèle un potentiel énorme pour les activités financières,

d'autant plus que les taux d'accès aux services financiers y sont les plus bas du monde. Il est donc logique que nombre d'acteurs bancaires poursuivent des stratégies actives d'expansion. Si la fragmentation des marchés et des régulations constitue un frein évident au panafricanisme bancaire, la faiblesse des régulateurs locaux porte en germe un risque sérieux : celui de voir, localement, des banques internationales concentrées sur des activités à la fois conformes aux standards internationaux et rentables coexister avec des banques, parfois fragiles, issues de pays à régulation faible et qui occuperont l'espace que les banques précédentes ne voudront ou ne pourront pas investir.

Seule une régulation bancaire africaine ajustée aux standards internationaux permettrait d'éviter l'apparition d'un tel système à deux vitesses.

Pour Ousseynou SOW, le binôme banque/justice doit être revisité. Les lois portant réglementation bancaire définissent la banque comme une institution habilitée à collecter les ressources du public, en vue de leur recyclage sous forme de crédits. Ces concours faits à l'économie doivent être remboursés à bonne date par les crédités.

Le caractère auto liquidatif du crédit reste ainsi une règle essentielle dans ce métier, et commande une bonne appréciation du risque avant tout financement, de manière à en assurer la bonne sortie. En revanche, une appréciation erronée ou insuffisante du risque peut en compromettre le remboursement, et mettre la banque en situation de recourir à la force du droit, pour assurer le recouvrement de ce qui n'a pas pu être remboursé.

Comme le démontre l'état de la jurisprudence de la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage (CCJA) relative à « l'Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution », la fréquence du recours à la justice pose la problématique du binôme banque/justice en Afrique, avec comme référence l'expérience intéressante d'intégration juridique des États parties au traité de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), inaugurée pour éradiquer, dans cet espace commun à dix-sept États, l'insécurité juridique et judiciaire qui le caractérise, et qui plombe ses efforts de développement économique et social. À cet important contentieux afférent au recouvrement s'ajoutent tous les autres contentieux auxquels s'expose la banque, et pouvant engager sa responsabilité générale, celle de dispensateur de crédits.

Il faut reconnaître que la justice dans les pays africains fait des pas en avant. Des expériences intéressantes y ont cours, notamment au Mali où une réforme a fait des juristes de banque des assesseurs dans le contentieux bancaire. Au Bénin aussi des initiatives sont prises, à travers les « Journées béninoises de la banque et de la

justice » qui regroupent périodiquement magistrats et juristes de banques autour de la problématique « banque et justice ».

Pour Vincent DI BETTA et Mohamed Ali MZALI, **l'Afrique se trouve face à des défis structurels nouveaux** qu'elle se doit de relever. Ces bouleversements démographiques vont logiquement impliquer **des approches différentes en matière de politiques de développement**, ce qui signifie pour les États de travailler sur :

- les infrastructures : transports, routes, trains, voies fluviales... ;
- le logement ;
- la création d'emplois pour répondre à cette croissance démographique et à l'émergence d'une classe moyenne.

Le développement des économies dépend notamment de la création et du développement des TPE-PME, facteur de création d'emplois, de redistribution des richesses, de réduction de la pauvreté, de stabilité sociale et de développement de régions économiques.

L'accès limité aux ressources financières pour démarrer une activité ou se développer constitue une problématique majeure à laquelle sont confrontées les TPE-PME africaines.

Quelles solutions existe-il alors ? La réponse au financement des PME en Afrique doit passer aussi par le levier de la puissance publique visant l'accès des entreprises au crédit bancaire et au financement de leur développement.

Pour Alain LE NOIR, **l'insatisfaction des PME-TPE peut s'expliquer par le fait que l'entreprise estime à juste titre qu'elle reste le partenaire privilégié des banques**. Par ailleurs, la revendication des entreprises émane souvent de ceux qui, pour diverses raisons, n'ont pu obtenir satisfaction à leurs demandes de financement. Il est sans doute exagéré de dire que « les banques marocaines financent 99 % des PME », comme il est exagéré de dire qu'au Bénin « moins de 5 % des PME ont accès aux financements bancaires ». En effet, il faut reconnaître qu'un bon projet trouvera toujours (où presque) les financements qui lui sont nécessaires.

Mais que faut-il entendre, au juste, par PME-TPE ? L'auteur y répond et développe un plaidoyer en faveur des banques : celles-ci financent, bien ou mal, mais elles financent, les entreprises. Il y a certes des obstacles qui sont susceptibles de freiner les interventions des banques, notamment en Afrique, mais il existe des voies et des moyens pouvant être mis en œuvre afin de tenter de lever ou de limiter ces obstacles.

#### 4. Des dysfonctionnements financiers et des retards à corriger

Le premier domaine de retard concerne l'architecture des systèmes financiers encore inachevée. Pour Hervé NDOUME, **il existe un contraste marqué par une faible synergie entre Banques et Marché financiers**. Les banques africaines, après une période de forte restructuration dans les années 1980, ont connu une décennie 2000-2015 consacrée à l'élargissement géographique et au développement endogène de leurs activités, entraînant l'émergence de groupes bancaires de taille continentale. Trois espaces régionaux caractérisent ainsi l'Afrique bancaire : l'Afrique australe portée par l'Afrique du Sud et Maurice, l'Afrique du Nord soutenue par l'Égypte et le Maroc, enfin, l'Afrique de l'Ouest dominée par le Nigeria et le Ghana. Ainsi, avec plus de 176 banques pour une contribution de plus de 75 % au financement du PIB de l'Afrique australe, les banques sud-africaines se présentent comme les plus actives de l'espace bancaire africain avec de grands groupes dont l'activité est très dense sur l'ensemble du continent. Elles sont suivies par les banques d'Afrique du Nord, notamment les Marocaines. Celles de l'Afrique de l'Ouest (31 % dans la contribution au financement du PIB régional) et d'Afrique de l'Est (31 %) marquent le pas, tandis que l'Afrique centrale est en marge de ce mouvement avec une contribution de 19 % seulement au financement du PIB.

De plus, les taux de bancarisation en Afrique demeurent parmi les plus faibles au monde avec des taux inférieurs à 20 %, contre 44 % en Europe, 28 % en Amérique latine, 27 % en Asie de l'Est et 24 % au Moyen-Orient ; ce qui ouvre la perspective d'un développement en profondeur de l'activité bancaire. Dans le même temps, les taux de rentabilité moyens des fonds propres des banques y comptent parmi les plus élevés au monde : avec environ 30 % en Afrique centrale, 23 % en Afrique de l'Ouest, respectivement 13 % et 12 % en Afrique du Nord et du Sud, contre en moyenne 5 % en Europe. Autant dire que les banques africaines disposent d'un potentiel de développement fondé notamment sur l'élargissement de leur portefeuille client.

Les marchés financiers africains s'inscrivent aussi dans la même dynamique de développement, car avec 23 Bourses de valeurs actuellement contre une dizaine il y a seulement vingt ans, les économies africaines semblent marquer une confiance accrue pour ce type de véhicules financiers. Même si leur contribution au financement des économies reste encore faible, de l'ordre de 15 % du total des crédits bancaires à long et moyen terme dans l'espace UEMOA<sup>1</sup>, 5 % seulement au financement du PIB en Tunisie contre près de 70 % pour les crédits bancaires. La capitalisation totale des Bourses africaines, d'environ 1 300 milliards USD en

1. Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine.

2014, reste elle aussi faible, comparée à celle des grands marchés internationaux. Ainsi, la capitalisation totale des Bourses africaines représente moins de 10 % de celle des États-Unis. L'essentiel du volume des transactions est d'ailleurs concentré sur les places financières de Johannesburg, du Caire, de Lagos, de Casablanca et de Nairobi. À cet égard, l'Afrique du Sud attire à elle seule la majorité des capitaux échangés sur le Continent, soit plus de 70 % du volume total.

Cette tendance, plutôt favorable des banques et des Bourses africaines, n'en cache pas moins un contraste marqué par une faible synergie entre ces institutions.

Le deuxième domaine de retard porte sur la faiblesse du rôle de la gestion des ressources humaines.

Selon Raphaël BENARROSH, en Afrique Subsaharienne, en matière de ressources humaines, il y a des soubresauts dans quelques banques mais, dans la plupart des cas, le retard reste grand et préoccupant.

Des observations de terrain effectuées depuis une vingtaine d'années en Afrique Subsaharienne permettent de porter une appréciation sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les banques et établissements financiers d'un nombre conséquent de pays. Ces pratiques ont fait l'objet de comparaisons avec celles de banques de l'Union européenne, des pays d'Europe centrale et orientale, du Maghreb, du Proche-Orient et d'Asie.

On constate en Afrique Subsaharienne des retards. Le positionnement des directeurs des ressources humaines (DRH) dans la structure montre que, pour la plupart, ils dépendent d'un cadre de direction, secrétaire général ou DGA chargé des activités support. Très rarement le DRH est un véritable directeur des ressources humaines. De fait, le plus souvent, c'est un RRH (responsable des ressources humaines) non rattaché au directeur général. Il ne participe pas au comité de direction. Le positionnement du DRH montre d'emblée qu'il n'est pas impliqué dans la démarche stratégique de l'entreprise. Il est pourtant celui qui devrait traduire les objectifs stratégiques en termes d'effectifs et de compétences requises.

Pour Georges PAUGET, **les modèles de paiement Europe-Afrique ne sont pas seulement opposés, ils sont aussi inversés.** À ce jour, les acteurs qui animent le marché en Europe sont essentiellement les banques ; en Afrique, ce sont les non-banques. La détention d'un compte bancaire est la règle en Europe et le taux de bancarisation peut aller jusqu'à 99 % dans un pays comme la France. En Afrique, ce même taux est de l'ordre de 10 %. Les environnements économiques, le revenu par habitant, la réglementation sont autant d'autres facteurs qui expliquent que l'on se trouve face à des modèles inversés.

## 5. Les perspectives, les évolutions perceptibles et les grandes tendances

Pour Jonas SILIADIN, **dans les pays du Nord, il y a plusieurs décennies que la banque n'est plus le monopole des banquiers traditionnels.** Par vagues successives, les banques traditionnelles ont vu arriver sur le marché des concurrents : d'abord l'industrie automobile, les assureurs puis la grande distribution agroalimentaire. Le choix des industriels automobiles de se limiter aux crédits affectés à l'achat de leurs produits ou aux différentes formes de *leasing* fait de leurs filiales financières plus des établissements spécialisés que de véritables banques, au sens propre du terme, c'est-à-dire des entreprises effectuant à titre habituel l'intermédiation et les services connexes.

De même, les expériences d'assure-banque n'ont été « qu'un » élargissement de la gamme aux produits bancaires ou une juxtaposition de l'assurance et de la banque, deux métiers sommes toutes assez proches. En revanche, la banque *via* la grande distribution a transformé le secteur. À côté de son cœur de métier, la grande distribution a progressivement développé une activité bancaire, généralement à partir d'une carte de fidélité sur laquelle s'est peu à peu greffée une offre assez étoffée.

Certes, ces activités ont été portées par des filiales créées sous forme de joint-venture avec au moins un partenaire bancaire mais l'« in-store Banking », né aux États-Unis, adopté en Grande-Bretagne et revisité en Europe continentale, notamment en France, a transformé la façon de pratiquer la banque. C'est une banque à laquelle la grande distribution applique son propre modèle, en s'appuyant sur sa relation privilégiée avec ses clients.

GoBank pour les États-Unis, Tesco Personal Finance ou Sainsbury's Bank pour le Royaume-Uni, Carrefour Banque ou Banque Accord pour la France, sont désormais des établissements de crédit banalisés avec une clientèle fidèle, de la taille parfois de celle des plus grandes banques.

Quoi qu'il en soit, ce modèle de « smart banking » pousse à des évolutions du secteur, favorables aux consommateurs : allègement des frais, réduction des délais et un rééquilibrage de la relation entre banquier et clients, induits par une concurrence avivée. Il permet de renforcer l'inclusion bancaire car les frais allégés et les parcours simplifiés rendent les services accessibles à un plus grand nombre de clients. « Vous êtes toujours les bienvenus pour demander un compte GoBank même si vous avez été refusé pour un compte courant dans le passé ! », proclame le géant agroalimentaire américain sur le site de sa filiale bancaire.

Un modèle de banque similaire à celui-là est-il possible en Afrique d'ici à l'horizon



2025 ? Et au-delà de la grande distribution, quels pourront être, demain, les nouveaux acteurs qui pratiqueront la banque autrement en Afrique ?

On peut répondre par l'affirmative sans crainte de se tromper dans la mesure où les conditions propices à cette évolution sont déjà en place et se consolident de jour en jour, sur le Continent où la grande distribution et les groupes de Télécoms sont en avant-poste.

Pour Florian WITT, **malgré une croissance soutenue, l'Afrique est confrontée à des obstacles pour bâtir une économie plus productive et plus forte.** Compte tenu du dynamisme démographique du continent, les secteurs intensifs en travail/main d'œuvre doivent jouer un plus grand rôle dans la transformation de l'Afrique dans les prochaines décennies, en complément des industries d'exploration des matières premières à forte intensité capitalistique. Les investissements dans les infrastructures seront également vitaux pour améliorer l'accès à l'énergie, le transport, l'eau, l'assainissement et les télécommunications. Ailleurs, les économies d'Afrique Subsaharienne devront approfondir leurs chaînes de valeur, en ajoutant des sites de transformation et de fabrication aux industries dépendantes de l'extraction pour constituer des bases industrielles à valeur ajoutée. Pour devenir autonomes, les pays africains ne doivent plus se contenter d'exporter des matières premières et d'importer des produits finis. Des investissements directs étrangers sont nécessaires pour développer des industries à forte valeur ajoutée.

Les gouvernements et les acteurs financiers doivent avoir conscience des risques potentiels des chocs exogènes et de leur impact sur les pays subsahariens. Globalement, on peut conclure que la région est bien moins exposée aux chocs externes que les autres pays émergents tels que l'Amérique latine et l'Europe centrale et de l'Est.

Même si ces scénarios de crise ne peuvent être exclus, le secteur financier africain est désormais bien mieux préparé à répondre au risque qu'ils comportent, comme l'illustre le cas du choc des prix du pétrole. La relative stabilité du contexte financier et macroéconomique, conjuguée à la volonté réformatrice actuelle et au dynamisme de la croissance du PIB dans de nombreux pays d'Afrique Subsaharienne profitent au système bancaire local. Toutefois, pour promouvoir le développement des banques africaines, les pays doivent d'abord se réorienter vers le financement du commerce entre l'Afrique et l'Asie, notamment la Chine. Ils doivent également travailler sur leur solvabilité pour mobiliser des ressources auprès des investisseurs étrangers. Cerise sur le gâteau, les banques locales doivent se réjouir de l'adoption d'une politique monétaire qui répond aux chocs externes au prix d'une baisse de leur chiffre d'affaires.

Les banques doivent également renforcer et développer leurs liens financiers au

sein de la région et en dehors. L'intégration mondiale passera par une élimination des barrières aux investissements transfrontaliers et le traitement différentiel des investisseurs étrangers dans la région, mais aussi par l'harmonisation des législations, des politiques et des institutions.

Pour Georges FERRE, **le secteur bancaire africain a connu ces dernières années de profondes mutations**. Alors que les grands groupes internationaux ont dominé le marché jusqu'à la fin des années 1990, **de nouveaux acteurs locaux, régionaux ou continentaux sont apparus et se sont consolidés**.

Mais si la croissance économique rapide du continent africain est incontestablement une opportunité pour un secteur bancaire en plein développement, elle soulève en même temps de nombreux défis : **comment développer des services véritablement adaptés à des populations encore peu bancarisées et dont la culture financière est encore faible ?** Comment accompagner un développement endogène des économies africaines ?

C'est dans ce contexte que Roland Berger a souhaité mener une étude sur le secteur bancaire africain, à la fois pour faire la part idées reçues sur le sujet, et pour établir ce que pourrait être le plan de travail des prochaines années pour les acteurs de ce secteur. L'enjeu est de permettre aux banques africaines, à travers la consolidation d'un modèle endogène et original, d'accompagner le continent dans une dynamique de croissance de plus en plus extravertie et intégrée à la mondialisation.

## Conclusion

Depuis le « big bang » bancaire des années 1980, qui a amené une restructuration en profondeur des systèmes bancaires africains francophones en même temps qu'un renforcement heureux des réglementations et des conditions de supervision des banques, notamment de la zone franc, celles-ci ont évolué par « vagues » successives faisant aujourd'hui de la banque l'un des secteurs professionnels les plus performants et les plus appréciés des acteurs économiques. Ces étapes sont les suivantes.

- ▶ Retrait des banques françaises jusqu'alors omniprésentes (elles ont tendance à revenir depuis deux années).
- ▶ Création, puis développement de banques à capitaux et à management africains.
- ▶ Diversification de l'offre des produits et des services bancaires.
- ▶ Rapprochement de la clientèle par la création d'agences, la mise à disposition d'automates et le développement du « Mobile banking ».



- ▶ Arrivée des banques marocaines et de banques nigérianes jusqu'alors quasiment absentes des marchés.
- ▶ Généralisation du secteur privé dans le capital et quasi-disparition de l'État.

Sans doute sommes-nous à la veille d'une consolidation des situations acquises, ne serait-ce que du fait de l'augmentation des capitaux propres exigée par les banques centrales.

Afin de renforcer leur action et leur présence dans des économies encore fragiles, bien qu'en relative émergence, beaucoup de questions demeurent posées, auxquelles il faudra répondre aussi rapidement que possible :

- Faut-il rechercher prioritairement le quantitatif, c'est-à-dire l'augmentation des taux de bancarisation alors que plus de la moitié des populations vivent encore au-dessous, ou à la limite du seuil de pauvreté ?
- Quelle place doivent tenir les États face aux priorités à donner à l'industrialisation, au renforcement des infrastructures, à la moindre dépendance des autres continents ? Les États ne peuvent rester à l'écart des acteurs financiers qui sont parmi les moteurs privilégiés du développement. Comment y participer efficacement ? Création en participation au capital d'institutions spécialisées dans les financements longs facteurs de risques, fiscalité incitative par des bonifications de taux, mesures en faveur de la formation, etc.
- Quelles politiques doivent tenir les banques centrales ? Doivent-elles calquer systématiquement leur action, la réglementation, les conditions de contrôle sur les banques centrales des autres continents avec l'influence du FMI et de la BIRD ? Quelle position adopter face aux États : indépendance ou participation aux politiques et décisions économiques ?
- Comment les bailleurs de fonds de l'aide multilatérale et bilatérale peuvent-ils contribuer à sortir l'Afrique du sous-développement en encourageant le fonctionnement des systèmes financiers avec l'objectif principal du renforcement social et économique plutôt que la recherche de leur rentabilité ?
- Comment les banques commerciales doivent-elles se situer face à l'émergence de la « monnaie électronique » et au risque de voir apparaître de nouveaux concurrents dans ce domaine ?
- Comment faire évoluer les relations entre les banques et les autres partenaires financiers : marché financier, institutions de microfinance, fonds d'investissement, etc. ?

→ Comment les banques peuvent-elles concilier la recherche légitime de la rentabilité avec le souci du développement des entreprises dans un contexte de risque élevé, notamment lors de la création de PME et de TPE ?

Il ne faut pas oublier que la banque est historiquement et légalement le métier de l'intermédiation entre épargnants et emprunteurs. Ce métier doit tenir compte des réalités sociales, économiques, culturelles de chaque pays. On ne peut pas faire la banque au Mali comme on la pratique en Allemagne. La banque africaine doit s'adapter non seulement à son milieu mais aussi aux impératifs du développement sans lequel les espoirs d'aujourd'hui pourraient être déçus demain.

Nous pensons enfin que le développement économique de l'Afrique sera considérablement favorisé par la libre circulation des idées et des recherches à travers l'ensemble du continent. Cet ouvrage tente d'en être un vecteur grâce au potentiel intellectuel qu'a su développer le Club des Dirigeants de Banques et Établissements de crédit d'Afrique depuis sa création, en janvier 1989, à Lomé au Togo.

# CHAPITRE 1

## **Des banques innovantes face à la dynamique de l'émergence**

---



# 2015-2025 : Les banquiers bâtisseurs de l'émergence de l'Afrique

---

**Dhafer Saïdane**

Maître de conférences – HDR,  
Université de Lille Nord de France  
et Professeur, SKEMA Business School  
Conseiller du Club des Dirigeants de Banques  
et Établissements de crédit d'Afrique

**L**e secteur bancaire africain est sans doute l'un des secteurs qui a connu les mutations les plus importantes parmi tous les secteurs économiques du continent depuis les indépendances. Ces vingt dernières années, les banques africaines ont été en effet des banques ambitieuses. Elles ont sans doute émergé plus vite que leurs économies. Le secteur bancaire africain a été en mutation constante durant toutes ces années. Il a réussi son ancrage territorial national mais aussi son développement régional, continental et international.

Deux temps forts se dégagent dans l'histoire contemporaine des banques africaines.

D'abord la période 2010-2015, celle de l'effort et de la réforme qui a aussi été consacrée à l'élargissement géographique des banques principalement basé sur la recherche d'économies d'échelle.

Le deuxième temps fort porte sur la période 2015-2025. Il correspond à l'effort qui reste à déployer pour bâtir et confirmer l'émergence grâce au modèle panafricain de banque fondé sur le principe « agir local et penser global ». C'est aussi la période de la concurrence entre les champions panafricains à la recherche de la taille optimale dans la banque de détail et dans la banque de financement.

Durant cette période les banques africaines doivent saisir l'opportunité de l'émergence de l'Afrique et celle de la mondialisation.

Il reste donc encore à bâtir d'ici 2025 un modèle bancaire basé sur une « raison d'être ». Un véritable problème de choix économique se pose aux banques

africaines portant sur la recherche d'économies de variété<sup>1</sup>. C'est ce modèle de banque universelle diversifiée qui est adapté à l'émergence de l'Afrique. Sans cette diversification fondée sur l'innovation technologique (NTIC), il est à craindre une érosion du produit net bancaire qui pourrait subir un ralentissement. De nouvelles lignes de métiers sont donc à explorer.

## 1. L'Afrique : le continent des grandes espérances

Selon Donald Kaberuka : « Au lieu de simplement exporter des matières premières, l'Afrique doit atteindre **le palier des chaînes de valeur mondiales de produits sophistiqués** »<sup>2</sup>. En effet, la tendance future est favorable aux économies émergentes (cf. ci-dessous). Le taux de croissance prévisionnel qui ressort du consensus affiche pour les économies émergentes un niveau supérieur à celui des économies industrielles.

Tous les éléments macroéconomiques prévisionnels donnent l'Afrique comme le continent de toutes les espérances pour ce XXI<sup>e</sup> siècle<sup>3</sup>. Consommation et investissement – les principaux moteurs économiques – sont prêts à assurer le grand décollage économique de l'Afrique.

Mais pour cela, les banques doivent être au rendez-vous pour réussir cet arrimage à l'économie réelle.

C'est le rendez-vous du siècle que les banques ne doivent aucunement manquer. À défaut et face à la poussée démographique, l'Afrique risque d'être confrontée à des « Printemps arabes ».

1. Les économies de variété doivent vérifier l'inégalité suivante :

$$C(y_1; y_2; y_3) < C(y_1) + C(y_2) + C(y_3).$$

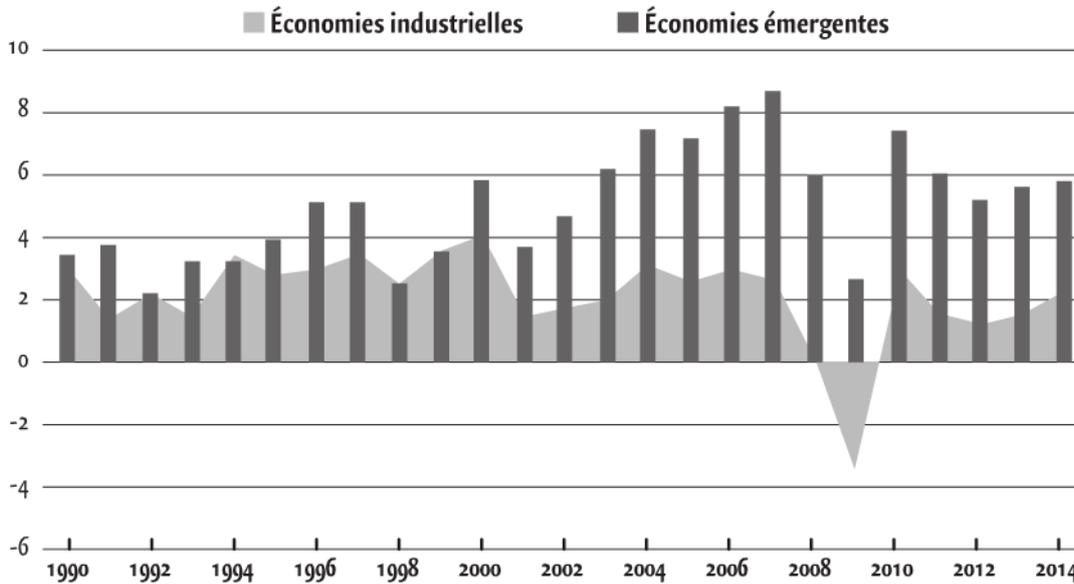
L'idée est que la banque produit une variété de produits notés  $y$ . Cette production simultanée est moins coûteuse ( $C$ ) qu'une production séparée.

2. *African Banker*, n° 15, avril-mai-juin 2013.

3. *African Banker*, n° 15, avril-mai-juin 2013.



### Taux de croissance du PNB : économies industrielles et émergentes 1990-2014



Source : d'après Economic Research – Commerzbank, juin 2013.

#### 1.1 L'Afrique connaît des mutations démographiques, urbaines et économiques sans précédents

Ces mutations sont une chance. Mais si l'économie réelle n'évolue pas grâce notamment à un financement adapté, elles risquent de se transformer en « Printemps arabes » face aux exigences des populations.

La croissance africaine s'appuie sur deux éléments clés<sup>4</sup> :

- Le PIB. Depuis 10 ans, l'Afrique est l'une des zones de croissance économique les plus dynamiques au monde : 6,5 % par an hors Afrique du Sud.
- La population : de 1 milliard d'Africains aujourd'hui, le continent passera à 2 milliards en 2050. Il représentera le continent le plus jeune. D'un **espace vide et rural**, il y a 30 ans, l'Afrique évolue vers un continent **dense et urbain**. D'ici 2040, le continent arbitrera 20 % de la population mondiale. La classe moyenne africaine représentera environ 250 millions de personnes, soit un marché de 2 000 milliards de dollars.

Notons qu'en 1980, sur les 300 millions d'Africains, 30 millions seulement avaient un niveau de consommation proche de celui des classes moyennes.

4. *Idem.*

## 1.2 L'émergence en Afrique : quelques faits

Une économie émergente se caractérise par une croissance forte, rapide et respectant un train de mesures de réformes dans tous les secteurs instaurant les mécanismes du marché, le désengagement de l'État et la vérité des prix.

L'émergence en Afrique sera portée par des fondamentaux dont la tendance actuelle et future semble positive et rapide.

---

### L'émergence africaine : Une croissance rapide et des perspectives prometteuses des fondamentaux

- **La FBCF<sup>5</sup>** était inférieure à 100 milliards de dollars en 2000, elle avoisine les 500 milliards aujourd'hui. Les IDE<sup>6</sup> sont en constante croissance : les flux entrants sont passés de 1 % du PNB environ début des années 1970 à presque 5 % aujourd'hui.
  - **Le taux d'épargne** à plus de 20 %, avec une épargne de 80 milliards de dollars en 1990, est de plus de 600 milliards de dollars aujourd'hui.
  - **La population** qui était de moins de 300 millions en 1960 est de plus de 1 milliard aujourd'hui.
  - **Le PNB par habitant** de 150 dollars en 1960 est de 2 000 dollars aujourd'hui.
  - **Les dépenses de consommation** sont de 350 dollars en 1985 sont de 1 500 dollars aujourd'hui. La consommation d'électricité a presque triplé en 40 ans : en 1970, elle était de l'ordre de 300 kWh par habitant ; elle est à presque 800 kWh aujourd'hui.
  - **La population s'urbanise** : de 18 % d'urbains en 1960, on arrive à presque un taux de 50 % aujourd'hui.
  - **Un mode de vie en mutation** : les abonnements à un téléphone mobile pour 100 personnes sont passés de 1 en 2000 à plus de 60 aujourd'hui.
  - Les investissements annuels dans les **télécommunications** de moins de 4 milliards de dollars en 2000 sont à plus de 20 milliards aujourd'hui.
  - La part de la population couverte par la **téléphonie mobile** en % qui était de 0 au début des années 1990 est à plus de 90 % aujourd'hui.
- 

**L'Afrique fait des progrès considérables.** Elle est rentrée dans une période de **grandes espérances**. Demain est une opportunité pour l'Afrique comme l'indique la tendance du PIB à horizon de 2014 comparé à celui de l'Europe (centrale et de l'Est).

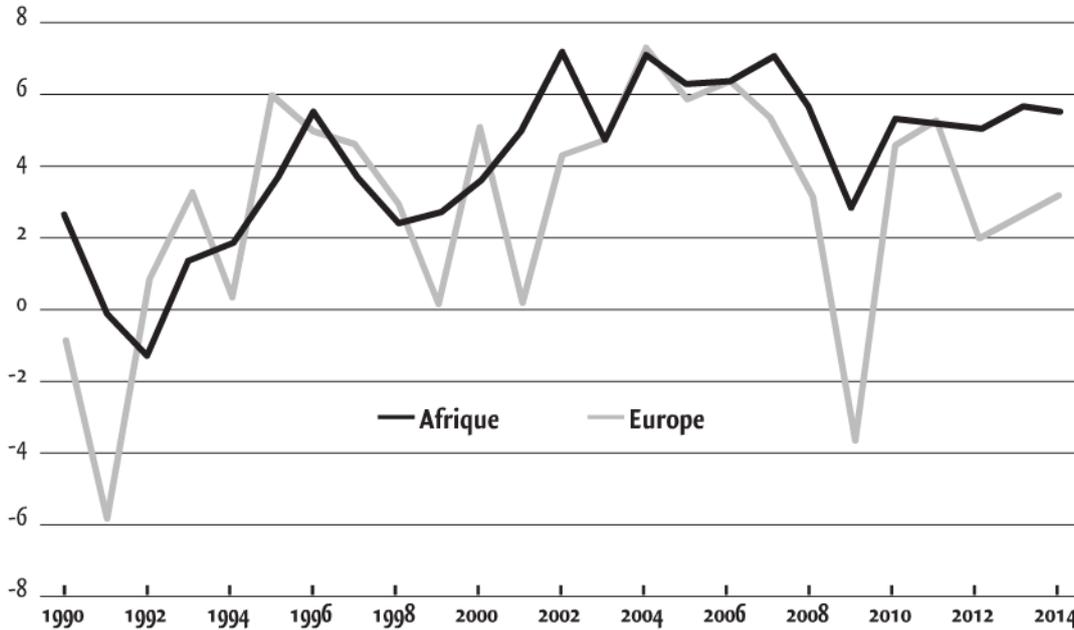
---

5. La formation brute de capital fixe.

6. L'investissement direct étranger



### Taux de croissance du PNB : Europe (centrale et de l'Est) et Afrique 2010-2014



Source : d'après Economic Research – Commerzbank, juin 2013.

Mais il faut tenir compte aussi de la réalité du terrain. L'Afrique a besoin de rattraper rapidement des retards pour réussir ce défi : infrastructures routières et ferroviaires, besoins de base, éducation. Cet effet de rattrapage est indispensable car, dans certains pays d'Europe, la consommation annuelle d'électricité par citoyen, par exemple, avoisine les 13 000 kWh. En Afrique, on atteint difficilement les 800 kWh aujourd'hui !

## 2. La nouvelle industrie financière africaine : comment accompagner l'émergence économique ?

L'industrie bancaire africaine connaît encore de grandes mutations. Sa mise à niveau est indispensable pour faire face aux exigences qui se profilent en matière de consommation et d'investissement.

Les banques du continent ont encore des problèmes à régler : gestion de la crise de la dette souveraine des années 1980, réduction des crédits accrochés, fragmentation du marché bancaire peu développé, restructurations bancaires insuffisantes pour mettre en place une industrie financière capable de répondre aux besoins du futur.

La restructuration du système bancaire se poursuit : arrivée des banques arabes, confirmation de la position des marocaines et des égyptiennes, retrait puis retour des françaises, offensive des banques sud-africaines.

## 2.1 L'Afrique commence à se doter de champions bancaires

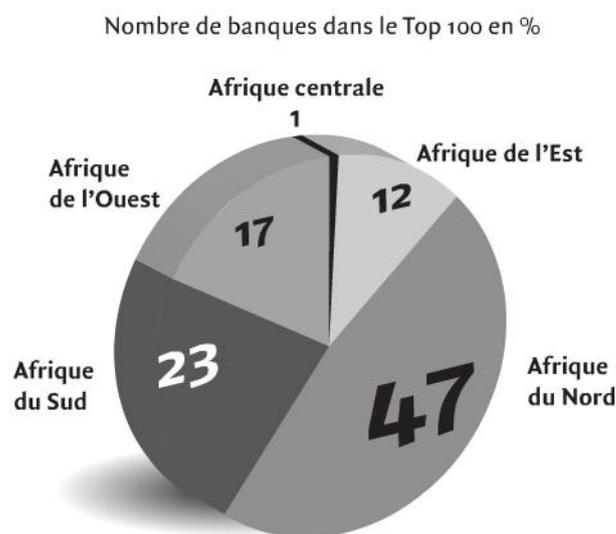
### Le Top 10 des banques africaines en termes d'actif total

Classement 2014	Nom	Pays	Total actif en millions de \$	Ratio de fonds propres	ROE
1	Standard Bank Group	Afrique du Sud	161 501	8 %	15 %
2	Barclays Africa Group	Afrique du Sud	91 651	9 %	15 %
3	FirstRand	Afrique du Sud	78 983	6 %	24 %
4	Nedbank Group	Afrique du Sud	66 776	6 %	16 %
5	Attijariwafa Bank	Maroc	47 170	9 %	15 %
6	Banque Centrale Populaire	Maroc	35 514	10 %	11 %
7	Zenith Bank	Nigeria	19 608	14 %	21 %
8	Investec South Africa	Afrique du Sud	28 753	8 %	9 %
9	BMCE Bank Group	Maroc	28 956	8 %	10 %
10	Banque Extérieure d'Algérie	Algérie	29 516	7 %	21 %

Source : d'après les rapports d'activité.

À l'échelle de l'Afrique, le poids du système bancaire nord-africain (Égypte, Libye, Tunisie, Maroc, Algérie, Mauritanie) et sud-africain est important (cf. graphique).

### Un marché bancaire en nombre d'acteurs dominé par l'Afrique du Nord et l'Afrique du Sud



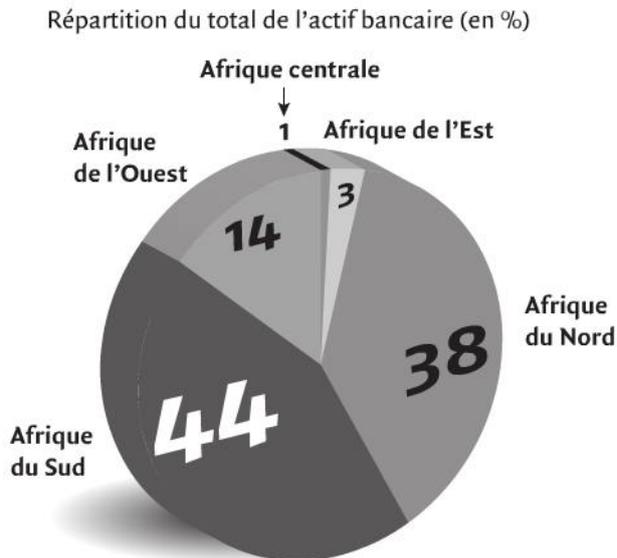
Source : calcul de l'auteur d'après African Banker.

Selon le classement 2014 d'*African Banker*, sur les 100 plus grandes banques africaines en termes de bilan, environ 47 sont situées en Afrique du Nord.

Ces banques représentent presque 40 % du total des actifs des banques en Afrique, soit 456 milliards dollars d'actifs sur un total de 1 183 milliards en 2013 pour l'ensemble du continent.



## Une activité bancaire dominée par l'Afrique du Sud et l'Afrique du Nord



Source : calcul de l'auteur d'après African Banker.

Ce pourcentage passe à plus de 80 % si on inclut les banques sud africaines. L'Égypte représente à elle seule 16 % des actifs totaux, le Maroc 13 %, l'Algérie 7 %, enfin la Tunisie 2,5 %.

### 2.2 La nouvelle banque africaine de l'émergence : les principaux changements

La nouvelle banque africaine subira une double mutation : **de l'intérieur** (changement de *business model*) et **de l'extérieur** (adaptation au nouvel environnement réglementaire).

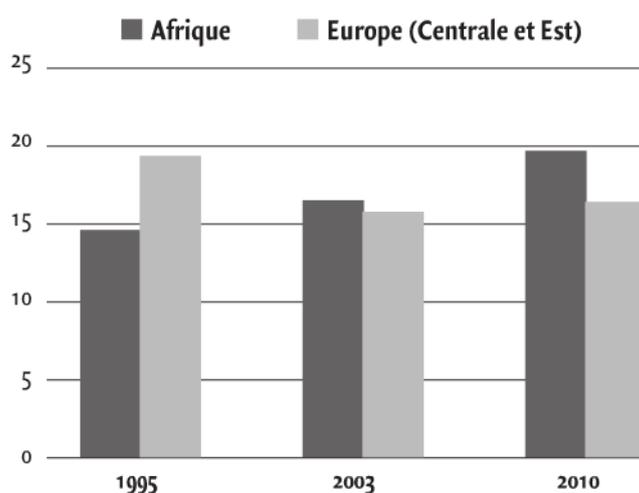
Les banques africaines sont en train de changer de l'intérieur par rapport à la clientèle et au CRM (*Customer Relationship Management*).

Quatre défis sont en train d'être relevés. Ils visent l'amélioration dans quatre domaines :

- **Proximité** du terrain et des individus *via* le multicanal dont le mobile.
- **Taux de bancarisation** mais aussi le maillage bancaire.
- **Qualité et variété** de la production.
- **Gestion des risques**.

Cette adaptation est aujourd'hui en marche. Il est indispensable de la consolider afin d'accompagner la croissance de l'épargne et sa canalisation vers les projets productifs (cf. graphique ci-après).

### Taux d'épargne nationale en % du PIB Afrique et en Europe



Source : d'après Economic Research – Commerzbank, juin 2013.

Les changements de l'intérieur concernent aussi le nouveau modèle de banque qui se profile. Les banques africaines sont en train de considérer deux éléments stratégiques : le premier concerne l'optimisation des coûts, le second a trait à la culture et à l'identité de la banque.

En effet, la stratégie d'optimisation des coûts vise la baisse du coût du risque mais aussi la compétitivité *via* la définition de la taille optimale. La taille optimale passe par les économies d'échelle et la réduction des coûts moyens, suivies de la diversification conduisant à des économies d'envergure.

La construction du nouveau modèle de banque repose aussi sur des mutations qui relèvent de l'environnement extérieur et du rôle que devra jouer l'État. Par rapport à la réglementation quatre questions majeures doivent être traitées par le régulateur bancaire africain.

- Quelle réglementation pour une **stabilité systémique** et comment implémenter la réglementation bâloise ?
- Comment veiller à la **bonne gouvernance** et à l'absence de conflit d'intérêts ?
- Comment assurer une **intermédiation financière** orientée vers les projets de long terme ?
- Comment éviter l'**aléa moral** entre banques commerciales et État en tant que prêteur en dernier ressort ?

### 2.3 La réingénierie du réseau de détail, le rôle des NTIC et la nouvelle banque de financement

La nouvelle banque de détail africaine est en train de subir une mutation au niveau de son mode de distribution. Trois séries de chiffres illustrent cette évolution notamment grâce aux nouvelles technologies d'information et de communication



(NTIC) : 7/7-24/24-360°. Elle devient en effet une banque omnisciente grâce au multicanal qui se traduit par trois concepts « Brick, Bip, Click », permettant une connaissance approfondie, permanente, continue (7/7 et 24/24) et multicritère (360°) de la clientèle (cf. tableau ci-dessous).

### Le multicanal bancaire

BRICK	BIP	CLICK
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agences</li> <li>• Guichets (DAB + GAB)</li> <li>• Succursales</li> <li>• Courrier postal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Téléphone : fixe et mobile (Apple iOS et Android)</li> <li>• <i>Call Centers</i></li> <li>• Serveurs vocaux</li> <li>• SMS</li> <li>• Fax</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portail bancaire</li> <li>• E-mail</li> <li>• Web 2.0 (interaction client)</li> <li>• Réseaux sociaux Facebook et Twitter</li> </ul>

Quant à la genèse de la nouvelle banque de financement, celle-ci repose sur une double logique : celle du marché par la recherche d'investissements rentables et celle du développement économique. Cette double mission est plus qu'indispensable et peut éclore grâce à un partenariat public-privé (PPP).

Cependant, la banque de financement (et d'investissement) en Afrique est une banque dont le périmètre est encore mouvant. Ses missions restent à définir notamment pour les PME.

L'un des éléments stratégiques de ce changement concerne la restructuration et la redéfinition de l'identité des banques. Il convient d'intégrer les notions de « banque à l'engagement », de « banque partenaire » et de « banque utile à la société », à l'instar des conglomérats industriels et financiers avec les Hausbank en Allemagne, les Zaibastu au Japon, ou encore les Chaebols en Corée du Sud. La nouvelle banque africaine est en fait une banque endogène qui donnera aussi sa place à la microfinance et aux IMF<sup>7</sup>.

Les banques vont devoir aussi changer de l'intérieur en reconsidérant leur rapport au marché financier et aux places boursières régionales. Sur ce plan, beaucoup de questions restent d'ailleurs en suspens. Deux grandes familles d'interrogations dominent.

1. Positionnement par rapport au marché financier. Quel est le rôle des banques par rapport au marché financier ? Quelle organisation du système financier ? Bref, quelle nouvelle intermédiation financière en Afrique ? Quel nouveau système financier ? Comment améliorer la complémentarité entre banque et marché ? Comment les banquiers africains peuvent-ils devenir les acteurs du marché financier, l'approfondir et en augmenter les ressources pour l'économie ?

---

7. Institutions de microfinance.

## 2. Comment les marchés financiers peuvent-ils se développer sans menacer la stabilité économique des systèmes financiers ?

La nouvelle banque africaine sera donc une banque endogène qui donne sa place à la microfinance par « Downscaling », c'est-à-dire par l'adaptation des outils de financement aux besoins des 90 % PME et des TPE, qui constituent la base du tissu économique domestique.

La banque africaine de financement a pour rôle de gagner des parts de marché mais aussi de valoriser la PME africaine et sa fonction de création de richesses et d'emplois. Or la PME en Afrique peine à se développer, faute de financement adapté. Il s'agit de financer et dialoguer avec les petites entreprises dans le domaine des bâtiments et travaux publics, de l'agriculture, de la petite industrie et de l'artisanat...

La banque africaine de financement devra aussi adopter la stratégie du « Upscaling ». En effet, il s'agit de s'adapter aux besoins sophistiqués des 10 % de *Corporate* locales et régionales qui constituent l'ouverture à l'économie mondiale.

### **En conclusion : vers des banques africaines durables**

Comment construire le modèle africain de banque de troisième génération, celui du XXI<sup>e</sup> siècle affranchi et africanisé après celui des comptoirs coloniaux des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles et des banques post-coloniales de la fin du XX<sup>e</sup> siècle ?

Quel modèle de banque imaginer pour l'Afrique du XXI<sup>e</sup> siècle ? La réponse n'est pas simple. En première approximation, il s'agirait d'**une banque durable et engagée pour accompagner la croissance en perspective**. Elle devrait reposer sur un certain nombre de conditions dont les deux principales suivantes.

D'un point de vue macro-prudentiel, les banques de l'Afrique doivent offrir la sécurité pour tous les acteurs économiques. Leur contribution à la **stabilité du système financier** est fondamentale. Il est important de ne pas dupliquer les dérapages systémiques qu'a connus le système financier des pays développés.

D'un point de vue microéconomique, les banques de l'Afrique doivent observer des **marges d'intermédiation suffisantes** avec comme priorité les fondamentaux de l'intermédiation financière. Elles doivent être une réponse endogène aux besoins des consommateurs et des producteurs. Leur **responsabilité sociale** est importante notamment contre l'exclusion. Ce devoir peut tout à fait être conciliable avec des profits acceptables situés dans la moyenne du marché.



# Évolution et perspectives de développement des systèmes financiers africains

---

**Stefan Nalletamby**

*Partnership Coordinator – Making Finance Work for Africa (MFW4A)*

et

**Hugues Kamewe Tsafack**

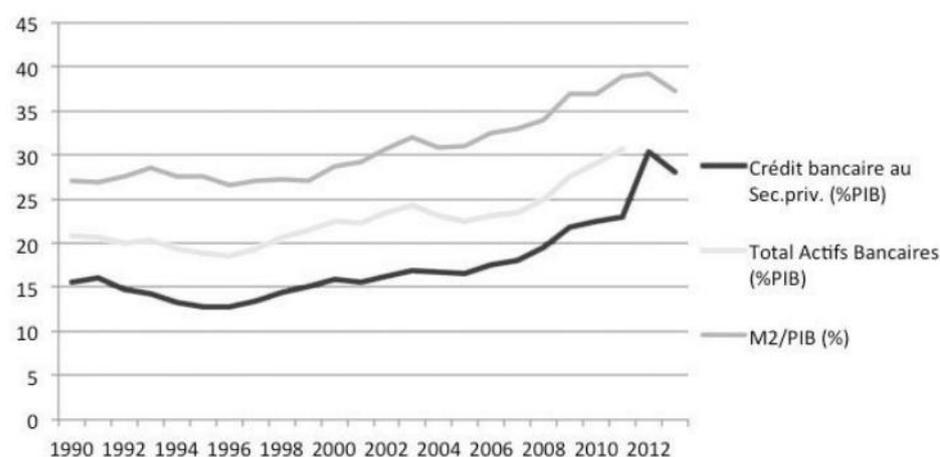
*Financial Sector Advisor – Making Finance Work for Africa (MFW4A)*

## 1. Introduction

**D**ans un environnement financier international particulièrement instable et encore marqué par les stigmates de la crise financière mondiale de 2008, et plus récemment de la dette souveraine en Europe, les systèmes financiers africains affichent une certaine solidité que l'on pourrait en partie attribuer aux réformes menées dès la fin des années 1980.

Des progrès notables ont ainsi été accomplis. Pour preuve, les principaux indicateurs de développement du système financier ont en moyenne gagné plus de 10 points de pourcentage entre 1990-2013 (graphique 1). Le ratio crédit bancaire au secteur privé sur le Produit Intérieur Brut (PIB) est ainsi passé de 16 % à plus de 28 % tandis que celui du total des actifs bancaires rapporté au PIB s'est accru aussi, passant de 21 % à 31 %. Enfin, le ratio Masse Monétaire (M2) sur PIB s'est accru de 25 % à 37 % sur la même période.

**Graphique 1 – Évolution de quelques indicateurs de développement du système financier en Afrique (1990-2013)**



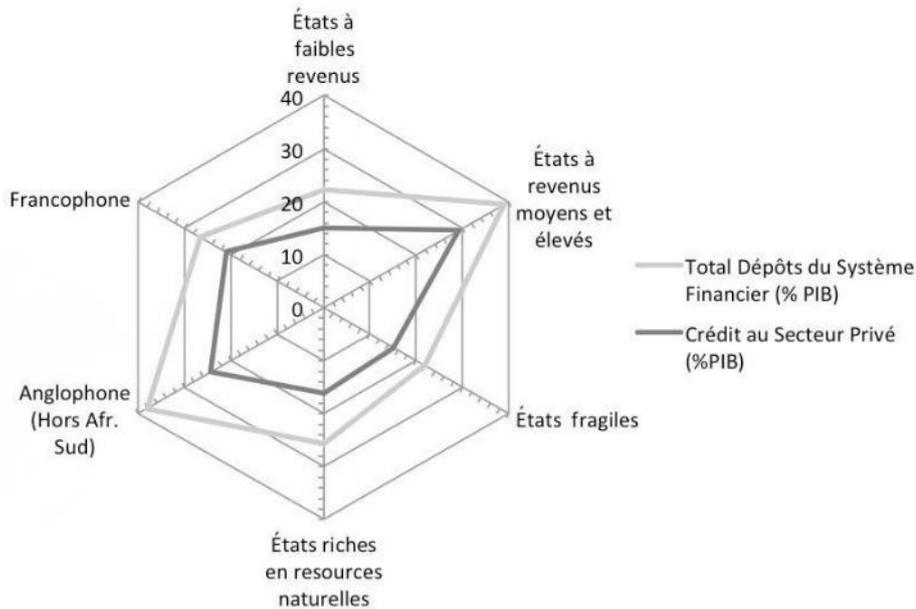
Source : *Global Financial Development Indicators*, Banque Mondiale (2013).

Ce dynamisme s'observe également au niveau des activités financières non bancaires. L'augmentation du nombre et de la taille des Bourses de valeurs africaines est le signe d'une attention accrue portée aux marchés financiers comme mode de financement de l'activité économique. Hors l'Afrique du Sud (60 % de la capitalisation boursière du continent), les places boursières de l'Égypte, du Kenya du Nigeria et du Maroc ont une activité de plus en plus soutenue.

Si à l'échelle du continent des progrès significatifs ont été accomplis, des disparités importantes subsistent entre pays africains (graphique 2). Pour les pays à revenus moyens et élevés (hors Afrique Sud), les ratios dépôts du système financier sur PIB (39 %) et crédit bancaire au secteur privé sur PIB (29,3 %) sont quasiment deux fois plus élevés que dans les pays à faibles revenus (respectivement 22,2 % et 15 %) ou dans les États dits fragiles (22 % et 15 %). Il est également remarquable d'observer les disparités entre le groupe de pays anglophones (38,18 % et 24,90 %) et celui des pays francophones<sup>1</sup> (26,62 % et 21,02 %). En revanche, les pays riches en ressources naturelles, notamment producteurs de pétrole, de gaz ou de minerais n'affichent pas des performances particulières (25,66 % et 16,19 %).

1. La distinction entre pays anglophones et francophones a été effectuée selon la langue des affaires et non la source du droit applicable. Sur cette base, l'Île Maurice et le Rwanda sont classés parmi les pays anglophones.

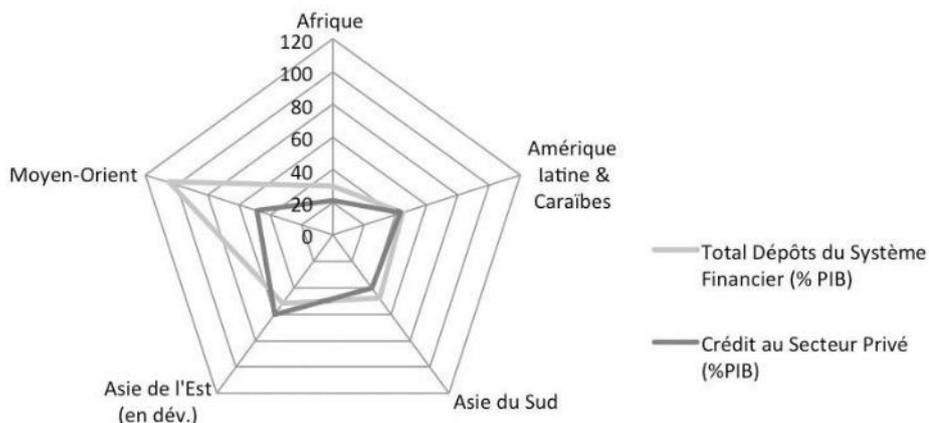
**Graphique 2 – Indicateurs de développement du système financier en Afrique (par groupe de pays en 2011)**



Source : *Global Financial Development Indicators*, Banque Mondiale (2013).

Certes en mutation, les systèmes financiers des pays d'Afrique Subsaharienne (hors Afrique du Sud) demeurent largement peu développés, comparés à ceux d'autres régions du monde en développement (Amérique latine et Caraïbes, Asie du Sud, Asie du Sud-Est et Moyen-Orient). En effet, les écarts entre l'Afrique et ces régions sont d'environ 10 points de PIB (voir graphique 3). Pour exemple, le crédit au secteur privé se situait autour de 21 % du PIB en Afrique, alors qu'il atteignait 40 % du PIB en Asie du Sud, 43 % en Amérique latine, 48 % au Moyen-Orient et environ 60 % en Asie de l'Est.

**Graphique 3 – Comparaison Afrique – autres régions en développement (indicateurs de développement du système financier (2011))**



Source : *Global Financial Development Indicators*, Banque Mondiale (2013).

La section 2 donne un aperçu de l'évolution récente des systèmes financiers en Afrique, tandis que la section 3 examine les perspectives de développement de la finance en Afrique, avec entre autres : le fort potentiel de la banque de détail, l'essor des marchés financiers, etc. Enfin, la section 4 conclut en soulignant l'expérience marocaine et les progrès enregistrés.

## 2. Panorama des systèmes financiers africains

Des crises bancaires des décennies 80 et 90, les systèmes financiers africains en sont sortis renforcés et reconfigurés. L'assainissement a eu pour corollaire une meilleure capitalisation des banques, une liquidité soutenue et, par ricochet, une stabilité accrue (le taux des créances douteuses ou compromises était d'environ 6,3 % du portefeuille des engagements bancaires en 2010 pour l'Afrique subsaharienne).

À la suite des restructurations bancaires, la plupart des pays africains ont également engagé des réformes visant à accroître l'efficacité des marchés d'assurance, des systèmes de pensions et des marchés financiers dans la perspective de stimuler l'offre de capitaux internes et d'améliorer la mobilisation des capitaux externes.

### 2.1 Mutations du paysage bancaire africain

Le secteur bancaire représente en moyenne plus de 70 % des actifs du secteur financier dans les pays africains [Cameroun (70 % en 2013), Côte d'Ivoire (80 % en 2012), Ghana (74,6 % en 2012), Kenya (67 % en 2012) et Nigeria (78,7 % en 2011)].

La vitalité du secteur bancaire africain se traduit par un accroissement continu des actifs bancaires qui sont passés d'environ 800 milliards USD à plus de 1 450 milliards sur la période 2006-2012, certaines places bancaires se distinguant même par une croissance fulgurante [Kenya (70 %), Ghana (140 %) Nigeria (170 %)]. Un marché qui se concentre essentiellement autour de trois principaux pôles [Afrique du Nord (41 %), l'Afrique du Sud (36 %) et le Nigeria (9 %)], les autres pays représentant à peine 200 milliards USD.

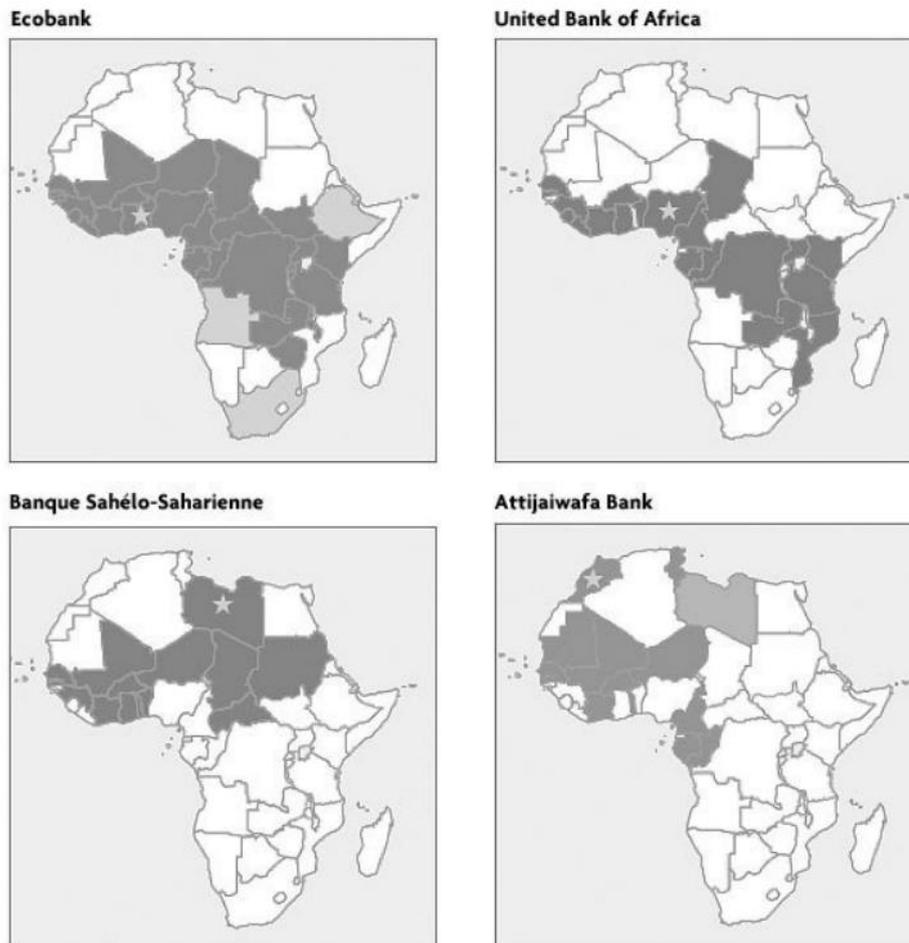
Les mutations récentes se traduisent aussi par une progression du taux de bancarisation à 23 % (2011), un niveau qui demeure certes faible, mais masque aussi de fortes disparités régionales [Afrique Australe 42 %, Afrique Centrale 7 %].

Parmi les principales mutations observées, on note également le recul des banques publiques et l'évolution de certaines banques africaines en véritables groupes



bancaires régionaux ou panafricains<sup>2</sup>. Le mouvement entamé dès la fin des années 1980 par EcoBank depuis le Togo, avec la création des filiales en Côte d'Ivoire et au Nigeria, s'est poursuivi avec la Standard Bank/Stanbic (Afrique du Sud), et plus récemment les groupes bancaires du Kenya, du Maroc, du Nigeria et même du Cameroun, de l'Éthiopie et du Gabon.

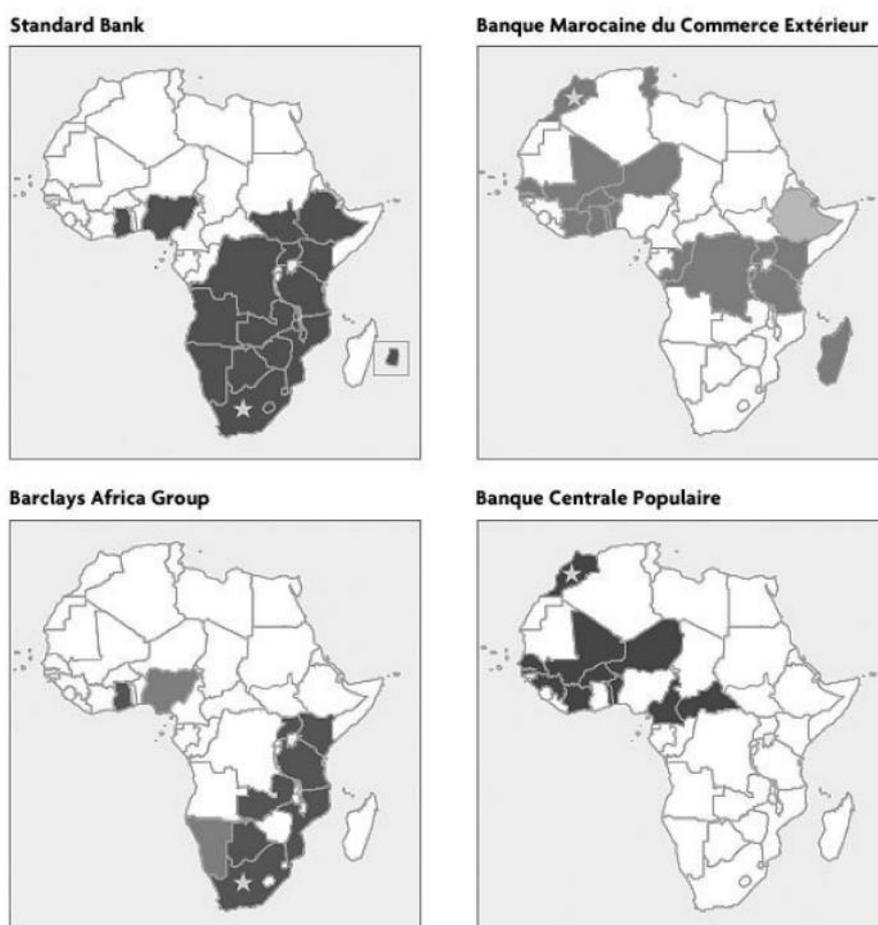
**Graphique 4 – Présence des principaux groupes bancaires panafricains**



Source : T. Beck, M. Fuchs, D. Signer and M. Witte (2014).

2. Alors que le paysage bancaire était autrefois dominé par les établissements étrangers, les acteurs régionaux et panafricains se sont renforcés au point d'occuper désormais le devant de la scène, devenant, de fait, l'une des principales forces motrices de l'intégration financière à travers le Continent.

### Graphique 5 – Présence des principaux groupes bancaires panafricains (suite)



Source : T. Beck, M. Fuchs, D. Signer and M. Witte (2014).

Longtemps considérée comme l'instrument de prédilection pour favoriser l'accès aux services financiers en Afrique, la microfinance<sup>3</sup> a été supplantée par le *Mobile Banking* (*M-Banking*) dont le développement phénoménal est sans aucun doute l'évolution la plus remarquable au regard de l'inclusion financière des populations. Il s'agit aussi de l'un des rares domaines d'activité où l'Afrique subsaharienne peut

- Des progrès remarquables ont été accomplis sur le plan légal et réglementaire pour encadrer les activités de microfinance (cf. *MicroRate Whitepaper : "Microfinance Tier Definitions", April 2013*), avec pour corollaire une institutionnalisation accrue, mais des insuffisances parfois inquiétantes demeurent au niveau opérationnel ; d'où la nécessité de professionnaliser davantage le secteur par un renforcement des capacités, de la gouvernance des institutions et des moyens de supervision. Par ailleurs, l'existence de diverses catégories d'institutions de microfinance s'est accompagnée d'un foisonnement des établissements de petite taille dont la viabilité financière et l'efficacité sont discutables. Comme observée en Amérique latine vers la fin des années 1990, la question de la consolidation du secteur de la microfinance s'impose et mérite une attention particulière dans de nombreux pays africains. C'est le cas au Maroc où le Groupe Banques Populaires, à travers Attawfiq Microfinance, appuie la consolidation des institutions de microfinance les plus viables.

se prévaloir du *leadership* au niveau mondial. En effet, l'Afrique de l'Est toute seule représente 46 % du marché mondial (Triki & Faye, 2013)<sup>4</sup>. Au Kenya, l'un des pays pionniers dans le domaine avec le M-Pesa, environ 68 % des adultes affirme avoir utilisé le *M-Banking* (Findex, 2012). Parmi ceux-ci, 43 % n'avaient pas de compte auprès d'une institution financière formelle (Demirgüç-Kunt & Klapper, 2012). Conséquence de l'expansion du *M-Banking*, le nombre d'adultes possédant des comptes atteint désormais 34 % en Afrique subsaharienne (Findex, 2014)<sup>5</sup>.

## 2.2 L'essor du secteur non bancaire

La métamorphose en cours dans le secteur bancaire s'observe également dans d'autres segments du système financier. L'essor des marchés de l'assurance et des pensions présage un renforcement progressif de la base des investisseurs institutionnels locaux capables d'apporter les financements nécessaires pour répondre aux besoins d'investissements à long terme. Parallèlement, les marchés financiers domestiques connaissent un certain regain de dynamisme.

### 2.2.1 Marché des assurances

Porté par des conditions démographiques (population jeune et urbanisation) et des perspectives économiques favorables, le marché de l'assurance connaît un essor remarquable. À titre d'exemple, le volume des primes émises a doublé entre 2007-2013, pour atteindre 72 milliards USD<sup>6</sup> ; même si cela ne représente que 1,6 % du marché mondial<sup>7</sup>.

Bien loin derrière l'Afrique du Sud avec un ratio primes sur PIB (ou taux de pénétration) de 14,6 %, le Kenya arrive en deuxième position (3,16 %), juste devant le Maroc (2,95 %), tandis que d'autres grands marchés comme le Nigeria (0,68 %) et l'Égypte (0,72 %) affichent des niveaux de maturation inférieurs à ceux de la Côte d'Ivoire (1,65 %) et du Cameroun (1,15 %).

- 
4. Fin 2012, plus de 640 millions de personnes possédaient un téléphone portable en Afrique, une évolution exponentielle qui, loin de s'arrêter, devrait se poursuivre, certes à un rythme moins soutenu. Hormis les contraintes géographiques qu'il permet de surmonter, le *M-Banking* possède également l'avantage de réduire de manière significative le coût des transactions.
  5. Environ 64 millions d'adultes (soit 12 % des plus de 15 ans) ont des comptes *M-Banking*. Parmi ceux-ci, 45 % possèdent uniquement des comptes *M-Banking*.
  6. Le volume des primes d'assurance émises en Afrique représentait environ 1,6 % du marché mondial (2013).
  7. Avec 3,9 % du marché de l'assurance à l'échelle mondiale, l'Amérique latine représente plus du double du marché africain.

**Tableau 1 – Indicateurs de développement du marché de l'assurance en Afrique (2013)**

	Primes d'assurance (millions dollars)	Prime d'assurance/ hab. (USD)	Primes d'assurance (% PIB)
Cameroun	265	13,75	1,15 %
Côte d'Ivoire	353	17,8	1,65 %
Égypte	785	9,35	0,72 %
Kenya	1 290	30	3,16 %
Maroc	2 859	87,6	2,95 %
Nigeria	1 828	10,75	0,68 %
Tunisie	816	76	1,80
Total (hors Afrique du Sud)*	27 130	26,5	
Afrique du Sud	54 871	1 125	14,16 %
<b>Afrique</b>	<b>72 000</b>	<b>67</b>	<b>3,65 %</b>

Source : *Atlas Magazine* (juin 2013), Fédérations des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines, FANAF (2014).

\* Le taux de pénétration de l'assurance à l'échelle mondiale est de 6,5 % (soit pratiquement le double de l'Afrique) et la moyenne des primes moyennes par habitant de 656 USD.

Néanmoins, le marché de l'assurance en Afrique devrait davantage se développer avec notamment l'expansion des produits de micro-assurance mieux adaptés à la demande des populations, la couverture des frais funéraires, l'essor de l'assurance maladie, de l'assurance vie et de l'assurance agricole.

### 2.2.2 Marché des pensions

L'évolution des systèmes de retraite semble suivre une trajectoire quelque peu différente de celle observée sur les marchés des assurances. En effet, seuls quelques pays, pour la plupart de l'Afrique anglophone<sup>8</sup>, ont mené des réformes audacieuses aboutissant à la libéralisation de cette activité, avec notamment la création des fonds de pension privés et la mise en place des instances de régulation. Des mesures qui ont rapidement engendré des résultats probants, ces fonds de pension accumulant massivement des ressources estimées à plus de 480 milliards USD (dont environ 2/3 sont détenues par l'Afrique du Sud) investies sous forme de placements ou d'actifs physiques.

8. Dans ces pays, les réformes portent également sur l'assouplissement de la réglementation pour élargir la base des actifs (ex. le capital-risque, les obligations privées, les actions, etc.) dans lesquels peuvent investir les fonds de pension, ainsi que l'élargissement de la base de la clientèle, y compris aux acteurs du secteur informel.



**Tableau 2 – Actifs gérés par les fonds de pension (billions USD, 2013)**

Afrique du Sud	322.000	Namibie	9.96
Algérie	4.790	Nigeria	24.950
Botswana	6.000	Ouganda	1.200
Égypte	78.220	Rwanda	0.400
Ghana	2.600	Swaziland	1.170
Kenya	9.850	Tanzanie	3.100
Lybie	4.060	Tunisie	0.610
Maroc	10.750	Zambie	1.800
		<b>Total</b>	<b>481.460</b>

Source : Diverses.

À l'échelle mondiale, les fonds de pensions géraient environ 25 000 milliards USD (2013) dans les 32 pays de l'OCDE<sup>9</sup>, ce qui signifiait que l'Afrique représentait moins de 2 % des actifs sous gestion dans ce marché.

### 2.2.3 Les fonds souverains

Créés par les États comme instruments de gestion des excédents de revenus tirés des exportations (extractives)<sup>10</sup>, les fonds souverains ont pour principale mission d'investir leurs ressources de manière optimale afin de soutenir l'économie nationale en période de crise et d'assurer aux générations futures des ressources stables. Le continent africain compte environ 15 fonds souverains parmi lesquels 8 fonds de stabilisation<sup>11</sup> et 7 fonds de développement<sup>12</sup> qui, pris ensemble, géraient environ 200 milliards USD (fin 2014), soit 3 % du total mondial des actifs des fonds d'État.

Même si, pour l'instant, leur taille demeure encore relativement modeste, les fonds souverains africains apparaissent comme des sources potentielles de capitaux à moyen et long terme. Il est donc opportun d'encourager ces fonds à investir<sup>13</sup> sur le Continent afin de susciter l'intérêt des fonds souverains d'autres régions du monde pour les marchés africains. Néanmoins, il ne faudrait pas surestimer

9. Organisation pour la coopération et le développement économique.

10. À l'exception du « Pula Fund » du Botswana, dont les ressources sont tirées de l'exploitation des diamants, et du « Mineral Development Fund » au Ghana, financé par les revenus de l'or et d'autres autres minéraux ; les autres fonds souverains sont essentiellement abondés par les recettes pétrolières et gazières.

11. Algérie, Angola, Congo, Guinée Équatoriale, Mauritanie, Nigeria, Soudan et Tchad.

12. Botswana, Gabon, Ghana, Guinée Équatoriale, Libye, Namibie et São Tomé & Príncipe.

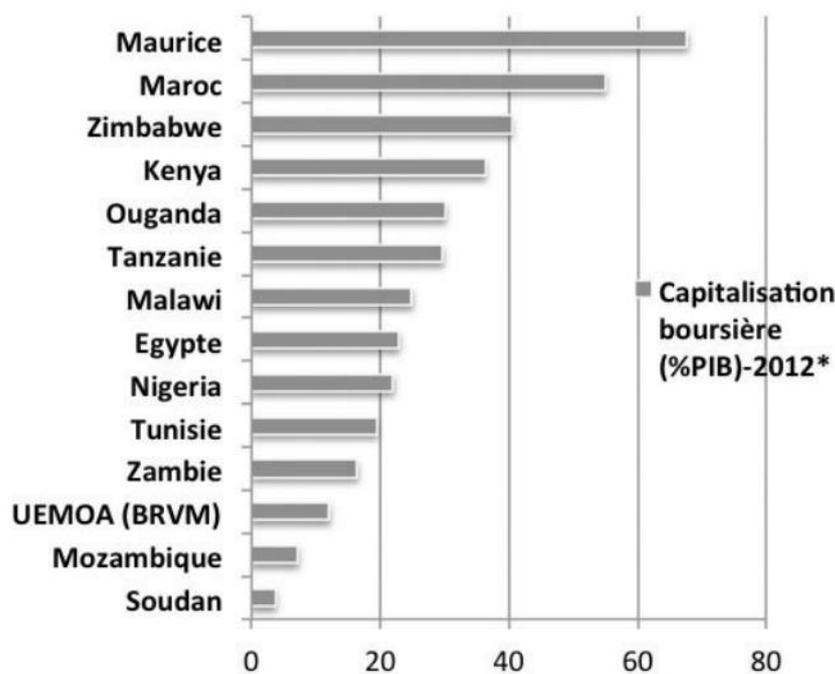
13. Jusqu'à tout récemment, seule la Libyan Investment Authority (LIA) et sa filiale Libyan African Investment Company (LAICO) avaient une politique active d'investissement en Afrique.

les capacités des fonds souverains, notamment les fonds de stabilisation dont les ressources sont particulièrement vulnérables à la conjoncture sur les marchés de certains produits primaires<sup>14</sup>.

#### 2.2.4 Marchés financiers

Tant en nombre qu'en volume, les marchés financiers africains ont également connu une croissance significative au cours des deux dernières décennies. Une douzaine environ au milieu des années 1990, le Continent compte désormais plus de 23 Bourses nationales et deux Bourses régionales (CEMAC<sup>15</sup> et UEMOA<sup>16</sup>). Parallèlement aux Bourses des valeurs mobilières, on note également un regain d'intérêt pour les Bourses de commerce (ex. Éthiopie, Malawi et Rwanda).

**Graphique 6 – Capitalisation boursière (% PIB, 2012)**



Source : African Securities Exchange Association, ASE (2013).

La capitalisation des Bourses africaines a été multipliée par plus de cinq entre 2000-2013 pour atteindre près de 720 milliards USD. Les introductions en Bourse se sont également accrues et plus de 2 000 entreprises sont désormais cotées sur les Bourses africaines. Longtemps atones, les marchés obligataires

14. C'est le cas du fonds de régulation des recettes d'Algérie (178 milliards USD fin 2014 – 159 milliards en mars 2015), de loin le plus important fonds souverain (stabilisation) qui connaît une chute drastique de ses ressources du fait de la conjoncture sur le marché du pétrole et du gaz (celles-ci pourraient d'ailleurs s'épuiser à l'horizon 2017, selon un Rapport de la Banque d'Algérie).

15. Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale.

16. Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine.



connaissent un léger regain d'activité. Entre 2005-2013, le volume des émissions obligataires est passé de 25 à 364 milliards USD avec une prépondérance des émissions souveraines.

Ces progrès sont également le résultat des réformes ayant abouti à la création des Autorités de surveillance des marchés, à l'adoption de plateformes électroniques de cotation et de transactions, à la mise en place des indices boursiers et à la facilitation de l'accès des investisseurs étrangers aux marchés financiers.

La multiplicité des marchés boursiers en Afrique soulève néanmoins quelques interrogations quant à l'opportunité de la coexistence d'un nombre aussi élevé de structures, parfois de taille très modeste. La Communauté Est-Africaine possède 4 Bourses des valeurs pour 5 pays. En Afrique Centrale, 2 Bourses des valeurs (Douala et Libreville) coexistent dans des volumes d'opérations très marginaux. Face à cette fragmentation des marchés financiers africains, des regroupements pourraient permettre de créer des structures de taille critique et surtout favoriser l'intégration financière à l'échelle sous-régionale. Cette démarche a prévalu dans la zone UEMOA avec la BRVM<sup>17</sup>, mais il s'agit d'une perspective qui heurte la volonté des États car ceux-ci voient dans les Bourses des instruments de souveraineté. Cette tendance est d'ailleurs observée à travers le monde où prévaut le modèle des Bourses nationales<sup>18</sup>. À l'évidence, le regroupement des places boursières est sans doute une option, mais pas une solution pour accélérer le développement des marchés financiers en Afrique.

### 2.3 Autres mutations dans l'univers de la finance en Afrique

En Afrique, on observe aussi l'émergence de nouveaux modes de financement des entreprises comme l'affacturage, le crédit-bail (*leasing*), le capital-investissement (*Private Equity*) et la finance islamique.

#### 2.3.1 L'affacturage

L'Afrique ne représente que 1,2 % du marché mondial de l'affacturage, soit environ 24 milliards EUR de chiffre d'affaires en 2012, et seuls 4 pays y contribuent véritablement : l'Afrique du Sud (en position dominante), l'Égypte, le Maroc et la Tunisie. Néanmoins, ce marché est appelé à croître pour atteindre 90 milliards EUR à l'horizon 2017, voire 200 milliards EUR en 2020. Une hausse portée par l'expansion de cette activité dans des pays tels que : la Côte d'Ivoire, le Ghana, le

17. Bourse Régionale des Valeurs Mobilières.

18. En Amérique latine, la seule expérience de Bourse régionale est celle de la Eastern Caribbean Securities Exchange (ECSE), créée par les principales îles des Caraïbes ayant déjà en commun la même Banque centrale : la Eastern Caribbean Central Bank (ECCB).

Kenya, le Mozambique, le Nigeria, le Sénégal, la Zambie et Zimbabwe. Quant aux secteurs qui porteront cette hausse, il s'agira des services pétroliers et miniers, des télécommunications et du commerce de détail.

### 2.3.2 Le crédit-bail (*leasing*)

Le marché africain du crédit-bail connaît une croissance rapide, passant de 6,4 milliards USD (2010) à 8,2 milliards USD (2012), mais ne représente que 1 % du marché mondial (Global Leasing Report 2014). L'Afrique du Sud demeure de loin le premier marché avec un chiffre d'affaires de 5,72 milliards USD, suivi du Maroc (1,1 milliard USD), de l'Égypte (1 milliard USD) et du Nigeria (320 millions USD).

Le crédit-bail est appelé à se développer sur le Continent, le programme Africa Leasing Facility (ALF) mis en œuvre par la Société Financière Internationale (SFI) ayant permis de l'introduire comme outil de financement innovant dans plus de 15 pays d'Afrique subsaharienne, où des lois et règlements appropriés ont été adoptés.

### 2.3.3 Le capital-investissement (*Private Equity*)

Selon le rapport *African Private Equity Data Tracker* publié par l'African Private Equity and Venture Capital Association (AVCA), le volume des transactions en capital-investissement réalisées en Afrique a atteint 8,1 milliards USD et les fonds de capital-investissement africains ont levé environ 4,1 milliards USD en 2014.

Entre 2007-2014, 983 opérations d'une valeur totale d'environ 34,5 milliards USD ont été réalisées en Afrique, ce qui traduit l'intérêt grandissant que portent les investisseurs internationaux aux fonds du continent. L'étude montre également que l'Afrique de l'Ouest attire désormais la majeure partie des fonds de capital-investissement. En effet, la part de cette région dans les transactions est passée de 22 % à 25 %, surpassant l'Afrique du Sud dont la part a régressé de 28 % à 24 % entre 2007-2014. Les principaux secteurs attractifs sont les biens de consommation, les services financiers et l'industrie.

### 2.3.4 La finance islamique

L'Afrique, avec un encours d'environ 13,5 milliards USD, représente 1 % du marché en forte croissance de la finance islamique mondiale, largement dominé par la Malaisie et les Pays du Golfe. À l'exception du Soudan, dont le système financier est entièrement régi par les principes de la loi islamique (Charia), la finance islamique demeure embryonnaire dans la plupart des pays africains.



Néanmoins, l'émission des obligations islamiques (*Sukuk*) offre un fort potentiel de mobilisation des capitaux pour le financement des multiples projets d'infrastructure sur le Continent. Le Sénégal, par exemple, a récemment émis avec succès un *Sukuk*, réussissant à lever 100 milliards FCFA (152 millions EUR). La Côte d'Ivoire, le Nigeria, le Niger et la Tunisie envisagent également l'émission de *Sukuk* dans un proche avenir. Les opérations de finance islamique ont déjà cours ou sont autorisées dans plusieurs pays (ex. Afrique du sud, Tunisie, Sénégal), en l'absence de cadres juridiques et réglementaires appropriés. Il s'agit là d'un aspect particulièrement important pour la promotion de ce mode de financement en Afrique.

### 3. Perspectives de développement de la finance en Afrique

Au cours des deux dernières décennies, la technologie, l'innovation et la concurrence ont impulsé une nouvelle dynamique de développement des systèmes financiers en Afrique. Les tendances observées devraient se poursuivre, voire se renforcer sous l'effet conjugué de ces mêmes facteurs, mais également d'autres comme les changements démographiques consécutifs à l'accroissement rapide de la population urbaine et de la classe moyenne.

Autre évolution très attendue, le secteur financier non bancaire jouera un rôle accru dans un contexte marqué par l'accélération de la transformation structurelle du continent, avec pour corollaire la nécessité de mobiliser des financements à long terme afin de répondre aux énormes besoins en infrastructures et des entreprises.

#### 3.1 Amélioration de l'inclusion financière

Le renforcement de l'infrastructure financière, notamment l'introduction des centrales d'information (bureau de crédit, registres de crédit, registre des garanties, centrale des bilans, centrales des incidents de paiement, etc.) devrait réduire l'asymétrie d'information entre les établissements de crédit et leurs clients potentiels, ainsi qu'améliorer la gestion des risques. L'amélioration des systèmes de paiement et leur ouverture à d'autres catégories d'acteurs du système financier devaient contribuer à l'accroissement de l'inclusion financière.

##### 3.1.1 La banque de détail (*Retail Banking*)<sup>19</sup>

La banque de détail sera la principale niche de croissance des activités bancaires en Afrique au cours des prochaines années. Soutenue par l'accroissement rapide

19. La banque de détail est une banque qui exerce une activité de crédit et d'offre de produits de placements auprès de clientèles individuelles : particuliers, professions libérales, entreprises de petite taille (commerçants, artisans...) ou de taille moyenne (PME, PMI), collectivités locales et associations.

de la classe moyenne – qui représente désormais le tiers de la population du continent, soit plus de 350 millions de personnes (1,2 milliard à l'horizon 2060<sup>20</sup>, soit environ 42 % de la population africaine) –, on estime à 15 % par an le rythme de croissance des activités de la banque de détail à l'horizon 2020, et une augmentation significative de sa contribution au PIB des pays est attendue. En plus de la mise en place des centrales d'information, le recours aux nouvelles techniques d'analyse du risque (ex. *scoring*) ou techniques de crédit (ex. *cash-flow lending*) devrait améliorer la capacité des établissements de crédit à répondre à la forte demande émanant des ménages et des PME. On devrait également observer des réponses plus appropriées aux besoins de la diaspora à travers les opérations de bi-bancarisation.

### 3.1.2 La microfinance et *M-Banking*

La microfinance devrait poursuivre son expansion<sup>21</sup> en Afrique subsaharienne. Parmi les évolutions attendues, on pourrait citer (i) la consolidation du secteur dans certains pays, le renforcement des liens avec les établissements bancaires et la transformation de certaines institutions/réseaux de microfinance en banques et/ou la création de faîtières bancaires, la distribution accrue des moyens de paiements électroniques, voire la participation aux systèmes nationaux de paiement.

Le *M-Banking*, désormais disponible dans de nombreux pays, devrait également permettre une amélioration substantielle de l'offre des services financiers dans les zones rurales. De nouvelles frontières sont en train d'être franchies avec l'interopérabilité qui permet d'effectuer les transactions inter-réseaux et les opérations transfrontalières dont les transferts des migrants. C'est aussi une partie des transactions relevant de l'informel qui se retrouve désormais dans le circuit formel avec le *M-Banking*.

## 3.2 Accroissement de l'offre de financement à long terme

Porté par l'accroissement de l'épargne contractuelle (assurance, pensions) et le développement des marchés financiers, l'avenir de la finance en Afrique sera aussi marqué par l'augmentation de l'offre de financement à moyen et long terme.

20. Perspectives économiques en Afrique, BAD (2013).

21. Néanmoins, certaines faiblesses structurelles, comme le biais urbain et la forte concentration sur le financement des activités commerciales aux dépens des activités de production, ne s'en trouveront pas corrigées.

### 3.2.1 Élargissement de la base des investisseurs institutionnels

Le potentiel du marché de l'assurance est très important et demeure largement inexploité. Pour preuve, le volume des primes émises est en forte croissance et devrait continuer à tirer avantage des perspectives économiques favorables. Quant aux caisses de retraite/fonds pensions, leur essor devrait également se poursuivre du fait de l'expansion de l'emploi formel, de l'accroissement de la classe moyenne, ainsi que d'une couverture de plus en plus étendue qui atteindrait des segments d'activités relevant encore de l'informel.

En outre, l'assouplissement des directives en matière d'investissement devrait permettre aux compagnies d'assurance et aux caisses de retraites/fonds de pensions d'investir davantage dans le financement des économies. Si les conditions le permettaient, c'est plus 29 milliards USD que les fonds de pensions africains pourraient investir dans le capital-investissement (Ashiagbor et *al.* 2014). Un potentiel largement sous-exploité puisque seulement 1,4 milliard USD a effectivement été mobilisé à ces fins, d'où la nécessité de travailler à lever les multiples contraintes (institutionnelles, légales, réglementaires ou techniques) qui entravent une meilleure affectation de ces ressources. Au Nigeria par exemple, les fonds de pension peuvent investir jusqu'à 5 % de leurs avoirs dans les fonds de capital-risque.

Eu égard à la nature de leurs ressources et à leurs missions, les fonds souverains sont aussi appelés à jouer un rôle important dans l'offre des capitaux à long terme. Reste que la baisse des cours de certaines matières premières en général et du pétrole en particulier s'accompagne d'une ponction importante des fonds accumulés.

### 3.2.2 Développement des marchés financiers

Parmi les conditions à remplir pour dynamiser les places financières du continent, on pourrait citer :

- la participation accrue des acteurs institutionnels (banques, assurances, caisses de retraite/fonds de pensions) ;
- l'accroissement du nombre des entreprises cotées ;
- le développement des marchés obligataires ;
- une meilleure intégration à l'échelle sous-régionale.

L'approfondissement des marchés financiers africains passe également par l'évolution des États vers un statut d'émetteurs réguliers sur les principaux segments de la courbe des taux, le financement des entreprises par le marché (obligations privées) et l'augmentation de la liquidité, et donc des marchés secondaires dynamiques.

### 3.3 Des réponses aux enjeux stratégiques

L'accélération du développement des systèmes financiers africains est un impératif afin de mieux répondre aux multiples défis qui conditionnent l'évolution des économies africaines vers l'émergence. Parmi ces défis, on pourrait insister sur l'amélioration du financement de l'agriculture et la mobilisation des ressources pour le financement des infrastructures (dont l'habitat).

#### 3.3.1 Le financement de l'agriculture

La contribution du secteur financier au financement de l'agriculture contraste notablement avec son importance<sup>22</sup>. On estime à moins de 5 % la part accordée à l'agriculture dans l'encours total des crédits. Pourtant, l'agriculture est un maillon essentiel dans la promotion d'une croissance inclusive en Afrique. La question des services financiers à l'agriculture est épineuse, mais cruciale dans la recherche des solutions au problème de la sécurité alimentaire et de développement économique en Afrique. Néanmoins, la structuration des chaînes de valeur agricole, la réforme du foncier rural, pour ne citer que ces exemples, pourraient contribuer à rendre l'agriculture plus attractive.

#### 3.3.2 Le financement des infrastructures

De manière générale, les besoins actuels en financement des infrastructures sont estimés à près de 100 milliards USD par an (AICD<sup>23</sup>, 2011) et le déficit des ressources se situe autour de 40 milliards USD. Le secteur financier est donc appelé à jouer un rôle accru dans la mobilisation des ressources financières à long terme nécessaires. Le recours aux financements structurés compléterait les instruments classiques que sont les prêts bancaires et garanties, d'où également la nécessité de développer les marchés obligataires domestiques.

L'épineuse question du financement de l'habitat cristalliserait d'énormes attentes. L'encours des prêts hypothécaires rapporté au PIB demeure encore très faible en Afrique (voir tableau 3). Néanmoins, l'urbanisation galopante et l'accroissement de la classe moyenne permettent d'anticiper une demande croissante et solvable en logements décentes.

Selon des estimations de la Banque Mondiale, si 3 % de la population africaine avait accès aux prêts hypothécaires, cela pourrait se traduire par un accroissement absolu de l'encours des prêts d'environ 300 milliards USD : soit approximativement 25 % du PIB actuel du continent. Parmi les mesures récentes visant à

22. L'apport de l'agriculture est considérable au niveau de la production nationale (environ 1/3 du PIB), de l'emploi (plus de 60 % de la main-d'œuvre) et des exportations africaines.

23. *Africa Infrastructure Country Diagnostic*.

engager les établissements bancaires à financer l'habitat, on pourrait citer la mise en place, dans certains pays, des facilités de refinancement hypothécaire<sup>24</sup>.

**Tableau 3 – Financement de l'habitat**

Pays	Encours de l'emprunt hypothécaire (% PIB)	Pays	Encours de l'emprunt hypothécaire (% PIB)*
Algérie	1,19 (2013)	Rwanda	2,3 (2010)
Burundi	1,2 (2013)	Sénégal	0,07 (2010)
Cap-Vert	38,61 (2012)	Seychelles	2,9 (2013)
Ghana	0,45 (2013)	RSA	33,9 (2012)
Kenya	1,88 (2013)	Tanzanie	0,21 (2011)
Maroc	13,85 (2013)	Tunisie	9,25 (2013)
Maurice	12,99 (2011)	Ouganda	0,9 (2012)
Namibie	18,21 (2011)	Zambie	1,53 (2012)
Nigeria	0,38 (2013)	Zimbabwe	1,15 (2012)

Source : Centre for Affordable Housing Finance in Africa: Housing finance year book (2013).

#### 4. Conclusion

Les perspectives de développement du secteur financier en Afrique sont très prometteuses eu égard aux conditions économiques et sociales favorables, notamment une croissance moyenne de plus de 5 % l'an, le renforcement de la stabilité macro-économique et l'expansion de la classe moyenne.

À l'échelle du continent, le Maroc peut-être cité en exemple. Plus de deux décennies de réformes soutenues ont permis au secteur financier marocain de connaître un développement fulgurant qui se traduit par une nette amélioration de l'inclusion financière<sup>25</sup>, l'approfondissement du marché financier et l'amélioration de la gouvernance du secteur financier à travers le renforcement des cadres institutionnels, légaux et réglementaires. Le taux de bancarisation y est passé de 15 % (2002) à environ 55 % (2012) et l'accès des entreprises au financement s'est sensiblement amélioré.

Le système financier Sud-africain est de loin le plus avancé du continent et, à divers points, comparable à celui des pays de l'OCDE. Mettre donc en perspective

24. Ces facilités sont en place en Égypte, Tanzanie, dans l'UEMOA (la Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire – CRRH), et en perspective au Nigeria.

25. Parmi les réformes ayant contribué de manière significative à la promotion de l'inclusion financière au Maroc, il y a (i) la création de la banque postale (Al Barid Bank) qui a favorisé la bancarisation des ménages à faibles revenus dans les zones rurales et périurbaines, et (ii) la mise en place de la Caisse Centrale des Garanties (CCG) qui offre des garanties pour faciliter l'accès des entreprises au financement.

le Maroc par rapport à l'Afrique du Sud permet de mieux appréhender les progrès réalisés par ce pays (tableau 4), sans pour autant occulter ceux qui restent à accomplir.

**Tableau 4 – Comparaison des indicateurs de développement du système financier**

	Maroc	Afrique du Sud
Crédit secteur privé / PIB (2012)	71,8 %	67,66 %
Entreprises avec un crédit bancaire	33,4 %	30,1
Taux de bancarisation (2012)	55 %	68,79 %
Nombre d'agences bancaires pour 100 000 hab.	24,2	10,34
Encours des emprunts hypothécaires / PIB (2011)	13,85 %	33,9 %
Primes d'assurance / PIB	2,95 %	14,16
Capitalisation boursière / PIB (2012)	55 %	141 %

Source : Diverses.

En définitive, les autres pays africains, à l'instar du Maroc, devraient engager des réformes audacieuses et soutenues en vue d'accélérer le développement des systèmes financiers qui constituent l'un des principaux piliers de la mobilisation des ressources financières nécessaires à la transformation économique et sociale du continent. Cette perspective est le chemin suivi par l'ensemble des économies émergentes et développées. L'Afrique ne saurait donc y déroger sans compromettre son avenir économique et social. L'expérience du Maroc démontre également à suffisance qu'il n'existe pas réellement de prédétermination et qu'en Afrique, la finance peut aussi connaître un essor rapide dans un environnement culturel francophone.

---

## Bibliographie

Asli Demirgüç-Kunt et Leora Klapper (2012), "Measuring financial inclusion: The Global Findex database", *Policy Research Working Paper* n° 6025, Washington DC. Avril 2012.

Banque Africaine de Développement, OCDE (2013), « Perspectives économiques en Afrique ».

Banque Africaine de Développement (2011), « Le secteur financier en Afrique : bref aperçu », Note d'information, ESTA.

Cédric Mbeng Mezui, Stefan Nalletamby et Hugues Kamewe Tsafack (2012), *African systemic financial crises*, *Africa Economic Brief*, Vol. 3, Issue 9, August 2012.

CGAP (2010), "Financial Access 2010 : la situation de l'inclusion financière à travers la crise", Washington DC.

*Economist Intelligence Unit* (2011), "Banking in Sub-Saharan Africa to 2020: Promising frontiers".

FANAF (2014), « Le marché des assurances en Afrique : des données 2007 à 2013 ».

GSMA (2011), "Mobile Money – Deployment Tracking".

Issa Faye et Triki Thouraya (2013), "Financial Inclusion in Africa", African Development Bank.

Rafaël La Porta et al., (1998), "Law and finance", *Journal of Political Economy*, vol. 106, n° 6.

Sarah Sanya et Matthew Gaertner (2012), "Assessing Bank Competition within the East African Community", *IMF Working Paper* n° 12/13. Washington DC.

Sovereign Wealth Fund Institute (2013).<http://www.swfinstitute.org/fund-rankings/>

Thorsten Beck et Robert Cull, (2013), "Banking in Africa", World Bank, *Policy Research Working Paper* n° 6684, Washington DC. October 2013.

Thorsten Beck, Samuel Munzele Maimbo, Issa Faye et Thouraya Triki (2011), *Financing Africa: Through the crises and beyond*, African Development Bank, BMZ & World Bank.

Tom Minney (2012) "Rise of pension giants set to transform investment in Africa", *African Capital Markets News*, November 2012.

Triki Thouraya et al., (2013), "Bank Regulation and Efficiency: What Works for Africa?", African Development Bank.

World Bank (2013), "The Little data on financial inclusion", Washington DC.

World Bank (2013), *Global Financial Development Indicators*.

---

## ANNEXE 1 : PAYS PAR CATÉGORIE (Graphique 2)

### 1. États fragiles

- Burundi, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Guinée, Guinée-Bissau, Liberia, République Centrafricaine, São Tomé et Príncipe, Sierra Leone, Tchad, Togo.
- République Démocratique du Congo, Djibouti, Somalie, Soudan, Zimbabwe (*données non disponibles*).

### 2. Pays à faibles revenus

- Bénin, Burkina Faso, Burundi, Comores, Gambie, Guinée, Guinée-Bissau, Kenya, Liberia, Madagascar, Malawi, Mali, Mozambique, Niger, Ouganda, République Centrafricaine, São Tomé et Príncipe, Sierra Leone, Tanzanie, Tchad, Togo.
- République Démocratique du Congo, Djibouti, Érythrée, Éthiopie, Rwanda, Somalie, Zimbabwe (*données non disponibles*).

### 3. Pays à revenus moyens et élevés

- Algérie, Angola, Botswana, Cameroun, Cap-Vert, Congo, Côte d'Ivoire, Égypte, Guinée Équatoriale, Gabon, Ghana, Lesotho, Mauritanie, Île Maurice, Maroc, Namibie, Nigeria, São Tomé et Príncipe, Sénégal, Seychelles, Swaziland, Tunisie, Zambie.
- Djibouti, Libye, Soudan (*données non disponibles*).

### 4. Pays riches en ressources naturelles (pétrole, gaz ou minéraux)

- Algérie, Angola, Botswana, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Guinée Équatoriale, Gabon, Guinée, Mauritanie, Mozambique, Namibie, Nigeria, Sierra Leone, Tanzanie, Tchad et Zambie.
- République Démocratique du Congo, Zimbabwe (*données non disponibles*).

### 5. Pays anglophones

- Botswana, Égypte, Gambie, Ghana, Île Maurice, Kenya, Lesotho, Liberia, Malawi, Namibie, Ouganda, Nigeria, Seychelles, Sierra Leone, Swaziland, Tanzanie, Zambie.

- Érythrée, Éthiopie, Rwanda, Soudan, Sud Soudan, Zimbabwe (*données non disponibles*).

## 6. Pays francophones

- Algérie, Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Madagascar, Mali, Mauritanie, Maroc, Niger, Sénégal, Tchad, Togo, Tunisie.
- République Démocratique du Congo, Djibouti, RCA (*données non disponibles*).

---

### ANNEXE 2 : GROUPE DE PAYS (Graphique 3)

**Amérique latine et Caraïbes :** Argentine, Antigua and Barbade, Belize, Bolivie, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica, Dominique, République Dominicaine, El Salvador, Équateur, Grenade, Guatemala, Guyane, Honduras, Haïti, Jamaïque, St. Lucie, Mexique, Nicaragua, Panama, Paraguay Pérou, St. Vincent and the Grenadines, Uruguay, Venezuela.

**Asie du Sud :** Afghanistan, Bangladesh, Bhoutan, Inde, Maldives, Népal, Pakistan Sri Lanka.

**Asie du Sud-Est & Pacifique (en développement) :** Cambodge, Chine, Fiji, Indonésie, Malaisie, Mongolie, Papua Nouvelle Guinée, Philippines, Samoa, Thaïlande, Timor-Leste, Tonga, Vanuatu, Vietnam.

**Moyen-Orient :** Jordanie, Liban, Yémen.

**Afrique :** Voir Annexe 1.



# Banques africaines et nouvelles technologies

---

**Blaise Ahouantché**

Polytechnicien,

MBA,

Directeur Général/CEO du GIM-UEMOA

## 1. Introduction

Le paysage bancaire africain a fortement évolué ces dernières années avec des stratégies de développement et d'expansion variées, accentuant ainsi la compétition et la concurrence sur le marché continental des services financiers.

On trouve, dès lors, des établissements bancaires implantés dans plusieurs pays d'Afrique avec une ambition clairement affichée d'être leaders sur leur marché. Cette vision s'accompagne généralement d'une définition claire de leurs stratégies opérationnelles et technologiques orientées vers la mutualisation, la réduction des coûts et la recherche de productivité, ainsi qu'une adaptation de leur mode organisationnel pour faire face à la complexité de la géographie pluri-territoriale de leur implantation.

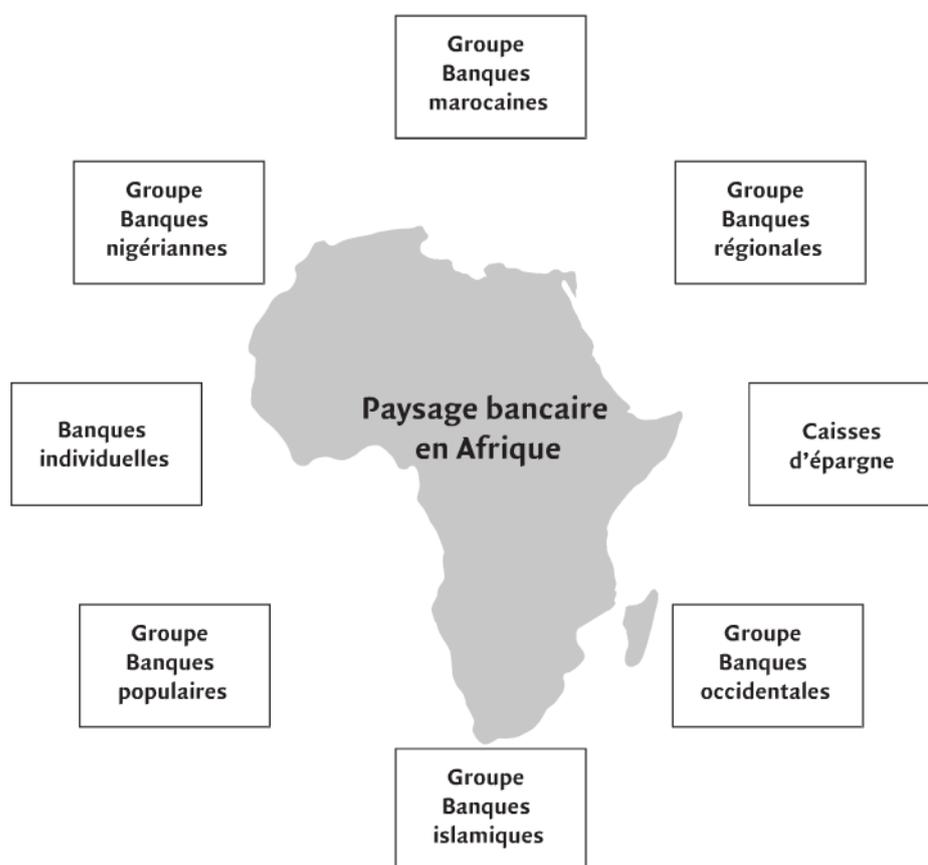
Le développement fulgurant des Technologies de l'Information et des Communications (TIC), l'introduction d'Internet dans la plupart des foyers en Afrique – tout au moins de la classe moyenne –, et la forte pénétration du téléphone portable – communément appelé « Mobile » –, placent les banques africaines devant de nouveaux défis.

En quête de croissance, les banques africaines s'appuient désormais sur les technologies émergentes et novatrices pour accroître leur efficacité et leur efficience dans un environnement de plus en plus concurrentiel et en perpétuelle mutation. L'innovation se trouve aujourd'hui au cœur de leurs stratégies.

Au demeurant, comment les nouvelles technologies pourraient accroître la performance des banques africaines ? Quelles sont les technologies les plus appropriées et quel est leur impact sur la productivité et l'efficacité des banques africaines ? Quelles sont les opportunités offertes par les récentes innovations pour les banques sur le marché africain ? Ce sont là quelques pistes de réflexion que nous allons aborder dans la présente contribution.

## 2. Le paysage bancaire en Afrique

Le marché bancaire en Afrique s'est profondément transformé au cours des dernières années avec un développement fulgurant des groupes de banques panafricaines. Le schéma ci-après illustre parfaitement la configuration de l'environnement bancaire en Afrique.



Cette expansion s'accompagne généralement d'une politique d'optimisation de leurs *process*, couplée avec une quête constante de recherche de forte rentabilité.

Contrairement aux grands groupes bancaires occidentaux, qui, au sortir de la dernière crise financière, ont dû lever le pied sur certains investissements en Afrique, les groupes panafricains ont poursuivi de gros efforts d'investissements, d'innovations et de conquête du marché africain.



On peut citer en exemple le Groupe Ecobank avec 33 filiales à travers le Continent, suivi des 3 groupes bancaires marocains (Attijariwafa Bank, BMCE Bank, Banque Populaire avec le rachat des filiales banques Atlantique), talonnés par d'autres groupes nigériens comme UBA, FBN.

Il faut aussi noter la forte progression des Banques d'Afrique Centrale avec le Groupe BGFIBank en tête, suivi d'Afriland First Bank.

On voit d'autres groupes comme les BSIC<sup>1</sup> et les Banques Islamiques poursuivre leur développement sur le Continent et la naissance de quelques champions régionaux comme Coris Bank International qui nourrissent des ambitions panafricaines.

La plupart des banques à dimension africaine ont revu leur politique commerciale en diversifiant leur gamme de services (services aux PME/PMI, transfert d'argent, *Mobile Money*, *Mobile Payment*, *Mobile Banking*, etc.) et en accroissant leur réseau d'agences et de distribution au travers, généralement, de partenariats stratégiquement et mutuellement bénéfiques.

Ces différentes stratégies ont permis aux banques africaines de gagner en confiance et d'asseoir une dynamique de développement et de croissance qui les place désormais en pole position sur le marché continental.

### 3. Les typologies de banques couramment rencontrées en Afrique

#### 3.1 La Banque de détail

Tirés par une classe moyenne de plus en plus importante et le développement des technologies, les services financiers de paiement ont le vent en poupe en Afrique.

Ces services sont drainés par la « Banque de détail » encore appelée « Banque de réseau et de proximité » ou « Retail Bank » en anglais, qui s'appuie sur une segmentation de la clientèle, généralement Particuliers et Entreprises.

Le premier positionnement de la Banque de détail se trouve dans sa fonction classique et traditionnelle où on note une résistance, certes de plus en plus faible, à l'utilisation des automates bancaires. La plupart des clients continuent à aller en agences pour effectuer leurs opérations bancaires (retrait d'espèces, virement, dépôt de chèques, etc.).

La deuxième orientation, plus récente, concerne la Banque électronique très prisée en Afrique par la classe moyenne et les jeunes. Elle se décline en deux principales

1. Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce.

composantes : la banque « multicanal » et la banque en ligne.

Dans leur stratégie de proximité, la plupart des banques multiplie au travers d'une stratégie « multicanal », les points de contact, les appels téléphoniques, les guichets automatiques, les applications mobiles et les sites *Web* pour permettre aux clients de bénéficier des différents services bancaires.

La stratégie « multicanal », au-delà d'être un plan marketing et de communication destiné à améliorer l'image des banques, permet de dynamiser le secteur des services financiers en vue, d'une part, d'optimiser leur performance commerciale et, d'autre part, d'augmenter leur productivité en réalisant plus d'opérations à moindres frais.

La banque multicanal est source de création de valeur et favorise la conquête de nouveaux clients.

La banque en ligne, ou banque virtuelle, est une offre de services bancaires et financiers *via* Internet. L'établissement bancaire pouvant ainsi gérer de l'argent électronique et permettant, *via* son site *Web*, d'effectuer des opérations bancaires à partir d'un ordinateur, d'une tablette, d'un smartphone ou simplement d'un téléphone disposant d'accès à Internet. Ainsi, le client peut, entre autres, vérifier le solde de son compte, faire des virements, régler des factures ou encore commander des chéquiers.

Si les banques traditionnelles offrent presque toutes à leurs clients des sites Internet de services en ligne leur permettant de réaliser un grand nombre d'opérations courantes en toute autonomie (consultation de solde, virement, historique de compte, ordre de Bourse...), on assiste, ces dernières années, à l'émergence de nouvelles banques 100 % en ligne. Les offres de ces banques, uniquement sur Internet, sont très souvent plus compétitives que les banques traditionnelles car elles sont en mesure de répercuter leurs faibles coûts, liés notamment à l'absence d'agences bancaires physiques, sur le prix des services.

En Afrique, on commence à noter des initiatives intéressantes de banque en ligne, confortées par une population jeune et un taux de bancarisation relativement faible en fonction des zones, qui placent l'innovation autour des services bancaires et financiers au cœur de leur stratégie de développement.

Ces initiatives sont toutefois freinées par la qualité moyenne des infrastructures électriques et téléphoniques au point où les banques africaines mettent plutôt l'accent sur le développement de réseau d'agences couplé avec le réseau DAB (Distributeur Automatique de Billets) et TPE (Terminal de Paiement Électronique) qui constituent actuellement de véritable source de création de valeur, car leur permettant de vendre des produits et services bancaires diversifiés. Par



exemple, la CBAO Groupe Attijariwafa dispose au Sénégal d'un réseau très dense d'agences couplé avec les DAB et TPE ; *idem* pour Ecobank Sénégal, la Société Générale de Côte d'Ivoire, BOA Sénégal, Banque Atlantique Côte d'Ivoire, etc.

La politique d'extension des réseaux, inscrite en priorité au rang des stratégies des banques africaines orientées « retail », fait d'elles des chasseurs de commissions qui, à l'évidence, contribuent à accroître leur Produit Net Bancaire (PNB).

Il est important de souligner que plus de 60 % des PNB des banques africaines proviennent des activités bancaires de détail.

### 3.2 La Banque de financement d'investissements et de marché

En quête d'émergence et donc de croissance forte sur le Continent, les États africains orientent leurs politiques vers les investissements dans des secteurs porteurs (infrastructures, agriculture, services, etc.).

Cette vision entraîne, aux côtés des banques de détail, la naissance d'autres types de banques sur le Continent, comme les Banques d'investissement et de marchés.

## 4. Les nouvelles technologies, levier d'efficience et de productivité des banques africaines

Après plusieurs années de turbulence, les banques africaines sont clairement entrées, aujourd'hui, dans une phase de maturation de leurs modèles au regard de leur expansion sur le marché.

Elles appréhendent les grands enjeux de la pérennité de leurs modèles au travers de la prise en compte des contraintes de la réglementation (Bâle 1, 2, 3 – normes IFRS...), des bonnes pratiques de gouvernance, et de gestion des risques ; tout en développant une offre de produits et services financiers bancaires plus qualitatifs et orientée vers une clientèle de détail.

Dans un souci de rationalisation et en quête de productivité, les banques africaines, couvrant généralement plusieurs régions, déploient désormais des modèles intégrés basés sur un usage intensif des technologies nouvelles pour accompagner efficacement leur stratégie opérationnelle et mieux faire face à la concurrence.

C'est d'ailleurs le cas de la plupart des Groupes panafricains (Ecobank, Attijariwafa Bank, UBA, BMCE Bank, etc.).

Cette stratégie, fondamentalement axée sur la maîtrise des coûts et la proposition d'une offre de proximité qui s'appuie sur des solutions novatrices comme la banque à distance et/ou la banque mobile, vise à se rapprocher du client et à le

fidéliser dans une relation de confiance. Elle passe également par la mise en place de partenariats avec les acteurs non bancaires comme les opérateurs de téléphonie mobile ainsi que les structures de microfinance.

Avec l'avènement des canaux Internet plus performants, le développement des réseaux sociaux et la forte pénétration du téléphone portable, on assistera, les prochaines décennies, à des mutations profondes avec, de plus en plus, une complexification des systèmes d'information et un fort développement de l'accès aux services financiers basés sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Du reste, le modèle économique gagnant de la banque africaine d'aujourd'hui et de demain devra être celui construit sur la base d'une gestion efficiente de l'information financière et des systèmes qui l'opèrent.

La maîtrise des nouvelles technologies devient donc un impératif pour les banques africaines qui doivent en tirer parti pour réduire les coûts sous-jacents, maintenir une qualité de services, améliorer simultanément la performance financière, répondre à la menace concurrentielle des nouveaux entrants et fournir à leurs clients de nouvelles formes de services.

Il existe d'ailleurs un grand nombre de possibilités, faisant appel à des technologies diverses, pour augmenter le volume des services financiers de détail à l'intention des populations africaines. Nous les aborderons plus loin.

Les progrès des technologies de l'information et les innovations qui en découlent favorisent la fourniture d'une offre adaptée de services bancaires et financiers.

Or aujourd'hui, le manque d'innovation dans la plupart des banques africaines est un facteur souvent invoqué pour expliquer l'écart qui perdure entre l'offre et la demande des services sur le segment inférieur et *middle* du marché.

Étant donné la nature économique des services financiers de détail, les banques africaines qui développent ces types de services seront amenées à proposer un ensemble de produits innovants et accessibles tout en s'efforçant d'augmenter leurs ventes et d'abaisser leurs coûts moyens par le biais d'économies d'échelle et de gains d'efficience.

## **5. Les banques africaines à l'heure de la transformation digitale**

L'usage approprié d'Internet offre d'immenses opportunités pour les acteurs qu'ils soient des entreprises publiques ou privées, de l'industrie bancaire ou financière.

Sur YouTube, le clip de Stromae – *Papaoutai*, intégré en juin 2013, est regardé



plus de 300 millions de fois ; celui de Shakira – *Waka Waka*, célèbre chanson de la Coupe du Monde Fifa 2010, plus 800 millions de fois ; le plus célèbre de Psy – *Gangnam Style* vu plus de 2 milliards de fois.

Imaginez-vous qu'une banque poste une offre à côté de ces clips, elle toucherait près de 3 milliards d'individus.

Supposons, par ce biais, que cette offre soit souscrite par un milliard d'individus, c'est une manne considérable dans la stratégie de conquête de nouveaux clients ; la banque de demain qu'elle soit africaine ou occidentale est forcément relationnelle.

L'avènement des technologies nouvelles est en train de révolutionner complètement les métiers de la banque. On assiste désormais à une sorte de désintermédiation bancaire qui prend aujourd'hui des formes multiples et concerne aussi bien les activités de financement aux entreprises ou aux particuliers, que la monnaie, les systèmes ou moyens de paiement et même le crédit, voire l'épargne.

Les nouveaux acteurs comme les *Fintechs* (*start-ups* innovantes utilisant la technologie pour repenser les services financiers et bancaires) et les GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon) se battent désormais sur le terrain des établissements bancaires et le continent Africain n'est pas épargné mais, bien au contraire, constitue une cible prisée. On ne serait pas étonné de voir demain Twitter ou Facebook coter à une Bourse africaine.

Ces nouvelles offres de services financiers et de paiement, fortement basées sur l'usage des technologies, constituent des gisements d'opportunités pour les banques africaines, mais cela passera forcément par une stratégie maîtrisée de conduite du changement.

Le rôle d'une banque, faudrait-il le rappeler, n'est pas de développer des nouvelles technologies mais d'analyser le marché pour comprendre les implications de celles-ci pour son *business*, sélectionner celles qui sont vraiment pertinentes, et choisir ensuite de les intégrer ou de conclure des partenariats.

On voit, de plus en plus, au sein des groupes de banques panafricains, des partenariats stratégiques pour la vulgarisation des services financiers et bancaires à forte dimension technologique. C'est le cas du chantier monétaire GIM-UEMOA qui regroupe aujourd'hui une centaine de banques dans la zone UEMOA<sup>2</sup> autour de projets à la fois communautaires et collaboratifs.

Expérience unique au monde, le GIM-UEMOA a su développer une offre complète, diversifiée et intégrée de solutions sur lesquelles peuvent s'appuyer

2. Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine.

les banques de l'UEMOA pour proposer des services de paiement compétitifs et adaptés à leur clientèle (interopérabilité, délégataire, prépayée, paiement sur Internet, *Mobile Banking*, *Mobile Payment*...).

À l'instar des Fintechs qui se développent de plus en plus dans les pays occidentaux, nous pourrions avoir sur le Continent « des PayPal ou des Alibaba africains » qui s'appuieraient sur les solutions de paiement en ligne ou mobiles du GIM-UEMOA ou qui développeraient leurs solutions pour, d'une part, fidéliser leurs clients actuels et, d'autre part, aller à la conquête de nouvelles clientèles, et ainsi engranger des revenus complémentaires.

PayPal, un géant ses services de paiement en ligne, représente aujourd'hui 15 % des transactions en e-commerce et potentiellement 25 % dans les prochaines années.

En étudiant judicieusement les offres des *Fintechs* et des GAFAs, les banques africaines peuvent améliorer leur *business* en misant sur des partenariats stratégiques et technologiques bénéfiques.

La digitalisation de l'ensemble des activités et les nouveaux moyens technologiques facilitent la désintermédiation des activités de financement qui pourra, dorénavant, se faire depuis Internet et s'adresser à toute une cible non négligeable (souvent les jeunes, la classe moyenne...) à travers le *Web*, les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.), par diffusion de *mailings*, par les smartphones...

Une des illustrations de la désintermédiation des activités bancaires est l'apparition de nouvelles activités comme le financement participatif (*Crowdfunding* en anglais) et des prêts de particuliers à particuliers (*Crowdlending* ou "P2P lending"), qui, à regarder de près, constituent des opportunités nouvelles pour les banques en Afrique, car elles sont fondées sur des principes proches des pratiques ou habitudes en Afrique de solidarité (tontine, soutiens divers, dons...).

Dès lors, la « social attitude », thème en vogue de nos jours, devrait être un levier sur lequel les banques africaines pourront bâtir des stratégies de conquête et de fidélisation de la clientèle internautes dans la mesure où la relation bancaire est d'abord une relation de confiance.

Entre familles, entre amis, les gens se font plus confiance et, par conséquent, proposer une plateforme en leur permettant de se faire entre eux des petits crédits et d'automatiser les remboursements *via* les canaux formels (Internet, cartes prépayées, carte de crédit, *Mobile Payment*...) sont des pistes à explorer par les banques africaines pour réorganiser, à leur profit, les nouvelles activités issues de la désintermédiation apparente qui s'opère sur le marché numérique financier.



La maîtrise de la technologie et des applications sur le mobile peuvent aussi permettre aux établissements bancaires africains de proposer tout type de paiements et de développer une palette de services à forte valeur ajoutée et créateurs de revenus.

En France, on note des initiatives comme celle de « Afrimarket », qui est une solution de transfert d'argent « cash to goods », pour un usage particulier, vers l'Afrique. Un utilisateur peut ainsi envoyer des fonds directement à un commerçant partenaire pour qu'un de ses proches s'y présente et retire un bien particulier, après en avoir été notifié par SMS. Une concurrence pour les services historiques comme Money Gram, Western Union.

## 6. Les technologies en vue pour l'industrie bancaire africaine

En l'état actuel des moyens de communication en Afrique, les banques peuvent définir leur stratégie autour des principales orientations technologiques que sont les réseaux sociaux, le téléphone portable, le *Big Data*, le *Cloud computing*, etc.

Fer de lance des stratégies relationnelles des banques dans les pays développés, les établissements bancaires africains peuvent s'appuyer efficacement sur les réseaux sociaux pour proposer des offres nouvelles sur le marché en complément de celles existantes, qui ne répondent pas toujours et de manière complète aux exigences des clients.

Selon le Cabinet Deloitte, le marché africain des TIC (technologies, médias et télécoms...) représente aujourd'hui plus de 12 milliards de dollars et devrait croître de plus de 25 % en 2015 grâce à une population de plus en plus équipée et connectée.

Une politique basée sur la construction d'infrastructures et de réseaux à haut débit (ADSL) ou à très haut débit (fibre optique) est lancée un peu partout en Afrique, dans le but d'attirer les géants du *Web* désirant attaquer ce marché à très fort potentiel.

On apprend que Facebook envisage de signer un partenariat avec Avanti plc pour offrir l'accès gratuit à Internet sur le continent africain.

Avec le développement de ces plateformes technologiques, l'on pourrait voir, dans un futur proche, les centres commerciaux africains remplis de divers objets intelligents qui interagiront avec nos *smartphones*, voire nos montres connectées ou une puce implantée dans nos bras.

La révolution numérique est donc parfaitement en marche en Afrique. Avec plus de 700 millions d'abonnés mobiles – plus que les États-Unis et l'Europe –, avec

un taux de connexion qui explose et des revenus issus d'Internet qui représentent déjà 4 % du PIB du continent africain – ce qui dépasse de trois fois la part qu'ils représentent dans les économies développées –, les perspectives de croissance des services financiers mobiles (*Mobile Banking, Mobile Payment, Mobile Money, Rural Banking*) sont énormes pour les prochaines années sur le Continent.

Le téléphone portable crée un contexte favorable au développement de la banque mobile ou *Mobile Banking* et permet d'envisager des services financiers de proximité et accessibles aux populations africaines. Actuellement, la majorité des pays africains offrent au moins une plateforme de *Mobile Banking* (M-Pesa au Kenya, Orange Money, MTN Money, Airtel Money, GIM-Mobile avec le GIM-UEMOA, etc.). Les principaux services financiers proposés *via* le mobile sont le transfert d'argent, le paiement mobile, le paiement de factures, la consultation de soldes, retrait auprès des distributeurs, édition de mini-relevés, etc.

L'utilisation du téléphone portable dans les services de paiement a contribué de manière significative à l'augmentation du Taux d'Accès aux Services Financiers (TASF) des populations. Dans l'UEMOA, le taux est passé à près de 50 %, comparé au Taux de Bancarisation (TB) *stricto sensu* de l'ordre de 13 %.

Le niveau élevé du TASF dans la zone UEMOA se justifie par la disponibilité d'un cadre réglementaire souple et incitatif qui favorise la promotion des services de paiement basés sur la téléphonie mobile avec des acteurs bancaires et non bancaires, ainsi que la mise en place des alliances banques-opérateurs de téléphonie.

On voit, de plus en plus en Afrique, des banques qui prennent des licences « telco » (c'est le cas au Kenya) afin de maîtriser la chaîne de valeurs, et *vice versa*.

En dépit de la vitalité de l'usage des services financiers sur le mobile en Afrique, les principaux défis à relever pour garantir une inclusion financière sont de quatre ordres : la réglementation sur l'émission de monnaie électronique et l'interopérabilité, le renforcement de la sécurité – seul gage de la confiance dans l'utilisation des services financiers –, le développement d'une offre financière et de paiement transformationnelle autour du téléphone portable, et enfin la garantie d'une qualité de services et des données.

Relativement à la problématique de gestion des données, on assiste à l'avènement de ce que les Anglo-Saxons appellent « Les Big Data » qui constituent le processus de gestion des gros volumes de données en termes de diversification et de performance. Des analystes prédisent que les Big Data seront essentiels pour la création d'activités ou de connaissances nouvelles les prochaines années.

Bitkom, une organisation professionnelle allemande, estime que les ventes de services Big Data vont progresser de 46 % par an d'ici 2016 et seront multipliées



par huit dans les cinq ans qui suivront, à telle enseigne que l'Union européenne souhaite promouvoir une économie pilotée par les données qui s'appuiera sur 2,5 milliards d'euros d'investissements.

Le Président des États-Unis d'Amérique, Barack Obama, a mis en place une politique de libre accès aux données pour promouvoir la gestion des informations publiques comme de véritables ressources.

Mais les banques de manière générale, et africaines en particulier, peuvent tirer profit de ces gros volumes de données, dans leur stratégie de production et de maîtrise de l'information financière. Elles pourront, à cet égard, mieux bâtir des *process* d'analyse décisionnelle (*dataming* en anglais) et construire une vraie gestion de la relation client (*Customer Relationship Management*, en abrégé CRM).

À l'évidence, il y a des sources de revenus directs ou indirects pour les banques africaines, mais cela nécessite la mise en place de systèmes informatiques à haute performance, de puissants réseaux à haut débit et une capacité de stockage quasi illimitée.

La constitution d'un *Cloud* d'entreprise peut améliorer la souplesse et la sécurité des systèmes d'information, tout en réduisant les coûts.

Même si c'est encore timide, quelques banques africaines se lancent sur des projets de *Cloud computing* dans leurs stratégies de développement. Les avantages du *cloud* portent sur des gains de flexibilité et d'évolutivité, gains en temps et ressources et, bien évidemment, une réduction des dépenses d'investissements.

On rencontre sur le marché international, mais aussi en Afrique, trois principales catégories de services de *Cloud computing*.

L'IaaS (*Infrastructure as a Service*) facilite l'accès aux ressources matérielles informatiques dans un environnement virtualisé, à travers une connexion publique, généralement Internet.

Le PaaS (*Platform as a Service*) est une catégorie de services de *Cloud computing* qui fournit la plateforme et l'environnement informatique nécessaire aux développeurs pour mettre en place leurs différents services et applications sur Internet. Les services PaaS sont hébergés dans le *Cloud* et les utilisateurs y accèdent simplement par leur navigateur *Web*.

Le SaaS (*Software as a Service*) se réfère à tout service *Cloud* permettant aux clients d'avoir accès à des applications logicielles sur Internet. Ces applications sont hébergées dans le *Cloud* et peuvent être utilisées pour un large éventail de tâches, tant par les personnes privées que par les organisations. Google, Twitter, et Facebook sont tous des exemples de SaaS où les utilisateurs peuvent avoir accès

aux services *via* n'importe quel appareil disposant d'une connexion Internet.

L'une ou l'autre de ces catégories présente des avantages directs ou indirects pour les banques africaines, tout dépend de ce qu'elles recherchent : efficacité, productivité, performance, autonomie, sécurité...

Dans tous les cas, le choix de tel ou tel service de *cloud* doit se faire sur la base d'une analyse des besoins réels de la banque et au regard de sa stratégie de développement.

Selon une étude réalisée par IDG Connect pour le compte de Oracle qui privilégie le DaaS (*Database as a Service*), les entreprises interrogées préfèrent les solutions *cloud* hybrides (36 %), puis les *clouds* privés (32 %), et enfin les *clouds* publics (17 %). 68 % considèrent le SaaS comme l'utilisation privilégiée des *clouds* privés, suivi par le DaaS à 61 % et le PaaS à 57 %.

Cette enquête, réalisée auprès de 300 dirigeants des pays ayant adopté le *cloud* dont l'Afrique du sud, donne une indication des tendances à venir dans l'usage des *clouds* par les entreprises, y compris les banques.

Les banques africaines pourraient raisonnablement tirer trois avantages principaux.

Premièrement, il s'agira pour elles de réduire le nombre de fournisseurs de matériels et logiciels, de consolider le stockage et les logiciels dans des systèmes faciles à exploiter. Ceci favorise la réduction des coûts ainsi que la maîtrise des risques de perte de données.

En deuxième lieu, elles peuvent opter pour une unification des *process* ou charges autour d'une seule plateforme.

Dans une troisième phase, les banques, face aux changements, pourront améliorer leur souplesse et leur réactivité en privilégiant l'automatisation de la fourniture des services.

Les évolutions qui s'opèrent à un rythme effréné, dans un monde qui se digitalise de plus en plus, doivent amener les dirigeants des groupes bancaires africains à mettre en place une stratégie de veille technologique et une culture de l'innovation au risque d'être dépassés par les avancées dans ce domaine.



## 7. L'innovation technologique, vecteur d'inclusion financière et de bancarisation en Afrique

L'environnement technologique est une source de progrès pour la banque africaine de demain.

En effet, même si l'activité bancaire est promise à un bel avenir sur le Continent – notamment grâce à de bonnes prévisions de croissance économique dans la plupart des pays d'Afrique couplée à d'importants besoins de financement des entreprises, surtout sur le segment PME/PMI –, le taux de bancarisation demeure encore très faible dans certaines régions du continent, en particulier dans la partie subsaharienne.

Plusieurs raisons expliquent cela. On peut citer la faiblesse d'infrastructures (route, électricité, télécoms, etc.), l'étendue géographique de certains pays, la dispersion des populations rurales et le manque de réseau d'acquisition de transactions financières et de paiement de proximité.

Selon une étude du Fonds Monétaire International, on compte une agence pour 1 000 km<sup>2</sup>, soit environ 1 à 5 agences pour 100 000 adultes en fonction des régions où on se situe en Afrique.

Dans le même ordre d'idée, d'après la Banque Mondiale, en moyenne 25 % de la population africaine disposent de comptes bancaires contre 50 % dans le monde et 90 % dans les pays développés.

On note également qu'environ 90 % des opérations se font en *cash* sur le continent africain, d'où la nécessité de mettre en place une vraie stratégie de réduction du *cash* et d'inclusion financière au niveau de tous les acteurs (États, banques centrales, banques, institutions de microfinance, organismes interbancaires de paiement électronique comme le GIM-UEMOA, la SMT en Tunisie, le CMI au Maroc, NIBSS au Nigeria, GhIPSS au Ghana, etc.).

La bancarisation ou, dans une moindre mesure, l'accès des populations aux services financiers de base passent par un juste compromis entre un cadre réglementaire approprié moins contraignant et un degré d'innovation.

Le développement des technologies novatrices comme le sans contact, les cartes à affichage digital, les *wallets*, les paiements mobiles et la biométrie constituent des pas importants vers une stratégie efficace d'inclusion financière en Afrique.

Compte tenu des coûts élevés qu'engendre l'utilisation des technologies dans l'offre de services bancaires et financiers, il est recommandé aux banques africaines de se réunir autour de projets communautaires et collaboratifs afin de mutualiser les charges d'investissements, de maintenance et d'évolution des infrastructures

financières nécessaires à l'émission et l'acquisition de transactions, qu'elles soient cartes, Internet, mobiles ou autres.

Parmi les initiatives réussies pour une inclusion économique et sociale en plus grand nombre, on peut citer le cas de M-Pesa au Kenya. Lancé en 2007 par Safaricom, le plus grand réseau mobile du pays, le produit est aujourd'hui utilisé par 17 millions de Kényans – soit environ les deux tiers de la population – et capte en flux financiers et de paiements l'équivalent d'environ 25 % du PIB du pays.

Tout récemment, les exemples d'Orange Money et de MTN Money commencent à prendre des proportions importantes en Afrique, et en particulier dans l'UEMOA où on enregistre, rien qu'en 2014 pour les services financiers mobiles, un volume d'environ 360 millions d'opérations évaluées à près de 3 800 milliards de FCFA (6 milliards d'euros).

L'offre de services financiers mobiles devient incontestablement un axe stratégique de développement d'inclusion financière en Afrique, mais le modèle qui réussit le mieux est celui basé sur des alliances entre banques et opérateurs de téléphonie. Selon une source de la BCEAO<sup>3</sup>, le partenariat entre BICICI<sup>4</sup> et l'opérateur de téléphonie mobile Orange en Côte d'Ivoire représente environ 40 % des volumes des opérations et 47 % en valeur pour l'année 2014. L'offre proposée dans le cadre de ce partenariat est considérée par la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest comme une des offres les plus performantes dans les services financiers mobiles dans l'UEMOA.

Ces opérateurs de téléphonie mobile proposent des services financiers permettant à leurs clients de payer leurs factures, de faire des dépôts d'espèces ou de réaliser des transactions financières (transfert d'argent, paiement) par l'envoi de simples messages, sans obligation d'ouverture de compte dans une agence bancaire.

Il convient de noter que les transferts d'argent de personne à personne (*P to P*) constituent l'usage le plus répandu de services financiers mobiles et représentent environ 80 % des transferts d'argent sur le plan mondial ; mais d'autres services sont de plus en plus utilisés, comme le versement de salaires ainsi que les prestations de micro-assurance.

Selon les statistiques de la Banque Mondiale sur le Continent, en 2014, 16 % des adultes ont utilisé un téléphone mobile pour payer des factures ou envoyer et recevoir de l'argent, contre 3 % dans le reste du monde en développement. Les services d'emprunt, que ce soit du déboursement et du remboursement, commencent même à utiliser ce canal relativement économique.

---

3. Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest.

4. Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de la Côte d'Ivoire.

Les services déployés par les opérateurs de téléphonie mobile, en partenariat avec les banques et certaines institutions de microfinance, ont permis d'accroître l'inclusion financière sur le continent africain à environ 40 % des adultes.

Les principaux défis à relever les prochaines années, par les autorités de régulation et les acteurs de l'écosystème *Mobile Banking*, tourneront autour de l'interopérabilité entre les plateformes de services financiers mobiles, la sécurité, la maîtrise des risques et la gestion de la fraude.

L'usage adéquat des technologies nouvelles et l'innovation demeurent les principales clés du développement et de la croissance des banques africaines dont l'activité détail représente une part importante de leur *business*.

---

### Bibliographie

BCEAO, « Situation des services financiers via la téléphonie mobile dans l'UEMOA », 2014.

Régis Bouyala, *Le monde des paiements*, 2005, RB Édition.

Régis Bouyala, *Les paiements à l'heure de l'Europe et de l'e-paiement*, 2009, RB Édition.

Susan Emmenegger, Jérôme Simon-Vermot, Bertil Cottier, Olivier Cachard, Laurent Moreillon, Julien Gafner, *E-banking et e-trading*, Publication CEDIDAC 75, 2008, édité par Martina Braun.

Jean-Hervé Lorenzi et Alain Villemeur, *L'innovation au cœur de la nouvelle croissance*, Éd. Economica, 2009.

Jeremy Rifkin, *The zero marginal cost society, La nouvelle société du coût marginal zéro*, traduit de l'anglais par Françoise et Paul Chemla, Éditions Les liens qui libèrent, 2014.

Dhafer Saïdane, *La nouvelle banque – Métiers et stratégies*, 2009, RB Édition.

Dhafer Saïdane, *L'industrie bancaire – Mondialisation des acteurs et des marchés*, 2007, RB Édition.

---



# Les banques africaines : Stratégies, réglementation, concentration et concurrence<sup>1</sup>

---

**Désiré Avom**

CEREG-LAREA, FSEG

Université Dschang, Cameroun

## Introduction

Pendant longtemps, les banques ont été considérées comme de simples intermédiaires financiers dont le rôle principal se limitait à la collecte des dépôts et à l'octroi des crédits. Les grandes mutations, intervenues dans le secteur à la fin des années 1980 et au début 1990, ont participé considérablement à la banalisation des banques, élargissant ainsi leur rôle aux activités de marché, de conseil, etc. (Stiglitz, 2011). Si le rationnement du crédit est un phénomène contemporain et présent dans tous les pays, il convient de relever que le phénomène est plus accentué en Afrique, où les entreprises – notamment les petites et moyennes – et les ménages sont, du fait de la structure des marchés financiers, confrontés à de nombreuses contraintes (frais et commissions, absence d'infrastructures financières, etc.) qui limitent fortement leur accès au financement formel (Diamond, 2001), les orientant vers le financement informel ou les institutions de microfinance. Pourtant, bien que lentes, des évolutions sont enregistrées, confortant l'idée d'une banalisation de la banque. Une des caractéristiques les plus visibles est de loin l'industrialisation de la banque, conduisant

- 
1. L'auteur tient particulièrement à remercier Messieurs Ntonga Efoua Fabien Clive, Nana Kuindja Rodrigue, assistants à la Faculté de Sciences Économiques et de Gestion de l'Université de Yaoundé II-Soa et Fouda Ekobena Simon Yannick, cadre à Afriland First Bank Cameroun pour le travail préliminaire de collecte de données et de recherche documentaire qui a considérablement facilité l'écriture de cet article. Nous remercions également Madame le Professeur Etogo Messomo épouse Sandji pour ses pertinentes observations.

à l'exposition à certains risques qui rapprochent les banques des entreprises industrielles classiques. Les banques sont désormais soumises aux mécanismes de marché comme toute entreprise industrielle ou commerciale, ainsi qu'aux évolutions des contraintes réglementaires (Allen et *al.* 2011). Parallèlement à cette évolution et de manière spécifique, le système bancaire africain est confronté à la récurrence des problèmes liés à sa petite taille, son informalité, sa volatilité et sa mauvaise gouvernance (Saïdane, 2006). Du fait de l'accroissement des pressions concurrentielles qu'elles subissent, les banques comme les entreprises industrielles doivent s'adapter aux changements de l'environnement économique. Pour ce faire, elles sont de manière constante contraintes à effectuer des ajustements en termes stratégiques.

Pourtant, malgré les disparités observées d'un pays à l'autre, les systèmes financiers africains s'approfondissent, avec un nombre d'entreprises et de ménages ayant de plus en plus accès aux services financiers, notamment au crédit. La concurrence qui s'installe progressivement est alimentée par l'innovation alternant échec et succès (Dietsch, 2005). Il n'en demeure pas moins vrai qu'il reste encore de nombreux défis à relever sur le chemin conduisant à l'instauration de systèmes financiers plus profonds, plus efficaces et plus inclusifs. Industrie de l'information – et dont la spécificité tient à son pouvoir de création monétaire –, la banque, au centre du pouvoir économique, est également définie comme une entreprise de circulation de l'argent, du crédit et des capitaux (Diamond, 2007). Les crises bancaires systémiques ont été peu nombreuses depuis le pic des années 1980, malgré la persistance de poches de fragilité, souvent liées à des crises politiques ou à une mauvaise gouvernance. Les banques africaines sont en moyenne bien capitalisées, et disposent d'abondantes liquidités qui contrastent paradoxalement avec la difficulté à financer les projets de développement. Toutefois, les retombées d'un système financier plus profond, étendu et moins cher, ne sont pas encore visibles (Allen et *al.* 2010). Par conséquent, l'épargne et l'investissement sont favorisés en Afrique avec l'émergence des banques panafricaines. Les banques, en fonction des régions, ont ainsi en grande partie limité les effets directs de la crise financière mondiale de 2008 (Allen et *al.* 2010).

Les économies africaines ont été frappées par la grande récession qui a suivi la récente crise financière internationale, à travers une contraction des échanges commerciaux et une diminution des flux de portefeuille et des envois de fonds. En effet, le continent africain se présente sous un jour nouveau avec une démographie en plein boom, des progrès en matière de gouvernance, et surtout de bonnes perspectives macroéconomiques pour les années à venir (Hart, 2003). Les services financiers auront naturellement un rôle central dans l'accompagnement de ce développement. La concurrence apparaît comme le moteur par excellence

de l'innovation financière qui permettra l'approfondissement et l'élargissement des systèmes financiers africains (Myers, 2001). Or, le chemin est encore long avant que l'Afrique dispose d'infrastructures financières pour relever les défis relatifs au champ d'action de la banque panafricaine, la lutte contre le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme, et la préservation de la stabilité financière. Au sein du système bancaire, la concurrence implique des barrières d'entrée moins importantes pour les nouveaux intervenants, mais aussi l'existence d'infrastructures nécessaires pour stimuler la compétition, comme des registres de crédit permettant aux nouveaux arrivants de bénéficier des informations existantes. Selon Scialom (2007), pour accroître la concurrence dans les systèmes financiers de petite taille, il importe de favoriser l'intégration régionale. Cependant, cette démarche peut également signifier une plus grande intervention de l'État, contraignant par exemple les banques à utiliser une plate-forme de paiement commune ou à alimenter les registres de crédit en informations négatives et positives. S'il est important de souligner que l'accent mis sur l'innovation et la concurrence ne doit pas conduire à négliger la stabilité financière, force est de constater que de nombreux pays africains ont eu tendance à trop privilégier la stabilité.

Les systèmes financiers en Afrique s'appuient fortement sur les banques, peu de marchés boursiers sont suffisamment liquides et le secteur de l'épargne contractuelle peu développé et fragile dans la plupart des pays. La petite taille des systèmes financiers explique également le coût élevé des services financiers et de l'intermédiation, ainsi que la concurrence limitée (Levine, 2010). L'analyse des systèmes financiers d'Afrique doit commencer par une évaluation et une étude des principales statistiques sur la profondeur, la largeur, l'efficacité, la stabilité et les composantes des systèmes. Une telle analyse doit comparer l'Afrique à d'autres régions, mais également la placer dans une perspective historique, tout en se concentrant autant sur les similitudes que sur les différences existant entre les divers pays du continent (Rajan, 2010). Elle est une première étape, mais importante, pour mieux comprendre les systèmes financiers africains.

Depuis Honohan et Beck (2007), nous disposons des sources de données fiables et riches pour évaluer quantitativement le développement, l'efficacité et la portée des systèmes financiers en Afrique. Il existe aussi d'importantes bases de données sur le développement et la structure des systèmes financiers de plusieurs pays (Beck, Demirgüç-Kunt et Levine, 2010). Les indicateurs standards relatifs au développement du système bancaire montrent que les systèmes bancaires d'Afrique sont de taille restreinte, tant en termes absolus que relatifs. Ils se caractérisent également par un faible niveau d'intermédiation. Le ratio des prêts par rapport aux dépôts est un moyen simple de mesurer l'efficacité de l'intermédiation. Comme

l'indiquent Honohan et Beck (2007), les systèmes bancaires africains n'utilisent en moyenne que 74 % de leurs dépôts à des fins d'intermédiation, contre 109 % pour les banques des pays en développement non africains. Il convient de relever que cette moyenne cache très souvent de nombreuses disparités entre région.

Le reste de cet article est organisé à la suite de cette introduction de la manière suivante. Dans un premier temps, nous dressons un panorama du système bancaire africain afin de faire ressortir, s'il en existe, des spécificités par région. Dans un deuxième temps, nous abordons la question de la concurrence et ses implications en matière de la concentration. Notre analyse nous permet d'observer de manière simultanée, d'un côté, une augmentation du nombre d'acteurs, favorisant la concurrence et, de l'autre, la présence de forces telles que la réglementation, les contraintes en termes de ressources et certains coûts qui jouent en sens inverse, tendant à faire évoluer le secteur bancaire africain vers une concentration progressive. Cette progression vers la concentration ainsi que l'absence de marchés financiers organisés sont susceptibles de renforcer davantage le rationnement du crédit, ouvrant ainsi la voie vers la recherche des financements alternatifs sous la forme de fonds propres et d'investissement. La troisième section consacrée à la banque panafricaine expose les enjeux et perspectives. Dans un quatrième temps, enfin, nous suggérons quelques mesures permettant de rendre les banques africaines plus aptes dans la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, ceci dans le souci d'améliorer le climat des affaires et de garantir la stabilité financière.

## **1. Panorama du système bancaire africain**

Après la décennie 1980, marquée notamment par des crises de liquidité et de solvabilité généralisées, les contours du nouveau paysage bancaire africain se sont peu à peu redessinés tout au long des années 1990 (Van Damme, 1994). Les comportements ont évolué, des modifications institutionnelles sont intervenues, comme en témoignent par exemple la création des commissions bancaires régionales en Afrique francophone et la mise en place d'un meilleur suivi des risques de contrepartie dans la plupart des banques commerciales. De la sorte, l'Afrique est entrée il y a un quart de siècle dans un mouvement de libéralisation financière. La récente crise financière a par ailleurs confirmé la nécessité de mieux contrôler les mécanismes de marché, de manière à ne pas hypothéquer la croissance économique et le développement humain (Lukunga, 2010). Il apparaît, dès lors, que le cadre réglementaire et institutionnel des services financiers, et en particulier bancaires, est la clé d'un vrai développement de l'Afrique, car il permet de prévenir les risques et de garantir une stabilité systémique. Un développement économique durable ne peut être atteint que si les pré-requis suivants

sont instaurés : consolidation et restructuration bancaire, renforcement des compétences et bonne gouvernance bancaire.

Les banques africaines sont très petites par rapport aux grandes banques présentes au niveau mondial. Le total des actifs détenus par les 200 plus grandes banques africaines atteint environ 1 000 milliards de dollars, un poids très négligeable comparé aux 96 000 milliards de dollars détenus par les 1 000 plus grandes banques mondiales. La plus grande banque d'Afrique, la Standard Bank en Afrique du Sud, est 24 fois plus petite que la première banque du monde (JP Morgan, 2014). Le système financier reste donc très fragmenté, hétérogène, mais il évolue aussi très rapidement. Les traits principaux du système bancaire africain sont les suivants : (i) une division géographique importante, permettant de distinguer cinq principales régions influencées par l'histoire et la langue. Il s'agit de l'Afrique du Nord (Maghreb, Lybie, Égypte), de l'Afrique francophone composée des anciennes colonies françaises (AEF<sup>2</sup> et AOF<sup>3</sup>), l'Afrique du Sud, le Nigeria, et le reste de l'Afrique anglophone ; (ii) un taux de bancarisation très bas, qui en moyenne ne dépasse pas 5 %, malgré les progrès enregistrés au cours des années récentes, et fondés sur la volonté des banques centrales de dépasser le taux de 10 % dès 2010. Même en y incluant le taux de pénétration souvent significatif des IMF<sup>4</sup>, une proportion importante de la population, notamment des zones rurales et périurbaines est exclue des circuits financiers.

Aujourd'hui, de grandes mutations sont en cours dans presque toutes les régions pour moderniser les secteurs bancaires et plus généralement les systèmes financiers. Les obstacles au développement semblent désormais davantage liés à des facteurs exogènes aux banques tels que : l'instabilité politique, l'insécurité liée aux activités terroristes, l'instabilité macroéconomique, etc. Par ailleurs, il convient de noter, même si les principes de fonctionnement d'une banque sont les mêmes, qu'il existe toutefois des spécificités selon qu'elle est installée au Nord ou au Sud. Ces spécificités doivent être prises en compte dans les préconisations. Ainsi, le succès de la libéralisation financière dépend du comportement des acteurs locaux, lequel en Afrique est marqué par de nombreuses pratiques locales et usages informels. C'est pourquoi un temps d'« adaptation » ou d'« adhésion » aux nouvelles institutions est nécessaire. En effet, les acteurs n'acceptent pas instantanément les innovations financières et les changements institutionnels.

2. L'Afrique Équatoriale Française (AEF) et l'Afrique Occidentale Française (AOF) étaient les noms donnés aux gouvernements regroupant d'ex-colonies françaises. Actuellement, ces territoires sont essentiellement regroupés dans le cadre de la CEMAC (Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale) et l'UEMOA (Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine).
3. Voir note *supra*.
4. Institutions de microfinance.

Ces changements sont la conséquence de l'évolution des métiers et des stratégies des banques. Les activités bancaires ne sont plus les mêmes qu'il y a quinze ans. Les banques ont certes maintenu leurs activités traditionnelles de transformation des risques, d'échéance et de taux dans le cadre de l'intermédiation financière, mais elles ont introduit des améliorations avec de nouvelles méthodes de production. En plus de la gestion des chèques et de l'escompte d'effets, elles offrent des services de virement en ligne et des cartes bancaires, utilisent les méthodes de *scoring* pour accorder des crédits, assurent le service, tout en ne supportant plus nécessairement le risque sur la totalité de leur durée de vie, en recourant à la titrisation de portefeuille de crédits. Mais, bien plus, les banques ont développé de nouvelles activités de production de services, dans la banque de détail (la banque-assurance, en particulier) et dans la banque d'investissement (gestion d'actifs, activités de hors-bilan), qui leur permettent de percevoir d'autres types de commissions. La fonction de production des banques a donc changé et cette évolution a fait passer les banques du statut de producteur fabricant à celui de distributeur. On ne peut dissocier la compréhension de la concurrence de celle de cette évolution récente des métiers et des sources de revenus des banques. Dans la banque, la recherche d'un avantage concurrentiel (faire des profits supérieurs à ceux des banques concurrentes), qui est le propre de la concurrence, n'emprunte plus les mêmes voies qu'il y a quinze ou vingt ans. Elle repose désormais sur l'instauration de nouvelles stratégies.

De manière simplifiée, la première stratégie est celle consistant à exploiter les avantages de la banque de relation. C'est une stratégie traditionnelle dans l'industrie bancaire. Il s'agit de produire des services différenciés, adaptés aux besoins des clients, et dont l'offre repose sur l'exploitation de relations de clientèle entre la banque et ses clients. Elle doit plutôt être mise en œuvre à un niveau décentralisé et sur des marchés de proximité. Cette stratégie est relativement coûteuse car elle ne bénéficie pas de rendements d'échelle croissants. De plus, elle suppose que la banque assume le risque des crédits mis en *pool*. Les revenus extraits de cette stratégie proviennent principalement des marges d'intérêt sur les dépôts ou sur les crédits. La seconde stratégie, plus récente dans la banque, traduit la montée en puissance de la fonction de distribution, et repose sur le modèle de la banque de transaction ou banque à l'acte. Elle consiste à exploiter les économies d'échelle et de gamme dans la production, le marketing et la distribution de crédits. Cette stratégie suppose donc la grande taille et une organisation centralisée, nécessaires pour minimiser les coûts unitaires des produits. Elle génère peu de marges d'intérêt, les taux d'intérêt étant relativement faibles sur des marchés où la concurrence est généralement forte. Un autre support du développement de ce modèle est l'harmonisation des règles prudentielles avec Bâle I, et aujourd'hui Bâle II. Cette dualité des stratégies bancaires aide à comprendre les conditions de

la concurrence dans la banque en Afrique, et leurs effets sur l'organisation et le fonctionnement de cette industrie. En poursuivant ces deux types de stratégies, les banques tentent en effet d'exploiter des particularités remarquables de la technologie bancaire, lesquelles engendrent un pouvoir de marché et procurent des rendements supérieurs à la moyenne.

Cette recomposition s'est accélérée depuis le début des années 2000 avec le décloisonnement des zones géographiques, l'adaptation, voire l'innovation. Le paysage actuel puise ses racines dans cette première rupture : le secteur est entré dans une phase de première maturité. Les institutions bancaires africaines font preuve d'une plus grande résilience et d'un professionnalisme plus accru. Elles enregistrent une progression régulière de tous les indicateurs d'activité et d'exploitation. De fait, si l'ensemble des institutions bancaires africaines tirent leur épingle du jeu, le rythme et l'ampleur de cette évolution varient selon les pays et les régions, sous l'effet conjugué du contexte économique local et de la réglementation en vigueur. Ainsi, bien que la région de l'Afrique du Nord, concentre environ 44 % des 1 280 milliards de dollars d'actifs bancaires en Afrique (voir Annexes), le Maghreb est moins favorisé depuis quelques années : les banques qui y sont implantées sont victimes de la vaste recomposition politique en cours (Égypte ou Tunisie), d'une mauvaise gestion qui perdure (Algérie) ou d'un ralentissement de leurs perspectives nationales de croissance. En ce qui concerne le Maroc, c'est vers le Sud que sont identifiées les possibilités de développement. Les groupes bancaires marocains Attijariwafa et BMCE (*via* Bank of Africa) ont vu leur émulation se renforcer avec l'entrée dans le jeu, depuis 2012, de la Banque Centrale Populaire (BCP), désormais présente dans neuf pays subsahariens. En effet, les acteurs marocains dépassent des leaders locaux ou occidentaux en termes de parts de marché dans certains pays de la zone UEMOA<sup>5</sup>, et allant jusqu'à cohabiter à trois sur le marché ivoirien.

Avec moins de 3 % du total des actifs bancaires, les pays de l'Afrique Centrale et les pays francophones au Sud du Sahara de façon générale sont encore à la traîne par rapport aux pays anglophones, dont le système bancaire affiche un dynamisme plus marqué. En particulier, le Nigeria concentre 74 % du total des actifs bancaires de l'Afrique de l'Ouest, tandis que le Kenya compte 38 % des actifs bancaires de l'Afrique de l'Est. Les banques Sud-africaines disposent d'une avance considérable : le groupe des « Big Four » – composé des quatre principales banques d'Afrique du Sud (First Rand, Standard Bank, Nedbank et Absa) – représente plus de 35 % du total des bilans d'Afrique. Malgré cet état de fait, les groupes bancaires Sud-africains ne sont pas fortement implantés sur le Continent, ceci en raison de restrictions d'investissement à l'étranger, et du potentiel

5. Voir note n° 2.

d'expansion sur le marché national de l'Afrique du Sud. Des tendances récentes semblent cependant indiquer que les groupes bancaires Sud-africains cherchent à renforcer leur présence sur le Continent. À titre d'illustration, on peut citer : la progression de Nedbank dans le capital du groupe Ecobank, la restructuration-fusion des implantations de Barclays et de la banque Absa dans le Barclays Africa Group, ainsi que l'arrivée de Stanbic au Nigeria.

L'observation de ces faits amène logiquement à se demander si, dans les prochaines années, le paysage bancaire africain tendra vers un système plus concurrentiel ou vers système plus concentré, conduisant au *Too Big too fail*.

## 2. Concurrence *versus* concentration du secteur bancaire en Afrique

Les systèmes bancaires africains sont pour la plupart concentrés, un petit nombre d'établissements se partagent l'univers restreint des clients, ce qui est cohérent avec leur petite taille. L'indice de Herfindahl<sup>6</sup> indique que plus l'indice est élevé, plus le système bancaire est concentré. Sur le nombre de pays ayant un indice de Herfindahl supérieur à 2 000, 50 % sont en Afrique, tandis que 20 % seulement des pays dont l'indice est inférieur à 2 000 se trouvent sur ce continent. La forte concentration des systèmes bancaires africains peut également être mesurée à l'aide d'indicateurs bruts tels que le ratio de concentration, correspondant ici à la part de marché des trois plus grandes banques, qui est en moyenne de 68 %. Mais cette moyenne cache une fois encore de fortes disparités entre pays. Alors que le ratio de concentration est très inférieur à 50 % dans les grands systèmes financiers, comme en Afrique du Sud, au Kenya et au Nigeria, il est supérieur à 85 % en Algérie, en Angola, au Malawi, à l'île Maurice et au Soudan. Cette concentration peut être reliée à la taille relative et absolue des systèmes bancaires africains. La composante des coûts fixes dans l'activité bancaire limite les possibilités d'avoir un grand nombre d'acteurs sur des marchés ayant un faible volume de dépôts et de prêts, et donc une base restreinte de clients potentiels sur lesquels répartir ces coûts. De même, le faible niveau de revenu et la profondeur limitée des systèmes financiers africains font que les systèmes bancaires ne peuvent comporter un grand nombre d'établissements (Beck et *al.* 2011). On observe ces dernières années une tendance à la consolidation sur certains marchés bancaires car les instances de régulation ont augmenté les exigences minimales de fonds propres.

La concentration, toutefois, diffère de la concurrence, puisque même les marchés oligopolistiques peuvent afficher un certain degré de compétitivité. Cependant, l'étude d'un indicateur de concurrence fournit un tableau similaire. Une

6. Correspondant ici à la somme des carrés des parts de marché.



comparaison de l'indice de Lerner<sup>7</sup> entre divers pays montre que cet indicateur du pouvoir de marché des banques est nettement plus élevé dans les pays africains que dans ceux d'autres régions. Les six pays qui affichent le niveau le plus élevé de cet indice se trouvent tous en Afrique. L'absence de concurrence n'est pas seulement un problème en soi, mais a des répercussions négatives directes sur la profondeur et la largeur des systèmes financiers. Un pouvoir de marché important aboutit à des écarts de taux d'intérêt élevés et, au bout du compte, à des niveaux inférieurs de prêts bancaires. Depuis une décennie, l'Afrique subsaharienne se présente sous un jour nouveau avec près de 6 % de croissance annuelle en moyenne sur la période, et avec des projections de plus de 5 % pour les prochaines années. Bien plus, en 2030 le Continent comptera plus de 2 milliards de personnes, soit environ deux fois plus qu'aujourd'hui, ouvrant ainsi de bonnes perspectives en matière d'investissement. Dans cette perspective, les services financiers auront naturellement un rôle central.

En effet, la concurrence que se livrent les banques sur les marchés africains se manifeste par un retour des banques occidentales<sup>8</sup>, avec en « embuscade » les banques chinoises (China Exim Bank, China Construction Bank) qui accompagnent la stratégie de coopération. On observe, en outre, une multiplication des groupes bancaires ayant des implantations en dehors de leurs territoires nationaux. À ces mouvements s'ajoute, dans de nombreux de pays, une augmentation du nombre de banques privées. L'augmentation du nombre d'établissements bancaires qui en résulte s'observe dans presque chaque système national. Le seuil des 20 banques est souvent franchi, avec 24 en Côte d'Ivoire, 26 au Ghana, 36 en Tanzanie et la présence de 40 banques au Kenya<sup>9</sup>. Ces facteurs ne feront qu'accroître la concurrence que se livrent les acteurs du secteur bancaire en Afrique en termes de réseaux d'agences et de produits.

Il convient, par ailleurs, de souligner que les banques étrangères – en particulier françaises ou anglaises qui occupaient la première place – sont désormais concurrencées, voire dépassées par des banques d'origine africaines (sud-africaines, marocaines, nigérianes, etc.). C'est ainsi que la part de leurs actifs dans le système bancaire du continent est passée de 51 à 31 % entre 2006 et 2011 (*Banque & Stratégie*, 2013). Cette évolution s'explique, en partie du moins, par les crises financière et économique, et probablement par la montée en puissance des acteurs continentaux. Ces derniers ont su tirer profit du relatif désengagement

7. Il s'agit du ratio de la différence entre le prix de marché et le coût marginal des services financiers par rapport au coût marginal.
8. En particulier dans l'optique de défendre ses parts de marché, la Française, Société Générale, a annoncé un plan ambitieux d'ouverture de 70 agences sur le Continent en 2014.
9. Voir l'article « Brèves réflexions sur l'actualité bancaire africaine » sur le site *lesechos.fr*, mis à jour le 31.01 2015.

des banques occidentales, et sortir de leurs frontières pour construire des groupes panafricains – les marocaines Attijariwafa et BMCE, la Sud-africaine Standard Bank, la togolaise Ecobank en sont quelques exemples. L'accroissement de la concurrence dans le secteur bancaire devrait, toutes choses égales par ailleurs, s'accompagner d'une baisse des taux d'intérêt, laquelle semble à la fois inéluctable et souhaitable pour que se réalisent le renforcement des investissements des entreprises nationales, ainsi que l'essor du secteur immobilier. De fait, l'accroissement d'indicateurs de développement financier tels que le taux de bancarisation impose une forte densification des agences. Dans l'économie de *cash* qui caractérise encore l'Afrique, l'accessibilité constitue une meilleure incitation à une entrée dans les circuits financiers des populations non encore bancarisées. La Zone CFA demeure ici nettement en retard : même si le taux de bancarisation y est passé en quelques années d'environ 5 % à près de 10 %, la région reste loin derrière l'Afrique de l'Est par exemple (près de 20 %).

Toutefois, les lourds investissements requis par l'activité bancaire et les contraintes croissantes en matière d'agrément (*compliance*) apparaissent difficilement compatibles avec l'augmentation du nombre d'établissements et la survivance d'acteurs de tailles trop diverses faisant tous le même métier. L'exemple des pays de l'Afrique du Nord ou des pays majeurs comme le Nigeria et l'Afrique du Sud est, à cet égard, illustratif des tendances les plus prévisibles à moyen terme (cf. *supra*). Enfin, dans le souci d'éviter les dérapages qui ont conduit au désastre financier des années 1980, la réglementation se fait toujours plus contraignante. Le capital minimum atteint désormais l'équivalent de 10,8 millions de dollars (près de 7,7 millions d'euros) en Zone Franc, 15 millions de dollars au Kenya et 40 millions de dollars au Ghana. Ce mouvement, qui devrait se poursuivre, impose de fortes augmentations de capital qui doivent ensuite être rentabilisées, ce qui justifie les politiques d'expansion rapide et élimine définitivement les entrants aux moyens modestes. En même temps, l'attention accrue portée à la maîtrise de tous les types de risque relève les exigences techniques et financières imposées à tous. Ce mouvement tendrait donc à accroître la concentration du secteur bancaire en Afrique.

Au final, la constante évolution du paysage bancaire africain rend particulièrement difficile l'exercice consistant à dégager des modèles de croissance figés. Cependant, des projections semblent indiquer qu'à l'horizon 2020, une quinzaine de groupes africains devrait rassembler une large majorité des actifs bancaires : l'on devrait bien sûr y retrouver la dizaine de groupes bancaires ayant déjà pris de solides positions. Mais ceux-ci devraient être suivis par d'autres, dont quelques Kényans et Mauriciens, et sans doute au moins un francophone d'Afrique Centrale. En résumé, les perspectives des systèmes bancaires subsahariens paraissent bonnes,



grâce à ce dynamisme et au probable renforcement de la croissance économique. Dans cette optique, quelques tendances se confirment. Dans presque tous les pays, il existe des ressources libres avec une part importante entre les mains des nationaux, les différentes émissions d'actions ou d'obligations, même les plus risquées, sont jusqu'ici entièrement souscrites, souvent très largement. Pour exploiter ces potentialités, il conviendrait d'avancer dans trois directions : (i) créer un marché financier fiable dans les zones où les structures sont absentes ou peu opérationnelles malgré les opportunités existantes, comme en Afrique Centrale francophone ; (ii) approfondir et faciliter dans de nombreuses Bourses l'accès aux marchés et leur attractivité par des actions simultanées sur les coûts, la diversité des instruments, la souplesse des réglementations ; (iii) renforcer partout où cela est nécessaire la liquidité des titres, en agissant à la fois sur les comportements des investisseurs et sur les modalités de fonctionnement des Bourses.

Il ne faut cependant pas voir l'émergence de l'Afrique comme un rattrapage du modèle occidental. De nouvelles pistes doivent être envisagées en matière de services financiers, notamment la mise en place d'un réseau plus léger et plus fruste d'agences, un usage massif des technologies sur mobile, mais aussi des partenariats innovants entre secteurs, faisant davantage appel à des relations Sud-Sud. En effet, se transformer en banque panafricaine n'est pas à la portée de tous. L'absence de taille critique, les complications liées au refinancement sur les marchés en croissance et la difficulté de construction des plates-formes opérationnelles, informatiques et commerciales performantes sont autant de freins à une telle initiative.

### **3. La banque panafricaine : enjeux, stratégies et perspectives**

En ce qui concerne la « bancafricanisation » qui s'apparente à une consolidation et à une course à la taille sur une échelle continentale, elle semble se cristalliser autour de trois segments principaux. Le premier segment est constitué par les « groupes africains continentaux » qui représentent les groupes bancaires à capitaux nationaux africains opérant en dehors de leur marché domestique, à l'instar de Standard Bank (Afrique du Sud), Attijariwafa (Maroc), ou United Bank of Africa (UBA, Nigeria). La Standard Bank affiche la plus grande présence sur le Continent avec 20 % des revenus et 15 % de ses fonds propres. Quant à Attijariwafa, elle dégagne près de 8,6 % de son résultat net grâce à ses filiales subsahariennes pour la plupart issues de l'ancien réseau du Crédit Lyonnais. Le deuxième segment comprend des « groupes panafricains ou pan-régionaux ». Il s'agit principalement des groupes bancaires à capitaux africains et à forte composante transnationale tels qu'Ecobank, Bank of Africa. Le troisième segment est constitué des « Groupes extra-continentaux », filiales issues de groupes à capitaux non africains tels que Société Générale, Barclays, Standard Chartered.

L'implantation des banques sud-africaines sur le Continent n'est pas à la hauteur de leur potentiel (*voir supra*). En ce qui concerne les banques marocaines, leur internationalisation s'est d'abord effectuée en Europe (implantations pour BCP), dans le but de capter les flux de transferts d'argent des particuliers (plus de 25 % des dépôts du système bancaire marocain dépendent des résidents à l'étranger). Les banques marocaines bénéficient d'un autre avantage dans la mesure où elles peuvent s'appuyer sur le triangle Europe/Afrique subsaharienne/Maghreb, autant pour les transferts des flux financiers des migrants que pour les activités de banque transactionnelle et de *Trade Finance*. Quant aux banques nigérianes, le coût de leur réseau domestique et leur présence limitée sur des marchés de taille relativement importante, comme au Kenya, obèrent quelque peu leurs velléités d'expansion. Entraîné par cette dynamique, le système bancaire subsaharien devrait donc encore connaître une période faste en transformations, et être un point de convergence majeur des mutations qui couvriront tout le système financier de l'Afrique. Le principal challenge se situera probablement au niveau des nouveaux segments qu'un système bancaire désormais plus puissant devrait intégrer dans son champ d'action. La gestion des flux financiers des migrants, les marchés financiers et le financement du logement sont sans doute les activités et innovations les plus faciles à maîtriser et les plus porteuses de croissance à court terme. Sur ce dernier aspect, les banques commerciales ont largement commencé à pénétrer le créneau en allongeant la durée de leurs prêts. La bancassurance est également un terrain d'expansion probable. Balbutiante jusqu'ici, elle devrait probablement s'accélérer sous l'effet de la révolution, analogue à celle des banques, que commence à vivre l'assurance subsaharienne.

Toutes ces mutations replacent au centre des relations banque-client les notions de proximité et de confiance, qui sont à l'origine de la profession. Elles devront s'effectuer sous le contrôle vigilant des autorités sur la solvabilité des banques, la surveillance des risques et la connaissance de l'identité des clients (Losse-Muller, 2010). En effet, l'émergence et l'essor de groupes bancaires panafricains doivent se faire dans le souci de la préservation de la stabilité financière. Ceci afin d'éviter les contagions en cas de panique bancaire, lesquelles pourraient déboucher sur une crise systémique. Sur ce plan, l'expérience engrangée suite à la survenance de la récente crise financière mondiale devrait servir aux autorités de régulation afin de contenir les risques que l'innovation financière et la recherche effrénée du profit pourraient faire peser sur la stabilité financière en Afrique. La réflexion dans ce sens devrait conduire à la mise en place d'une autorité de supervision/régulation africaine, *i.e.* transnationale (FMI, 2015).

Le vaste mouvement de « bancafricanisation » devrait, par ailleurs, renforcer l'intégration économique en Afrique et déboucher sur des Unions Bancaires.



C'est une raison de plus pour mettre en place une autorité de régulation *supra* nationale (*voir supra*). Cela impose aux pays africains de relever le challenge relatif aux Accords de Bâle, dont l'application n'est pas uniforme sur l'ensemble du continent (*voir Annexe*). En effet, si les rapports du Fonds Monétaire International font valoir que les Sud-Africains ont déjà intégré les recommandations de Bâle III dans leur réglementation, ces accords sont partiellement entrés en vigueur au Maroc, alors que la majeure partie du continent n'a même pas encore intégré les accords de Bâle II. Il importe donc de mettre sur pied des infrastructures et des institutions solides pour que le système bancaire accompagne le développement de l'Afrique, afin d'en faire un continent émergent dans un futur proche. Ces actions devront être menées en parallèle avec la mise en place de mesures pour lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Cependant, l'environnement dans lequel les banques évoluent est en pleine mutation, même en Afrique. La concurrence s'accroît, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du secteur bancaire. Un système plus concurrentiel présente de nombreux avantages, mais implique aussi une plus grande incertitude et des risques qui doivent être gérés correctement. Dans ce contexte, il est essentiel que le système bancaire (comme le système financier dans son ensemble) améliore sa gouvernance, et mette à niveau sa capacité de supervision. Dans un système financier toujours plus mondialisé et compte tenu de la présence importante et croissante des banques multinationales mais aussi, depuis peu, des banques régionales, les systèmes financiers et économiques d'Afrique sont de plus en plus interconnectés et exposés à davantage de chocs externes qu'il convient de traiter de manière appropriée. Les réformes réglementaires internationales élaborées par le Conseil de Stabilité Financière et le Comité de Bâle ont des répercussions directes et indirectes. L'Afrique doit être prudente dans l'adoption de normes similaires pour ses propres marchés.

#### **4. La lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme**

La communauté internationale est préoccupée par le phénomène du blanchiment de capitaux en raison de ses liens étroits avec le crime organisé, la corruption et le terrorisme. En effet, le blanchiment de capitaux permet aux criminels et aux fonctionnaires corrompus de profiter en toute impunité du produit de leur crime, tandis que les activités terroristes sont rendues possibles par ceux qui les financent avec des fonds d'origine plus ou moins criminelle. Étant donné que le blanchiment de capitaux est étroitement lié au financement des activités terroristes, les deux activités peuvent être prévenues par des moyens similaires. Si les banques des pays occidentaux ont réalisé d'importants progrès en la matière, la lutte contre ces fléaux se pose avec plus d'acuité pour les pays africains, dont le

secteur financier est faible ou insuffisamment réglementé. En outre, les procédés employés dans le blanchiment de capitaux changent fréquemment et se mettent souvent en place au-delà des frontières des États. Il s'ensuit qu'il est très difficile de réaliser des estimations exactes de l'ampleur du phénomène.

De fait, les activités de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme effectuées à grande échelle peuvent miner l'intégrité des systèmes financiers nationaux, affaiblir les institutions financières, avoir des effets néfastes sur le climat des affaires, la sécurité et la stabilité politique. Ceci peut de toute évidence compromettre les objectifs de développement du continent.

Cependant, les capacités et les ressources limitées des pays à bas revenu rendent particulièrement ardue la mise en œuvre simultanée de toutes les mesures nécessaires dans la prévention et la lutte contre ces deux fléaux. Pour les pays confrontés à l'insuffisance des ressources financières et humaines, il serait alors judicieux d'envisager une coopération internationale en matière de mécanismes d'évaluation, ainsi qu'un processus d'assistance technique. Cette démarche leur permettrait d'identifier de façon claire les priorités, et de définir une feuille de route pour la mise en œuvre complète des recommandations du GAFI<sup>10</sup>.

Il faudrait également mettre en place une réglementation visant à faire des banques, de véritables auxiliaires des autorités de poursuite pénale. En effet, l'institution de mesures préventives contre les fléaux sus-cités comporte un coût qui a considérablement augmenté ces dernières années. Dans ce sens, les pays africains peuvent s'inspirer des banques suisses qui ont développé un savoir-faire dans le domaine, en mettant moins l'accent sur les formalités d'ouverture de compte, et davantage sur de véritables activités d'enquêtes au sein de la banque (Miller, 2011). Selon la catégorie de risque à laquelle le client est rattaché, l'établissement pourrait procéder à des vérifications approfondies sur ce dernier, sur l'origine et l'utilisation de son patrimoine, etc. Ces mêmes informations pourraient être collectées, le cas échéant, sur les ayants droit. Toutes ces données permettraient aux banques de détecter d'éventuelles anomalies susceptibles de fonder un soupçon de blanchiment d'argent ou de financement du terrorisme. Ainsi, par les obligations de vérification et d'investigation que leur impose la loi, les banques africaines pourraient assumer certaines de leurs fonctions en matière de lutte contre ces fléaux qui pourraient durablement compromettre l'avenir du continent.

10. Le Groupe d'Action Financière Internationale (GAFI) sur le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme a été créé en 1989 par les pays du G7 pour lutter de façon plus efficace contre le blanchiment de capitaux. Les Recommandations du GAFI appellent les pays à adopter des mesures législatives et autres afin de : geler, saisir et confisquer le produit d'activités criminelles ; lever les lois relatives au secret bancaire pour permettre aux institutions financières de surveiller et de déclarer des opérations suspectes ; protéger ceux qui déclarent ces opérations contre des poursuites civiles ou pénales ; etc.

## Conclusion

L'objet de cette contribution était de faire une analyse des structures organisationnelles mises en place par les banques africaines, aux fins d'améliorer les conditions de marché du secteur bancaire en matière de stratégies, de réglementation, de concentration et de concurrence.

Il en ressort que si l'ensemble des institutions bancaires africaines s'améliorent, le rythme et l'ampleur de cette évolution varient selon les pays et les régions, sous l'effet conjugué du contexte économique local et de la réglementation en vigueur. On observe par ailleurs une multiplication des groupes bancaires ayant des implantations en dehors de leurs territoires nationaux. À ces mouvements s'ajoute, dans de nombreux pays, une augmentation du nombre de banques privées. Le principal défi se situera alors probablement au niveau des nouveaux segments qu'un système bancaire désormais plus puissant devrait intégrer dans son champ d'action. La gestion des flux financiers des migrants, les marchés financiers et le financement du logement seront sans doute les plus faciles à maîtriser et les plus porteurs de forte croissance. Sur ce dernier aspect, il faut souligner que les banques commerciales ont largement commencé à pénétrer le créneau en allongeant la durée de leurs prêts.

De fait, des secteurs financiers viables, diversifiés et efficaces sont indispensables à une croissance vigoureuse, soutenue, tirée par le secteur privé. Or, sous leur forme actuelle, ces secteurs posent des problèmes majeurs aux économies africaines, surtout à celles situées au Sud du Sahara. En effet, de manière générale, les systèmes financiers en Afrique s'appuient fortement sur les banques. Peu de marchés boursiers sont suffisamment liquides et le secteur de l'épargne contractuelle est dans un état embryonnaire dans la plupart des pays. Toutefois, les choses semblent s'améliorer sur l'ensemble du continent : les institutions bancaires africaines font preuve d'une résilience et d'un professionnalisme plus accrus. Elles enregistrent une progression régulière de tous les indicateurs d'activité et d'exploitation.

En effet, les tendances négatives s'inversent. Même si des conflits persistent dans certains pays et régions, les dirigeants sont désormais démocratiquement élus dans la plupart des pays d'Afrique. Menées avec détermination, les politiques macroéconomiques et les réformes économiques portent leurs fruits : la situation économique et la viabilité de la dette s'étant améliorées, les économies du continent se développent plus vite et de façon plus stable qu'auparavant, avec des taux d'inflation en nette régression. Les réserves de change des pays producteurs tout comme celles des pays importateurs de pétrole atteignent des records, et servent à atténuer les chocs extérieurs tels que les fortes fluctuations des cours des produits pétroliers. Ces changements ne passent pas inaperçus à l'étranger. En fait, les

services financiers auront un rôle central dans l'accompagnement du développement du continent qui comptera deux fois plus d'habitants qu'aujourd'hui, à l'horizon 2030. C'est sans doute ce qui explique le retour des banques occidentales qui avaient été contraintes au départ, suite aux désastres financiers des années 1980, et l'intérêt croissant des banques chinoises pour l'Afrique.

Il est donc impérieux pour les pays africains, de renforcer les acquis de ces dernières décennies afin que le Continent soit émergent, car tout semble indiquer qu'après l'Asie et l'Amérique du Sud, l'Afrique sera le prochain *eldorado* pour les investisseurs.

---

### Bibliographie

Allen F., Carletti E., Cull R., Qian J., Senbet L.W. (2010), "The African Financial Development Gap", *Document de Travail Économie ECO 2010/24*, European University Institute, San Domenico di Fiesole, Italie.

Allen F. et Giovannetti G. (2011), "The Effects of the Financial Crisis on Sub-Saharan Africa", *Review of Development Finance* 1 (1), pp. 1-27.

Allen F., Otchere I. et Senbet L.W. (2010), "African Financial Systems: A Review", *Document de Travail 10-11 du Wharton Financial Institutions Center*, Wharton Financial Institutions Center, Philadelphie.

BAD (2007), « Stratégie du groupe de la banque en matière de prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme », *Fonds Africain de Développement*, BAD.

*Banque & Stratégie* (2013), « L'Afrique, nouvel eldorado pour les services financiers ? », n° 314, mai.

Beck T., De Jonghe O. et Schepens G. (2011), "Bank Competition and Stability: Reconciling Conflicting Empirical Evidence", Document de Travail non publié, Université de Tilburg, Tilburg, Pays-Bas.

**Thakor A.V., Boot A.** (2008), "Handbook of financial intermediation", North-Holland.

Derreumaux P. (2009), « Les difficultés de financement des PME en Afrique : à qui la faute ? », *Revue Secteur Privé & Développement*, mai 2009.

Diamond D.W. (1996), "Financial Intermediation as Delegated Monitoring: A Simple Example", *Federal Reserve Bank of Richmond Economic Quarterly*, 82/3, pp. 51-66.

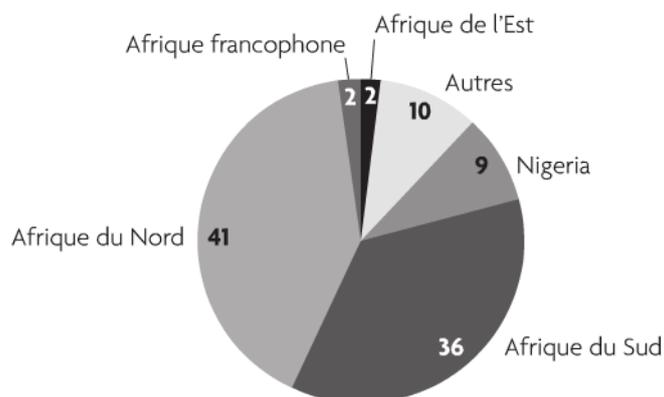
Diamond D.W. (2001), "Should banks be recapitalized?", *Federal Reserve Bank of Richmond Economic Quarterly*, 87/4, pp. 71-96.

Diamond D.W. (2007), "Bank and Liquidity Creation: A Simple Exposition of the Diamond-Dybvig Model", *Federal Reserve Bank of Richmond Economic Quarterly*, 93/2, pp. 189-200.

Ennis H.M. (2003), "Economic fundamentals and bank runs", *Federal Reserve Bank of Richmond Economic Quarterly*, 89/2, pp. 55-71.

- Ennis H.M. et Keister T. (2010), "On the fundamental reasons for bank fragility", *Federal Reserve Bank of Richmond Economic Quarterly*, 96/1, pp. 33-58.
- Ennis H.M. et Malek H.S. (2005), "Bank risk of failure and the too-big-too-fail policy", *Federal Reserve Bank of Richmond Economic Quarterly*, 91/2, pp. 21-44.
- FMI (2015), *Pan-African banks, Opportunities and challenges for cross-border oversight*.
- Freixas X. et Rochet J.-C. (2009), *Microeconomics of Banking*, MIT Press.
- Hart O. (2001), "Financial Contracting", *Journal of Economic Literature*, 39, December, pp. 1079-1100.
- JP Morgan (2014), *Perspectives Mondiales*, quatrième trimestre 2014, « Les banques centrales, le dollar et investir en 2015 », *JP Morgan Asset Management*, Bruxelles.
- Lobez F. et Vilanova L. (2006), *Microéconomie bancaire*, PUF.
- Losse-Muller T. (2010), "African Financial Sector in Times of Global Crisis: What Lessons Have We Learned?", *Document de Travail non publié*, La Finance au service de l'Afrique, Banque Mondiale, Washington, DC.
- Lukonga I. (2010), « Expansion transfrontalière des conglomérats financiers et des grandes institutions financières en Afrique : implications pour la stabilité financière régionale et la réforme réglementaire », avec Kay Chung, *Document de Recherche*, septembre, Fonds Monétaire International, Washington, DC.
- Miller M. (2011), "Financial Literacy across Africa", *Document de Référence pour Thorsten Beck, Samuel Munzele Maimbo, Issa Faye et Thouraya Triki*, La finance en Afrique : au-delà de la crise. Washington, DC, Banque Mondiale.
- Mishkin F. (2010), *Monnaie, banque et marchés financiers*, Pearson.
- Myers S.C. (2001), "Capital Structure", *Journal of Economic Perspectives*, 15, 2, pp. 81-102.
- Saïdane D. (2009), *La nouvelle banque – Métiers et stratégies*, 2009, RB Édition.
- Saïdane D. (2007), *L'industrie bancaire – Mondialisation des acteurs et des marchés*, 2007, RB Édition.
- Schwob R. (2005), « Les Banques Jouent un rôle déterminant dans la lutte contre le blanchiment d'argent », *Revue de Politique Économique*, N° 11, juin 2005.
- Scialom L. (2007), *Économie Bancaire*, coll. Repères n° 268, La Découverte, Édition 2007.
- Stiglitz J.E. (2010), "Lessons from the Global Financial Crisis of 2008", *Seoul Journal of Economics*, 23 (3), pp. 321-339.
- Van Damme E. (1994), "Banking: a survey of recent microeconomic theory", *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 10, N° 4, pp. 14-33.
-

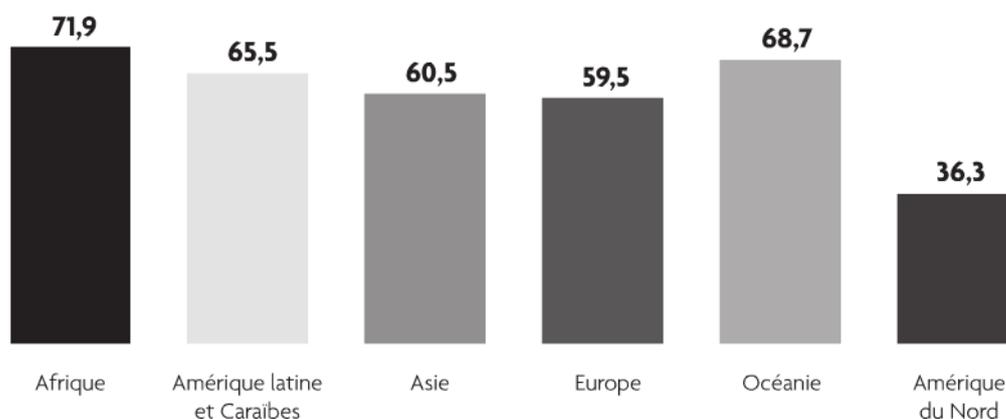
### Annexe 1. Répartition géographique des 100 premières banques africaines (en %)



Source : Département de la Statistique de la Banque Africaine de Développement (BAD).

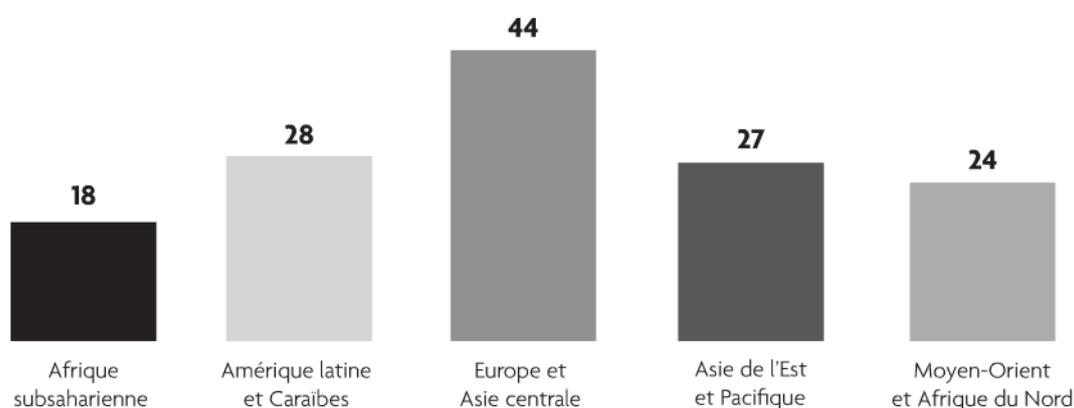
Note : La catégorie « Autres » désigne essentiellement l'Angola, le Mozambique, Maurice, le Zimbabwe, le Soudan, la Zambie et l'Érythrée.

### Annexe 2. Taux de concentration bancaire par région



Source : Construction de l'auteur, à partir des données de la Banque Mondiale (2010).

Note : Ces données représentent la part du total des actifs des 3 premières banques de chaque pays des régions représentées par rapport à la taille totale du secteur bancaire de ces pays.

**Annexe 3. Taux de Bancarisation par région, d'après BEI (2013)**

Source : Construction de l'auteur, à partir des données de la Banque Européenne d'Investissement (BEI), 2013.

Note : Ces données représentent le pourcentage d'adultes détenant un compte bancaire ouvert dans une banque commerciale.

**Annexe 4. Quelques indicateurs macro-économiques sous-régionaux en 2008**

INDICATEURS	Afrique de l'Est	Afrique du Nord	Afrique Australe	Afrique de l'Ouest	Afrique Centrale
Taux de croissance pib réel (%)	7,3	5,8	5,2	5,4	5
PIB/HBT (USD)	630	3365	3153	1065	875
Inflation (%)	17,8	8,1	15,2	10,6	8,8
Solde budgétaire (%PIB)	-2,2	5,3	1,9	-0,3	11,6
Investissement intérieur brut (%PIB)	24,5	28,4	21,8	23,7	19
Épargne nationale brute (%PIB)	11,2	41,9	20,1	26	27,7
Croissance réelle exportations (%)	6,8	5,3	3,9	-4,1	4
Balance commerciale (%PIB)	-8,4	6,7	9,8	7,4	34,4
Compte courant (%PIB)	-6,3	11,5	-2	0	9
Termes de l'échange (%)	6,3	9,4	16,9	26,6	28,6
Dettes extérieures totales (%PIB)	33,8	14,7	24,7	17,1	19,7
Service de la dette (% exportations)	4	3,6	6,1	3,9	7

Source : Département de la Statistique de la BAD, Division des Statistiques Économiques et Sociales.

### Annexe 5. Les standards de supervision bancaire en vigueur en Afrique

Pays	Normes comptables	Norme d'exigence de fonds propres	Existence d'un mécanisme d'assurance des dépôts
Angola	Normes locales	Bâle I	Non
Botswana	IFRS	Bâle II en cours d'implémentation	Non
Burundi	Plan IFRS	Bâle II en cours d'implémentation	Non
Cap Vert	IFRS	Bâle II en cours d'implémentation	Non
CEMAC	Plan IFRS	Bâle II en début d'implémentation	Oui
Comores	Normes locales	Bâle II en cours d'implémentation	Non
Congo (RDC)	Normes locales	Bâle I	Non
Éthiopie	Plan IFRS	Bâle I	Non
Gambie	Plan IFRS	Bâle I	Non
Ghana	IFRS	Bâle I	Non
Guinée	Normes locales	Bâle I	Non
Kenya	IFRS	Bâle II / Bâle III	Oui
Lesotho	IFRS	Bâle I	Non
Liberia	IFRS	Bâle II	Non
Madagascar	Normes locales	Bâle I	Non
Malawi	IFRS	Bâle II	Non
Maurice (Îles)	IFRS	Bâle II	Non
Maroc	IFRS	Bâle III en partie	Oui
Mozambique	IFRS	Bâle II	Non
Namibie	IFRS	Bâle II en partie	Non
Nigeria	IFRS	Bâle III en cours d'implémentation	Oui
Rwanda	IFRS	Bâle II	Non
Sao Tome	Plan IFRS	Bâle II en cours d'implémentation	Non
Seychelles	Plan IFRS	Bâle I	Non
Sierra Leone	IFRS	Bâle I	Non
Afrique du Sud	IFRS	Bâle III	Non
Sud Soudan	Normes locales	Bâle I	Non
Swaziland	IFRS	Bâle I	Non
Ouganda	IFRS	Bâle I	Oui
Tanzanie	IFRS	Bâle I	Oui
UEMOA	Plan IFRS	Bâle II en cours d'implémentation	Non
Zambie	IFRS	Bâle I	Non
Zimbabwe	IFRS	Bâle II	Oui

Source : Construction de l'auteur, à partir des données de la Banque des Règlements Internationaux (BRI).

# Réformes nécessaires à l'approfondissement des marchés boursiers africains

---

**Gabriel Fal**

Ancien Président de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) d'Abidjan

**D**es marchés financiers solides, profonds et efficaces, constituent un levier sur lequel l'Afrique subsaharienne doit pouvoir compter pour assurer le financement de ses économies et consolider une croissance durable. C'est aussi une nécessité pour améliorer l'environnement des affaires et réunir les conditions dont le secteur privé a besoin pour devenir le véritable moteur de la croissance.

On a souvent fait aux marchés financiers africains la critique de mal fonctionner : manque de taille significative, de liquidité, d'informations aux investisseurs et de volume d'émissions de titres pour mobiliser l'épargne et affecter les ressources aux emplois les plus productifs.

Mais ces critiques, souvent justifiées dans un passé encore récent, commencent à être dépassées. Les économies africaines en plein essor se mondialisent. Il en va de même pour la finance africaine.

## **1. État des lieux**

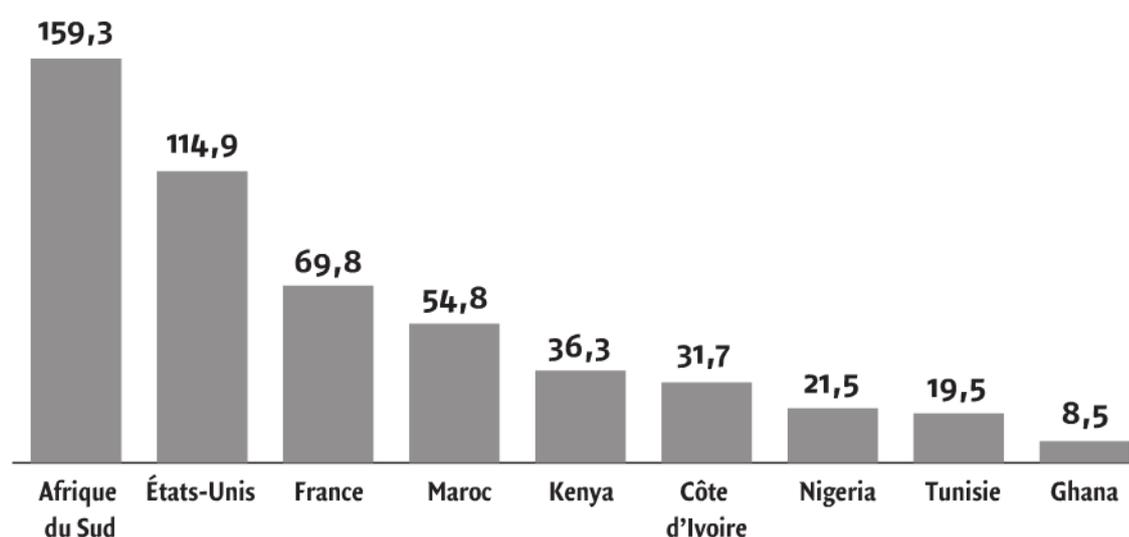
### **1.1 Partis de rien, les marchés financiers africains sont au rendez-vous**

Pour remédier à la dépendance des pays africains aux ressources extérieures pour financer leur développement, plusieurs Bourses ont fait leur apparition, notamment dans les années 1990. En 2000, le Continent comptait une douzaine de Bourses pour une capitalisation de 257 milliards de dollars. Le 31 août 2015, les 18 premières places sur les 23 Bourses membres de l'Association des Bourses

Africaines (ASEA) affichaient une capitalisation de plus de 1 214 milliards de dollars, soit l'équivalent du PIB de l'Afrique subsaharienne. C'est là un progrès substantiel malgré un taux de pénétration encore bas.

La capitalisation africaine reste embryonnaire par rapport au total mondial (autour de 2 %). En 2012, selon la Banque Mondiale, la profondeur du marché mesurée par la capitalisation boursière (définie comme étant la multiplication du cours par le nombre de titres en circulation), rapportée au PIB, révélait des écarts entre Bourses africaines, mais aussi entre les places du continent et celles de pays développés, comme l'illustre le graphique suivant, extrait d'un classement d'une centaine de pays :

### Capitalisation boursière marché des actions en % PIB



Sources : Données de la Banque Mondiale, 2012.

En ce qui concerne tout spécifiquement le marché financier de l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA), la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM), d'Abidjan, connaît une forte croissance, notamment depuis la fin de la crise ivoirienne qui avait durablement handicapé son développement. Au 31 décembre 2014, la capitalisation de la BRVM (actions et obligations) a atteint 7 458 milliards de FCFA (environ 13,3 milliards de dollars), soit une augmentation de 11,2 % sur un an, et ce après une année 2013 record (+ 38 %). En trois ans, la capitalisation de la BRVM a doublé. En 2014, les deux indices (BRVM 10 et BRVM Composite) ont progressé respectivement de 8,6 % et de 11,23 %, avec des transactions qui ont connu une hausse de 69,6 % en volumes et 17,38 % en valeurs (227,1 milliards de FCFA). En trois ans, les transactions ont presque triplé.



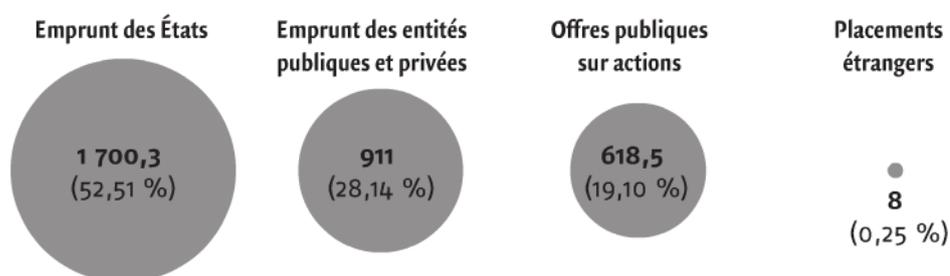
**La BRVM s'installe ainsi durablement en sixième position sur le Continent  
en termes de capitalisation boursière (actions)**

Rang	Place	Valeur (en milliards de dollars US)
1 <sup>er</sup>	Afrique du Sud	847,9
2 <sup>e</sup>	Nigeria	60,8
3 <sup>e</sup>	Maroc	53,6
4 <sup>e</sup>	Égypte	43,7
5 <sup>e</sup>	Kenya	24,5
6 <sup>e</sup>	BRVM	10,8
7 <sup>e</sup>	Tunisie	7,9
8 <sup>e</sup>	Maurice	7,2
9 <sup>e</sup>	Tanzanie	5,6
10 <sup>e</sup>	Ghana	5
11 <sup>e</sup>	Botswana	4,8
12 <sup>e</sup>	Zambie	4,4
13 <sup>e</sup>	Zimbabwe	4,2
14 <sup>e</sup>	Namibie	1,8
15 <sup>e</sup>	Malawi	1,3
16 <sup>e</sup>	Ouganda	1,2
17 <sup>e</sup>	Rwanda	0,7
18 <sup>e</sup>	Swaziland	0,2

Source : ASEA, 31/12/2014).

De 1998, année de démarrage de la BRVM, à 2014, plus de 258 opérations de levées de fonds ont été réalisées sur le marché primaire pour un montant cumulé de plus de 3 887,1 milliards de FCFA (5,9 milliards de dollars) : 644 milliards de FCFA en opérations sur titres de capital (17 %), 3 243 milliards de FCFA en emprunts obligataires (83 %).

### Ventilation des ressources levées sur le marché primaire de 1998 au 31/07/2013 (en milliards FCFA)



Source : BRVM, 2013.

La force de la BRVM réside dans sa dimension régionale qui lui ouvre de larges possibilités auprès des 8 États membres : Bénin, Burkina, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo. Née dans un espace monétaire unifié, la Bourse régionale évolue dans un environnement qui tend vers l'intégration économique, et donc financière. Elle bénéficie des retombées de toutes les politiques d'intégration comme la convergence macroéconomique des États, l'harmonisation fiscale et des règles de comptabilité des entreprises, la libre circulation des capitaux et des personnes, etc. Sans parler d'une monnaie en partage qui assure une parité fixe avec la deuxième monnaie de réserve internationale, l'euro, et d'une structure économique caractérisée par une faible inflation.

Des faiblesses, la BRVM en présente bien entendu. Il s'agit pour l'essentiel des écarts entre les États membres. La Côte d'Ivoire et le Sénégal occupent chacun une place prépondérante (sur les 39 sociétés cotées, 31 sont ivoiriennes et l'entreprise sénégalaise, la Sonatel, représente environ 35 % de la capitalisation), tandis que les autres pays ne tirent pas encore véritablement profit de ce levier de financement. Ni les États ni le secteur privé n'utilisent le marché financier régional comme un instrument de financement, mises à part les émissions de quelques emprunts obligataires souverains ou des opérations exceptionnelles d'émetteurs régionaux.

Très jeunes et en progression, les Bourses africaines, à l'image de la BRVM, ont donc tout à la fois un fort potentiel de développement mais affichent des lacunes qui freinent ce même développement. Déficit de transparence de gestion et de communication financière, manque d'éducation boursière de la part des émetteurs mais aussi des investisseurs potentiels..., la liste des griefs est connue. Qu'y a-t-il derrière ces insuffisances ?



## 1.2 Les comportements des agents économiques évoluent favorablement mais encore timidement

Aujourd'hui, l'existence de marchés financiers réglementés en Afrique subsaharienne doit permettre aux États et aux entreprises de mobiliser des ressources financières indispensables au financement de la croissance, du secteur privé et de projets structurants dans un contexte de transparence. Quant aux épargnants, ils peuvent légitimement ambitionner d'accroître leurs rendements, de diversifier leurs portefeuilles et de pouvoir plus rapidement revendre leurs titres. Le tout, dans un continent qui affiche un taux d'épargne supérieur à la moyenne internationale (20 % du PIB). Les marges de progression sont donc considérables.

Par ailleurs, le plafonnement inexorable des volumes de l'aide publique au développement rend indispensable une relève financière locale et internationale privée, gage d'une appropriation des modèles économiques de développement et d'une croissance inclusive. Si les apports financiers extérieurs (181,1 milliards de dollars en 2014 – African Economic Outlook 2015, BAD<sup>1</sup>, OCDE<sup>2</sup>) ont quadruplé depuis 2001, cela reste encore insuffisant pour véritablement construire une « émergence africaine ». Il faut collecter l'épargne africaine pour assurer l'essentiel des besoins de financement des économies africaines.

La Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) dispose d'un outil qui fonctionne bien pour effectuer tout type d'opération autorisée par l'Autorité de régulation, le Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF). À présent, il est possible de convaincre les décideurs institutionnels et économiques que la Bourse ne constitue non pas un risque ou un stade de développement inatteignable, mais bel et bien un levier de financement compétitif, souple, rapide et flexible. Pour arriver à ce résultat, il convient de déceler les facteurs qui influencent leur choix :

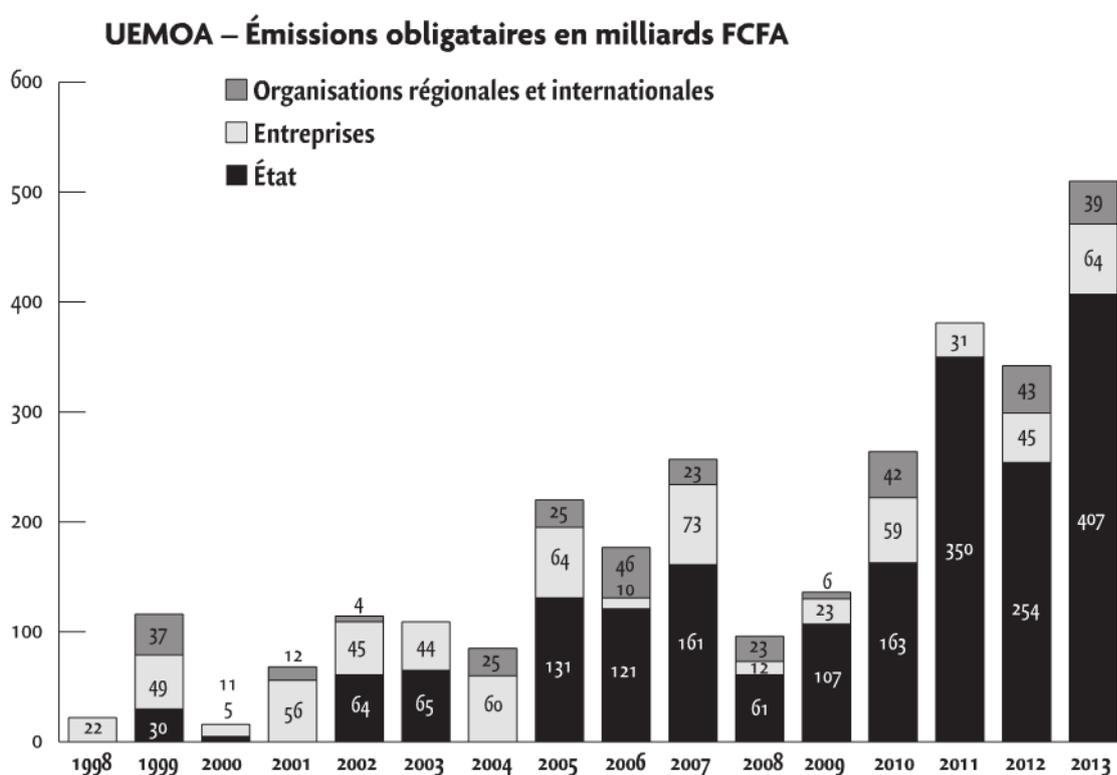
- (i) Les États africains et leurs entités décentralisées pour le financement des programmes d'infrastructures ou pour les privatisations d'entreprises publiques.
- (ii) Les entreprises pour le financement de leurs hauts de bilan.
- (iii) Les épargnants institutionnels ou particuliers pour leurs placements.
- (iv) Les acteurs du marché pour attirer des émetteurs et augmenter leur capacité de distribution des valeurs mobilières.

1. Banque Africaine de Développement.

2. Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

### 1.3 Les États sont beaucoup plus présents que les entreprises sur le marché obligataire

Au niveau de l'UEMOA, une analyse rétrospective depuis le démarrage de la BRVM indique un comportement d'endettement obligataire plus marqué pour les États que pour le secteur privé. Les États de l'UEMOA ont mobilisé 1 920 milliards de FCFA sur un total d'émissions sur le marché obligataire de 2 911 milliards de FCFA. Les entreprises en ont mobilisé 666 milliards tandis que les organismes régionaux et internationaux ont levé 325 milliards de FCFA.



Source : Statistiques 2013, CREPMF, [www.crepmf.org](http://www.crepmf.org).

Sur la période 1998-2014, les États ont levé 68 % des emprunts obligataires, contre 15 % pour le secteur privé, 11 % pour les organismes régionaux et 6 % pour les entreprises publiques. Ce regain d'intérêt des États vis-à-vis du marché obligataire, nonobstant des taux d'intérêt commerciaux de l'ordre de 6 à 7 % l'an, s'explique par plusieurs raisons.

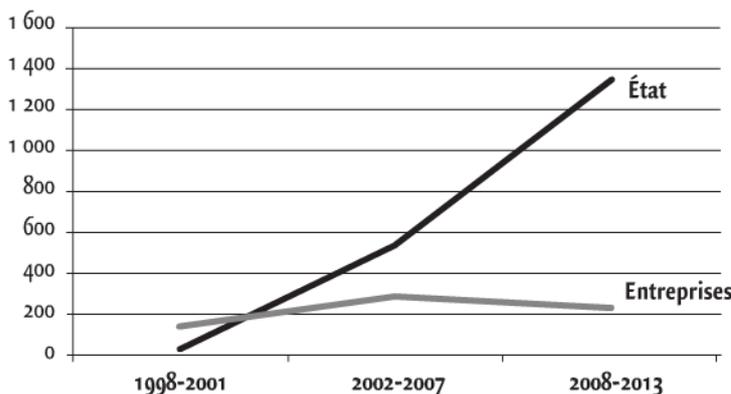
- D'abord, la mobilisation de fonds sur une longue durée (en moyenne 5 ans) est plus souple et plus rapide par le marché financier qu'avec les bailleurs de fonds, malgré un taux d'intérêt concessionnel, parfois, inférieur à 1 % par an. En effet, les fonds mobilisés par l'émission obligataire sont de l'argent « cash » dont disposent librement nos États, sans aucune forme d'avis de non-objection ou autres conditions suspensives des bailleurs. Ces derniers,

comme on le sait, soumettent leurs emprunteurs à des circuits et une durée d'approbation de crédit longs, des conditionnalités rigides et des procédures de décaissement d'une complexité et d'une lourdeur particulièrement dissuasives.

- ❑ Ajoutons-y que l'émission obligataire annihile le risque de change parce que l'endettement s'effectue en monnaie locale, ce qui donne, du reste, plus de cohérence à la politique monétaire et à la gestion macroéconomique au sein de la sous-région.
- ❑ Ensuite, les États sont obligés, depuis la suppression des avances statutaires de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) en 2002, de mettre en œuvre les nouveaux instruments disponibles pour reprofiler leurs dettes.
- ❑ Enfin, l'Autorité de marché, le CREPMF, a simplifié l'appel public à l'épargne pour les États en les dispensant de visa préalable. Les emprunts obligataires souverains ont seulement besoin d'un numéro d'enregistrement de leur appel public à l'épargne et ne sont pas dans l'obligation de suivre la procédure de visa comme les entreprises.

C'est pour ces raisons que le recours aux emprunts obligataires devient l'apanage des États au détriment des entreprises. Une telle tendance s'est installée en trois phases. La première va du démarrage de la BRVM, en 1998, jusqu'en 2001, et marque la domination des émissions obligataires des entreprises (80 %) contre 20 % pour les États. La seconde va de 2002 à 2007 où les États ont inversé la tendance en émettant 65 % des emprunts obligataires contre 35 % pour les entreprises. Enfin, la troisième phase en cours accentue ce mouvement puisque les États sont à l'origine de 85 % des émissions obligataires et supplantent les entreprises qui en comptent seulement 15 %. Le graphique ci-après l'illustre bien :

**Évolution des émissions obligataires État/entreprises en milliards FCFA**



Source : CREPMF.

Ce faible niveau d'endettement des entreprises *via* le marché obligataire, dans un contexte pourtant de liquidité élevée des banques, suscite des interrogations. Assistons-nous à un effet d'éviction des entreprises par les émissions répétées d'emprunts d'État avec des niveaux de taux obligataires qui varient entre 6 et 7 % ?

Deux éléments de réponse :

D'abord, les entreprises qui ont une bonne signature sont courtisées par les banques qui se battent pour y placer leurs emplois. Ensuite, les entreprises font face aux contraintes réglementaires du marché. En effet, les délais d'instruction d'une émission obligataire pour les entreprises sont plus longs et plus compliqués que pour les États. L'obtention du visa du CREPMF est conditionnée, entre autres, par l'analyse financière des capacités de l'entreprise et la présentation d'une garantie d'institutions financières agréées dont le coût est assez important (1 à 3 %, selon la crédibilité de l'entreprise émettrice). Soulignons tout de même que désormais la notation va départager les émetteurs car elle est devenue obligatoire pour les sociétés qui veulent émettre un emprunt obligataire ou se faire coter en Bourse. Elle est beaucoup moins chère que la garantie. À titre d'exemple, le port autonome de Dakar a été noté BBB+ par l'agence de notation WARA.

On le voit donc, le cadre réglementaire n'est pas inadapté et ne constitue pas un obstacle infranchissable. Au contraire, le régulateur continue de l'améliorer pour rendre plus accessible le marché financier tout en le sécurisant pour les investisseurs. Et en 2013, deux entreprises ont eu recours avec succès à des emprunts obligataires : SIFCA (6,90 %) et Shelter Afrique (6,60 %).

Par ailleurs, sur la question des taux d'intérêt des émissions d'État situés entre 6 % et 7 %, d'aucuns pensent que ce niveau élevé créerait une concurrence déloyale ! C'est faux. Les deux exemples cités ci-dessus démontrent que les taux sont comparables pour le privé. Les investisseurs considèrent également, et à juste titre, que l'obligation souveraine n'est pas sans risque. Il y a des entreprises dont le risque est considéré comme inférieur à leur État !

Il convient donc d'identifier les véritables freins à l'offre de titres obligataires par les entreprises et les réticences à leur souscription par les investisseurs.

En fait, ce qui manque le plus à la plupart de nos entreprises régionales c'est une vision stratégique qui se mesure par un déficit d'investissements de capacité de production ou d'expansion géographique. Ce faible besoin d'investissements à long terme explique, au moins partiellement, le non-recours aux obligations. Pourtant, à chaque fois qu'une société fait le pari de faire un appel public ou privé à l'épargne, cela se conclut par une sur-souscription. Cela a été le cas de MATFORCE, SIFCA, OLAM... La démonstration est donc faite. Lorsqu'une



société se débarrasse d'une gestion patrimoniale pour privilégier une stratégie d'entrepreneur, elle a toute sa place sur le marché obligataire.

La question se pose tout autrement pour les entreprises publiques, très timides, voire absentes.

En effet, il faut remonter à 2010 pour enregistrer les dernières émissions obligataires d'entreprises publiques pour un montant de 40 milliards de FCFA. Confrontées à l'absence de garanties de la part de l'État et une faible crédibilité auprès des investisseurs, les entreprises publiques n'arrivent pas à pénétrer aisément le marché obligataire. Elles restent cependant une niche à explorer du fait de leurs besoins énormes d'investissements, leurs activités de secteur public marchand et leur aptitude à dégager des *cash-flows*. Cependant, il faudrait revoir leur mode de gestion financière et les pesanteurs qu'elles subissent. Sans parler des contraintes liées à leur modèle : assurer la fourniture de biens et de services publics souvent stratégiques (eau, électricité, transport, ports...), rechercher de la rentabilité et respecter la nécessité d'avoir des tarifs socialement acceptables ! Toutes choses qui ne sont pas forcément compatibles avec la recherche d'une confortable solvabilité aux yeux des investisseurs. C'est pourquoi, jusqu'ici, ce sont plutôt les sociétés ou administrations portuaires qui s'en sortent le mieux. À titre d'exemple, le port de Dakar et celui d'Abidjan sont des habitués du marché obligataire où leurs émissions connaissent chaque fois le succès. En 2010, ils ont chacun émis un emprunt obligataire pour respectivement 30 et 25 milliards FCFA sur des échéances de 7 ans, à des taux respectifs de 7 % et 6,95 % par an.

En s'appuyant sur ces constats, il est possible de retenir des pistes pour convaincre les entreprises publiques et privées de recourir aux emprunts obligataires :

- ▶ L'incitation des entreprises à la communication financière, la notation et les relations avec les investisseurs. Ce sont là des pratiques qui les préparent à rencontrer un jour le grand public des investisseurs.
- ▶ L'encadrement des entreprises qui sont dans des secteurs à fort potentiel de croissance en vue de leur proposer des émissions obligataires par appel privé ou public à l'épargne.
- ▶ Promouvoir la culture de l'investissement productif à des fins d'innovation ou d'extension.

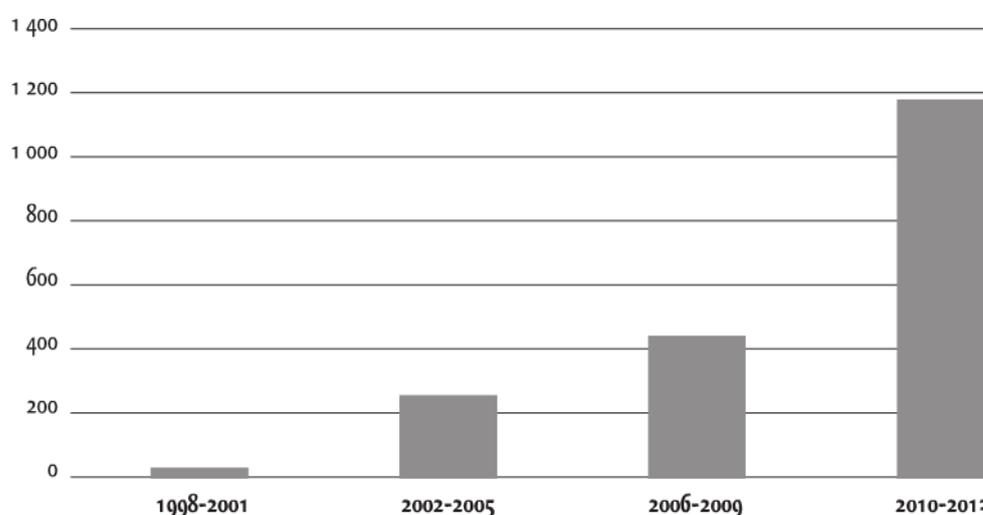
## 2. Les conditions de l'essor

### 2.1 Rééquilibrer l'endettement des États

Les pays membres de l'UEMOA n'ont plus la possibilité de recourir à la « planche à billets ». Pendant longtemps, il y était de tradition que la BCEAO consente aux États des concours financiers afin de leur permettre d'assurer le financement de leurs opérations budgétaires. À travers ces avances dites statutaires, la BCEAO octroyait jusqu'à concurrence de 20 % des recettes fiscales du dernier exercice budgétaire connu. Mais depuis que les États de l'UEMOA n'ont plus recours à ces avances statutaires pour faire face à leurs divers engagements, ils se sont orientés vers les marchés financiers et monétaires.

Les emprunts obligataires sont devenus les instruments de l'endettement à moyen et long terme des États. L'illustration de la croissance exponentielle de ce mode de financement est donnée par le graphique suivant :

**Émission d'emprunts obligataires des États avant et après 2002 en milliards FCFA**



Source : BCEAO, *Bulletin de statistiques monétaires et financières*, février 2014.

Les émissions de bons et obligations du Trésor constituent pour les États un mode de couverture de leurs besoins de financement. Par exemple, entre mars 2012 et février 2014, les États de l'UEMOA ont émis pour 1 420 milliards de FCFA de bons du Trésor à échéance de 3 à 24 mois pour un taux d'intérêt variant entre 3,87 % à 6,83 % l'an. Sur cette même période, les émissions de dettes publiques par appel public à l'épargne, sur des maturités allant de 3 à 10 ans, s'élèvent à 1 443 milliards de FCFA pour des taux de 5,25 % à 7 % par an. (Source : BCEAO, *Bulletin de statistiques monétaires et financières*, février 2014, page 101).

Cela démontre que nos États s'endettent chèrement pour financer des dépenses budgétaires courantes. En réalité, ils disposent d'instruments pertinents mais en font parfois un usage non orthodoxe. Le plus souvent, les émissions obligataires viennent compléter les bons du Trésor pour non pas financer des investissements d'infrastructures mais des dépenses récurrentes de fonctionnement. C'est regrettable, car dans un contexte de taux de croissance favorable, financer la dette par de l'épargne interne longue renforce la soutenabilité de la dette publique. Pour 2014, la croissance dans l'UEMOA a atteint un taux de 6 %, après 5,8 % en 2013 et 6,7 % en 2012. Le taux d'inflation moyen annuel de l'Union a été de 0,6 % en 2014 (*Source* : FMI). Par ailleurs, le ratio de convergence fixé en matière d'encours de la dette intérieure et extérieure rapporté au PIB nominal doit être inférieur ou égal à 70 %. Il est respecté par la plupart des États. Ce qui signifie qu'il reste une marge de manœuvre pour s'endetter sur le marché de la BRVM ; mais les États doivent l'utiliser à bon escient.

Les collectivités locales ou entités territoriales décentralisées constituent aussi une niche inexploitée. Pour remédier à cette situation, l'UEMOA a créé, en avril 2011, le Conseil pour les Collectivités Territoriales (CCT) pour accompagner la Commission de l'UEMOA dans la conception et la mise en œuvre de projets intégrateurs et structurants au bénéfice des collectivités. L'accès aux marchés de ces entités doit entrer dans ces stratégies de développement. L'État central, qui intervient comme principal pourvoyeur de ressources auprès de ces entités, dispose de fonds notoirement insuffisants pour répondre aux besoins de développement local. Au Sénégal, la ville de Dakar, avec l'appui de la Fondation Bill et Melinda Gates, s'y prépare car elle a sollicité, en 2012, l'audit de l'agence de notation Moody's. En mars 2014, son conseil municipal a autorisé l'émission d'un emprunt obligataire pour un montant de 20 milliards de FCFA destiné à financer des infrastructures urbaines. L'emprunt permettra à la capitale sénégalaise, qui compte 1,1 million d'habitants et concentre 75 % du chiffre d'affaires des entreprises du pays, de financer la modernisation de ses espaces commerciaux. L'agence de notation Bloomfield Investment Corporation a attribué, en 2013, la note BBB+ (risque modéré) à long terme et AAA (risque extrêmement faible) à court terme à la Municipalité de Dakar, première ville de la zone CFA à solliciter une telle prestation. Il s'agit d'une étape importante vers l'emprunt obligataire. Si le ministère des Finances du Sénégal lève son *veto* « technique » sur cette opération, ce sera la première fois qu'une ville de la zone CFA sollicitera le marché financier régional.

## 2.2 Encourager les privatisations en Bourse

L'un des facteurs d'approfondissement des marchés financiers émergents est incontestablement l'apport des programmes de privatisation initiés par les États.

Au lendemain de sa création, en 1998, la BRVM était censée rendre possibles et transparentes les Offres publiques de Vente (OPV) de titres d'entreprises publiques et devait offrir un marché secondaire pour leur échange. Or depuis 1998, les programmes de privatisation ont été fortement ralentis. En dehors des entreprises ivoiriennes héritées de l'ex-BVA (Bourse des Valeurs d'Abidjan), seules la SONATEL (Société Nationale des Télécommunications), opérateur du secteur des télécommunications du Sénégal, et l'ONATEL (Office National des Télécommunications) du Burkina Faso ont été privatisées par le canal du marché financier, puis inscrites à la cote de la Bourse régionale. C'est tout de même un maigre bilan eu égard aux dizaines de privatisations effectuées un peu partout en Afrique de l'Ouest, notamment dans les secteurs publics marchands (eau, électricité, téléphone, transports publics terrestres ou aériens, huileries, cotonneries, etc.).

En outre, la pratique des privatisations dans l'Union révèle qu'une fois retenu, c'est le plus souvent le partenaire stratégique, nouvel actionnaire majoritaire, qui décide ou pas de l'introduction de la société à la cote. Si l'opération de privatisation ne contient pas une clause de cession partielle des titres sur le marché financier et la cotation en Bourse – comme ce fut le cas pour la SONATEL et l'ONATEL (voir encadrés) –, le repreneur ne s'oriente pas vers le marché financier et conserve la totalité des titres cédés par l'État. En conséquence, le contrôle précédemment exercé par l'État est transféré à un actionnaire majoritaire privé unique. Cela revient à remplacer un monopole public par un monopole privé. Pourtant, les Bourses sont susceptibles de jouer un rôle déterminant dans la gestion des participations publiques, l'enjeu étant de permettre aux États de se désengager à terme de ces entreprises, tout en réalisant des plus-values substantielles et en favorisant le développement de l'actionnariat populaire.

Une Bourse a besoin de titres à coter. Pour l'alimenter rapidement et régulièrement, les privatisations sont une source à portée de mains. Il faudrait inclure dans le cahier des charges des privatisations qu'au moins 20 % du capital soit réservé à l'actionnariat populaire et l'obligation d'introduire les titres ainsi cédés à la cote de la BRVM dans un délai bien défini. De ce point de vue, l'annonce des autorités ivoiriennes de privatiser 15 sociétés (banques, agro-industrie, mines...) est un signal encourageant. En espérant que ces cessions d'actifs se fassent en Bourse, comme il a été annoncé. Les récents succès de l'IPO<sup>3</sup> de BOA Sénégal, en décembre 2014, et de Total Sénégal, en février 2015, sont deux belles démonstrations à méditer. Le marché régional est demandeur de nouveaux titres.

---

3. *Initial Public Offering.*



**La privatisation de la SONATEL,  
opérateur historique des télécommunications au Sénégal :  
Un exemple de succès et de bonne pratique**

Dans le but de poursuivre le développement et la modernisation du réseau des télécommunications et conformément aux lois n° 95-25 du 29 août 1995 sur la privatisation d'entreprise et n° 96-06 du 22 février 1996 portant Code des Télécommunications et, de la déclaration de politique de développement des télécommunications du Sénégal, le Gouvernement décidait de privatiser partiellement la SONATEL en vendant 66 % de son capital.

Cette privatisation s'est déroulée comme suit :

- ▶ Le choix d'un partenaire stratégique (France Télécoms/FCR Sénégal) pour la SONATEL, suite à un appel d'offres international, avec une cession d'un bloc stratégique de 33,33 %.
- ▶ La cession au grand public de 17,66 % du capital de la SONATEL par le biais d'une offre publique de vente en décembre 1997, dans le but de développer un actionnariat populaire.
- ▶ L'entrée des salariés dans le capital de la nouvelle société à hauteur de 10 %.
- ▶ La cession de 5 % du capital à une société de télécommunications africaine.

En juillet 1998, France Télécoms a exercé une option d'achat supplémentaire et acquis 9 % du capital sur la part de l'État, ce qui réduit la participation de l'État dans le capital de la SONATEL à 30,01 %. La sous-région, grâce à l'offre publique de vente des actions de la SONATEL, venait de prendre son premier rendez-vous avec le marché financier régional avant son démarrage. Enfin, les Sénégalais venaient eux aussi, et sans le savoir pour la plupart, d'entrer dans l'ère des valeurs mobilières et du risque boursier, en acceptant que la SONATEL leur soit vendue en petits morceaux – pour ne pas dire au détail – à un prix de 17 500 FCFA l'unité pour les moins fortunés (ceux qui achètent moins de 200 actions) et 19 500 FCFA pour les autres (ceux qui achètent plus de 200 actions). Dans le processus de privatisation, l'État a signé avec la SONATEL une convention qui fixe les engagements de chaque partie et particulièrement les résultats auxquels la société doit parvenir dans un certain nombre de domaines. Suite à cette opération de privatisation, il était prévu que la SONATEL soit introduite à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières d'Abidjan. Cette introduction en Bourse et cette cotation au premier marché de la BRVM ont eu lieu le 2 octobre 1998.

Avant l'offre publique de vente, l'action SONATEL valait 5 000 FCFA en valeur nominale ; lors de l'offre publique de vente, ce chiffre est passé à 19 500 FCFA ;

et à la première cotation, il a atteint 22 000 FCFA. Le cours a connu des niveaux records jusqu'à 190 000 FCFA. Le 23 novembre 2012, l'action SONATEL a été cotée à 14 000 FCFA à la BRVM suite à son fractionnement en divisant par 10 son cours de la veille, de 140 000 FCFA, rendant ainsi le prix actuel en Bourse du titre plus accessible aux investisseurs moyens. Les salariés ont été admis au capital de la société et, à cet effet, 10 % des actions leur ont été cédés à un prix moindre que celui du marché et avec des conditions de financement souple grâce à un prêt État gagé sur les indemnités de départ à la retraite des bénéficiaires. Aujourd'hui, ils ont créé un fonds de placement d'entreprise qui est capitalisé à hauteur de plusieurs milliards FCFA et ils bénéficient de *stock-options* de fidélité. Ce qui a fait dire à plus d'un que la privatisation de la SONATEL est un modèle à suivre en Afrique.

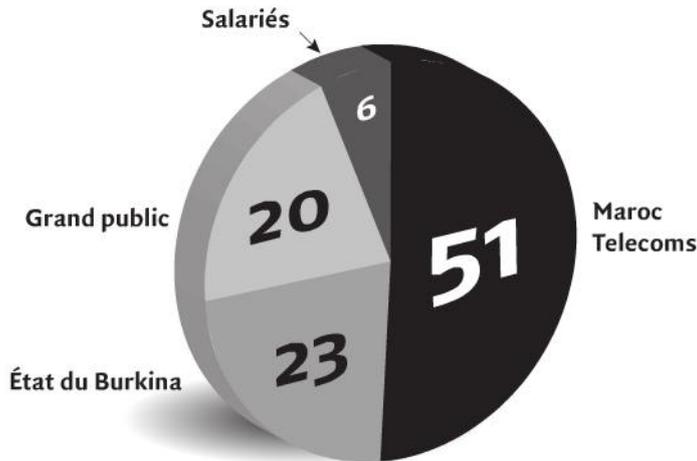
Depuis octobre 1998, le titre SONATAL a progressé de 1 000 % !

---

### **La privatisation de l'ONATEL, opérateur historique des télécommunications du Burkina**

Par la Loi n° 35-94 ADP du 1<sup>er</sup> juillet 1994 portant conditions générales de privatisation des entreprises à participation de fonds publics, le Burkina Faso a décidé du désengagement de l'État des secteurs productifs de l'économie par l'ouverture du capital des sociétés d'État aux investisseurs privés. La Loi n° 58-98/AN du 16 décembre 1998, promulguée par le Décret n° 98-516/PRES du 31 décembre 1998, a autorisé la privatisation partielle de l'Office National des Télécommunications (ONATEL). Le Conseil des ministres, en sa séance du 16 mars 2005, a adopté le schéma suivant pour la privatisation partielle de l'ONATEL : 51 % du capital de l'ONATEL sera cédé à un investisseur stratégique ou à un consortium mené par un investisseur stratégique qualifié ; 20 % du capital de l'ONATEL sera cédé au public à travers une Offre Publique de Vente (OPV), suivie de l'introduction de l'ONATEL à la cote de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) ; 6 % du capital de l'ONATEL sera cédé aux salariés de l'ONATEL et de TELMOB.



**Actionnariat d'Onatel (en %)**

À l'issue de la mise en œuvre de cette stratégie de désengagement, la participation résiduelle de l'État dans le capital de l'Office s'établira à 23 %. La première phase du processus de privatisation a consisté en un appel d'offres international. Le bloc stratégique de 51 % du capital de l'ONATEL a été cédé à Maroc Telecom, filiale à 53 % du Groupe Vivendi. Le Conseil des ministres, lors de sa séance du 27 décembre 2001, a décidé que la seconde phase – le placement de 20 % du capital de l'ONATEL auprès du grand public – se fasse par voie d'une Offre Publique de Vente. À travers cette opération, l'État du Burkina Faso vise à permettre, dans un premier temps, à la Société de poursuivre un développement cohérent qui tient compte des évolutions du secteur et, dans un second temps, l'émergence d'un actionnariat populaire.

Maroc Telecom, dans son offre d'acquisition, s'est engagé à mettre en œuvre un plan de développement du groupe ONATEL SA qui prend en compte les obligations figurant dans l'autorisation d'établissement et d'exploitation et dans le cahier des charges.

La valeur nominale du titre est de 10 000 FCFA. Le prix de cession de l'action ONATEL est fixé à 42 000 FCFA pour les investisseurs personnes physiques burkinabé ou résidents et 45 000 FCFA pour les autres investisseurs. Le schéma de privatisation prévoit qu'à l'issue de l'Offre Publique de Vente des actions ONATEL SA, la société sera admise à la cote de la Bourse Régionale des valeurs Mobilières.

Le 30 avril 2009, l'action ONATEL est introduite à la cote de la BRVM au cours de 47 900 FCFA. Il a été fractionné par 10 en novembre 2013 avec une valeur unitaire de 6 300 FCFA. Au 15 octobre 2015, le titre affichait un cours de 13 400 FCFA.

### 2.3 Cultiver l'esprit d'entreprise

Dans un environnement où les banques ont du mal à financer les investissements des entreprises locales, les Bourses constituent évidemment un mode alternatif de financement (entreprises régionales, filiales de groupes étrangers ou PME). Pourtant, les résistances sont nombreuses.

Le facteur local a trait d'abord à la mentalité des chefs d'entreprise qui se voient le plus souvent comme des commerçants, parfois comme des entrepreneurs, mais très rarement comme des investisseurs. Une entrée de fonds propres dans une entreprise constitue pourtant un levier de croissance et de valeur. Une entrée en Bourse fournit trois avantages au chef d'entreprise : un accès rapide à du financement, une valorisation transparente de son entreprise et une liquidité optimum en cas de cession. Malheureusement, jusqu'ici, le chef d'entreprise en Afrique a souvent tendance à considérer son entreprise comme un outil de travail qui constitue surtout un patrimoine familial.

L'autre dimension du facteur local concerne la réticence à la transparence qui est souvent confondue, et à tort, au secret des affaires face à la concurrence. Pourtant, plus de transparence génère de la croissance par la confiance générée entre créanciers et débiteurs, clients et fournisseurs, et par le jeu de la concurrence libre et non faussée. Une concurrence assumée donne de la force à une ouverture du capital, qui accentue les exigences managériales et qui permet de mieux percevoir les opportunités du marché. Bref, de développer une entreprise. C'est là assurément une approche microéconomique très fine.

Comment alors renforcer davantage l'esprit d'ouverture de nos chefs d'entreprise ?

Convaincre les chefs d'entreprise d'ouvrir leur capital exige une démarche de proximité de la part des acteurs commerciaux du marché pour gagner leur confiance. En la matière, les Sociétés de Gestion et d'Intermédiation (SGI) ou les Conseillers en Investissements (CI) devraient se rapprocher des propriétaires d'entreprises pour devenir leurs conseillers en matière financière.

Aujourd'hui, les valorisations des entreprises sont hautes. Pour entrer dans leur capital, il faut soit beaucoup d'argent mais avec peu d'investisseurs (c'est le modèle du *private equity*), soit beaucoup d'investisseurs mais avec des tickets plus modestes (c'est la Bourse). Dans les deux cas, cela conduit à se faire coter en Bourse car il y a de fortes chances pour que le « Private Equity Fund » demande à effectuer son « exit » par la Bourse. C'est la meilleure façon d'optimiser la liquidité et la plus-value de sortie. Bien que la BRVM n'ait pas encore enregistré un exemple de cotation opérée dans un tel cadre, il y a des situations porteuses. Exemple avec la société Petro Ivoire cotée à Euronext.



## 2.4 Rassurer les épargnants

Avec ses performances et ses rendements affichés, la Bourse régionale est une alternative plus rentable que les banques pour les placements financiers. Aucune banque de l'UEMOA n'offre une telle rémunération pour des dépôts, fussent-ils à terme. À titre comparatif, le taux moyen de rémunération des Dépôts À Terme (DAT) dans les pays membres de la BCEAO ne dépasse guère 4,5 % bruts l'an.

Pourtant, la Bourse n'est pas encore entrée dans les habitudes et les réflexes de l'épargnant. Il faut corriger cela par une approche graduelle. C'est le rôle des SGI et des autres acteurs commerciaux. Il est important de rassurer individuellement les particuliers car le langage boursier est souvent difficile à comprendre. Quand la presse parle d'actualité boursière, elle privilégie généralement la compilation d'agrégats économiques et financiers que l'épargnant populaire ne saisit pas. En faisant un parallèle avec le monde bancaire, chacun sait qu'il n'a pas besoin de comprendre les agrégats de la Banque centrale pour ouvrir un compte dans une banque commerciale et faire ses opérations. Cela doit être la même chose en Bourse. Il n'est pas nécessaire de comprendre les agrégats boursiers de la BRVM pour ouvrir un compte dans une SGI et commencer à placer son argent en suivant les avis de son conseiller financier.

À ce propos, la promotion des OPCVM (Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières) joue un rôle clé. En effet, le professionnalisme des sociétés de gestion de fonds garantit une gestion des placements dans un cadre réglementaire et technique rigoureux. En matière d'OPCVM, le véhicule le plus couramment utilisé est le Fonds Commun de Placement (FCP). Ce dernier est un véhicule de collecte de l'épargne pour l'investir sur les marchés financiers, qui en retour procure du rendement à ses détenteurs de parts. À titre d'exemple, le FCP Horizon et le FCP Avantage de CGF-Gestion, une société de gestion de fonds, ont affiché des performances respectives de 23,94 % et 14,32 % en 2013, et de 14,4 % et 11,1 % en 2014. L'intérêt des FCP est de proposer des solutions de gestion de l'épargne à des personnes physiques et morales dans un cadre collectif et professionnel. Ils participent ainsi à l'approfondissement du marché par l'animation et le dynamisme qu'ils apportent.

## 2.5 Renforcer la liquidité du marché

Un marché efficient doit être liquide, ce qui signifie qu'un investisseur doit pouvoir acheter ou vendre une importante quantité de titres, très rapidement et sans provoquer de fortes variations des cours. Si l'on considère qu'un investisseur achète une action pour son rendement (le dividende), mais aussi pour sa plus-value éventuelle à la revente, il est légitime que celui-ci s'interroge sur la difficulté qu'il

aura ou non à revendre son titre. On parle ici de liquidité du marché. Concernant les marchés boursiers africains, certains commentateurs ou opérateurs déplorent « leur manque de liquidité ». Deux facteurs permettent d'améliorer la liquidité d'un titre. D'une part, son cours en Bourse : il est souhaitable pour nos jeunes marchés que la valeur unitaire soit à la portée du plus grand nombre. Le cas du titre SONATEL, qui cotait 140 000 de FCFA et qui a été fractionné au dixième, soit 14 000 de FCFA, a stimulé la demande locale. D'autre part, le nombre de détenteurs : il convient donc d'améliorer la distribution des valeurs mobilières. La BRVM distribue les titres, comme le feraient des grossistes, *via* les SGI mais qui travaillent avec un nombre limité de clients. Une SGI opérant à la BRVM compte en moyenne entre 2 000 et 3 000 clients quand le ghanéen Databank en compte 600 000 ! Pour arriver à cette performance, il faut créer de nouveaux produits de gestion collective comme les FCP et les SICAV (Sociétés d'Investissement à Capital Variable). Il faut également construire un réseau d'agences avec des conseillers et des commerciaux compétents pour dynamiser le marché et aller chercher l'épargne des particuliers. Or il faut savoir que l'implantation d'une agence commerciale représente un investissement d'au moins 100 millions de FCFA pour un retour sur investissement sur quatre à cinq ans.

En résumé, la liquidité boursière ne s'exige pas, elle se construit lentement et difficilement. Cela est d'autant plus vrai que notre Bourse reste plus animée par les interventions des investisseurs étrangers (75 % des volumes de transactions) que locaux (25 %). À ce propos aussi, il faut souligner la prédominance des investisseurs anglo-saxons plus proactifs que les investisseurs français sur un marché qui leur est *a priori* plus proche, et dont le rapport risque/rendement est particulièrement intéressant, du fait notamment de la parité fixe CFA/Euro. La France ne se voile-t-elle pas les yeux devant les performances de ses anciennes colonies ?

Franz-Olivier Giesbert, dans l'un de ses éditoriaux du *Point* (20 mars 2014), disait de l'Afrique qu'elle avait un lion dans le moteur. Si la France, abandonnant ses *a priori* compassionnels ou sa culture du « pré-carré », était gagnée à son tour par un afro-optimisme pragmatique, elle trouverait certainement une nouvelle raison de ne pas se désespérer de l'Afrique.



# CHAPITRE 2

## **Le cas des banques d'Afrique du Nord**

---



# Système financier en Afrique du Nord : Mutation contrastée et intégration hésitante<sup>1</sup>

**Dhafer Saïdane**

Maître de conférences – HDR,  
Université de Lille Nord de France  
et Professeur, SKEMA Business School  
Conseiller du Club des Dirigeants de Banques  
et Établissements de crédit d'Afrique  
et

**Nabil Jedlane**

Université Abdelmalek ESSAËDI  
École nationale de commerce et de gestion de Tanger

L'Afrique du Nord, avec 175 millions d'habitants, soit environ 15 % de la population d'Afrique, réalise presque 40 % du PIB du continent africain<sup>2</sup>. Au sein de l'Afrique du Nord, un traité de coopération et d'échange a été signé le 17 février 1989 à Marrakech entre cinq pays : l'Algérie, le Maroc, la Mauritanie, la Libye et la Tunisie (cf. tableau 1).

**Tableau 1 – L'Afrique du Nord en 2013**

	PIB (en M\$ courant)	Population (en millions)
<b>Algérie</b>	210 200	39,2
<b>Égypte</b>	272 000	82,0
<b>Maroc</b>	104 400	33,0
<b>Mauritanie</b>	4 163	3,8
<b>Libye</b>	75 460	6,2
<b>Tunisie</b>	47 130	10,8
<b>Afrique du Nord</b>	713 353	175
<b>Union du Maghreb Arabe</b>	441 352	83

Source : Banque Mondiale

1. Article publié dans le n° 116 de *La Revue d'Économie Financière* 2014/4, « La finance africaine en mutation ».
2. La définition de l'Afrique du Nord que nous retenons comprend l'Algérie, l'Égypte, la Libye, le Maroc, la Tunisie ainsi que la Mauritanie.

Il s'agit du traité constitutif de l'Union du Maghreb Arabe<sup>3</sup> (UMA). La stratégie d'intégration du Maghreb arabe est très lente à se mettre en place. Elle a pourtant été redéfinie à Ras Lanuf, en Libye, en 1991. Elle visait la transition d'une zone de libre-échange vers une union douanière, puis vers le marché maghrébin commun en 2006. Cette stratégie d'intégration n'a pas abouti.

L'intégration maghrébine aurait visiblement échoué en raison de tensions politiques entre certains États membres. Le Printemps arabe et la crise économique relancent avec une grande acuité la question de l'intégration régionale (Labaronne, 2013, pp. 1-2). Nous abordons ici la dimension financière de cette intégration régionale.

Cet article présente d'abord un état des lieux des systèmes financiers des pays de l'UMA et plus globalement d'Afrique du Nord. Il s'interroge ensuite sur leur capacité à s'intégrer malgré les résistances et autres tensions politiques. Cette intégration, en particulier celle des services financiers en s'appuyant sur l'axe Rabat-Tunis, permettrait de révéler un gisement de croissance régionale non exploité aujourd'hui.

## 1. Un paysage financier en mutation, mais assez contrasté

Ayant été élaborés pour la plupart après les indépendances, les systèmes financiers d'Afrique du Nord sont hétérogènes. Le décalage au niveau des systèmes bancaires est frappant. On note aussi l'importance grandissante de la Bourse d'Égypte – produit de la fusion en 1996 de la Bourse d'Alexandrie (créée en 1888) et de celle du Caire (créée en 1903) –, de celle de Casablanca et, dans une moindre mesure, de celle de Tunis. Le contraste est frappant lorsqu'on sait que Nouakchott s'apprête à peine à se doter d'une place financière.

### 1.1 Au plan bancaire

Les principaux pays d'Afrique du Nord présentent des situations assez contrastées au plan bancaire (cf. tableau 2).

3. L'Union du Maghreb Arabe (UMA) désigne l'organisation économique et politique formée par les cinq pays du Maghreb arabe, à savoir l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Tunisie ainsi que la Mauritanie. Le siège du secrétariat général est situé au Maroc à Rabat. La population totale des cinq États membres s'élève à 90 344 000 habitants en 2012. L'UMA a été fondée le 17 février 1989, date à laquelle le traité constitutif de l'Union du Maghreb Arabe, a été signé par les cinq chefs d'État à Marrakech.

**Tableau 2 – Les principaux systèmes bancaires en Afrique du Nord en 2013**

Pays	Total actif (en M\$)	Total actif/PIB	Profits nets (en M\$)	Ratio de fonds propres (Tier 1)	ROA	ROE	Nombre de banques	Nombre de guichets
<b>Algérie</b>	84 670	40,3 %	138	17,5 %	2,1 %	18,0 %	20	1 500
<b>Égypte</b>	190 624	70,1 %	119	9,6 %	1,5%	18,3 %	40	3 651
<b>Maroc</b>	151 386	145,0 %	172	10,2 %	0,9 %	10,6 %	19	5 711
<b>Tunisie</b>	29 719	63,1%	43	11,5 %	1,2 %	10,7 %	22	1 449

ROA : *Return on Assets* (rentabilité des actifs).

ROE : *Return on Equity* (rentabilité des capitaux propres).

Sources : *African Banker* ; Banque Mondiale ; données des banques centrales.

À l'échelle de l'Afrique, le poids du système bancaire nord-africain (Égypte, Libye, Tunisie, Maroc, Algérie, Mauritanie) est important.

Selon le classement 2014 d'*African Bankers*, sur les 100 plus grandes banques africaines en termes de bilan, 47 sont situées en Afrique du Nord. Ces banques représentent presque 40 % du total des actifs des banques en Afrique, soit 456 Md\$ d'actifs sur un total de 1 183 Md\$ en 2013 pour l'ensemble du continent. L'Égypte représente à elle seule 16 % des actifs totaux, le Maroc 13 %, l'Algérie 7 %, et enfin la Tunisie 2,5 %.

## 1.2 Au niveau des marchés financiers

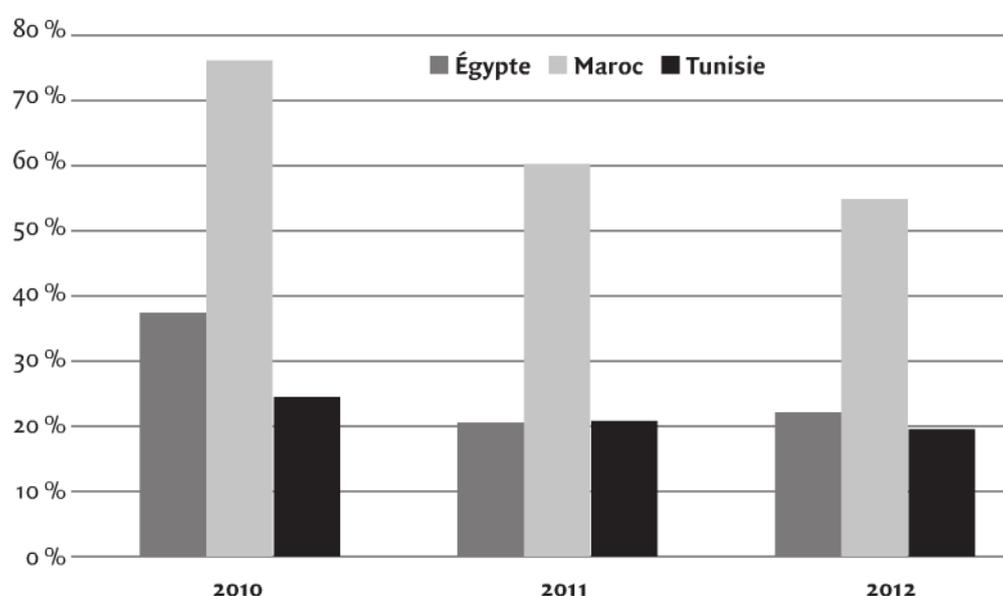
Par comparaison avec de nombreux autres pays, les marchés des valeurs mobilières du Maghreb sont de petite taille. À titre de comparaison, la Bourse de Johannesburg avec ses 348 sociétés cotées enregistre une capitalisation de 612 Md\$ en 2012 et une capitalisation boursière/PIB de 160 %.

La Bourse égyptienne, celle d'Alexandrie créée en 1888, la plus grande d'Afrique du Nord, héberge 212 sociétés cotées alors que les quatre autres pays réunis cotent 172 sociétés. La Bourse d'Égypte a sans doute été éprouvée par la Révolution de 2011. Sa capitalisation boursière est passée de plus de 82 Md\$ en 2010 à 58 Md\$ en 2012.

**Tableau 3 – Nombre de sociétés cotées**

	2010	2013
Algérie	3	5
Égypte	212	212
Libye	??	10
Maroc	75	81
Tunisie	56	76

Source : Banque Mondiale.

**Graphique 1 – Capitalisation boursière/PIB**

Source : données de la Banque Mondiale.

Néanmoins, il est important de souligner le poids de la Bourse marocaine dans l'économie du pays (cf. graphique 1). En effet, créée en 1920, sa capitalisation boursière représente aujourd'hui plus de la moitié du PIB marocain alors que l'Égypte et la Tunisie se situent chacun aux alentours de 20 %. La croissance rapide de la Bourse marocaine au cours de la période 2005-2007 a été assez significative. Durant cette période, le nombre des sociétés cotées en Bourse a augmenté de 53 à 73, pour atteindre 81 en 2013. Sa capitalisation a plus que doublé depuis le début des années 2000 passant à presque 53 Md\$ en 2012.

**Tableau 4 – Capitalisation boursière en milliards de dollars**

	2010	2011	2012
Égypte	82,4	48,6	58,0
Maroc	69,1	60,0	52,6
Tunisie	10,6	9,6	8,8

Source : données de la Banque Mondiale.

De même, la Bourse tunisienne, créée en 1969, a enregistré une excellente performance à partir de 2007. La mesure politique introduite en Tunisie en 2005, pour réduire la différence en termes d'exigences en matière d'informations et de certifications entre les sociétés cotées en Bourse et celles qui ne le sont pas, a contribué au développement du marché. En outre, l'introduction d'une nouvelle plate-forme d'échange et d'un nouveau département chargé des PME a attiré davantage d'affaires vers la Bourse. La capitalisation du marché est passée



d'environ 4 Md\$ en 2007 à plus de 10 Md\$ en 2010, pour atteindre 8,8 Md\$ en 2012<sup>4</sup>.

La Bourse d'Alger, constituée en 1997, demeure de petite taille. Sont cotées cinq sociétés, avec un volume de transactions quasiment nul. La capitalisation boursière en pourcentage du PIB est de l'ordre de 0,1 % en 2012, alors que la Bourse de Rabat dépasse les 50 % et que celles de Tunis et du Caire excèdent les 20 %. Les autorités algériennes ont publié récemment une liste de huit entreprises publiques éligibles à une introduction en Bourse, dont une banque<sup>5</sup>.

La Bourse libyenne, créée en 2007, est aujourd'hui à l'arrêt du fait de l'instabilité que connaît l'administration du pays.

Quant à la Mauritanie, elle compte lancer prochainement une Bourse des valeurs pour stimuler l'investissement national<sup>6</sup>.

### 1.3 Les effets macroéconomiques des révolutions et la nécessité des réformes

La Banque Mondiale affirme, dans une étude publiée en juillet 2014<sup>7</sup>, que « l'Égypte, la Tunisie, l'Iran, le Liban, la Jordanie, le Yémen et la Libye sont enfermés dans un cycle de politiques inadéquates et de croissance médiocre qui empêche leur économie de connaître une croissance durable ».

**Tableau 5 – Égypte, Tunisie, Libye : une production à l'arrêt en 2011**  
(Taux de croissance du PIB)

	2010	2011	2012
Algérie	3,6 %	2,8 %	3,3 %
Égypte	5,1 %	1,8 %	2,2 %
Libye	5,0 %	- 62,1 %	104,5 %
Maroc	3,6 %	5,0 %	2,7 %
Mauritanie	4,3 %	4,0 %	7,0 %
Tunisie	3,6 %	- 0,2 %	4,1 %

Source : Banque Mondiale.

4. Sources : Banque Mondiale.
5. « Algérie : évaluation de la stabilité du système financier », *Rapport de la FMI* n° 14/161, juin 2014.
6. *Rapport de la Banque Centrale de Mauritanie* (BCM), 2013.
7. *Bulletin trimestriel d'information économique de la région MOAN*, juillet 2014.

**Tableau 6 – Investissements Directs à l'Étranger (IDE) (en Md\$)**

	2010	2011	2012	2013
Algérie	2,30	2,57	1,50	1,69
Égypte	6,39	- 0,48	2,80	5,55
Libye	1,78	0,00	1,43	0,70
Maroc	1,24	2,52	2,84	3,36
Mauritanie	1,31	0,59	1,38	1,15
Tunisie	1,33	0,43	1,55	1,10

Source : Banque Mondiale.

L'étude montre que la situation des sept pays concernés s'est aggravée après les soulèvements de 2011 au moins sur quatre aspects fondamentaux :

- ▶ La croissance macroéconomique reste faible. Elle ne produit pas suffisamment d'emplois. Or le niveau des déficits budgétaires est toujours aussi élevé et l'augmentation de la dette publique est forte. De ce fait, le financement d'investissements vecteurs de croissance est faible aussi.
- ▶ L'activité du secteur privé devient anémique. Les entrepreneurs sont aux aguets, ils doutent et ne suscitent plus d'emplois. Comble de l'irrationalité, les entreprises privées brident volontairement leur croissance. Les rares emplois créés dans le secteur public sont pourvus au gré des relations personnelles. Cette corruption et ces pratiques sont sources d'amertume et de désenchantement parmi les jeunes.
- ▶ La substitution de l'informel au formel. Le passage de nombreux travailleurs dans le secteur informel a pour effet de créer un vaste groupe de personnes vulnérables.
- ▶ Un appauvrissement des populations. De plus en plus de personnes sont évincées des statistiques de l'emploi. Elles se trouvent dans une situation particulièrement difficile en raison de la précarité de leurs revenus et d'un niveau de vie souvent proche du seuil de pauvreté.

Selon la Banque Mondiale, les pays « révolutionnaires » ont les moyens de se hisser sur une trajectoire de croissance plus rapide, mais la viabilité de leur expansion dépend beaucoup des politiques économiques choisies par les pouvoirs publics. De manière plus précise, « les responsables de l'action publique risquent d'adopter des politiques inadéquates s'ils s'opposent à la mise en œuvre des réformes nécessaires en se fiant aux prévisions faisant état de perspectives favorables pour l'économie de leur pays »<sup>8</sup>.

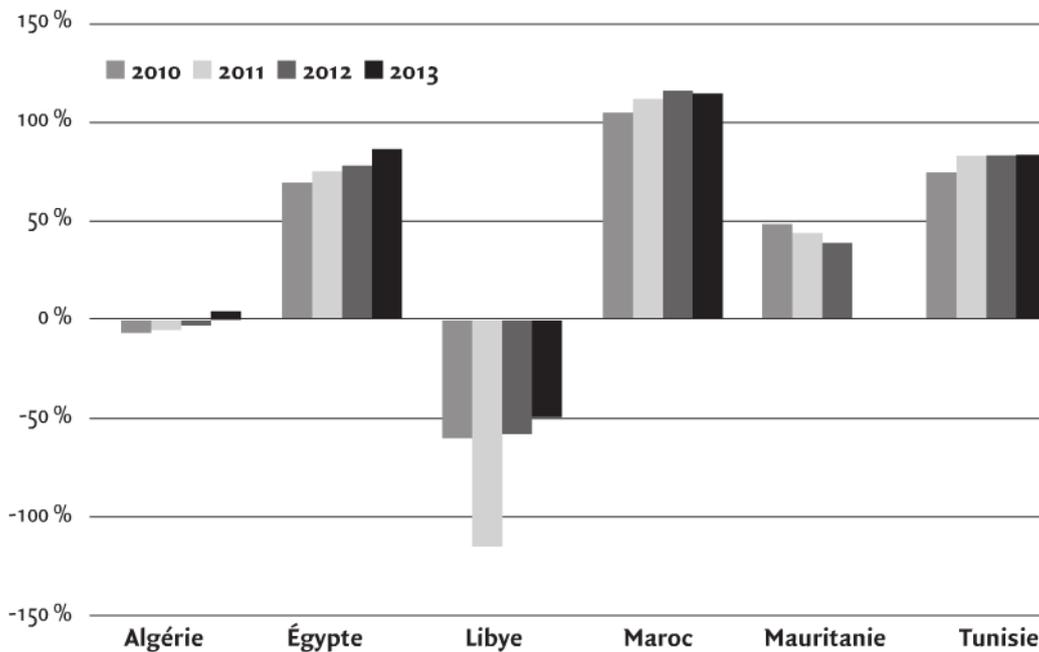
8. « *Predictions, perceptions and economic reality* » Mottaghi L. et Devarajan S., *MENA Quarterly Economic Brief*, Banque Mondiale, Issue 3, juillet 2014.

## 1.4 Des banques globalement bien capitalisées, mais un engagement à renforcer

Au cours des dernières années, de profondes réformes financières ont permis la consolidation des fonds propres des banques d'Afrique du Nord et le renforcement de la stabilité de leurs activités. Même si les ratios de capitaux permanents restent élevés et souvent proches ou supérieurs des 10 % en Algérie, en Égypte, au Maroc et en Tunisie, certains pays parmi eux témoignent néanmoins de fragilités (cf. tableau 2).

Les systèmes bancaires libyen et algérien contribuent peu au financement de l'économie. Le crédit intérieur offert par le secteur bancaire en pourcentage du PIB est même négatif pour ces pays (cf. graphique 2).

**Graphique 2 – Crédit intérieur fourni par le secteur bancaire (en % du PIB)**



Source : Banque Mondiale.

Selon le FMI, « l'intermédiation financière en Libye est rudimentaire et peu profonde »<sup>9</sup>. Depuis la révolution de 2011, le système bancaire libyen est quasiment à l'arrêt. Il y a de grandes pertes, pas encore suffisamment bien évaluées. Ces pertes sont induites par les actifs détruits pendant la révolution. Cette situation peut être cependant corrigée grâce aux revenus du pétrole qui ont rebondi. La Libye pourrait donc trouver les fonds pour renflouer ses banques.

9. IMF – *External Relations Department Libya*, 2013. Article IV, *Consultation Concluding Statement*, March 6, 2013.

Le secteur bancaire algérien joue un rôle très restreint dans l'économie nationale, en comparaison au Maroc et à la Tunisie. Le total des actifs bancaires rapportés au PIB ne représente que 40 % alors que le Maroc enregistre un taux de 145 % (cf. tableau 2). Le système bancaire algérien reste très largement étatique. Les six banques publiques (Banque Extérieure d'Algérie, Crédit Populaire d'Algérie, Banque de Développement Local, Banque de l'Agriculture et du Développement Rural, Banque Algérienne de Développement, et Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance) représentent 86 % du total des actifs bancaires en 2013.

Les prêts non productifs par rapport au total des prêts bruts restent très élevés presque partout en Afrique du Nord. Ils avoisinent ou dépassent les 10 % en Algérie, en Égypte et en Tunisie. Le Maroc se rapproche cependant des standards internationaux avec un taux d'environ 5 %<sup>10</sup>.

**Tableau 7 – Prêts non productifs par rapport au total des prêts bruts**

	2009	2010	2011	2012	2013
Algérie	21,1 %	18,3 %	14,4 %	11,5 %	nd
Égypte	13,4 %	13,6 %	10,9 %	9,8 %	9,5 %
Libye	19 %	nd	nd	nd	nd
Maroc	5,5 %	4,8 %	4,8 %	5 %	5,4 %
Tunisie	13,2 %	12,1 %	13,2 %	14,3 %	nd

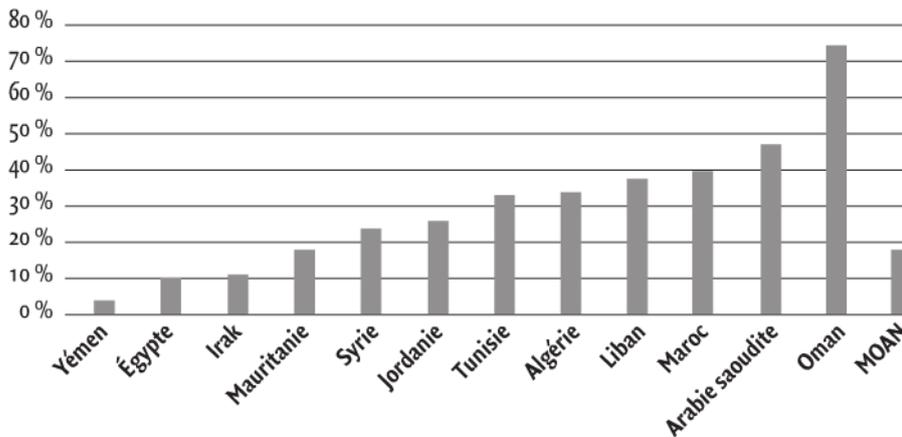
nd : non disponible.

Source : Banque Mondiale.

Avec un taux de bancarisation (pourcentage de la population adulte ayant accès à un compte auprès d'une institution financière officielle) de presque 40 %, le Maroc arrive en tête des pays d'Afrique du Nord. L'Algérie dont la population est quatre fois plus importante que celle de la Tunisie et son nombre de guichets presque identique présente un taux de bancarisation voisin de celui de la Tunisie, soit environ 33 %. L'accès aux services financiers dans les deux pays demeure faible.

Curieusement, avec ses 138 guichets bancaires en 2013 pour une population de 4 millions d'individus (soit un guichet pour 28 985 individus), la Mauritanie affiche un taux de bancarisation qui représente presque le double de celui de l'Égypte qui compte 3 651 guichets pour 82 millions d'individus (soit un guichet pour 22 459 individus). Ce n'est donc pas l'étendue du maillage bancaire qui serait à l'origine de cet écart entre les deux pays, mais plutôt des facteurs culturels et sociaux. En effet, l'accessibilité de la population égyptienne aux services bancaires reste très faible. Le nombre de guichets pour 100 000 habitants est d'environ 4,3. À titre de comparaison, ce nombre dépasse 50 en France et 10 en Amérique latine.

10. À titre comparatif, en 2013 en France le taux des prêts non productifs était de 4,3 %.

**Graphique 3 – Taux de bancarisation en 2011**

MOAN : Moyen-Orient et Afrique du Nord.

Source : Banque Mondiale, base de données Global Findex (2013).

Nous présentons en annexe sous la forme d'un tableau synoptique quelques éléments permettant de caractériser les systèmes bancaires nationaux. L'information contenue met l'accent en particulier sur la forte hétérogénéité des systèmes bancaires d'Afrique du Nord.

## 2. L'intégration financière en Afrique du Nord : favoriser une dynamique de croissance régionale

Ces dernières années, les cinq pays ont essayé de mettre en œuvre des réformes dans le secteur financier. Bien qu'à des degrés divers et malgré le « Printemps arabe » en Libye et en Tunisie, tous ont amélioré leur cadre juridique et réglementaire, recapitalisé les banques et renforcé la solidité et l'efficacité du secteur financier. En profitant de ces réformes, les autorités de ces cinq pays ont pris des mesures pour redynamiser l'intégration du Maghreb. Plusieurs travaux dont ceux de la Banque Mondiale et de la Commission Économique Africaine (CEA) montrent que cette intégration pourrait générer des avantages. Un Maghreb intégré, notamment au plan financier, pourrait attirer d'importants flux d'IDE en provenance d'Europe et devenir aussi une destination de délocalisation pour des industries européennes en quête de régions à faibles coûts de production. Ces avantages devraient se traduire par une meilleure croissance économique et une réduction de la pauvreté. Certains auteurs aboutissent à l'idée que l'intégration des services plus que l'intégration du commerce favorise l'IDE.

### 2.1 Le coût du « non-Maghreb »

L'intégration financière régionale au sein du Maghreb peut générer des avantages et des gains spécifiques en matière de croissance. Tout d'abord, elle représente une mesure d'incitation puissante pour mettre en place des réformes financières

au niveau national. Ensuite, elle augmente l'efficacité et la rentabilité des institutions financières en augmentant l'échelle de leurs opérations. Enfin, en accroissant leur compétitivité face à la concurrence internationale, elle garantit la survie des institutions financières nationales et leur transformation en acteurs de stature régionale et mondiale.

Ces avantages devraient se traduire par une meilleure croissance économique et une réduction de la pauvreté. Selon le Secrétariat général de l'UMA, le manque d'intégration dans les cinq pays du Maghreb coûte entre 1 et 2 points de croissance, soit 3 Md\$ à 5 Md\$ par an. Le coût du « non-Maghreb » pour les entreprises maghrébines est donc exorbitant. Il s'alourdit avec l'émiettement institutionnel. Ce coût total pèse très lourd sur les entreprises maghrébines et leur croissance. Il est décliné de plusieurs manières, mais le plus souvent en termes de points de croissance.

Lors de l'université d'été 2008 du Medef, l'ancien Premier ministre tunisien, Mohamed Ghannouchi, affirmait que « si les pays maghrébins réalisaient 30 % de leur commerce extérieur entre eux, ils gagneraient chacun 1,5 % de croissance économique en moyenne par an ».

Pour sa part, la Banque Mondiale a estimé qu'une intégration maghrébine plus approfondie basée sur la libéralisation des services serait en mesure de faire croître le PIB réel par habitant entre 2005 et 2015 de 34 %, 27 % et 24 % supplémentaires pour l'Algérie, le Maroc et la Tunisie respectivement<sup>11</sup>.

Si les échanges intra-maghrébins suivaient l'intensité de ceux des pays de l'ASEAN (Association of Southeast Asian Nations – Association des Nations de l'Asie du Sud-Est), l'UMA gagnerait en termes d'échanges commerciaux entre 980 M\$ et 2,1 Md\$ annuellement, soit 1 % du PIB, si l'on prend en compte les importations de produits énergétiques en provenance de l'Algérie et de la Libye<sup>12</sup>.

Bchir *et al.* (2007) confirment cette thèse en montrant qu'une plus grande intégration économique régionale pour les pays du Maghreb permettrait des avantages importants. Il s'agit de gains d'efficacité rendant la région plus attractive pour l'IDE<sup>13</sup>. Les gains de cette intégration par la libéralisation du commerce des marchandises et la suppression des droits de douane pourraient atteindre selon les auteurs au moins 350 M\$ avec des accroissements significatifs des PIB par pays. Cette intégration passe par la mise en place de procédures administratives

11. « Enjeux de l'intégration maghrébine : Le coût du «non Maghreb» », Royaume du Maroc, Direction des Études et des Prévisions Financières, octobre 2008.

12. *Ibidem*.

13. Mohammed Hedi Bchir, Hakim Ben Hammouda, Nassim Oulmane & Mustapha Sadni Jallab, (2007), « *The Cost of Non-maghreb Achieving the Gains from Economic Integration* », *Journal of Economic Integration*, 22(3), September 2007.

communes : douane, normes de sécurité et sanitaires, main-d'œuvre, contrôle des services financiers, législation des marchés, concurrence et anti-monopole, etc. Cette intégration permet d'accroître la richesse au niveau de la zone. En effet, elle stimule les nouvelles technologies, les économies d'échelle et la baisse des coûts des nouvelles technologies, ce qui augmente la capacité de production et d'exportation de la zone.

Cette conclusion est partagée par Nabli et Anós-Casero (2006) qui montrent cependant que c'est l'intégration des services plus que l'intégration du commerce qui améliore le climat général des investissements et de l'IDE en particulier<sup>14</sup>. L'impact de l'intégration des services exerce un effet direct sur l'IDE *via* une amélioration de la productivité locale.

## 2.2 L'intégration des services financiers au sein de l'UMA : quelques faits

Un processus d'intégration des services financiers semble émerger avec l'**intégration des structures bancaires** et celle des **marchés financiers**, mais elle est encore timide. Il existe cependant :

- des filiales de banques marocaines en Tunisie (par exemple, Axis Capital, une filiale de la Banque Marocaine du Commerce Extérieur) ;
- des filiales de banques et d'institutions financières tunisiennes en Algérie (Tunisia Leasing, une filiale de Tunisia Leasing Group, et Amen Leasing, une filiale de Amen Bank) ;
- des filiales de banques libyennes en Tunisie (North Africa International Bank – NAIB) ;
- une banque d'investissement maghrébine en Tunisie présente en Algérie et en Libye (International Maghreb Merchant Bank – IMBank).

Les autorités marocaines et tunisiennes ont également signé un protocole d'accord pour la **supervision transfrontalière** de succursales de banques marocaines en Tunisie (BAD, 2010).

À cela s'ajoute l'initiative des cinq pays de l'UMA de créer en 1991 la Banque Maghrébine d'Investissement et du Commerce Extérieur (BMICE). Cette banque serait dotée d'un capital initial de 150 M\$. Elle aurait son siège à Tunis. La présidence du conseil d'administration serait assurée par un représentant de l'Algérie et la direction générale par un Tunisien, pour un seul mandat seulement, de trois

14. Mustapha K. Nabli and Paloma Anós-Casero, (2006), « *Is There a New Vision for Maghreb Economic Integration?* », World Bank, International Seminar From the Cost of No Maghreb to the North African Tiger, organized by Institut Europeo de la Mediterrània and Centro Internacional de Toledo Para La Paz, Madrid, Spain, May 25-26.

ans pour le premier et de quatre ans pour le second, selon un principe de rotation adopté. Mais pour le moment, seules la Tunisie, l'Algérie et la Libye ont libéré leurs participations, le Maroc et la Mauritanie se sont engagés à l'accomplir plus tard.

Par ailleurs, la croissance rapide des marchés boursiers marocain et tunisien témoigne d'un intérêt croissant pour une intermédiation de marché dans la région. Selon les autorités marocaines, une convergence a eu lieu entre les taux d'intérêt des valeurs à Casablanca et à Tunis. L'ouverture des deux marchés **est en train de favoriser une progression de l'intégration des capitaux**. Dans ce contexte, le Maroc et la Tunisie pourraient **relier électroniquement les deux marchés boursiers** afin d'élargir le développement des marchés des capitaux au sein de l'UMA. Notons que, depuis 2010, la société tunisienne Ennakl Automobile bénéficie de la double cotation sur Tunis et sur Casablanca.

Il existe cependant des obstacles et des résistances à ce développement. Les **contrôles des capitaux** dissuadent encore les résidents d'investir à l'étranger, y compris dans la région du Maghreb. De plus, on note la réticence des sociétés appartenant aux pays de l'UMA à être **cotées sur des marchés boursiers étrangers**.

---

### **Le plan d'action de 2006 pour l'intégration du secteur financier du Maghreb : une feuille de route hésitante**

En 2006, les experts des cinq pays se sont rencontrés sous la présidence marocaine et ont élaboré un plan d'action pour la réforme du secteur financier du Maghreb. Ce plan d'action a été publié dans un rapport de la BAD en 2010. Il s'intitule « Intégration du secteur financier dans trois régions d'Afrique : comment l'intégration financière régionale peut soutenir la croissance, le développement et la réduction de la pauvreté ? »

Ce plan d'action s'articule autour de cinq éléments principaux :

- le financement du commerce extérieur et des investissements au Maghreb ;
- le rapprochement des systèmes de paiements et des plateformes techniques ;
- l'harmonisation des réglementations régissant la supervision bancaire et financière ;
- le renforcement de la coopération et de la coordination entre les institutions financières ;
- l'échange des informations sur les réglementations et le secteur financier.

Le plan d'action général et les actions recommandées sont suffisamment détaillés et prennent en compte pratiquement toutes les mesures nécessaires à la progression de l'intégration financière. Notons que ce plan n'envisage pas, à ce stade, la création d'une monnaie unique ou d'une banque centrale unique, ni une intégration totale. En conservant une ligne de conduite modeste, il est peut-être plus réaliste que les objectifs initiaux du traité de l'UMA. Il est également clair en termes d'orientations dans chaque secteur. Il a été approuvé par les cinq pays. Malgré ses aspects positifs, il manque un ordre de priorité parmi ses composants. Sa lacune principale est qu'il ne prescrit **pas de points de référence précis pour sa réalisation, ni de délais bien établis pour la finalisation des objectifs**. En ce sens, il n'est pas placé sous le signe de l'urgence, notamment dans le contexte de mondialisation rapide.

Source : CEA-UN.

---

Selon la Commission Économique Africaine<sup>15</sup>, l’intégration financière en Afrique du Nord suppose que certaines conditions techniques et politiques préalables soient également respectées :

- l’harmonisation des codes d’investissement et la création d’un « guichet unique » de procédures pour les investisseurs et l’harmonisation des régimes juridiques et réglementaires dans le domaine des investissements, des taux de change et du financement ;
- la suppression des contrôles et introduction de la libre circulation des capitaux et de la main-d’œuvre ;
- la coopération avec les institutions nationales pour le partage d’informations et l’intensification des rencontres entre les diverses associations et l’organisation de séminaires sur les problèmes relatifs aux investissements, ainsi que la formation du personnel et des responsables chargés des investissements des PME.

Toujours selon la CEA, une bonne gouvernance de l’intégration financière passerait enfin par la création d’une structure qui assurerait l’évaluation et la surveillance du processus d’intégration. Elle serait composée de représentants de l’État, dont les banques centrales, de représentants du secteur privé, notamment l’Union Maghrébine des Entrepreneurs (UME) et l’Union des Banques Maghrébines (UBM), ainsi que des représentants de la société civile (comme L’Institut Marocain des Administrateurs – IMA –, l’Institut Tunisien des Administrateurs – ITA –, l’Institut Algérien de la Gouvernance d’Entreprise – IAGE –, etc.).

### 2.3 Une intégration à géométrie variable

#### L’axe Rabat/Tunis

Malgré l’existence de l’UMA depuis plus d’un quart de siècle, il n’y a guère eu d’intégration concrète reposant sur une volonté politique. Cependant, dans le secteur financier, grâce à des réformes financières internes, une harmonisation importante s’est opérée au fur et à mesure que les pays adoptaient des normes de supervision et de réglementation internationales. En outre, la réalisation et le maintien de la stabilité macroéconomique ont réduit la « distance économique »

15. Saïdane D. et Jedlane N. (2012), « L’intégration financière et la gouvernance régionale en Afrique du Nord », *Nation Unies – Commission Économique pour l’Afrique (CEA-AN)*, juillet.

Saïdane D. (2009), « Harmonisation des codes et des procédures d’investissement dans l’UMA en vue d’une meilleure attractivité des IDE », *Nation Unies – Commission Économique pour l’Afrique (CEA-AN)*, janvier, 163 pages.

UMA (2010), « L’intégration financière au Maghreb et ses perspectives », Réunion d’experts sur le financement du développement en Afrique du Nord, 19-21/10/2010.

entre les pays, notamment entre le Maroc et la Tunisie.

Cependant, les conditions individuelles des différents pays sont encore trop divergentes pour que ceux-ci puissent être classés dans une seule catégorie qui progresserait sur la feuille de route vers l'intégration totale. C'est pourquoi l'idée qui pourrait être défendue est celle d'une adhésion progressive à l'intégration financière. Il s'agit de bâtir cette intégration sur des tandems forts ou des potentiels bilatéraux réels et à géométrie variable.

La meilleure approche à envisager pour la réalisation de l'intégration financière maghrébine serait donc progressive. Elle peut s'appuyer sur les relations bilatérales existant entre les États pour s'élargir progressivement vers d'autres États. L'existence de relations de proximité entre les États peut être un élément facilitateur de cet élargissement. Elle peut créer un noyau autour de deux États ayant en plus des accords multilatéraux des accords bilatéraux en matière d'échanges de flux de capitaux.

Le tandem Maroc/Tunisie pourrait jouer le rôle de pionniers de l'intégration financière en Afrique du Nord. Ces deux États ayant en effet mis en œuvre la plupart des mesures nationales nécessaires pour passer à l'étape de coopération, ils peuvent servir de point de départ pour un élargissement progressif vers les pays de l'UMA et ensuite, seulement, les autres pays de l'Afrique du Nord pourront les rejoindre dans une zone financière intégrée et progressivement élargie.

Mais, même dans cette période intermédiaire, les deux pays ont quelques mesures communes qu'ils devraient mettre en œuvre immédiatement. L'une de ces mesures est l'accélération de la création d'une zone de libre-échange (ZLE) efficace et la suppression des contrôles des flux de capitaux. Conjuguées à des mesures pour renforcer davantage les Bourses de Casablanca et de Tunis et de les relier entre elles. Ces mesures initiales pourraient attirer des flux de capitaux qui pourraient à leur tour donner de l'élan à l'intégration.

Intégrations économique, monétaire et financière : ce que les révolutions pourraient changer

En Afrique du Nord, il existe un fort potentiel et un intérêt renouvelé pour l'intégration exprimée notamment par la société civile et les hommes d'affaires. Cependant, un certain nombre d'obstacles doivent être levés dans de nombreux domaines comme le contrôle de la circulation des biens et des capitaux.

L'intégration financière peut résulter aussi d'un certain degré d'intégration commerciale. Il convient aussi de transcender les problèmes politiques. Si ces contraintes sont levées, on peut évoluer vers une intégration financière selon la



feuille de route de 2006 de type *top/down*. L'intégration régionale – financière et commerciale – serait donc tributaire d'une volonté politique significative. Les travaux de la CEA tentent de montrer que cette approche *top/down* des gouvernants pourrait être infléchi par la l'action *botton/up* des hommes d'affaires maghrébins pour un marché élargi.

L'approche *botton/up* de l'intégration financière régionale semble favorisée notamment à l'initiative des banques étrangères et transnationales qui s'implantent sur le marché régional. Ces institutions profitent des mouvements de libéralisation qui se produisent dans le cadre des réformes financières nationales. Souvent, ces entreprises étrangères pénètrent le marché national par l'acquisition ou l'établissement de filiales et se positionnent en tant qu'institutions régionales.

L'intégration réelle se produit aussi par le secteur privé et par les forces du marché. La « Révolution du Jasmin » n'a-t-elle pas conduit plus de 1 200 hommes d'affaires tunisiens à déplacer leurs investissements vers le Maroc ? L'intérêt privé en matière d'intégration régionale couplé au vent démocratique porté par la société civile maghrébine pourrait un jour transcender le manque d'initiatives politique des gouvernants du Maghreb.

## Conclusion

Rares sont les régions et les regroupements de pays dans le monde qui présentent les atouts naturels dont dispose l'Afrique du Nord et la zone UMA plus particulièrement. Les pays d'Afrique du Nord, avec leurs 8 millions de km<sup>2</sup> représentent un potentiel de consommation de plus de 170 millions d'habitants, ayant plusieurs référentiels culturels et linguistiques en commun et des atouts inestimables pour construire dans un premier temps un espace d'investissement et d'affaires intra-maghrébins.

Outre le Printemps arabe, le Maghreb sera encore confronté à de multiples défis. L'entreprise maghrébine doit s'adapter à la taille du marché maghrébin local, mais aussi à la levée progressive des barrières douanières dans la région méditerranéenne. Elle va devoir être prête aux défis plus globaux ceux de la mondialisation. L'intégration financière de cette espace pourra faciliter un tel dessein.

---

## Bibliographie

- BAD (Banque Africaine de Développement) (2010), Intégration du secteur financier dans trois régions d'Afrique : Comment l'intégration financière régionale peut soutenir la croissance, le développement et la réduction de la pauvreté ?, Rapport, 158 p.
- BALASSA B. (1961), *The Theory of Economic Integration*, Richard D. Irvin.
- BCHIR M. H., HAMMOUDA H. B., OULMANE N. et SADNI JALLAB M. (2007), « The Cost of Non-Maghreb Achieving the Gains from Economic Integration », *Journal of Economic Integration*, vol. 22, n° 3, septembre.
- BCM (Banque Centrale de Mauritanie) (2014), Rapport annuel 2013, p. 7.
- CEA (Commission Économique pour l'Afrique) (2008), État de l'intégration régionale en Afrique III : vers l'intégration monétaire et financière en Afrique, 312 p.
- CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement) (2009), Renforcer l'intégration économique régionale pour le développement de l'Afrique, Rapport.
- FMI (Fonds Monétaire International) (2000), « Les régimes de change dans une économie mondiale de plus en plus intégrée », Études n° 00/06F, juin.
- FMI (2014), Algérie : évaluation de la stabilité du système financier, Rapport, n° 14/161, juin.
- KRUGMAN P. (1991), « Increasing Returns and Economic Geography », *The Journal of Political Economy* vol. 99, n° 3, pp. 483-499.
- LABARONNE D. (2013), « Les difficultés de l'intégration économique régionale des pays maghrébins », *Monde en développement*, 2013/3, n° 163, pp. 99-113.
- MOTTAGHI L. et DEVARAJAN S. (2014), « Predictions, Perceptions and Economic Reality », Banque Mondiale, MENA Quarterly Economic Brief, n° 3, juillet.
- NABLI M. K. et ANÓS-CASERO P. (2006), « Is There a New Vision for Maghreb Economic Integration? » Banque Mondiale, International Seminar From the Cost of No Maghreb to the North African Tiger, organisé par l'Institut Europeo de la Mediterrània et le Centro Internacional de Toledo para La Paz, Madrid (Espagne), 25-26 mai.
- ROYAUME DU MAROC (2008), Enjeux de l'intégration maghrébine : « Le coût du non Maghreb », ministère de l'Économie et des Finances, Direction des études et des prévisions financières, octobre.
- SAÏDANE D. (2009), « Harmonisation des codes et des procédures d'investissement dans l'UMA en vue d'une meilleure attractivité des IDE », CEA-AN, janvier, 163 p.
- SAÏDANE D. et JEDLANE N. (2012), « L'intégration financière et la gouvernance régionale en Afrique du Nord », Nation Unies, Commission Économique pour l'Afrique (CEA-AN), juillet.
- UMA (Union du Maghreb Arabe) (2010), « L'intégration financière au Maghreb et ses perspectives », réunion d'experts sur le financement du développement en Afrique du Nord, 19-21 octobre.
-

# Annexe

## Principales caractéristiques des systèmes bancaires d'Afrique du Nord – tableaux 8 (a), (b), (c), (d), (e) et (f)

Tableau 8 (a) – Cas de l'Algérie

<b>Moyens</b>	20 banques : 6 publiques et 14 privées étrangères
<b>Structure du marché bancaire</b>	Forte concentration du secteur public et concurrence faible.
<b>Évolutions institutionnelles</b>	<p>De nombreuses réformes adoptées en 2004 et 2005. Elles visent à renforcer la stabilité et la rentabilité et, au-delà, à améliorer la gouvernance des banques publiques. En décembre 2009, la Banque d'Algérie a, par exemple, annoncé un nouveau système de supervision.</p> <p>Mais le PESF (Programme d'évaluation du secteur financier) de 2007 reste d'actualité. En 2014, le FMI a insisté sur quatre aspects : la nécessité de moderniser, le lissage inter-temporel des recettes tirées des hydrocarbures, la transformation du rôle de l'État dans le secteur financier et l'élimination progressive du contrôle des changes.</p> <p>Il suggère que « compte tenu de la petite taille du système financier de l'Algérie, de la participation significative de l'État et d'une intégration limitée aux marchés financiers internationaux, il n'y a pas de vives préoccupations de stabilité financière ». Le défi à relever dans l'immédiat serait plutôt de mobiliser le potentiel du secteur financier pour soutenir la diversification et la croissance économique. Il importerait donc de prévoir un vaste train de réformes pour promouvoir l'approfondissement financier et améliorer le « lissage inter-temporel des recettes des hydrocarbures, un rôle plus stratégique pour l'État et une élimination progressive des restrictions sur les changes ».</p>

Source : Banque Centrale.

**Tableau 8 (b) – Cas de l'Égypte**

<b>Moyens</b>	40 banques : 6 banques d'État, 27 banques privées domestiques et 7 banques étrangères.
<b>Structure du marché bancaire</b>	Part des actifs bancaires détenus par l'État d'environ 47 %. Part des 5 premières banques dans l'actif total d'environ 52,6 %. Faible concurrence. Omniprésence du gouvernement avant la Révolution de 2011.
<b>Évolutions institutionnelles</b>	<p>Les réformes ont démarré avant le « Printemps arabe » entre 2004 et 2011. Elles cherchaient à moderniser, encourager la concurrence et soutenir la croissance en améliorant l'accès au financement. Depuis 2004, le programme de réformes est basé sur le renforcement des cadres juridiques, réglementaires et de supervision. Les principaux piliers reposent sur les recommandations émises en 2002 dans le cadre du PESF préparé par le FMI et la Banque Mondiale. Le programme de réforme a été conçu pour améliorer la participation du secteur privé afin de promouvoir la diversification des intermédiaires et des instruments, et stimuler la mobilisation des ressources et la gestion des risques. La nouvelle loi bancaire adoptée en juin 2003 vise à implémenter les normes prudentielles internationales de Bâle II.</p> <p>Avant la privatisation de la Bank of Alexandria en 2006, le secteur public était dominant. Il représentait 60 % du marché répartis entre Bank Misr, National Bank of Egypt, Cairo Bank et Bank of Alexandria. L'État a décidé de réduire le nombre de banques. Un vaste mouvement de concentration a été entrepris. La Banque Centrale d'Égypte ne délivre plus d'agrément et la mise en œuvre de nouvelles banques ne peut avoir lieu qu'à travers l'acquisition de banques existantes.</p>

Source : Banque Centrale.

**Tableau 8 (c) – Cas de la Lybie**

<b>Moyens</b>	15 banques dont 5 banques commerciales publiques, 4 privées, 1 banque commerciale privée et 5 banques spécialisées
<b>Structure du marché bancaire</b>	<p>À partir de 2005, ouverture du marché bancaire libyen qui se traduit par l'arrivée de banques étrangères.</p> <p>Ouverture par HSBC et Qatar National Bank de succursales en 2007.</p> <p>Prise de participations de 19 % de BNP Paribas dans la Sahara Bank, avec une option de 51 % dans les cinq ans à venir.</p> <p>Ouverture d'un bureau de représentation par Attijariwafa.</p>
<b>Évolutions institutionnelles</b>	<p>Bien avant la transition démocratique de 2011-2012 une libéralisation financière était en cours. Très tôt, la Banque Centrale de Libye a pris des dispositions en vue de renforcer le cadre de la politique monétaire. Elle a introduit ses propres certificats de dépôt en mai 2008 et fait passer les réserves obligatoires de 15 % à 20 %. À la suite des réformes bancaires et de l'ouverture du marché aux banques étrangères, les pouvoirs publics ont eu l'intention de privatiser les banques commerciales. La CBL avait également entrepris un programme visant la modernisation de sa structure et l'amélioration du système de paiement, ainsi que le renforcement de sa capacité de mise en œuvre de la politique monétaire. Des dispositions ont été prises pour améliorer la supervision bancaire, notamment des techniques de surveillance et de calcul de la mesure du niveau des fonds propres.</p> <p>En 2005, une loi bancaire et une loi anti-blanchiment ont été votées afin de créer un nouveau cadre pour le système bancaire libyen. La Banque du commerce et du développement est la plus importante des quatre banques privées libyennes. Elle a ouvert la voie à la modernisation du secteur bancaire libyen en introduisant de nouveaux services tels que les automates et les cartes de crédit. Par ailleurs la Banque Centrale de Libye a créé une centrale de risques en 2009. Depuis 2010, les banques sont autorisées à développer de l'<i>Islamic banking</i>. Le processus de modernisation est bloqué depuis la révolution de 2011.</p>

Source : Banque Centrale.

**Tableau 8 (d) – Cas du Maroc**

<b>Moyens</b>	184 établissements, répartis entre 19 banques (7 majoritairement étrangères + 5 majoritairement publiques), 35 sociétés de financement, 6 banques <i>offshore</i> , 13 associations de microcrédit, 9 sociétés intermédiaires en matière de transferts de fonds ainsi que la Caisse Centrale de Garantie et la Caisse de Dépôts et de Gestion.
<b>Structure du marché bancaire</b>	Contribution des trois premières banques au total du bilan maintenue à près de 65,7 % en 2013 et celle des 5 premières banques totalisant 79,7 %, en hausse de 0,3 % d'une année à l'autre. Rôle majeur dans le paysage bancaire national et régional aujourd'hui de la banque Attijariwafa, issue de la fusion de la Banque Commerciale du Maroc (BCM) et de la Wafabank (contrôle 26,5 % des dépôts et 22 % des crédits).
<b>Évolutions institutionnelles</b>	La consolidation du secteur bancaire marocain a commencé à la fin des années 1960, mais s'est considérablement accélérée à partir de 1988, avec notamment l'ouverture des banques aux capitaux internationaux. La loi bancaire de 1993 a ensuite permis la naissance du modèle de banque universelle. Les institutions marocaines sont particulièrement actives dans la région du Maghreb. En 2005, Attijariwafa, en partenariat avec son actionnaire Banco Santander, a racheté 53 % de la banque tunisienne Banque du Sud. La banque d'investissement BMCE Capital a acheté en 2006 50 % d'Axis, une compagnie tunisienne d'asset management et d'intermédiation financière. Les textes légaux de 2003 ont ouvert le secteur financier marocain aux standards internationaux et aux principes du Comité de Bâle, pour permettre un renforcement des règles de contrôle sur les institutions de crédit. En 2007, le Maroc a commencé à mettre en œuvre les règles de Bâle II. En 2010, dans la perspective d'ériger le Maroc en tant que Place financière régionale, Casa Finance City (CFC) a été lancée. L'année 2013 a aussi donné lieu à des travaux de revue par Bank Al-Maghrib des premiers stress tests réglementaires conduits par les banques pour mesurer leur résilience à différents chocs hypothétiques de crédit, de liquidité et de marché. Les résultats de ces simulations indiquent globalement une résistance des banques aux scénarios retenus.

Source : Banque Centrale.

**Tableau 8 (e) – Cas de la Mauritanie**

<b>Moyens</b>	15 banques : 13 conventionnelles, 2 islamiques. Sur les 15 banques commerciales, 5 à capitaux privés majoritairement étrangers. 28 institutions de microfinance agréées. La Caisse des Dépôts et du Développement, et La Finance Conseil et Investissement (FCI).
<b>Structure du marché bancaire</b>	Forte concentration du marché bancaire. Développement par la Banque Centrale mauritanienne de la finance islamique. « L'entrée en activité de ces établissements (...) ne manquera pas de restreindre le champ de la finance informelle et de favoriser l'accès aux financements notamment pour certains opérateurs privés qui, pour des considérations religieuses, ne faisaient pas appel au financement des banques classiques ». (BCM, 2014).
<b>Évolutions institutionnelles</b>	<p>Dans les années 1980, le choix par la Mauritanie d'une politique d'ajustement structurel appuyée par le FMI et la Banque Mondiale marque le début d'une profonde réforme du système financier. Des mesures structurelles ont été adoptées dans le sens d'une plus grande libéralisation. Ainsi, à partir de 1985, les pouvoirs publics commencent un assainissement progressif des banques en difficulté, qui s'accompagne de la privatisation des banques d'État. L'année 1987 est marquée par la privatisation de la Banque Arabe Africaine en Mauritanie (BAAM) qui passe sous contrôle de capitaux privés nationaux et devient la BMCI (Banque Mauritanienne pour le Commerce International). En 1988, la Banque Mauritanienne pour le Développement et le Commerce (BMDC) et le Fonds National de Développement (FND) fusionnent dans l'Union des Banques de Développement (UBD). En 1989, la Banque Internationale pour la Mauritanie (BIMA) et la Société Mauritanienne de Banque (SMB) fusionnent pour donner naissance à la Banque Nationale de Mauritanie (BNM) dont le capital sera ouvert au privé.</p> <p>Le système financier mauritanien se caractérise par l'absence d'un marché financier. Mais, en 2013, les premières émissions des bons du trésor à sept jours sont lancées par la BCM sur le marché monétaire pour les besoins de régulation de la liquidité à très court terme. La BCM envisage la création d'une Bourse des valeurs mobilières pour favoriser la mobilisation de ressources à long terme qui complèteraient les ressources bancaires pour le financement des investissements. L'étude de ce projet a été présentée en janvier 2014. De nouvelles mesures ont été prises en 2013 en vue de renforcer le dispositif prudentiel pour les banques. La BCM a entamé en 2013 la modernisation de la centrale des risques par la mise en place d'une ligne sécurisée avec les banques permettant la transmission en temps réel des données sur les incidents de paiement.</p>

Source : Banque Centrale.

**Tableau 8 (f) – Cas de la Tunisie**

<b>Moyens</b>	21 institutions financières : 5 banques publiques, 10 banques commerciales privées et 6 banques étrangères. La Caisse des Dépôts et Consignation (CDC).
<b>Structure du marché bancaire</b>	Forte concentration : les trois plus grandes banques publiques représentent 37 % des actifs totaux du secteur bancaire. Secteur financier de petite taille. Total d'actifs de l'ensemble des banques tunisiennes équivalent à celui de la seule banque marocaine Attijariwafa Bank, soit environ 40 Md\$.
<b>Évolutions institutionnelles</b>	<p>La nationalisation et la concentration du système bancaire commencent entre 1956 et 1970. Sont créées la Société Tunisienne des Banques (STB, 1957), la Société nationale d'investissement (SNI, 1958) et la Banque Nationale Agricole (BNA, 1959). La loi sur les services bancaires de juillet 2001 contribue à la libéralisation de l'activité bancaire et à l'introduction du modèle de la banque universelle.</p> <p>Jusqu'à la « Révolution du jasmin » de 2011, le paysage bancaire était en train d'évoluer d'un système réglementé vers un système bancaire universel déréglementé. Les réformes sont aujourd'hui stoppées. Elles sont pourtant indispensables pour lutter notamment contre les énormes surcapacités. De l'aveu même des autorités monétaires tunisiennes, le système bancaire a besoin de réformes profondes.</p> <p>En avril 2014, le gouvernement tunisien a mis en avant son souhait de replacer le problème de la restructuration/recapitalisation/privatisation des banques publiques dans un cadre plus large, celui du financement de l'économie et du rôle de l'État dans ce financement. À l'approche conjoncturelle, il préfère une approche stratégique. Il propose donc de replacer la nécessité dans le cadre d'une vision. Cette dernière s'appuie sur cinq axes : (1) la rationalisation de la présence de l'État dans le secteur bancaire, (2) une CDC forte et bras armé des grands investissements, (3) un financement renforcé pour les PME, (4) le développement de la microfinance, (5) la mise en place d'une structure de gestion actif-passif d'assainissement.</p>

Source : Banque Centrale.

# Le système bancaire tunisien post-Révolution : Diagnostic et pronostic

---

**Dhafer Saïdane**

Maître de conférences – HDR,  
Université de Lille Nord de France  
et Professeur, SKEMA Business School  
Conseiller du Club des Dirigeants de Banques  
et Établissements de crédit d'Afrique

## Introduction : un secteur bancaire cohérent et ouvert

**U**ne bonne nouvelle dans ce flot de mauvaises nouvelles qui affecte la Tunisie : le Parlement tunisien vient enfin d'adopter, le 6 août 2015, une loi relative à un plan de recapitalisation des deux banques publiques, la Société Tunisienne de Banque (STB) et la Banque de l'Habitat (BH). Ce plan va coûter 867 millions de dinars (environ 440 millions de dollars). L'État doit alors injecter 757 de millions de dinars dans la STB et 110 millions de dinars dans la BH.

Le secteur bancaire tunisien occupe une place non négligeable dans l'économie du pays. Les services financiers contribuent à plus de 3 % au PIB. La masse salariale distribuée dans le secteur s'élève à plus de 400 millions de dinars, soit environ 4 % de la masse salariale totale. On recense presque 20 000 emplois directs, sans compter les sociétés financières affiliées.

Le système bancaire tunisien est, en outre, engagé dans la voie de la libéralisation depuis une trentaine d'années. En dépit des difficultés rencontrées pour gérer les créances douteuses et privatiser certaines banques, la Tunisie s'engage fermement, depuis 1998, dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce à libéraliser, à restructurer et à moderniser son secteur bancaire.

## 1. Un secteur bancaire prometteur et attractif au service du développement

### 1.1 Un secteur résilient

Le ROE<sup>1</sup> des banques tunisiennes qui était de 11,7 % en 2009 est passé à 10 % en 2012. Le secteur bancaire tunisien fléchit, certes, mais se caractérise par sa résilience face aux crises : crise politique (révolution du Jasmin ou Printemps arabe) et crise économique qui touche de plein fouet les partenaires européens de la Tunisie.

En Tunisie, le secteur bancaire forme le noyau dur du système financier. Le financement des entreprises tunisiennes se fait principalement par le crédit bancaire. Les banques jouent un rôle essentiel de soutien et de financement des opérateurs économiques. En effet, plus de 95 % des concours à l'économie transitent par les banques. Le financement concerne aussi bien le développement des entreprises que le renouvellement de l'appareil productif ou l'innovation, l'accompagnement des entreprises à l'international ainsi que le financement du cycle d'exploitation.

Avec 24 banques, le secteur bancaire demeure trop fragmenté. Les trois grandes banques publiques – BNA<sup>2</sup>, BH<sup>3</sup>, STB<sup>4</sup> – qui représentent presque 50 % du marché en termes de total du bilan passent par des difficultés de solvabilité et de liquidité. Parmi ces banques, 10 sont cotées sur la Bourse de Tunis. Il s'agit de la BNA, la BH et la STB, dont le capital est détenu majoritairement par l'État. On trouve aussi Attijari Bank, ATB<sup>5</sup>, UIB<sup>6</sup> et UBCI<sup>7</sup>, dont le capital est à majorité étrangère. Et enfin, les banques privées : BIAT<sup>8</sup>, BT<sup>9</sup> et Amen Bank.

Quant aux banques non cotées, elles sont au nombre de dix. Il s'agit de l'Arab Banking Corporation (ABC), la Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises (BFPME), la Banque Tuniso-Koweïtienne (BTK), la Banque Tuniso-Libyenne (BTL), la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS), City Bank, la Société Tuniso-Saoudienne d'Investissement et de Développement (Stusid Bank), la Banque Zitouna, la Banque Franco-Tunisienne (BFT) et la Tunisian-Qatari Bank (TQB) devenue récemment Qatari National Bank (QNB).

- 
1. *Return On Equity.*
  2. Banque Nationale Agricole.
  3. Banque de l'Habitat.
  4. Société Tunisienne des Banques.
  5. Arab Tunisian Bank.
  6. Union Internationale des Banques.
  7. Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie.
  8. Banque Internationale Arabe de Tunisie.
  9. Banque de Tunisie.

Quant à Al Baraka Bank, qui avait un statut de Banque *offshore*, elle a obtenu en 2014 l'agrément pour une activité *onshore*. La Place de Tunis demeure donc attractive pour les banques étrangères.

## 1.2 Miser sur le maillage bancaire et la bancarisation au service du développement

Au vu de l'importance de la concurrence qui règne sur le secteur, les banques se sont concentrées sur l'extension de leur réseau d'agences, dans l'objectif de se rapprocher de la population pour un meilleur drainage des ressources. Les banques cotées accaparent plus de 92 % du réseau global avec plus de 1 326 agences. Le réseau des banques non cotées, bien plus limité, a quasiment doublé en trois ans, passant de 58 agences et représentations en 2009 à 109 aujourd'hui.

En substance, le cœur du secteur bancaire tunisien s'appuie sur :

### Les banques publiques

1. Banque Nationale Agricole (BNA)
2. Société Tunisienne des Banques (STB)
3. Banque de l'Habitat (BH)
4. Banque Tunisienne de Solidarité (BTS)
5. Banque des Financement des Petites et Moyennes Entreprises (BFPME).

### Les banques privées

6. Attijari bank
7. Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT)
8. Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie (UBCI – filiale à 50 % de BNP Paribas)
9. Union Internationale des Banques (UIB – filiale à 52 % de la Société Générale)
10. Banque de Tunisie (BT)
11. Arab Tunisian Bank (ATB)
12. Amen Banque (AB)
13. Arab banking Corporation (ABC)
14. Tunisian Qatari Bank (TQB)
15. Banque Tuniso-Koweïtienne (BTK)
16. Banque de Tunisie et des Émirats (BTE)
17. Citibank
18. Banque Tuniso-Libyenne (BTL)
19. Stusid Bank
20. Banque Franco-Tunisienne (BFT)
21. Banque Zitouna.

Source : d'après l'auteur et Amen Invest, 2014.

Le groupe des premières banques tunisiennes est composé d'une banque privée, la BIAT, et des « big three » publiques : STB, BNA et BH.

Les premières banques tunisiennes en 2014	BIAT	STB	BNA	BH
Bilan en millions de dinars	8 743,4	7 400,0	7 700,0	5 800,0

Sources : états financiers (2015).

Le poids de l'État a diminué. Le capital des banques est réparti entre trois catégories : l'État, les investisseurs privés tunisiens et des banques privées étrangères (voir tableau 1). Notons que les banques dites « publiques » ne sont pas à 100 % publiques. Plus de 30 % de leur capital est détenu par des actionnaires privés.

**Tableau 1 – Structure du capital des principales banques tunisiennes (%)**

	STB	BNA	BIAT	BH	Attij. Bank	AB	UIB	TQB	BTE
Public	52,50	66,16	0,09	58,1	26,38	0	0	49,95	38,89
Privé	36,20	33,84	82,77	33,17	6,69	99,24	47,61	0,05	22,22
Étranger	11,30		17,14	8,73	66,93	0,76	52,39	50,00	38,89
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Sources : rapports d'activité des banques.

### 1.3 Des *business models* bancaires en évolution et des stratégies en devenir

La loi du 10 juillet 2001 vise à libéraliser le secteur bancaire et à instituer la « banque universelle », en décloisonnant les activités bancaires caractérisées par une spécialisation rigide. Un agrément unique attribué par les autorités monétaires permet désormais aux banques d'exercer toutes sortes d'opérations bancaires ou financières, notamment l'intermédiation en Bourse et l'assurance. La nouvelle loi met fin à un système en vigueur depuis 1967 qui était basé sur l'existence de trois types d'institutions bancaires spécialisées : les banques d'affaires, de dépôts et d'investissement.

La grande question dès lors devient : Comment mixer les activités pour profiter des économies de gamme ? Comment passer du monoproduit au multiproduit, c'est-à-dire à l'inégalité suivante avec :

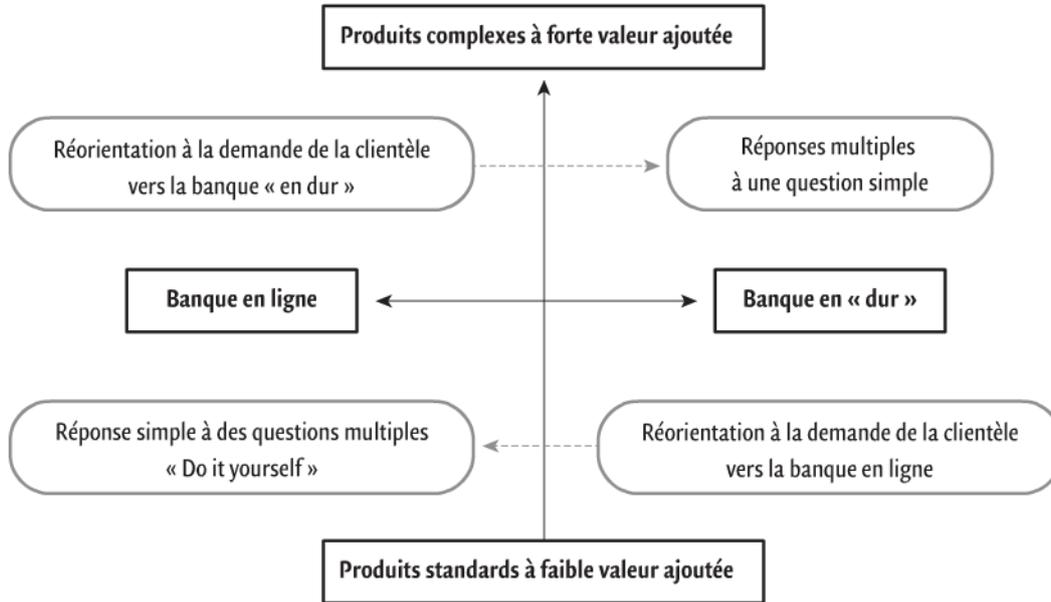
$y_i$  *output* de type  $i$   $C(y_1; y_2; y_3) < C(y_1) + C(y_2) + C(y_3)$ .

Durant la prochaine décennie, un véritable problème de choix économique se posera aux banques tunisiennes : réduire le coût du financement en explorant les économies de gamme.

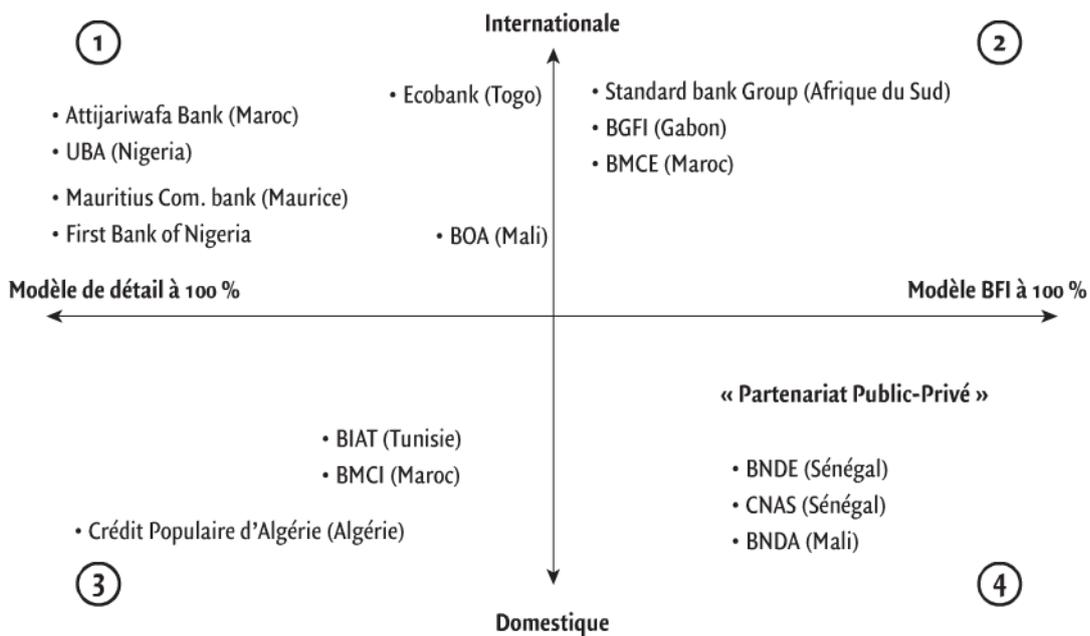
Un défi majeur attend les banques tunisiennes dans la construction de ce nouveau modèle de banque : valoriser un modèle centré sur la création de valeur respectant un équilibre entre l'envergure internationale des banques et leurs lignes de métiers (schémas ci-après).



### Création de valeur Répartition des tâches entre guichets traditionnels et banque en ligne



### 2015-2025 – Vers une typologie plus claire des modèles de banques



## 2. La nécessaire recapitalisation des banques : vers de vraies banques avec d'excellents banquiers !

En Tunisie, il y a un faible arrimage des institutions bancaires à l'économie réelle. Les chefs d'entreprise en souffrent quotidiennement.

### 2.1 Recapitaliser les banques publiques

Recapitaliser les banques publiques. Tel est l'expression qui anime en ce moment la réflexion des autorités monétaires à Tunis.

Les banques publiques jouent un rôle prépondérant dans le financement de l'économie tunisienne. Elles couvrent presque 37 % des crédits aux entreprises et aux professionnels. Elles assurent le financement des principaux secteurs stratégiques, à l'instar de la BNA qui couvre plus de la moitié des crédits orientés vers le secteur de l'agriculture et de la pêche, la STB qui contribue à hauteur de 37 % au financement du secteur du tourisme et la BH qui accapare près de 20 % des crédits octroyés au secteur de l'immobilier.

Côté prudentiel, la Banque Centrale de Tunisie a revu à la hausse les minimums requis pour le ratio de solvabilité ainsi que pour le Tier One. Ils se situent respectivement à 8-9 % à partir de 2013 et à 10 % à partir de 2014.

Certaines banques de la Place, dont des banques privées, ont anticipé ces nouvelles exigences en renforçant leurs fonds propres par le biais d'augmentation de capital ou d'émissions de dettes obligataires subordonnées.

L'année 2016 devrait être marquée par une reprise de l'activité bancaire dans le cas d'un retour des investissements, en provenance des principaux pays partenaires de la Tunisie.

C'est pourquoi les banques tunisiennes vont continuer à rester vigilantes quant à la maîtrise des risques avec la poursuite d'une politique de provisionnement massive.

Selon Maxula Bourse<sup>10</sup>, la pression sur les marges d'intérêt devrait se confirmer face au problème de sous-liquidité et à la concurrence, avec un effet quasi neutre sur le renchérissement du coût des ressources sur les taux proposés aux clients.

Une recapitalisation nécessaire

La recapitalisation d'une entreprise signifie augmenter ses fonds propres : capitaux de départ plus les bénéfices réalisés et non distribués aux actionnaires mis

10. Intermédiaire en Bourse des plus actifs sur la Place financière de Tunis.

en réserve. Les fonds propres constituent le carburant d'une entreprise. Ils permettent de financer ses investissements sans recourir à l'endettement. De plus, ils servent de garantie aux créanciers de l'entreprise et permettent d'absorber les pertes.

### La STB

Les états financiers intermédiaires de la STB au 30 juin 2014 font apparaître un total d'actif de 7 369 millions de DT<sup>11</sup> et un résultat net bénéficiaire de seulement 1,5 million DT. Mais le chiffre des capitaux propres est négatif à hauteur de -112 millions de DT. Dans le cas de la STB, l'État a déjà versé 117 millions de DT au premier semestre 2014. Les 117 millions de DT, dotation de l'État en vertu de la loi approuvée par l'Assemblée Nationale Constituante courant septembre 2012 et objet d'une convention conclue entre l'État tunisien et la STB en date du 9 octobre 2012, sont insuffisants. Ce montant serait remboursable cinq ans après la date de signature de la convention et après rétablissement de l'équilibre financier de la banque.

Le ratio de solvabilité de la STB, calculé par le rapport entre les fonds propres nets et le total actif net pondéré, est négatif de -5,98 % au 30 juin 2014. Ce ratio de solvabilité négatif est abyssal par rapport au minimum requis par la Banque centrale qui est de + 9 %.

Le ratio de liquidité, quant à lui, permet d'évaluer si la banque est solvable à court terme. Il est calculé par le rapport entre l'actif réalisable et le passif exigible. La Banque Centrale de Tunisie impose que les banques respectent en permanence un ratio de liquidité qui ne peut être inférieur à 100 %. Au 30 juin 2014, la STB affiche un ratio de liquidité de 78,81 %, soit une insuffisance de 21,19 %, soit -374 millions de DT.

### La BNA

La BNA affichait au 31 décembre 2013 un ratio de solvabilité – calculé par le rapport entre les fonds propres nets et le total actif – de 7,4 %, soit une insuffisance de 1,6 % par rapport au minimum de 9 % prévu par la Banque centrale.

La BNA a reçu de l'État tunisien, le 16 mars 1995, des créances sur fonds budgétaires agricoles, s'élevant en principal à 133 millions de DT. Cette somme a permis à la BNA de rétablir sa situation financière (par l'amélioration de ses capitaux propres) et de se conformer ainsi à la réglementation en vigueur en matière de ratio de solvabilité. Cependant, la BNA est toujours tenue de restituer les

11. Dinars tunisiens.

sommes transférées dès que son équilibre financier sera rétabli. Il s'ensuit que la situation de ses capitaux propres pourrait être fortement affectée si cette somme devait être restituée.

Au 30 juin 2014, la BNA affiche un ratio de liquidité de 67,09 %, soit une insuffisance de 32,91 % par rapport aux 100 % exigés par la banque centrale.

De manière plus détaillée, la rubrique liquidité comporte les avoirs en dinars et en devises en caisse, auprès de la BCT et du Centre des Chèques Postaux, ainsi que les avoirs nets auprès des établissements bancaires. Elle inclut également les prêts et emprunts interbancaires inférieurs à trois mois et le portefeuille titres de transaction.

D'après les commissaires aux comptes, les liquidités ont accusé un solde négatif de -784 millions de DT au 30/06/2014 contre un solde négatif de 501 millions de DT au 31/12/2013, et un solde négatif de 930,179 millions de DT au 30/06/2013.

#### La BH

Selon les propos des commissaires aux comptes de la banque en date du 30 juin 2014 : « *Le système comptable en vigueur à la banque comporte des défaillances majeures qui n'ont pas permis la justification et l'apurement de certains comptes et suspens comptables, et qui ont, corrélativement, limité l'étendue de la révision des comptes en matière de diligences d'audit qui devraient être accomplies, particulièrement, sur ces soldes* ».

La banque a besoin pour se conformer à la réglementation d'injecter un montant de fonds propres supplémentaire de plus de 198 millions de dinars.

Le ratio de liquidité n'est, quant à lui, pas couvert non plus. Il est de 91 %, correspondant à un déficit de 9 %. Cela représente un manque de liquidité de 150 millions de dinars.

## 2.2 Des banques de taille modeste

La taille des banques tunisiennes par rapport, par exemple, aux Marocaines est très faible en termes de fonds propres et de total du bilan.

#### La taille en termes de fonds propres

Après avoir enregistré un repli de 586,3 millions de dinars tunisiens (MDT), soit 13,6 % au 31 mars 2014, les capitaux propres des banques tunisiennes ont progressé de 392,4 millions de DT, soit 10,6 %, soit 4 105,6 millions de DT (environ 1,8 milliard d'euros) au premier trimestre 2015, contre 3 713,2 millions

de DT au premier trimestre 2014 (soit environ 1,7 milliard d'euros). Ce montant de fonds propres est relativement modeste par rapport à celui des banques marocaines. Le système bancaire marocain est pratiquement 10 fois plus grand en termes de fonds propres, avoisinant les 120 milliards de Dirham, soit presque 11 milliards d'euros.

*La taille en termes de total du bilan*

Pour bien mettre en évidence ce gap entre les banques tunisiennes et les banques marocaines, on peut aussi prendre le critère de la taille du bilan.

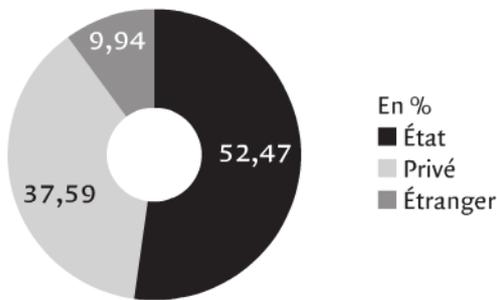
La taille de Attijariwafa Bank mesurée par le total du bilan est d'environ de 40 milliards d'euros, ce qui correspond à la taille totale du système bancaire tunisien en termes d'actif, ou encore au PIB de la Tunisie.

### 2.3 Des banques privatisables ?

L'État tunisien souhaite vendre ses parts dans la STB et la BH. Il n'est pas le seul propriétaire des banques dites « publiques ». Voyons la structure du capital des trois grandes qui, à elles seules, occupent presque 50 % du marché bancaire.

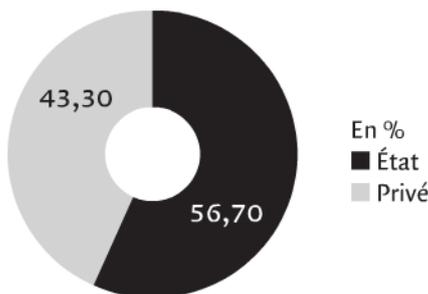
**STB : une présence de l'État à seulement 52,47 %.**

Le reste du capital est réparti entre le secteur privé (37,59 %) et les acteurs étrangers (9,94 %).



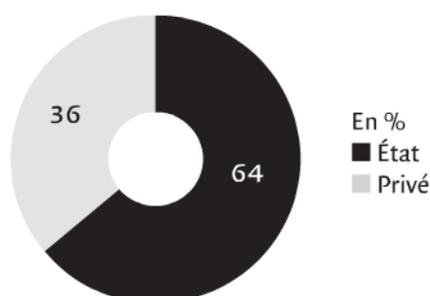
**BH : une présence de l'État seulement 56,7 %.**

Le reste de la banque, soit 43,3 %, appartient au secteur privé.



**BNA : une présence de l'État au sens strict de 23 %.**

Cela passe à 64 % seulement si on ajoute la participation des entreprises publiques et parapubliques. Le reste est détenu par des actionnaires hors État.



Il apparaît clairement que ces banques dites abusivement « publiques » sont globalement à moitié privées. Or que remarque-t-on ? Un fort aléa moral qu'exercent ces banques vis-à-vis du prêteur en dernier ressort qu'est la Banque Centrale de Tunisie.

En d'autres termes, en cas de déficit de liquidité, c'est toujours le partenaire public qui renfloue.

C'est pourquoi l'État souhaite se défaire des deux premières, STB et BH, et transformer la BNA en pôle bancaire public fort.

Le débat reste cependant ouvert. Certains considèrent que la STB devrait devenir une Banque Nationale d'Investissement avec des succursales du type Société Régionales de Développement. La BNA devrait redevenir un Crédit Agricole, et il serait heureux de relancer les activités de la Banque de Solidarité sur un modèle moins politique qu'elle l'était sous l'ancien régime. Il importe de veiller à la mise en place d'institutions spécialisées sans lesquelles les priorités économiques et surtout sociales du pays ne peuvent trouver de solutions chez les banques commerciales privées, *a fortiori* si celles-ci sont vendues à des étrangers.

### **3. L'attractivité de l'économie tunisienne : chute libre du taux de croissance à court terme et courbe en « J » à long terme ?**

Les attentats auront un effet négatif significatif sur la croissance du PIB. Une chute libre du taux de croissance est attendue. Cependant sur longue période, selon le département recherche de Maxula Bourse, et abstraction faite de l'impact de la révolution, la Tunisie est l'une des « Success stories » économiques de l'Afrique, avec un taux de croissance annuel moyen de 5 % au cours des vingt dernières années. N'oublions pas que des mesures visant l'encouragement des investissements étrangers ont permis au pays d'amorcer un climat d'investissement favorable.

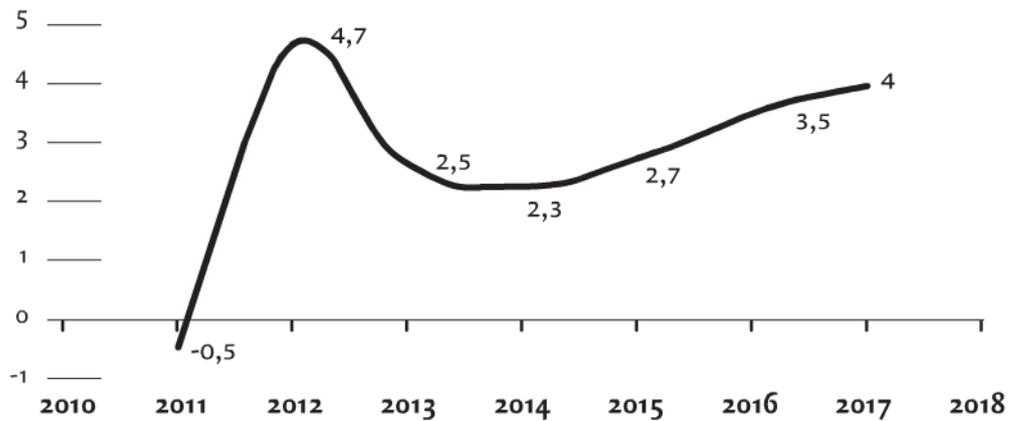


Plusieurs experts émettent l'idée que le PIB de la Tunisie est susceptible de suivre à long terme une évolution en « J ».

Selon le rapport annuel « Doing Business 2013 », en 2012, la Tunisie est classée 50<sup>e</sup> sur 185 à l'échelle mondiale.

Des opportunités de croissance attendent donc les banques en Tunisie, mais probablement avec une intensité moindre du fait de l'atonie provoquée par les attentats.

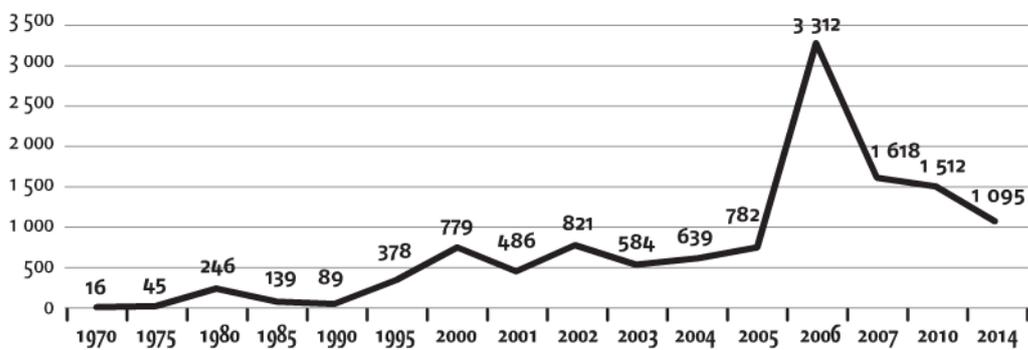
**Tunisie – PIB prévisionnel en %. Un véritable potentiel pour les banques**



Source : Banque Mondiale, 2015.

La Tunisie, malgré la révolution, demeure un pays attractif. Les investissements directs étrangers ont continué à croître régulièrement. Ils ont doublé entre 2005 et 2010, passant de 783 millions de dollars à 1 512 millions, pour se stabiliser à 1 095 aujourd'hui.

**Tunisie – flux d'IDE<sup>12</sup> entrant en millions de dollars**



Source : CNUCED.

La Tunisie vise à attirer les IDE, et surtout à en faire une source de développement économique. Elle cherche à déterminer les conditions permettant de tirer le meilleur parti d'une présence étrangère dans son économie locale.

12. Investissements Directs Étrangers.

Les autorités tunisiennes partagent très souvent le point de vue du FMI et de la Banque Mondiale et pensent que la participation étrangère à la privatisation d'entreprises publiques peut se traduire par des gains d'efficacité. Les expériences à cet égard auraient été largement positives. La participation d'entreprises multinationales aux opérations de privatisation aurait systématiquement amélioré l'efficacité des entreprises achetées.

### 3.1 Une architecture légale et réglementaire favorable aux banques étrangères

Les autorités tunisiennes ont cherché à encourager les investissements directs étrangers et le transfert de savoir-faire par l'implantation de banques étrangères sur leurs marchés domestiques. C'est ce qui explique une participation étrangère importante dans les capitaux des banques tunisiennes (tableau 2).

Face aux besoins de la clientèle (particulier et *corporate*), la Tunisie représente un marché attractif pour les banques étrangères.

En Tunisie, l'architecture légale et réglementaire est très favorable aux banques étrangères. Celles qui souhaiteraient investir et apporter une technologie moderne pourraient trouver des opportunités de partenariat avec les banques de la Place.

De même, le programme de privatisation et de modernisation du secteur industriel tunisien procure des opportunités de croissance pour les banques étrangères dans les opérations d'ingénierie financière, de montage financier de grands projets et de conseil et assistance en matière de gestion de trésorerie et de fusions acquisitions. Cette internationalisation des banques tunisiennes présente des avantages mais aussi des risques.

**Tableau 2 – Participations françaises dans les banques tunisiennes**

	Tunisie
BNP Paribas	Détient 50 % de l'UBCI, 10 <sup>e</sup> banque.
Société Générale	Détient 52 % de l'UIB, 6 <sup>e</sup> banque.
Crédit Agricole – Calyon	Calyon – Bureau de représentation pour les activités de <i>corporate banking</i> .
Natexis Banques Populaires	Participation minoritaire dans « Assurance BIAT », filiale de la BIAT, 3 <sup>e</sup> banque.
CIC-Crédit Mutuel	Détient déjà 20 % de la Banque de Tunisie, 8 <sup>e</sup> banque.
Caisse Nationale des Caisses d'Épargne	Acquisition par le Groupe de 60 % du capital de BTK en 2008.

Sources : Standard & Poor's, *Jeune Afrique* – hors-série n° 13 (2006) et rapports d'activité.

### 3.2 Les gains générés par l'entrée de banques étrangères sur un marché domestique

Les gains générés par l'entrée de banques étrangères sur un marché domestique ont été résumés dans plusieurs études de la Banque Mondiale. Ils portent principalement sur les deux éléments suivants.

- Accroissement de l'efficacité du secteur bancaire domestique. La rentabilité s'améliore du fait d'une concurrence accrue. En effet, l'expérience montre que lorsqu'on ouvre le système bancaire local à la concurrence étrangère, les premières à profiter de cette ouverture sont les banques locales. L'entrée de ces banques favorise l'introduction de nouvelles technologies de gestion et d'innovations dans la conception des services. En conséquence, l'offre des services financiers devient diversifiée, ce qui réduit les coûts.
- Constitution d'un meilleur cadre légal et d'une meilleure supervision du secteur bancaire domestique. L'entrée de banques étrangères améliore la transparence et réduit le degré de vulnérabilité du secteur bancaire aux crises domestiques. La réduction de probabilité de crises bancaires dans un pays est l'un des principaux arguments avancés en faveur d'une ouverture du secteur bancaire local.

Au total, et sous certaines conditions de stabilité macroéconomique, la présence de banques étrangères permet de consolider le secteur bancaire du pays d'accueil. Cette hypothèse justifie un degré d'ouverture élevé du secteur bancaire national à une présence étrangère.

### 3.3 Les banques étrangères et le « syndrome roumain »

Pourtant, selon d'autres études empiriques, l'entrée des nouvelles banques dans le cadre d'une opération transfrontalière peut, dans certains cas, être désavantageuse aux banques locales. La rentabilité des banques locales diminue suite à l'entrée de banques étrangères. Dans les pays en développement, les marges des banques étrangères sont en général supérieures à celles des banques domestiques. En revanche, l'inverse est valable dans les pays industrialisés. Ceci dit, les banques étrangères constituent une menace sérieuse pour les banques locales si elles n'arrivent pas à se mettre à niveau, car leur entrée peut engendrer des coûts liés aux comportements suivants.

- Exclusion des financements ayant un caractère domestique prioritaire (agriculture, habitat, PME...) par les banques étrangères car leurs profils d'activités sont différents. Ce rationnement du crédit au secteur privé est fondé sur des techniques très sophistiquées d'évaluation du risque de crédit.

Elles sont basées sur un Benchmarking importé, peu adapté au contexte d'économies en développement. Or, selon une étude publiée en 1997 par Ross Levine<sup>13</sup>, ces financements font accélérer la croissance. De la sorte, les banques entrantes peuvent contribuer à un ralentissement de la croissance de l'économie domestique.

- Les canaux de transmission de la politique monétaire *via* le canal du crédit s'affaiblissent. La banque centrale voit sa politique monétaire s'affaiblir et devenir moins efficace. En effet, les banques étrangères sont plus à l'écoute de leur actionnariat basé dans les capitales étrangères que de la banque centrale du pays d'accueil.

Les deux premiers problèmes évoqués constituent ce qu'on appellera le « syndrome roumain ». Une ouverture excessive du capital des banques domestiques aux banques étrangères peut conduire à un affaiblissement de leur résilience en cas de crise financière et à une réaction de repli des banques des maisons mères, se traduisant par une remise en cause de la souveraineté monétaire du pays.

- Prise de risque excessive par les banques locales du fait de la baisse de leur valeur de franchise, suite à l'entrée de banques étrangères. Les banques locales financent alors des secteurs plus risqués. Les marchés les plus rentables sont captés par les banques étrangères proposant des services et produits plus avancés.
- Les autres menaces auxquelles doivent faire face les banques locales proviennent des banques étrangères dont la plupart disposent d'un personnel habitué à évoluer en économie libérale avec des capacités de management agressif importantes.

#### 4. Les pré-restructurations

Il importe, dans le cas tunisien, de consacrer un temps suffisant aux pré-restructurations bancaires. Les banques comptent un total de 20 000 employés. Les restructurations vont probablement concerner environ 6 000 collaborateurs, soit 30 % des effectifs du système bancaire.

Les partenaires sociaux ont voix au chapitre sur ce plan afin d'éviter que l'emploi dans les banques tunisiennes devienne une variable d'ajustement des restructurations bancaires.

Ces restructurations doivent donc recueillir l'assentiment de tous les acteurs et

---

13. Ross LEVINE (1997), "Financial Development and Economic Growth: Views and Agenda", *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXV (June 1997), p. 688–726.

rentrer dans le cadre d'une grande réforme du mode de financement de l'économie tunisienne basée sur un Partenariat Public-Privé (PPP), à définir clairement au préalable.

Ces mutations devraient aboutir à un système financier dont l'architecture devrait reposer sur quatre piliers inséparables, permettant d'offrir aussi le continuum d'échéance tant nécessaire aux opérateurs financiers.

- ① Pôles bancaires
  - Banque centrale.
  - Banques publiques : véhicules sains post-restructuration dont on a extrait les créances douteuses. Ces banques sont gérées selon les principes concurrentiels, c'est-à-dire qui évitent toute concurrence déloyale envers les banques privées ;
  - Banques privées qui pourront faire l'objet de regroupement dans un second temps.
  - Les autres institutions bancaires.
- ② CDC  
Financements publics à caractère prioritaire (Société de Développement Régional), financement TPE-PME, Fonds d'investissement (y compris islamiques), infrastructures, microfinance...
- ③ Marché des capitaux : monétaire, financier (actions + obligations), change.
- ④ Investisseurs institutionnels : caisses de retraites, compagnies d'assurance, autres fonds d'investissement.

#### 4.1 Quelles solutions préliminaires sans oublier la bonne gouvernance ?

Selon Maxula Bourse, dans un contexte économique peu favorable conjugué à la persistance de la sous-liquidité, le secteur bancaire tunisien a continué de faire preuve de résilience durant l'exercice 2013 avec des indicateurs au vert.

Le secteur bancaire tunisien souffre cependant actuellement de plusieurs faiblesses qui nécessitent la mise en place de réformes radicales visant un nouveau mode de gouvernance. La réforme du système bancaire, dans sa globalité, doit tenir compte des exigences en matière de capitalisation, du niveau de liquidité, de la couverture des risques par les fonds propres, de l'amélioration de la qualité des portefeuilles et de la qualité du management.

L'un des aspects centraux de la réforme du secteur passe certes par la recapitalisation des banques publiques, la BNA, la BH et la STB. Mais les premiers résultats de l'audit de ces deux dernières révèlent une faible rentabilité, outre les lacunes de leur mode de gouvernance.

## 4.2 Création d'une « Bad Bank » et lancement d'un « full audit »

La part des créances classées ou improductives demeure élevée en Tunisie. Elles sont passées, en % des actifs bruts, de 13,2 % en 2011 à 14,6 % en 2012. Elles seraient de 20 % aujourd'hui.

Selon la Banque Centrale de Tunisie, le secteur du tourisme représente environ 20 % des créances douteuses. C'est pourquoi les autorités ont décidé la création d'une société de gestion d'actifs ou structure de défaillance. Cette dernière a pour objet l'absorption des dettes du secteur touristique en échange d'obligations garanties par l'État. Cette « Bad Bank » suit un schéma classique qui consiste à sortir des bilans des banques de la Place les actifs « toxiques » qui altèrent leur activité.

Les trois banques publiques représentent environ 37 % des actifs du secteur et elles affichent le plus fort taux de créances douteuses, soit environ 30 % à mi-2013, contre 9 % pour le secteur privé.

Les autorités monétaires (BCT<sup>14</sup> et ministère des Finances) ont décidé l'assainissement de leur bilan et l'atténuation de leur forte dépendance envers les injections de liquidités de la banque centrale.

La mission de l'audit, entamée en 2013, s'opère en deux phases : la première concerne l'audit individuel approfondi touchant les domaines financier, institutionnel, social et d'efficacité, alors que la deuxième concerne la réalisation d'une stratégie de restructuration à travers la détermination de différents scénarios, pour choisir le plus approprié et le mettre ensuite en œuvre.

Les trois cabinets en charge de l'audit sont :

- Roland Berger Strategy Consultant/FICOM et ORGA Audit pour la **Banque de l'Habitat**.
- Bain & Company et du Cabinet NEJI Fethi pour la **Banque Nationale Agricole**.
- Pricewaterhouse Coopers pour la **Société Tunisienne de Banque**.

Deux scénarios sont envisageables :

- La fusion des trois principales banques publiques pour créer un pôle bancaire public, ou leur conversion en banques mixtes dans le cadre d'un partenariat public-privé tunisien, tout en incitant le rapprochement des banques privées.
- Céder les participations de l'État dans les anciennes banques mixtes existantes.

---

14. Banque Centrale Tunisienne.



### 4.3 Privatisation des trois banques publiques et PPP ?

La privatisation totale des trois banques publiques est difficilement envisageable, voire impossible dans le contexte actuel. Un changement de politique trop radical pourrait avoir des conséquences macroéconomiques, sociales et régionales négatives. Qui se portera au secours du secteur public comme prêteur en dernier ressort en période de crise si ce ne sont les acteurs publics eux-mêmes ?

Dans tous les cas, une telle privatisation serait prématurée dans cette phase initiale de reconstruction du système financier tunisien. Et si elle devait se faire, elle se ferait dans le cadre d'un Partenariat Public-Privé (PPP).

Les trois banques publiques actuelles sont bâties sur des modèles économiques différents. Le rapprochement de leurs activités performantes bien que complexe doit être envisagé. Les activités non performantes seraient isolées dans des structures de défaisance.

### 4.4 Pré-fusions : miscibilité des cultures, alliances, rapprochement de lignes d'activité et économies d'échelle

Il s'agit de mettre en commun des activités performantes pour réduire les coûts moyens en évitant les doublons, tout en apprenant à travailler ensemble.

Mettre en commun des réseaux, des équipements (DAB/GAB<sup>15</sup>, guichets, outils commerciaux...), des compétences en matière de banque de détail, de gestion des risques... Bref, apprendre à travailler ensemble progressivement en créant des véhicules et des entités communes.

Cela peut être envisagé dans divers domaines à identifier : la gestion des exports-imports, le financement des entreprises, l'accompagnement des jeunes entrepreneurs...

Il s'agit d'apprendre à partager et à évoluer vers une miscibilité des cultures bancaires avant de fusionner, car chaque véhicule a sa propre histoire et sa propre culture. Cette méthode et cette étape sont indispensables. Elles ont fait leurs preuves ailleurs (Crédit Agricole + Crédit Lyonnais, BPCE (Banques Populaires + Caisses d'Épargne), Amundi, entité créée par Crédit Agricole + Société Générale...).

### 4.5 Évoluer progressivement vers une concentration effective et salubre

La réorganisation du marché bancaire tunisien par une plus forte concentration des banques est une nécessité. Une augmentation du capital minimum au-delà de

15. Distributeur Automatique de Billets et Guichet Automatique de Banque.

100 millions de dinars semble indispensable. Les fusions permettent :

- de réduire les coûts de financement ;
- d'améliorer la qualité et la disponibilité des fonds ;
- de mieux répondre aux besoins de financements croissants ;
- d'améliorer la qualité des services ;
- d'encourager l'innovation ;
- d'offrir une plus grande stabilité du système bancaire (voir ci-dessous).

Une concentration accrue du marché bancaire tunisien est souhaitable. Le renforcement du pouvoir de marché des banques tunisiennes, c'est-à-dire une plus forte concentration du marché, améliore la stabilité du système. Autrement dit, un effritement du marché bancaire et une augmentation de la concurrence affaiblissent le pouvoir des banques sur le prix, augmentent la prise de risque et compromettent donc la stabilité financière.

Quelles banques fusionner ?

Quelles sont les fusions qui permettraient d'accroître le potentiel des banques tunisiennes et le bien-être collectif ? Quels seraient les résultats d'une fusion du trio BNA/STB/BH ? Quel serait le résultat des trois autres scénarios (Fusion BH/BNA, Fusion BNA/STB, Fusion STB/BH) ?

Un projet de fusions des banques publiques a déjà été proposé en 2010 mais il n'a pas abouti. Pour encourager le rapprochement entre les banques, l'État avait décidé de créer un pôle bancaire public « Tunisie Holding ». Ce pôle avait pour mission d'élaborer des stratégies et d'assurer le suivi des activités des banques publiques affiliées (STB, BH). Amélioration du financement des PME et soutien accru à l'international des entreprises tunisiennes constituent quelques avantages attendus de cette nouvelle entité.

## **5. Croissance économique et environnement des affaires : vigilance, espérance et hasard des calendriers**

Hasard des calendriers, la BAD<sup>16</sup> quitte Tunis alors que Tunis aurait besoin de l'installation d'acteurs pour garantir son dynamisme post-révolutionnaire. La BAD, représente 100 milliards de dollars d'actifs, 2 000 collaborateurs. Le vieux quartier de la vieille rue de la monnaie à Tunis ne sera plus le même.

La Tunisie est une économie émergente dont les performances vont surprendre les prochaines années. La Tunisie a toujours misé sur l'économie du savoir. Ce

16. Banque Africaine de Développement.

choix l'a conduite à réussir sa révolution politique et son passage inexorable vers la démocratie garant d'une stabilité irrévocable et porteuse d'espérance et de développement.

## 5.1 Certains points clés sur lesquels la vigilance s'impose

**Pré-recapitalisation** : vérifier deux sources d'inefficacité : les surcapacités bancaires et la mauvaise gestion et distribution du crédit. Revenir à l'art et aux fondamentaux de l'intermédiation bancaire par une meilleure analyse du risque.

**Valorisation de la ressource humaine** : en régime de croisière dans une banque normale, 70 % des charges d'exploitation sont constitués de la rémunération de la force du travail. La ressource humaine est donc le pilier central des banques. En d'autres termes, il importe de valoriser les équipes dans les réseaux et garantir la mise à jour et la formation des entités et des équipes qui vont assurer les restructurations.

**Recapitalisation** : il s'agit de mutualiser le coût de la recapitalisation entre l'État et les actionnaires privés.

**Privatisation** : cibler les acquéreurs présentant un programme et des garanties pour préserver les financements prioritaires comme l'agriculture et l'habitat social, sans tomber dans le « syndrome roumain ».

**Partenariats, regroupements et fusions** : repérer les lignes de métiers à regrouper pour faire des économies de coûts.

**Structure de défaisance** : reconditionner les créances douteuses au plus vite afin d'assainir le système bancaire.

## 5.2 Malgré les attentats, des partenaires confiants et de véritables sources d'espérance, de garanties et de prospérité

Malgré la chute probable du taux de croissance pour 2015 du fait des attentats, la Tunisie présente un potentiel indiscutable. Le tissu entrepreneurial est riche. Les petites et très petites entreprises représentent 91 % des entreprises opérant en Tunisie. Elles fournissent 69 % des emplois dans le secteur privé et contribuent à hauteur de 51 % au PIB du pays.

Le dernier rapport régional des perspectives économiques de la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) prévoit une amélioration progressive du taux de croissance de la Tunisie, lequel devrait s'établir à 2,8 % en 2015 et à 3,6 % en 2016, contre des prévisions gouvernementales de l'ordre de 3 %. Pour rappel, en 2014, la Tunisie a réalisé un taux de croissance de 2,3 %.

« La Tunisie a mené à bien un cycle d'élections législatives et présidentielles libres, équitables et inclusives. Les partis politiques tunisiens ont ainsi démontré leur engagement en faveur d'une véritable démocratie consensuelle »<sup>17</sup>.

La Tunisie porte en elle les gènes de la prospérité, en témoignent son histoire et les relations qu'elle a avec ses partenaires institutionnels comme le FMI, la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement, le Conseil de coopération du Golfe.

---

### Le FMI

Le FMI soutient l'expérience tunisienne afin de préserver les **grands équilibres et de réaliser une plus forte croissance**. En 2013, le Fonds Monétaire International a octroyé à la Tunisie une ligne de crédit de 1,75 milliard de dollars. Ce plan d'aide est destiné à accompagner la transition politique du pays.

Environ 600 millions de dollars de prêts sont encore à la disposition de la Tunisie d'ici à la fin de l'année 2015.

---

---

### La BERD

La Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) a accordé en mars 2015 à la Banque de Tunisie une ligne de crédit de 30 millions d'euros. Cette ligne de crédit est destinée à soutenir le financement à long terme des MPME (Micros, Petites et Moyennes Entreprises) locales.

Pour la BERD : « La Tunisie est dotée d'un grand potentiel associé à un **entrepreneuriat extrêmement dynamique** qui constitue, selon nous, un des piliers de l'économie. Nous nous réjouissons de continuer à soutenir les entreprises privées tunisiennes en faisant équipe avec la Banque de Tunisie », a déclaré dans un communiqué Hildegard Gacek, la directrice chargée de la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen à la BERD.

La BERD est active en Tunisie depuis septembre 2012 et a ouvert, en juin 2013, un bureau permanent dans la capitale, Tunis. Depuis le début de ses opérations dans le pays, cette banque a réalisé environ 232 millions d'investissements, dont 42 % consacrés aux institutions financières. En 2015, l'enveloppe dédiée à la Tunisie devrait dépasser 160 millions d'euros<sup>18</sup>.

---

---

17. *Rapport annuel de la BERD*, 2014.

18. *Jeune Afrique*, avril 2015.

## La crédibilité de l'économie tunisienne

Cette crédibilité peut se mesurer de différentes façons, en particulier par la politique budgétaire et celle des emprunts émis.

### L'emprunt national

L'emprunt national de 500 millions de dinars lancé par la Tunisie le 12 mai 2014 a été un succès puisqu'il a été sursouscrit. En effet, l'emprunt a rapporté 955 millions de dinars, soit 191 % de la somme initialement prévue.

### L'emprunt obligataire sur le marché international

La Tunisie a emprunté avec succès 1 milliard de dollars sur le marché financier international (environ 2 milliards de dinars), le 27 janvier 2015.

### La Finance islamique

La finance islamique est aujourd'hui un créneau porteur. Avec le Printemps arabe et la montée des partis islamiques au pouvoir, la finance islamique présente des atouts dans les pays de la région. Un nombre croissant de pays s'est ainsi engagé depuis quelques années dans une véritable course à la finance islamique. Avec l'envolée des prix du pétrole, les excédents de ressources dans certains pays musulmans, comme les pays du Golfe, n'ont pas laissé indifférents les pays les plus conservateurs en matière financière. Aujourd'hui, de nombreuses banques et institutions financières, telles que Citigroup, HSBC, BNP-Paribas et Lloyds TSB, fournissent des produits et des services financiers dits islamiques un peu partout dans le monde.

Le paysage de la finance islamique en Tunisie est constitué aujourd'hui de trois banques : deux banques qui interviennent sur le marché tunisien en tant qu'institutions offshore, à savoir El Baraka Bank Tunisia et Noor Islamic Bank, et une seule banque de détail, la Zitouna Bank.

En Tunisie de l'ère post-révolutionnaire, la finance islamique est présentée par les Pouvoirs publics comme l'un des remèdes aux problèmes de financement de l'économie tunisienne. Pour beaucoup d'observateurs, la finance islamique constitue un élément important des programmes de développement des pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA), et elle est également en train de gagner du terrain dans le paysage financier de la région. Il s'agit d'une activité en plein essor, qui répond aux besoins financiers des particuliers dans le respect de leurs valeurs sociales et religieuses.

**En conclusion**, la révision du système bancaire tunisien exigera de l'audace, de l'imagination mais aussi du courage et du temps. Tout le monde est interpellé cet objectif : banquiers, partenaires sociaux, société civile... Bref, toutes les parties prenantes devraient se sentir concernées car il y va de l'existence du catalyseur de la croissance.

# Le casse-tête d'une réforme bancaire dans un pays en transition

---

**Hakim Ben Hammouda**

Ancien ministre de l'Économie et des Finances de la Tunisie

**B**ien avant la Révolution, on savait le système financier tunisien malade et incapable d'appuyer le développement de l'économie tunisienne et d'en faire une économie émergente. De nombreuses études ont montré leurs limites, notamment sa taille modeste, y compris par rapport à des pays avec des niveaux de croissance proches du nôtre, comme le Maroc et la Jordanie. Ces travaux ont également mis l'accent sur le faible développement du marché financier qui continue à jouer un rôle marginal dans le financement de notre économie, du fait de la volonté de nos capitaines d'industries de garder la structure familiale de leurs entreprises et, par conséquent, ne pas ouvrir le capital au public. Par conséquent, le financement des entreprises est resté limité au recours aux banques, ce qui a constitué une charge majeure par rapport à des institutions dont les capacités de financement étaient fortement faibles.

Ces dernières années, ces problèmes structurels ont été renforcés par le népotisme de l'ancien régime et le recours au système bancaire pour des prêts dont la rentabilité économique était souvent inexistante. Ces prêts et les remboursements aléatoires ont fragilisé encore plus le système bancaire, et particulièrement les banques publiques qui se trouvaient à l'agonie au moment de la Révolution.

Après la Révolution, plusieurs études ont été réalisées pour apprécier à sa juste valeur la situation du système bancaire, notamment par les institutions internationales. Ces études ont mis en exergue le caractère préoccupant de l'état des banques tunisiennes publiques. Les premiers constats étaient alarmants ! On savait la situation de nos banques critique, mais ces rapports soulignaient une situation encore plus préoccupante. En effet, ces études estiment que les garanties qui constituaient la couverture des risques pris par nos banques sont fortement

surévaluées et qu'une évaluation plus objective mettrait certaines d'entre elles dans une position encore plus difficile.

L'évaluation du système bancaire ne s'est pas arrêtée aux banques *stricto sensu*. Elle a également pris en considération la situation économique du pays et son impact sur les banques en effectuant un *stress test* qui cherche à évaluer leur capacité à résister à une récession croissante en 2012. Les experts de la Banque Mondiale et du FMI<sup>1</sup> ont indiqué, cette même année, que nos institutions bancaires, y compris certaines banques privées, ne sauront résister à une poursuite de la détérioration de la situation économique lors de l'année en cours.

Ces rapports appelaient à une recapitalisation rapide de nos banques pour les aider à couvrir leurs pertes et à restructurer leurs bilans. Suite à ces rapports, le gouvernement a apporté son appui à la plus grande banque publique du pays pour l'aider à sortir de cette situation difficile. Or, ce soutien s'est accompagné d'importantes critiques de la part des partis politiques, des activistes, et des nouveaux élus de l'ANC<sup>2</sup> qui ont exigé du gouvernement qu'il fasse le point sur la situation du système bancaire tunisien.

Le débat post-révolution avait également porté sur les politiques monétaires non conventionnelles menées depuis la Révolution qui ont consisté en une baisse des taux d'intérêt et en une injection de fonds afin d'éviter la transformation de la récession en une véritable déflation économique. Sur ce plan, plusieurs institutions, notamment la Banque Mondiale et le FMI ont appelé la Banque centrale à mettre fin à cette politique non conventionnelle et particulièrement en limitant les injections de liquidité en faveur des banques. Cette question a conduit des experts à échanger sur la situation et j'avais contribué à l'époque en soulignant que cette politique ne pouvait pas continuer indéfiniment au risque de renforcer les tensions inflationnistes qui étaient en train de nourrir le malaise social. Mais, cette sortie de l'expansionnisme monétaire ne peut être que progressive afin d'aider les premières manifestations de la reprise économique et d'appuyer les signes de la croissance.

D'autres études ont mis l'accent sur la réforme des marchés de capitaux. Il s'agit aussi d'une question récurrente dans la réflexion économique de notre pays. Mais, toutes les mesures prises depuis plusieurs années n'ont pas permis un développement de ces marchés afin d'en faire de vrais outils de financement de notre économie. Ces échecs ont montré que la progression de ces marchés n'est pas seulement une question institutionnelle mais demande aussi une évolution des mentalités et des perceptions afin de sortir du capitalisme familial.

---

1. Fonds Monétaire International.
2. Assemblée Nationale Constituante.

Ce débat et ces différentes études ont montré l’urgence de prendre à bras-le-corps le secteur bancaire et le système financier en général et d’effectuer rapidement les réformes nécessaires afin d’en faire un acteur stratégique de notre développement. La réforme du système bancaire a été au cœur de nos priorités et plusieurs conseils ministériels lui ont été consacrés. Mais notre approche cherchait à sortir des aides qui s’effectuent au coup par coup et de définir un programme cohérent et stratégique englobant l’ensemble du secteur et les moyens d’intervention de l’État dans le secteur économique. Cette question est certes complexe mais une grande expérience a été accumulée dans ce domaine, particulièrement depuis la crise financière de 2008 où de nombreux pays développés, notamment les États-Unis et en Europe, ont eu à mettre en place des plans ambitieux de redressement de sauvetage de leurs banques. L’instauration de ce programme en Tunisie ne nous permettra pas seulement de sauver nos institutions mais aussi de mener une stratégie sur les perspectives de développement du secteur bancaire afin d’en faire un outil essentiel pour l’émergence de notre économie.

## 1. Un processus de réformes complexe et difficile

Le processus de réforme bancaire, lancé en Tunisie après la Révolution, va s’avérer difficile et complexe. En effet, parallèlement à la fragilité des banques publiques et qui exigeait des réponses rapides et des actions vigoureuses, ce processus sera prisonnier des enjeux politiques post-révolution. Pour beaucoup, l’examen attentif et un audit des banques publiques pourront souligner l’ampleur du népotisme et de la corruption durant l’ancien régime. Il n’était pas envisageable pour beaucoup de partis politiques, d’activistes politiques et d’élus à l’ANC de procéder à une réforme du système bancaire avant de connaître « la vérité » et de déterminer les responsabilités de la crise du système bancaire et de la déroute des banques publiques. Ainsi, la réforme bancaire dans la Tunisie post-révolution s’est immédiatement trouvée au centre des enjeux politiques. La conduite de la réforme bancaire devait, par conséquent, naviguer contre les vents contraires. Tout en prenant en considération la revendication de transparence, les responsables politiques devaient mener les réformes pour permettre aux banques de retrouver leur santé financière et en même temps rassurer les marchés et les agents économiques afin d’éviter les phénomènes de panique. Un équilibre qui s’avère parfois difficile à trouver.

Le premier gouvernement et la troïka avaient lancé une initiative de recapitalisation en 2012 pour soutenir une STB<sup>3</sup> à la dérive. La discussion de ce projet de loi devant la Commission de Finances de l’ANC et en plénière avait donné lieu à une importante controverse sur la participation du système bancaire, et plus

3. Société Tunisienne de Banque.

particulièrement celle des banques publiques dans le système de népotisme et de corruption qui avait marqué les années Ben Ali avant la Révolution. Les élus avaient demandé avec insistance une transparence totale pour mieux comprendre les raisons de la crise sans précédent des banques publiques. On était en pleine tourmente et l'accord des élus sur cet apport immédiat pour la recapitalisation de la STB était lié à l'engagement du gouvernement de faire un audit des trois banques publiques.

Le gouvernement va lancer en 2012 un appel d'offres afin de choisir des cabinets pour auditer les trois banques publiques. L'audit sera lancé en 2013 pour la STB et la BH<sup>4</sup>, et ne se fera qu'en 2014 pour la BNA<sup>5</sup>. Les résultats préliminaires de l'audit étaient prêts dès notre arrivée au gouvernement au début de l'année 2014. La première partie de l'audit avait porté sur un diagnostic des trois banques publiques à quatre niveaux : la gouvernance, la compétitivité, la gestion des ressources humaines et le cadre institutionnel. Par ailleurs, la seconde partie de l'audit devait porter sur la réforme de ces banques. Les cabinets avaient alors suggéré des scénarios de réforme et d'avenir pour chacune des banques et s'attendaient à ce que le gouvernement choisisse une orientation pour poursuivre l'exploration du contenu des scénarios de réforme. Or, ils étaient étonnés de voir que le gouvernement ne disposait ni d'option ni de vision sur l'avenir des banques publiques et sur son intervention dans le financement de l'économie.

À mon arrivée au gouvernement, ce fut la première question que me posèrent les bureaux d'audit. Quel avenir réservions-nous aux banques publiques sous audit ? Pour moi, et avant tout, il fallait répondre à une question encore plus fondamentale qui tourne autour du rôle de l'État dans le financement de l'économie. Pour répondre à ces questions, nous avons mis en place avec le Gouverneur de la Banque centrale une équipe conjointe entre la Banque centrale et le ministère de l'Économie et des Finances, qui avait réuni les meilleurs spécialistes des deux institutions. Cette commission a travaillé d'arrache-pied et ses réunions, auxquelles nous assistions avec le Gouverneur pour conclure les différentes étapes de son programme de travail, ont donné lieu à des débats passionnants. Le travail de cette commission était appuyé par les réflexions des universitaires mais aussi des responsables d'institutions bancaires auxquels nous avons fait appel pour demander leurs avis et apporter leurs suggestions. Les travaux de cette commission ont conclu sur la nécessité de dépasser l'audit et la recapitalisation des trois banques publiques pour réfléchir à un nouveau cadre stratégique de financement de l'économie.

---

4. Banque de l'Habitat.

5. Banque Nationale Agricole.

Dans ce contexte, nous avons inscrit le problème de la recapitalisation des banques publiques. Mais, cette vision, que nous développerons plus loin, a intégré d’autres piliers qui permettaient de jeter les bases nouvelles et modernes de la participation de l’État au financement de l’économie. L’ensemble s’articulait autour de la création d’un fonds de restructuration bancaire pour financer la totalité de cette réforme à l’image d’autres pays comme l’Espagne. Ce fonds devait rassembler les dotations de l’État ainsi que les engagements de certaines institutions multilatérales qui étaient prêtes à s’engager autour d’un programme global du secteur bancaire.

Cette vision a fait l’objet d’un grand nombre de consultations avec les experts, les responsables bancaires et les institutions internationales. Une première réunion publique a eu lieu au siège de la Banque centrale, en présence de près de 200 participants, au cours de laquelle nous avons exposé les premiers résultats des audits ainsi que les propositions de réforme. Cette présentation a donné lieu à un important débat avec les experts et les responsables des institutions bancaires présents. Par ailleurs, nous avons organisé une nouvelle consultation publique au cours de laquelle nous avons exposé le schéma d’ensemble de la réforme bancaire et l’idée d’un fonds de restructuration bancaire qui a été bien accueillie par la majorité des participants. Il faut également noter l’organisation d’une série de consultations avec les responsables du secteur bancaire, le gouverneur de la Banque centrale et le Premier ministre.

La réforme bancaire a également fait l’objet d’un important engagement de la part du gouvernement. Parallèlement aux consultations interministérielles, pas moins de cinq conseils ministériels restreints ont été consacrés à cette question. Le suivi par le Président du gouvernement et l’appui du gouvernement ont été essentiels dans la finalisation des discussions des réformes et l’adoption des textes de lois nécessaires avant leur soumission au Parlement. Cet engagement a été reconnu par les institutions internationales à plusieurs reprises.

Mais le véritable défi de ces réformes a été politique et concerne l’adoption des textes de lois par l’ANC, avec l’engagement des partis politiques sur ce programme. C’est à ce niveau que nous avons rencontré les plus grandes difficultés. En effet certains aspects de la réforme, particulièrement l’AMC (*Asset Management Compagny*) ou la société de défaisance pour les créances classées auprès des banques publiques, ont fait l’objet d’une forte mobilisation de la part du secteur touristique dont l’endettement de certaines unités constitue un sujet de préoccupation. Par ailleurs, l’organisation de cette lecture par l’ANC dans une période pré-électorale n’a pas favorisé l’adoption de ces réformes. À cette époque, les députés rechignaient à prendre des positions sur des questions importantes qu’ils pensaient de nature à affecter les résultats de leur score aux élections.

Ainsi, le travail sur la réforme bancaire n'a pas été mené à sa fin et les lois nécessaires à l'exécution de certains de ses aspects n'ont pas pu être votées. Cette expérience montre non seulement que l'appui politique à la définition et à l'exécution des réformes est indispensable mais également que le moment politique est crucial pour la mise en place d'un tel programme.

## 2. Un système financier fragile et peu pertinent

Les différents travaux effectués et le diagnostic nous ont permis, sans surprise, de mettre l'accent sur la fragilité du modèle du financement du développement en Tunisie. Il s'agit d'un modèle désuet dominé par une forte intervention de l'État et une grande intermédiation par des banques publiques à bout de souffle. Il est aussi un modèle marqué par une multiplicité des intervenants avec une faible coordination de leurs actions. Par ailleurs, ce modèle n'est pas adapté aux besoins de financement de notre économie et aux défis que nous devons relever pour entamer notre émergence. En effet, nos banques restent de petite taille si on les compare à d'autres pays et leur surface financière est relativement faible pour appuyer d'importants investissements. Ainsi, au-delà de la restructuration des trois grandes banques publiques, nous avons besoin d'une réforme bancaire majeure afin de moderniser notre système de financement de l'économie pour en faire le véritable socle d'une transition économique profonde.

La première caractéristique du modèle de financement de l'économie tunisienne est sa vulnérabilité. L'État dont le budget assure près du tiers du besoin global de financement intervient de manière forte. Dans ce financement, il faut noter une progression de l'endettement public qui a représenté dans le budget 2015 près de 25 % des recettes, même si le niveau d'endettement reste encore faible avec 52 %. Sur ce financement, une grande partie est destinée aux dépenses de fonctionnement qui représentent aujourd'hui près de 60 % du budget en 2015.

Si on s'intéresse au financement par le marché, il faut mentionner une prépondérance du financement bancaire qui a représenté près de 92 % du financement total. La part qui revient au marché financier est limitée et ne dépasse pas les 5 %, et la part du capital-investissement se situe autour de 2 %. Cette structure du financement de l'économie tunisienne paraît anachronique si on la compare à la situation d'autres pays émergents où le marché financier joue un rôle essentiel dans le financement des entreprises publiques et de l'État. Malgré un marché financier très moderne avec des outils techniques des plus développés, la part dans le financement reste faible. Deux raisons expliquent cette faiblesse. La première est liée à la structure familiale que gardent plusieurs groupes industriels qui continuent à privilégier le financement bancaire pour éviter qu'une part du capital

de leurs groupes ne leur échappe. Pourtant, sur l'offre et pour les entreprises introduites sur le marché, il faut noter un certain progrès ces dernières années avec une progression des opérations d'introduction en Bourse. La seconde raison s'explique par la nature de la demande qui est majoritairement tirée par les petits porteurs, les institutionnels restants peu actifs sur le marché.

Une autre source de fragilité est le morcellement du système bancaire tunisien et la place prépondérante des banques publiques. Ainsi, par exemple 52 % du total des engagements clientèle en 2012 sont tenus par les banques à participation publique. Sur ce financement des banques publiques, près de 78 % du total est effectué par les trois grandes banques publiques : la Banque Nationale Agricole (30,6 %), la Société Tunisienne de Banque (27,5 %) et la Banque de l'Habitat (19,8 %).

Par ailleurs, ce diagnostic a montré que, pour l'année 2012, les banques à participation publique sont les moins performantes sur le marché. Les audits des trois banques publiques soulignent que les difficultés se situent à quatre niveaux. Le premier est celui de la gouvernance, notamment avec l'absence d'une stratégie claire de développement. En effet, le mode de gouvernance, comme le cumul des fonctions de Président du conseil d'administration et d'exécution, n'offre pas les garanties d'une séparation des pouvoirs et d'une supervision efficace dans les prises de décision. D'autres faiblesses liées à la rapidité et à l'efficacité d'exécution ont été soulevées, en particulier la longueur des circuits décisionnels, l'insuffisance des relais opérationnels pour assurer un pilotage efficient.

La seconde faiblesse de ces banques concerne la compétitivité. Les audits ont mis en exergue l'absence de politique commerciale et active comparée aux banques privées. Cette défaillance est due à une perte continue de positionnement dans les secteurs dynamiques et à fort potentiel de croissance et à une exposition aux secteurs risqués. Enfin, il faut aussi souligner l'absence de synergie entre les différentes banques publiques.

Le troisième niveau porte sur la question des ressources humaines et l'absence de véritables stratégies de ressources humaines orientées vers le développement et la valorisation des compétences. Les audits ont souligné que les politiques de rémunération des banques publiques ne sont pas attrayantes. Ils ont montré que le personnel de ces banques est d'un âge assez élevé, ne dispose pas d'une importante formation et reste peu formé dans les nouveaux métiers de la banque.

Le quatrième niveau de faiblesse souligné par les audits est d'ordre institutionnel. Le premier d'entre eux concerne les défaillances du système d'information qui augmentent le risque opérationnel. Ainsi, l'absence de véritables politiques de gestion des risques, les défaillances des systèmes de contrôle interne et une organisation complexe rendent ces banques ingouvernables.

L'autre grande difficulté du modèle de financement de l'économie en Tunisie concerne le manque de cohérence dans la multiplicité des interventions. En effet, si certains secteurs peuvent accéder à un grand nombre de sources de financement, d'autres secteurs n'en disposent pas.

Enfin, l'inadaptation du système bancaire tunisien et particulièrement les banques publiques, avec notamment un important manque de liquidité, rendent leur participation dans le financement des grands investissements relativement faible. Des études ont également mis en avant l'inadaptation des banques publiques pour le financement des besoins spécifiques des PME et dans le domaine du microcrédit.

Par conséquent, les différentes études ainsi que les audits des trois grandes banques publiques ont mis en avant l'ampleur du chantier de la réforme bancaire en Tunisie. Clairement, le système bancaire tunisien et le modèle de financement de l'économie souffrent d'une grande fragilité avec un financement bancaire assuré par des banques publiques désuètes et incapables de suivre le rythme de la concurrence imposé par les établissements bancaires privés. Par ailleurs, ce système est dépassé dans la mesure où le marché reste marginal et la désintermédiation est à ses premiers balbutiements. Il s'agit aussi d'un système peu cohérent et surtout peu adapté aux besoins immenses de financement de l'économie tunisienne pour relancer une dynamique de croissance forte et un processus de transformation économique. Ainsi, il s'agissait pour nous d'aller au-delà d'une simple restructuration des trois banques publiques pour entamer une véritable refonte et une modernisation du système de financement de l'économie afin que notre économie émerge enfin.

### **3. Les contours d'une réforme globale**

Le diagnostic et les audits ont ouvert la voie à l'élaboration d'un programme ambitieux de refonte du modèle de financement de l'économie et de l'intervention de l'État dans ce domaine. Le nouveau projet suggéré par le groupe de travail, formé par des responsables du ministère des Finances et de la Banque centrale et des experts indépendants, a été adopté par le gouvernement lors d'un Conseil ministériel. Il s'agit d'une vision globale articulée autour de quatre éléments essentiels : les objectifs, les principes, le nouveau modèle et la feuille de route.

Le nouveau modèle d'intervention de l'État dans le financement de l'économie vise quatre objectifs essentiels. Le premier est de recentrer cette action sur sa mission principale qui est le soutien aux secteurs stratégiques et prioritaires. Le second aspect est la rationalisation de l'action de l'État dans ce domaine et éviter la redondance des interventions des institutions à participation publique. Par ailleurs, cette restructuration devait favoriser un plus grand Partenariat



Public-Privé pour faire face aux besoins importants de financement de l'économie qui dépassent de loin la capacité d'intervention de l'État. Enfin, ces actions étaient de nature à rassurer les acteurs privés nationaux et internationaux et renforcer leur confiance dans l'avenir de l'économie tunisienne.

La refonte de l'intervention de l'État dans le financement de l'économie est guidée par quatre principes. Le premier d'entre eux est le pragmatisme. En effet, le gouvernement voulait éviter les erreurs du passé, comme la transposition des difficultés des sociétés non performantes à d'autres sociétés, et suggérer des pistes de réformes qui prennent en considération les caractéristiques des différentes institutions. Le second principe est la progressivité de ces réformes dans la mesure où nous voulions éviter un « Big Bang » qui pouvait remettre en cause l'équilibre fragile de ces institutions. Le troisième principe porte sur l'efficacité que l'action de l'État et des différentes institutions à participation publique doivent gagner en matière de financement de l'économie après dans le financement de l'économie.

Mais, la reconfiguration de l'action de l'État dans le financement de l'économie suppose des prérequis importants. Notre projet avait suggéré quatre préalables nécessaires dont le renforcement de l'assise financière des institutions publiques de financement, la clarification de l'environnement légal, le changement du cadre de gouvernance et le renforcement des capacités institutionnelles.

L'ensemble de ces éléments conduit à une reconfiguration générale du modèle de l'intervention de l'État dans le financement de l'économie. Nous avons proposé un plan ambitieux et global sur cette action autour de cinq piliers essentiels. Le premier pilier est composé des banques universelles à participation publique. Ainsi, le projet de réformes s'est fixé comme objectifs d'assainir ces banques et de les recapitaliser, de reconstituer leurs modes de gouvernance, d'améliorer leurs performances et de renforcer leurs capacités institutionnelles. Et, pour chacune des trois grandes banques publiques, nous avons défini un plan de relance. Pour la STB et la BH, ce plan de relance a été adopté par le gouvernement et soumis à l'ANC dans un texte de loi.

Le second pilier concerne la résolution de la question des créances classées dans le bilan des banques publiques. La proposition du gouvernement a été de créer une institution de défaillance ou un *Asset Management Company* qui aura deux objectifs : le recouvrement des créances et la valorisation des entités viables mais qui connaissent des difficultés. Le gouvernement, avec la Banque centrale, a défini un projet de loi portant la création de cette agence après de longues et difficiles discussions avec les secteurs qui connaissent les niveaux les plus élevés de créances classées, notamment le secteur touristique. Ce projet de loi a été déposé devant l'ANC pour son adoption. Mais, en dépit des consultations préalables

et des changements opérés pour prendre en considération les commentaires et les critiques, ce projet de loi a fait l'objet de fortes contestations de la part des entrepreneurs les plus endettés du secteur touristique qui ont considéré que cette loi les déposséderait de leurs biens.

Le troisième pilier de cette réforme concerne le financement des infrastructures. Notre gouvernement considérait qu'il était important de relancer nos efforts en matière d'infrastructure pour deux raisons essentielles : les besoins en infrastructures sont forts, notamment dans les régions intérieures pour les sortir de leur désenclavement et leur rôle économique est essentiel dans la relance de la croissance et l'amélioration de notre compétitivité. Ainsi, notre projet était de renforcer une CDC (Caisse de Dépôt et de Consignations) créée après la Révolution mais dont le rôle reste marginal. Nous avons suggéré de faire de cette institution à l'image du Maroc, de la France et du Canada, l'arme de l'État dans le financement des secteurs stratégiques. Un important travail préparatoire a été entamé avec l'organisation d'un séminaire en présence d'autres CDCs pour partager leurs expériences dans ce domaine. Par ailleurs, j'ai présidé deux conseils d'administration de la CDC dont l'essentiel des échanges a été consacré à cette transformation structurelle de cette institution.

Le quatrième pilier du nouveau modèle d'intervention de l'État dans le financement de l'économie concerne les PME. Le dispositif d'appui connaît des difficultés majeures et la banque spécialisée dans l'appui aux PME, la BFPME<sup>6</sup>, était au bord du dépôt de bilan. Parallèlement, il existait d'autres mécanismes d'intervention et de financement des PME au niveau régional dont les SICAR<sup>7</sup> régionales ainsi qu'un mécanisme de garantie, la SOTUGAR<sup>8</sup>. Notre proposition était de constituer un mécanisme intégré et complet dédié au financement des PME. Nous avons demandé à la BFPME de conduire une étude dans ce sens et dont l'objectif final est d'assurer un soutien plus efficace aux PME.

Le dernier pilier de cette nouvelle architecture concerne l'intervention de l'État dans la microfinance. À ce sujet, j'ai fait adopter la loi sur la microfinance devant l'ANC. Cependant, l'action de l'État dans ce domaine est peu cohérente et les intervenants sont multiples. Notre projet de réforme faisait de la Banque Tunisienne de Solidarité (la BTS) l'institution qui devait assurer la cohérence de l'action de l'État dans ce domaine. La BTS a effectué une étude stratégique et a déjà son nouveau rôle dans le cadre de cette réforme globale de l'action de l'État concernant le financement de l'économie.

6. Banque de Financement des PME.

7. Société d'Investissement à Capital-Risque du groupe STB.

8. Société Tunisienne de Garantie.

Ainsi, le gouvernement, en coordination avec la Banque centrale, avait défini un plan global et ambitieux de refonte de son intervention dans le financement de l'économie, qui était appuyé par un fonds de restructuration bancaire, à l'image d'autres pays, pour aider l'effort de réforme entrepris par l'État et dégager les fonds nécessaires à cette restructuration globale de l'économie.

Parallèlement à cette refonte globale, le gouvernement a défini une feuille de route pour l'exécution de ces réformes. Mais nous avons rencontré un grand nombre de difficultés dans la mise en œuvre de ce programme.

#### **4. Les difficultés et les résistances aux réformes bancaires**

La réforme du secteur bancaire a rencontré d'importantes résistances comme dans tous les pays du monde. L'environnement politique et institutionnel, les survivances du passé, l'implication d'un grand nombre d'acteurs et le scepticisme et la faible mobilisation de ceux qui sont favorables à cette réforme ont été au cœur des résistances à ces transformations dans le domaine bancaire.

La première série de difficultés est d'ordre politique et concerne l'environnement politique qui prévalait en Tunisie depuis la transition en 2011. Les accusations de corruption et de népotisme ont touché le secteur bancaire et plus particulièrement les banques publiques accusées d'avoir accordé des prêts à des personnalités et à des acteurs liés à l'ancien régime. Certains experts n'hésitaient pas à dire que les difficultés de ces banques sont dues à ces financements imposés politiquement dont le rendement économique n'était pas justifié. Par conséquent, la situation du système bancaire et plus particulièrement celle des banques publiques était au centre des dissensions et d'importantes surenchères politiques qui rendaient la conduite de toute réforme difficile et complexe. Et, ce sont les arguments les plus populistes qui remplissaient les journaux, les commentaires sur les réseaux sociaux et parfois même les déclarations de certains experts qui rejetaient « l'utilisation de l'argent du contribuable pour renflouer des banques qui ont dilapidé leurs ressources en appuyant les familles liées à l'ancien régime ». Par ailleurs, on n'arrêtait pas d'exiger des banques et du gouvernement de donner la liste des « hommes d'affaires qui ont mis les banques à genoux » confondant ainsi les emprunts auxquels peuvent faire appel tous les groupes pour développer leurs activités avec la corruption. Ces demandes étaient reprises par des élus du peuple et des membres de l'ANC qui, au nom de la transparence requise, s'opposaient aux réformes bancaires et à la recapitalisation des banques publiques tant qu'elles ne fournissaient pas la liste de ses bénéficiaires ou « prétendus corrompus ». Plus tard, des ONG ont fait circuler sur les réseaux sociaux une liste d'hommes d'affaires et de groupes et l'encours de leur endettement bancaire en assimilant

cela à des faits de corruption et de népotisme sans que les groupes en question n'osent déposer plainte. Ce qui en dit long sur la complexité de la conduite de cette réforme dans un contexte de transition. Il faut donc expliquer de manière pédagogique l'importance de ces réformes dans la relance du développement et, simultanément, trouver un équilibre entre l'exigence de transparence et la confidentialité nécessaire dans le traitement des questions financières.

Les difficultés politiques ont été renforcées par le caractère transitoire du moment politique. Cette période de transition devait se limiter à une période courte d'une année et son mandat devait se circonscrire à la rédaction de la nouvelle Constitution. Or, le rallongement de cette période de transition a ramené le gouvernement de la troïka au pouvoir à ouvrir le chantier des grandes réformes, particulièrement après la signature d'un accord de *stand-by* avec le FMI. Or, ces moments de transition sont rarement favorables aux réformes qui exigent une plus grande stabilité politique.

À ces difficultés, il faut ajouter que notre gouvernement a cherché à accélérer ces réformes durant la dernière phase de la période de transition. Or, notre gouvernement ne disposait pas d'une majorité politique solide et il fallait négocier chaque projet de loi ou nouvelle initiative au cas par cas avec les différents groupes parlementaires. Enfin, il faut souligner que l'environnement politique et institutionnel était rendu complexe par le fait que cette dernière année dans la période de transition était une année électorale et, par conséquent, les membres du Parlement étaient peu enclins à prendre des positions sur ces questions et influencer à leur désavantage le vote de leurs électeurs.

Ainsi, le contexte politique de transition, l'absence d'une majorité stable appuyant le gouvernement et l'entrée des partis politiques dans une période électorale n'ont pas aidé la mise en place et l'exécution des réformes bancaires. Mais, ces difficultés n'ont pas arrêté le gouvernement dans ses efforts et d'importantes avancées ont été réalisées dans ce domaine.

L'autre obstacle concerne les survivances du passé, notamment dans la définition des programmes de restructuration des entreprises publiques. Ils ont été menés par les responsables des banques avec l'appui du ministère des Finances et de la Banque centrale. Ces programmes ont enregistré d'importants retards. J'avais l'impression que l'ampleur des changements que nous exigeons de ces banques dans les différents domaines, notamment institutionnel, des ressources humaines, commercial, inquiétait les responsables qui n'avaient pas conduit le processus de changement institutionnel par le passé. Ainsi, on espérait un retour au passé où les pouvoirs publics procédaient à des augmentations du capital pour apurer les difficultés des banques publiques sans véritables réformes en profondeur. Il a fallu

expliquer que, cette fois, c'était différent et que l'heure des grandes réformes qui changeaient ces banques de manière structurelle avait sonné.

Une autre difficulté concerne la mobilisation de ceux qui étaient touchés et s'estimaient perdants. À ce niveau, je citerai l'exemple de la mobilisation des acteurs du secteur touristique dont les unités étaient fortement endettées contre le projet de la société de défaisance ou l'AMC qui devait prendre en charge les créances classées. Certes, les premiers projets de textes de cette loi demandaient des clarifications afin de prendre en considération les intérêts des hôteliers. Les critiques et les consultations ont donné lieu à des versions améliorées par les commentaires de la Fédération (de l'hôtellerie) sur de nombreux aspects, tels que les durées, la gouvernance, le respect des procédures judiciaires en cours. Mais, en dépit de ces améliorations, la Fédération s'est opposée à ce projet de loi et a fortement mobilisé la presse. Au sein de l'Assemblée dont les députés avaient déjà déserté les lieux pour s'adonner à leur campagne électorale, ce qui a retardé l'adoption de ce projet de loi.

Or, si la mobilisation de ceux qui lui étaient opposés était importante et visible, ceux qui étaient favorables à la réforme bancaire étaient plutôt discrets et circonspects dans le débat public. En effet, très peu de voix d'experts se sont exprimées de manière forte pour apporter leur soutien aux réformes bancaires et au projet ambitieux de refonte du système de financement de l'économie, et particulièrement de l'intervention de l'État. Ces voix ont beaucoup manqué aux responsables politiques et aussi certains élus dans la mesure où ils auraient pu les éclairer et sortir le débat des surenchères politiciennes pour en faire un sujet plus rationnel et moins passionnel, donnant lieu à de véritables débats sur les meilleures politiques à mettre en place pour donner une nouvelle impulsion à notre système de financement et en faire un socle important pour la relance du développement et l'émergence de notre économie.

L'instabilité de l'environnement politique et institutionnel, les survivances du passé, la mobilisation de ceux qui s'estimaient perdants et la frilosité de ceux qui étaient favorables aux réformes expliquent les retards ainsi que les difficultés. Mais, cela ne nous a pas empêchés d'avancer sur cette réforme, de terminer les études et les audits et, dans certains cas, finaliser les projets de lois nécessaires à leur exécution. Ainsi, notre gouvernement a élargi le projet de réforme mis en place par le gouvernement précédent en développant une vision globale et ambitieuse pour l'intervention de l'État dans le financement de l'économie. Cette vision a été adoptée et a constitué le cadre cohérent pour ces réformes conduites par le gouvernement. Enfin, les audits des trois grandes banques publiques ont été finalisés et les projets de restructuration ont été préparés ainsi que deux projets de lois pour la STB et la BH. Enfin, un nouveau projet de loi moins controversé

pour la société de défaillance a été préparé. Ainsi, le travail qui a commencé pour renforcer la BFPME et lui donner les moyens pour la restructurer et appuyer son action dans le financement des PME. La réflexion sur l'avenir de la CDC s'est ouverte avec et la volonté d'en faire une arme importante en matière de financement des infrastructures et des secteurs stratégiques. Il faut également indiquer l'étude sur l'avenir du microcrédit qui a été effectuée par la BTS sur les moyens de renforcer l'appui de l'État à la microfinance. Enfin, il a été proposé qu'un fonds de financement de la restructuration bancaire et son lancement en présence des plus importants bailleurs de fonds en Tunisie, qui ont exprimé leur intérêt à cette initiative.

En conclusion, l'effort fait par notre gouvernement dans le domaine de la réforme bancaire a poursuivi et prolongé les premiers audits des banques publiques pour les inscrire dans une vision globale de l'avenir du secteur bancaire. Mais, le chemin est encore long car les réformes bancaires demandent de la patience, de la détermination et de la persévérance afin de doter notre pays d'un système de financement de l'économie capable de relancer la croissance et d'appuyer la transformation de notre économie et son émergence.

# CHAPITRE 3

## **Les principaux défis : Inclusion financière, réglementation et politiques de développement**

---



# L'inclusion financière par le renforcement du partenariat Banques – Institutions de Microfinance (IMF)<sup>1</sup> : Outil pour un meilleur financement de l'émergence en Afrique subsaharienne

**Fodé Ndiaye**

Ph. D., Erasmus, MPA, Harvard Kennedy School  
Banquier et spécialiste en SME finance et en microfinance

et

**Mbaye Diouf**

Juriste, banquier et spécialiste en microfinance

## Introduction

L'émergence des pays Africains requiert une croissance forte, durable, soutenable, équitable, équilibrée et inclusive. Cela nécessite assurément, en sus d'un bon *leadership*, un engagement politique et une vision partagée, des secteurs financiers inclusifs, fonctionnels, efficaces, innovants et portés sur le financement des activités productives, en les faisant passer de secteurs à faible productivité et faible valeur ajoutée à des secteurs à forte productivité et forte valeur ajoutée. La question du secteur privé en général et du secteur informel, des TPE (Très Petites Entreprises) et des PME (Petites et Moyennes Entreprises) en particulier, du secteur agricole et du Partenariat « Public-Privé » demeure d'une

- 
1. “*The views expressed herein are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of the United Nations/ United Nations Development Programme*”. Les opinions exprimées dans cet article sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles des Nations unies/du Programme des Nations unies pour le développement.

grande acuité pour mettre la jeunesse au travail et créer des richesses<sup>2</sup>.

« Nous parlons de secteurs financiers inclusifs ou ayant atteint une inclusion financière si toute la population adulte a accès à une gamme variée de produits et services financiers (épargne, crédit, assurance, transfert, moyens de paiement), offerte par des institutions diverses et variées (banques, ONG, coopératives d'épargne et de crédit, autres institutions financières non bancaires), dans un environnement concurrentiel et approprié (légal, juridique et politique) garantissant une efficacité et une pérennité »<sup>3</sup>. Du reste, la conférence sur le financement du développement, qui s'est tenue à Addis-Abeba en juillet 2015, montre l'importance de cette question au moment où se discuteront à New York les objectifs de développement durable et à Paris la conférence des parties sur le changement climatique.

Cette notion de secteurs financiers inclusifs a été davantage mise en exergue depuis le Sommet du microcrédit en 2005<sup>4</sup>, l'attribution du Prix Nobel de la paix au Pr. Yunus et à la Grameen Bank en 2006, la Conférence de Dakar sur la finance inclusive de 2006, et la conférence du G20 à Pittsburgh en 2009<sup>5</sup>. Dans sa déclaration finale, la Conférence d'Abidjan de mars 2015 sur l'émergence en Afrique mentionnait ainsi que : « L'expérience des pays émergents enseigne aussi qu'ils ont su prendre les mesures nécessaires pour augmenter les taux d'investissement et d'épargne aussi bien publics que privés. Un système bancaire et financier efficace et compétitif, offrant une gamme de produits variés, permettant une bonne intermédiation financière, notamment entre les investisseurs et les épargnants, est à cet égard d'une importance capitale. L'inclusion dans le système financier des populations les plus vulnérables y compris les femmes, et notamment leur accès aux crédits, doit être promue de manière à renforcer leur participation à l'économie et garantir la protection sociale du plus grand nombre ». (Déclaration, 2015)<sup>6</sup>.

Le paradigme du financement a aussi fortement changé et l'accent est de plus en plus mis sur la mobilisation des ressources domestiques, d'autant qu'avec la crise financière, les pays développés seront enclins à ne pas respecter leur engagement de 0,7 % de leur PIB à dédier à l'aide publique au développement et qu'en volume

2. Ndiaye F., *Africa's Structural Transformation: From Strategy to Action and role of UN, UNDP and Partnership with Japan: Niger and Sahel Africa's Structural transformation: From Strategy to Action and role of UN, UNDP and partnership with Japan: Niger and Sahel case*, Tokyo Conference on Africa's Development, December, 2014.
3. Ndiaye F., Les défis de la finance inclusive, Conférence de Dakar sur la finance inclusive, 5-6 juin 2006.
4. UN, *Building Inclusive Financial Sectors for Development*, 2006.
5. *G20 Principles for Innovative Financial Inclusion*, AfiBrochure.pdf, 2010.
6. Déclaration d'Abidjan, Conférence sur l'émergence en Afrique organisée par le Gouvernement de Côte d'Ivoire, le PNUD, la Banque Mondiale et la Banque Africaine de Développement, mars 2015, [http://www.africa-emergence.com/fichier/doc/communiqu%C3%A9\\_Declaration\\_dAbidjan.pdf](http://www.africa-emergence.com/fichier/doc/communiqu%C3%A9_Declaration_dAbidjan.pdf).

le transfert des migrants dépasse l'APD<sup>7</sup> en Afrique subsaharienne. Il faut noter que la dette grecque (300 milliards d'euros) uniquement représente près de 5 fois toute l'APD annuelle destinée à l'Afrique subsaharienne (70 milliards de dollars).

Dès lors, le questionnement sur l'inclusion financière et sur les meilleures méthodes de la promouvoir constitue un élément clef du développement en Afrique.

Deux questions se posent : (i) Le secteur financier est-il assez inclusif en Afrique pour répondre aux besoins de l'émergence ? (ii) Comment le rendre plus inclusif pour soutenir la transformation socio-économique du continent ?

## 1. Inclusion financière : des progrès à raffermir

Certes, globalement l'inclusion financière progresse. Ainsi, en 2014, même si 2 milliards d'adultes n'ont toujours pas accès à un compte, le nombre a baissé de 20 % comparé à 2011 ; 62 % de la population adulte a un compte contre 51 % en 2011<sup>8</sup>.

En Afrique, malgré des progrès, le secteur financier reste fortement exclusif. Par exemple, dans l'UMOA<sup>9</sup>, des résultats tangibles ont été obtenus mais les encours de dépôts et des crédits des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ne représentent encore que 6,4 % des encours de dépôts et 6,8 % des encours de crédit des banques. Or, entre 2010 et 2015, le nombre de clients/membres des SFD est passé de 9 160 669 à 13 788 077, soit +50,5 % ; l'encours de dépôts de 551 443 millions FCFA à 906 630 millions, soit +60,4 % et l'encours de crédit de 518 757 millions FCFA à 796 415 millions FCFA, soit +53,5 %<sup>10</sup>. Sans en avoir calculé la corrélation, il semble y avoir un lien clair entre l'Indice de Développement Humain (IDH), synthétisant le progrès économique et social et le taux d'inclusion financière. En effet, les 5 premiers pays<sup>11</sup> avec un fort IDH (PNUD<sup>12</sup>, 2013) ont des taux d'inclusion financière de presque 100 % contrairement aux

7. Aide Publique au Développement.

8. Demirguc-Kunt A., Klapper L., Singer D., Van Oudheusden P., 2014, *The Global Findex Database 2014, Measuring Financial Inclusion around the World, Policy Research Working Paper 7255*, [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2015/04/15/090224b082dca3aa/1\\_0/Rendered/PDF/The0Global0Fin0ion0a-round0the0world.pdf#page=3](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2015/04/15/090224b082dca3aa/1_0/Rendered/PDF/The0Global0Fin0ion0a-round0the0world.pdf#page=3).

9. Union Monétaire Ouest-Africaine.

10. BCEAO, 2011 ; 2015 ; Indicateurs des SFD. Il faut noter que les résultats de 2015 proviennent des données collectées au 31 mars 2015 sur 128 SFD représentant 80 % du marché, [bceao.int](http://bceao.int).

11. Norvège, Australie, Suisse, Pays-Bas et États-Unis.

12. Indice de Développement Humain (IDH) du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

5 derniers avec le plus faible IDH<sup>13</sup> dont les taux d'inclusion financière sont compris entre 7 et 14 %. (Demirguc-Kunt et *al.*, 2014)<sup>14</sup>. Du reste, « *dans des circonstances normales, non seulement le degré d'intermédiation financière est corrélé positivement avec la croissance et à l'emploi mais les chercheurs estiment qu'il a un effet causal sur la croissance* », grâce notamment à la réduction « *des coûts de transaction, une meilleure répartition des capitaux et des risques dans l'économie et une incidence positive sur la stabilité financière* » (CGAP<sup>15</sup>, 2014). Certains autres chercheurs ont aussi émis des réserves relatives au cadre institutionnel nécessaire pour développer ces effets et aux liens y afférents sur le court terme (CGAP, 2014)<sup>16</sup>.

## 2. L'articulation Banques – IMF, une des pistes pour l'inclusion financière

Une des pistes souvent explorée pour accroître l'inclusion financière est l'articulation entre banques et institutions de microfinance. Nous définissons la microfinance, au sens large, comme la fourniture de produits et services financiers (épargne, crédit, assurance, transfert d'argent, moyens de paiement, *leasing*, etc.) aux couches de la population, pauvres et à bas revenus (le niveau de pauvreté variant d'un pays à un autre), par divers intermédiaires financiers professionnels (ONG, banques, caisses d'épargne et de crédit, institution financière non bancaire). Nous définirons le groupe des IMF ou SFD comme la catégorie « non bancaire ou établissement financier »<sup>17</sup>. En effet, nonobstant les relations de concurrence qui existeront toujours entre ces deux catégories d'acteurs du secteur financier, les IMF-SFD et les banques, leur complémentarité s'avère critique pour la construction de secteurs financiers inclusifs efficaces et fonctionnels, susceptibles de mobiliser les ressources locales et de soutenir les investissements requis pour une émergence durable en Afrique. Depuis le début des années 1990 (libéralisation du secteur financier et apparition d'IMF légalement reconnues dans l'UMOA), cette question est régulièrement débattue dans le cadre de plusieurs

13. Sierra Leone, Tchad, République Centrafricaine, République Démocratique du Congo et Niger.

14. Demirguc-Kunt A., Klapper L., Singer D., Van Oudheusden P., 2014, *The Global Findex Database 2014, Measuring Financial Inclusion around the World, Policy Research Working Paper 7255*, [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDS/IB/2015/04/15/090224b082dca3aa/1\\_0/Rendered/PDF/The0Global0Fin0ion0a-round0the0world.pdf#page=3](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDS/IB/2015/04/15/090224b082dca3aa/1_0/Rendered/PDF/The0Global0Fin0ion0a-round0the0world.pdf#page=3).

15. Consultative Group to Assist the Poor.

16. Cull R., Ehrbeck T., Holle N., CGAP, Note d'Information n° 92, « Inclusion financière et développement : de nouvelles évaluations d'impact », 2014. <http://www.cgap.org/sites/default/files/FocusNote-Financial-Inclusion-and-Development-April-2014-French.pdf>.

17. Ndiaye, F., 2009, *Microfinance en Afrique de l'Ouest, quelle viabilité ?*, L'Harmattan.

séminaires, d'articles ou de thèses sur le sujet<sup>18</sup>.

Après avoir défini le concept d'articulation Banques – Institution de microfinance ou Système Financier Décentralisé, nous allons examiner la rationalité de cette synergie de manière globale et du point de vue des IMF, d'une part, et des banques, d'autre part, les modalités de cette relation ainsi que les contraintes avant de conclure sur les perspectives d'un meilleur rôle dans l'émergence.

## 2.1 Le concept d'articulation Banques – IMF et sa rationalité pour la transformation socio-économique de l'Afrique

Parmi les définitions données par *Le Larousse*, nous en avons retenu quatre :

- Assemblage de plusieurs pièces mobiles les unes sur les autres.
- Répartition fonctionnelle dans l'espace.
- Organisation en éléments distincts contribuant au fonctionnement d'un ensemble.
- Imbrication (de deux processus).

Quelle que soit la définition prise, elle renvoie à des entités distinctes ayant des fonctions différentes mais complémentaires dont la mise en relation concourt à une plus grande efficacité de l'ensemble.

C'est pourquoi, nous définirons l'articulation des banques avec les IMF comme

- 
18. Ndiaye F., 1999, « Banques et institutions de microfinance : complémentarités et articulation », in *Banques et finance en Afrique, Marchés tropicaux et méditerranéens*, hors-série, 1999/07.  
Fall F.S., Panorama de la relation Banques/Institutions de microfinance à travers le monde, Séminaire/doctorants du CARE, Université de Rouen, <http://leg.u-bourgogne.fr/documents-de-travail/e2006-09.pdf>.  
Assani O., 2013, « Articulations banques/institutions de microfinance : Quel apport pour l'intermédiation financière ? », <http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-fr-etudes-de-cas-articulations-banque-microfinance-afrique-07-2013.pdf>.  
Cgap, 2005, Note Focus n° 28 (version provisoire).  
« Banques commerciales et microfinance : des exemples d'adaptation réussie », [http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-fr-publications-diverses-banques-commerciales-et-microfinance-06-2005-note-focus\\_0.pdf](http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-fr-publications-diverses-banques-commerciales-et-microfinance-06-2005-note-focus_0.pdf).  
Lanha M., 2003, « Le partage du marché formel du crédit entre institutions de microfinance et banques », [http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-fr-etudes-de-cas-troisieme-voie-entre-banques-commerciales-et-imf-afrique-02-2004-bim\\_0.pdf](http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-fr-etudes-de-cas-troisieme-voie-entre-banques-commerciales-et-imf-afrique-02-2004-bim_0.pdf).  
Nsabimana A., 2009, « Articulation banques-microfinance en Afrique : impact sur la gouvernance et la performance des IMF », <http://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2009-3-page-485.htm>.  
Sodokin K., 2006, « La complémentarité des banques et des microbanques dans une approche de la comptabilité des flux et des stocks », [http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-fr-publications-diverses-complementarite-banques-et-microbanques-10-2006\\_0.pdf](http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-fr-publications-diverses-complementarite-banques-et-microbanques-10-2006_0.pdf).

le fait d'une synergie entre deux ou plusieurs entités institutionnelles ayant des compétences distinctives, qui leur permettent de se pourvoir mutuellement en produits et services financiers ayant pour but de construire et d'améliorer l'efficacité des marchés financiers.

Le même dictionnaire définit aussi l'articulation comme l'« action de prononcer distinctement les différents sons d'une langue, à l'aide des mouvements des lèvres et de la langue ». L'articulation renvoie donc nécessairement à la notion de communication et de partage d'un langage commun. À quel niveau de structuration les IMF et les banques pourront-elles parler le même langage afin de se comprendre ? Il faut donc définir les caractéristiques requises par chaque type d'institution afin d'établir entre elle un dialogue fécond.

Il semble difficile de définir mais non d'identifier les IMF. En revanche, il est aisé de définir les banques assujetties aux dispositions de la loi bancaire. L'articulation doit se concevoir comme liant la banque avec toute institution non bancaire ou non établissement financier, et dont l'activité principale est de fournir des produits et services financiers tout en assurant sa viabilité<sup>19</sup>.

La rationalité de l'articulation réside, d'une part, dans les caractéristiques différenciées des deux types d'institutions financières (IMF et banques) et leur complémentarité permettant de créer des synergies (notamment par la réduction des coûts) et, d'autre part, dans le faible taux de bancarisation. Celui-ci s'expliquerait par différentes barrières liées à l'approche client, à la gamme des produits offerts, au niveau de décentralisation et aux instruments de gestion et de couverture des risques notamment.

Ces différents aspects expliquent la rationalité des relations de partenariat entre les banques et les IMF.

### 2.1.1 Mobilisation des ressources domestiques et mise à l'échelle des opportunités économiques et élargissement de la base de productive

Il faut noter que « l'exclusion financière est synonyme de coûts d'opportunité élevés par ceux qui ont le plus besoin de ces opportunités ». (Mankiw et Ball, 2011, cités par CGAP, 2014).

La clientèle a des besoins diversifiés et peu satisfaits par le secteur bancaire dit classique. Face à cette demande, il faut une offre basée sur une gamme variée de produits et services adaptés. La nature de la clientèle des IMF – recoupant la catégorie des populations n'ayant pas accès ou ayant faiblement accès aux services

19. Sur les discussions concernant les mesures de viabilité, voir Ndiaye F., *Microfinance en Afrique de l'Ouest, Quelle viabilité ?*, L'Harmattan, 2009.

financiers, notamment les pauvres, les femmes, les petits et moyens agriculteurs et les jeunes, les TPE et les PME, le secteur informel – et la nature des produits offerts permettent d'élargir la base productive et de développer le marché. L'émergence ne peut se concevoir sans inclusion. Prenons juste l'exemple du genre. La différence de taux de titulaire de compte dû au genre est très élevée et reste constante : 9 % entre les hommes et les femmes dans les pays en développement. Or les inégalités basées sur le genre ont un coût exorbitant. Selon Bandara (2015)<sup>20</sup>, le total des pertes économiques y afférentes dans le monde du travail pourrait atteindre 255 milliards de USD pour l'Afrique, soit près de 4 fois l'APD annuelle pour l'Afrique subsaharienne. Les femmes représentent souvent l'essentiel de la clientèle des IMF. L'inclusion financière contribue ainsi à réduire les inégalités et à favoriser la croissance économique en transformant en réalités économiques le potentiel de création de richesses d'acteurs de développement de plus en plus nombreux.

L'élargissement du réseau et la diversification de la clientèle et des produits contribuent à une meilleure mobilisation des ressources domestiques, notamment de l'épargne. Or l'épargne intérieure est nécessaire pour le développement économique et social<sup>21</sup>. La mobilisation des ressources locales, et notamment de l'épargne et des transferts d'argent, constitue un nouveau paradigme pour une durabilité du développement. En effet, un taux d'épargne élevé se traduira par un taux d'investissement élevé. Or, comme le montre l'exemple des pays d'Asie émergents, un taux d'investissement de plus de 25 % est requis pour une bonne croissance économique. Globalement, les IMF ont la capacité de fournir des produits appropriés à la clientèle non desservie permettant ainsi non seulement de collecter l'épargne mais aussi de faire bénéficier une population souvent exclue de la croissance économique des opportunités économiques.

L'accès de la clientèle à des crédits adaptés, avec la possibilité de monter à l'échelle, grâce au refinancement ou à la graduation de la clientèle, renforce les possibilités offertes aux clients de mieux saisir les opportunités économiques. En effet, le « refinancement » des banques accroît la capacité des IMF de suivre l'augmentation du volume d'affaires des clients ayant démarré comme TPE et d'allonger la durée du crédit. Cela développe la gamme d'opportunités d'investissement. Le développement économique local engendré permet de mieux territorialiser le développement et de le rendre plus équilibré et plus équitable.

Avec leur niveau de décentralisation, les IMF ou SFD peuvent mieux servir les

20. Bandara A, 2015, *Economic Costs of Gender Gaps, Feminist Economics*, 2015, <http://dx.doi.org/10.1080/13545701.2014.986153>, abstract.

21. Radelet S., Sachs J., Lee J-W., 1997, *Economic Growth in Asia*, <http://www.cid.harvard.edu/archive/hiid/papers/ecgasia.pdf>.

clientèles dans les zones les plus reculées ; étendant ainsi l'utilisation des moyens de paiements afin de réduire celle du *cash*. En effet, en Afrique subsaharienne, 36 % des non bancarisés (125 millions) reçoivent leurs paiements agricoles en *cash* et 22 % des non bancarisés adultes (80 millions) reçoivent leurs transferts ou les font en *cash*. Cette décentralisation permet aussi de faire les paiements du Gouvernement aux populations à travers les IMF. Des systèmes financiers décentralisés fonctionnels sont essentiels pour le *cash* transfert, outil important de réduction de la pauvreté et élément aussi de la protection sociale. Ainsi, dans l'Union Économique et Monétaire (UEMOA), un partenariat s'est développé entre les banques et les IMF pour les transferts d'argent, dans le paiement des pensions, des salaires et des revenus agriculteurs, notamment au Sénégal et au Mali, particulièrement avec les banques très impliquées dans le financement agricole telles que la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS). Cette décentralisation et la mise sur le marché de produits adaptés et l'articulation entre banques et SFD peuvent, sans nul doute, être une méthode porteuse pour mieux canaliser les transferts des migrants en investissement. En effet, globalement en Afrique subsaharienne, les transferts annuels (plus de 70 milliards USD) sont supérieurs aux montants de l'APD (60 milliards USD) ; mais dans certains pays, ces transferts servent à des dépenses de consommation ou de prestige. Cette décentralisation peut aussi être utilisée pour renforcer la collecte des revenus fiscaux.

### 2.1.2 Améliorations des pratiques de clientèle et innovations

Les IMF sont souvent vectrices d'innovations et des pratiques de gestion de la clientèle et du risque, pouvant entraîner des changements au niveau du secteur bancaire classique, avec une réduction des coûts de transaction, une amélioration de l'offre de produits et services et une meilleure gestion du risque. En effet, les IMF et les agences de téléphonie mobile ont été des précurseurs de *Mobile Money* en Afrique. Il faut noter que sur ce segment de marché, l'Afrique est largement en avance sur le reste du monde. En effet, 12 % des adultes en Afrique subsaharienne ont un compte en *Mobile Money* contre 2 % pour le reste du monde ; et pour la moitié de cette population, il représente leur seul compte<sup>22</sup>. L'exemple de M-Pesa au Kenya est souvent cité. Les nouvelles technologies et les innovations sont considérées comme des facteurs critiques pour promouvoir l'inclusion financière. « Nous estimons que les systèmes bancaires en Afrique subsaharienne continueront leur forte expansion au cours des 12 à 18 prochains mois soutenus par une croissance économique robuste et une plus grande pénétration des services bancaires grâce notamment à l'accessibilité du Mobile Banking »<sup>23</sup>. (Kypreos, 2015)<sup>24</sup>. Le « Digital

22. *The Global Findex Database*, 2014.

23. Services bancaires mobiles par téléphonie cellulaire.

24. Kypreos, *Making Finance Work for Africa*, 2015.



finance » (« la finance numérique ») est ainsi une piste porteuse de plus grande inclusion.

De plus en plus, les économistes considèrent qu'il faut internaliser les chocs et les vulnérabilités dans le processus de développement et ne plus les considérer comme des externalités. Or une bonne inclusion financière permet de contribuer à la résilience des communautés et des pays en lissant les risques par le biais de l'épargne, de l'assurance et de crédit approprié en cas de risques. Les pratiques des IMF incluent des éléments nouveaux dont les banques peuvent certainement s'inspirer. Ainsi, en est-il de la finance responsable, d'une plus grande transparence financière, de l'éducation financière particulièrement auprès des jeunes (« Youth finance ») et de la protection des consommateurs de services financiers.

### 2.1.3 Fonctionnement efficace et efficient des filières<sup>25</sup>

Dans la plupart de nos pays, l'agriculture et l'agro-industrie sont considérées comme les moteurs d'une croissance saine et inclusive, susceptible de contribuer à un cercle vertueux de développement. Les IMF offrent une diversification des produits, l'élargissement de la clientèle, l'approche « proximité » et la décentralisation. Les banques assurent le refinancement pour la production, le financement de la commercialisation de la production agricole et le financement des exportations agricoles. Ainsi l'articulation Banques-IMF contribue à une meilleure intégration des filières agricoles et à une amélioration de leur fonctionnement et de leur efficacité, avec un effet positif sur la croissance.

Ces différents éléments renforcent la territorialisation de l'économie et le développement économique local, nécessaire pour une décentralisation effective. Des exemples réussis des effets positifs de cette synergie entre les IMF et les banques sont attestés par les relations SFD-BNDA<sup>26</sup> au Mali ou SFD-CNCAS au Sénégal.

### 2.1.4 Financement des TPE et des PME

Grâce à l'élargissement de la gamme de clientèle, les décentralisations, les améliorations de l'approche clientèle et les innovations, les synergies Banques-IMF ont un fort potentiel de financement des TPE et des PME. Or les PME notamment constituent une grande partie du potentiel de croissance y compris dans les pays développés. Différentes études, notamment auprès des entreprises, ont montré que l'accès au crédit était un frein important au développement des TPE et des

25. Voir aussi, Lapenu, C., Wampfler, B., Baron, C., 2002, Fiche n° 12, Partenariats Banques et IMF : acquis et enseignements dans Le financement de l'agriculture familiale dans le contexte de libéralisation : quelle contribution de la microfinance ?, Séminaire de DAKAR, 21-24 janvier 2002, Bulletin d'information post-séminaire.

26. Banque Nationale de Développement Agricole.

PME. Il s'avère donc essentiel de desserrer cette contrainte car l'émergence doit s'appuyer sur ces catégories d'entreprises. Mais ce potentiel ne peut être transformé en réalité que si d'autres mécanismes liés aux fonds propres des PME, à des instruments additionnels tels que le capital-risque ou les fonds de garantie et le renforcement de la capacité technique et de gestion sont mis en place. Ces mesures requièrent aussi un environnement des affaires adéquat et des politiques sectorielles appropriées.

## 2.2 L'articulation Banques – IMF, pas une panacée mais assurément un facteur positif de l'émergence

Dans un tel cadre, le raffermissement du partenariat entre les différents acteurs financiers (alliances stratégiques, investissements croisés, appuis techniques et innovations, concertation sur le cadre légal et réglementaire et stratégie appropriée de développement du secteur) contribue à une meilleure inclusion financière, responsable, sociale et environnementale, avec un accès durable à des services financiers variés et adaptés pour le plus grand nombre, tout en assurant la promotion des investissements requis pour le développement. Il convient dès lors de s'intéresser à (i) raffermir cette rationalité de partenariat, en analysant les avantages pour les IMF et les banques ; (ii) identifier les contraintes (iii) définir quelques modalités et (iv) en inférer des actions pour améliorer ce partenariat.

Évidemment, ce partenariat nécessite en particulier une compréhension partagée des avantages du partenariat entre les IMF et les SFD, des conditions requises particulièrement des SFD et un environnement politique, légal et réglementaire approprié.

### 2.2.1 Avantages de l'articulation pour les IMF

#### 2.2.1.1 *Le refinancement et ses effets positifs : diversifier les produits et renforcer la capitalisation*

L'objectif essentiel de toute institution financière, particulièrement des IMF, reste la viabilité tout en fournissant des produits et services à la population ciblée.

Or le refinancement constitue un des moyens d'atteindre cet objectif. Il faut souligner que le refinancement a les effets non exhaustifs suivants : (i) la possibilité de diversifier et d'étendre l'offre de produits et de services financiers ; (ii) le renforcement de la capacité de gestion ; (iii) le développement des fonds propres effectifs ; (iv) l'intégration au marché financier national permettant de réduire la dépendance vis-à-vis de l'extérieur ; (v) la reconnaissance du professionnalisme de la structure renforçant ainsi son capital confiance. En outre, le refinancement par une banque d'État peut constituer un moyen d'appuyer le financement de

secteurs stratégiques d'un pays donné.

*2.2.1.1.1 Le refinancement permet de diversifier et d'étendre l'offre de produits et services financiers des IMF*

La plupart des IMF sont spécialisées dans le crédit court terme d'un volume individuel assez faible. Cela s'explique par des raisons réglementaires ou prudentielles (coefficient de transformation maximum à ne pas dépasser) ou par la nature des dépôts. Leurs ressources sont généralement à vue sauf pour l'épargne forcée.

Or les besoins de développement requièrent, même pour les pauvres, des volumes de crédit plus élevés avec des durées plus longues. En outre, la collecte de l'épargne de certaines catégories sociales, notamment en milieu rural – même si elles ne constituent pas la clientèle prioritaire des IMF – se trouve bloquée par l'insuffisance d'offre de produits adaptés à leur besoin en termes de volume et de durée. Cela est particulièrement vrai pour les commerçants ruraux, et les exploitants des périmètres irrigués des zones rurales.

Le refinancement par les banques contribue ainsi à un meilleur appariement entre ressources et emplois, tant en volume qu'en durée. Cela a donc comme incidence l'amélioration de l'offre de produits en crédit mais aussi en épargne. C'est pourquoi une meilleure pratique dans le domaine du crédit à moyen terme renforcera la nécessité de collecte d'une épargne plus stable. Il en résultera l'opportunité d'offre de produits d'épargne adaptés.

Cet effet induit est encore renforcé par la possibilité d'articulation avec les compagnies d'assurance permettant de diffuser, à travers les réseaux, des offres de produits d'assurance, particulièrement dans les domaines de l'assurance maladie, de l'assurance vie... L'alternative de trouver des possibilités d'assurance maladie peut développer une plus grande monétarisation de l'épargne et accroître sa stabilité. De plus, l'assurance maladie a une incidence positive sur la demande de crédit. Les liens entre le système financier (banques et assurances) et les IMF entraînent la nécessité d'un développement adéquat des innovations dans les IMF, renforçant ainsi leur capacité créatrice.

*2.2.1.1.2 L'articulation renforce le niveau de capitalisation des IMF*

La capacité de mobiliser des ressources, par le refinancement, est particulièrement liée au développement des fonds propres effectifs des IMF. Or la plupart des IMF ont des niveaux de capitalisation très faible, liés, d'une part, à l'insuffisance du coefficient de transformation des ressources et de l'offre de produits de crédit et, d'autre part, à la structure institutionnelle (système mutualiste, transformation d'ONG ou de programmes de crédit de projets en IMF). Évidemment, avec

l'amélioration du cadre réglementaire, le niveau de capitalisation s'améliore.

Certes des évolutions institutionnelles sont perceptibles, avec le développement du capital-actions, y compris dans les systèmes mutualistes « un homme, une voix ». Certes cela pose quelques questionnements philosophiques. Mais le renforcement des fonds propres effectifs des IMF peut être obtenu par le recours au refinancement des banques et l'amélioration de produits et services financiers. Ce facteur positif du refinancement s'explique par les augmentations de la marge financière et du volume d'activités. Le coefficient de transformation de l'épargne collectée est plafonné de manière réglementaire, les capitaux provenant du refinancement ont un effet levier très important. On estime entre deux tiers et trois quarts la participation du refinancement à la production de la marge financière d'un réseau de Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit (CVECA encadrées par le CIDR<sup>27</sup>).

Le refinancement a, en outre, un effet d'entraînement sur la mobilisation des ressources. En effet, l'amélioration du niveau des fonds propres corrélée à un maintien d'une bonne qualité de portefeuille accroît les possibilités d'accès à de nouvelles ressources en volume plus important ; ce phénomène lui-même est un facteur de développement des fonds propres effectifs des IMF.

#### 2.2.1.2 *Les IMF sont mieux intégrées dans les marchés financiers nationaux*

Les marchés financiers de la plupart des pays sont assez disparates, y compris au niveau du secteur bancaire lui-même. Les segments de clientèle ou les secteurs d'activité sont peu différenciés et pas suffisamment intégrés. Ainsi, le secteur rural, où interviennent la plupart des IMF, est financé – même si cela se fait avec quelques difficultés – par les banques telles que les Caisses Nationales de Crédit Agricole ou les Banques Nationales de Développement Agricole. Les autres banques participent seulement au financement de la commercialisation.

Ce cloisonnement concerne aussi les relations entre les banques et les IMF. Dans la majorité des cas, les IMF sont considérées comme de simples déposants dans les livres des banques, malgré la nature de leurs activités, et parfois les volumes importants de ressources déposées dans les banques. L'intégration débute d'abord par une reconnaissance par les autorités monétaires des IMF ayant atteint une certaine taille. Cela est fait à travers des lois ou des réglementations selon la nature institutionnelle et le niveau de structuration des IMF et la vérification par la Commission Bancaire pour les États de l'UMOA pour les SFD de grande taille (2 milliards de FCFA d'épargne ou de crédit pendant deux exercices consécutifs,

27. Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit encadrées par le Centre International de Développement et de Recherche.

Instruction 007-0-62010 de la BCEAO<sup>28</sup>). Cette reconnaissance peut également se traduire par une incitation à changer de statut.

Ensuite, l'intégration dans le marché financier passe par la considération du refinancement fait aux opérateurs de la microfinance comme un crédit à des institutions financières.

Enfin, en attendant, les IMF doivent pouvoir, en fonction des critères des banques centrales, bénéficier d'accord de classement permettant aux banques de recourir, en cas de besoin, au marché monétaire.

L'intégration des IMF a au moins les conséquences bénéfiques suivantes pour l'économie des pays concernés. L'élargissement de la péréquation entre les ressources et les emplois permet une meilleure allocation de l'épargne nationale, contribuant ainsi à une plus grande structuration des tissus économiques nationaux.

Le refinancement inverse ou au moins atténue une tendance souvent constatée, consistant au transfert – du fait d'une insuffisance de réutilisation de l'épargne collectée – de l'épargne des campagnes ou des milieux pauvres vers les villes ou des milieux plus riches.

L'intégration dans le marché financier national réduit aussi la dépendance vis-à-vis de l'extérieur. En accédant à des ressources au coût du marché et en dégagant un profit adéquat, les IMF prouvent leur capacité de pérennisation de leur activité. En effet, parmi les paramètres de l'Index de Dépendance aux Subventions de Yaron (IDS), le différentiel entre le taux d'obtention des ressources et le taux du marché joue un rôle important. Il en est de même du portefeuille de prêts. Or l'intégration et ses effets induits agissent sur ces deux paramètres de manière positive.

Cette réduction de la dépendance vis-à-vis de l'extérieur du point de vue des ressources influe positivement sur l'évolution nationale ou sous-régionale en matière de développement financier. En fait, trop souvent, l'obtention de ressources extérieures par les IMF a comme corollaire l'acceptation des orientations des bailleurs en matière de développement institutionnel et de vision stratégique, pouvant aller jusqu'au cloisonnement par rapport aux marchés financiers nationaux. Cela a des effets négatifs sur leur fonctionnement et le développement de tissus économiques nationaux.

L'intégration aussi réduit les coûts de transaction et les coûts de gestion des risques, grâce à un meilleur partage de l'information sur la clientèle, améliorant ainsi l'efficacité globale des marchés financiers nationaux. Le bon fonctionnement de bureaux de référence de crédit (« Credit Bureaux ») intégrés ou articulés peut

---

28. Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest.

renforcer cet aspect positif du partage de l'information.

Cette intégration accroît aussi le taux de bancarisation des populations qui n'avaient pas accès habituellement aux services et produits financiers.

L'intégration garantit une plus grande sécurisation des ressources collectées. Certes, ce point peut être discutable, en cas de difficulté du système bancaire. Mais de plus en plus, en Afrique, notamment dans les pays de l'UEMOA, grâce la restructuration bancaire et la mise en œuvre de politiques financières plus rigoureuses, d'une part, et une plus grande surveillance bancaire (Commission Bancaire BCEAO/BEAC<sup>29</sup>), d'autre part, les banques présentent une santé financière que nous pensons durable.

### 2.2.1.3 *Développer les meilleures pratiques en microfinance pour pérenniser l'offre en vue de la durabilité de la croissance*

L'articulation renvoie aussi à la notion de communication. Il s'avère donc nécessaire que les banques et les IMF puissent parler le même langage. Les banques sont normalement des établissements professionnels de la finance. Les IMF ne le sont pas toujours ou ne l'ont pas été pendant longtemps. Afin d'être considérée comme un bon risque, une IMF doit avoir ou tendre vers les meilleures pratiques en microfinance. Cela se traduit au niveau de ses performances, en matière d'activité et de viabilité, par une bonne qualité du portefeuille, une bonne efficacité opérationnelle et financière.

Même si ses performances sont réelles, l'IMF doit avoir un bon Système de Gestion de l'Information, afin de continuer à les maintenir, mais surtout afin de permettre aux banques de mieux apprécier le risque. Cela constitue une condition *sine qua non* de l'entrée en affaires et du maintien de ces relations entre les banques et les IMF.

C'est pourquoi, l'appréciation par les banques d'une IMF comme étant un bon risque constitue aussi un élément de marketing important pour cette dernière. Cet accroissement de son capital confiance augmente aussi ses volumes d'affaires tant auprès de sa clientèle habituelle que vis-à-vis d'une clientèle nouvelle à démarcher, ou par rapport à des bailleurs de fonds ou d'autres intervenants dans le domaine financier.

### 2.2.1.4 *Renforcer le développement institutionnel au moindre coût*

Certes, certaines initiatives en Amérique latine (BancoSol et FIE en Bolivie, IDESI

29. Banque des États de l'Afrique Centrale.



au Pérou<sup>30</sup>, BRAAC au Bangladesh, K-Rep et Equity Bank au Kenya, CamCul au Cameroun ou Compartamos au Mexique ) ont déjà ou sont en voie d'institutionnalisation soit en se transformant en Banque ou en Établissement Financier, y compris (même si cela s'est fait avec quelques réprobations) en mobilisant des ressources à Wall Street sous forme de IPO<sup>31</sup> pour certaines. La transformation a cependant un coût non seulement en ressources financières (capital minimum, d'autant que celui-ci a été augmenté dans la plupart des pays ), mais aussi en capacité institutionnelle, notamment en qualité et en quantité pour les ressources humaines et les moyens logistiques. Cela concerne autant la gestion interne que le *reporting* pour le suivi par les organismes de contrôle (Banques centrales, Commission Bancaire...).

C'est pourquoi en Afrique, notamment de l'Ouest, un « package » de liens entre une ou plusieurs banques et une IMF peut permettre à cette dernière de renforcer son développement institutionnel au moindre coût, c'est-à-dire sans payer le prix de la transformation en Établissement Financier ou en Banque. Les relations de partenariat incluent en sus de l'aspect financier (placement de l'excédent financier, refinancement...) les aspects d'appui dans les domaines du contrôle, de la formation et même des coûts d'installation. Cette stratégie de complémentarité, et non de concurrence, s'avère d'autant plus facile que la banque elle-même a participé à l'émergence de l'IMF. Il en est ainsi notamment dans le cas où la banque est elle-même l'opérateur de promotion de l'IMF. La Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA) au Mali, l'ancienne Caisse Nationale de Crédit Agricole au Burkina Faso et la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal ont joué respectivement ce rôle dans divers projets au niveau de leurs pays respectifs.

#### 2.2.1.5 Des conditions pour bénéficier de ces avantages

Cependant, globalement, les conditions requises pour une IMF pour une bonne synergie avec les banques comprennent, en sus de l'élément essentiel que représente la qualité du *leadership*, de la gouvernance et de la vision partagée, les aspects non exclusifs suivants : (i) le niveau des activités ; (ii) le degré de structuration ; (iii) les performances antérieures en matière de crédit et d'épargne ; (iv) l'objectif stratégique en matière d'évolution ; (v) le niveau des fonds propres effectifs ; (vii) la qualité de la gestion, notamment le développement d'un bon système de gestion de l'information.

Le partenariat n'étant fécond que s'il est gagnant-gagnant, examinons les avantages pour les banques.

30. Banco para el Fomento a Iniciativas Economicas (FIE) et Instituto de Desarrollo del Sector Informal (IDESI).

31. *Initial Public Offering*.

## 2.2.2 Avantages de l'articulation pour les banques

Les banques ont plusieurs avantages dans le cadre de leur articulation avec les IMF : développer et diversifier leurs activités ; réduire leurs risques et accroître leur profitabilité ; construire un marché financier intégré.

### 2.2.2.1 Développer et diversifier les activités

Dans la plupart des pays, les banques, en particulier celles qui interviennent dans le secteur rural, ressentent le besoin de développer un portefeuille sain dans le secteur agricole et rural requérant des liens directs entre la banque et l'emprunteur. En effet, la libéralisation des filières et le fait qu'il n'y ait pas obligation de paiement en compte des récoltes rendent de plus en plus difficile la capture des flux financiers découlant de la production ayant fait l'objet des crédits aux paysans. Or la maîtrise des flux financiers de la commercialisation, dans le secteur cotonnier ou rizicole, et le précompte sont des facteurs déterminants dans le recouvrement des crédits à la production. *A contrario*, la libéralisation des filières, par exemple de la filière riz au Sénégal et au Mali, a eu des effets négatifs sur le taux de remboursement des prêts octroyés aux agriculteurs ayant entraîné des coûts exorbitants en provisions. L'articulation permet d'amoindrir les effets de cette perte de maîtrise des flux financiers du marché agricole. Les banques prêtant à l'agriculture doivent s'ajuster et le développement de liens adéquats avec les IMF peut faire partie de cet ajustement. En effet, la structure financière villageoise peut agir comme filtre pour les flux financiers entrant et sortant du village. Les IMF ayant une meilleure connaissance du risque et le maîtrisant mieux font l'appoint des demandes de crédit qu'elles consentent à prendre dans leurs portefeuilles soit en termes de volumes ou de maturité des prêts. La banque accroît ainsi ses activités tout en minimisant son risque ou, pour le moins, en transférant son appréciation à une entité qui est réputée en avoir une plus grande connaissance.

La banque peut aussi, si la structure financière villageoise pour des raisons liées à son statut ou à sa stratégie ne veut octroyer directement du crédit à un risque qu'elle juge correct, déléguer un mandat de recouvrement avec une rémunération basée sur la qualité du portefeuille et des critères de performance assez précis.

Cette stratégie permet aussi de maintenir dans le secteur financier formel, ou d'amener certaines catégories de clientèles. En effet, dans beaucoup de pays africains, les fonctionnaires retraités, ou d'autres travailleurs de la ville ayant eu accès à des services bancaires, retournent à la campagne, avec un risque certain de perdre ces services financiers ou de devoir encourir des coûts transactionnels élevés afin de continuer à y accéder. Certains commerçants de zones rurales évoluent en marge du système bancaire et ne font pas beaucoup confiance au système



financier local vu l'importance de leurs volumes d'opérations par rapport aux ressources d'une caisse villageoise par exemple.

L'articulation entre les banques et les IMF peut, par le renforcement du capital-confiance des IMF et par les possibilités d'intégration des services rendus, contribuer au développement des services financiers locaux pour les catégories sociales précitées, structurant ainsi mieux le développement économique local.

#### 2.2.2.2 *Réduire le risque et améliorer la profitabilité pour une meilleure intermédiation financière*

Les IMF, qui ont de bonnes pratiques en microfinance, ont très souvent une bonne qualité de portefeuille que leur envient bien des banques ou établissements financiers. En conséquence, elles représentent de bons risques pour les banques. Même si la méconnaissance de ces IMF ou l'insuffisance de compétences dans les banques ou les établissements financiers les conduisent à mal apprécier ces possibilités.

Les mécanismes dont le rôle est d'amorcer ces relations IMF-Banques sont dans ce cadre d'une importance capitale, tels que les garanties ou les appuis institutionnels des partenaires ou les investissements en microfinance.

En jouant le rôle de grossiste de crédit et en laissant les IMF partenaires jouer celui de détaillant, les banques réduisent considérablement le risque lié au bénéficiaire final.

En outre, en amoindrissant le risque lié au bénéficiaire final, les banques accroissent leur marché de crédit dans un secteur à faible taux d'impayé.

L'amélioration des performances des IMF à travers l'appui en formation et en contrôle des banques renforce les possibilités de développement d'un marché solvable en produits et services financiers.

Cependant, malgré les avantages précités, l'articulation se trouve aussi confrontée à des contraintes dont la compréhension et le dépassement sont nécessaires pour explorer toutes les synergies.

### 2.2.3 Les contraintes liées à l'articulation

#### 2.2.3.1 *Les relations entre accès aux services financiers et croissance : un débat toujours actuel*

Si la microfinance accroît assurément l'accès aux services financiers, son rôle direct dans la réduction de la pauvreté est sujet à controverse. Ce questionnement sur les relations entre le secteur financier et la croissance et le développement dépasse la microfinance. Cela renvoie aux points non exhaustifs suivants :

- « • la théorie de l'intermédiation financière (voir Allen et Santomero, 1996), avec un ciblage particulier d'une catégorie de la clientèle, notamment les exclus du secteur financier dit classique et la gestion du risque ;
- la théorie des systèmes financiers et des relations entre la finance, la croissance et le développement économique (voir la revue de la littérature depuis Gurley et Shaw, 1960 ; Mc Kinnon, 1973 ; Fama, 1980 ; Banque Mondiale, 1989 ; Eschenbach, 2004 ;
- la théorie de la faillite des marchés financiers ruraux, en ce qu'elle a comme interrelations avec la microfinance et l'accès aux services financiers notamment en zones rurales et pour des populations dépourvues de garantie (voir Besley, 1994 et l'École de l'Université de Ohio State) ». (Ndiaye, 2009).

### 2.2.3.2 *L'articulation doit être une option stratégique et non une tactique*

L'articulation suppose une volonté entre les structures concernées. Pour des institutions financières, cette articulation n'a de sens que si elle s'inscrit dans une stratégie gagnant-gagnant, permettant la rentabilité des structures impliquées.

Certes, l'articulation doit être une option stratégique sous-tendue par la compréhension des intérêts mutuels pour pouvoir jouer son rôle pour une plus grande inclusion financière, comme moyen d'un développement économique et social inclusif. Cependant, certaines contraintes méritent d'être soulignées.

Les relations entre les IMF et les banques prennent différentes formes soit de complémentarité, soit de concurrence, dans un contexte où des interrogations naissent aussi sur les capacités de chacune des deux catégories d'acteurs à jouer leur rôle. Les aspects positifs précités des IMF sont, dans beaucoup de cas, des potentialités mais la transformation en réalité requiert d'autres conditions.

Cependant, des exemples (cf. Sénégal) montrent que des bailleurs de fonds ont conçu le développement de certaines IMF comme une alternative aux institutions existantes dont ils prédisaient la liquidation. Donc des relations amorcées entre la banque et l'IMF n'ont pas été durables.

En revanche, des IMF manifestent dans leur stratégie de développement la volonté de développer leur viabilité par le biais de relations avec le secteur bancaire existant (cas des réseaux appuyés par le CIDR) ; entraînant ainsi des conditions d'articulation assez performantes.

Ainsi, les réseaux concernés étaient-ils bien articulés au Mali avec la BNDA, au Burkina Faso avec la CNCA-B, et au Cameroun avec la BICEC<sup>32</sup>.

32. Banque Internationale pour le Commerce et l'Épargne du Cameroun.



La CNCA-Sénégal a aussi des relations d'articulation avec la plupart des réseaux (ACEP<sup>33</sup>, Réseaux des Caisses de Sédhiou, Hann et Kayar dans la pêche), et a été un opérateur pour l'émergence de certains d'entre eux.

D'autres réseaux ont une stature financière plus solide que certaines banques dans des pays où la restructuration bancaire est en cours. Ils ont donc la volonté de créer leur propre institution financière ou des centres de financement des PME.

L'articulation est une stratégie de complémentarité entre des institutions ayant des compétences distinctives dans des segments donnés du secteur financier. Or des réseaux, dans les faits, ont des segments de marché dans lesquels la concurrence avec les banques est nette (PADME<sup>34</sup>, PAPME<sup>35</sup>, RCPB<sup>36</sup>, PAMECAS<sup>37</sup>, CMS<sup>38</sup>). Il peut en découler une segmentation de l'offre de produits et services financiers non intégrés (Crédit Court Terme du CMS, Crédit Moyen Terme des Banques) préjudiciable à la bonne exécution du volet crédit.

### 2.2.3.3 *La question des taux et du refinancement direct vs le taux interne de rentabilité des investissements*

La plupart des réseaux ont des refinancements à un taux variant entre 6 et 12 % l'an. Avec des taux débiteurs de 15 à 24 % l'an, les IMF dégagent une marge suffisante. Certaines banques refinancent les IMF grâce à des ressources rétrocédées. Des réseaux préfèrent une rétrocession directe des ressources aux IMF afin de renforcer leur capitalisation et de réduire le coût de la ressource (Réseau des Caisses Populaires du Burkina Faso).

Une telle position, certes si elle peut paraître défendable à court terme, n'est pas une option adéquate dans le sens de la pérennisation des IMF. En effet, elle laisse intacte la question de l'intégration des marchés financiers nationaux qui seule garantit l'accès à des ressources de manière durable. D'autant plus que la compétition devient de plus en plus exacerbée pour l'obtention de ressources extérieures des bailleurs de fonds et que la mobilisation des ressources domestiques se révèle le nouveau paradigme du financement du développement. La dépendance vis-à-vis de l'extérieur, avec ses incidences sur la structuration des marchés financiers et les politiques et stratégies de développement, demeure intacte si les synergies ne sont pas appropriées avec les banques.

33. Anciennement Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production.

34. Association pour le Développement de la Microentreprise au Bénin, devenue PADME.

35. Association pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises devenue PAPME.

36. Réseau des Caisses Populaires du Burkina.

37. Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal.

38. Crédit Mutuel du Sénégal.

Le partenariat entre les IMF et les banques comporte une diversité d'offre de produits et de services, incluant l'appui à la formation et au contrôle, et une dimension de structuration. Or l'offre de ressources extérieures n'intègre pas souvent ce « package » de services dépassant le cadre de la rétrocession simple.

Il s'y ajoute que la rétrocession directe annihile l'effet de levier, d'une part, et pose, d'autre part, le problème du risque de change en cas de remboursement des ressources.

Concernant la capitalisation directe par des ressources extérieures, elle met en exergue la difficulté de la modalité : les bailleurs de fonds devraient-ils être des actionnaires directs des IMF et sous quelle forme ? Leur part prépondérante dans la structure du capital, se traduisant en majorité dans la prise de décision, ne risque-t-elle pas d'ôter une des caractéristiques des IMF, à savoir l'appropriation par les usagers ?

Cette question est encore plus cruciale pour les systèmes mutualistes.

Des réseaux ont montré que l'articulation a contribué à une capitalisation de leurs structures.

Concernant les taux, ils doivent refléter les tendances du marché et la qualité du risque « IMF ».

#### *2.2.3.4 Des conditions de crédit difficilement compatibles avec le taux interne de rentabilité des investissements productifs*

Les taux d'intérêt des IMF, de 2 % par mois parfois en Afrique, la courte durée et le montant faible (quelquefois) des crédits et l'accent mis sur un taux de remboursement de 100 % avec la caution de groupe sont certes importants pour la viabilité des IMF (même si celles-ci doivent aussi réduire leurs coûts de transaction), mais sont souvent incompatibles avec le développement économique et social. Celui-ci requiert surtout au niveau des TPE et des PME davantage de prise de risque. Or même dans les pays développés, où l'essentiel de la production est réalisé par les PME, le taux de survie de celles-ci est d'un tiers des entreprises créées.

#### *2.2.3.5 Accès au refinancement et effet d'éviction de la fonction collecte de l'épargne*

L'accès à des ressources bancaires peut avoir un effet négatif sur la collecte de l'épargne des réseaux. Cette observation n'est, en général, assez évidente que dans les cas suivants :

- la fonction crédit est prépondérante dans l'IMF et cela s'est reflété dans son développement institutionnel (cas de la transformation du volet crédit

d'ONG ou de projets en IMF) ;

- l'IMF se positionne stratégiquement comme alternative à des banques ou établissements financiers et doit donc mobiliser le maximum de ressources extérieures.

En effet, utilisé judicieusement, le refinancement peut au contraire avoir un effet positif non seulement sur l'épargne mais encore sur sa stabilité, comme nous l'avons montré plus haut. En offrant des services plus adaptés grâce à des ressources adéquates en volume et en durée, l'IMF élargit sa gamme de clientèle à des catégories sociales ayant des potentialités d'épargne beaucoup plus élevées. En accroissant la productivité des activités des bénéficiaires de crédit moyen terme par exemple, l'IMF développe leur capacité à épargner. Les possibilités de l'assurance-vie contribuent à rendre monétaire l'épargne et à la stabiliser.

#### 2.2.3.6 *Le partage de segments de clientèle et la graduation se heurtent à des empiètements de marchés*

En effet, au départ, dans le cadre du partenariat et du processus de « graduation », la clientèle haut de gamme des IMF était transférée aux banques. Mais de plus en plus, deux phénomènes viennent contrarier un tel mécanisme « le downscaling » (la descente en gamme de clients) des banques et le « upscaling » (la montée en gamme de clientèle) des IMF. Ainsi, sur des segments de marché, les banques et les IMF partagent les mêmes clients avec des risques de surendettement.

En outre des banques ou groupes bancaires ont créé leur propre entreprise de microfinance, par exemple Afriland First Bank avec les MC2<sup>39</sup> ou Manko (filiale à 100 % de la Société Générale au Sénégal), ou se sont quasiment muées en banques comme Equity Bank au Kenya, ou ont fait des partenariats avec des banques de microfinance (Accion et Ecobank pour EB-Accion). Dans l'UMOA, FINADEV a été une des premières initiatives avec la Financial Bank. Dans l'UMOA, deux banques de microfinance conduisent leurs activités.

Des bailleurs de fonds ont aussi considéré, au départ, les IMF comme des alternatives pour le financement notamment du secteur agricole et rural face aux faillites ou au problème de gouvernance de la plupart des banques agricoles. Or, cette option n'a pas été porteuse à cent pour cent vu les caractéristiques mêmes des IMF.

Le refinancement des banques pour être approprié requiert que les IMF bénéficient des accords de la BCEAO par exemple. Les IMF doivent donc avoir un bon *rating*.

---

39. Mutuelles de croissance et de compétitivité.

## 2.2.4 Les modalités de l'articulation

En vue de mettre les synergies en action tout en s'attaquant aux contraintes, différentes modalités d'articulation ont été développées, que nous ou d'autres auteurs ont déjà spécifiées<sup>40</sup>. Cependant, celles-ci peuvent inclure (i) la création d'une banque spécifique de microfinance (2 dans l'UMOA présentement) ou la création par les IMF d'une banque (BIMAO<sup>41</sup>), ou d'une entente EB-Accion<sup>42</sup>, (ii) d'un département ou d'une unité faisant de la microfinance, (iii) d'une descente dans la gamme de clientèle (« Downscaling ») pour les banques ou d'une montée dans la gamme de clientèle (« upscaling ») pour les IMF, (iv) de système de parrainage pour la création d'une IMF ; (v) de relations de services (identification de clients, transfert de clients, appuis techniques et appuis-conseils) ; (vi) de relations financières (dépôts et refinancement) ou vraisemblablement d'une combinaison de ces différentes modalités. Tous ces aspects dépendent du degré de maturité et de viabilité des IMF-SFD, des relations de confiance mutuelles développées, du contexte légal et réglementaire, des options stratégiques et de la nature du marché.

## Conclusion

La mobilisation des ressources domestiques représente un nouveau paradigme d'un développement économique et social inclusif, durable, équitable et équilibré et porteur de transformations structurelles. Dans ce cadre, la construction de secteurs financiers inclusifs s'avère d'une importance capitale. L'articulation Banques-IMF constitue, ainsi, un élément jugé porteur. Cependant, en réalité, la transformation de ce potentiel requiert (i) une bonne compréhension de la rationalité sous-tendue par un élargissement de la gamme de clientèle par les produits, la décentralisation et les innovations et un cadre légal et réglementaire approprié ; (ii) une stratégie adéquate entre les différentes catégories d'acteurs financiers ; (iii) la résolution des différentes contraintes liées aux conditions de refinancement et de crédit garantissant la viabilité des IMF et des clients, la concurrence sur certains segments de clientèle ; (iv) l'élaboration de programmes appuyant ces efforts soutenus par la Banque centrale, les associations professionnelles de banques et d'IMF et les partenaires techniques et financiers. C'est dans un tel contexte que s'inscrit le PRAFIDE<sup>43</sup>, projet de la BCEAO, du SIDA<sup>44</sup>, de UNCDF<sup>45</sup> et du CGAP.

40. Ndiaye F., « Articulation Banques-SFD », *Marchés tropicaux et méditerranéens*, hors-série, 1999.

41. Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest.

42. EB-Accion Initiative d'Ecobank ETI et Accion en microfinance.

43. Projet d'appui à la finance décentralisée.

44. Swedish International Development Agency.

45. United Nations Capital Development Fund.

En outre, dans la plupart des pays, le Gouvernement et les principaux acteurs élaborent des stratégies de finance inclusive, répondant parfaitement au concept de croissance inclusive.

L'approche de développement sectoriel consiste à créer une vision commune partagée par l'ensemble des acteurs sur l'inclusion financière, en suivant les principales étapes suivantes :

- L'évaluation du secteur financier avec ses contraintes et opportunités.
- Le développement d'une vision commune du rôle du secteur financier, compétitif, intégré, efficace et efficient, innovant avec des institutions professionnelles opérant dans un cadre politique, légal et réglementaire approprié et visant la transformation socio-économique, tout en tirant les leçons des expériences réussies ou moins positives vécues dans d'autres régions du monde ou en particulier de l'Afrique.
- La traduction de cette vision en stratégie, plan d'action et budget avec un engagement de l'ensemble des acteurs.

Au cours des années 2014 et 2015, le monde est à un tournant pour la reconfiguration de l'architecture du développement : Beijing+20, Conférence sur la Population et le Développement (CIPD+20), Rio+20 sur l'environnement, la conférence de Sendai sur la réduction des risques de catastrophes, la conférence d'Addis-Abeba sur le financement du développement, la fin des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et la signature des Objectifs de développement durable (ODD), la conférence de Paris sur les changements climatiques. Considérant ce *momentum*, l'Afrique peut et doit être le continent du changement et des transformations structurelles. Elle en a le potentiel et l'inclusion financière y est un facteur critique pour le transformer en réalité durable. À la croissance inclusive répond en écho l'inclusion financière avec notamment l'articulation Banques-IMF.



# Stratégies d'expansion continentale : Un miroir aux alouettes ?

**Anselme Imbert**

Conseiller pour l'Afrique à la Direction générale du Trésor français<sup>1</sup>  
Banque de France

Les années récentes ont vu un développement rapide d'expansion continentale d'un certain nombre de banques. Ainsi, aujourd'hui près d'une dizaine de réseaux ont une présence physique dans la banque de détail dans plus de 10 pays africains.

On peut se demander si ce mouvement est caractéristique d'une dynamique uniforme et irréversible susceptible de déboucher sur un modèle d'entreprise durable et rentable. Le concept de « panafricanisme bancaire » est-il uniforme ou recouvre-t-il des stratégies variées et différenciées ? Les régulateurs bancaires du continent sont-ils armés pour affronter les défis que pose ce modèle transfrontalier ?

## **1. Réseaux bancaires en Afrique subsaharienne : des acteurs multiformes**

### **1.1 Les banques d'origine extra-continentale**

La présence simultanée de certaines banques dans plusieurs pays du continent remonte à l'époque coloniale pour certaines d'entre elles. C'est le cas pour la plupart des banques d'origine européenne, et leur présence géographique découle de l'héritage historique : il est ainsi logique qu'au lendemain des décolonisations, les banques françaises se soient retrouvées avec des positions fortes en Zone franc,

---

1. Les appréciations contenues dans cette contribution n'engagent que leur auteur à titre personnel et ne reflètent en aucun cas les positions de la Banque de France ni celles du Trésor français, ni celles des différents organes et institutions dans lesquels celui-ci siège ou exerce des responsabilités.

tout comme les banques britanniques dans les pays d'Afrique anglophone. Au cours des décennies qui ont suivi, un certain nombre de réseaux ont disparu, parfois pour des raisons internes (BIAO<sup>2</sup>), parfois en conséquence d'événements ou de décisions touchant la maison mère : on peut ranger dans cette catégorie la disparition du réseau de la banque Belgoise (Fortis), ou encore la cession, en 2008, par le Crédit Agricole des filiales du Crédit Lyonnais en Afrique.

Le tableau 1 (*voir en fin d'article*) illustre parfaitement le poids de l'Histoire : les banques britanniques sont présentes de manière quasi exclusive dans les pays d'Afrique anglophone, tandis que les banques françaises ont des positions historiques fortes en Afrique francophone, et les portugaises en Afrique lusophone. Cette vision d'ensemble mérite cependant d'être nuancée, car elle recouvre des dynamiques différentes d'une banque à l'autre.

#### ► *Les banques britanniques*

Deux banques britanniques ont des implantations dans plus de 5 pays d'Afrique subsaharienne (ASS) : Standard Chartered et Barclays.

Présente dans 15 pays, pour la plupart en Afrique anglophone, Standard Chartered est particulièrement active dans le domaine *corporate* et les financements structurés. Dans de nombreux pays, elle occupe néanmoins une position de premier plan dans la banque universelle ; en 2013, elle comptait ainsi pour plus de 10 % des dépôts dans 6 pays d'ASS : Gambie, Botswana, Ouganda, Zambie, Maurice et Sierra Leone.

Barclays a connu une évolution marquante en 2013, la banque britannique ayant cédé à sa principale filiale, la Sud-africaine ABSA dont elle demeure actionnaire, l'ensemble de ses filiales africaines, regroupées désormais sous le nom de Barclays Africa. Avec un total de bilan de près de 100 milliards de USD, ABSA est la seconde banque du continent africain. Le nouveau groupe Barclays Africa possède 1 300 agences réparties sur 10 pays d'ASS dans lesquels elle occupe généralement des positions de premier plan, comptant pour plus de 10 % des dépôts dans 6 pays : Seychelles, Maurice, Afrique du Sud, Botswana, Zambie et Tanzanie. Barclays Group Africa s'est fixé comme objectif que ses activités, hors Afrique du Sud, représentent entre 20 et 25 % de son chiffre d'affaires en 2016, contre 19 % en 2014.

---

2. Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale.



► *Les banques françaises*

Si l'on intègre l'acquisition récente de la filiale de Mauritius Commercial Bank au Mozambique et l'ouverture d'une succursale au Togo, en juin 2015, la Société Générale dispose désormais d'une présence physique dans 14 pays d'ASS. Elle possède des positions fortes dans ses implantations historiques, avec des parts de marché sur les dépôts supérieures à 10 % dans 6 pays : Côte d'Ivoire, Cameroun, Sénégal, Guinée équatoriale, Bénin, Madagascar. Alors que son Produit Net Bancaire « africain » a représenté 1,1 milliard d'euros en 2014, la banque a récemment annoncé son intention d'allouer 4 milliards d'euros de ressources supplémentaires à l'expansion de ses activités africaines d'ici 2016 (voir *infra*).

Présente dans 7 pays d'Afrique subsaharienne, la BNP est essentiellement active en Afrique de l'Ouest avec des filiales de premier plan. Ce sont pourtant deux filiales hors de cette zone qui présentent la plus grande importance systémique locale, avec des parts de marché supérieures à 15 % en termes de dépôts : la BICIG au Gabon et la BI-C aux Comores.

En dépit de sa filiale historique, la BICEC, leader au Cameroun, et d'une filiale plus récente au Congo, le groupe BPCE ne dispose pas à proprement parler d'un « réseau africain ». En dehors de la CEMAC<sup>3</sup>, il est présent dans l'Océan indien (Maurice et Madagascar où il a racheté la banque BMOI à la BNP en 2011). Il est à noter que BPCE a récemment pris une participation minoritaire dans le groupe Banque Centrale Populaire (Maroc), qui lui-même développe une stratégie active d'expansion en Afrique subsaharienne (voir *infra*).

► *Les banques portugaises*

Se basant sur des filiales historiques cantonnées dans les ex-colonies portugaises, les banques Caixa General de Depositos et Banco Comercial Portugues semblent surtout gérer l'existant, avec notamment leurs positions dominantes au Mozambique et au Cap Vert. La banque portugaise ayant démontré le plus de velléités d'expansion est sans doute le Banco Espirito Santo, puisqu'il avait entrepris récemment, en s'appuyant sur sa filiale angolaise BESA, un début d'expansion régionale avec des ouvertures à Sao Tomé et au Congo. La déconfiture, en 2014, de la maison mère, le groupe Espirito Santo au Portugal, a mis fin à ces plans initiaux.

---

3. Communauté Économique et Monétaire d'Afrique Centrale, regroupant 6 pays.

► *Citigroup*

Le groupe américain Citigroup, tout en ayant une implantation physique dans 11 pays d'ASS, se distingue des autres acteurs historiques : à la différence de ces derniers, il ne vise pas une extension de son réseau avec des ouvertures d'agences universelles dans les pays où il est présent, se concentrant sur le *corporate* et sur les particuliers « haut de gamme ». La même sélectivité s'applique concernant les pays « cibles » qui se situent aussi bien en Afrique anglophone que francophone, mais ont en commun de présenter une taille critique ou un potentiel sur les créneaux visés.

► *Barodia*

La banque indienne Barodia est présente dans 8 pays d'Afrique subsaharienne, essentiellement en Afrique orientale. Son implantation géographique reflète son activité, centrée sur l'accompagnement des transactions commerciales et de l'activité des entrepreneurs indiens et d'origine indienne dans les pays où ils ont une forte présence.

## 1.2 Les banques « africaines »

La forte expansion continentale des réseaux bancaires africains ces dernières années est principalement le fait de banques originaires de 4 pays (*voir tableau 2 en fin d'article*) : l'Afrique du Sud, le Nigeria, le Kenya et le Maroc<sup>4</sup>.

► *Les banques Sud-africaines* (pour Barclays Africa/ABSA, voir *supra*)

Créé en 1862, Standard Bank Group est, de loin, le principal groupe bancaire du continent avec un total de bilan de 182 milliards de USD en 2013. L'implantation hors de ses frontières de la Standard Bank est déjà ancienne, puisqu'elle a même tenté des incursions dans les pays émergents (Argentine, Brésil, Turquie...) avant de se replier. Sur le Continent, Standard Bank est implantée notamment en Afrique orientale et australe, mais aussi en Afrique occidentale, où elle a réalisé des opérations de croissance externe au Ghana (en 1999) et au Nigeria (en 2007). Elle prévoit d'ouvrir une filiale en Côte d'Ivoire, où elle possède déjà un bureau de représentation. Standard Bank a des parts de marché supérieures à 10 % des dépôts dans la moitié des 20 pays africains où elle est présente. L'Afrique, hors Afrique du Sud, a représenté 28 % de son chiffre d'affaires en 2014.

4. Cf. Anselme Imbert, « Le paysage bancaire africain : évolutions récentes et perspectives », in *Techniques Financières et Développement*, numéro 116, septembre 2014.



En dehors d'ABSA et de Standard Bank, la dynamique d'expansion des autres banques Sud-africaines, comme First Rand, est plus récente et plus sélective : présente jusqu'à récemment, essentiellement dans 7 pays d'Afrique australe, First Rand vise surtout des marchés anglophones importants, mais son expansion continentale a connu des hauts et des bas (obtention d'une licence *d'investment banking* au Nigeria, échec de la tentative de reprise d'une banque au Ghana).

Enfin, Nedbank constitue un cas à part : filiale du groupe d'assurances Old Mutual, la quatrième banque Sud-africaine n'est sortie de ses frontières qu'à partir de 1997. Présente dans les pays de la Zone Rand, et de manière marginale dans d'autres pays d'Afrique australe (Malawi, Mozambique, Zimbabwe), sa montée au capital d'Ecobank, en 2014, pourrait lui conférer une nouvelle dimension sur le plan continental (voir *infra*). Par ailleurs, dans son rapport annuel 2014, Nedbank annonce son intention de réaliser des acquisitions en Afrique australe et orientale.

► *Les banques nigérianes*

Troisième banque nigériane par le total de bilan, United Bank of Africa (UBA) a engagé une politique d'expansion géographique spectaculaire à partir de 2007, s'implantant dans 18 nouveaux pays en 4 ans. Bien que ses actifs étrangers comptent pour 20 % du total de ses actifs, ses parts de marché en termes de dépôts ne dépassent 10 % que dans un seul pays en dehors du Nigeria (Burkina Faso). En 2014, UBA a créé une branche spécifique chargée de gérer ses filiales africaines hors Nigeria.

Ayant suivi une dynamique proche de celle d'UBA, Access Bank s'était, pour sa part, implantée dans 8 pays aussi divers que la Gambie ou la Zambie, avec, à chaque fois, des positions relativement modestes en termes de parts de marché. En septembre 2012, Access Bank a annoncé la cession de la moitié de ses filiales étrangères, marquant ainsi un mouvement de repli qui se poursuit depuis lors.

Guaranty Trust Bank (GT Bank) a commencé à se déployer à l'international en 2002. Elle est actuellement présente dans 9 pays d'Afrique, avec des parts de marché supérieures à 10 % dans 2 pays (Gambie et Sierra Leone). GT Bank a annoncé son intention de poursuivre son expansion vers l'Afrique de l'Est, mais aussi en direction de certains pays francophones.

Première banque nigériane, First Bank of Nigeria n'a qu'une présence encore limitée à l'international, avec 6 filiales de taille modeste dans des pays de la CEDEAO<sup>5</sup> et une filiale plus conséquente en République Démocratique du Congo (RDC),

---

5. Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest.

où elle a repris la Banque Internationale de Crédit en 2011. La dernière étape en date de son expansion géographique est constituée par le démarrage de ses activités en Guinée Conakry, à la suite de l'acquisition de la Banque Internationale pour le Commerce de Guinée.

► *Les banques kényanes*

Première banque kényane, la Kenya Commercial Bank a commencé son expansion internationale en 1997 en ouvrant une filiale en Tanzanie. Elle est depuis présente dans chacun des 5 pays de l'East Africa Community et au Soudan du Sud. Ses filiales étrangères représentent 20 % de ses actifs totaux et elle détient des parts de marché supérieures à 10 % au Kenya et au Soudan du Sud.

Equity Bank, qui fut une institution de microfinance avant de devenir une banque commerciale particulièrement orientée vers les PME, a débuté son expansion internationale en rachetant une institution de microfinance en Ouganda. Elle a depuis essaimé en s'implantant au Rwanda, au Sud Soudan et en Tanzanie. Ses filiales étrangères représentent environ 10 % de ses actifs totaux. Equity Bank, qui compte le fonds souverain norvégien parmi ses actionnaires, a annoncé un plan d'expansion sur les cinq prochaines années, qui prévoit son entrée sur des marchés comme le Burundi, l'Éthiopie, et la République Démocratique du Congo, où elle a racheté, fin mai 2015, ProCredit Bank Congo ; puis, dans un deuxième temps, le Mozambique, le Malawi, la Zambie et le Zimbabwe. Une telle expansion serait financée par un appel aux actionnaires pour près de 1,6 milliard de USD.

► *Les banques marocaines*

Issue de la fusion, en 2004, entre les banques marocaines BCM et Wafa Bank, qui a donné naissance au premier groupe bancaire marocain, Attijariwafa était déjà présente depuis 2006 au Sénégal, mais cette expansion a été « boostée » par le rachat des filiales africaines du Crédit Agricole en 2009. Elle se poursuit depuis en s'appuyant en UEMOA<sup>6</sup> sur sa filiale CBAO. Présente dans une douzaine de pays en Afrique de l'Ouest et centrale, ses parts de marché sont supérieures à 10 % des dépôts dans 7 pays et les activités africaines représentent désormais un quart du PNB et des bénéfices du groupe.

Pour la BMCE, c'est la prise de contrôle du groupe Bank of Africa (BOA), en 2008, qui lui a offert le vecteur de son expansion en Afrique subsaharienne. Au départ, présente en UEMOA, puis en Afrique de l'Est, BOA poursuit depuis son expansion. Aujourd'hui, implantée dans plus d'une quinzaine de pays, la BMCE est la banque marocaine présente dans le plus grand nombre de pays d'Afrique

6. Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine.



subsaharienne. Ses parts de marché en termes de dépôts sont supérieures à 15 % dans 6 pays. La BOA a réalisé un Produit Net Bancaire de 388 millions d'euros en 2014, avec un encours de crédit de 3,1 milliards d'euros, en hausse de 23 % par rapport à l'année précédente.

Quant à la Banque Centrale Populaire, on peut considérer qu'en prenant en 2012 le contrôle du groupe Atlantic Financial Group, présent dans 6 pays de l'UEMOA, elle a, elle aussi, trouvé son vecteur de développement futur en Afrique subsaharienne. Outre le groupe Atlantique, la BCP est également présente en Afrique subsaharienne à travers des participations directes en République Centrafricaine et en Guinée.

► *Les banques régionales*

Né, en 1985, avec le soutien de la CEDEAO et l'assistance technique de Citibank, avec une holding, ETI, basée au Togo, Ecobank est sans doute le groupe qui a poussé le plus loin le concept de « panafricanisme bancaire », de par sa nature transnationale avec un actionnariat géographiquement dispersé et sa volonté affichée d'avoir un réseau couvrant l'ensemble du continent. Implanté au départ dans les pays de la CEDEAO, le groupe a développé une politique tous azimuts d'implantation sur tout le continent, l'amenant aujourd'hui à être présent dans 35 pays africains. Le vaste réseau d'Ecobank se caractérise par une forte hétérogénéité de ses filiales, que ce soit en termes de solidité financière ou même de taille avec des situations allant de la position dominante à la présence marginale, selon les pays.

Oragroup trouve son origine dans le groupe Financial Group présent dans la banque et la microfinance, créé à Genève en 1985, avec une première banque créée au Bénin en 1988. En 2008, le fond de Private Equity Emerging Capital Partners (ECP) a pris le contrôle du groupe Financial qui, outre le Bénin, était alors présent en Guinée, au Gabon, au Tchad et au Togo. La prise de contrôle, en 2014, de la Banque Régionale de Solidarité (BRS), présente dans les 8 pays de l'UEMOA, va lui permettre d'augmenter sa taille critique.

La BGFI a succédé, en 1996, à la Banque Paribas Gabon. Essaimant dans l'ensemble des services financiers au Gabon, la banque s'est parallèlement lancée dans une politique de développement régional en ouvrant des filiales, à partir de 2000, au Congo, Guinée équatoriale, et Cameroun, puis hors de la CEMAC à partir de 2009 (Madagascar, RDC, Bénin, Côte d'Ivoire et, prochainement, Sénégal). Premier groupe bancaire d'Afrique centrale par le total de bilan, BGFI occupe des positions de leader au Gabon, au Congo et en Guinée équatoriale.

Afriland First group trouve son origine dans la banque camerounaise CCEI, créée

en 1987, et devenue Afriland First Bank en 2002. En 2008, l'ensemble des activités bancaires du groupe ont été regroupées au sein de la holding suisse Afriland First Group. Outre le Cameroun et la Guinée équatoriale – pays dans lesquels ses filiales bancaires ont des parts de marché (en termes de dépôts) supérieures à 20 % –, le groupe, caractérisé par une certaine opacité, a des activités bancaires dans 7 autres pays d'ASS.

Créée en 1999, sous le nom de Banque Africaine pour le Développement et le Commerce (BADC) par les pays formant la Communauté des États Sahélo-sahariens (CEN-SAD), la BSIC a pris son nom actuel en 2005. Présente dans 14 pays d'Afrique sahélienne avec 140 agences, elle affiche un total de bilan de 600 millions d'euros et a octroyé 1,2 milliard d'euros de financements en 2013.

## 2. Des stratégies différenciées et multifformes

Aujourd'hui, plus de 25 groupes bancaires ont une présence effective dans plus de 5 pays d'Afrique subsaharienne. Pour autant, tous ne « boxent pas dans la même catégorie » ; en effet, que ce soit au niveau géographique ou en termes de cible de clientèle, de positionnement produits/marchés ou encore d'objectifs de rentabilité, ces groupes poursuivent des stratégies extrêmement différenciées et multifformes. Il est donc assez malaisé d'établir une typologie des différentes stratégies rencontrées, d'autant plus que certains groupes semblent parfois avoir une stratégie assez peu lisible, à supposer qu'ils en aient réellement une. En dépit de ces réserves, et au risque de paraître présomptueux, il est tout de même possible de distinguer plusieurs types de stratégies sous-tendant les politiques d'expansion africaine des banques.

### 2.1 Les modèles « Core » ou « sélectifs »

À l'heure où, après la crise financière de 2008, les grandes banques de l'OCDE ont connu et connaissent encore un véritable « choc de régulation », un certain retour aux fondamentaux a pu être observé ; dans les sièges sociaux, des questions comme l'allocation optimale du capital ou la gestion des risques sont (re)devenues centrales. Elles ont conduit la plupart des banques concernées à passer en revue de manière critique leurs stratégies et leurs implantations en posant les deux questions clés que n'importe quel entrepreneur se devrait d'avoir toujours à l'esprit : « combien ça coûte ? » et « à quoi ça sert ? ».

*De la pertinence d'une implantation physique*

**Le coût d'une implantation directe.** Une implantation sur le continent africain représente toujours une mise de fonds qui, en général, se doit d'être conséquente



si on veut qu'elle soit rentable. C'est bien évidemment le cas lorsqu'on décide de faire de la banque universelle et de s'adresser à la clientèle de particuliers : cela implique forcément des investissements importants que ce soit en construction d'agences, en formation de personnel, en informatique ou encore en marketing. Pour beaucoup de banques occidentales, ce coût constitue une barrière à l'entrée dissuasive. Or, dans de nombreux domaines de la banque de financement et d'investissement (*Corporate & Investment Banking* – CIB), qui forme l'essentiel des flux financiers, une présence permanente physique n'est nullement nécessaire. Ainsi, lorsqu'on considère le financement de projets d'infrastructures ou des gros équipements qui représentent des masses considérables, on constate que ces financements se font essentiellement *off-shore* par des banques qui, bien souvent, n'ont même pas un seul bureau de représentation sur tout le continent. C'est ainsi que de grandes banques allemandes ou japonaises ont des positions enviables sur certains créneaux du CIB en Afrique tout en n'ayant aucune implantation physique. Il est clair que pour une banque internationale qui ne viserait que ce créneau, une implantation directe ne semble pas pertinente. Ce constat s'applique aussi pour le « retail », plus particulièrement pour la clientèle « premium » et le *Private Banking* qui drainent des montants importants : il s'agit, en large partie, d'un marché *off-shore* et la banque privée qui s'occupe de la clientèle africaine se situe, en général, à Genève, Londres, Paris ou Monaco, et n'a bien souvent aucune présence permanente en Afrique.

#### *Le modèle Core, orienté entreprises*

S'il est possible d'être actif sur certains créneaux « corporate » sans présence physique, cela n'est généralement pas le cas lorsqu'il s'agit d'offrir toute la panoplie des services aux entreprises (*cash management*, financement du commerce international...). Certaines banques internationales ont délibérément choisi d'accompagner leurs clients à l'international, y compris sur le continent africain, en leur offrant lesdits services. Citibank est l'archétype de ce modèle sélectif que l'on pourrait qualifier de « Core/entreprises ». En Afrique subsaharienne, Citibank n'a qu'une trentaine d'agences, mais celles-ci couvrent une quinzaine de pays différents et offrent l'ensemble des services que nécessitent les grandes entreprises. Sur ce créneau *corporate*, Citibank affiche des performances honorables, partout où elle est présente, confirmant ainsi la pertinence de ce modèle.

#### *Le modèle sélectif élargi*

La plupart des banques étrangères présentes en Afrique subsaharienne, tout en attachant une importance cruciale à la clientèle Entreprises, ont, dans les faits, une activité de détail généraliste conséquente qui distingue leur modèle de

celui de la Citibank. Cela est évidemment le cas pour les banques françaises qui doivent gérer un existant composé d'implantations souvent anciennes et qui leur confèrent des positions de premier plan dans la banque de détail. Ces banques ne sauraient abandonner purement et simplement le modèle de banque universelle qui les a amenées à occuper des places de leaders dans les marchés où elles sont présentes. Mais leur sélectivité accrue se remarque dans leur politique de nouvelles implantations qui répond à certains critères : taille du marché, coût à l'entrée, rentabilité attendue, présence des grands clients internationaux que l'on souhaite accompagner, risques maîtrisables sur le plan de la conformité ou de la réputation...

Le modèle « sélectif élargi » est globalement celui des banques issues des pays de l'OCDE qui possèdent un réseau en Afrique subsaharienne. Cela ne doit pas constituer une surprise, dans la mesure où toutes ces banques partagent des contraintes communes (*compliance*, retour pour l'actionnaire...). Bien évidemment, selon les banques concernées, ces différents critères peuvent peser d'un poids différent dans leur stratégie africaine, qui elle-même est partie intégrante de leur stratégie mondiale, et qui bien entendu reste soumise aux aléas que peuvent rencontrer les maisons mère.

C'est ainsi que la défaillance de Banco Espírito Santo en 2014 va déboucher inévitablement sur le démantèlement du réseau qu'elle avait entrepris de bâtir en Afrique. Sa stratégie d'expansion s'articulait principalement sur l'accompagnement des entreprises clientes dans les territoires partageant l'usage de la langue portugaise. La stratégie de la banque indienne Barodia est proche : elle consiste à accompagner les communautés (notamment d'affaires) indiennes là où elles sont très actives.

Les banques françaises présentes en ASS ont, elles, dépassé le stade de la présence limitée aux pays culturellement proches de la zone francophone. Ainsi, 12 ans après s'être implantée au Ghana avec la reprise de la SSB, la Société Générale vient d'acquérir MCB au Mozambique. Et de nouvelles étapes sont à prévoir, la Société Générale ayant clairement défini une politique active d'expansion pour ces prochaines années, annonçant vouloir y consacrer 4 milliards de dollars. Dans cette quête, il y a de fortes probabilités pour que celle-ci se retrouve face à Standard Chartered ou ABSA/Barclays Africa, ces deux groupes poursuivant eux aussi une politique « sélective élargie » au-delà de leur zone traditionnelle.



## 2.2 Les modèles régionaux/synergiques

À de rares exceptions (Afrique du Sud, Nigeria), les marchés bancaires africains nationaux sont des marchés très limités en taille. Dès lors, une banque locale, pour peu qu'elle se développe, se trouve très vite à l'étroit dans ses frontières nationales. C'est donc tout naturellement qu'un grand nombre de banques locales sont conduites à envisager une expansion hors de leurs frontières si elles ne veulent pas voir leur croissance bridée. Un axe logique d'expansion consiste à épouser les synergies commerciales identifiées avec les activités existantes, mais un autre facteur peut influencer sur la stratégie d'expansion : il s'agit de l'existence de zones économiques ou monétaires. Enfin, le facteur purement politique est aussi à l'origine de la création d'un certain nombre de banques « régionales ».

### *L'expansion internationale comme exploitation des synergies naturelles*

Si on les compare à ceux des autres continents, les échanges intra-régionaux représentent une part très faible des exportations des pays du continent (12,8 % en 2013 contre 49 % pour l'Alena<sup>7</sup> et 61 % pour l'Union européenne). La structure de leurs exportations, reposant en grande partie sur des matières premières, explique certes cette situation. Pour autant, il existe des flux commerciaux non négligeables entre certains pays africains. C'est bien évidemment le cas pour les « corridors commerciaux » entre pays enclavés et ceux abritant les ports concernés (Dakar, Abidjan ou Tema pour les pays du Sahel, ou Douala pour le Tchad et la République Centrafricaine (RCA)). Ces axes de circulation constituent un vecteur naturel d'expansion pour les banques qui veulent accompagner leurs clients commerciaux. Cette logique est patente lorsqu'on observe, par exemple, l'implantation étrangère de la Kenya Commercial Bank (KCB) : Burundi, Ouganda, Rwanda, Sud Soudan et Tanzanie. La KCB peut ainsi se positionner tout le long de la chaîne des opérateurs des pays concernés. Cette logique « synergique » est celle qui sous-tend l'expansion des banques kényanes à l'étranger (les implantations de Equity Bank, l'autre grande banque kényane, sont voisines de celles de la KCB).

### *Les zones économiques et monétaires, facteurs d'expansion des banques africaines*

Recoupant parfois, mais pas toujours, les mouvements des flux commerciaux, les zones économiques, mais surtout monétaires apparaissent comme un facteur puissant dans les logiques d'expansion des banques africaines. Les 3 banques « internationales » Sud-africaines sont ainsi présentes dans l'ensemble des pays de

7. Accord de Libre-Échange Nord-Américain.

la Zone rand<sup>8</sup>. Lorsqu'à l'existence d'une monnaie commune s'ajoute la présence d'une réglementation et d'un régulateur bancaire uniques, on est bien évidemment en présence d'un facteur puissant d'expansion intra-régionale. Cela est clairement illustré dans le cas de la Zone franc : tous les groupes bancaires issus de pays appartenant à cette zone ont débuté leur expansion internationale en s'implantant d'abord dans les pays de la sous-région concernée (par exemple BOA en UEMOA ou BGF I ou Afriland en CEMAC). En effet, l'existence dans ces sous-régions d'une commission bancaire et d'une réglementation uniques permet de réduire considérablement la barrière à l'entrée lorsqu'on veut pénétrer sur un pays voisin de la même Union. Des dispositions comme l'Agrément Unique<sup>9</sup>, qui autorisent une banque agréée par le régulateur régional à exercer dans un pays voisin sans solliciter un nouvel agrément, renforcent encore cette tendance. On peut sans conteste considérer que cette régulation communautaire a facilité la constitution de groupes bancaires régionaux de taille acceptable en permettant de passer outre à la petite taille des marchés bancaires. Ainsi 9 banques « transnationales » représentent 2/3 des actifs du système bancaire de l'UEMOA. Plus intéressant encore, dans cette zone, la part de marché des 5 plus grandes banques « africaines » est passée de 18 % en 2003 à 44 % en 2010.

#### *Des banques régionales « politiques »*

À côté des banques à capitaux privés, qui constituent l'essentiel des réseaux bancaires installés sur le Continent, on observe également l'existence de quelques réseaux bancaires « internationaux » dont la création relève d'une volonté politique. Autant cette volonté politique se traduit fréquemment sur le plan national par la création de banques dont les objets varient au gré des modes (banques nationales de développement hier, banques spécialisées dans le soutien aux PME aujourd'hui), autant, sur le plan transnational, ces établissements sont peu nombreux<sup>10</sup>. On peut citer cependant deux cas : le premier est la Banque Sahélo-saharienne pour l'Industrie et le Commerce (BSIC). Présente dans 14 pays, la BSIC est la manifestation bancaire d'une volonté politique libyenne de l'époque de Kadhafi qui, comme le nom l'indique, devait favoriser les échanges commerciaux entre les pays du Sahel dans le cadre de la CEN-SAD<sup>11</sup>. Associant des intérêts locaux dans chacune des filiales nationales aux côtés de l'actionnaire majoritaire libyen, ce réseau n'a globalement que des positions secondaires en termes de parts de marché, mais il a bien résisté au changement de régime en Libye.

8. · Afrique du Sud, Lesotho, Swaziland et Namibie.

9. · Introduit en 1998 en UEMOA.

10. · Si l'on exclut bien sûr les banques de développement régionales qui ne rentrent pas dans l'univers « commercial » *stricto sensu* et ne sont pas comprises dans le champ de la présente étude.

11. · Communauté des États Sahélo-sahariens, regroupant 28 pays africains.

Un autre cas « politique » est celui de la Banque Régionale de Solidarité (BRS), présente dans l'ensemble des pays de l'UEMOA. Né de la volonté politique du gouverneur de la BCEAO de l'époque, à grand renfort de fonds publics, cet établissement était censé se positionner comme un acteur public de microfinance luttant contre la pauvreté. De cette idée de départ, il a subsisté un réseau implanté dans toute l'UEMOA, dont l'acquisition par Oragroup, en 2014, a permis à ce dernier de consolider sa présence régionale.

*Le panafricanisme comme stratégie : le cas Ecobank*

Même si plusieurs groupes bancaires d'importance marquent leur volonté de s'étendre de manière extensive sur l'ensemble du continent, cela relève en général des stratégies définies ci-dessus comme « Core » ou « synergiques régionales ». Seule Ecobank pourrait être réellement qualifiée de « panafricaine » à la fois de par sa nature transnationale avec un actionnariat géographiquement dispersé, mais aussi et surtout par sa volonté affichée d'avoir un réseau couvrant l'ensemble du continent. Cette volonté de couverture de l'ensemble du continent mérite sans doute d'y regarder à deux fois. En filigrane de cette politique, il y a l'idée de capitaliser sur l'intégration régionale pour avoir des économies d'échelle ; or si, au niveau régional, il y a de réelles synergies (cf. *supra* modèles régionaux), à l'échelle du continent, l'intégration régionale est un mythe<sup>12</sup>.

Lorsqu'on observe de près le réseau Ecobank qui s'est étendu ces dernières années de manière impressionnante, jusqu'à couvrir l'ensemble du continent, on est frappé par son hétérogénéité : des banques leader sur leur marché national voisinent avec des établissements très marginaux, et la même hétérogénéité s'applique aux résultats ou à la solidité financière des différentes filiales. Cette hétérogénéité reflète bien sûr la diversité des modes d'extension du réseau (depuis des créations *ex nihilo* jusqu'à des acquisitions de banques locales en situation plus ou moins solides). À cet égard, on peut s'interroger sur les modalités de la stratégie suivie par Ecobank au regard de ses moyens : une telle politique d'expansion tous azimuts est extrêmement coûteuse, que ce soit par croissance externe ou par des implantations *ex nihilo*, et cela en l'absence même d'accidents, fréquents dans ces processus (difficultés d'intégration par exemple). À cela s'ajoute la question générale de la culture d'entreprise : un empilage d'implantations sur le Continent ne fait pas nécessairement un réseau cohérent et solide, c'est-à-dire avec des normes « groupe » qui assurent un même standard

12. En dépit des innombrables initiatives, déclarations et traités, le dernier en date étant le traité signé au Caire en juin 2015 entre 26 pays d'Afrique de l'Est et du Sud pour créer une zone de libre-échange (tripartite *Free Trade Area-TFTA*) regroupant les actuelles zones Comesa, EAC et SADC.

de qualité de services et de contrôles quelle que soit l'implantation concernée.

Au total, on peut se demander, dans le cas d'Ecobank, si ce qui n'aurait dû être qu'un moyen (être présent dans l'ensemble des pays du continent) n'est pas devenu un but en soi, oubliant au passage qu'avoir son enseigne qui flotte partout ne peut pas et ne doit pas être une fin en soi. Les banques sont avant tout des entreprises et, en tant que telles, elles doivent s'attacher à une croissance durable et rentable. Comme pour n'importe quelle entreprise, chaque décision d'attaquer un marché doit être mûrement réfléchie et s'appuyer sur une étude stratégique fine, prenant en compte l'environnement, la concurrence, etc. Après la période d'expansion débridée qu'a connue Ecobank, il y a fort à parier que le nouveau directeur général du groupe<sup>13</sup>, issu de Citibank, archétype du modèle « Core », va être amené à rationaliser et optimiser ce réseau.

Au-delà du cas spécifique d'Ecobank, ce qui est questionné est le sens même d'une stratégie d'implantation systématique sur le Continent. En effet, force est de constater qu'au niveau supra-régional, hors des zones économiques ou monétaires et de certains corridors commerciaux (cf. *infra*), les synergies continentales ne semblent pas évidentes. De plus, le cloisonnement des marchés locaux se double d'un cloisonnement des réglementations et des régulateurs du continent, ce qui complique encore la recherche d'économies d'échelles pour des réseaux transnationaux.

### 2.3 Du cloisonnement des marchés au cloisonnement des régulations

L'un des obstacles à la constitution de groupes bancaires continentaux est le cloisonnement des marchés africains qui entrave l'établissement de synergies réelles entre banques du même groupe. Ce phénomène est encore aggravé par le cloisonnement des régulateurs et des réglementations. Cette hétérogénéité réglementaire pose des défis considérables aux régulateurs bancaires du continent et peut être source de fragilités financières.

#### 2.3.1 La régulation bancaire en Afrique : un paysage morcelé...

Un groupe bancaire implanté partout en Afrique subsaharienne serait amené à traiter avec 33 régulateurs bancaires différents, avec une multiplicité de normes comptables (des normes locales aux normes IFRS, selon les pays) ou prudentielles (des normes locales jusqu'à Bâle 3 dans le cas de l'Afrique du Sud).

Un récent document du FMI<sup>14</sup> relève ainsi qu'en Afrique subsaharienne, seuls 6

13. Ade Ayeyemi, nommé en juin 2015.

14. International Monetary Fund, 2014, "Pan-african Banks: opportunities and challenges for cross-border oversight".

pays présentent une conformité supérieure à 80 % par rapport aux principes de Bâle qui constituent le standard international en matière de contrôle bancaire. De la même manière, on constate que sur 34 pays ou zones monétaires, seuls 7 possèdent un système de garantie des dépôts. Enfin, force est de constater que les régulateurs bancaires du continent sont sans doute ceux qui présentent le plus de faiblesses au niveau international : à la faiblesse des moyens humains et techniques des régulateurs locaux s'ajoute bien souvent une gouvernance discutable, avec souvent des régulateurs peu indépendants des pouvoirs politiques statutairement et/ou dans la pratique. Au final, des régulateurs faibles conduisent assez fréquemment à des banques peu solides. À cet égard, le cas du Nigeria est exemplaire : le secteur bancaire caractérisé par un nombre excessif de banques sous-capitalisées et peu rentables a certes connu une première vague de consolidation en 2006, mais sans assainir réellement le secteur. Il a fallu attendre l'arrivée du nouveau gouverneur Sanusi, en 2009, pour que des mesures drastiques soient prises (renflouement des banques en faillite virtuelle, fermeture d'un grand nombre, fin de l'impunité avec le limogeage et des poursuites judiciaires intentées contre des directeurs généraux fautifs, dont certains proches du pouvoir). Le résultat est qu'aujourd'hui le système bancaire nigérian est assaini et que certaines banques nigérianes sont suffisamment solides pour être des acteurs durables à l'international.

### 2.3.2 Les banques transnationales : un défi pour les régulateurs africains

Alors que nombre de régulateurs bancaires africains semblent mal armés pour réguler convenablement les banques locales, que dire lorsqu'elles doivent faire face à des groupes bancaires internationaux, d'origine africaine ou étrangère ? L'expansion de ces groupes pose des défis considérables tant aux régulateurs des pays d'origine qu'à ceux des pays d'implantation.

Comme on l'a vu plus haut, les pays d'origine des banques très actives en Afrique sont en réalité peu nombreux. Pour les régulateurs des pays non africains (en général banques OCDE), l'enjeu semble maîtrisé. En effet, d'une part, le poids des filiales africaines dans le total des actifs des groupes concernés est relativement limité : moins de 1 % des actifs de BNP et de Société Générale, moins de 3 % pour Standard Chartered et moins de 5 % pour Barclays. Quantitativement, le risque absolu semble donc relativement circonscrit. D'autre part, ces grands groupes bancaires surveillent de près leurs filiales qui doivent se conformer à des règles internes, en général très strictes ; il est très fréquent que les normes « groupe » internes soient plus sévères que celles des régulateurs locaux, et les inspections de ces derniers sont souvent moins craintes par les directeurs de filiales que celles conduites par la maison mère, qui, au-delà du simple risque financier,

est très sensible au risque d'image et de réputation qu'un problème local pourrait entraîner pour l'ensemble du groupe.

Pour les régulateurs des pays africains, la situation est plus variable : les activités en ASS des banques Sud-africaines représentent moins de 15 % des actifs alors que pour certaines banques marocaines et kényanes concernées ce ratio peut atteindre 25 %. Néanmoins, l'ensemble des régulateurs accordent une attention particulière au suivi des activités africaines des banques de leurs pays. Les régulateurs marocains, nigériens et Sud-africains examinent les banques sur une base consolidée, mais ils multiplient aussi les actions pour un suivi fin : accords-cadres systématiques sous la forme de MoU<sup>15</sup> avec les régulateurs des pays où il y a des filiales (Nigeria), inspections conjointes de filiales (Maroc, Afrique du Sud avec Kenya et Nigeria), instauration de « supervisory colleges » de régulateurs pour certaines banques (Afrique du Sud, Kenya, Maroc), instauration d'un « Comité Africain » de la Banque du Maroc avec les banques concernées... Au total, les régulateurs de ces principaux pays abritant les sièges sociaux des maisons mère semblent relativement bien armés.

La situation est sans doute plus délicate pour les régulateurs uniques des deux sous-régions de la Zone franc : la Commission Bancaire de l'UEMOA (CB-UEMOA) et la COBAC<sup>16</sup>. Le premier a dans son périmètre Ecobank dont la maison mère ETI se situe à Lomé. La grave crise de gouvernance qu'a traversée Ecobank l'année dernière a mis en exergue les insuffisances et les faiblesses du régulateur. Lorsqu'on considère que plus de 90 % des actifs d'Ecobank sont situés hors du pays de son siège, la nécessité pour le régulateur de tête d'avoir un contrôle extrêmement serré de l'ensemble du groupe sur une base consolidée ne saurait faire aucun doute. La même question, cruciale, de l'examen sur base consolidée se pose aussi pour le groupe Orabank, dont la tête de groupe relève également de la CB-UEMOA.

Du côté de la CEMAC, la COBAC vient de franchir un pas important avec l'adoption, le 27 mars 2015, par le Comité ministériel de l'UMAC<sup>17</sup> d'un règlement communautaire relatif à la supervision des holdings financières et à la surveillance transfrontalière (sur base consolidée) des groupes bancaires. La CEMAC abrite en effet deux groupes régionaux notables : BGFI et Afriland. Le cas du deuxième groupe illustre bien le défi que représente pour le régulateur l'existence des groupes bancaires transnationaux : alors qu'Afriland traîne une réputation d'opacité, la tête de groupe officielle est constituée par une holding en

15. *Memorandum of Understanding.*

16. Commission Bancaire d'Afrique Centrale, régulateur bancaire unique commun aux six pays de la zone CEMAC.

17. Union Monétaire de l'Afrique Centrale.

Suisse, Afriland first Group, qui, elle-même n'est contrôlée par aucun régulateur bancaire au monde.

## **Conclusion**

Le continent africain recèle un potentiel énorme pour les activités financières, d'autant plus que les taux d'accès aux services financiers y sont les plus bas du monde. Il est donc logique que nombre d'acteurs bancaires poursuivent des stratégies actives d'expansion. Si la fragmentation des marchés et des régulations constitue un frein évident au panafricanisme bancaire, la faiblesse des régulateurs locaux porte en germe un risque sérieux : celui de voir, localement, des banques internationales concentrées sur des activités à la fois conformes aux standards internationaux et rentables coexister avec des banques, parfois fragiles, issues de pays à régulation faible et qui occuperont l'espace que les banques précédentes ne voudront ou ne pourront pas investir. Seule une convergence des régulations bancaires africaines avec les standards internationaux est susceptible d'éviter l'apparition d'un tel système à deux vitesses.

**Tableau 1 – Présence des banques étrangères en Afrique subsaharienne**

	Standard Chartered	Barclays	Société générale	BNP Paribas	BPCE	Caixa Geral de Depositos	Banco Espirito Santo	Citigroup	Bank of Baroda
Comores									
CEMAC									
Cameroun									
Congo									
Gabon									
Guinée équatoriale									
Tchad									
UEMOA									
Bénin									
Burkina Faso									
Côte d'Ivoire									
Mali									
Niger									
Sénégal									
Togo									
AUTRES CEDEAO									
Gambie									
Ghana									
Guinée									
Liberia									
Nigeria									
Sierra Leone									

AUTRES									
Afrique du Sud									
Angola									
Bostwana									
Burundi									
Cap Vert									
Kenya									
Lesotho									
Madagascar									
Maurice									
Mozambique									
Namibie									
Ouganda									
RD du Congo									
Sao Tome-et-Principe									
Seychelles									
Swaziland									
Tanzanie									
Zambie									
Zimbabwe									

En grisé, pays où la banque est implantée.

Source : compilations de l'auteur.

**Tableau 2 – Présence des banques « africaines » en Afrique subsaharienne**

Banques africaines	Standard	First Rand Bank	Nedbank	Attijariwafa Bank	BMCE / BOA	Banque centrale populaire / Atlantic Business International	United Bank for Africa	Guaranty Trust Bank	First Bank of Nigeria	Access Bank	Kenya Commercial Bank	Equity Bank	BSIC	Ecobank	Oragroup SA	BGFI Holding	Afriland First Bank
Comores																	
CEMAC																	
Cameroun																	
Congo																	
Gabon																	
Guinée équatoriale																	
Rép. centrafricaine																	
Tchad																	
UEMOA																	
Bénin																	
Burkina Faso																	
Côte d'Ivoire																	
Guinée-Bissau																	
Mali																	
Niger																	
Sénégal																	
Togo																	
AUTRES CEDEAO																	
Gambie																	
Ghana																	
Guinée																	
Liberia																	
Nigeria																	
Sierra Leone																	

AUTRES																		
Afrique du Sud																		
Angola																		
Bostwana																		
Burundi																		
Cap Vert																		
Érythree																		
Ethiopie																		
Kenya																		
Lesotho																		
Madagascar																		
Malawi																		
Maurice																		
Mozambique																		
Namibie																		
Ouganda																		
RD du Congo																		
Rwanda																		
Sao Tome-et-Principe																		
Seychelles																		
Soudan																		
Swaziland																		
Tanzanie																		
Zambie																		
Zimbabwe																		

En grisé, pays où la banque est implantée.

Source : compilations de l'auteur.



# Banque africaine et justice

---

**Ousseynou Sow**

Consultant, juriste de banque

## Introduction

### ► Le binôme banque/justice

**N**os lois portant réglementation bancaire, définissent la banque comme une institution habilitée à collecter les ressources du public, en vue de leur recyclage sous forme de crédits. Ces concours faits à l'économie doivent être remboursés à bonne date par les crédités.

Le caractère auto-liquidatif du crédit reste ainsi une règle essentielle dans ce métier, et commande une bonne appréciation du risque avant tout financement, de manière à en assurer la bonne sortie. En revanche, une appréciation erronée ou insuffisante du risque peut en compromettre le remboursement, et mettre la banque en situation de recourir à la force du droit, pour assurer le recouvrement de ce qui n'a pas pu être remboursé.

Comme le démontre l'état de la jurisprudence de la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage (CCJA), relative à « l'Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution », la fréquence du recours à la justice pose la problématique du binôme banque/justice en Afrique, avec comme référence l'expérience intéressante d'intégration juridique des États parties au traité de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), inaugurée pour éradiquer, dans cet espace commun à dix-sept États, l'insécurité juridique et judiciaire qui le caractérise, et qui plombe ses efforts de développement économique et social. À cet important contentieux afférent au recouvrement s'ajoutent tous les autres contentieux auxquels s'expose la banque, et pouvant engager sa responsabilité générale : celle de dispensateur de crédits, celle de teneur de comptes, voire celle de tiers saisi.

Les racines amères que l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) avait plantées commencent à produire des fruits dans cet espace. Toutefois, le thème « banque et justice » y a souvent constitué, pour les banquiers en particulier, un vaste sujet de préoccupation. Pour sa part, le Club des Dirigeants de Banques et Établissements de crédit d'Afrique, déjà à Dakar en 1996, s'était réuni pour évoquer ce sujet ; à Niamey, en février 2001, c'était encore ledit Club qui se réunissait sur le thème « banque et justice », conjointement avec la Fédération des Associations Professionnelles de Banques et Établissements Financiers de l'UEMOA (FAPBEF) ; en février 2002, à Libreville, ce même thème revenait avec la Confédération Internationale des Associations de Diplômés d'ITB (CIAD/ITB), ainsi qu'à Ouagadougou, en mai de la même année, avec l'Association des Diplômés d'ITB du Burkina Faso. Prochainement en 2015, il pourrait être à nouveau question de « banque et justice » pour le compte de la Fédération des Associations Professionnelles de Banques et Établissements Financiers de l'UEMOA (FAPBEF), après que toutes ses composantes auront organisé, chacune dans son pays, un séminaire sur ce même thème.

« La banque et la justice » sont encore à l'honneur – et le seront probablement pour longtemps encore –, la récurrence du thème et son universalité, dans notre région tout au moins, attestant de son importance, voire de ses enjeux.

### ► **L'importance et les enjeux du binôme banque/justice**

C'est la forte dégradation de son portefeuille qui l'amène, le plus souvent, à saisir la justice aux fins de recouvrement, l'autre partie du contentieux restant marginale. Et tant qu'il y aura la banque, il y aura la justice à ses côtés ; justice d'État s'entend, puisque la justice privée – comprenez l'arbitrage –, dans nos États, commence seulement à prendre corps justement pour corriger les imperfections de la première. Là où l'ambition d'émergence commande l'existence de systèmes financiers viables et pérennes, immergés dans des États de droit, dans lesquels doit être garantie la protection de l'épargne, sans laquelle il n'y a ni investissement, ni développement.

L'importance de ce thème étant justifiée par la réalité de ce binôme, qui appelle derrière chaque système bancaire un système judiciaire, avec des enjeux à la hauteur de l'importante dégradation du portefeuille des banques, il ne s'agirait pas de l'évoquer en dehors de la méthode d'approche systémique, mettant en jeu, dans un ensemble communément appelé système opératoire, formé des sous-ensembles, « banque », d'une part, et « justice », de l'autre ; chacun agissant sur lui-même et sur l'autre à la fois, selon des règles précises, de manière telle que le tout en acquiert une cohérence globale, la seule défaillance de l'une rendant le tout dysfonctionnel.



Comme la banque, Dame Justice est donc un sous-ensemble et un système opératoire. Ses relations avec le sous-système bancaire s'inscrivent ou doivent s'inscrire inéluctablement dans une sorte de partenariat qui, sans remettre en cause son indépendance, constitue une partie à la fois distincte et unie d'un ensemble encore plus vaste qu'est le système économique, lui-même tributaire du bon fonctionnement comme des dysfonctionnements d'un des sous-ensembles qui le composent.

Il faut reconnaître que la justice dans nos pays fait des pas en avant. Des expériences intéressantes y ont cours, notamment au Mali où une réforme a fait des juristes de banque des assesseurs dans le contentieux bancaire ; au Bénin aussi, à travers les « journées béninoises de la banque et de la justice » qui regroupent périodiquement magistrats et juristes de banques, autour de la problématique « banque et justice ». Mais nous en parlons rarement, certainement par déformation professionnelle, car le banquier, c'est celui qui, dans son appréciation d'un dossier de crédit, cherche plus à mettre le doigt sur les imperfections, en vue de leur éventuelle prise en charge. Aussi, est-ce dans cette perspective, que nous nous intéresserons :

- aux difficultés d'ordre technique et dysfonctionnements de la justice dans le traitement des affaires bancaires,
- ainsi qu'à quelques recommandations, favorables à l'amélioration sensible de l'environnement de nos banques.

### **Partie I. – Les difficultés d'ordre technique et les dysfonctionnements de la justice**

Le diagnostic établi par le Président Kéba MBAYE, alors appelé à proposer aux chefs d'États d'Afrique Francophone les voies et moyens pour stimuler les investissements propres à accélérer leur développement économique et rattraper leur retard sur le reste du monde, préconisait la « sécurité juridique et judiciaire », comme garantie de tout système de protection, tendant à assurer la bonne exécution des obligations.

C'est autour de cette sécurité qu'a été articulée toute l'architecture de l'OHADA, distribuée :

- dans des normes communautaires, dites « Actes Uniformes » sur les matières entrant dans le cadre du droit des affaires au terme de l'article 2 du Traité, et
- dans une application bienveillante desdites normes, pour une justice sûre.

Ainsi, est né un espace juridique intégré, cherchant, au-delà de l'harmonisation

juridique, devenue chemin faisant uniformisation, une uniformisation judiciaire, avec la mise en place, au plan institutionnel, d'une Cour Commune de Justice et d'Arbitrage (CCJA) et d'une École Régionale Supérieure de Magistrature (ERSUMA). Toutefois, si au plan conceptuel, cette construction a permis de noter des acquis, il y a encore à faire pour aplanir certaines difficultés, notamment judiciaires, à la fois générales et spécifiques.

## 1. Les difficultés d'ordre technique

Dix-sept ans après l'entrée en vigueur des premiers textes, un débat subsiste, sur certains aspects techniques tels que :

- Le juge de l'exécution (article 49 de l'Acte Uniforme sur les voies d'exécution), même si certains pays, comme le Bénin ou le Cameroun, ont réglé ce problème en le désignant.
- L'avis à tiers détenteur, dans sa mise en œuvre, au mépris de l'Acte Uniforme sur le recouvrement.
- L'interprétation surprenante et persistante de l'article 324 de l'Acte Uniforme sur les voies d'exécution, concernant l'exécution provisoire<sup>1</sup>.
- La procédure simplifiée de recouvrement de créances, avec l'injonction de payer qui peut être mise à mal dès lors que le débiteur conteste la créance puisqu'il n'est pas prévu de délais pour le reste de la procédure.

Aux problèmes d'ordre technique, s'ajoutent des problèmes d'ordre matériel, qui ne sont pas de nature à améliorer les performances de la justice.

## 2. Les dysfonctionnements de la justice

La justice est partie dans un ensemble qui constitue l'administration publique, et qui déteint sur elle, en particulier s'agissant des difficultés générales qui côtoient les dysfonctionnements qui lui sont spécifiques.

### 2.1 Les difficultés d'ordre général

L'état de délabrement de la justice dans nos pays constitue un indicateur puissant de leur niveau de développement. Il n'y a pas les moyens budgétaires suffisants pour assurer le bon fonctionnement du service public en général, de la justice en particulier. C'est ainsi que la justice y fonctionne à l'image des États qui la

1. Voir le plaidoyer pour une sécurisation de l'exécution provisoire, fondée sur un titre provisoire-AUVE article 32, Arlette BOCCOVI, <http://www.institut-idef.org/Plaidoyer-pour-une-securisation-de.html>.

portent avec, au plan social, des revendications salariales que les pouvoirs publics choisissent, sans en avoir les moyens, de s'engager à satisfaire en priorité, pour préserver la paix sociale. C'est pourquoi, l'on peut constater l'importance de cette masse salariale, qui exerce une forte pression sur la part du budget affecté aux investissements et à la commande publique. Cette situation n'est pas sans avoir un impact direct sur le service public de la justice et, par suite, sur le traitement du contentieux économique en général, bancaire en particulier ; sans compter les autres facteurs de dysfonctionnements.

Des difficultés d'ordre matériel plombent tous les efforts consentis par ailleurs. Elles sont nombreuses et assurément fastidieuses à citer. Il suffit de constater leur impact sur le fonctionnement des administrations en général, et de la justice en particulier. À titre illustratif, des audiences renvoyées ou suspendues faute de lumière dans la salle, défaut d'éclairage induit par des délestages, ou des factures impayées, souvent cumulées. Il en est ainsi également des nombreuses et longues grèves des personnels, ou encore des jours chômés, parfois improvisés, qui réduisent sensiblement le temps de travail, déjà affecté par « l'absentéisme », et même le « présentéisme », pour des pays qui caressent l'ambition d'être émergents.

## 2.2 Les dysfonctionnements spécifiques de la justice

Par-delà les dysfonctionnements liés aux moyens matériels et financiers, ainsi qu'aux jours chômés, il y en a d'autres que l'on peut considérer comme spécifiques aux banques, nés :

- d'une perception négative de la banque par une partie du public, portée par des organisations consuméristes de défense des intérêts des bénéficiaires de services bancaires, et de certaines élites ;
- d'un déni du particularisme bancaire ;
- des contradictions entre l'esprit du Traité et les textes pris pour le porter ;
- du constat de certaines dérives ;
- de l'inculture bancaire et la méconnaissance de l'institution ;
- et de la question de l'éthique.

### 2.2.1 L'image reflétée par la banque africaine

La banque africaine a la particularité d'être immergée dans un environnement caractérisé par un très fort taux d'illettrisme de sa population, poreuse aux influences de certaines associations consuméristes et élites, qui distillent lors de leurs interventions, publiques ou privées, des opinions négatives sur elle, parfois même cherchant délibérément à la discréditer.

### 2.2.1.1 *Le rôle d'organisations consuméristes et de certaines élites*

Il est vrai que l'absence de contreponds n'est souhaitable dans aucune démocratie, où le respect des règles qui régissent les institutions dans la collectivité doit être garanti, et qu'à côté des syndicats doivent exister des organisations consuméristes, censées défendre les intérêts des consommateurs de services bancaires et microfinanciers en particulier.

Hélas leurs stratégies ne devraient pas, comme c'est souvent le cas, se réduire à la publicité, voire le déballage, accréditant de la banque, selon leurs propres termes, l'image d'une « institution arnaqueuse, voleuse, « appauvrissante » des clients, et destructrices d'entreprises au moyen de contrats dits léonins et de pratiques illégales »<sup>2</sup>. Cette image peu reluisante et surfaite est régulièrement transposée dans la presse. Car c'est bien connu, des faussetés finissent par convaincre l'opinion, à force de répétition, si elles ne sont pas contredites.

Semblablement des élites, entrées en politique, pensent bonnes à faire, toutes promesses susceptibles de les faire élire lors des élections locales et législatives, ne se privent pas, à l'occasion des campagnes électorales, de promettre aux populations des crédits sans intérêts, poussant le public à y croire, et à penser finalement que les intérêts appliqués par les établissements de crédit, banques et structures de microfinance, sont une forme de fraude, et une manière d'appauvrir des populations qui le sont déjà. Il n'est pas rare de voir dans certains pays naître des « associations de défense des intérêts des débiteurs ».

### 2.2.1.2 *Les conséquences sur la banque*

De tels comportements ont pour effet de faire passer dans l'opinion certaines idées noires, de victimiser les clients, en créant chez eux une réticence au respect des engagements souscrits, une culture du non-paiement, et même, en prolongement, une propension au niveau des tribunaux à la surprotection des débiteurs, par différents moyens. Cela est fréquent et dépasse même le cadre bancaire. L'on se souviendra ailleurs du refus de certains magistrats, pourtant tenus de dire le droit, de faire application du Code de la Conférence Interafricaine du Marché des Assurances (CIMA), au simple motif que le système indemnitaire initial, fondé sur l'évaluation au cas par cas du *pretium doloris*, serait plus favorable aux victimes d'accident que la « barémisation » adoptée dans ce nouveau code, à qui il est prêté l'intention de limiter les indemnités, dont les montants si élevés menaçaient l'équilibre financier des compagnies d'assurances.

C'est en effet la sévérité des juges qui avait provoqué des menaces sérieuses sur la

2. Entretien seneweb du 12/05/2015 avec Famara Ibrahima CISSE, président de l'ACSIF.



branche automobile, et donné naissance à un glissement vers cet autre système de réparation, inauguré de manière isolée dès 1989 par le Togo, le Cameroun et la Côte d'Ivoire dans des législations particulières, et qui fut généralisé dans ce désormais célèbre Code CIMA, applicable à 14 pays, sous le chapitre de la « barémisation », qui fixe à l'avance le montant de l'indemnité à verser en cas de sinistre.

C'est cette même sévérité des juges, lorsqu'il s'agit des banques, qui a induit leur frilosité en tant qu'attitude, se traduisant par le resserrement du crédit, et l'exigence de conditions drastiques d'accès aux financements.

## 2.2.2 Le déni du particularisme bancaire

Cet environnement judiciaire de la banque africaine est en cours de pollution, certains juges eux-mêmes ayant de la banque une opinion qui la banalise. Il y a quelques années, à un forum organisé autour des Actes Uniformes de l'OHADA dans un pays d'Afrique Centrale, des magistrats ont défendu l'idée selon laquelle « une banque est une société comme les autres, et est, par suite, justiciable comme les autres du même droit ». C'est cette banalisation de l'institution bancaire qui continue d'inspirer certaines décisions de justice, la réglementation bancaire spécifique étant méconnue ou à tout le moins peu connue.

### 2.2.2.1 *Une banque est une justiciable comme un autre*

Créée sous la forme d'une société anonyme, ayant bien souvent son capital social détenu, en grande partie, par des privés, la banque africaine reste soumise au droit, depuis sa création jusqu'à sa liquidation, en passant par son fonctionnement. C'est donc dire qu'elle est une justiciable et, en conséquence, répond régulièrement de ses actes devant les juridictions, qui ne manquent jamais l'occasion de lui faire payer, chèrement d'ailleurs, ses agissements répréhensibles, par des condamnations, à dire vrai plus en rapport avec son statut de banque qu'avec le montant réel des préjudices causés, ainsi que le montre l'actualité judiciaire en cours. Il n'en reste pas moins qu'une banque n'est pas une société comme les autres. Elle se caractérise en effet par son particularisme.

### 2.2.2.2 *Le particularisme bancaire*

La définition donnée des fonds reçus du public par la loi portant réglementation bancaire de l'Union Monétaire Ouest-Africaine (UMOA) constitue une première consécration de ce particularisme. L'article 5 de ladite loi décide en effet qu'il faut entendre par fonds reçus du public : « les fonds qu'une personne recueille d'un tiers, notamment sous forme de dépôts, avec le droit d'en disposer pour son propre compte, à charge toutefois pour elle, de les restituer ». Il faut savoir qu'en

droit, un dépositaire n'est pas habilité à utiliser la chose déposée pour son propre compte. Il lui incombe alors la charge de la garder « en bon père de famille », et de la restituer à bonne date. Il n'y a qu'en matière bancaire que le dépositaire, qu'est la banque, tient de la loi la prérogative d'utiliser pour son propre compte les fonds déposés par ses clients, sous peine de restitution. Cette particularité-ci, jointe à celle de l'origine publique des fonds reçus, va permettre à la banque de jouer le rôle que lui a assigné la puissance publique de mettre à la disposition du public la monnaie qui, dans une économie monétaire, constitue un moyen d'échange et de réserve de valeur.

L'on peut donc en déduire que, d'une certaine manière, la banque, même privée, exerce une mission de service public. C'est pourquoi lorsqu'elle est en crise, l'État intervient en tant que garant du système. C'est ce particularisme qui explique qu'en plus de la réglementation de droit commun qui lui est applicable, existe une abondante réglementation spécifique, sous forme de règlements, de lois, d'instructions et de circulaires, essentiellement conçue avec pour finalité la protection de l'épargne sans laquelle il ne peut exister de banque. Sous ce rapport, « une banque n'est pas une société comme les autres ».

Dans certains pays, asiatiques notamment, l'importance réelle conférée à la banque fait qu'une créance bancaire est d'office privilégiée, et plus près de nous en Afrique de l'Ouest, un pays comme la Mauritanie a fait adopter, le 26 janvier 1993, « la loi n° 93-22 portant régime spécial de recouvrement des créances bancaires », abrogée et remplacée par celle n° 2011-052 du 23/11/2011, qui va faire place en 2015, si le projet est adopté, à un nouveau dispositif, destiné à « renforcer la consolidation de la stabilité financière du système bancaire national et à encourager les établissements de crédit à mieux participer au financement de l'économie nationale ». Ceci, comme pour reconnaître ce particularisme bancaire, et suggérer un traitement différencié. Dans l'espace juridique commun aussi, faut-il le reconnaître, ce particularisme commence à émerger, quoique persistent encore certaines contrariétés entre l'esprit du Traité de l'OHADA et la lettre des textes pris pour le porter. À titre illustratif, la rédaction de « l'article 449 de l'Acte Uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE », reformulée plus de dix ans après, dans « le même article de l'article 449 de l'Acte Uniforme révisé » relatif au même objet.

### 2.2.3 Les contradictions entre l'esprit et la norme

L'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) fonde son œuvre sur l'uniformisation normative et judiciaire, considérant que c'est cette seule perspective qui permettra de conduire les États parties vers la sécurité recherchée. Il se trouve toutefois, qu'entre l'esprit du Traité et les textes

mis en œuvre pour le porter, existe des contradictions qui écartent leur taux de convergence, et favorisent certaines interprétations excessives, voire certaines dérives, à l'instar de l'article 449, sus-évoqué, de l'Acte Uniforme d'avril 1997 relatif aux sociétés commerciales, mais heureusement reformulé dans la révision du même Acte, adopté en janvier 2014.

### 2.2.3.1 *Les contradictions entre l'esprit du Traité et la norme*

L'Harmonisation proclamée dans le Traité comme gage de sécurité juridique est une chose, mais la réalité en est une autre. Dans le domaine bancaire, l'on note des contradictions entre l'esprit et les dispositions matérielles. Il y apparaît clairement, en effet, de la part des promoteurs, ce besoin d'harmonisation dans « l'élaboration et l'adoption de règles communes, simples, modernes et adaptées à la situation de leurs économies, et leur mise en œuvre par des procédures judiciaires appropriées, et par l'encouragement au recours à l'arbitrage pour le règlement des différends contractuels »<sup>3</sup>.

L'on pouvait s'attendre à voir cet article premier du Traité mis en œuvre dans la formulation des Actes Uniformes, et dans leur interprétation par le juge, en rapport avec la philosophie de leurs concepteurs, celle-là même suggestive de conditions attractives de règlement des différends, et propres à susciter de la part d'investisseurs et de financeurs en quête d'opportunités une injection conséquente de ressources financières pour assurer leur développement des pays concernés. Mais force est de constater, en parcourant ces Actes Uniformes, ou simplement certaines dispositions du droit interne, une rédaction qui favorise certaines interprétations et dérives, voire une surprotection des débiteurs au détriment des épargnants en dernier ressort, puisque c'est de leurs dépôts qu'il s'agit.

En effet, certains juges dans l'espace OHADA, dans un élan nationaliste, font application de la norme de droit interne même contraire, dès qu'elle leur apparaît plus avantageuse que la norme communautaire, mettant ainsi à l'épreuve le projet d'intégration juridique en cours. Certains États parties ont même légiféré, dans des domaines réservés, par exemple les sûretés, et cela ultérieurement à l'entrée en vigueur de l'Acte Uniforme qui leur est dédié. Au Mali, pour ne citer que ce cas, il est institué par Ordonnance n° 00-027 P-RM, du 22/03/2000, portant « Code domanial et foncier » des « permis d'occuper » sur des terrains, et caractérisés par la loi nationale « biens meubles susceptibles d'être gagés », selon les règles du gage de droit interne. Il est vrai que la CCJA, à condition qu'elle en soit saisie, devra se prononcer en faveur du droit communautaire.

Faire donc sciemment application de textes internes contraires, qui ont pour effet

---

3. Article 1<sup>er</sup> du Traité de l'OHADA.

de faire obstacle à celle de la norme communautaire, montre également les limites de l'uniformisation, qui postulait un toilettage normatif pour éviter certaines contrariétés, voire certaines dérives. L'uniformisation engagée ne pourra être effective sans mise en conformité du droit interne, et sans adoption des mesures d'accompagnement attendues, pour l'application efficace de la norme commune. Il se dit opportunément que « de deux réformes la meilleure est celle que les gens consentent à appliquer ». Mais il y a aussi une utilisation abusive de certains pouvoirs conférés au juge par la loi, à l'instar des délais de grâce et renvois.

### 2.2.3.2 *La pratique des délais de grâce et renvois*

Chacun peut comprendre que le juge soit habilité à accorder des délais. C'est même une habitude des banques qui comprennent que leurs clients, par moments, soient en situation. Il en est ainsi des délais de grâce d'un an, susceptibles légalement d'être accordés par le juge en vertu de l'article 39 de l'Acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution. Mais ils sont accordés presque systématiquement, alors même que le débiteur a bénéficié préalablement de la banque, parfois à son initiative, de deux ou trois réaménagements ou reports d'échéances ; la voie contentieuse restant toujours le dernier recours, puisqu'un mauvais arrangement vaut mieux qu'un bon procès. Dès lors le délai de grâce n'apparaît plus que comme une manière de reculer une échéance fatale, que le débiteur mettra à profit pour organiser son insolvabilité, en vue d'échapper aux poursuites.

C'est de cela que parle Maître Joseph DJOGBENOU, avocat au barreau du Bénin, à travers ce qu'il appelle « la réfrigération de créances », favorisée par ces délais de grâce, les nombreuses journées chômées et les nombreux renvois, à l'origine des lenteurs préjudiciable au développement des affaires, où la rapidité constitue un impératif. La banque, dit-on, c'est « de l'argent pour un temps, et du temps pour de l'argent ». Ce temps, qui est un critère de rentabilité, qui plus est dans une banque confrontée à tout moment à une obligation de restitution, à vue, des sommes à elle confiées, obligation qui fonde, dans la réglementation bancaire le ratio de liquidité cher aux organes de supervision.

S'agissant des renvois et de leurs conséquences, nous vient à l'esprit ce Directeur Général d'une banque Camerounaise, qui s'étonnait de voir dans son institution les réalisations d'hypothèques durer dix ans, sans même avoir dépassé le cap du premier degré de juridiction. Le consultant commis pour lui fournir une explication tangible avait trouvé deux dossiers au service du contentieux, renfermant chacun un total de trente-six à quarante renvois, pour le même motif « d'absence de réquisition écrite du ministère public ».

Le procureur de la République s'était effectivement fait communiquer les dossiers, en application des dispositions relatives aux « affaires communicables » prévues par le Code de procédures civiles, lequel prévoyait qu'en ce cas « le juge du siège ne pouvait rendre sa décision en l'absence desdites réquisitions du Parquet ». La confrontation de ces dispositions avec celles d'un pays voisin avait permis de constater une rédaction différente, puisque le second code de procédures civiles prévoyait, comme le premier, les « affaires communicables », mais précisait que « le défaut de réquisition écrite du ministère public ne pouvait pas faire obstacle à la décision du juge du siège », ce qui évacuait toute velléité de blocage de la procédure. Voilà donc comment la rédaction d'un texte peut permettre certains retards, voire certaines dérives.

#### 2.2.4 Le constat de certaines dérives

S'agissant des dérives, il n'est certainement pas aisé d'en administrer la preuve. Le droit est fondé sur des mécanismes probatoires dont le non-respect conduit à l'arbitraire, voire l'affirmation gratuite. L'on peut toutefois se poser des questions, notamment sur l'intérêt qui s'attache pour le ministère public à demander communication d'un dossier en instance, et ne pas faire diligence pour le dépôt de la réquisition attendue par le juge du siège pour rendre sa décision. L'on peut s'interroger, lorsqu'après trois reports d'échéancier ou réaménagements, un juge fait valoir son pouvoir en accordant un délai de grâce d'un an à un débiteur. Que dire alors lorsqu'il a la main si lourde, tant pour les condamnations principales que pour les astreintes, alors même qu'il n'est imputé à l'institution aucune résistance, qui plus est dans une condamnation à payer des sommes d'argent ?

##### 2.2.4.1 *La main lourde des juges*

Lorsque l'on regarde les décisions rendues en matière bancaire, l'on est interloqué par les condamnations des banques à des montants faramineux. Ces institutions sont des justiciables comme les autres, mais leur statut de banque laisse planer dans le public et chez beaucoup de juges l'image de machines à sous intarissables. Il n'est pas rare de lire des articles de presse dans lesquels il est écrit que « les banques gagnent trop d'argent », pour expliquer l'appauvrissement des clients particuliers comme personnes morales, et dans lesquels on se réjouit du montant des condamnations, à la mesure non pas des préjudices causés mais de la prétendue richesse qu'on leur prête. C'est comme si l'équilibre financier de la structure bancaire n'était pas une priorité.

Chacun suit le litige qui oppose « la banque panafricaine » à son ex-directeur général qui, pour avoir été abusivement licencié par son employeur pour cause de déficit de gouvernance, s'est vu allouer une indemnité dépassant les 15 milliards

de FCFA (23 millions d'euros), correspondant à un salaire mensuel de 15 millions de FCFA (23 000 euros) pendant 32 ans, au profit d'un justiciable qui est proche de la retraite, et qui a aussitôt trouvé un excellent emploi. Même si des arrangements amiables peuvent sanctionner cette affaire, ils n'effacent pas la lourdeur de la décision. C'est comme si, en la prenant, le juge fait très peu cas des autres responsabilités de la banque dont l'une, et pas des moindres, réside dans les charges sociales de centaines de travailleurs, de familles devrait-on dire car en Afrique un travailleur a en charge toute une famille au sens large.

#### 2.2.4.2 *Les astreintes*

Et pour l'exécution de la décision, beaucoup de juges assortissent systématiquement leurs décisions d'astreintes de pas moins de 5 millions de FCFA (7 500 euros), non pas par jour, ou par semaine ou par mois de retard, mais par heure de retard, alors qu'au surplus aucune résistance n'est imputée à l'institution. Dans l'ordonnance du tribunal de première instance d'Abidjan sus-citée, l'astreinte a été fixée à 200 millions de FCFA (304 800 euros) par jour de retard.

Au-delà des montants, c'est le principe même de l'astreinte qu'il y a lieu de remettre en cause, puisque les condamnations principales auxquelles elles se rapportent sont des condamnations « aux paiements de sommes d'argent », alors que l'astreinte se veut être « la condamnation à une somme d'argent, prononcée par le juge, contre un débiteur récalcitrant, en vue de l'amener à exécuter en nature son obligation ». Il y a là, comme qui dirait, des dérives qui s'ajoutent à une sorte d'inculture bancaire, et de méconnaissance manifeste de cette institution qu'est la banque.

#### 2.2.5 L'inculture bancaire et la méconnaissance de l'institution

Un juge du siège, par ce qu'il juge, crée du droit par son interprétation des textes. Il devient, comme pour ainsi dire, comptable du retard ou des performances du système bancaire de son pays.

Dans la quasi-totalité des États Parties des réformes institutionnelles y ont eu cours, à travers notamment la création de juridictions consulaires, vouées à prendre en charge le contentieux économique, mais avec des juges à profil handicapant, du genre publicistes ou pénalistes, ou simplement peu formés dans ce domaine.

Même si dans les écoles de magistrature existent de plus en plus dans les programmes des modules de contentieux économique, il reste encore du chemin à faire, rien qu'au regard des nombreuses curiosités juridiques qui attestent encore de la méconnaissance de l'environnement des affaires en général, bancaires en particulier.



### 2.2.5.1 *Les curiosités juridiques*

Une décision de justice a défrayé la chronique en zone UEMOA ces temps derniers. Un juge se fondant sur l'article 33 de l'ancienne loi portant réglementation bancaire, devenu l'article 43 dans la nouvelle, décide, dans une ordonnance portant n° 1662/2009, datée du 10/08/2009 du tribunal de première instance d'Abidjan (RCI), que « les banques sont mal fondées à exercer l'activité de transfert d'argent ». Pourtant c'est cette même loi portant réglementation bancaire qui, dans un de ses textes d'application, en l'occurrence l'instruction n° 011-12/2010 d 13/12/2010, liste les « opérations des établissements financiers à caractère bancaire », avant de classer ceux-ci en catégories, comprenant, entre autres, « les établissements financiers de paiements », spécialisés dans « les services de paiement, quel que soit le support technique utilisé, permettant l'exécution des opérations ci après : encaissements, versements, retraits, virements, paiements, prélèvements ». Qui ne voit là ce qu'il est convenu d'appeler « le transfert d'argent » ? On le voit bien, cette activité fait partie des opérations bancaires au sens de la loi, ce qui est de nature à anéantir l'ordonnance précitée.

Sur un autre registre, la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage (CCJA), dans un arrêt rendu en audience du 15 mars 2007, dans l'affaire « Fonds Ivoir-Suisse de Développement Économique et Social en abrégé FISDES, c/ Société CORECA », confirme la cour d'appel d'Abidjan dans son raisonnement ainsi articulé : «... *qu'en l'espèce, le FISDES n'a fait dresser protêt faute de paiement que le 29 août 2000, soit hors délai prescrit par la loi que dès lors, le FISDES devenu porteur négligent de la traite a perdu son recours cambiaire contre la société CORECA qu'il résulte de ce qui précède que le caractère certain, liquide et exigible de la créance du FISDES à l'égard de la société CORECA n'est pas établi* ». L'on savait que le protêt dressé hors délai faisait perdre les recours cambiaires, mais quant à produire pour effet la perte des caractères certain, liquide et exigible de la créance, il y a là une nouvelle bizarrerie, qui va priver le créancier de son recours de droit commun, sans même que son action soit atteinte de prescription.

Un autre juge avait, lui, annulé une sûreté affectée par le client à la garantie d'un crédit qui lui était alloué. Le motif de cette annulation ne tenait pas à une irrégularité frappant la constitution de ladite sûreté – ce qui aurait été concevable puisque le rôle d'un juge devait se résumer à vérifier la validité de cette sûreté – mais l'annulation tenait à ce que ce juge considérait que la banque n'avait fait que prêter à ce client son propre argent. En procédant de la sorte, il sortit de son orbite comme qui dirait, pour aller apprécier l'opportunité d'une opération bancaire qui ne relevait pas de sa compétence, alors qu'au surplus ladite sûreté consistait à ce que l'on appelait alors chez nous un nantissement de Dépôt À Terme (DAT), qui s'analysait comme une modalité particulière du gage, consacrée par l'article 50

de l'Acte Uniforme initial Portant Organisation des Sûretés (AUPOS), et reprise plus tard par le même Acte Uniforme révisé (AUPOS révisé) sous la forme de nantissement de créance, traité par les articles 127 et suivants.

Enfin, que dire de ce juge qui, confondant domiciliation et avis de domiciliation, avait débouté un client qui se plaignait qu'une lettre de change qu'il avait acceptée et domiciliée à sa banque avait été payée par celle-ci en l'absence d'avis de domiciliation, et pour le seul motif que ladite lettre de change était acceptée et domiciliée sur un compte provisionné. À dire vrai, l'ignorance, surtout lorsqu'elle est en mouvement, a des effets dévastateurs sur le système financier.

#### 2.2.5.2 *La méconnaissance de l'institution bancaire*

L'on peut s'étonner qu'un juge d'un tribunal de commerce prenne ce genre de décisions ci-dessus. Celles-ci donnent une idée du niveau de méconnaissance de l'institution bancaire par beaucoup de juges, au niveau des tribunaux de commerce, ce qui n'est pas de nature à contribuer à faire de la banque africaine le « bâtisseur de l'émergence de l'Afrique » qui, selon les termes du Professeur Dhafer SAÏDANE, est pourtant « le continent des grandes espérances ».

De telles attitudes créent des dysfonctionnements dans nos systèmes économiques en cours de construction à l'intérieur d'espaces intégrés, avec un sous-système financier affaibli par un sous-système judiciaire infecté par le virus de l'inculture bancaire, obstacle à l'émergence d'une véritable magistrature économique qui commande, au moins, l'insertion dans les cours de droit à l'université et dans le contentieux économique dispensé dans les écoles de magistrature, l'intégration de modules qui s'orienteraient vers une bonne connaissance de la banque et de son environnement, tout en sachant que la formation est une chose, et que l'éthique, qui est une autre dimension de la banque, en est une autre.

#### 2.2.6 La question de l'éthique

##### 2.2.6.1 *Le principe*

Il est, en effet, dans la Loi portant réglementation bancaire en zone UEMOA, une disposition de l'article 13 qui, dans un souci de protection des tiers, décide que « nul ne peut, sans avoir été préalablement agréé et inscrit sur la liste des banques ou sur celle des établissements financiers à caractère bancaire, exercer l'activité définie à l'article 2, ni se prévaloir de la qualité de banque, de banquier ou d'établissement financier à caractère bancaire, ni créer l'apparence de cette qualité, notamment par l'emploi de termes tels que banque, banquier, bancaire ou établissement financier dans sa dénomination sociale, son nom commercial, sa publicité ou, d'une manière quelconque, dans son activité ».



C'est simplement une question d'éthique dans la profession, et la protection du public est à ce prix. Semblablement, devrait-il en être ainsi dans le domaine judiciaire, où la confiance en la justice est une condition d'acceptation, par les justiciables, des décisions rendues par les cours et tribunaux.

#### 2.2.6.2 *La réalité du terrain*

Toutefois, l'adoption et l'observation de règles éthiques ne sont pas toujours effectives dans beaucoup de juridictions, où l'on note certaines pratiques qui les discréditent. C'est ainsi qu'il est noté ce qui ressemble à des collusions, ayant abouti à des décisions renversantes, comme sont renversants certains comportements affichés au grand jour, au vu et su des services de renseignements, des inspections des services judiciaires, et avec le silence troublant de la hiérarchie. À titre illustratif, ce Maquis très célèbre en zone UEMOA, sorte de restaurant à l'africaine, officiellement dénommé LE VERDICT, dont la promotrice est la conjointe d'un magistrat, et qui est le point de ralliement des magistrats le samedi soir, probablement pour partager un dîner ou prendre un verre ; l'important toutefois n'étant pas ce qu'ils y font réellement, mais ce qu'en pense l'opinion, qui considère que « c'est en ces lieux que se traitent les affaires judiciaires ». De là à lier les nombreuses décisions renversantes à des collusions douteuses pour aller à l'assaut d'institutions bancaires, que l'on croit être des fabriques de billets, il n'y a qu'un pas. Quelqu'un ne disait-il pas que « l'argent est plus dangereux que le plutonium, surtout s'il est transformé en billets » ?

## **Partie II. – Quelques recommandations**

Si l'on devait apprécier le chemin parcouru à l'aune des textes adoptés, l'on serait tenté de dire que les objectifs ont été atteints, puisque nous sommes partis d'un projet d'harmonisation pour arriver à une uniformisation fondée sur l'article 5 du Traité, qui rend applicable, sur toute l'étendue de l'espace, les Actes dits Uniformes. Mais en passant au crible le système mis en place, l'on arrive très vite à la conclusion que la finalité de la sécurisation voulue et imposée par l'OHADA est encore inachevée, et abondamment illustrée par les dysfonctionnements du système judiciaire.

Au moment de conclure cet exercice, nous viennent à l'esprit quelques recommandations susceptibles de contribuer considérablement à l'équilibre du binôme banque/justice à l'intérieur du système économique. Ces recommandations ont trait :

- à la relation entre la banque africaine et les organisations consuméristes ;
- au renforcement des capacités des juges en charge du contentieux économique ;
- à la lutte contre la corruption.

## 1. L'exigence d'une plate-forme d'échanges d'informations

Les dirigeants ont pris l'habitude de dire à leurs personnels que leur présence dans la banque ne tient qu'à l'existence d'une clientèle dont ils doivent être totalement redevables, et à qui ils doivent les meilleures prestations. C'est donc dire que même s'il y a des motifs de friction, il ne devrait pas y avoir de place, dans la relation banque/client, pour un affrontement, tel qu'il existe actuellement de la part d'organisations consuméristes, mais à une approche constructive, par la transformation de cette relation de prêteur à emprunteur, de prestataire à bénéficiaire, en une relation de partenariat plus globale, qui place le client au centre des préoccupations de la banque, surtout en cette période dominée par la mise en œuvre de l'inclusion financière.

La création pour ce faire d'une plate-forme d'échanges d'informations et de concertation apparaît alors comme une exigence, pour aplanir toutes les difficultés qui plombent le processus vers ce partenariat.

Déjà quelques expériences en cours de déroulement dans certains pays commandent d'être généralisées. C'est le cas au Cameroun où ECO PRESS rencontre des grosses sociétés à fort taux de pénétration comme ORANGE, pour porter la voix des consommateurs de services téléphoniques. C'est aussi le cas au Mali où BANQUE/PRESSE consiste à une rencontre périodique entre les directeurs généraux des banques et la presse, pour échanger sur la banque, de manière à faire relayer l'information sur la banque malienne par la presse ; mais une information qui ne soit pas biaisée.

De telles expériences constituent un début de réponse à cette attente d'une plate-forme d'échanges d'informations et de concertation. Car la banque africaine, avec les acteurs qui gravitent autour d'elle, au-delà de ce qui peut les opposer, a le devoir de construire avec eux, un environnement viable pour des systèmes financiers inclusifs, dans des espaces intégrés, seuls susceptibles de relever le défi du développement.

Si elle gagne trop d'argent comme on semble l'affirmer, alors ce sera heureux, car elle l'aura gagné à la fois pour l'État à travers la fiscalité, et pour les associés à travers une distribution de dividendes. Ces associés qui, somme toute, sont les investisseurs et épargnants sans lesquels il n'y a ni banques ni investissements. Les « you cannot » d'Abraham LINCOLN sont, à cet égard, bien en rapport avec ce défi sus-évoqué. En effet :

- « – On ne peut pas créer la prospérité en décourageant l'épargne.
- On ne peut pas aider les petits épargnants en terrassant les grands.
- On ne peut pas donner des forces aux faibles en affaiblissant les forts.



- On ne peut pas faire progresser le salarié en mettant à terre l'employeur.
- On ne peut pas aider les pauvres au détriment du riche.
- On ne peut pas éviter les ennuis en dépensant plus qu'on ne gagne.
- On ne peut pas faire avancer la fraternité des hommes en encourageant la haine des classes ».

## 2. L'indispensable besoin de renforcement des capacités des juges en matière bancaire

Au-delà de la création d'une plate-forme d'échanges d'informations, va également se poser avec beaucoup d'acuité la question du renforcement des capacités des juges en charge du contentieux économique. Un proverbe bien de chez nous, indique que « l'on ne peut être maître de ce qu'on n'a pas appris ».

C'est pourquoi les seules réformes normatives et institutionnelles sont insuffisantes. En effet, ce n'est pas tout d'adopter des textes et de créer des tribunaux de commerce, qui ne peuvent pas faire défaut dans l'armature institutionnelle judiciaire. Encore faut-il toutefois se pencher sérieusement sur les ressources humaines en charge de gérer le contentieux économique, pour l'émergence d'une véritable magistrature économique. Nous savons bien qu'existent dans nos écoles de magistrature des modules de contentieux économique. Et il faut saluer les efforts de l'ERSUMA, qui organise depuis quelques années beaucoup de formations à l'attention des professionnels du droit.

Toutefois, les curiosités juridiques que nous observons régulièrement, en provenance des juridictions commerciales, ne portent pas à considérer ces modules comme permettant de développer chez la cible à laquelle ils sont dispensés une véritable culture de l'environnement économique en général, bancaire en particulier. Peut-être faudra-t-il à l'avenir commencer à enseigner ces modules à la faculté de droit ou bien même dans les lycées, pour en faire un enseignement long. Quelqu'un disait que : « si vous voulez des résultats tout de suite, semez des graines ; si vous voulez des résultats pour longtemps, plantez des arbres ; mais si vous voulez des résultats pour toujours, alors, formez des hommes ». Cette formation dont Hervé SEYRIEX disait qu'elle est « le pétrole de l'entreprise ».

En fait de renforcement des capacités des juges donc, l'initiative heureuse du Gouvernement ivoirien est à saluer et à promouvoir, consistant dans la création d'un site du tribunal de commerce d'Abidjan en RCI, qui publie les décisions rendues<sup>4</sup>, et qui prévoit sur le site un service en ligne dénommé « réclamations et suggestions ».

4. [www.tribunalcommerceabidjan.org](http://www.tribunalcommerceabidjan.org).

### 3. L'impératif de lutte contre la corruption

Au-delà de l'impérative existence d'une plate-forme d'échanges d'informations entre la banque africaine et les organisations consuméristes, dans une dynamique d'inclusion financière, et de l'indispensable amélioration du renforcement des capacités des ressources humaines en charge du contentieux économique dans les États parties, il reste à prendre en charge, par ces derniers, la question éthique, celle de la lutte contre la corruption en particulier. Il est vrai que la corruption est un fléau universel, et qui n'est donc pas une exclusivité judiciaire.

Toutefois le discrédit qui affecte l'institution judiciaire, incontournable dans la vie des hommes en général, dans la vie économique en particulier, commande de l'ériger en priorité, en raison de son rôle important dans le monde des affaires, et pour la promotion des investissements, surtout dans les pays sous développés où l'apport des capitaux est essentiel à la création de richesses, car la justice est d'abord une vertu.

C'est comme disait Georges BOYER-CHAMMARD, « le sentiment d'équité qui habite toutes les consciences ». La disparition des valeurs morales, dont celle de l'intégrité, renvoie à l'absence d'intérêts personnels, essentiellement matériels, que les acteurs de la Justice doivent s'abstenir de nourrir dans les affaires qu'ils examinent. Dans ce registre se trouvent en bonne place les cas de corruption. Il s'agit d'un sujet assez sensible car bien que décrié, il est encouragé à travers les actes que posent quotidiennement les justiciables, puisqu'il ne saurait y avoir de corrompu sans corrupteur. Et dans le monde judiciaire toutes les composantes sont concernées ». Mais le constat, paradoxalement, est qu'ainsi que le dit Mme Séverine LAWSON, magistrate béninoise, « les plus grands corrupteurs se retrouvent parmi les hommes d'affaires, les grands investisseurs qui cherchent à faire rendre à leur profit des décisions contraires au droit ».

Le mal est donc profond et généralisé, et les conséquences dommageables pour toute la nation. Nul n'ignore par ailleurs que les litiges commerciaux portant sur des créances importantes peuvent précipiter le dépôt de bilan et la disparition d'une entreprise, si le procès s'enlise dans des procédures longues. Il en est également ainsi des saisies de marchandises périssables par exemple, si des dispositions ne sont pas prises pour leur sauvegarde. On le voit bien le mal est si profond que le professeur Thorsten VOGL organisait, le 28 février 2008, à l'Université de BÂLE, une conférence portant sur ce thème de la corruption, qu'il considère avec raison, comme « une condition essentielle pour la réussite de l'OHADA ».

## Conclusion

En conclusion, s'il faut reconnaître des avancées très nettes depuis la mise en route de l'OHADA, il reste encore à faire pour parvenir à une uniformisation achevée, notamment dans le domaine judiciaire.

L'organisation devrait continuer à impulser une dynamique de changement pour les transformations encore attendues par les acteurs, sur un plan normatif et judiciaire. Cependant certaines questions qui dépassent même l'OHADA doivent impérativement être prises en charge, en particulier par les États parties, seuls en mesure de le faire, à partir des réformes nécessitées par la promotion de la bonne gouvernance, et la lutte contre la corruption qui ruine tous les efforts de développement. Tout ceci pour dire clairement que « le train est déjà parti, sans que l'on soit assuré qu'il entrera en gare à l'heure ».



# Le levier de la puissance publique : Un exemple de réponse au financement des PME en Afrique

---

**Vincent Di Betta**<sup>1</sup>

Responsable Activité « Expertise à l'International »  
Direction de l'International et de l'Université  
Bpifrance  
et

**Mohamed Ali Mzali**<sup>1</sup>

Conseiller Méditerranée-Afrique  
Pôle International  
Direction des Relations Institutionnelles  
Internationales et Européennes  
Groupe Caisse des Dépôts

## Préambule

- L'Afrique, le continent africain, est très vaste : 54 États, pour une superficie de plus de 30 millions de kilomètres carrés, avec plus d'un milliard d'habitants, soit près de 16 % de la population mondiale. Ainsi, les propos tenus dans ce chapitre sont des moyennes, sans prendre en compte la spécificité de tel ou tel pays.
- Les définitions de la TPE (Très Petite Entreprise) et de la PME (Petite et Moyenne Entreprise) en Afrique varient selon les critères quantitatifs et juridiques établis par les pays mais aussi selon l'impact de ces segments d'entreprise sur les économies :
- les critères utilisés pour les définir sont généralement liés à la taille et la

---

1. Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue de la Caisse des Dépôts et de Bpifrance.

dimension de l'entreprise : total bilan, chiffre d'affaires, effectifs ou nombre de salariés ;

- les bailleurs de fonds et les agences de développement ont leur propre définition de la TPE et la PME ;
- au niveau du périmètre d'un même pays, plusieurs définitions de la PME peuvent coexister. Par ailleurs, la distinction entre la TPE et la PME est souvent floue et très diversifiée d'un établissement bancaire à un autre, en fonction de son positionnement et de sa stratégie de développement.

La population africaine, d'environ 1 milliard d'habitants aujourd'hui, sera, d'après des projections largement partagées, de près de 1,5 milliard en 2030 et 2 milliards en 2050, dont la moitié aura moins de 25 ans. En 2050, la population de l'Afrique sera supérieure à celle de la Chine et de l'Inde, et trois fois plus nombreuse que celle de l'Europe.

- cette croissance démographique est un atout pour dégager une nouvelle dynamique avec l'émergence d'un vaste marché de consommateurs et d'une main-d'œuvre sans précédent, offrant d'importantes perspectives de croissance, des capacités d'épargne, et des capacités d'investissements ;
- cependant, en dépit de taux de croissance élevés, près d'un Africain sur deux vit toujours dans l'extrême pauvreté et les inégalités de revenu sur le continent demeurent les plus élevées du monde. 21 des 25 pays les plus pauvres du monde en 2014 se situent sur le continent africain<sup>2</sup> ;
- aussi, l'Afrique reste une économie essentiellement rurale caractérisée par un vaste secteur informel<sup>3</sup> et une croissance portée principalement par les ressources naturelles. De plus, qu'ils s'agissent des secteurs de l'agriculture, de la transformation ou des services, les niveaux de productivité restent faibles.

2. Sources : Banque Mondiale.

3. La notion de secteur informel est à la fois floue, vaste, et complexe. Sous ce vocable, on range, en général, les activités qui échappent à l'économie régulée, qu'il s'agisse du droit du travail, des conditions d'exercice des activités de production et de commerce (règles relatives à la qualité des produits, à la sécurité, à la législation du travail et de la protection sociale, aux normes environnementales ou commerciales, telle que la propriété intellectuelle) et, naturellement, de la fiscalité ; une des motivations principales des structures productives de ce secteur informel étant d'y échapper. L'existence d'un secteur informel dans les pays pauvres est un phénomène massif – Définition donnée par le Haut Conseil de la Coopération Internationale, 2008, Propositions pour favoriser le développement des PME africaines.



*Les États d’Afrique se trouvent alors face à des défis structurels à relever.*

Ces défis nécessitent des approches nouvelles pour les États en matière de politiques de développement dans les domaines des infrastructures (transports, routes, trains, voies fluviales...), du logement, de la création d’emplois pour répondre à cette croissance démographique et à l’émergence d’une classe moyenne.

Et sur ce dernier point, l’emploi, le développement des économies dépend de la création et du développement des TPE/PME, facteur de création d’emplois, de redistribution des richesses, de réduction de la pauvreté, de stabilité sociale, de développement de régions économiques.

Cependant, l’accès limité aux ressources financières pour démarrer une activité ou se développer constitue une problématique majeure à laquelle sont confrontées les TPE/PME africaines. Et ces dernières forment un ensemble hétérogène dont les besoins diffèrent selon leur stade de développement.

*Quelles seraient alors les solutions à apporter ?*

« Le levier de la puissance publique : un exemple de réponse au financement des PME en Afrique » se donne pour objectif de dresser le tableau factuel des lacunes du financement des PME en Afrique, pour ensuite apporter des pistes de solutions en mettant l’accent sur le rôle que peut et pourrait jouer le secteur public pour faciliter l’accès des entreprises au crédit bancaire et au financement de leur développement.

## **1. Caractéristiques de la demande TPE/PME**

### **1.1 Besoins de financement des TPE/PME**

Le secteur privé assure 70 % de la production, réalise 70 % des investissements et représente 90 % des emplois du continent africain.

- En Afrique du Nord, les TPE/PME représentent 60 % du PIB, 85 % des entreprises du secteur formel et près des 2/3 des emplois.
- En Afrique subsaharienne (ASS), les TPE/PME, formelles ou informelles, contribuent approximativement à 20 % du PIB et à près de 50 % des emplois. Ce segment constitue plus de 90 % des entreprises d’Afrique subsaharienne, dont 70 à 80 % sont des micros et très petites entreprises.

Les TPE/PME d’Afrique ont des besoins financiers qui peuvent être estimés entre 5 000 et 500 000 euros. Elles sollicitent des prêts qui se situent entre 2 000 et 150 000 euros.

Ces besoins sont supérieurs aux microcrédits accordés par les institutions de microfinance et inférieurs aux crédits moyens accordés par les banques commerciales locales. De ce fait, les TPE et PME africaines souffrent d'un déficit de financement pour accompagner leur développement et contribuer à soutenir la croissance des économies africaines.

## 1.2 Capacités techniques, managériales et financières

Les TPE/PME africaines, qui relèvent souvent du secteur informel, peuvent être caractérisées par des structures fortement personnalisées présentant une faiblesse structurelle de leurs fonds propres, une insuffisance de fonds de roulement, une trésorerie nette déficitaire. Du fait de leur petite taille, elles développent des activités connexes dans une logique de diversification des risques, sans être en mesure de croître et se développer en taille.

Par ailleurs, elles souffrent de lancement d'activités parfois par simple imitation, avec une connaissance insuffisante du marché, une difficulté en collecte d'informations sectorielles pour crédibiliser leur projet. Aussi, elles ne sont pas en mesure de développer une veille sectorielle propre à accompagner leur développement.

Elles présentent une gouvernance insuffisante, un manque de structuration et d'organisation accentuées par une faiblesse en capacité managériale et en conduite technique des entreprises.

Le patrimoine de l'entrepreneur et celui de son entreprise se confondent parfois. Les comptes de l'entreprise ne font pas toujours l'objet d'une certification par un commissaire aux comptes.

Elles pâtissent enfin d'un déficit d'information autant sur les circuits et canaux de financement traditionnels que sur les structures d'accompagnement.

## 1.3 Particularités des projets présentés

Les dossiers présentés par les TPE/PME sont la plupart du temps montés seuls, ou avec l'aide d'un consultant/expert-comptable, mais les promoteurs restent très largement peu informés des critères d'analyse des banques et pâtissent d'un manque cruel d'informations sectorielles permettant de valider un prévisionnel en termes de prix, quantité, concurrence.

Résultat de ces insuffisances, les entrepreneurs estiment mal leurs besoins. Ils n'ont pas souvent les capacités à présenter des dossiers de financement qui respectent les standards des institutions financières et n'offrent pas de garanties suffisantes pour être à même d'obtenir des financements, aussi bien en termes de contrepartie, de



solvabilité, de transparence, de structuration et d'organisation.

La plupart des pays se dotent de structures d'accompagnement pour aider les entrepreneurs car il est essentiel de rendre les dossiers « bancables » afin de faciliter leur étude par les établissements bancaires.

Ces structures peuvent apporter différents appuis aux TPE/PME tels que :

- une assistance/conseil en gestion, comptabilité, stratégie et management ;
- un accès à des formations ciblées correspondant aux besoins des promoteurs et/ou de leurs équipes ;
- une information sectorielle très importante pour crédibiliser les business plans.

Cependant, ces structures d'accompagnement ne sont pas toujours très en cohérence entre elles et pas assez développées, matures, pour être crédible aux yeux des établissements bancaires.

## **2. L'offre de financement**

### **2.1 Le secteur bancaire**

Les banques en Afrique sont la 1<sup>re</sup> source de financement du secteur privé, hors autofinancement et apports financiers familiaux. Cependant, les banques des économies africaines financent moins, en volume, les TPE/PME que dans d'autres pays en développement.

Les établissements financiers africains préfèrent ainsi apporter leurs concours financiers aux grandes entreprises et placer leurs excédents de trésorerie en obligations d'État, au détriment des TPE/PME, perçues comme risquées. Dans le même sens, elles n'offrent pas de financements à moyen et long terme, nécessaires au développement des TPE/PME.

#### **2.1.1 Approche du risque PME**

Les banques se montrent réticentes face à des demandes de financement qu'elles perçoivent comme dotées d'un risque excessif, tant au niveau du promoteur et de son comportement qu'au niveau des dossiers présentés.

Les principaux risques identifiés par les banquiers sont :

- des prévisions pas toujours crédibles qui mettent en doute la capacité effective du promoteur à rembourser son prêt ;
- des prévisions crédibles mais une crainte sur la capacité du promoteur à manager son entreprise ;

- le risque d'une dérive d'une partie des recettes vers d'autres activités ou vers des dépenses personnelles ;
- une faiblesse structurelle des fonds propres des TPE/PME.

En conséquence, les banques peuvent exiger des garanties telles qu'un niveau de fonds propres suffisant, des titres fonciers ou des actes de cautionnements. Malheureusement, peu d'entrepreneurs disposent de fonds propres significatifs ou de surfaces de garantie satisfaisantes. Les actifs offerts en contrepartie des prêts sollicités par les TPE/PME n'ont pas ou très peu de valeur marchande.

En conséquence, l'analyse du risque TPE/PME porte essentiellement sur la personne, la connaissance du manager, sur la confiance établie, sur le fonctionnement de son compte, c'est-à-dire sur l'analyse de l'évolution des flux de liquidités afin d'identifier la façon dont se constitue son chiffre d'affaires, sa rentabilité, etc.

### 2.1.2 Structure des banques en analyse du risque PME

Dans le même temps, les banques ne sont pas toujours structurées pour répondre à ce segment spécifique d'entreprises. À titre d'exemple, elles ne disposent pas toujours de département dédié à la TPE/PME pour assurer l'analyse financière, le suivi pertinent des dossiers de prêts ou de ressources humaines formées pour traiter cette clientèle. Elles n'ont pas forcément développé des produits adaptés, des indicateurs d'évaluation et des procédures adéquates pour remédier au manque de transparence et d'information des petits entrepreneurs. Les banques sont également réticentes à octroyer des prêts aux TPE/PME en raison de l'effet volume qui impacte à la hausse les frais de gestion des prêts.

## 2.2 La garantie

Les fonds de garantie ont pour objectif de faciliter l'accès au crédit des entreprises qui ne disposent pas du collatéral exigé par les banques en contrepartie du prêt.

Les mécanismes de garantie prennent pour partie le risque de défaut de l'emprunteur et incitent les banques à prêter au secteur privé.

Des dispositifs de garantie existent en Afrique.

- les autorités publiques locales ont développé des fonds de garantie. Les résultats sont très disparates d'un pays à un autre, les succès existent, mais les échecs aussi, principalement dus à l'absence de gouvernance et de maîtrise des risques PME ;
- des fonds de garantie ont aussi été mis en place par les bailleurs de fonds internationaux à l'instar du Fonds de Garantie des Investissements privés



en Afrique de l'Ouest (GARI), des garanties pour faciliter l'accès au financement des petites entreprises : les produits ARIZ (AFD) et du Fonds Africain de Garantie et de Coopération Économique (FAGACE).

### 2.3 Le capital-investissement

Le capital-investissement a pour objectif d'apporter des fonds propres aux entreprises qui offrent un potentiel de croissance et de valorisation.

L'activité est en croissance forte en Afrique, confortée par les retours d'expériences positifs des premières générations de fonds des années 2000, des opportunités de diversification et le développement des marchés financiers offrant ainsi une meilleure liquidité.

- par exemple, les firmes de private equity en Afrique subsaharienne ont levé 4 Mds\$ en 2014, soit le double de 2013<sup>4</sup>.
- le marché du capital-investissement se structure autour des infrastructures et des secteurs liés aux services financiers, à l'industrie, aux services, à l'énergie et à l'agroalimentaire. Les principaux marchés sont l'Afrique du Sud, le Nigeria, le Kenya, le Ghana, le Maroc, la Tunisie et la Côte d'Ivoire.

Le capital-investissement est aussi une activité financière à fort impact sur le développement local.

Nous pouvons citer comme exemple le bilan du fonds de fonds Averroès Finance I lancé en 2003 par Bpifrance et Proparco. Totalemment investi à ce jour, Averroès Finance I a permis le soutien de 56 PME avec pour résultats concrets : 100 % de croissance du chiffre d'affaires de ces PME, plus de 90 % de croissance des effectifs, plus de 11 000 emplois créés.

Outre un apport en fonds propres, le capital-investissement joue un rôle d'accompagnement des entreprises soutenues. Les acteurs du capital-investissement s'impliquent dans la gouvernance des entreprises, aident à la professionnalisation et à la structuration d'une organisation plus performante avec la mise en place des meilleurs standards, notamment en termes de bonne gestion, de reporting, de transparence comptable et financière.

Cependant, les fonds d'investissement en Afrique sont principalement positionnés sur le capital-développement, au détriment des phases moins matures telles que le capital amorçage susceptible d'aider d'avantage les TPE/PME africaines.

Le capital-investissement offre donc un véritable potentiel de valorisation et de

---

4. Sources : EMPEA : Emerging Markets Private Equity Association.

développement, mais la question de l'accès aux fonds propres des TPE/PME africaines demeure prégnante car le caractère informel et opaque de ces dernières freine l'intérêt des investisseurs potentiels. Ce désintérêt est plus fort à l'égard des entreprises de moins de 100 salariés, et encore davantage pour les très petites entreprises en création ou de moins de 5 ans.

## 2.4 Le crédit-bail

Le principe de l'activité du crédit-bail repose sur un contrat de location financière dans lequel une société financière fournit un bien d'équipement, du matériel de roulage, des machines, ou des produits informatiques/électroniques, à une entreprise pour une période définie, en contrepartie du paiement d'un loyer. À l'issue de la période contractuelle, l'entreprise peut acquérir le bien à sa valeur résiduelle grâce à une option d'achat.

Le coût du crédit-bail est, en règle générale, supérieur à celui d'un crédit bancaire car il intègre l'amortissement du capital et la rémunération des ressources d'emprunt, ainsi que l'entretien et l'assurance du bien.

Le crédit-bail est bien adapté aux secteurs de l'industrie, du BTP, de l'agriculture, du transport et de la communication, et de l'hôtellerie.

Il présente un intérêt pour les TPE/PME africaines car le bien d'équipement mis à la disposition de l'entreprise constitue le collatéral et contourne ainsi la problématique de l'actif mis en garantie contre l'octroi d'un financement. L'autre intérêt du crédit-bail est la préservation des capacités d'investissement de l'entreprise. En effet, dès lors que l'option d'achat n'a pas été activée, le bien n'apparaît pas à l'actif dans le bilan de l'entreprise (hors bilan).

En Afrique, le crédit-bail est bien développé, par exemple au Maroc (Maroc Leasing) et en Tunisie (Tunisie Leasing), mais reste embryonnaire ou peu développé en Afrique subsaharienne.

Le marché est cependant jugé étroit pour être rentable par les acteurs (peu nombreux) du métier qui pointent également le cadre réglementaire à rendre plus incitatif pour l'entreprise et moins risquée pour les sociétés de crédit-bail. Ils préconisent également de lever les freins à la reprise de possession d'actif. Aussi, le développement d'un marché du crédit-bail va de pair avec le développement d'un marché de revente de matériel d'occasion.

## 2.5 Les Bourses des valeurs mobilières

Malgré un développement notable sur les 10 dernières années (allègement des restrictions imposées aux investisseurs étrangers, incitations fiscales, baisse des



coûts de transaction avec une réduction de l'impôt sur les dividendes), les Bourses africaines offrent peu de liquidités et ne constituent pas aujourd'hui une alternative suffisante au financement bancaire, en raison de la taille réduite des marchés boursiers et du nombre limité d'émetteurs et d'investisseurs.

Pour faire face à la taille réduite des marchés de capitaux africains, et offrir une alternative au déficit de financement des TPE/PME, certaines Bourses africaines, comme la Bourse des Valeurs Mobilières de l'UMEOA<sup>5</sup>, ont créé des compartiments secondaires pour les petites et moyennes entreprises, moins restrictives en termes de droits d'entrée, de *track record*, d'information à publier, de volume de titres émis. Ces initiatives bien qu'embryonnaires doivent être développées pour répondre à la problématique du financement des TPE/PME du secteur formel.

### 3. Mise en place d'un écosystème favorable à la TPE/PME

#### 3.1 Adapter le cadre juridique et réglementaire

Malgré des améliorations durant la dernière décennie<sup>6</sup>, le secteur privé africain évolue dans un environnement juridique et réglementaire contraignant qui freine son développement.

Les situations sont très disparates d'un pays à un autre.

Parmi les obstacles rencontrés par les TPE/PME africaines, la création et l'enregistrement des entreprises sont des freins, en raison de la complexité, de la lenteur et du coût des procédures. Ces obstacles contribuent à maintenir les entreprises dans le secteur informel. La Banque Africaine de Développement estime que la création et l'enregistrement des entreprises en Afrique représentent un coût deux fois supérieur à celui observé dans les pays de la zone OCDE<sup>7</sup>. Néanmoins, de nombreux pays africains ont mis en place en 2014 des guichets uniques pour faciliter l'enregistrement des entreprises, tels que le Bénin, la Côte d'Ivoire et le Togo. Cette mesure permet notamment de sortir les TPE/PME africaines du secteur informel.

Il en est de même pour l'obtention de permis ou l'immatriculation des titres de propriété. Les procédures d'octroi d'autorisations administratives et d'enregistrement doivent donc être simplifiées. Des réformes doivent être réalisées pour résoudre les problèmes liés aux titres de la propriété, ainsi qu'à leur enregistrement, et à leur taxation.

5. Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine.

6. Selon le rapport « Doing Business 2015 », deux tiers des pays africains ont réalisé des réformes notables pour améliorer le climat des affaires.

7. Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

S'agissant des institutions de financement, elles sont confrontées à des procédures administratives longues et coûteuses qui augmentent leurs coûts de transaction. À titre d'exemple, les procédures de recouvrement de créances complexes en Afrique favorisent l'aversion au risque des banques qui limitent l'accès au financement des entreprises, et en particulier des TPE/PME. La réglementation des garanties en Afrique doit également être renforcée et appliquée afin de faciliter les recouvrements. Le rapatriement des dividendes pour les investisseurs financiers, notamment ceux du capital-risque, est une problématique dans de nombreux pays africains.

Par ailleurs, la stabilité du cadre juridique et réglementaire doit être assurée par les autorités nationales. Cette stabilité encourage l'investissement et facilite l'accès au financement des petits et moyens entrepreneurs, et plus largement du secteur privé. Les systèmes judiciaires doivent également être améliorés pour dénouer plus efficacement les contentieux du secteur privé et accélérer notamment les procédures et le coût du recouvrement des actifs. Les entraves juridiques et réglementaires doivent être allégées pour favoriser les créanciers et le secteur privé en facilitant l'enregistrement des biens, en protégeant les termes du contrat et son exécution, en renforçant le rôle des tribunaux de commerces.

## 3.2 Promouvoir une offre de services non financiers

### 3.2.1 Soutenir les réseaux d'accompagnement des TPE/PME

Le renforcement des capacités des TPE/PME est une condition *sine qua non* pour leur faciliter l'accès au financement et augmenter la probabilité de survie des entreprises de plus de 5 ans.

Les réseaux d'accompagnement des entreprises doivent être ainsi encouragés car ils offrent des conseils aux créateurs d'entreprise ou aux jeunes entreprises en démarrage. Ils interviennent aussi pour aider à orienter le projet, à le structurer (analyse de marché, plan d'affaires, assistance en termes de comptabilité et de gestion) et à mobiliser les financements notamment bancaires. Le soutien aux réseaux d'accompagnement permet de rendre « bancable » les entreprises et réduit ainsi leur risque de défaut.

### 3.2.2 Renforcer la transparence de l'information

L'asymétrie d'information, entre les entreprises et les banques notamment, constitue l'obstacle majeur à l'accès aux financements des entreprises. Afin d'améliorer la qualité de l'information comptable et financière des TPE/PME et faciliter l'évaluation de la solvabilité du demandeur par les banques, il est préconisé la création de centrales des risques et particulièrement de registres de crédit privés, alimentés



par l'ensemble des prêteurs privés. Le Maroc s'est engagé par exemple dans cette démarche et l'Île Maurice a élargi en 2014 la portée de l'information sur le crédit et a augmenté la couverture des données historiques de deux à trois ans.

Ce type d'initiatives doit être renforcé sur le Continent, car il offre un historique fiable et transparent des prêts souscrits par l'emprunteur, en réduisant les coûts d'intermédiation du secteur bancaire. Les entreprises qui disposent d'un bon historique de crédit, au détriment des mauvais payeurs, peuvent accéder ainsi plus facilement à des financements bancaires.

### 3.3 Harmoniser les définitions de la TPE et de la PME

Afin de mener des politiques nationales, régionales ou communautaires d'appui aux TPE et PME plus ciblées et coordonnées, rendre les outils de financement plus efficaces, faciliter l'accès aux TPE et PME aux marchés publics et privés, et améliorer les coopérations internationales à destination des TPE et PME africaines, il est nécessaire d'harmoniser les définitions des TPE et PME, voire de les standardiser, au minimum au niveau du périmètre d'un pays.

## 4. Effet de levier de la puissance publique : exemple du modèle des Caisses de Dépôt

Tout en préservant leurs ressources spécifiques (épargne réglementée, dépôts, cautions, consignations...) et leurs intérêts patrimoniaux, les Caisses de Dépôt, notamment en Afrique, ont vocation, dans le cadre de leur mission d'intérêt général, à contribuer au développement économique de leur pays respectif.

Elles jouent un rôle de catalyseur de l'investissement, pouvant assumer des risques, dans les limites de leur modèle prudentiel, en intervenant dans des secteurs peu couverts par le marché et les investisseurs privés.

Dans ce cadre, les Caisses de Dépôt peuvent apporter des solutions aux pouvoirs publics pour répondre au déficit de financement des TPE/PME au regard des expériences existantes dans le monde.

### 4.1 Concertation avec les pouvoirs publics nationaux

Les Caisses de Dépôt, qui interviennent en appui des politiques publiques nationales peuvent, comme condition de leur intervention, inciter et orienter les décideurs publics à lever les freins législatifs, réglementaires ou fiscaux faisant obstacle au financement des TPE/PME, et à harmoniser les définitions (nationales et régionales) des TPE et des PME, en les distinguant clairement.

En vue de faciliter la pratique des affaires, les Caisses de Dépôt peuvent

accompagner les décideurs publics pour :

- augmenter la protection du droit de la propriété et des droits des créanciers (procédures de recouvrement des créances et des dividendes) ;
- faciliter la création et l'enregistrement des entreprises ;
- simplifier la délivrance de permis administratifs ;
- assurer une forme de stabilité législative et réglementaire ;
- alléger la fiscalité soumise aux TPE/PME ;
- créer des statuts adaptés à l'auto-entrepreneuriat ;
- mettre en place des dispositifs favorisant le passage des TPE/PME du secteur informel au secteur formel ;
- clarifier la définition légale de la TPE et de la PME ;
- préconiser la création de registres de crédit privés et d'agences de notation de TPE/PME, afin de réduire l'asymétrie d'information entre entrepreneurs et institutions de financement ;
- contribuer à faciliter l'accès des TPE/PME à la commande publique en lien avec le secteur bancaire.

## 4.2 Accompagnement des TPE/PME

Cette action d'accompagnement et de développement des TPE/PME relève généralement de la mission d'intérêt général d'une Caisse de Dépôt.

Elle se traduit par un appui aux associations d'aide à la création et au développement d'entreprises, en mettant à leur disposition des ressources subventionnelles, qui vise à renforcer la professionnalisation et les capacités non financières des petits entrepreneurs (gouvernance, compétences comptables et financières, culture du management, transparence de l'information, etc.). Cette action peut être déclinée également par un financement en quasi-fonds propres ou en prêts d'honneur, par l'intermédiaire de structures agréées, sélectionnées par les Caisses de Dépôt.

## 4.3 Amélioration de l'offre de financement

### 4.3.1 Le financement bancaire

Les Caisses de Dépôt n'accordent pas de prêts directs aux entreprises. Néanmoins, elles peuvent inciter les banques commerciales nationales à s'intéresser davantage aux TPE/PME.

Cette incitation peut se faire par l'intermédiaire d'une prise de participation stratégique au capital d'un établissement bancaire, en contrepartie d'une action concrète à destination du segment concerné, ou d'un renforcement de la capacité d'emprunt des banques, en mettant à leur disposition des systèmes de garantie.



#### 4.3.2 Le crédit-bail

Les Caisses de Dépôt africaines peuvent intervenir de manière indirecte pour soutenir le développement de leur marché national de crédit-bail.

Elles peuvent prendre des prises de participation stratégique en capital dans les sociétés de *leasing*.

Par ailleurs, une action directe des Caisses de Dépôt dans le secteur du *leasing* peut être filialisée afin de financer les dépenses d'équipements des petites et moyennes entreprises. Pour ce faire, elles peuvent proposer des solutions de financement en partenariat avec les banques, comme le co-baillage qui permet l'indivision du bien avec un autre crédit bailleur.

#### 4.3.3 Institutions financières publiques dédiées au TPE/PME

Des Institutions Financières Spécialisées (IFS), de garanties de prêts bancaires ou de financement des entreprises, ont toute leur légitimité et leur place en Afrique.

Il y a eu des échecs flagrants dans le passé, non pas à cause de leur caractère public, mais en raison notamment de l'absence de gouvernance, de maîtrise du risque PME.

Les succès d'institutions, sociétés de garantie de prêts ou de banques de financement des TPE/PME, existent en Afrique et ailleurs dans le monde. Les facteurs clefs de succès sont toujours similaires :

- une gouvernance irréprochable ;
- une parfaite maîtrise du risque PME ;
- un vrai partenariat avec le secteur bancaire privé en développant un double regard public/privé dans l'analyse d'un projet d'une TPE/PME ;
- une implication très en amont avec les banques sur l'élaboration par exemple des offres produits, ainsi qu'avec les structures d'accompagnement ;
- une implication très en amont avec les banques, qu'ils s'agissent de garanties de crédits bancaires ou de co-investissement, sur les *process* en cas de contentieux.

L'objectif d'une institution financière dédiée aux TPE/PME est un objectif d'entraînement maximal sur l'initiative privée.

L'effet de levier d'une institution peut se matérialiser dans différents domaines d'intervention :

- Les dispositifs de garantie : en couvrant une partie du risque de défaut de paiement, l'institution augmente la capacité d'intervention des partenaires financeurs et facilite ainsi l'accès de la TPE/PME aux financements privés ;
- Le co-financement : en partageant le financement et en ciblant particulièrement les dépenses immatérielles par exemple, c'est-à-dire les plus risquées et les plus délaissées par les banques, l'institution permet d'accroître la contribution financière globale allouée au projet de la TPE/PME, conférant à celui-ci les moyens de ses ambitions ;
- La conditionnalité des interventions : en subordonnant son intervention à l'obtention d'un prêt d'une banque, l'institution impose un plan de financement sécurisé et allège le risque final pesant sur l'entrepreneur, favorisant à la fois le déclenchement et la pérennisation du projet.

L'action d'une institution financière spécialisée publique dédiée au TPE/PME ne se substitue pas à celle des financeurs privés ; elle intervient sur les segments de marché insuffisamment couverts, qu'ils soient structurels ou conjoncturels.

L'intervention de l'IFS compense ainsi le déficit d'opérateurs privés sur les niches de marché jugées trop risquées ou insuffisamment profitables par ces derniers, comme le financement de la création d'entreprises ou de projets d'innovation, ou le financement de l'immatériel, ou le financement des besoins en fonds de roulement.

C'est dans ce contexte que Bpifrance, filiale du Groupe Caisse des Dépôts, intervient dans quelques pays d'Afrique afin de répondre à des besoins d'institutions financières spécialisées naissantes ou existantes qui cherchent à faciliter l'accès des PME africaines au crédit bancaire et à les accompagner dans leur développement.

Les missions d'expertises internationales de Bpifrance sont construites à partir de l'expérience en France, et adaptées au contexte local, à la typologie des PME, à la réglementation, à la prise en compte de la notion de l'informel.

Cette expertise apporte toute sa valeur ajoutée à des institutions financières spécialisées dédiées au TPE/PME qui trouvent là un accompagnement pour affirmer leur positionnement et leur crédibilité pour faciliter le financement des PME dans leur pays.

Les missions d'expertises à l'international couvrent notamment les domaines suivants :

- la construction du modèle économique de l'IFS ;
- le développement d'un outil de cotation du risque PME : c'est un élément essentiel pour orienter la décision d'octroi du dossier de crédit, connaître



- le portefeuille par niveau qualitatif pour la gestion et la stratégie de prise de risque, favoriser la confiance des actionnaires sur la solvabilité de l'entité et développer un double regard avec les banques ;
- l'optimisation des process « études et de décision » (c'est-à-dire l'analyse de l'enchaînement des tâches de la présentation du projet, de son étude jusqu'à la décision), afin de répondre plus rapidement aux projets présentés par un entrepreneur ;
  - le développement d'une offre produit qui répondrait à des besoins des entrepreneurs mais non couverts par les banques privées comme par exemple :
    - le prêt à la création d'entreprise ;
    - le prêt d'amorçage ;
    - le financement de l'immatériel tel que la recherche et le développement, la formation des salariés, l'acquisition de solutions informatiques, le marketing commercial, la construction d'un prototype, etc. ou financer l'augmentation du besoin en fonds de roulement des entreprises de croissance.

Ces prêts accompagnent les concours bancaires et représentent un vrai effet de levier sur le déclenchement du financement bancaire.

Nous pouvons l'illustrer par les exemples suivants :

- partage en trésorerie : la banque et l'institution financière spécialisée partagent le financement avec des produits semblables, mais sur une maturité plus longue pour l'IFS, et ponctuellement une franchise en capital pour donner de l'oxygène à l'entrepreneur ;
- partage en trésorerie, mais la banque finance le matériel, et l'institution financière spécialisée finance l'immatériel, ce qui apporte un vrai effet de levier de la puissance publique.

#### 4.3.4 La garantie

Pour faciliter le financement des TPE et PME, les Caisses de Dépôt peuvent intervenir en garantie avec l'objectif de réduire le risque de prêts des banques. En effet, les Caisses de Dépôt, qui ne financent pas directement en prêts les entreprises, peuvent garantir les banques sur une partie de leur perte finale éventuelle.

Bpifrance développe – toujours dans le cadre de son Expertise à l'International – une expertise technique pour la création ou le développement d'une institution spécialisée en garantie de prêt bancaire.

Pour être efficaces et incitatifs, les dispositifs de garantie doivent couvrir une partie

du risque, et non l'intégralité, afin de responsabiliser les banques dans le montage et la sélectivité des dossiers de prêt et ne pas biaiser les décisions de crédit.

La crédibilité gagnée par la société de garantie vis-à-vis des banques dans sa maîtrise du risque facilite l'accès des PME au crédit bancaire. La solvabilité vis-à-vis de l'actionnaire se retrouve aussi renforcée.

En effet, Bpifrance propose une approche par la cotation du risque unitaire : il détermine le niveau qualitatif des risques pour chaque PME, en prenant en compte l'aspect informel. Les techniques de cotation des risques sont ensuite insérées dans le *work-flow* des dossiers de garantie qui font l'objet d'une prise de décision par les services de la société de garantie.

Au quotidien, les avantages pour la société de garantie sont :

- offrir un cadre structuré d'étude du risque et aider ainsi à la décision dans un contexte informel important ;
- accroître les compétences des analystes et décideurs ;
- apporter une vision managériale : connaissance du portefeuille par niveau qualitatif pour la gestion et la stratégie de prise de risque. L'outil de cotation permet l'orientation des décisions en croisant cotations de contrepartie (l'entreprise) et de projet ;
- apporter une vision qualitative grâce à une connaissance plus précise des profils des portefeuilles de chaque banque qui sollicite la garantie de ladite société de garantie ;
- répondre aux exigences réglementaires en matière de connaissance des risques Bâle 2 et Bâle 3 ;
- contribuer à la mise en œuvre de la politique du risque et à la mise en place de la tarification de la garantie par la création d'une échelle de risque ;
- constituer un outil d'approfondissement pédagogique et méthodologique, élément supplémentaire de professionnalisme ;
- partager un double regard sur le risque TPE/PME avec les banques partenaires, élément essentiel ;
- donner une image positive aux institutions internationales sur la qualité de la méthodologie utilisée pour le système de garantie. Ce facteur est important pour intégrer des programmes de soutien des PME plus larges à l'avenir.

Ce système de cotation permet d'analyser les entreprises en création et les entreprises en développement. Il prend en compte le côté informel des entreprises. Il est possible de l'enrichir avec d'autres types de cotation telle que la restructuration ou la transmission d'entreprise.



#### 4.3.5 L'apport en fonds propres

Dans le cadre de leurs interventions, les Caisses de Dépôt peuvent investir dans des fonds de capital amorçage et de capital-risque afin de soutenir les TPE/PME. Elles peuvent ainsi focaliser leur action sur les segments du capital-investissement peu couverts par le marché et permettre d'amorcer ou de finaliser des levées de fonds. Cette action doit avoir un effet d'entraînement sur le secteur privé, en recherchant des co-investisseurs privés majoritaires, afin de dynamiser le marché du capital-investissement.

Bpifrance poursuit son engagement pour le développement du capital-investissement en Afrique, qui se concrétise, depuis 2003, par un partenariat avec Proparco au travers du dispositif Averroès Finance, avec le lancement en 2015 de la dernière génération de fonds : Averroès Finance III. D'une taille cible de 200 M€, ce fonds de fonds vise à élargir à l'ensemble du continent africain le périmètre d'intervention des fonds prédécesseurs Averroès Finance (2003) et Averroès Finance II (2009), qui couvraient uniquement les rives Sud et Est de la Méditerranée.

Averroès Finance III investit dans des fonds généralistes et régionaux de capital-développement gérés par des équipes locales expérimentées et visant des investissements dans des PME et ETI d'Afrique.

Outre un rendement attractif et un impact local fort, le dispositif Averroès contribue au développement des PME africaines sur les marchés en croissance en offrant la possibilité pour les entreprises en portefeuille de nouer des relations entre elles, ainsi que d'entrer en relation d'affaires avec les propres investisseurs d'Averroès Finance III.

Il est à noter aussi que les Caisses de Dépôt peuvent contribuer à consolider les équipes de gestion qui développent une stratégie d'investissement à l'égard des TPE/PME les plus prometteuses.

#### 4.3.6 L'innovation

L'innovation est un élément clés du développement d'un pays.

Et nous retrouvons là encore le rôle essentiel que peut jouer la puissance publique pour amorcer les premiers pas des *start-up*, des projets innovants, porteurs des emplois de demain.

Fort de sa culture de l'innovation en France, Bpifrance initie, en Afrique, un accompagnement des porteurs de projets innovants pour les faire mûrir, les mettre en réseau, les former au travers d'expériences telles :

- créer/développer un incubateur ;

- *manager* des projets innovants et gérer des dispositifs de soutien à ces projets ;
- évaluer et coter un projet innovant ;
- concevoir un programme de financement ou d'investissement de l'innovation, adapté au contexte local.

Les bénéfices attendus sont évidents :

- permettre l'évaluation de l'attractivité d'un projet innovant pour des investisseurs ;
- réduire le risque à chaque étape d'un projet innovant ;
- partager une culture projet entre tous les acteurs d'un projet innovant.

L'effet de levier est maximum. En partenariat avec le secteur privé et/ou en amont d'une intervention du secteur privé.

## Conclusion

Accompagner les entrepreneurs dans les cycles de vie les plus risqués d'une TPE/PME est l'un des ressorts de la puissance publique. Pourquoi ? Car cela présente un coût qui ne peut être supporté seul par le secteur privé. Par son investissement, la puissance publique va permettre à des TPE/PME de se créer, de se développer. Il y aura certes des échecs, c'est-à-dire un taux de défaillance d'entreprises qu'une banque privée ne pourrait se permettre. En revanche, les actions d'une institution financière spécialisée – IFS – sont, dans une vision moyen/long terme, globalement rentabilisées : les entreprises qui réussissent créent de la valeur, des profits, des emplois, paient des taxes. La croissance des TPE/PME contribue à la croissance du PIB. C'est ce qui s'appelle le cercle vertueux du financement de l'économie.

Le développement d'une IFS publique présente donc un effet de levier majeur, c'est-à-dire un effet d'entraînement maximal sur l'initiative privée de financement afin de faciliter l'accès des TPE/PME africaines au crédit bancaire et de les accompagner dans les phases les plus risquées de leur vie : création, reprise ou croissance externe, développement par l'innovation, conquête de nouveaux marchés dans leur pays ou à l'international.

Nous avons argumenté dans ce chapitre les facteurs clés de réussite d'une IFS, dont une parfaite maîtrise du risque PME.

Mais la crédibilité d'une IFS vis-à-vis de ses actionnaires, du secteur privé et vis-à-vis de l'ensemble de l'écosystème du financement et de l'accompagnement des TPE/PME dépend beaucoup d'une gouvernance irréprochable, ce qui signifie : responsabilité des acteurs de l'IFS, obligation de rendre compte, équité, indépendance.



Enfin, les équipes de l'IFS doivent, fort de leur dynamisme et de leur crédibilité, donner envie au secteur privé d'aller de l'avant pour accompagner le formidable potentiel des TPE/PME africaines et encourager ainsi l'esprit d'initiative, favoriser la création de valeurs ; ce qui renforce les liens sociaux et économiques entre les différents acteurs économiques.



# Le financement bancaire des PME-TPE en Afrique

**Alain Le Noir**

Fondateur et Conseiller spécial du Président  
du Club des Dirigeants de Banques et Établissements de crédit d'Afrique

La relation entre banques et entreprises est un sujet récurrent en Afrique comme ailleurs. Il est utile de rappeler que, en France, c'est à la suite de manifestations de type poujadiste d'artisans qui se plaignaient de ne pas recevoir des banques les financements qui leur étaient nécessaires qu'ont été créées, au début du siècle dernier, les banques populaires, institutions mutualistes, à l'origine totalement dédiées aux artisans inscrits aux Chambres des Métiers ; à l'image de ce que les paysans avaient obtenu une quinzaine d'années avant avec la création du Crédit Agricole. C'est également en France que, pour répondre aux demandes insistantes des PME, le pouvoir politique a créé et donné les moyens d'action à Bpifrance.

L'insatisfaction des PME-TPE, justifiée ou non, peut s'expliquer par le fait que l'entreprise estime à juste titre qu'elle reste le partenaire privilégié des banques qui, au travers des crédits et autres services rendus, leur permettent de réaliser une partie notable de leurs profits. Par ailleurs, la revendication des entreprises, souvent relayée par les hommes politiques de tous bords pour des raisons généralement électoralistes, émane habituellement de ceux qui, pour diverses raisons, n'ont pu obtenir satisfaction à leurs demandes de financement. Il est sans doute exagéré de dire que « les banques marocaines financent 99 % des PME »<sup>1</sup> car, à ma connaissance, les banques chériennes ne sont pas plus généreuses (et imprudentes) que

1. *Le Matin* du 12 décembre 2014. Par ailleurs, l'APBEF (Association Professionnelle des Banques et Établissements financiers) de Côte d'Ivoire reconnaît, dans *African Banker* d'avril-mai 2015, la faiblesse des PME de Côte d'Ivoire qui ne contribueraient qu'à concurrence de 18 % au PIB et pour 23 % aux emplois dans le secteur formel.

leurs consœurs des autres pays. Il est encore plus exagéré de dire, comme vient de le faire le représentant du Conseil Présidentiel des Investisseurs du Bénin, lors d'un forum organisé par la Fédération Nationale des PME, que « moins de 5 % des PME ont accès aux financements bancaires ». En effet, il faut reconnaître qu'un bon projet trouvera toujours (ou presque) les financements qui lui sont nécessaires.

Mais au juste que faut-il entendre par PME/TPE ? Nous essaierons d'y répondre dans notre première partie. La seconde sera un plaidoyer en faveur des banques : celles-ci financent, bien ou mal, mais elles financent, les entreprises. Dans une troisième partie, nous énumérerons les obstacles qui sont susceptibles de freiner les interventions des banques, notamment en Afrique et, avant de conclure, nous tenterons de donner quelques voies et moyens pouvant être mis en œuvre afin de tenter de lever ou de limiter ces obstacles.

## 1. Qu'est-ce qu'une PME et TPE ?

Les avis divergent selon les pays sur la classification des entreprises en grandes, moyennes, très petites, voire micro. Il est évident qu'une PME en France serait, le plus souvent, considérée et classée comme grande entreprise dans la plupart des pays africains. Les grandes entreprises (peut-être à partir de 300 à 500 salariés selon les pays) trouveront, généralement, pour un projet « bien ficelé » les financements qu'elles recherchent, sans pour autant faire appel à leurs banques habituelles : appel à la maison mère souvent étrangère, recours au marché financier (actions ou emprunts obligataires) ou aux institutions financières multilatérales (SFI<sup>2</sup>, BAD<sup>3</sup>, BOAD<sup>4</sup>, etc.) ou bilatérales (Proparco<sup>5</sup>, KfW, etc.), ou, tout simplement, par autofinancement. C'est peut-être par ces moyens d'accès aux sources de financement sans recourir aux banques commerciales locales que l'on peut différencier la grande de la moyenne entreprise. J'ajoute que celle-ci reste à taille humaine au lieu d'être « anonyme », s'agissant de la grande entreprise. Dans ces conditions, la PME/TPE recouvre une gamme importante de tailles d'entreprises qui pourrait atteindre, ainsi que certains le prétendent, 90 % du nombre des entreprises africaines :

- Micro entreprises, souvent unipersonnelles et concernées plus par les institutions de microfinance que par les banques.
- Très Petites Entreprises (TPE) employant 2 à 5 personnes, plus spécifiquement

2. Société Financière d'Investissement.

3. Banque Africaine de Développement.

4. Banque Ouest-Africaine de Développement

5. Promotion et Participation pour la Coopération économique.

dans le secteur informel. Celui-ci représenterait 60 % du nombre des entreprises africaines, pourcentage allant jusqu'à 80 % dans certains pays dont le Mali<sup>6</sup>. Ces TPE, que certains appellent aujourd'hui « meso entreprises », représentent la masse importante du nombre d'entreprises, notamment dans le petit commerce et chez les artisans du bâtiment, les mécaniciens, etc., très actifs sur le continent africain. Échappant généralement au fisc, elles évitent de faire appel aux banques afin de préserver leur caractère informel et plus ou moins confidentiel. L'entreprise informelle constitue ce que j'appelle un « mal nécessaire » parce que constituant une solution d'attente au problème récurrent de l'emploi, mais sur lequel il n'est évidemment pas possible de construire et de développer une économie moderne durable<sup>7</sup>.

- Petites et Moyennes Entreprises (PME) allant du stade artisanal formel à celui de l'entreprise individuelle ou sociétaire à caractère familial. C'est ce type d'entreprise qui a le plus souvent recours à la banque locale aussi bien pour satisfaire aux besoins de financement de ses investissements que pour ceux concernant son cycle de fonctionnement. Ce niveau d'entreprises repose encore sur une ou sur un nombre limité de personnes qui en garantissent la pérennité.

Cette classification marque l'importance et surtout la diversité des services dans leur partenariat avec leur(s) banque(s).

## 2. Les banques financent les PME/TPE

Il peut être utile de rappeler que, au regard de la loi bancaire, « constituent des opérations de banque [...] : la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à disposition de la clientèle et la gestion des moyens de paiement ». Le métier de la banque est légalement celui de l'intermédiation financière qui transforme l'argent collecté en crédits. C'est cette double fonction qui différencie les banques des Caisses d'Épargne (qui ne réalisent que la collecte malgré quelques ouvertures limitées vers les crédits aujourd'hui) et des établissements financiers (qui ne réalisent que la fonction crédits). Il ne peut y avoir de banques sans la fonction financements, même si certaines d'entre elles cherchent à diversifier leurs activités en proposant à leurs clients des produits et services qui n'ont rien à voir avec la banque (vente de téléphones, de voyages, de produits d'assurance, d'installations de sécurité, d'habitations et même des placements sur des marchés virtuels...). Certes, depuis quelques années, les

6. Cité dans *Le magazine de l'Afrique*, juillet-août 2015, p. 50.

7. Le secteur informel ne diminue pas en Afrique. Il augmente même dans les pays en difficultés comme la Tunisie, où il atteindrait le chiffre record de 70 %, évidemment difficile à vérifier.

banques africaines, comme leurs homologues des autres continents, cherchent avec raison à développer les crédits aux particuliers, notamment salariés (crédits à la consommation, crédits scolarité, prêts à l'habitat, etc.) mais la grande masse des financements continue à concerner les entreprises, qui d'ailleurs leur apportent les profits les plus élevés.

Souleymane DIARRASSOUBA, Président de la Fédération des Associations Professionnelles des Banques de l'UEMOA<sup>8</sup> et Président de l'APBEF-CI<sup>9</sup>, dans l'entretien qu'il nous livre dans cet ouvrage<sup>10</sup>, nous révèle que les banques ivoiriennes ont augmenté de 54,5 % leurs crédits en 2014 par rapport à l'année précédente et que les concours consentis aux entreprises du secteur privé (essentiellement des PME et des TPE) représentent 78 % de ce total des crédits consentis. Cette performance chez le pays leader de l'UEMOA (40 % du PIB de la sous-région) est significative de l'effort des banques.

S'il en était besoin, les statistiques les plus récentes de la BCEAO<sup>11</sup> le confirment et les chiffres de son homologue de l'Afrique Centrale (BEAC<sup>12</sup>) sont presque identiques :

- Le taux de remploi des ressources d'emprunt en crédit est de 85 %. Il est fait souvent le reproche aux banques d'être sur-liquides. L'excédent de trésorerie (15 % en moyenne en UEMOA) n'a rien d'excessif mais correspond à une marge de sécurité liée à la grande volatilité des trésoreries bancaires.
- Les dépôts à court terme représentent plus de 55 % de leurs ressources d'emprunt.
- Les crédits de trésorerie qui progressent régulièrement sont de l'ordre du 68 % du total des crédits. Les financements à moyen et long terme (d'investissements) ne sont donc que de 32 %, soit moins de 1/3.

Malgré ces bons résultats, les contestations des entreprises sont justifiées par l'insuffisance des crédits consentis aux investissements et à la création.

Les besoins de financement des entreprises sont de deux natures fondamentalement différentes :

- Le financement du cycle d'exploitation, plus communément appelé le

8. Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine.

9. Association Professionnelle des Banques et Établissements Financiers de Côte d'Ivoire.

10. Voir ci-après.

11. Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest.

12. Banques des États de l'Afrique Centrale : Cameroun, République Centrafricaine, Congo, Gabon, Guinée Équatoriale et Tchad.

« bas de bilan », qui correspond aux achats de marchandises, à l'éventuelle transformation de celles-ci et aux délais de paiement qui, pour des raisons commerciales, peuvent être consentis aux clients. Ce financement permet de satisfaire au décalage existant entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement de l'entreprise. Il est généralement ponctuel et de courte durée (règlement d'une échéance en fin de mois par exemple).

- Le financement des investissements, encore appelé « haut de bilan », qui correspond au renouvellement ou à l'expansion des immobilisations (meubles et immeubles) amortissables sur plusieurs années, donc justifiant de crédits d'une durée au moins identique à la durée d'amortissement du bien acquis.

Le premier de ces besoins correspond à l'activité classique de toutes banques commerciales qui, à de rares exceptions près, sont les seules qui existent aujourd'hui en Afrique. Celles-ci excellent dans ce domaine avec des formes de crédits adaptés et bien maîtrisés : crédits par caisse (simples facilités de quelques jours, découvert pouvant être de quelques semaines, et crédits de campagne, le plus souvent limités à une durée de 9 mois), les crédits de mobilisation de créances qui, comme l'escompte commercial très utilisé dans les pays francophones, permettent à l'entreprise de disposer en trésorerie du montant d'une créance avant son échéance. Ce sont encore les crédits de signature : cautions, avals, etc. Ces crédits, même s'ils sont « revolving », c'est-à-dire renouvelables, sont des crédits à court terme autorisés généralement par la banque pour une durée maximum d'un an (reconductible à l'échéance). Ils constituent le remploi habituel et logique des ressources à court terme des banques. Pour l'octroi de ces concours, les banques étudient le caractère « self liquidating » du crédit qui se rembourse lui-même par la transformation du bien financé en liquidités : vente de la marchandise, règlement de la créance escomptée à son échéance, etc. et s'appuient sur la solvabilité et la qualité du demandeur (structure de son bilan, surface nette comptable, rentabilité), et bien entendu sur la tenue de sa trésorerie (différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, fonctionnement du compte bancaire, incidents répertoriés, etc.). L'étude des documents financiers doit être complétée par celle du plan de trésorerie sur les douze mois à venir ; ce document faisant ressortir l'importance des besoins à venir de l'entreprise. Généralement, les banquiers commerciaux sont formés pour ces études.

La seconde nature des besoins qui porte sur les investissements répond à des règles d'analyse, donc à des conditions d'octroi, totalement différentes. Dans ce cas, le crédit étant remboursé par la rentabilité à dégager par l'investissement financé (sa marge brute d'autofinancement ou *cash-flow*), la spéculation porte non plus sur la vente de l'actif financé – comme on le fait pour la forme de crédits

précédents –, mais sur les capacités à venir de l'investissement à dégager des profits suffisants pendant toute la durée du crédit ; ce qui évidemment augmente les facteurs d'incertitudes, donc les risques. Dans ce cas, l'étude de marché constitue un élément déterminant de l'analyse. Les banques commerciales ne maîtrisent pas ce type de risque. On y ajoutera un plan de financement prévisionnel comportant notamment les autres sources de financement : autofinancement, cessions de biens d'actif de l'entreprise, recours au crédit-bail, afin de faire ressortir le besoin de l'entreprise en matière de crédit.

La nature et la volatilité des ressources d'emprunt des banques (les dépôts des épargnants qui, nous le rappelons, sont majoritairement à court terme), le caractère commercial des banques elles-mêmes et surtout les risques que représentent les prêts à terme (notamment le risque politique et social lié aux incertitudes qui prévalent encore dans bon nombre de pays africains) justifient que les banques ne se hasardent que rarement dans les financements à moyen et à long termes, qui répondent aux besoins liés au développement de toute entreprise. Ce constat est encore plus fort pour la création de l'entreprise. Certaines parmi les principales banques de la Zone Franc avouent refuser systématiquement (sauf garanties exceptionnelles) d'engager de tels risques. Or il est évident que sans nouvelles entreprises on ne peut pas envisager de développer un pays.

Les banques manifestent un intérêt de plus en plus affiché pour la clientèle des PME/TPE soit par une action volontaire entrant dans leur stratégie de développement, soit sous la pression des autorités politiques. J'en veux pour preuve l'importante campagne qui est actuellement menée par la Fédération Bancaire Française : « Les banques avec les PME », destinée à « améliorer l'information et les services aux TPE/PME »<sup>13</sup>. Suivant cet exemple de la FBF, l'Union des Banques Francophones (UBF) organisait à Bruxelles, le 2 septembre 2015, son atelier annuel sur le thème « Quelle éducation financière pour les TPE/PME ? »<sup>14</sup>.

Malgré tout, il faut reconnaître que des insuffisances persistent, qui expliquent, en partie tout au moins, les doléances répétées des chefs d'entreprise.

### 3. Les obstacles au financement des TPE/PME

L'importance des provisions constituées sur les crédits consentis aux PME, voire des impayés finaux (on peut considérer que seule une entreprise sur trois qui

13. La Fédération Bancaire Française annonce que « 9 demandes de crédits d'investissement sur 10 sont acceptées et 8 sur 10 pour les crédits de trésorerie, mais que seulement 21 % des PME sollicitent un nouveau crédit d'investissement et 6 % en crédit de trésorerie » (brochure FBF-SCA, mars 2015).

14. L'UBF rassemble 20 associations nationales et fédérations bancaires, le plus souvent africaines.

se créent subsiste au bout de trois années), justifie la prudence des banques par rapport à ces entreprises. Le magazine *African Banker*, dans son numéro d'août-octobre 2015, en fait son principal titre<sup>15</sup>.

Ces obstacles, qui représentent autant de freins à l'octroi des crédits, en particulier d'investissements, sont de différentes origines :

► **Les obstacles tenant aux banques elles-mêmes.** Outre les capacités d'analyse de marché sur une plus ou moins longue période tenant à la durée du crédit et au calcul du Taux de Rentabilité Interne (TRI) du projet à financer – qui sont le fait de spécialistes que les banques commerciales n'ont généralement pas dans leur effectif –, ces mêmes banques disposent très majoritairement, nous l'avons dit, de ressources courtes d'un maximum de deux ans qui ne permettent pas aux banques de transformer ces dépôts en crédits de moyen terme (souvent 5 ans pour des investissements mobiliers), et encore moins de long terme (investissements immobiliers). Afin d'écartier ce risque d'illiquidité, il est courant de voir financer sur deux années des biens amortissables sur 5, voire plus ; ce qui, tôt ou tard, provoque une gêne difficilement supportable pour la trésorerie de l'entreprise. Le risque de transformation de ressources courtes en crédits de plus longue durée pourrait entraîner pour la banque une illiquidité rendant difficile les demandes de retrait des déposants. Cette situation est d'ailleurs sanctionnée par les commissions bancaires.

Une autre raison, et non des moindres, consiste dans l'insuffisance des compétences pour l'examen de la faisabilité des programmes d'investissements. Les banques commerciales ont d'excellents analystes financiers mais ne disposent pas comme leurs homologues des banques d'investissement (la BAD, la BOAD, la BDEAC<sup>16</sup> et autres) d'ingénieurs capables d'apprécier la qualité d'un programme sur le plan technique. Les banques commerciales, qui sont les banques habituelles des PME/TPE, n'ont donc ni les moyens, ni d'ailleurs les intentions de se lancer dans des financements longs : financer un investissement est un métier très différent que de financer la trésorerie de l'entreprise.

Les risques importants qui accompagnent les financements de long terme et qui restent liés aux incertitudes tant sur le plan politique (il y aura une douzaine d'élections présidentielles en Afrique francophone avant fin 2016) que sur le plan économique (dépendance très forte des cours des matières premières qui sont fixés hors du continent et qui sont fonction de la demande qui émane des pays industrialisés) expliquent pourquoi les banques hésitent à consentir des crédits

15. *African Banker*, numéro 24, août-octobre 2015, p. 20 : « Les difficultés rencontrées par les banques et par les PME ».

16. Banque de Développement des États de l'Afrique Centrale.

d'investissement en préférant le risque immédiat que présentent les crédits de trésorerie. Pour ces raisons, je ne suis pas certain que les programmes d'appui très coûteux que développent depuis quelques années auprès de banques commerciales sélectionnées des institutions de financement comme la SFI soient, à terme, très efficaces.

► **Les obstacles tenant aux entreprises elles-mêmes.** Les documents comptables et financiers à partir desquels sont analysés les risques liés à toute demande de crédit sont souvent peu fiables même s'ils sont certifiés par le(s) commissaire(s) aux comptes et émanent de comptables agréés. Pour avoir plus de chance de « faire passer un dossier », le chef d'entreprise trouvera les moyens, avec son expert-comptable, de présenter des documents comptables exagérément favorables (ne dit-on pas que le chef d'entreprise dispose, en général, de trois versions de bilans et comptes de résultat pourtant arrêtés à la même date : une version très favorable pour son banquier, une très défavorable pour le fisc et la vraie qu'il se réserve ?). Pour les documents prévisionnels, ils ne peuvent évidemment que marquer un avenir très prometteur pour l'entreprise (comment pourrait-il en être autrement ? Pourquoi celle-ci se lancerait-elle dans un coûteux programme d'investissement qui ne serait pas rentable ?). Trop souvent, le créateur d'entreprise se lance dans l'aventure sans préparation et avec d'insuffisantes connaissances en matière de gestion. Les études de marché, les plans de financement, lorsqu'ils existent, sont discutables avec des apports personnels insignifiants. Pourtant, il me semble très logique que, notamment dans le cas de la création d'entreprise, le risque soit au moins partagé entre le promoteur et ses créanciers, ce qui supposerait un apport de 50 % au minimum. C'est rarement le cas. À cet égard, le principe de limiter la responsabilité de l'entreprise (la SARL) en reportant celle-ci sur les tiers est contestable. Que dire alors de l'entreprise unipersonnelle qui reporte sur les prêteurs tout le risque de l'entrepreneuriat !

L'accompagnement de l'entreprise par des centres de gestion agréés<sup>17</sup>, la formation aux principes de gestion (pour que, par exemple, l'entrepreneur ne confonde pas chiffre d'affaires avec bénéfice, ou que, s'agissant d'une entreprise personnelle, les prélèvements ne soient pas supérieurs au résultat, situations que j'ai constatées assez couramment) pourraient être des préalables indispensables à l'octroi de crédits. Ces formations pourraient être organisées par les institutions consulaires : Chambre des Métiers, Chambre de Commerce et d'Industrie. Malheureusement, celles-ci restent fréquemment trop administratives et apportent rarement les services attendus de leurs membres comme le fait la Maison des Entreprises du Burkina Faso qui fait référence dans la sous-région.

17. Sous réserve que les conditions d'agrément et les contrôles des centres agréés soient sérieux, ce qui n'est pas toujours le cas.

► **Les obstacles tenant à l'exercice du droit.** L'OHADA<sup>18</sup> a l'immense mérite d'exister dans la plupart des pays de l'Afrique francophone (les deux zones économiques et monétaires : UEMOA et CEMAC<sup>19</sup>, plus la Guinée, plus la République Démocratique du Congo) en permettant non seulement de disposer d'un droit identique pour les pays adhérents, mais aussi et surtout de la garantie d'une indépendance de la justice par rapport au pouvoir politique. Malheureusement des lacunes importantes subsistent dans la plupart des pays membres au niveau de l'application des textes.

Ainsi, le créancier, même si sa qualité de prêteur est incontestable, a-t-il parfois de sérieuses difficultés à être payé par son débiteur défaillant et à faire jouer des garanties pourtant régulièrement prises. C'est tout particulièrement le cas pour les banques au simple prétexte que, parce qu'il s'agit de banques, elles ont les moyens de payer. Ousseynou SOW, juriste de banque et praticien averti, dans sa contribution à cet ouvrage, insiste sur les dysfonctionnements de la justice qui constituent autant de freins à l'octroi des crédits par les banques. Hélas trop de magistrats prennent encore des décisions (souvent des renvois qui retardent autant les jugements et les recouvrements par la banque avec les conséquences que l'on imagine) sur des critères autres que ceux qui se rapportent à une juste interprétation du droit. Ce sont moins les défauts de connaissances (car les magistrats sont généralement bien formés et informés) que la corruption qui expliquent l'incohérence de certaines décisions.

Sur le chapitre des garanties, le reproche est souvent fait aux banques d'être excessives. Tout en reconnaissant que ces doléances sont parfois justifiées (un crédit ne doit pas être consenti en fonction des garanties données mais de la qualité du dossier du demandeur ; la garantie ne doit être qu'accessoire), il convient, à la décharge des banques, d'insister sur l'importance des risques que représentent les crédits aux PME (au Cameroun, le taux d'impayés dans le portefeuille des PME/TPE des banques serait de 27 %, ce qui est considérable<sup>20</sup> et justifie ces précautions). Pour un crédit d'investissement, la garantie réelle prise sur le bien financé est un minimum comme l'est la caution d'un dirigeant de société à responsabilité limitée.

► **Les obstacles tenant à la réglementation.** Dans le cadre d'une réglementation prudentielle légitimement renforcée par les récentes crises bancaires (même si celles-ci n'ont guère affecté les banques africaines), les ratios imposés aux banques tels le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables, les règles de liquidité et le seuil d'illiquidité, n'encouragent

18. Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique.

19. Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale.

20. Selon *African Banker*, août-octobre 2015, p. 21.

guère les banques à consentir des crédits adaptés au financement de leurs investissements de développement. Il en est de même pour le ratio portant sur « les accords de classement » qui, n'étant respecté par quasiment aucune banque, limite les capacités de refinancement des banques. L'application de textes qui protègent avec raison les épargnants et les exigences des commissions bancaires en matière de provisionnement découragent parfois les bonnes intentions des banques en matière de crédits aux entreprises. Il est plus confortable de placer la trésorerie des banques en souscription de bons du Trésor ou d'obligations d'emprunts d'État bien rémunérés et sans risque que de prêter aux PME.

Les banques centrales africaines ont généralement tendance à calquer leurs réglementations et leurs politiques sur celles de leurs homologues des autres continents où la situation des banques et les potentialités économiques justifient d'une certaine prudence. Il est heureux de constater que la BCEAO vient d'assouplir le ratio de transformation, donnant quelques moyens supplémentaires aux banques. Il pourrait être opportun de mettre en place un coefficient de emploi des ressources d'emprunt des banques en crédits d'investissement comme cela a été fait en France, après la Seconde Guerre mondiale, pour encourager la reconstruction. Toujours avec l'objectif d'encourager le développement, il conviendrait de supprimer les réserves obligatoires mises en place pour réduire la création monétaire ; l'inflation étant maîtrisée depuis deux années. Les réserves obligatoires gèlent une partie des ressources des banques qui pourraient servir le développement au lieu d'être stérilement conservées dans les banques centrales.

Face à de telles situations – qui trop souvent perdurent –, des moyens relativement simples à mettre en place existent afin de lever, ou tout au moins réduire, les effets de contraintes qui proviennent des particularités environnementales de l'Afrique.

#### **4. Des moyens pouvant être mis en place pour faciliter les relations entre banques et PME/TPE**

##### **► Le rôle de l'État**

L'échec des banques de développement et autres banques à capitaux majoritairement d'État ont eu pour effet de promouvoir une attitude de défiance et de rejet par les bailleurs de fonds de tout ce qui était ou pouvait ressembler à l'État afin de ne faire confiance qu'au secteur privé : « hors du privé point de salut ». Cette position aussi excessive que l'était quelques années avant, au moment des indépendances, la promotion du « tout État », justifie que les banques africaines, à de rares exceptions près<sup>21</sup>, sont aujourd'hui à majorité privées. Il me semble pourtant

21. Dans certains pays comme le Togo (pour 2 banques) et la RCI (pour 3 banques), l'État fait

évident que seule l'influence active de l'État peut permettre les financements à hauts risques pour se servir des entreprises comme levier du développement au service de l'émergence d'économies de besoin, notamment dans le domaine industriel, tel celui permettant la transformation des matières premières et productions agricoles abondantes en Afrique. Je partage totalement l'avis de Patrick MESTRALLET, directeur général du groupe Orabank, lorsque, dans l'entretien publié dans cet ouvrage, il déclare : « Un établissement bancaire public géré avec sérieux [...] offre à l'État un canal de choix d'affectation des financements cibles ». On ne peut pas faire le reproche aux épargnants individuels et aux groupes financiers privés, actionnaires majoritaires des banques commerciales, de privilégier la recherche du résultat (attribution de dividendes comme légitime rémunération à leurs placements) à la contribution de leur banque au développement ; même si les deux peuvent aller de pair. Mais alors qui, en dehors de l'État, peut prendre le risque important lié à la création d'entreprises et au développement de celles-ci ? Les bailleurs de fonds internationaux dédiés au développement, qu'ils soient bilatéraux ou multilatéraux, ont tendance à agir aujourd'hui comme toutes institutions privées et à privilégier le rendement au développement (la BAD réalise des profits importants qui ne correspondent sans doute pas aux objectifs initiaux des fondateurs)<sup>22</sup>.

Actionnaire, pas nécessairement majoritaire, de banques dédiées au développement économique et à l'action sociale, l'État peut, au travers d'avantages fiscaux, de bonifications de taux d'intérêt et de lignes de crédits consenties à des taux préférentiels, faciliter les crédits allant dans le sens des priorités de la politique économique (créations d'emplois, économies d'énergie, exportations, transformation des produits de base, etc.).

Au risque de me répéter, j'insiste sur le fait que la propriété et la gestion d'une banque par l'État ne peuvent *a priori* pas être considérées comme allant au-devant d'un échec. Des institutions financières étatiques connaissent d'excellents résultats financiers en Afrique (la BAD et la BOAD font des bénéfices importants) et ailleurs. En France, l'exemple de Bpifrance est probant. À capitaux d'État (50 % l'État français et 50 % la Caisse des Dépôts et Consignations), Bpifrance a mobilisé 12,5 milliards d'euros à l'intention de 2 700 000 entreprises (dont

---

du portage dans l'attente de leur reprise par des privés.

22. Si je considère que les institutions financières internationales à capitaux publics doivent réaliser des bénéfices afin de rester pérennes. Toutefois, une institution comme la BAD ne doit pas donner à son résultat d'exploitation la priorité. Celle-ci réside avant tout dans les apports aux économies africaines : création d'emplois, réduction de la pauvreté, scolarité, services de la santé, infrastructures, sécurité, etc. Ces objectifs fixés par les fondateurs semblent être parfois oubliés au profit de la recherche de la plus forte rentabilité permettant le meilleur rating fixé par des institutions venant de pays d'actionnaires non régionaux.

131 000 PME et 2 555 000 TPE), en 2014, en crédits directs ou en garantie (allant jusqu'à 70 % du montant du crédit) ou en apport en capital, ou encore en financement de l'innovation. Ces performances au niveau de son activité de financement s'accompagnent d'une excellente rentabilité (son ratio de solvabilité est de 31,4 %).

► **La solution est d'ordre structurelle.** Il me semble nécessaire d'encourager la création de banques et établissements financiers spécialisés et adaptés aux besoins spécifiques des PME/TPE. On a su le faire relativement bien pour les TPE avec la création et le développement des institutions de microfinance et de microcrédits. Des initiatives plus ou moins heureuses existent dans le secteur de l'habitat avec la création de Banques de l'Habitat (Maroc, Tunisie, Sénégal, Bénin, Burkina, Congo, Cameroun, République de Côte d'Ivoire (RCI), etc.). Des institutions de capital-risque (encore trop rares) sont apparues ainsi que les Bourses des Valeurs Mobilières pour les grandes entreprises mais rien, à ce jour, a été fait pour la mise en place de banques d'artisans et de PME, comme on a su le faire en France au début du siècle dernier avec la création des Banques Populaires. Banques mutualistes, celles-ci ont parfaitement rempli leur rôle pendant une cinquantaine d'années en mettant en relation trois acteurs dont les fonctions étaient complémentaires :

► L'État attribuait, au risque de la banque, des lignes de crédit à long terme. Les crédits étaient consentis aux artisans régulièrement inscrits aux Chambres de Métiers et titulaires d'un CAP ou d'un certificat de gestion. Des bonifications de taux d'intérêt étaient consenties (moitié du taux par rapport aux conditions du marché) pour les jeunes artisans et pour les projets répondant aux priorités économiques et sociales de l'État. Compte tenu de leur rôle particulier au service de l'économie et considérant que les banques populaires répondaient à des besoins que les banques ne voulaient pas satisfaire, ces institutions bénéficiaient aussi de certaines exonérations fiscales. Il en était d'ailleurs de même pour le Crédit Agricole pour le financement du secteur agricole.

► **Les Chambres de Métiers et les Syndicats Professionnels et Patronaux** qui participaient avec les banques populaires à la création des Sociétés de Caution Mutuelle. Ces SCM étaient paritairement gérées par les professionnels artisans (qui garantissaient le professionnalisme du demandeur) et par les représentants des banques (qui s'assuraient de la qualité financière du projet). Cette mutualisation des risques permettait à ceux qui ne pouvaient apporter de garanties individuelles de pouvoir malgré tout bénéficier du crédit. En assurant les bases de connaissances techniques et les notions élémentaires de gestion, les Chambres de Métiers renforçaient les compétences des demandeurs. Enfin, des représentants des institutions consulaires étaient membres des conseils d'administration des banques populaires, parfois même au plus haut niveau.

► **Les Banques Populaires**, sociétés financières à statut coopératif et à capital variable (il n'était pas possible à un même actionnaire de détenir un nombre suffisant d'actions pour imposer son pouvoir), assuraient à leur risque des crédits dont la durée correspondait au moins à la durée d'amortissement du bien financé. Elles pouvaient aussi réaliser toutes les autres opérations permises aux banques.

Les banques de développement régionales (la BOAD en UEMOA, la BDEAC en CEMAC) pourraient être les moteurs de la mise en place de réseaux sous-régionaux de banques d'entreprises avec les États et les institutions internationales et bilatérales de développement dans le capital ainsi que les Chambres de Métiers et Chambres de Commerce et d'Industrie.

Depuis la disparition de la quasi-totalité des banques de développement à l'occasion du « Big Bang » bancaire des années 1980 (et ces banques devaient être fermées car elles étaient toutes en faillite), je plaide en faveur de la création d'institutions financières spécialisées. Longtemps, j'ai été considéré comme utopique et idéaliste tant il était inimaginable pour les représentants des institutions financières internationales (en particulier la Banque Mondiale qui a présidé à la plupart des restructurations des systèmes financiers) de faire la moindre confiance aux États pour créer et surtout pour gérer de telles institutions (oubliant que la BIRD<sup>23</sup> est une banque de développement spécialisée et gérée pour le compte des États actionnaires par des fonctionnaires). Constatant aujourd'hui que les banques commerciales ne pouvaient satisfaire à l'intégralité des besoins de financement des entreprises, les États et leurs bailleurs de fonds reconnaissent la nécessité de mettre en place des institutions financières dédiées aux entreprises PME et TPE. Parmi d'autres, je cite, ci-après, deux exemples appelés, je l'espère, à faire école :

► La Banque Nationale de Développement Économique du Sénégal (BNDE)<sup>24</sup> a démarré ses activités en février 2014, avec le statut de banque universelle en prenant la suite du Fonds de Promotion Économique, et avec la volonté affichée par l'État sénégalais de « contribuer à créer et à développer des entreprises sénégalaises en leur offrant des produits et services diversifiés et adaptés avec une attention particulière aux PME/PMI ». Encourageant la mise en place d'un Partenariat Public-Privé (PPP), l'État sénégalais détient 34 % du capital, et une banque privée (Bridge Bank), partenaire technique souhaité par la Commission Bancaire, 32,7 %. Dix-huit mois après son ouverture, la BNDE a consenti des crédits à 800 entreprises pour 42 milliards de CFA dont 98 % pour des PME pour plus de 3 milliards de refinancements pour les Institutions de microcrédits de la Place. La BNDE ambitionne de devenir le premier établissement de financement des

23. Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement.

24. Site [www.bn.de.sn](http://www.bn.de.sn).

PME de son pays en accompagnant notamment le Plan Sénégalais Émergent et en mettant en place des financements spécifiques pour les jeunes entrepreneurs (*start-up*), pour les acteurs culturels et pour les collectivités locales.

► La Compagnie Financière Africaine (Cofina)<sup>25</sup>, société anonyme ayant le statut d'Institution de microfinance et dont la holding, la Compagnie Transnationale d'Investissement, a son siège à Abidjan. Cofina a ouvert fin 2014 et s'est implantée en Guinée, au Sénégal et en RCI avec l'intention d'être, fin 2015, au Congo, en RDC, au Gabon et au Mali. Son planning d'implantations prévoit une présence dans 15 pays avant 2021. Au bout de 15 mois d'activité, Cofina a ouvert 27 000 comptes, et consenti 4 000 crédits dont plus de 80 % à des PME pour un total de 17,5 milliards de CFA et un portefeuille à risque limité aujourd'hui à 1,8 %. Le groupe devrait dégager un bénéfice dès la fin de cette année. Cofina a dans son capital des personnes physiques africaines et des compagnies d'assurance également africaines.

Ces deux expériences ne sont heureusement pas des cas uniques. D'autres expériences heureuses méritent d'être citées comme Microcred (du groupe Attali) et la Banque Advans. Par ailleurs, plusieurs pays ont manifesté le souhait de créer leur banque de développement tels le Cameroun, le Bénin, la RCI et le Congo. Ces louables intentions tardent souvent à être concrétisées. Il en est de même pour la création ou l'activation de Fonds de garantie dont, malheureusement, les apports au financement des PME tardent à se confirmer à ce jour.

Si les PME/TPE constituent bien l'avenir du continent, celui-ci demeure, malgré les perspectives favorables de son évolution, dans une économie de besoins. Le niveau de paupérisation qui reste très élevé et sans amélioration significative, les taux de chômage, bien que rarement publiés (sont-ils réellement connus ?), sont difficilement supportables et sources d'explosions sociales. Par ailleurs, la dépendance des économies vis-à-vis des cours des matières premières rend très aléatoire les perspectives d'évolution (on le voit actuellement avec les conséquences du ralentissement de l'économie chinoise sur les cours de la plupart des matières premières). Ces évidences montrent l'urgence de la mise en place de tous moyens pour assurer des économies à développement durable. Pour cela, il faut prioritairement développer les entreprises même si la création et leur extension présentent des risques élevés. À plusieurs reprises, des chefs d'État africains ont réclamé le lancement d'un véritable « plan Marshall » économique pour l'Afrique. Pourquoi pas ? À défaut, ne serait-ce que du fait de la réduction des aides extérieures, il faut encourager l'émergence d'un Partenariat Public-Privé (PPP) qui suppose l'union de tous les acteurs de la vie économique : l'État, les banques centrales, les bailleurs

25. Site [www.cofinacorp](http://www.cofinacorp).



de fonds concernés par l'économie du développement, les représentants qualifiés des entreprises (institutions consulaires, syndicats ouvriers et patronaux, banques commerciales, etc.). Il est urgent, très urgent de sortir de schémas préétablis souvent proposés, voire imposés par des acteurs étrangers venant de Washington, Bruxelles, Pékin, ou d'ailleurs. L'Afrique vit avec ses particularités qui présentent sans doute des faiblesses mais aussi des qualités et atouts. Sans pour autant négliger les apports des autres dans une économie aujourd'hui universelle, il revient avant tout aux Africains eux-mêmes de réfléchir sur les conditions à mettre en place pour assurer leur lendemain. Eux seuls peuvent durablement prendre leur avenir en main et ils en ont les moyens.



# CHAPITRE 4

## **Des dysfonctionnements financiers et des retards à corriger**

---



# Banques et marchés financiers africains

---

**Hervé Ndoume Essingone**

Maître de Conférences Agrégé en Science de Gestion  
Institut National des Sciences de Gestion, Libreville, Gabon

Les banques africaines, après une période de forte restructuration dans les années 1980, ont connu une décennie consacrée à l'élargissement géographique et au développement endogène de leurs activités, entraînant l'émergence de groupes bancaires de taille continentale (Saïdane, 2015). Trois espaces régionaux caractérisent l'Afrique bancaire : l'Afrique Australe portée par l'Afrique du Sud et Maurice, l'Afrique du Nord soutenue par l'Égypte et le Maroc, enfin, l'Afrique de l'Ouest dominée par le Nigeria et le Ghana. Ainsi, avec plus de 176 banques pour une contribution de plus de 75 % au financement du PIB de l'Afrique Australe, les banques Sud-africaines se présentent comme les plus actives de l'espace bancaire africain, avec de grands groupes dont l'activité est très dense sur l'ensemble du continent. Elles sont suivies par les banques d'Afrique du Nord, notamment les Marocaines. Celles de l'Afrique de l'Ouest (31 % dans la contribution au financement du PIB régional) et d'Afrique de l'Est (31 %) suivent le pas, tandis que l'Afrique Centrale est en marge de ce mouvement, avec une contribution seulement de 19 % au financement du PIB.

De plus, les taux de bancarisation en Afrique demeurent parmi les plus faibles au monde avec des taux inférieurs à 20 % contre 44,99 % en France, 28 % en Amérique latine, 27 % en Asie de l'Est et 24 % au Moyen-Orient ; ce qui marque le potentiel d'un développement en profondeur de l'activité bancaire. Dans le même temps, les taux de rentabilité moyens des fonds propres des banques sont parmi les plus élevés au monde : avec environ 30 % en Afrique Centrale, 23 % en Afrique de l'Ouest, respectivement 13 % et 12 % en Afrique du Nord et du Sud, contre en moyenne 5 % en Europe. Autant dire que les banques africaines disposent d'un potentiel de développement fondé notamment sur l'élargissement de leur portefeuille client.

Les marchés financiers africains s'inscrivent aussi dans la même dynamique de développement, car avec 23 Bourses de valeurs actuellement contre une dizaine il y a seulement vingt ans, les économies africaines semblent marquer une confiance accrue pour ce type de véhicules financiers, même si leur contribution au financement des économies reste encore faible, de l'ordre de 15 %<sup>1</sup> du total des crédits à long et moyen terme bancaires dans l'espace UEMOA<sup>2</sup>, 5 % seulement au financement du PIB en Tunisie contre près de 70 % pour les crédits bancaires. La capitalisation totale des Bourses africaines, d'environ 1 300 milliards USD en 2014, reste elle aussi faible, comparée à celle des grands marchés internationaux. Ainsi, la capitalisation totale des Bourses africaines représente moins de 10 % de celle des États-Unis. L'essentiel du volume des transactions est d'ailleurs concentré sur les places financières de Johannesburg, du Caire, de Lagos, de Casablanca et de Nairobi. À cet égard, l'Afrique du Sud attire à elle seule la majorité des capitaux échangés sur le Continent, soit plus de 70 % du volume total (Souleymane, 2015).

Cette tendance, plutôt favorable des banques et des Bourses africaines, n'en cache pas moins un contraste marqué par une faible synergie entre ces institutions. D'abord, parce que la jeunesse des marchés financiers s'oppose à une implantation plus ancienne des banques, ce qui légitime davantage ces dernières auprès des agents économiques. Ensuite, parce que la culture de « forte prudence », qui caractérise les banques africaines, n'est pas sans conséquence sur les marchés financiers, où elle peut générer de la méfiance auprès des investisseurs potentiels, car pourquoi acheter des actifs financiers émis par des entreprises dont les banques se méfient ? Enfin, parce que la forte asymétrie d'information, voire l'opacité et les problèmes récurrents de gouvernance dans de nombreux pays africains fragilisent l'interconnexion de ces institutions dont on sait que l'information constitue la matière première fondamentale.

S'interrogeant sur la nouvelle banque de financement africaine, D. Saïdane (2015) affirme qu'elle devrait reposer sur une double logique : celle du marché par la recherche d'investissements rentables, et celle du développement économique par l'accompagnement des PME et des grands projets structurants. En écho à cette réflexion, banques et marchés financiers africains peuvent établir des synergies et des complémentarités mutuellement bénéfiques. D'ailleurs, l'histoire de ces institutions montre que l'émergence des marchés financiers modernes en Europe, au XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles, s'est réalisée à la faveur d'une interaction fructueuse pour l'économie entre des compagnies privées (la Compagnie des Indes Orientales, par exemple, fondée en 1621), la banque (la Wisselbank ou banque d'Amsterdam

1. Interview de Edoh Kossi Amenounve, DG de la BRVM, « Cotation en continu, levier de croissance de la BRVM », *Les Afriques*, 16-07-2014.
2. Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine.



utilisée comme banque unique dans toutes les opérations de conservation et de règlement des primes sur les contrats d'options) et le marché financier. Dès lors, comment et sur quoi construire cette complémentarité entre banques et marchés financiers africains ?

C'est l'objectif de notre contribution de rendre compte de l'insuffisante relation entre les banques et les marchés financiers africains, d'une part, puis d'amorcer des pistes d'intensification de cette relation, d'autre part. Aussi, nous réalisons d'abord un état des lieux de la relation banques-marchés financiers africains. Ensuite, après avoir marqué le contraste entre les stratégies des banques et les déterminants du développement des marchés financiers africains, nous présenterons les éléments de synergie et de complémentarité entre les banques et les marchés financiers africains.

## **1. Banques et marchés financiers africains : une relation organique avec cependant une visibilité mitigée des banques sur la cote des Bourses africaines**

Les banques africaines constituent des acteurs majeurs des marchés financiers africains tant par leur présence dans les cadres organiques et fonctionnels pour accompagner et sécuriser les opérations de marché, que par leur visibilité sur la cote des marchés boursiers africains, avec cependant des performances boursières mitigées.

### **1.1 Les banques comme rouage fonctionnel des marchés financiers africains**

La présence des banques dans l'architecture organisationnelle et fonctionnelle des Bourses africaines, quoique non spécifique à l'Afrique, n'en est pas moins un choix marquant des législateurs. Il traduit la position déterminante de ces institutions dans la structuration et la sécurisation des opérations sur ces marchés (schéma 1). Ainsi, les règles régissant les marchés financiers en Afrique, édictées par un législateur national (Afrique du Sud, Maroc, Tunisie...) ou sous-régional (UEMOA, CEMAC<sup>3</sup>), situent tout en haut du dispositif une autorité publique de régulation<sup>4</sup>. Elle est généralement investie des missions d'habilitation, de contrôle, voire de sanction des intervenants du marché. Ce régulateur principal est assisté de deux types d'organes techniques, ayant souvent le statut de société privée : il s'agit de la société gestionnaire de la Bourse pour le pilotage des opérations sur

3. Communauté Économique et Monétaire des États de l'Afrique Centrale.

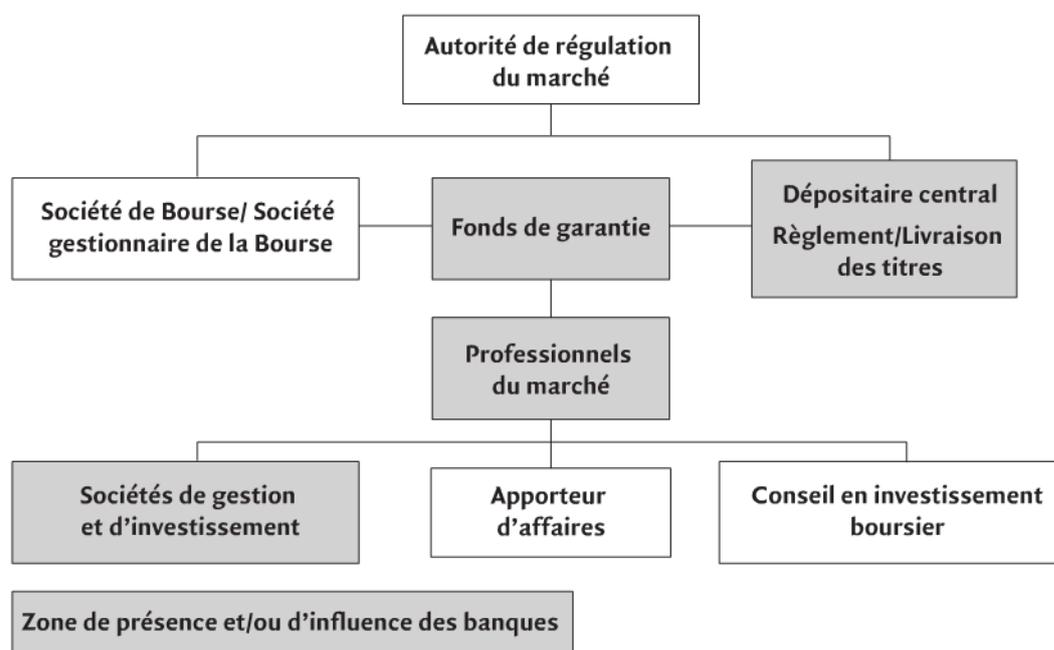
4. Par exemple : Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF) en UEMOA, Commission de Surveillance du Marché Financier (COSUMAF) en CEMAC, Conseil du Marché Financier (CMF) en Tunisie...

le marché et du dépositaire central des titres pour le règlement et la livraison des transactions. Sur certains marchés (Tunisie, Maroc), il existe un fonds de garantie, distinct ou non de la société gestionnaire de la Bourse, destiné à garantir la bonne fin des opérations négociées sur le marché en cas de défaillance de règlement ou de livraison d'une contrepartie.

Les professionnels des marchés complètent ce dispositif structuro-fonctionnel. Ils se composent des Sociétés de Gestion et d'Investissement (SGI), des apporteurs d'affaires et des conseillers en investissements boursiers. Les SGI assurent pour leur propre compte, ou pour celui de leurs clients, l'accompagnement à l'introduction des titres sur le marché, la négociation, la compensation, la tenue de compte, ainsi que la gestion sous mandat, voire le conseil en ingénierie financière. À cet égard, elles traduisent de façon opérationnelle le principe « d'obligation d'intermédiation ». Il s'agit, pour toute personne physique ou morale intéressée par des opérations sur les marchés, de solliciter obligatoirement les services d'un professionnel agréé par la société gestionnaire de la Bourse. La SGI assure ainsi l'interface entre les différents utilisateurs et le marché, en conformité avec les règles et procédures et sous le contrôle du régulateur. Les apporteurs d'affaires et les conseillers en investissement servent, quant à eux, « d'attracteurs » au regard de leurs compétences et de leur expérience.

Globalement, l'organisation ainsi modélisée des marchés financiers africains est cohérente avec les standards internationaux en Europe, aux USA ou en Asie.

**Schéma 1 – Architecture globale des marchés financiers en Afrique**



Il s'agit de notre modélisation en croisant les règlements généraux de la BRVM-BVMAC-Bourse de Tunis-Bourse de Casablanca.

Un regard plus poussé de cette architecture (schéma 1) indique très clairement la présence et/ou l'influence des banques dans les organes techniques du marché (fonds de garantie et dépositaire central des titres) et, surtout, parmi les professionnels du marché, notamment dans les SGI.

En effet, les banques sont souvent actionnaires de la société gestionnaire de la Bourse, elles reçoivent aussi en dépôt les fonds de garantie.

De même, les banques centrales ou commerciales agissent dans le règlement et la livraison des titres, à l'instar de la Bourse des Valeurs Mobilières d'Afrique Centrale (BVMAC), dans laquelle la Banque des États d'Afrique Centrale (BEAC) assure le règlement et la livraison des titres. Même si c'est le gestionnaire de la Bourse qui conduit cette mission ou, une structure privée, comme c'est le cas à la BRVM<sup>5</sup>, les banques sont néanmoins mises à contribution pour la conservation des fonds.

Enfin, les SGI sont généralement des filiales d'institutions bancaires commerciales ou de sociétés d'assurances. Certains pays de l'espace OHADA<sup>6</sup> accordent des agréments bancaires qui ouvrent la possibilité d'effectuer le placement, la souscription, l'achat, la gestion et la vente de valeurs immobilières ainsi que de fournir conseil et assistance en matière de gestion du patrimoine ou financière (Keuffi, 2010). Autrement dit, à défaut de créer une filiale dédiée aux opérations de courtage sur les marchés, les banques, sous réserve d'une autorisation spécifique du gestionnaire de la Bourse, peuvent y opérer directement. Par ailleurs, les dispositions de l'Acte Uniforme OHADA sur le Droit des Sociétés et du Groupement d'Intérêt Économique obligent toute société faisant appel public à l'épargne dans un autre pays membre à recourir aux établissements bancaires de ce pays pour assurer le service financier. Les banques servent ainsi d'interface entre le marché et des investisseurs installés dans différents pays de l'espace OHADA.

Sur le marché des Titres de Créances Négociables (TCN), notamment pour les émissions de bons du Trésor, les banques commerciales agissent souvent comme Spécialistes en Valeurs du Trésor (SVT), c'est-à-dire souscrivent ces titres publics lors de leur émission, afin de les replacer, le cas échéant, auprès de leur clientèle. De plus, elles assurent la liquidité sur ce marché en proposant régulièrement des fourchettes de prix pour faciliter les échanges de titres.

L'industrie bancaire africaine, à l'instar des pratiques dans les pays développés, est présente directement ou indirectement sur les marchés primaires et secondaires, contre paiement de commissions et autres produits. Il reste que le faible volume

5. Bourse Régionale des Valeurs Mobilières.

6. Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires.

de transactions sur les marchés boursiers, par exemple, limite sans doute les gains des sociétés de Bourse et d'investissement et, rend cette activité encore peu visible dans les bilans des groupes bancaires africains.

Au-delà de cette posture institutionnelle, dont l'intérêt repose sur la volonté de sécuriser les opérations sur les marchés, les banques africaines sont aussi inscrites sur la cote des marchés boursiers.

## 1.2 Les valeurs bancaires sur les marchés boursiers africains

Les banques commerciales sont assez largement inscrites sur la cote des Bourses de valeurs en Afrique, où elles représentent en moyenne 25 %<sup>7</sup> des valeurs cotées. Parmi les grands marchés boursiers africains, seule la Bourse de Lagos affiche une représentativité plus forte des banques avec 40 % de valeurs cotées, contre 13 % sur la Bourse d'Afrique du Sud, largement dominée par les valeurs des grandes firmes industrielles et minières Sud-africaines, 10 % sur la Bourse du Caire et 13 % à la Bourse de Maurice.

S'agissant des « petits marchés » à l'instar de la BRVM ou de la Bourse de Tanzanie, les valeurs bancaires se situent sur la moyenne africaine, à l'exception de la Bourse de Nairobi dans laquelle elles représentent plus de 40 % des valeurs cotées.

Sur les marchés où elles sont fortement présentes, la capitalisation boursière des banques peut atteindre 40 % de la capitalisation totale (Kenya, Tunisie).

Ainsi, la présence du secteur bancaire sur les marchés africains est assez significative quoique hétérogène entre les « grands » et les « petits » marchés boursiers africains.

S'agissant des performances boursières des banques, le comportement des investisseurs vis-à-vis de ces titres peut donner des indications intéressantes.

Ainsi, examinant les demandes des titres sur les marchés boursiers africains pour la période 2012-2014 (graphique 1), nous constatons que les valeurs bancaires figurent pour 20 % environ parmi les titres les plus demandés, et pour 18 % pour les titres les moins demandés, dans un contexte global en faveur d'une plus forte demande des valeurs bancaires, portée par la dynamique commerciale des banques africaines.

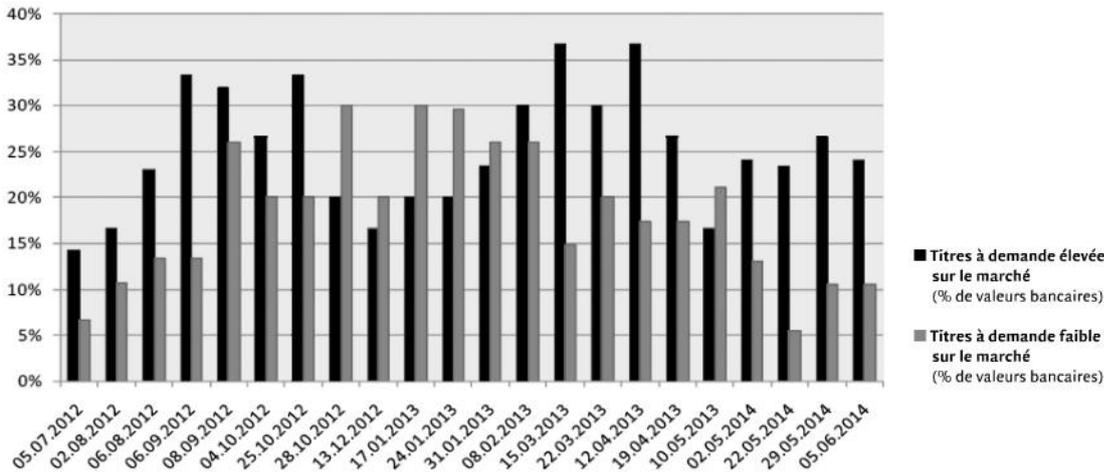
Les investisseurs paraissent exprimer une certaine indécision face aux valeurs bancaires, qu'ils ne plébiscitent pas totalement, en dépit de la dynamique de développement qu'ont connu les banques africaines. Il reste alors une marge de progression afin que les valeurs bancaires soient des valeurs d'attractivité des marchés

7. Source : *African Alliance Pan-African Securities Research*, 01 May 2014.



financiers africains, d'autant plus qu'une corrélation existe entre les performances économiques et financières des banques et celles des marchés financiers africains.

**Graphique 1 – Demandes des titres sur les marchés boursiers africains pour la période 2012-2014**



Source : African Alliance Pan-African Securities Research.

Le cas de la Tunisie<sup>8</sup> illustre bien cette corrélation car, avec un secteur bancaire qui représente plus de 44 % de la capitalisation boursière contre 28 % à la Bourse de Casablanca, la faible performance des banques tunisiennes affecte défavorablement la Bourse de Tunis, tandis que les valeurs bancaires, en dépit de leur faible poids, portent haut le marché marocain, en raison précisément de la bonne tenue des banques marocaines sur le marché africain.

Les banques soutiennent aussi très fortement le marché des titres publics en Afrique, duquel d'ailleurs elles semblent tirer plus d'avantages économiques et financiers.

Ainsi, sur un marché des titres publics en Afrique, qui représente en moyenne 22 % du financement du PIB en 2007 contre 15 % dans les années 1990, les banques constituent les principaux investisseurs, avec plus de 63 % de l'encours contre 32 % pour le secteur non financier (Cabrillac et Rocher, 2009). Bien que ces marchés soient encore faiblement liquides, les banques y trouvent néanmoins un intérêt car on observe qu'elles acceptent de souscrire des titres de maturité plus longue, avec un horizon de remboursement qui dépasse cinq ans.

De plus, l'ouverture de ces marchés aux non-résidents, diversifie l'origine des investisseurs, avec pour effet de réduire globalement le risque sur ces marchés et d'accroître conséquemment le niveau de marge des banques.

8. La Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis : « Repères de gouvernance et pistes de résilience pour un meilleur financement de l'économie », Institut Arabe des Chefs d'Entreprise, Centre Tunisien de Veille et d'Intelligence Économique, 2014.

Malgré l'essor considérable que les banques et les marchés financiers ont connu en Afrique au cours des dernières années, leur complémentarité apparaît faible.

## 2. Banques et marchés financiers africains : complémentarité et convergence possibles ?

Un contraste est manifeste entre les stratégies des banques et les déterminants du développement des marchés financiers africains. De possibles éléments de convergence existent cependant entre ces deux institutions, trois pistes peuvent être explorées à cet effet :

- la performance économique et financière des banques cotées comme facteur de dynamisation et d'attractivité des marchés financiers africains ;
- l'hybridation du financement des PME à valeur ajoutée et des grands projets structurants. Il s'agit de combiner leur financement par une contribution proportionnelle des banques africaines, des marchés financiers africains et internationaux, le tout porté par la nouvelle banque africaine de financement et d'investissement ;
- la réduction des asymétries d'informations par l'introduction de nouveaux « acteurs » chargés, en toute indépendance, de la collecte et de la diffusion permanente des informations sur les entreprises africaines.

### 2.1 La stratégie des banques africaines contraste avec une orientation plus efficace des marchés

Les banques africaines orientent leur développement vers le *retail* et l'équipement des clients en outils et services monétiques (Saïdane, 2015). Il s'agit précisément d'exploiter en profondeur un marché dans lequel de nombreux clients potentiels ne sont pas encore bancarisés et/ou équipés en outils TIC. Le faible taux de bancarisation dans les pays africains, avec des champions bancaires à l'assise continentale pour en maîtriser les coûts, favorise cette orientation stratégique. Considéré comme telle, ce choix semble ouvrir peu d'espace de complémentarité avec les marchés financiers africains.

En effet, les défis que ces marchés financiers doivent relever portent sur leur efficacité fonctionnelle, d'une part, et sur la quête de leur légitimation, d'autre part. C'est pourquoi, les marchés financiers africains souffrent d'une faible liquidité, d'une taille réduite, et d'une forte asymétrie d'information entre offreurs et demandeurs de produits. Le contrôle des changes, encore effectif dans de nombreux pays africains, de même que l'absence d'un droit harmonisé des marchés financiers en Afrique (Granier, 2010) amplifient cette faible liquidité des marchés



africains. L'Afrique du Sud, qui truste à elle seule 70 % des transactions financières en Afrique, ne présente qu'un ratio de liquidité de 50 % ; ce qui constitue un signal de la difficulté probable à sortir d'un investissement sur d'autres marchés africains moins liquides. Les fonds d'investissement, malgré leur intérêt grandissant pour l'Afrique, restent concentrés sur l'Afrique du Sud où ils réalisent 80 % de leur activité (Souleymane, 2015). Cette forte concentration renforce la faiblesse globale des autres marchés à attirer des investisseurs actifs. Au-delà de ces facteurs, il y a aussi une dimension psychosociologique très forte qui sonne comme un frein aux marchés africains ; elle s'exprime sous le vocable : « absence de culture boursière ». Elle constitue une limite de plus pour le développement en profondeur des marchés financiers africains. De ce point de vue, le potentiel d'épargne et d'investissement en Afrique peine à s'exprimer parce que ses acteurs ne sont pas encore, faute de « culture boursière », confiants à l'égard de placements sur des actifs financiers. La méconnaissance des mécanismes et le langage des marchés, la mauvaise gouvernance économique et financière dans plusieurs pays africains, ainsi qu'un capitalisme faiblement légitime – car souvent marqué du sceau d'une logique économique extravertie et prédatrice –, ne participent pas toujours à construire la confiance nécessaire pour que les résidents, et même les non-résidents, achètent les titres émis sur les marchés africains.

S'agissant spécifiquement des relations Banque-Bourse en Afrique, les dysfonctionnements suivants sont souvent évoqués<sup>9</sup> :

- l'absence de décloisonnement entre les banques et les intermédiaires de Bourses, souvent filiales de banques, ce qui exacerbe les délits et manquements d'initiés ;
- la responsabilité des intermédiaires en Bourse et le manque de fermeté de l'organe de régulation envers les contrevenants à la réglementation, avec pour conséquence des délits de connivence aggravés lors des détournements de transactions.

Le dépassement des limites sus-évoquées nécessite une plus grande efficacité fonctionnelle de ces marchés afin qu'ils soient reconnus par leurs potentiels utilisateurs. Il s'agit pour ces marchés de rassurer leurs clients actuels afin d'en intéresser d'autres. Une telle nécessité contraste alors avec la course à la taille, aux parts de marché et au positionnement continental des banques. Ainsi, les enjeux des marchés financiers et banques africaines paraissent marquer une certaine distance, que la posture de la banque comme rouage fonctionnel des marchés ne

9. La Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis : « Repères de gouvernance et pistes de résilience pour un meilleur financement de l'économie », Institut Arabe des Chefs d'Entreprise, Centre Tunisien de Veille et d'Intelligence Économique, 2014.

suffira pas à combler si des actions spécifiques de rapprochement et de complémentarité ne sont pas mises en œuvre. Bien plus qu'un simple chaînon, c'est à l'animation et à la dynamisation des marchés africains par les banques qu'il faut aussi porter une attention particulière pour un développement en profondeur et partagé de ces deux institutions. Des éléments de convergence sont dès lors à construire.

## 2.2 Les éléments de convergence entre banques et marchés financiers africains

Albouy (2009) montre que les performances des banques européennes suivent celles des marchés, et inversement, confirmant ainsi cette relation forte entre l'évolution de la Bourse et celle des banques. Ce constat, confirmé en Afrique dans les cas de la Tunisie et du Maroc, souligne que dans le contexte actuel de développement, d'expansion et de bonne performance des banques africaines, on peut miser sur ces dernières, dans un processus bien maîtrisé de diversification des actifs cotés, pour asseoir l'attractivité des marchés financiers africains. D'ailleurs, le potentiel des champions africains paraît sous-évalué car, sur le plan de la rentabilité, il semble que les grandes banques africaines n'arrivent pas encore à atteindre les *Return On Equity* (ROE) de leurs pairs émergents, et que la valorisation boursière des grandes banques Sud-africaines, nigérianes et marocaines est en deçà des standards des pays émergents. C'est dire, que l'investissement dans les titres bancaires africains offre donc de bonnes perspectives de rendement. Davantage de banques africaines performantes cotées sur les Bourses africaines participeront, sans doute, à rendre ces marchés plus attractifs.

Avec seulement 5,4 % des financements destinés aux PME et aux professionnels, contre plus de 13 % dans les pays émergents, les banques africaines souffrent encore d'être moins prêtes à l'endroit du secteur privé que leurs homologues hors d'Afrique (Thorsten et Robert, 2014). Le risque élevé présenté par ces entreprises face aux objectifs commerciaux et aux contraintes réglementaires (Ndoume, 2014) explique cette méfiance envers les PME. Pourtant, celles-ci constituent une composante majeure et déterminante de l'émergence des économies africaines (Benjamin et Aly Mbaye, 2012). C'est pourquoi, avec un métier à haut potentiel comme celui de la banque de financement et d'investissement (Saïdane, 2015), banques et marchés peuvent se rapprocher en Afrique autour de deux cibles intéressantes : le financement des PME et celui des grands projets structurants (infrastructures, exploitation et transformation des matières premières, environnement). Ce rapprochement s'opérerait par l'hybridation du financement externe de ces cibles.

À cet égard, il conviendra, lorsque le financement externe est requis, de combiner le financement bancaire avec celui du marché financier dans une approche de



type « mezzanine ». Cette dernière consiste, avec l'appui de la banque de financement et d'investissement, à constituer un premier palier de financement externe composé de financement bancaire ; lequel détermine le second palier, porté par le financement du marché. Cette nouvelle perspective du financement des PME africaines à potentiels, tout en constituant un déterminant de la réduction des coûts, et de leur rentabilité économique et financière, favorise en réalité un rapprochement des banques et des marchés. D'ailleurs rien n'interdit de développer sur ces marchés des compartiments spécifiques pour des « Projects bonds » combinant le financement bancaire avec celui du marché obligataire. Ainsi, la banque, aidée de ses informations publiques et privées ainsi que d'une légitimité plus établie en Afrique, constitue le premier niveau d'appréciation du risque et du rendement de l'entreprise, permettant alors une meilleure approximation par le marché de cet investissement. Les grands projets structurants peuvent aussi faire l'objet de ce type de structure de financement, voire d'un dispositif plus élargi, qui associerait les États, les banques, les marchés financiers africains et les marchés financiers internationaux. Ce *package*, outre sa capacité à mobiliser d'importantes sommes d'argent pour financer les projets structurants à rentabilité économique, participe à réduire le risque pour chacune des parties prenantes, mais surtout favorise le rapprochement entre les banques et les marchés financiers africains. Enfin, il concourt à légitimer les marchés financiers africains au plan interne (pays ou sous-région) et externe (marchés internationaux). Le mode de financement combiné peut largement être porté par les grandes banques africaines de taille continentale dans le cadre de leur activité de banque de financement et d'investissement.

Une troisième dimension de la complémentarité des banques et des marchés africains repose sur l'introduction de nouveaux acteurs chargés, en toute indépendance, de produire et de diffuser régulièrement l'information sur les actifs et sur les émetteurs d'actifs cotés. Il s'agit des agences d'information spécialisées sur les marchés africains. En effet, les informations régulières, crédibles et indépendantes sur les entreprises africaines et la qualité des investissements en Afrique font largement défaut dans un contexte constitué d'entreprise de petites tailles avides de financement, mais qui rechignent à ouvrir leur capital, et plus globalement leur financement. Même lorsqu'elles sont de taille relativement élevée, les entreprises africaines retiennent certaines informations, d'autant que le contexte est marqué par des délits et manquements d'initiés non sanctionnés par l'autorité de régulation. Or, intéresser les banques et les marchés aux entreprises et aux projets structurants nécessite que les investisseurs potentiels, locaux ou étrangers disposent régulièrement d'une information sur la qualité des actifs ainsi que sur tout élément susceptible d'impacter la valeur des investissements. C'est tout l'enjeu de l'émergence de ces agences d'information spécialisées sur les marchés africains. Ces acteurs contribueraient à mieux décrypter l'espace de ces économies, à révéler

le vrai potentiel d'entreprises et à réduire une asymétrie d'information encore trop préjudiciable pour les marchés africains.

## Conclusion

La banque africaine est un chaînon des marchés financiers africains, qu'elle accompagne dans la structuration et le dénouement des opérations, d'une part, et dont elle participe à construire la vitalité et l'attractivité, d'autre part.

Il reste néanmoins que les banques et les marchés financiers africains évoluent de façon distancée, voire concurrentielle, alors même que leur histoire en Europe souligne une relation mutuellement bénéfique ; même si les crises bancaires et/ou financières douchent par moments cet enthousiasme.

Nous avons alors montré que les banques et les marchés financiers africains pouvaient construire des synergies autour d'un accroissement des introductions en Bourse des banques les plus rentables, du développement de la nouvelle banque africaine de financement et d'investissement avec l'hybridation du financement externe des PME dans le cadre d'un schéma de type « mezzanine », ou d'un financement combiné des grands projets structurants des pays africains.

Enfin, l'arrivée de nouveaux acteurs, chargés de produire et diffuser régulièrement l'information sur les émetteurs d'actifs dans un contexte de rareté, d'opacité, voire de « d'habillage » de l'information, permettra une réduction d'une asymétrie d'information considérée comme une source première de méfiance des banques à l'égard des agents économiques, *a fortiori* des marchés financiers vis-à-vis des actifs financiers africains.



---

## Bibliographie

- Albouy M. (2009), « Crise financière : quelles leçons pour la finance ? », *Revue Française de Gestion*, n° 193, p. 15-20.
- Antonin C. et Vincent Touze V. (2013), « Banques européennes : un retour de la confiance à pérenniser ». *Les notes du blog*, p. 1-9.<hal-00972751>.
- Benjamin N. et Aly Mbaye A. (2012), « Les entreprises informelles de l'Afrique de l'Ouest francophone », *AFD et Banque Mondiale, Afrique en développement*, 273 pages.
- Cabrillac B. et Rocher E. (2009), « Les marchés de titres de la dette publique dans les pays africains en développement : évolution récente et principale défis », *Bulletin de la Banque de France*, n° 176, 2<sup>e</sup> trimestre.
- Granier T. (2010), « L'émergence d'un droit des marchés financiers en Afrique : l'exemple du marché financier régional de l'UEMOA », *Revue de Droit Uniforme Africain*, n° 000 -
- Keuffi D. (2010), « *La régulation des marchés financiers dans l'espace OHADA* », Éd. L'Harmattan, 419 pages.
- « La Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis : Repères de gouvernance et pistes de résilience pour un meilleur financement de l'économie », Institut Arabe des Chefs d'Entreprise, Centre Tunisien de Veille et d'Intelligence Économique, 2014.
- Ndoume Essingone H. (2014), « Le poids des informations non financières dans la décision de crédit aux PME : une étude du cas gabonais », *Techniques Financières et Développement*, n° 116.
- Romelear P. et Lambert G. (2001), « Décision d'investissement et rationalités » in *Image de l'investissement au-delà de l'évaluation financière : une lecture organisationnelle et stratégique*, Vuibert Fnege, 421 pages.
- Saïdane D. (2015), « 2015-2025 : les banquiers bâtisseurs de l'émergence de l'Afrique », *Banque & Stratégie*, n° 335, avril.
- Souleymane I. (2015), « Bourses africaines à la recherche de liquidités », *Les Afriques*, 18 février 2015.
- Thorsten B. et Robert C. (2014), « Les systèmes bancaires en Afrique Subsaharienne : un état des lieux », *Revue d'Économie Financière*, 4/2014-n° 116), p. 43-56.
-



# La gestion des ressources humaines dans les banques africaines : Constats et perspectives

**Raphaël Benarrosh**

Consultant en Management stratégique et Ressources humaines

**D**es observations de terrain effectuées depuis une vingtaine d'années en Afrique subsaharienne permettent de porter une appréciation sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les banques et établissements financiers d'un nombre conséquent de pays. Ces pratiques ont fait l'objet de comparaisons avec celles de banques de l'Union européenne, des pays d'Europe centrale et orientale, du Maghreb, du Proche-Orient et d'Asie.

De manière très résumée, nous constatons en Afrique subsaharienne des soubresauts dans quelques banques mais, dans la plupart des cas, le retard en la matière reste grand et préoccupant.

Une première chose frappante est le positionnement des directeurs des ressources humaines dans la structure. Pour la plupart, les DRH dépendent d'un cadre de direction, secrétaire général ou DGA chargé des activités de support. Très rarement, le DRH, quelle que soit la dénomination de sa fonction, est un véritable directeur des ressources humaines. De fait, le plus souvent, c'est un RRH (responsable des ressources humaines) non rattaché au directeur général. Il ne participe pas au comité de direction. Le positionnement du DRH montre d'emblée qu'il n'est pas impliqué dans la démarche stratégique de l'entreprise. Il est pourtant celui qui, *a minima*, devrait traduire les objectifs stratégiques en termes d'effectifs et de compétences requises.

L'effectif du service ou du département des ressources humaines est souvent trop faible : trois collaborateurs en moyenne pour un effectif de 300 personnes, hors stagiaires et intérimaires. Il n'y a pas lieu, certes, de rechercher une complète proportionnalité entre effectif global de l'entreprise et celui de l'entité ressources humaines,

mais les différentes activités propres à celle-ci impliquent un nombre minimal de collaborateurs pour les couvrir toutes. C'est bien à ce propos que le bât blesse. De ce fait, en effet, la faiblesse de l'effectif de la DRH fait que sont traitées en priorité les tâches administratives et la paye. Le temps restant pour les activités de développement des ressources humaines devient alors extrêmement réduit. Or ce sont bien ces activités qui « enrichissent » l'entreprise et sont à l'origine de l'essentiel des avantages concurrentiels de la banque sur ses marchés. Comment peut-on parler, dans certaines banques, de « capital humain » en ne consacrant au développement de celui-ci qu'une part très limitée (en moyenne 20 %) du temps disponible de l'équipe RH ? Imaginons un seul instant que l'on veuille sous-traiter, externaliser certaines tâches de la gestion des ressources humaines. Choisirait-on la paye ou la gestion des carrières ?

Pour couronner le tout, certains DG confient à leur DRH des tâches annexes n'ayant rien à voir avec la gestion des ressources humaines. Une situation observée récemment est celle d'un DRH que la direction générale a chargé, en plus de son travail courant, d'assurer le secrétariat des assemblées générales et des réunions des différents organes de gouvernance.

Une pratique, courante celle-ci, est de confier à la même entité la gestion des ressources humaines et, en même temps, celle des moyens généraux ; la GRH se trouvant alors implicitement ramenée à une gestion des « moyens humains » et matériels confondus. Pour caricaturer cette situation, on gère simultanément les fournitures de bureau et les agents qui travaillent dans ces mêmes bureaux. Que vaut donc, encore une fois, l'expression « capital humain » qui fleurit dans les discours et désigne même, dans certains cas, l'intitulé de la fonction ? À propos d'intitulé, une nouvelle mode conduit certaines entreprises du secteur à désigner les responsables des ressources humaines, « Business Partners » en les laissant, faute de moyens, englués dans les tâches administratives courantes.

Nous observons aussi que, dans de nombreuses banques, le DRH/RRH est désigné parmi les cadres, sans considération de son professionnalisme en matière de gestion des ressources humaines et sans même se soucier de le former à son nouveau métier. On ne semble prêter attention à l'expérience RH que dans les seuls cas de recrutements externes.

De manière quasi générale, les pratiques « modernes » de gestion des ressources humaines (évaluations annuelles, analyse des besoins de formation...) sont des « rituels » dont on ne tire pas grand-chose. Noël en décembre, Évaluations en janvier, Pâques en avril, etc. Que fait-on par exemple des dossiers d'évaluation ? Comment sont-ils traités ? Comment les informations qu'ils contiennent sont-elles stockées et historicisées<sup>1</sup> ?

1. Rares sont les banques qui disposent d'un véritable SIRH (Système d'Information Ressources

Dans les autres champs de la GRH, d'autres questions surgissent :

- ▶ Comment est faite l'analyse des besoins de formation ? Est-elle une simple compilation des demandes exprimées par les chefs de service et le personnel concerné ? Comment est bâti le plan de formation ? Qui définit les priorités ? Selon quels critères ?
- ▶ Comment se fait la gestion des carrières ? Quels en sont, là aussi, les critères ? Quel en est le processus de décision ?
- ▶ Comment les mobilités fonctionnelles et géographiques sont-elles gérées ?
- ▶ Comment se fait la gestion des compétences ? Pratique-t-on des bilans de compétences pour apprécier la valeur du fameux « capital humain » ?
- ▶ Qu'en est-il du repérage et de la gestion des « talents » ?
- ▶ Comment se font les anticipations à moyen terme de la structure des ressources humaines en termes d'effectifs et de compétences ?
- ▶ Quel est le processus de recrutement ? Quelles en sont les méthodes ? Comment parvient-on à contourner les pressions et recommandations diverses provenant de certains gros clients et celles des autorités administratives et politiques ?

Quelques mots enfin sur la gestion sociale. Un point commun à toutes les banques est celui de la violation permanente du droit du travail. La plupart des intérimaires occupent des postes permanents alors qu'ils sont censés seulement remplacer des agents absents ou compléter momentanément l'effectif dans les périodes de surcharge de travail. Les salaires qui leur sont versés par les sociétés d'intérim représentent généralement la moitié de ce que perçoit un agent en CDI occupant le même emploi. Les CDD, quant à eux, sont renouvelés un nombre indéterminé de fois alors que, dans la plupart des pays, la législation du travail ne prévoit qu'un seul renouvellement. Dans ces conditions de précarité organisée, on est surpris par les grandes déclarations des dirigeants sur la responsabilité sociale de la Banque.

Toutes ces observations et ces questions renvoient à la perception qu'ont les DG de la gestion des ressources humaines. Tous s'accordent, bien sûr, pour dire que « *les ressources humaines, c'est très important* ». Certes, mais c'est un peu court.

Une implication réelle et forte des DG consisterait tout d'abord à mettre en place dans leur établissement une véritable GPEC (Gestion Prévisionnelle des

---

Humaines). Certaines se sont dotées d'outils informatiques *ad hoc* sans véritablement les exploiter.

Emplois et des Compétences). **La GPEC (voir schéma en annexe) est le seul trait d'union possible entre la stratégie et la gestion des ressources humaines.**

La préoccupation essentielle d'un DG est ou devrait être la stratégie (élaboration, pilotage, déploiement). Or la réflexion stratégique n'est pas aboutie dans la plupart des cas puisque, faute de GPEC, la prise en compte des ressources humaines (effectifs et compétences nécessaires) n'est pas faite ou reste superficielle. De ce fait, l'avantage concurrentiel majeur que constituent les ressources humaines n'est ni analysé, ni stratégiquement exploité.

L'implication souvent faible des DG dans les aspects stratégiques de la gestion des ressources humaines contribue, comme nous l'avons souligné plus haut, à la part très limitée des activités de développement des ressources humaines dans les entités chargées de la GRH. Elle conduit aussi au désintérêt des responsables d'unité (services, départements, directions) pour la gestion sur le terrain des ressources humaines qui leur sont confiées. L'exemple, bon ou mauvais, vient bien du haut. Or il en va de la GRH comme du contrôle interne. Tous d'eux s'opèrent par niveau. Le premier niveau de la GRH revient aux responsables d'unité qui managent quotidiennement leurs collaborateurs. Ce sont, dans l'ordre, les premiers DRH.

### **Pourquoi cette faiblesse quasi générale de la GRH dans les banques africaines ?**

Quelques hypothèses peuvent être avancées :

D'abord, la faible bancarisation des populations qui laisse un potentiel de croissance très important aux banques, même si la concurrence se développe très rapidement. Un tel potentiel exploitable à court terme peut masquer le moyen terme dont l'un des principaux ressorts est celui de la qualité des ressources humaines. Cette gestion à court terme se traduit par des stratégies, toujours les mêmes : « faire du *cash* » à court terme, réduire les frais généraux, ouvrir de nouvelles agences. Comprenons-nous bien, ces objectifs ne doivent pas être négligés. Bien au contraire. La seule question qu'ils soulèvent est : « *Comment prépare-t-on le moyen terme ?* ». « *Comment nous mettons-nous en ordre de marche pour gagner à moyen terme ?* ». La stratégie, ne l'oublions pas, est, au départ, une science militaire.

Une autre raison, qui peut paraître banale mais qui, hélas, est bien réelle, est que : « *On a toujours fait comme ça ; nos prédécesseurs aussi* ». Nous ajouterons de manière provocatrice : « *Oui, mais quand même, on a changé le vocabulaire : gestion des ressources humaines a remplacé gestion du personnel ; évaluation a remplacé notation ; etc. N'est-ce pas la preuve de notre sensibilité aux questions relatives aux*



*ressources humaines* ». Quoi qu'il en soit, la GRH reste bien, dans la majorité des banques africaines, la cinquième roue du carrosse.

Enfin la gestion de leur propre carrière conduit souvent les dirigeants des banques appartenant à un groupe bancaire à privilégier les résultats à court terme exigés par les holdings au détriment des avantages compétitifs qui se construisent nécessairement sur le moyen terme.

### **Comment changer tout cela ? Comment évoluer vers une véritable gestion stratégique des ressources humaines ?**

- La « préoccupation RH » doit devenir centrale. La GRH doit irriguer toute l'entreprise, à tous les niveaux, à commencer par le comité de direction.
- Il convient dorénavant de recruter des DRH professionnels et donner à ceux déjà en place (ils ne déméritent pas !) les moyens de se professionnaliser davantage par une formation intensive et opératoire.
- Leur donner les moyens d'agir grâce à des collaborateurs compétents et en nombre suffisant qu'il faudra également former.
- **Faire que le développement des ressources humaines (recrutements, évaluations, formation, gestion des carrières, GPEC) devienne l'activité centrale de la DRH.**
- Pratiquer « l'empowerment » qui n'a malheureusement pas d'équivalent en français. Cela revient à dire que les DRH doivent être de même rang que les autres directeurs, être rattachés directement au DG et doivent devenir membres du comité de direction. À ce titre, ils participeront à l'élaboration de la stratégie et à son déploiement dans leur domaine.
- Développer par tous les moyens possibles et à tous les niveaux, la formation des collaborateurs :
  - formation sur le poste de travail (sur le tas) ;
  - séminaires inter et intra-bancaires animés par des formateurs internes et externes ;
  - **formation-action** dont nous précisons les modalités en annexe 2.

Les universités et écoles supérieures africaines proposent, pour certaines d'entre elles, des formations de qualité en banque et finance. Dans ce contexte, les formations diplômantes de type BP et ITB offrent un intérêt relatif.

- Faire en sorte, par là même, que 4 % de la masse salariale, au minimum, soient consacrés aux dépenses de formation. La moyenne se situe

actuellement à 2 % environ, là où les banques occidentales et asiatiques dépassent quasiment toutes 5 % de la masse salariale.

- **Mettre en place, dès à présent, une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui servira de trait d'union avec l'élaboration de la stratégie.** Cette GPEC permettra également de relier entre eux les différents outils du développement des ressources humaines (voir ci-dessus). De cette façon, les outils existants – moyennant de légères adaptations – pourront « s'emboîter » dans le système de gestion prévisionnelle sans qu'il y ait besoin de tout reconstruire.
- **Instituer la formation de tous les encadrants (chefs de service, responsables de département, directeurs) au management opérationnel.** Ces encadrants sont, dans la plupart des cas, techniquement compétents et parfois même experts dans leurs domaines respectifs. Mais cela ne suffit pas pour en faire de bons managers. Le temps est révolu où l'on nommait contremaîtres les meilleurs ouvriers, puis cadres les meilleurs contremaîtres.

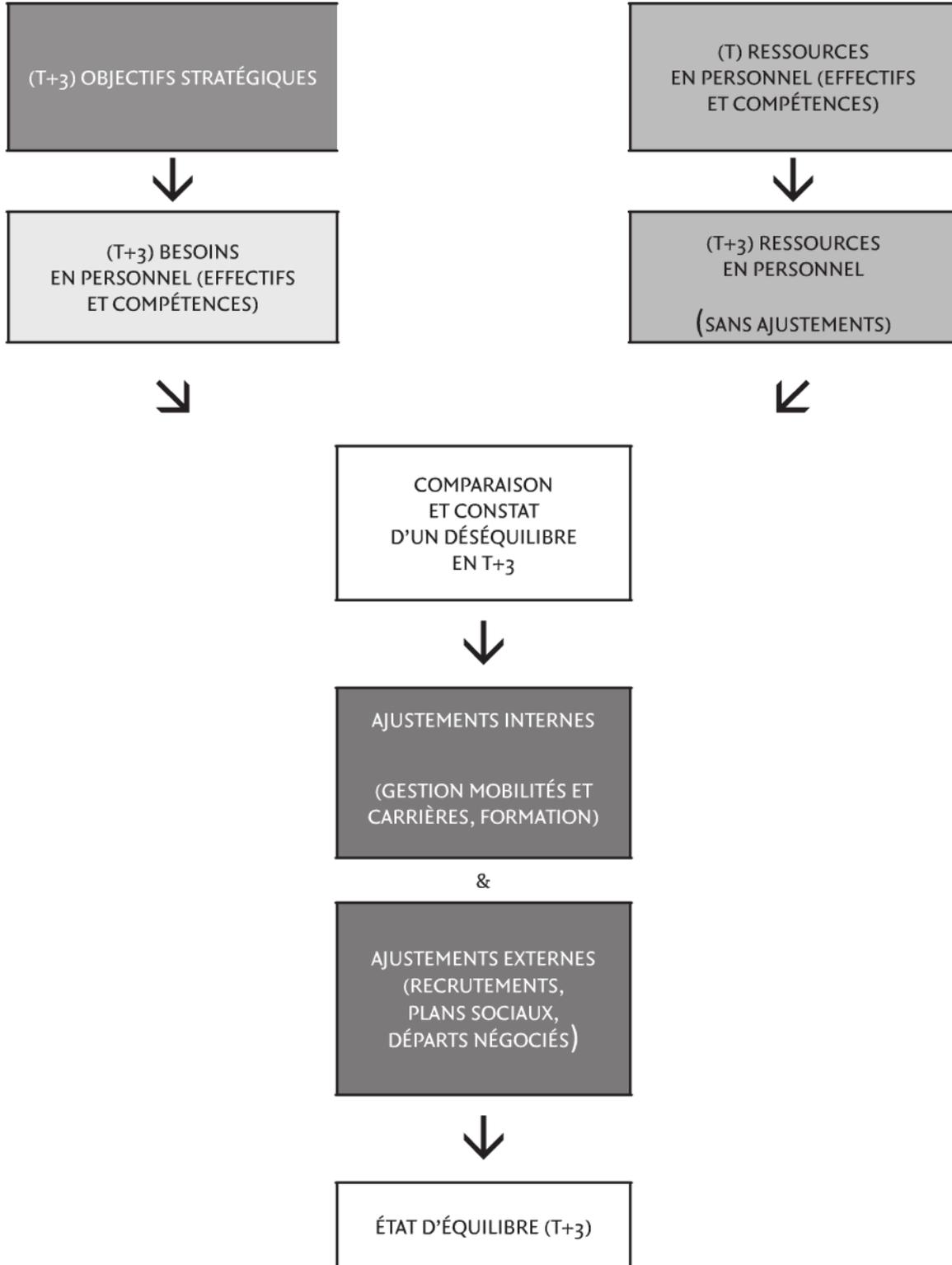
Un proverbe arabe dit : « *La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme* ». Je laisse le soin au lecteur de transposer ce proverbe à l'activité bancaire.

Vous aurez bien compris que nous n'avons pas cherché à généraliser nos propos, souvent critiques, à toutes les banques d'Afrique. Fort heureusement, au cours de nos nombreuses missions, nous constatons ici ou là des progrès qui nous rendent optimistes. Vous voudrez bien, nous l'espérons, excuser nos quelques provocations. Elles ne sont destinées qu'à faire réagir les dirigeants et progresser.



## Annexe 1

### La démarche GPEC



## Annexe 2

### Formation–Action des encadrants au management opérationnel de leur unité

Nous décrivons ci-dessous les objectifs et le contenu de ce que devrait être une formation dans ce domaine.

Évoquons auparavant la démarche pédagogique qui est ici essentielle.

#### MÉTHODE PÉDAGOGIQUE : LA FORMATION-ACTION

---

Il s'agit d'accompagner individuellement les managers formés dans la mise en œuvre des acquis de la formation :

- Chaque participant établit un diagnostic du fonctionnement de son unité. À partir de là, il définit un **projet personnel de management** en mettant en œuvre les principes, méthodes et outils acquis pendant la formation.
- Le formateur rencontrera individuellement et régulièrement chaque participant pour :
  - Valider le diagnostic.
  - Définir précisément les objectifs du projet individuel.
  - Conseiller le manager sur les méthodes et les moyens.
  - Évaluer les progrès d'une rencontre à l'autre.

Pour ce faire, chaque participant bénéficie d'un budget temps de conseil individuel équivalent à une journée, laquelle est répartie en 4 ou 5 entretiens avec le formateur.

#### PUBLIC VISÉ

---

Les cadres supérieurs et managers de proximité.

Les entreprises et leurs cadres ont souvent une conception limitative du management. Dans leur esprit, le management se réduit à l'animation de l'équipe :

- Modes de communication.
- Circulation de l'information.
- Modes d'exercice de l'autorité.
- Conduite des réunions.
- Entretiens individuels.
- Etc.



## LE MANAGEMENT OPÉRATIONNEL

Le management opérationnel d'une unité quelle que soit l'envergure de celle-ci (service, département, direction) est bien plus que cela.

Les pratiques de management opérationnel constituent le moyen incontournable de réaliser les orientations stratégiques de l'entreprise. Aussi judicieuse et pertinente soit-elle, la stratégie reste un vœu pieux si elle n'est pas relayée par une « orchestration » adéquate des hommes et des moyens sur le terrain :

- Sans pilotage opérationnel formel, les orientations stratégiques ne seront pas déclinées en objectifs pertinents et suivis.
- Sans une animation quotidienne des équipes (écoute, motivation, adhésion, mobilisation), l'implication des collaborateurs nécessaire à la réalisation des objectifs ne peut pas être au rendez-vous.
- Sans une organisation à la fois rigoureuse et souple des unités, la productivité et la qualité inhérentes à toute stratégie d'entreprise ne peuvent pas être optimisées.
- Sans une évaluation régulière des performances et des compétences des collaborateurs et le développement continu de celles-ci, le capital humain ne peut pas être convenablement adapté aux évolutions.

### QUELLES SONT LES COMPÉTENCES D'UN MANAGER AUJOURD'HUI ?

Un manager doit simultanément développer ses :

- comportements (communication, attitudes dans l'exercice de l'autorité) ;
- savoir-faire en matière d'organisation et de pilotage de son unité ;
- capacités à développer les compétences de ses collaborateurs.

### QU'EST CE QUI EST ATTENDU D'UN MANAGER AUJOURD'HUI ?

Manager au quotidien, c'est :

#### ❶ **Piloter et réguler**

Cela consiste à :

- assurer un fonctionnement conforme aux normes de l'entreprise ;
- veiller au respect des délais ;
- veiller au déroulement harmonieux des processus sur lesquels est fondée l'activité de l'unité.

#### ❷ **Mobiliser et entraîner ses collaborateurs**

Si le pilotage et la régulation permettent de corriger les dysfonctionnements et d'ajuster l'organisation de l'unité, il reste à donner vie à cette organisation,

en suscitant chez les membres de l'équipe l'envie et la volonté d'agir dans une direction commune.

Le manager doit ainsi tirer le meilleur parti des ressources humaines de son unité :

- sur le plan individuel, amener chaque collaborateur à atteindre la réalisation maximale de son potentiel ;
- sur le plan collectif, mettre en place des modalités de fonctionnement qui favorisent la complémentarité et la synergie des contributions individuelles.

La valeur de l'acte de management s'apprécie à travers les progrès de l'équipe, en termes de compétences, de motivation et de résultats.

### ③ **Former, développer les compétences des membres de son équipe**

Les managers ont à gérer un capital humain et doivent contribuer à son développement, en complémentarité avec la DRH. Cela consiste à :

- évaluer les compétences et performances des collaborateurs ;
- les former et les perfectionner à l'exercice de leurs activités ;
- participer à l'évolution de leur carrière.



### **Un exemple de séminaire de management opérationnel (résumé)**

#### **1<sup>re</sup> SÉQUENCE : LE PILOTAGE OPÉRATIONNEL DE L'UNITÉ**

---

- Le rôle et les compétences du manager dans les contextes de changement.
- Le pilotage de l'unité : de la fixation des objectifs à la mesure de leur atteinte.
- L'organisation de l'unité et la régulation de son fonctionnement.

#### **Intersession : Travail sur le projet personnel de management**

#### **2<sup>e</sup> SÉQUENCE : MOBILISER LES COLLABORATEURS ET ENTRAÎNER L'ÉQUIPE**

---

- Les attitudes dans l'exercice du commandement (les styles de management).
- La délégation.
- La communication avec les membres de l'équipe.
- L'information.
- Les entretiens individuels de régulation.
- La conduite des réunions.

#### **Intersession : Travail sur le projet personnel de management**

#### **3<sup>e</sup> SÉQUENCE : GÉRER LA RESSOURCE HUMAINE DE L'UNITÉ**

---

- L'appréciation/évaluation annuelle des collaborateurs en termes de performances et de compétences.
- Le développement des compétences et la formation.

#### **Intersession : Travail sur le projet personnel de management**



# Europe-Afrique : Les facteurs clés de succès des systèmes de paiement

## Analyse et perspectives

---

**Georges Pauget**

Président de la société de conseil Économie Finance et Stratégie

**T**out oppose les modèles de paiement des économies européennes et ceux des pays africains. Les marchés européens des paiements sont des marchés matures, très strictement surveillés par les Autorités de la Concurrence, dominés par les banques. Leur rentabilité a largement baissé au cours des dernières années et les banques se trouvent confrontées à de profonds changements technologiques ainsi qu'à l'arrivée annoncée de nouveaux concurrents puissants et innovants : les géants du Net<sup>1</sup>. Les marchés africains offrent, de leur côté, de très fortes perspectives de croissance<sup>2</sup> : la population est encore peu bancarisée, mais les besoins de transferts monétaires sûrs et rapides sont immenses. Les banques n'ont jusqu'ici touché qu'une petite partie des clients potentiels. Avec le développement fulgurant au niveau mondial des téléphones mobiles, le champ ouvert aux non-banques est considérable. Parmi les premiers à se lancer, les opérateurs de télécommunications occupent déjà des positions importantes dans certains pays<sup>3</sup>. Les banques commencent à réagir à cette concurrence, souvent avec l'appui des banques centrales, mais cela se fait en ordre dispersé. Ajoutons qu'il ne va pas de soi de convaincre les populations de passer du *m-banking*, exclusivement centré sur les transferts, à une activité bancaire qui implique la détention d'un compte, puis la gestion d'opérations d'épargne ou de crédit.

- 
1. Georges Pauget, « Utilité et caractéristiques d'une stratégie nationale des paiements », *Revue Banque*, n° 783, avril 2015.
  2. Mc Kinsey Global Institute. *Lions go to digital: the internet transformation potential in Africa*. November 2013.
  3. Jacques Behr. Ingenico Group. Position Paper. « *Towards financial inclusion. Is mobile banking the answer?* ». Mars 2015.

Les modèles de paiement Europe-Afrique ne sont pas seulement opposés, ils sont aussi inversés. À ce jour, les acteurs qui animent le marché en Europe sont essentiellement les banques ; en Afrique, ce sont les non-banques. La détention d'un compte bancaire est la règle en Europe et le taux de bancarisation peut aller jusqu'à 99 % dans un pays comme la France. En Afrique, ce même taux est de l'ordre de 10 %. Les environnements économiques, le revenu par habitant, la réglementation sont autant d'autres facteurs qui expliquent que l'on se trouve face à des modèles inversés.

Pour opposés et différents qu'ils soient, ces deux modèles ont un point commun : ils font l'objet d'une remise en cause. En Europe, celle-ci tient à de multiples facteurs : la percée des établissements de paiement, les nouvelles technologies associées aux mobiles, les baisses de commissions imposées par les Autorités, l'arrivée des acteurs du Net sur ce marché. En Afrique, les opérateurs télécoms sont face à des choix difficiles : doivent-ils franchir le pas et opter pour un statut bancaire ou, au contraire, rester dans leur cœur de métier ? Beaucoup d'options ont déjà été explorées : M-Pesa au Kenya intervient seul, tandis que MTN ou Mobile Zap sont associées à des banques pour des raisons réglementaires<sup>4</sup>.

Face à ces bouleversements, il semble utile de s'interroger sur ce que pourraient être les facteurs qui détermineront les modèles de paiement des années à venir. L'analyse comparée de ces modèles et de leur évolution récente en Europe et en Afrique apporte, de ce point de vue, des éléments intéressants.

Pour mener à bien cette comparaison, nous avons identifié, dans une première partie, les paramètres clés de ces modèles pour, dans une seconde partie, faire ressortir ce que pourraient être les facteurs qui expliqueront les caractéristiques et les performances des modèles de demain.

## **1. Les paramètres clés des modèles de paiement en Europe et en Afrique**

Neuf paramètres paraissent pouvoir être isolés pour conduire cette analyse comparée des modèles de paiement. Tous ne revêtent pas la même importance, mais chacun a le mérite de faire ressortir les éléments propres à caractériser les différents modèles.

### **1.1 La confiance accordée à l'opérateur**

Le premier paramètre est la confiance accordée à l'opérateur par les clients potentiels, auquel il faut associer la notoriété et les attributs de la marque qui sont un

4. Exton Consulting. *Le mobile et les services financiers au Maroc*. Février 2011.



préalable. Une marque doit être connue et jugée comme fiable pour pouvoir, en effet, prétendre être un opérateur en matière financière.

Les banques européennes sont des tiers de confiance reconnus. Certes, celle-ci a pu être entamée lors de la crise financière de 2007-2009, mais il est frappant de constater qu'elle est très vite revenue. Elle est constante pour les clients vis-à-vis de leur banque, elle est moindre pour la banque en général, qui reste cependant le premier tiers de confiance lorsqu'il s'agit d'argent. Enfin, lorsqu'il y a exclusion du système bancaire, elle ne résulte pas de la volonté du client.

En Afrique, en revanche, le fait de confier son argent à une institution, même connue, ne va pas de soi. C'est un premier obstacle à franchir, il suppose que les opérateurs investissent dans l'éducation financière de leurs clients et que leur effort soit encouragé ou relayé par les Pouvoirs Publics<sup>5</sup>. Ces difficultés s'observent aussi bien en Afrique subsaharienne que dans un pays plus mature du point de vue des paiements, comme le Maroc<sup>6</sup>.

Cette confiance, quel que soit son niveau, ne saurait être définitivement acquise. Deux domaines revêtiront de plus en plus d'importance à cet égard. Le premier est le respect de la déontologie, c'est-à-dire le respect des règles qui régissent les activités des banques comme des non-banques. Le risque de réputation dans les activités financières est un risque majeur qui nécessite une vigilance et des investissements continus. Une remise en cause des pratiques d'un intermédiaire financier par la presse ou la justice peut conduire à de graves difficultés, voire l'obliger à arrêter ses activités. Le second domaine qui fonde la confiance des clients est celui de la protection des données. La conservation des valeurs est à l'origine des activités bancaires au même titre que la facilitation et la sécurisation des échanges. La conservation des données est une forme moderne de la conservation des valeurs. Un vol, la publication de fichiers d'un intermédiaire financier est de nature à remettre en cause brutalement son existence.

## 1.2 L'accès aux comptes

De multiples exemples montrent qu'il n'est pas nécessaire de disposer d'un compte et *a fortiori* d'un compte bancaire auprès d'un opérateur pour réaliser des opérations de paiement. Tel est le cas des systèmes de transfert d'argent largement répandus en Afrique, comme dans de nombreux pays où l'infrastructure bancaire est encore insuffisamment développée. Le *m-banking* nécessite un identifiant qui n'a cependant pas, le plus souvent, tous les attributs d'un compte. Pour les

5. Jacques Behr. Ingenico Group. *Position Paper*. « *Towards financial inclusion. Is mobile banking the answer?* »

6. Exton Consulting. *Le mobile et les services financiers au Maroc*. Février 2011.

opérateurs télécoms, cet identifiant sera le numéro de téléphone. Il y a ensuite la possibilité d'avoir un compte dans un établissement de paiement. Celui-ci ne peut avoir normalement de position créditrice. Il y a enfin le compte bancaire qui permet d'assurer un plus large éventail d'opérations et qui peut être débiteur ou créditeur.

L'accès à ces divers types de comptes va requérir des exigences différentes et croissantes et sera donc perçu comme plus ou moins possible par les différentes populations en fonction de leurs besoins et de leur niveau d'éducation. La facilité qu'il y a à ouvrir un type de compte donné est un facteur discriminant. Il faut, en effet, décliner son identité, fournir des justificatifs de domicile, de revenu... tous ces éléments peuvent apparaître insurmontables pour une fraction de la population. De plus, l'idée prévaut que pour avoir un compte bancaire, il faut de l'argent. Des clients potentiels des services bancaires de base peuvent, de ce fait, considérer que la banque ce n'est pas pour eux. Suivant la proportion des différents comptes dans un système de paiement, celui-ci sera en mesure d'exécuter une gamme plus ou moins étendue d'opérations. Cela peut aller du simple transfert, à des opérations dont la bonne fin est garantie, en passant par des opérations sur les devises.

À l'accès au compte, il convient d'associer le niveau d'exigence de la réglementation relative au blanchiment des capitaux et au contrôle de son application. C'est un critère qui mérite d'être isolé en tant que tel dans la mesure où il existe désormais une pression internationale pour que cette réglementation soit plus largement et mieux appliquée.

### 1.3 La réglementation et le contrôle du blanchiment des capitaux

L'importance de la monnaie fiduciaire dans une économie a une incidence directe sur le contrôle du blanchiment. Le contrôle de la circulation des billets est en effet impossible par des mesures classiques. C'est donc une variable clé<sup>7</sup>.

L'importance de la monnaie fiduciaire dans un système de paiement témoigne aussi de l'étendue possible des développements de la monnaie électronique. La gestion fiduciaire a un coût élevé et il est de l'intérêt des intervenants dans le système des paiements de faire baisser l'usage de ce moyen de paiement. C'est clairement la tendance en Europe, même si des écarts existent entre les pays<sup>8</sup>. Il en va différemment en Afrique, faute de substituts facilement utilisables, parce que la détention de billets fait partie des habitudes et que l'économie informelle est importante et peut représenter jusqu'à 30 % ou 40 % du PIB. Tel est le cas,

7. Georges Pauget et Emmanuel Constans, *L'avenir des moyens de paiement en France*, Rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, mai 2012.

8. Emmanuel Constans. Assises des paiements. Synthèse des propositions. Mars 2015.

par exemple, du Bénin où la circulation fiduciaire représente 31,9 % de la masse monétaire<sup>9</sup>. En outre, un lien est établi entre économie informelle et corruption<sup>10</sup>. Des intérêts contradictoires entrent alors en jeu et peuvent constituer un frein à la baisse de la monnaie fiduciaire.

Le développement de la monnaie bancaire implique en effet que la législation impose le paiement par virement ou cartes pour certaines transactions, ou que les salaires soient versés directement sur un compte. Cela suppose que des lois soient votées en ce sens. La volonté politique d'aller vers plus de transparence n'existe pas dans tous les pays. La pression internationale, en subordonnant certaines aides ou investissements à des changements de pratiques, peut conduire à ce que de telles dispositions soient adoptées. Mais cela prend du temps.

#### 1.4 L'accès et la détention des infrastructures d'échange

Ce quatrième critère est un des plus déterminants, donc stratégique. Un système de paiement ne peut en effet fonctionner sans une infrastructure d'échange. C'est le cœur du dispositif, la condition d'existence d'un système fiable et efficace. C'est un investissement initial important dont la maintenance est coûteuse. Ceci explique qu'il soit souvent le fait de très grands groupes ou qu'il soit réalisé en coopération entre plusieurs opérateurs. Il constitue d'évidence une barrière à l'entrée.

En Europe, cet investissement a été financé depuis des décennies par les banques qui se sont regroupées pour assurer en même temps l'interopérabilité des opérations. Ceci a été réalisé, le plus souvent, sous forme de groupement d'intérêt commun ou de coopérative. Ce faisant, les banques ont conforté le monopole de la gestion des moyens de paiement qui leur était alors accordé. Ce modèle existe dans la plupart des pays européens, il a été particulièrement développé en France dans le cadre du GIE Cartes Bancaires. Mais cette organisation n'a pas été le fait de la seule Europe ; au niveau international, les réseaux d'acceptation comme Visa ou Mastercard étaient à l'origine exclusivement détenus par les banques, pour devenir, dans un second temps, qui une société cotée, qui une entreprise plus autonome par rapport à ses actionnaires. Pour financer ces infrastructures et assurer leur fonctionnement, les banques ont mis au point un système de facturation interne connu sous le nom de commission d'interchange. Pour garantir la sécurité des opérations qui implique une réelle solidarité financière, elles avaient prévu un agrément des nouveaux membres, ce qui supposait que ceux-ci aient une surface financière suffisante et un savoir-faire technique reconnu. Cette

9. Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest. *Bulletin de statistiques monétaires*, mai 2015.

10. Gerhard Coetze, « L'inclusion financière est un passeport vers l'économie formelle », *Revue Banque*, n° 775, septembre 2014.

position dominante des banques comme les barrières mises à l'entrée du système de paiement ont conduit les autorités de la concurrence à intervenir dans deux directions. Réduire les barrières à l'entrée : ce qui signifie que les nouveaux entrants bénéficient à peu de frais des investissements réalisés antérieurement et sont en mesure de venir concurrencer les acteurs en place. Réduire les commissions d'interchange qui constituent en pratique un plancher dans les facturations appliquées, notamment au commerce.

En l'absence d'infrastructures bancaires équivalentes de même ampleur en Afrique – car impossibles à financer compte tenu du faible taux de bancarisation –, ce sont les infrastructures d'échange disponible qui ont été utilisées. Celles qui touchent une très large fraction de la population sont les infrastructures des opérateurs de télécommunications. Pour ces derniers, l'activité de transfert d'argent est une source de revenus qui vient compléter leur activité d'origine, accroît le volume des opérations et fidélise les clients en élargissant la gamme des services disponibles.

Les situations tant en Europe qu'en Afrique paraissent aujourd'hui acquises. Il est difficile pour un opérateur télécoms de venir concurrencer directement les banques européennes avec un service limité aux moyens de paiement. Les initiatives prises dans ce domaine n'ont pas eu le succès escompté comme l'illustre l'arrêt récent du projet Buyster. De même, les banques et les opérateurs télécoms ne sont pas parvenus jusqu'ici à s'accorder sur les prix des communications. Cette situation peut toutefois évoluer du fait de la pression exercée par de nouveaux entrants comme Apple, Google ou Samsung.

Les banques africaines évoluent rapidement, investissent dans l'ensemble des technologies des paiements. Toutefois, investir dans les infrastructures d'échange n'est que rarement une priorité pour ces banques qui doivent consacrer l'essentiel de leurs moyens au développement commercial. Il est plus pertinent pour elles d'utiliser les infrastructures des opérateurs télécoms, de nouer des partenariats avec eux. Ceci a d'autant plus de sens que, dans de nombreux pays, les opérations initiées par les opérateurs télécoms doivent être *in fine* compensées sur des comptes bancaires<sup>11</sup>.

Un autre exemple hors d'Europe et d'Afrique montre que détenir l'infrastructure est un facteur clé : c'est l'initiative récente de Google de proposer à des pays d'Asie ne disposant pas d'infrastructure Internet, de financer le développement de ballons qui seront autant de relais pour accéder largement à ces services. C'est là une démarche qui n'est pas sans analogie avec celle utilisée dans un passé récent par Visa et Mastercard, pour étendre leur réseau d'acceptation dans les pays encore peu bancarisés.

11. Exton Consulting. *Le mobile et les services financiers au Maroc*. Février 2011.

## 1.5 La garantie des dépôts

Le cinquième critère majeur concerne la garantie des dépôts. Celle-ci va tellement de soi pour les banquiers comme pour leurs clients qu'elle en viendrait à être oubliée, sauf dans les périodes de crise où elle revient brusquement et avec vigueur sur le devant de l'actualité. C'est cependant l'élément qui différencie aujourd'hui de façon la plus claire et la plus absolue « banques » et « non-banques ».

Le monopole de la garantie des dépôts accordé aux banques en contrepartie de l'observation d'une réglementation stricte, d'un capital important et d'une information financière régulière et détaillée ne sera pas remis en cause. Il est la clé de tout l'édifice financier. En revanche, les banques ont vu leurs prérogatives progressivement contestées dans pratiquement tous les autres domaines. Elles ont perdu le monopole de la gestion des moyens de paiement aux États-Unis d'abord, en Europe ensuite. Elles sont désormais directement confrontées à la concurrence des établissements de paiement. De création récente, ceux-ci n'ont pas à gérer tout l'historique des systèmes informatiques des banques et leur lourdeur. Ils sont plus innovants, plus réactifs et ont une vision que l'on peut qualifier de plus décomplexée des activités bancaires. Cette concurrence a vocation à se renforcer avec l'arrivée des nouveaux entrants venant de la sphère Internet<sup>12</sup>.

Les banques sont aussi concurrencées dans le domaine de l'épargne par les compagnies d'assurance-vie, les gestionnaires de patrimoine. Elles ont réagi en distribuant des produits d'assurance et en développant leurs activités de banque privée. Mais là encore la concurrence s'exporte désormais hors du seul cadre des acteurs bancaires.

Les lois réservent souvent aux établissements bancaires le monopole de la délivrance des crédits. Mais les pratiques de marché et les innovations technologiques ont rendu ces textes obsolètes. De multiples acteurs interviennent actuellement. Tout récemment, le *crowdfunding* a montré que l'on pouvait aller jusqu'à se passer d'un intermédiaire bancaire pour financer les PME. Ces quelques exemples témoignent d'un fait désormais acquis : les frontières de la banque, qui étaient dans un passé encore récent tracées au cordeau par la loi, sont désormais plus floues, plus élastiques, plus instables. Le seul élément stable et très vraisemblablement durable qui subsiste est la garantie des dépôts. Celle-ci est le facteur discriminant par rapport à tous les autres acteurs de la sphère financière. Elle peut être à la base d'une stratégie nouvelle et innovante des banques. Ces dernières doivent pour cela repenser leur offre de services de telle sorte que ceux-ci soient en lien avec la gestion du compte de dépôt et valorisent les informations collectées

---

12. Jean-Baptiste Bellon et Georges Pauget, « Union bancaire et évolution du modèle des banques universelles », *Revue d'Économie Financière*, n° 118, juin 2015.

qui sont utiles au client. Le compte de dépôt n'est plus alors seulement un réceptacle financier, il est aussi un réceptacle d'informations. Mais cette stratégie doit aussi tenir compte des caractéristiques du système bancaire dans lequel elle est mise en œuvre.

## 1.6 Le niveau d'acceptabilité et de maîtrise des technologies nouvelles

Le propre des nouvelles technologies applicables aux paiements est d'être capable de se diffuser rapidement à l'échelle mondiale. Pour ce faire il faut soit qu'elles soient promues et diffusées par des acteurs mondiaux, soit que de multiples acteurs se les approprient à travers le monde. Dans les deux cas, les niveaux de développement technologique des systèmes de paiement seront différents. Ces différences viendront de la qualité de la veille technologique des opérateurs, de la capacité à les intégrer ou à les faire se côtoyer avec les systèmes existants et de la capacité à les diffuser auprès de leurs clients. Observons toutefois que ces problématiques qui concernent l'industrie des paiements ne sont pas différentes de celles que l'on rencontre habituellement dans les industries ou les services. Les paiements sont une véritable filière industrielle<sup>13</sup>.

## 1.7 La structure et les caractéristiques des systèmes bancaires

Même s'ils ont de nombreux points communs et si la réglementation internationale conçue à Bâle et validée par le G20 tend à une certaine uniformisation des règles, les systèmes bancaires restent différents. Très globalement, ces différences peuvent être appréciées par l'intermédiaire du niveau de financiarisation de l'économie, de l'étendue et de l'intensité de la supervision des banques, de la taille des acteurs, du niveau de concentration du secteur et de l'intensité de la concurrence.

Même si une convergence s'opère, des spécificités subsistent : elles ont pour base le comportement des clients et en particulier leur rapport à l'argent. À ces caractéristiques globales, il y a lieu d'ajouter un critère spécifique : le statut des différents opérateurs.

## 1.8 Le statut des opérateurs

Trois grands types de statuts peuvent être recensés. Certaines opérations ne requièrent pas de réglementation autre que celle qui s'applique aux activités commerciales traditionnelles. C'est le champ des « non-banques ». Celui-ci tend à se rétrécir mais il subsiste et peut revêtir plus ou moins d'importance suivant les pays. Le deuxième statut est celui des établissements de paiement. Ce sont des

13. Edgar Dunn. Pôle Finance Innovation. *La filière des paiements, le fleuron caché de l'industrie française*, avril 2014.



établissements spécialisés, dont les exigences en matière de fonds propres sont plus réduites que celles imposées aux banques, ne serait-ce que parce qu'ils ne peuvent conserver des dépôts. Enfin, les banques dont la compétence est souvent qualifiée, trop rapidement parfois, d'« universelle ».

Ajoutons qu'Internet efface les frontières et que certains opérateurs peuvent en conséquence arbitrer entre les différentes réglementations. Tous ces critères se retrouvent ensuite pour définir le modèle économique d'un système de paiement.

## 1.9 Le modèle économique des systèmes de paiement

Autant l'information concernant les caractéristiques générales des différents systèmes de paiement peut être accessible, autant elle est plus rare et peu homogène quand on cherche à cerner la performance et la rentabilité de ces systèmes.

Deux grandes tendances se dégagent toutefois. Les paiements sont, en premier lieu, une activité réglementée ; les contraintes à ce titre sont nombreuses et définissent pour partie les caractéristiques du modèle économique. Un deuxième critère déterminant est le volume des opérations : les économies d'échelle jouent à plein dans cette activité. Troisième composante : la facilité d'usage pour les clients. C'est elle qui conditionne le succès d'un moyen de paiement auprès du public.

Au final, comme dans toute industrie, la rentabilité conditionne les investissements futurs et la capacité à se maintenir dans la compétition.

---

### Les 9 critères qui caractérisent les systèmes de paiement

1. La confiance accordée à l'opérateur
  2. L'accès au compte
  3. La réglementation et le contrôle du blanchiment des capitaux
  4. L'accès et la détention des infrastructures d'échanges
  5. La garantie des dépôts
  6. Le niveau d'acceptabilité et de maîtrise des technologies nouvelles
  7. Les structures et les caractéristiques des systèmes bancaires
  8. Le statut des opérateurs
  9. Le modèle économique des systèmes de paiement
- 

L'analyse de ces 9 critères structurants a permis de mettre en évidence des différences mais aussi des traits communs aux systèmes de paiement en Europe et en Afrique. Tous ces critères n'ont pas la même importance lorsqu'on se situe dans

une perspective de moyen terme et que l'on cherche à isoler quels pourraient être les facteurs clés de succès des systèmes de paiement du futur.

La performance des systèmes de paiement se juge à la fois au niveau de la compétitivité prix mais aussi, et tout autant, à la facilité d'usage des moyens de paiement et des services associés. Des prérequis sont indispensables pour satisfaire à ces deux objectifs et rendre possible un bon niveau de performance et d'acceptabilité des systèmes de paiement.

## 2. Les facteurs clés de succès des systèmes de paiement

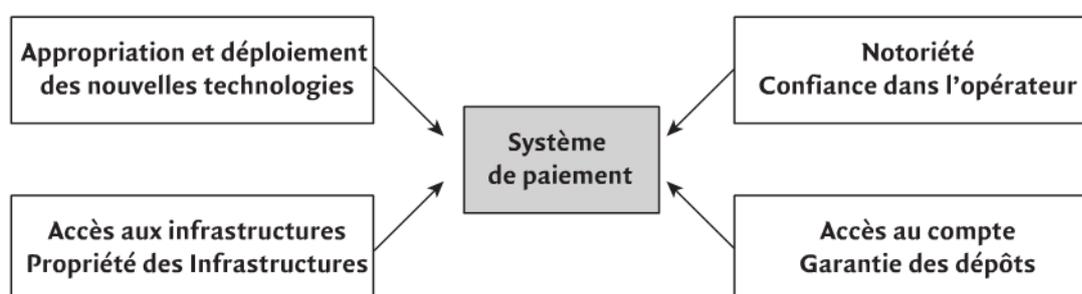
Parmi les neuf critères identifiés, quatre paraissent devoir être isolés. Ils constituent les 4 piliers sur lesquels reposent les systèmes de paiement. Les opérateurs peuvent choisir de donner la priorité à certains plus qu'à d'autres. Ce sont ces choix qui expliquent la diversité des modèles rencontrés.

Ces 4 piliers sont les suivants :

- l'appropriation et le développement des technologies nouvelles ;
- l'accès aux structures d'échange, ainsi que la qualité de leurs détenteurs ;
- la notoriété des intervenants et la confiance qui leur est accordée par les clients ;
- l'accès aux comptes et la garantie des dépôts qui lui est associée.

Les acteurs du Net et des Télécoms sont plus à l'aise dans le premier pilier. En revanche, les banques bénéficient de la garantie des dépôts et sont incontournables à ce titre. Tous les compétiteurs ont une forte notoriété et peuvent accéder plus ou moins directement à des structures d'échange, même si ce n'est pas dans les mêmes conditions.

### Facteurs clés déterminant un système de paiement



## 2.1 Appropriation et déploiement des nouvelles technologies

La détection du potentiel que représentent les innovations technologiques dans le domaine des paiements, leur appropriation par l'organisation des différents types d'opérateurs, leur capacité à les déployer et à les commercialiser à grande échelle détermineront les gagnants de la grande compétition internationale qui s'engage à la faveur de la remise en cause des modèles traditionnels de paiement. Les entreprises du Net ont l'avantage d'être plus ouvertes à l'innovation, elles ont aussi l'expérience et les moyens de développer des services nouveaux à très large diffusion et dans des délais très courts. Les entreprises de télécommunications sont aussi très familières des technologies nouvelles. Elles ont également un grand savoir-faire dans la gestion des réseaux, qu'il s'agisse des infrastructures techniques ou des réseaux commerciaux en contact avec tous types de clientèles. Les banques ont une réelle compétence technologique mais elles ont un lourd héritage technique dont elles sont dépendantes. Elles sont aussi soumises à une réglementation très stricte qui, si elle n'est pas spécifique aux moyens de paiement, tend cependant à se diffuser dans l'ensemble de l'organisation et à la modeler, à la rigidifier. Dans le domaine des technologies nouvelles, les non-banques sont globalement mieux préparées à accueillir les innovations.

## 2.2 Notoriété et confiance

Les non-banques disposent d'une grande notoriété acquise principalement dans le secteur des télécommunications ou dans celui du Net. Elles apparaissent aussi, notamment auprès des populations les plus ouvertes aux nouvelles technologies, comme remettant en cause la posture jugée trop traditionaliste ou conservatrice des banques. Il y a lieu également de tenir compte du fait qu'il existe dans tous les marchés une prime initiale au challenger, à charge pour lui de la valoriser. Le challenger apporte, en général, un regard neuf sur l'activité : il rend les opérations plus simples, plus rapides et souvent moins coûteuses. Les paiements ne font pas exception à cette règle. Mais il ne va pas de soi que la confiance accordée aux non-banques dans leur métier d'origine se transfère dans le domaine des paiements, c'est-à-dire dans la gestion de l'argent. La barrière psychologique est sans doute moindre pour les paiements de petit montant. Lorsque la transaction porte sur des sommes jugées plus importantes, le besoin de sécurité apparaît. Il s'agit alors d'apporter une garantie de bonne fin à l'opération. Seul un tiers de confiance peut donner un tel confort. On comprend dès lors que les non-banques choisissent, au moins dans un premier temps, de centrer leur offre sur les petits paiements. C'est le moyen de familiariser les clients avec leur *process* et, ce faisant, de les rassurer. La confiance se nourrit aussi de preuves au quotidien.

Pour les banques, le challenge est différent. Elles ont su gérer leur image, convaincre de leur solidité financière, de leur rigueur de gestion, de leur résistance dans des périodes troublées. Jamais, lors des crises récentes, la fiabilité des systèmes de paiement qu'elles gèrent n'a été remise en question. Elles disposent d'un réel capital de confiance, supérieur à celui des autres intervenants. Leur handicap est ailleurs. Leur modèle n'a pas été conçu pour traiter des opérations de petit montant. Pendant longtemps, elles s'y sont opposées considérant que le coût du traitement était supérieur au revenu dégagé. Pour cela, elles ont fixé un montant minimum à l'usage de certains moyens de paiement comme la carte. Sous la pression conjuguée de la concurrence et des Autorités Publiques, elles sont en train de revoir cette position.

On mesure ainsi qu'une partie de la confrontation entre les différents types d'acteurs se jouera sur leur capacité et leur efficacité à gérer les transactions de petit montant, pour autant que ces acteurs soient considérés comme des tiers de confiance.

### 2.3 Détention et conditions d'accès aux infrastructures d'échange

Un autre facteur structurant des systèmes de paiement est la détention ou, à défaut, les conditions d'accès aux infrastructures d'échange, puis de règlement. Il y a certes plusieurs types d'infrastructures. On pense en premier lieu à celles qui permettent l'accès aux espèces : les agences et les distributeurs automatiques de billets. Ces réseaux sont très coûteux en termes d'investissement comme de maintenance. Les banques et les sociétés spécialisées dans les transferts d'argent ont, de fait, le monopole de la détention de ces infrastructures. Pour l'heure, cette présence physique a un caractère rassurant pour une partie de la clientèle. À terme, cela sera plus une contrainte qu'un avantage, sauf à revoir complètement le rôle et l'organisation de ces réseaux. C'est un changement radical. Il est engagé en Europe mais à un rythme qui peut sembler lent si on le compare à celui des évolutions technologiques.

L'enjeu porte et portera sur les infrastructures électroniques d'échange. Banques et non-banques disposent de telles infrastructures. Elles peuvent se distinguer par leur capacité de traitement ou leur niveau de sécurité. Mais leur différence majeure réside dans le fait que ces infrastructures accueillent ou peuvent accueillir des activités multiples dans le cas des non-banques, alors qu'elles sont très spécialisées dans le cas des banques et, en pratique, réservées à ce jour aux opérations de paiement. L'éventail, la nature des opérations transitant par ces infrastructures auraient donc un impact direct sur le coût des opérations. Ce mouvement semble assez naturel pour les opérateurs du Net et des Télécoms, il n'est pas aussi spontané pour les banques qui opèrent dans un cadre réglementaire strict et qui ont, à juste titre, de fortes exigences en matière de sécurité des données.



Dans ce contexte, il devient impératif pour les banques de mieux exploiter les informations qu'elles possèdent à la faveur du traitement des opérations de paiement et de les mettre à la disposition de leurs clients, qu'ils soient commerçants ou particuliers. Le mouvement est engagé. Il n'en est encore qu'à ses débuts. Pour les non-banques, la question centrale est celle du choix des activités et des services prioritaires. En d'autres termes, quelle est la place des paiements dans leur stratégie ? Quels services seront développés en priorité ? La problématique semble différente pour les opérateurs du Net et pour ceux qui viennent des Télécoms. Pour les acteurs du Net, le paiement est l'étape ultime de la démarche d'achat du client. Identifier le paiement, son lien, son montant, la nature de l'achat, donne une valeur supplémentaire à la chaîne des informations dont ils disposent sur le comportement des clients. C'est en quelque sorte le prolongement naturel de leur activité. Pour les acteurs Télécoms, le paiement s'analyse plus comme une diversification qui contribue à amortir le coût des infrastructures et vient renforcer la compétitivité de leur cœur de métier en baissant les prix de revient et en fidélisant les clients.

Les approches des banques et des non-banques seront donc différentes. Pour autant, des stratégies de coopération sont prévisibles. Des banques s'allieront avec les acteurs du Net ou des Télécoms, d'autres choisiront de s'en tenir à la coopération entre banques, d'autres enfin conduiront des stratégies autonomes.

Les choix faits en matière d'infrastructure seront donc eux aussi déterminants dans la définition des modèles de paiement de demain.

Si dans le domaine de l'appropriation et du développement des nouvelles technologies, comme dans celui des infrastructures, on peut considérer que les non-banques disposent d'un potentiel avantage comparatif, il en va différemment lorsque l'on prend en compte l'accès aux comptes, et plus encore la garantie des dépôts.

## 2.4 L'accès aux comptes et la garantie des dépôts

L'accès au compte présente une double barrière. La première est l'ouverture d'un compte. Ce qui va de soi, malgré les formalités administratives jugées lourdes en Europe, n'est pas aussi simple dans les économies africaines. La distinction entre un compte simple support de transactions et un compte bancaire est clé.

Promouvoir cette distinction ou, au contraire, la réduire conduit *in fine* à des systèmes de paiement différents. Il peut s'agir de systèmes dont la seule finalité est l'exécution des transactions, la compensation donnant lieu soit à un virement sur un compte bancaire, ou un règlement en espèces. Ou il peut s'agir d'un système qui intègre, comme c'est le cas aujourd'hui en Europe, transactions et gestion des dépôts.

La deuxième barrière est constituée par la gestion et la garantie des opérations de dépôts souvent liées aux paiements. Mais la liaison ainsi faite ne doit pas être considérée comme définitive. Dans son livre vert de 2012, la Commission européenne a clairement marqué sa préférence pour une séparation entre les activités de paiement et la gestion des dépôts. Si cette politique venait à se concrétiser, la physionomie du secteur évoluerait considérablement en Europe. On aurait, d'une part, un domaine des paiements totalement ouvert à la concurrence – comme c'est le cas aux États-Unis – et, d'autre part, un système de gestion des dépôts plus encadré dans la mesure où il est l'un des éléments de la stabilité d'un système financier.

La création en Europe du statut d'établissement de paiement est porteuse de cette séparation entre paiements et dépôts. On peut faire l'hypothèse que ce modèle fera école et servira de référence. Il assure en effet la sécurité des paiements indispensable à la stabilité d'un système et permet une concurrence plus intense dans un domaine, où, au moins en Europe, ce n'était pas totalement le cas.

La garantie des dépôts n'est acquise que si l'on opte pour le statut de banque avec toutes les contraintes que cela impose. Les non-banques vont donc se trouver face à un choix difficile. Soit elles se cantonnent à la sphère des paiements et concentrent leurs efforts sur la valorisation des informations associées à ces *process*, soit elles considèrent qu'elles doivent et peuvent répondre aux attentes de leurs clients qui souhaitent qu'elles gèrent également leurs dépôts. Autant la première option devrait plutôt être choisie par les acteurs du Net, qui répugneront à entrer dans un secteur très réglementé, autant on peut imaginer que les acteurs Télécoms, qui s'interrogent sur les stratégies de contenus, pourraient opter pour le statut de banque. Dans cette hypothèse, leur banque serait sans doute, au moins dans un premier temps, orientée vers les services et l'épargne simple et sans doute moins vers les crédits.

## 2.5 Vers de nouveaux modèles de paiement

La situation des banques et des non-banques par rapport à chacun des quatre piliers permet d'imaginer vers quels types de modèles les uns ou les autres sont susceptibles d'évoluer dès lors qu'ils envisagent de se développer sur une plus large échelle ou plus simplement de défendre leurs positions.

Il est peu probable que l'on observe une convergence des systèmes qui, à terme, conduirait à un modèle unique. Au contraire, chaque acteur va, en premier lieu, s'appuyer sur ses compétences clés, les approfondir, les valoriser au maximum pour conforter sa position ou réduire les écarts qui existent par rapport à ses concurrents. Les modèles seront différents, durablement différents, même s'ils présentent des points communs.



Les acteurs du Net vont continuer à capitaliser sur la connaissance qu'ils ont du comportement de leurs clients. Ils deviendront très probablement des établissements de paiement, si ce n'est déjà le cas. Franchir le pas et devenir une banque de plein exercice sera plus difficile et plus coûteux. Au moins dans un premier temps, un partenariat avec une ou plusieurs banques peut s'avérer la solution la plus pertinente. C'est d'ailleurs celle choisie par Google pour expérimenter son système de paiement aux États-Unis. On peut aussi imaginer que ces acteurs optent pour le statut de banque. Dans ce cas, ils proposeront vraisemblablement une gamme de produits et services liée à l'univers de la consommation : crédit à la consommation scolarisé à partir de leurs bases de données, crédit d'aménagement de l'habitat, épargne liquide, services d'assurance liés aux achats.

À la différence des acteurs du Net, les opérateurs Télécoms disposent d'un réseau d'agences étendu. Une présence physique rassure le consommateur lorsqu'il s'agit de la gestion de son argent. Ce peut être un avantage par rapport aux entreprises du Net qui devraient plutôt se limiter à la banque directe. La question est alors celle du rôle assigné à ce réseau commercial. Doit-il être un simple service après-vente qui assiste les clients dans leurs difficultés au quotidien et contribue, ce faisant, à leur éducation ? Ou, au contraire, ce réseau a-t-il vocation à jouer un rôle actif dans le développement commercial de la banque ? Il serait logique que la première solution soit privilégiée, si le but est bien de créer une nouvelle forme de banque. Ceci d'autant plus que les entreprises de télécommunications ont un avantage par rapport à celles du Net : leurs clients ont un compte, sont habitués à recevoir des relevés réguliers ; tous éléments qui facilitent le développement d'une relation bancaire. Dans tous les cas, les entreprises du Net ou des Télécommunications vont s'appuyer sur leur compétitivité dans les paiements de petits montants.

La stratégie des banques est nécessairement différente. En Europe, elles sont certes en position dominante à ce jour, mais le risque qu'une fraction importante du marché des paiements leur échappe est réel. En Afrique, les banques ne sont pas dans la même situation, mais elles n'ont pas intérêt à laisser le champ libre aux autres compétiteurs. Dans l'un et l'autre cas, elles doivent s'interroger sur la façon d'envisager à terme leur rôle dans les paiements. Elles ont deux points d'appui majeurs et différenciant par rapport aux nouveaux entrants dans le marché : elles sont des tiers de confiance et leurs dépôts sont garantis. C'est en référence à ces deux points qu'elles doivent se situer pour définir leur stratégie digitale. Elles doivent faire l'apprentissage de l'exploitation de nombreuses données dont elles disposent sur leurs clients et leurs comportements financiers et non financiers. Mais cette exploitation ne peut se faire sans ligne directrice. Aussi doivent-elles se référer au compte, aux services et conseils qui peuvent lui être directement

rattachés. Cela suppose, comme indiqué précédemment, que le compte soit considéré, non plus seulement du point de vue financier mais comme un réceptacle d'informations utiles aux clients, qui doivent lui être restituées de façon opportune. Ce service sera d'autant plus apprécié qu'il sera géré par un tiers de confiance. Ceci implique que les banques se réinterrogent sur leur mission.

Quel que soit le point de départ ou la stratégie suivie, une ligne générale se dégage : toutes les entreprises gestionnaires de paiements vont devoir modifier leur modèle d'origine, donner plus de place à la valorisation des données tout en assurant la protection de celles-ci.

En conclusion, il semble que l'on s'oriente vers une banque des paiements avec un contenu en valeur ajoutée en matière informationnelle qui ira croissant. Une banque dont les modèles resteront différents mais dont le contenu en matière de services sera plus important qu'aujourd'hui.

Dès lors la compétition entre banques et non banques devrait être encore plus intense. Il n'y aura plus de domaine réservé, les frontières que l'on connaît entre les différents types d'activités devraient progressivement s'estomper.

La concurrence sera à la fois globale et totale. Les régulateurs et les superviseurs, et notamment les Européens, devront en tenir compte.



# CHAPITRE 5

## **Les perspectives, les évolutions perceptibles et les grandes tendances**

---



# Afrique : Fera-t-on la banque autrement ?

---

**Jonas Siliadin**

Manager Banques et Assurance chez Conix Consulting

**D**ans les pays du Nord, il y a plusieurs décennies que la banque n'est plus le monopole des banquiers traditionnels. Par vagues successives, les banques traditionnelles y ont vu arriver sur le marché des nouveaux acteurs : d'abord l'industrie automobile, les assureurs, puis la grande distribution agroalimentaire. Les filiales des groupes automobiles sont spécialisées et ne concurrencent les établissements classiques que sur une petite partie de l'intermédiation ; leur modèle s'ajuste à celui des banques avec lesquelles ils se partagent le marché des crédits affectés à l'achat de leurs produits ou aux différentes formes de *leasing*. De même, les expériences d'assure-banque n'ont été « qu'un » élargissement de la gamme aux produits bancaires ou une juxtaposition de l'assurance et de la banque ; deux métiers sommes toutes assez proches. En revanche, la banque par la grande distribution a transformé le secteur. À côté de son cœur de métier, la grande distribution a progressivement développé une activité bancaire, généralement à partir d'une carte de fidélité sur laquelle s'est peu à peu greffée une offre assez étoffée. Certes, ces activités ont été portées par des filiales créées sous forme de joint-venture avec au moins un partenaire bancaire, mais « l'in-store Banking », né aux États-Unis, adopté en Grande-Bretagne et revisité en Europe continentale – notamment en France – a transformé la façon de faire la banque. C'est une banque à laquelle la grande distribution applique son propre modèle (flexibilité, standardisation, esprit hypermarché...), en s'appuyant sur sa relation privilégiée avec ses clients.

GoBank pour les États-Unis, Tesco Personal Finance ou Sainsbury's Bank pour le Royaume-Uni, Carrefour Banque ou Banque Accord pour la France, sont désormais des établissements de crédit banalisés avec une clientèle fidèle, de la taille parfois de celle des plus grandes banques.

En France, l'un des modèles les plus aboutis est celui de Carrefour Banque, créée par Carrefour SA, 2<sup>e</sup> groupe mondial de distribution alimentaire et par BNP Paribas Personal Finance.

Le modèle de Carrefour Banque repose sur trois particularités : la localisation des agences dans les galeries commerciales ; des plages d'ouverture calquées sur celles des hypermarchés, ce qui permet de capter un flux important de clientèle, 6 jours sur 7, de 9 heures à 21 heures ; une gamme de produits axés sur le crédit à la consommation, le crédit affecté, le crédit renouvelable assorti d'une carte bancaire très compétitive, l'IARD<sup>1</sup> et des produits d'épargne parmi les mieux rémunérés du marché.

Le succès de ce modèle tient à un marketing tout orienté client et une force de vente dont l'ADN est directement hérité de la grande distribution, mais également à des immobilisations légères et mutualisées, répondant rigoureusement à un souci d'optimisation de l'investissement au mètre carré. Sans aller jusqu'à mettre les crédits dans les rayons de l'hypermarché, Carrefour a su trouver et développer un modèle qui combine l'essentiel de la banque-assurance et de la grande distribution, pour coller au plus juste au besoin de consommation de ses clients.

De l'autre côté de l'Atlantique, Walmart, le leader mondial de la grande distribution, emprunte la même voie. Après plusieurs années de dure bataille avec les banques traditionnelles qui s'opposaient à son projet, le géant américain a fini par obtenir la licence pour créer, en 2014, sa filiale bancaire, Gobank qui affiche sans complexe sa stratégie. Sur sa plateforme Internet, on peut lire : « *GoBank est une banque conçue pour les personnes qui en ont marre des grandes banques et leurs grands frais* ».

Mais précisons, dès à présent, que le qualificatif de « banque discount », dont sont affublés ces modèles, ne semble convenir que partiellement car, au-delà du discount qui reste un marqueur fort de la stratégie commerciale de ces banques, l'idée sous-jacente à ces modèles est celle du « juste prix » et d'un mode de consommation « à la carte ». L'expression de cette idée pourrait être : « choisir ce qu'on a envie de consommer et ne payer que ce qu'on consomme ». Le concept le plus approprié pour désigner cette façon de faire la banque serait la « banque pratique » ou « la banque légère ». Il s'agit donc plus de « smart banking » que de « banque low cost ». Ce qui attire les clients, c'est en effet l'accessibilité par tous, la simplicité du parcours, des procédures, des produits et des tarifs associés. C'est en outre la flexibilité que ces modèles induisent dans les habitudes et les besoins de consommation au quotidien. C'est ce qui explique que ces modèles résistent bien

1. Incendie, Accidents, Risques Divers.



face aux filiales « low cost » des banques traditionnelles, les clients ne retrouvant pas la simplicité et la flexibilité recherchées.

Quoi qu'il en soit, ce modèle de « smart banking »<sup>2</sup>, qui est une façon de faire la banque autrement, pousse à des évolutions du secteur, favorables aux consommateurs : allègement des frais, réduction des délais et un rééquilibrage de la relation entre banquier et clients, induits par une concurrence avivée. Il permet de renforcer l'inclusion bancaire car les frais allégés et les parcours simplifiés rendent les services accessibles à un plus grand nombre de clients. « *Vous êtes toujours les bienvenus pour demander un compte GoBank même si vous avez été refusé pour un compte courant dans le passé !* », proclame le géant agroalimentaire américain sur le site de sa filiale bancaire.

Un modèle de banque similaire à celui-là est-il possible en Afrique d'ici à l'horizon 2025 ? Et au-delà de la grande distribution, quels pourront être, demain, les nouveaux acteurs qui pousseront à faire la banque autrement en Afrique ?

On peut répondre par l'affirmative sans grands risques de se tromper dans la mesure où les conditions propices à cette évolution sont déjà en place et se consolident de jour en jour, sur le Continent où la grande distribution et les groupes de Télécoms sont en avant-poste.

## **1. Les opportunités offertes par les limites actuelles du secteur bancaire africain**

Depuis 2005, l'économie africaine est l'une des plus dynamiques dans un monde globalement marquée par la morosité. Pendant que les pays développés, à l'exception de quelques rares îlots de prospérité, multiplient les mesures de soutien pour enrayer la récession, l'Afrique qui compte désormais 1,2 milliard d'hommes et de femmes, affiche une croissance du PIB de 4,5 %. Ce dynamisme est porté pour une grande part par les services, notamment les banques, qui représentent près de 1 500 milliards de dollars d'actifs.

Dans le même temps, l'Afrique reste marquée par les plus faibles niveaux de revenus par habitant et par des inégalités multiformes, entre zone urbaine et rurale ou en termes d'accès aux services financiers classiques.

Poussées par des niveaux de risques particulièrement élevés – qu'il faut par ailleurs mettre en parallèle avec des niveaux de rentabilité plus qu'alléchante –, les banques adoptent généralement des procédures d'entrée en relation et des règles d'octroi rigides. L'ouverture d'un compte bancaire est soumise à la production de

2. Au sens voisin de « smart grid ».

plusieurs documents souvent difficile à obtenir dans un contexte administratif complexe. De fait, une frange importante de la population est exclue du système bancaire. Ainsi, le taux de bancarisation, autour de 11 %, est parmi les plus bas au monde et cache des disparités importantes : 77 % en Tunisie, 56 % au Kenya, 50 % en Afrique du Sud, 7 % au Congo et 2 % au Niger.

Julien Lefilleur, responsable de la division des secteurs manufacturier, agro-industriel et des services de Proparco, estime que « *le secteur financier africain reste anormalement peu développé avec un taux de pénétration d'environ 30 à 40 % [hors Afrique du Sud]. L'accès aux services bancaires reste très limité pour les populations, avec moins de cinq agences bancaires pour 100 000 habitants – le taux le plus bas du monde* »<sup>3</sup>.

Selon la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) : « *Le faible taux de bancarisation et d'utilisation des moyens de paiement scripturaux s'explique notamment par les coûts des services bancaires jugés élevés par les populations et l'insuffisance de l'implantation des réseaux bancaires, en particulier en milieu rural* »<sup>4</sup>.

Il est vrai que la tenue de compte, la délivrance des moyens de paiement, les retraits, virements et transferts font l'objet d'une tarification opaque et prohibitive pour une partie de la population, même si la tendance est à la baisse, notamment dans la zone Franc, suite aux initiatives d'encadrement entreprises récemment par les banques centrales : « *Plus de 60 % des entreprises d'Afrique subsaharienne interrogées considèrent le coût des financements comme un obstacle à leur développement, et près de la moitié estime que l'accès au financement constitue une contrainte à leur développement. Ces taux sont les plus élevés du monde, surpassant de loin les niveaux observés dans les autres pays en développement. Pour toute l'Afrique le volume des crédits au secteur privé n'excède pas 20 % du PIB* », rapporte le responsable de Proparco.

En Côte d'Ivoire, les frais de clôture de compte chèque ou compte d'épargne peuvent atteindre 22 000 F CFA (33,50 euros). En République Démocratique du Congo, la plupart des banques prélèvent 3,5 % de frais sur chaque règlement par carte bancaire et certaines banques appliquent à leurs clients 10 % de frais sur des retraits GAB autre que les leurs. Le taux prêteur moyen est supérieur à 25 % au Ghana.

Mais le faible taux de bancarisation ne résulte pas que des politiques commerciales trop sélectives et du caractère standardisé des offres bancaires. Il procède aussi des habitudes socio-culturelles d'une bonne partie de la population, qui fait d'autant

3. Lefilleur J., « Développer un secteur bancaire performant en Afrique : quel rôle pour les institutions financières de développement ? ». Disponible sur <http://blog.secteur-prive-developpement.fr> (page consultée le 23 mars 2015).

4. Le développement du *Mobile Banking* dans l'UEMOA, <https://www.banque-france.fr>.

plus confiance aux formes décentralisées de financement qu'elle ne parvient pas à s'approprier les règles de fonctionnement du secteur financier centralisé. Faut-il rappeler que 38 % d'adultes africains sont analphabètes, selon l'Unesco, et que les chiffres de la Banque Mondiale indiquent que la chance de détenir un compte bancaire s'accroît avec le niveau d'études ?

Cette double exclusion, conduit à conclure que malgré la progression des actifs des banques sur le Continent ces dernières années, le financement bancaire, en l'état actuel des choses, n'est ni suffisant, ni entièrement adapté aux besoins du marché. Ceci n'est pas en soi une mauvaise nouvelle car elle montre qu'il y a des parts de marché importantes à prendre, surtout quand on tient compte des perspectives de croissance du continent mais aussi de l'évolution des modes de consommation.

## 2. L'émergence d'une classe moyenne et l'évolution des modes de consommation en Afrique

Le dynamisme économique observé en Afrique depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle s'accompagne de l'émergence d'une classe moyenne de plus en plus importante en proportion de la population et en termes de pouvoir d'achat. Selon la Banque Africaine de Développement (BAD), cette classe moyenne représentait, en 2014, 34 % de la population, soit 327 millions de personnes sur le Continent.

Les hypothèses de la BAD caractérisent la classe moyenne comme celle comportant des personnes avec un revenu entre 2,2 et 20 dollars par jour. Depuis la publication, en 2011, de son rapport « *The middle of the pyramid: dynamics of the African Middle Class* », les hypothèses de la BAD ont été souvent contestées, essentiellement parce que le niveau de revenu retenu pour caractériser cette catégorie d'agents économiques n'est pas rigoureusement en lien avec la réalité des pouvoirs d'achat, et l'écart de salaire entre la tranche inférieure et supérieure est considérable. Par ailleurs, sur la base des chiffres de la BAD, on constate des disparités au niveau du continent : selon les régions, la classe moyenne représenterait entre 25 à 77 % de la population.

Pour le cabinet McKinsey, les ménages appartenant à la classe moyenne sont ceux gagnant plus de 5 000 USD par an et ayant les ressources nécessaires pour réaliser des « dépenses discrétionnaires »<sup>5</sup>. Pour sa part, Standard Bank identifiait comme classe moyenne les ménages ayant un revenu annuel compris entre 8 500 et 42 000 USD<sup>6</sup>.

5. McKinsey Global Institute, *Lions on the move: the progress and potential of African economies*, juin 2013.

6. Standard Bank, « *Understanding Africa's Middle Class* », août 2014.

Bien que les chiffres des organisations divergent au sujet des populations concernées, l'émergence d'une classe moyenne africaine est une réalité, notamment grâce à la croissance économique ininterrompue de l'Afrique subsaharienne depuis le début des années 2000. Par ailleurs, il est admis de façon quasi unanime que cette classe moyenne observe une croissance qui va s'amplifier dans les prochaines années. La BAD pense que d'ici à 2060, 42 % des Africains appartiendront à la classe moyenne. La même tendance est observée par McKinsey, pour qui la classe moyenne africaine devrait passer de 370 millions de personnes à plus de 600 millions en 2050. L'étude menée par la banque sud-africaine Standard Bank indique que le nombre de ménages de la classe moyenne va tripler dans certains pays africains d'ici à 2030.

Ce phénomène s'explique dans une certaine mesure aussi par le retour de la diaspora africaine, porté par des courants complexes<sup>7</sup>.

Le premier d'entre eux est temporel : les travailleurs africains arrivés en masse à la fin des trente glorieuses dans les pays développés ont commencé à prendre leur retraite avec à la clef un patrimoine accumulé au prix de durs labeurs et des sacrifices importants. Ils sont souvent aussi porteurs d'un ressenti paradoxal, celui de n'avoir pas eu une vie facile, de n'avoir pas vu le temps passer et d'avoir manqué des occasions surtout dans leur pays qu'ils ont dû quitter jeunes. Le retour aux sources, pour enfin profiter de la vie et rattraper une partie du « temps perdu », s'impose naturellement.

Le deuxième courant qui pousse au retour de la diaspora est économique. L'incapacité structurelle des pays développés à maîtriser la détérioration des finances publiques, le renchérissement du coût de l'énergie et les conséquences des crises financières, ont fait augmenter le chômage de masse, et délité les modèles sociaux, plongeant une frange importante des populations dans la précarité. De plus en plus de jeunes diplômés et de cadres africains font le choix d'aller vendre leurs compétences sur le Continent, où ils ont la possibilité de faire de belles carrières. Selon une étude menée par le fonds Private Equity Africa et citée par *Le Figaro.fr*, 70 % des étudiants africains partis aux États-Unis ou en Europe comptent désormais retourner dans leur pays d'origine.

7. La Commission de l'Union Africaine considère la diaspora africaine comme la « sixième région » d'Afrique. Ces « personnes d'origine africaine vivant hors du continent africain, qui sont désireuses de contribuer à son développement et à la construction de l'Union africaine, quelles que soient leur citoyenneté et leur nationalité », se répartissent de la façon suivante dans le monde : 39,16 millions de personnes en Amérique du Nord, 112,65 millions en Amérique latine, 13,56 millions aux Caraïbes et 3,51 millions en Europe. Source : Banque Mondiale : <http://web.worldbank.org/>.

Enfin, un dernier courant, plutôt militant, contribue au retour de la diaspora. Il est porté par le sentiment de révolte d'une partie des Africains face à l'injustice économique et sociale qui règne en Afrique, du fait de l'inégale répartition des richesses, de la déliquescence des administrations publiques et de l'absence d'engagement déterminé des pouvoirs publics pour l'intérêt général. Ces Africains rentrent pour mettre en place des initiatives souvent locales et décentralisées pour pallier le déficit des actions publiques et faire progresser des causes diverses.

Quelles que soient ses composantes, l'émergence de la classe moyenne de plus en plus importante entraîne une mutation des habitudes de consommations. Il est évident que ceux qui reviennent de l'Occident conservent leur style de vie. Dans le même temps, la mondialisation des mœurs distillées à travers les contenus médiatiques ouvre les classes moyennes endogènes aux habitudes de consommations occidentales.

Aux termes d'une enquête menée auprès de 10 000 consommateurs dans 8 pays africains, le Boston Consulting Group (BCG) a relevé que 60 à 90 % des personnes interrogées aspirent à consommer davantage chaque année, ce qui représente 3 fois plus que dans les pays développés. La majorité précise avoir une préférence pour les biens et services durables : habillement, automobiles, produits électroniques (télévision et téléphone), assurance et services de santé. Entre 32 et 59 % des personnes interrogées déclarent épargner de l'argent pour les situations d'urgence<sup>8</sup>.

D'une manière générale, les ménages de la classe moyenne africaine allouent une plus grande part de leur budget à l'éducation, la santé, les services d'assurance et services financiers. Ils dépensent davantage dans les services privés d'enseignement et de santé, ainsi que dans les équipements domestiques comme les téléviseurs et les réfrigérateurs.

L'enquête du BCG parvient à peu près aux mêmes constats que le rapport de McKinsey cité plus haut, selon lequel les Africains pourraient dépenser près de 1 000 milliards de dollars dans les industries de biens de consommation d'ici 2020. Et les perspectives de croissance très forte du continent renforcent la plausibilité de ces prévisions. Pour le cabinet McKinsey : « *Le secteur africain des biens et services de consommation (notamment la grande consommation, les télécoms et la banque) offre le potentiel le plus important et se développe d'ores et déjà deux à trois fois plus rapidement que dans les pays de l'OCDE* ».

Or, sur le Continent, la pénétration de la distribution moderne reste encore faible dans la plupart des pays, les clients des grandes surfaces variant de 2 % à 5 %.

8. Boston Consulting Group, « *Understanding the consumers in the Many Africas* », mars 2013.

Seulement 242 centres commerciaux ont été recensés en Afrique (hors Afrique du sud) pour une surface totale de 4,3 millions de mètres carrés<sup>9</sup>. Environ 41 % sont installés à l'Est du continent, 30 % au Nord, 12 % à l'Ouest et 4 % au centre. La taille moyenne des centres commerciaux est de 32 000 mètres en Afrique du Nord, contre 12 000 mètres carrés au Sud du Sahara. Ces chiffres soulignent le potentiel d'un marché sur lequel les habitudes de consommation se modifient d'autant plus que le taux d'urbanisation sur le Continent est le plus rapide au monde. Selon la Banque Mondiale, à l'horizon 2040, la moitié des Africains vivront en ville, soit 450 millions de personnes de plus qu'aujourd'hui<sup>10</sup>.

Rien d'étonnant alors que les choses se soient accélérées sur le Continent dans le secteur de la grande distribution. Pas moins de 179 nouveaux projets sont prévus d'ici 2017, selon le cabinet Sagaci Research, pour qui « *certaines pays – Nigeria, Égypte, Maroc, Kenya, Angola, Tanzanie, Éthiopie – ont un potentiel de 10 à 20 centres commerciaux supplémentaires par pays d'ici trois ans* ».

### 3. La grande distribution en Afrique : pourquoi le développement de services financiers est indispensable ?

Les principaux acteurs sont présents : le groupe Walmart et Carrefour, les deux géants mondiaux doivent compter avec des *challenges* du continent comme les sud-africains Shoprite, Pick n Pay ou le Kenyan Nakumatt.

L'Américain Walmart, plutôt positionné en Afrique du sud et de l'Est, est parvenu à travers une OPA, à acquérir 51 % du Sud-africain Massmart, ce qui lui permet de s'appuyer sur les 376 magasins Massmart et mettre un pied dans les 14 pays d'Afrique subsaharienne où ils sont implantés. En plus du réseau de Massmart, Walmart a un plan d'implantation de 90 magasins d'ici à 2016, notamment en Angola, au Nigeria et au Kenya, même si dans ce dernier pays les tractations sont dans l'impasse avec Naivas.

De son côté, Carrefour s'active en Afrique occidentale et centrale. Le numéro deux mondial prévoit une centaine d'implantations commerciales d'ici 2024 dans huit pays de cette partie du continent. Le groupe part avec un atout de taille en s'alliant avec le distributeur franco-japonais CFAO, implanté en Afrique depuis plus de 125 ans. Et son partenariat avec le groupe Majid Al Futtaim, depuis 1995, laisse penser que Carrefour ne compte pas rester que sur cette partie du continent. Majid Al Futtaim possède 17 centres commerciaux en Afrique du Nord et au Moyen-Orient. Les deux partenaires ont d'ailleurs confirmé, en octobre 2014,

9. Pascal Airault, « La grande distribution s'attaque aux consommateurs africains », <http://www.lopinion.fr/23-juin-2014/grande-distribution-s-attaque-aux-consommateurs-africains-13654>.

10. <http://www.banquemondiale.org/fr/region/afr/overview>.

l'ouverture d'un hypermarché Carrefour de neuf mille mètres carrés dans le futur centre commercial « Two Rivers » de la banlieue de Nairobi au Kenya.

Mais la concurrence risque d'être rude avec le Kenyan Nakumatt qui ne cache pas son ambition « panafricaine » tout en se disant confiant face à l'arrivée des géants mondiaux, espérant sans doute que sa connaissance du marché, son ancrage en Afrique de l'Est depuis plusieurs décennies et son modèle familial qui a fait ses preuves, lui offrent un avantage compétitif. L'autre concurrent de taille est Shoprite, la plus grande chaîne de magasins en Afrique, avec plus de 1 000 supermarchés et hypermarchés dans 18 pays.

Cette stratégie de conquête et le contexte de concurrence dans lequel elle se déploie ont au moins une conséquence immédiate.

L'ouverture des hypermarchés représente des investissements et leur gestion engendre des coûts qu'il faut bien amortir. Le premier challenge pour les nouveaux acteurs sera donc de faire venir les clients et de les fidéliser. Ceci est loin d'être gagné car même s'il y a une classe moyenne émergente, celle-ci continue de vivre dans un creuset social avec ses habitudes traditionnelles de consommation. Dans plusieurs villes africaines, le commerce de détail se fait, pour une partie, par des vendeurs ambulants. Cette forme de consommation crée parfois des relations d'autant plus fortes qu'elles peuvent se greffer sur des liens sociaux. En dehors du commerce ambulant, les petits marchés de quartiers sont aussi des concurrents traditionnels à prendre en compte : souvent, les consommateurs africains ont leurs habitudes auprès de ces commerçants qu'ils finissent par bien connaître et avec qui ils pratiquent « le marchandage », très répandu en Afrique et qui peut surprendre les Occidentaux.

Il est certain que les hypermarchés ne remplaceront pas aisément ces concurrents traditionnels mais ils doivent pouvoir progressivement devenir les lieux de consommation privilégiés des populations. À cette concurrence avec les acteurs traditionnels, s'ajoute celle entre les enseignes. Chacune devra parvenir à capter un flux suffisant et un panier moyen minimum pour rentrer dans ses frais. En la matière, la différenciation par les prix ne sera pas la stratégie la plus efficace car elle est à la portée de tous les concurrents. En France, cette course au prix prétendument le plus bas donne un message illisible et laisse les clients sceptiques. C'est surtout une stratégie qui peut très vite devenir une course périlleuse à l'effritement des marges.

Mais toutes les enseignes sont habituées à ces impératifs de rentabilité dans le cadre de la conquête d'un nouveau marché ; elles auront recours aux solutions qui ont fait leurs preuves ailleurs.

Une solution pourrait être la fidélisation des clients par un programme de générosité distinctive. Que les enseignes de la grande distribution offrent à leurs clients en Afrique des cartes de fidélité, cela semble aller de soi. On peut en revanche se demander si elles iront jusqu'à mettre à leur disposition des moyens de paiement, notamment une carte bancaire ou des solutions de paiement par mobile, comme elles le font déjà dans d'autres parties du monde où elles sont installées ? Le plus surprenant serait qu'elles n'y parviennent pas.

D'abord parce que la gestion des règlements sous format électronique est beaucoup plus pratique et offre plus de sécurité que celle par la monnaie fiduciaire, notamment en Afrique où ces supports sont souvent mis à rudes épreuves. Le temps de passage en caisse n'est pas exactement le même selon ces différentes natures de paiement.

Ensuite, parce que la détention d'une carte donne souvent au client des possibilités de consommation additionnelle non négligeables, notamment par les réserves d'argent associées, les facilités de paiement et les solutions de crédits affectés à l'achat des biens. Ainsi, même s'ils ne communiquent pas beaucoup à ce sujet, le panier moyen d'un client détenteur d'une carte bancaire de l'enseigne est supérieur au panier moyen des clients non équipés.

Enfin, parce qu'autour de la carte ou des autres solutions de paiement, les enseignes pourront mettre en place ce qu'il convient d'appeler un « rituel marketing » qui crée auprès du client un sentiment d'appartenance à une communauté de consommation, sur la base d'une reconnaissance mutuelle : le client perçoit positivement le programme de générosité (*cash back*, offres exclusives dédiées, coupons de remise dans les enseignes partenaires) et de privilège (caisse réservée). Il reste ainsi fidèle à son enseigne et profite de ces avantages, il génère un flux récurrent pour l'enseigne qui, en retour, le reconnaît et le récompense. Lorsqu'une enseigne parvient à créer ce rituel et à y faire adhérer ses clients, elle s'assure une part de marché susceptible de progresser.

En réalité, tout indique que les solutions de paiement électronique ne seront qu'une étape du développement des enseignes en Afrique. Au-delà de ces solutions, les enseignes seront amenées à développer leur branche financière. Car ici, plus qu'ailleurs, il est très probable que leur offre soit parmi les plus abordables ; et leur modèle de parcours clients simplifié, en contraste avec la complexité du système bancaire classique, présente un avantage concurrentiel certain. D'ailleurs, faut-il rappeler que l'association entre épargne, crédits et commerce de détail constitue une pratique ancienne et répandue en Afrique ? Outre le fait qu'il y a une part de marché à y prendre en raison du faible taux de bancarisation, les enseignes modernes auraient tort de se priver de leurs services financiers en Afrique pour au moins trois raisons.



La première, c'est l'explosion des « Mobile Financial Services » : plus d'une transaction sur deux dans le monde par terminal mobile a été effectuée en Afrique en 2014. Dans le cadre de cette expansion, certains opérateurs ont noué des partenariats avec les acteurs de la grande distribution déjà présents sur le Continent, permettant ainsi à leurs clients de régler leurs courses avec leur téléphone portable, à partir de leur compte *Mobile Banking*.

La deuxième raison est que les programmes de fidélisation, certes indispensables, coûtent très cher et peuvent, de ce fait, obérer les marges, notamment dans le contexte de concurrence tel qu'il existe. Par ailleurs, les charges d'exploitation en Afrique comportent des postes onéreux et peu compressibles, comme celui des transports. L'option d'un approvisionnement local ne suffirait pas à minimiser ces coûts dans la mesure où, en plus des capacités limitées des industriels locaux, la demande de produits importés est forte. Les enseignes doivent trouver des marges sur d'autres lignes de métiers pour être rentables, impératif d'autant plus crucial que le choix de l'Afrique est dicté d'abord par les difficultés de croissance sur les marchés traditionnels. Toutes les enseignes qui ont développé ces activités financières mesurent leur précieuse contribution aux résultats. Bien plus, l'expérience des groupes Télécoms qui sont allés chercher des marges compensatoires sur le secteur des services financiers est un précédent édifiant.

La troisième raison, en lien d'ailleurs avec la précédente, est la nécessité d'entretenir un réseau viable de fournisseurs ; les difficultés du secteur privé à avoir accès aux divers financements bancaires, y compris le financement de l'exploitation, peuvent constituer, à termes, une gêne difficilement supportable. Le financement du BFR<sup>11</sup> des fournisseurs, notamment par l'affacturage, l'escompte et autres mobilisations d'effets de commerce, est une offre que la grande distribution pourrait mettre en place assez facilement eu égard à la structure particulière de son solde d'exploitation. En France par exemple, les services financiers de Carrefour comportent une branche spécialisée dans l'affacturage au profit des fournisseurs de l'enseigne.

#### **4. Les groupes de Télécoms : de réels mobiles pour faire de la banque**

En contraste avec le taux de bancarisation, le taux d'équipement en téléphonie mobile est élevé en Afrique : entre 60 et 75 % de la population ont un téléphone portable. Faut-il rappeler que depuis le début des années 1990, les Télécoms sont l'un des secteurs les plus dynamiques du continent, où sont présents plusieurs groupes ?

11. Besoin en fonds de roulement.

Le premier d'entre eux est le groupe Bharti Airtel ; le groupe de l'indien Sunil Mittal est arrivé sur le Continent en 2010, lorsqu'il a racheté 15 filiales subsahariennes du Koweïtien Zain. En 2014, l'opérateur télécoms indien comptait plus de 307 millions d'abonnés en Asie et en Afrique où il est présent dans 17 pays.

Parmi ses concurrents, figure Etisalat créé il y a près de quarante ans et basé à Abu Dhabi. Le premier fournisseur de services de télécommunications des Émirats Arabes Unis est aussi présent dans une vingtaine de pays au Moyen-Orient, en Asie et en Afrique, avec un total de 169 millions d'abonnés. Le groupe a annoncé un bénéfice net de 2,7 milliards USD pour 2014, ce qui en fait un des groupes de télécommunications les plus rentables au monde. En mai 2014, Etisalat est entré au capital de Maroc Telecom en rachetant les parts détenues par Vivendi, au côté de l'État marocain, principal actionnaire.

L'autre acteur majeur du secteur sur le Continent est Millicom, une société internationale de télécommunications et de médias de droit luxembourgeois créée en 1990, opérant principalement en Afrique et en Amérique latine. En Afrique, elle est implantée au Tchad, en République Démocratique du Congo, au Ghana, au Sénégal, au Rwanda et en Tanzanie où elle est connue sous la marque commerciale Tigo. En 2014, Millicom comptait 25 millions d'abonnés « mobile » sur le Continent qui représente au total 45 % de ses clients. Le groupe, qui a su se redresser après des années 2002-2004 particulièrement difficiles, affiche une forte ambition puisqu'il vise à tripler son chiffre d'affaires d'ici à 2017. C'est dans cette perspective qu'il a procédé, en 2014, au lancement du 4G au Tchad ainsi qu'au Rwanda et annoncé le démarrage de son nouveau service Tigo Music dans 5 pays africains dont le Ghana.

Deux autres acteurs complètent ce haut du tableau : le Sud-africain MTN et Maroc Telecom. Présent dans 22 pays d'Afrique subsaharienne et du Moyen-Orient, MTN revendique près de 164 millions de clients, avec des résultats en forte croissance. Quant à Maroc Telecom, détenu par l'État marocain et le groupe Etisalat, il s'est lancé dans une grande offensive avec l'acquisition en 2014 (auprès de son partenaire Etisalat) de 6 nouveaux opérateurs au Bénin, en Côte d'Ivoire, au Gabon, au Niger, en République Centrafricaine et au Togo. Le groupe compte ainsi 40 millions de clients dont la moitié à l'international.

Alors que l'intérêt de la grande distribution pour la banque en Afrique reste à ce jour une hypothèse, les groupes Télécoms, eux, sont investis dans les services financiers depuis plusieurs années à travers le *Mobile Banking* ou le *Mobile Financial Services*. Dans le contexte africain, les deux termes font référence aux services financiers opérables grâce à un terminal mobile : dépôt, transfert et retrait d'argent, paiement de factures, souscription de produits d'épargne et d'assurance.



Concrètement, l'accès à ces services demande, en plus de l'abonnement téléphonique, la souscription d'un compte *mobile banking* qui fonctionne parallèlement au compte de communication.

Selon la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest : « *Le Mobile Banking, au sens strict du terme, désigne les services financiers par téléphone portable, offerts par les banques. Il s'agit principalement de services de consultation de soldes, de paiement de factures et de transfert d'argent. Au sens large, le concept s'étend à l'ensemble des services financiers pouvant être offerts avec ou sans compte bancaire par tout établissement agréé à cet effet* »<sup>12</sup>.

De fait, sur le Continent, la plupart des acteurs du secteur Télécoms propose des services constitués *a minima* du socle « dépôt, transfert et retrait d'argent », complété souvent par d'autres solutions innovantes permettant de se distinguer des concurrents, surtout dans les pays où le marché est réellement ouvert.

L'expérience la plus emblématique est le système de Safaricom, filiale de Vodafone : M-Pesa et M-Kesho<sup>13</sup>. Le premier, M-Pesa, est un ensemble de services de dépôt, transfert et retrait d'argent par mobile opéré, et le second, M-Kesho, est un service de compte épargne. Le système lancé d'abord au Kenya, puis en Tanzanie, gère à ce jour plus de 17 millions d'utilisateurs en Afrique, en Asie et... en Europe de l'Est !

De son côté Tigo Millicom propose des services financiers en Afrique de l'Ouest et de l'Est, sous deux marques commerciales : Tigo Cash et Tigo Pesa. Sa gamme de produits MFS (*Mobile Financial Services*) parmi les plus larges, comporte en plus des services de base, le paiement des factures, un service de transfert d'argent mobile international avec une conversion de devises intégrée.

Quant à Mobile Money conçu par l'opérateur sud-africain MTN, en partenariat avec la banque panafricaine Ecobank, et proposé dans tous les pays où l'opérateur intervient, il offre aux clients la possibilité de régler leurs courses dans les supermarchés King cash avec leur téléphone portable. Fin 2013, Mobile Money comptaient 14,8 millions de clients.

Le groupe Orange est aussi présent avec Orange Money Transfert International, service de transfert d'argent par mobile disponibles dans 14 pays du continent. Cette solution est développée à travers sa filiale MFS Africa créée pour faciliter l'accès aux services financiers de base comme le crédit, l'épargne, l'assurance et

12. Le développement du Mobile Banking dans l'UEMOA, [https://www.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/banque\\_de\\_france/Eurosysteme\\_et\\_international/zonefr/2011/7-5-2011.pdf](https://www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/Eurosysteme_et_international/zonefr/2011/7-5-2011.pdf).

13. Pesa et Kesho signifient respectivement argent et épargne en kiswahili.

le transfert d'argent international aux utilisateurs de téléphones mobiles. L'opérateur compte 14 millions de clients sur le continent et a pour objectif de porter ce chiffre à 30 millions en trois ans. « *Orange compte bien profiter du mouvement de consolidation en cours. L'acquisition des filiales de Bharti Airtel pourrait ainsi lui apporter 9 millions de clients supplémentaires, 600 millions de chiffre d'affaires et 50 millions de résultats d'exploitation additionnels. Orange pourrait par ailleurs prendre le contrôle de Millicom en République Démocratique du Congo. Il envisage aussi de prendre celui d'Orange Tunisie, où il est aujourd'hui minoritaire* »<sup>14</sup>. En Côte d'Ivoire, Orange propose deux solutions d'épargne et d'assurance décès associées au compte Orange Money, en partenariat avec l'assureur Sunu.

Au Maghreb, Ooredoo propose des services de *Mobile Money*, sous le nom Ooredoo Mobile Money, grâce à un partenariat avec MoneyGram, à une clientèle estimée à plus de 100 000 inscrits.

Dans les faits, le *Mobile Banking* est souvent conçu comme une coopération entre acteurs des Télécoms et établissements de crédit. Le système M-Pesa s'est appuyé sur des partenariats avec la Barclays, la Kenya Commercial Bank et Equity Bank ; pour Tigo Pesa, Millicom a passé des accords avec plusieurs banques dont la NM Bank ; Mobile Money de MTN a bénéficié du partenariat avec Ecobank, Standard Bank et la Société Générale de Banques en Côte d'Ivoire (SGBCI) ; Orange Money est proposé à travers une coopération entre Orange, BNP et la BOA<sup>15</sup>. Ce modèle est pertinent dans la mesure où il s'assimile à une coopération : les banques apportent le savoir-faire et l'infrastructure financiers (les DAB et les guichets par exemple) ainsi que la caution de la conformité réglementaire vis-à-vis du régulateur ; elles bénéficient, en contrepartie, du taux de pénétration et du fichier clients des Télécoms.

En plus de ce modèle, on note des exemples de banquiers qui développent des offres innovantes de *Mobile Banking*. L'initiative la plus récente dans ce sens est le *Mobile Banking* panafricain de la Société Générale. En plus du socle *Mobile Banking* existant (consultation des comptes, virements bancaires, messagerie sécurisée), le groupe offre des services de paiement et de localisation des agences bancaires ou de distributeurs de billets. Eazzy 24/7, développé par Equity Bank et Hello Money de la Barclays, participe aussi à ce modèle porté par les établissements de crédit. De son côté, Othman Benjelloun, président de FinanceCom et de la BMCE, projette le développement du *Mobile Banking* dans l'ensemble du réseau Bank Of Africa, probablement en partenariat avec Meditel dont FinanceCom est actionnaire.

14. RE N. avec F. Sc., « L'opérateur importe Orange Money en France pour servir la diaspora africaine », *Les Échos* n° 22048 du 20 octobre 2015.

15. Bank Of Africa.



Quelles que soient les formules, l’Afrique subsaharienne est la région où les MFS connaissent le développement le plus spectaculaire. C’est ce qui ressort du rapport 2014 de la GSM Association<sup>16</sup>. Selon ce rapport, sur les 100 millions de comptes *mobile money* actifs dénombrés à travers le monde en 2014, 53 % se trouvaient en Afrique subsaharienne ; 23 % des lignes mobiles en Afrique subsaharienne étaient connectées à un compte de *Mobile Banking*. Sur l’année de référence, le Nigeria a enregistré 25,1 millions USD de transactions par téléphone mobile. Mais le géant Ouest-africain est loin derrière le Kenya, qui totalise sur la même période près de 26,3 milliards USD en transactions *via* les mobiles.

En dehors de cette expansion et de ses retombées financières, plusieurs raisons incitent les groupes de Télécoms à continuer à développer leurs services financiers.

La première raison pour laquelle les groupes Télécoms vont vers la banque est la contraction de leurs marges sur leur *core business*. Le coût des communications ne cesse d’être tiré vers le bas par la rude concurrence à laquelle se livrent les acteurs du secteur, les challengers n’hésitant pas à utiliser les avantages tarifaires pour gagner des parts de marché. La démocratisation du téléphone mobile a entraîné ainsi une baisse des prix des communications de 8 % en Afrique du Sud et de 21,4 % au Nigeria. Le chiffre d’affaires mensuel moyen par consommateur suit cette tendance baissière. En 2014, il se situait entre 3,5 et 7,20 USD sur le Continent contre plus de 10 USD en Amérique latine.

La deuxième raison est induite par les efforts des autorités publiques pour promouvoir un cadre réglementaire facilitant le *Mobile Banking*. Abordées souvent sous l’angle de la lutte contre l’exclusion bancaire et l’extrême pauvreté, les démarches dans le cadre de la finance inclusive offrent un nouveau relais de croissance aux opérateurs Télécoms. Les objectifs de la BCEAO<sup>17</sup>, par exemple, sont à ce sujet assez clairs : « *Il s’agit pour la Banque centrale, en tant que régulateur, de favoriser l’émergence d’un environnement propice à l’exercice de l’activité de mobile banking par une diversité d’acteurs afin d’offrir à une plus large frange de la population de l’Union des solutions compétitives et de faibles coûts d’accès aux services financiers* »<sup>18</sup>.

C’est aussi ce que le FMI<sup>19</sup> a préconisé dans son rapport sur les questions générales relatif à la Communauté Économique et Monétaire de l’Afrique Centrale (CEMAC) : « *Les réglementations devraient promouvoir des financements novateurs tels que les services bancaires mobiles parce que ces derniers abaissent les coûts de transaction et permettent d’offrir des services financiers à des coûts plus faibles, ce*

16. GSMA, *2014 State of the Industry Report on Mobile Financial Services for the Unbanked*.

17. La Banque Centrale des États de l’Afrique de l’Ouest.

18. Le développement du Mobile Banking dans l’UEMOA, *op. cit.*

19. Fonds Monétaire International.

qui a pour effet d'accroître leur utilisation. Il importe en particulier que les efforts menés pour créer un cadre adapté pour la microfinance et les services bancaires mobiles se poursuivent en encourageant la collaboration entre les banques commerciales, les institutions de microfinance et les sociétés de télécommunications »<sup>20</sup>.

La dernière raison, et non la moindre, pour laquelle les groupes de Télécoms iront vers la prestation de services financiers, est que le *Mobile Banking* fidélise le client. C'est que révèle une étude réalisée par le cabinet Forrester Research auprès des clients *Mobile Banking* aux États-Unis : « *Thirty percent of US mobile banking users say mobile banking has made them more likely to stay with the bank from which they receive the service* »<sup>21</sup>. Les Opérateurs de Réseau Mobile peuvent ainsi limiter significativement le taux d'attrition sur ce marché où les consommateurs sont réputés très nomades.

Si on place ces trois raisons dans un contexte où les clients africains manifestent une grande appétence et une aisance surprenante pour l'utilisation des services financiers par le téléphone mobile, on peut imaginer alors que les groupes Télécoms, déjà très actifs sur le créneau du *Mobile Banking*, ne sont pas près de s'arrêter.

« La profession de foi » de Millicom à propos de ses MFS résume les perspectives du *Mobile Banking* en des termes suffisamment explicites : « *Millions of people have no access to cash machines or bank branches. We believe this lack of traditional financial infrastructure will not change, even as the demand in our markets for financial services grows. What we anticipate instead is that mobile money transaction volumes and revenues will rise, as will tax revenues for governments, that banking and telecommunications industries will co-operate more closely to enable a growing number of customers to manage their own mobile money and that all Mobile Financial Services (MFS) operators will accept each others' customers' payments* »<sup>22</sup>.

En effet, les leaders du marché africain comme Bharti Airtel, Etisalat, Millicom, MTN, Ooredoo, Orange, Vodafone travaillent à rendre interopérable leur service Mobile Money. Ce projet constituerait un véritable réseau autoroutier qui accélérerait la croissance du *Mobile Banking* puisque ces leaders représentent près de 600 millions de connexions mobiles. Cette autoroute technologique fluidifierait la circulation de flux électroniques, accélérerait les transactions, désenclaverait les différentes régions du continent et renforcerait la connexion numérique de l'Afrique au reste du monde. L'interopérabilité facilitera également le recrutement de nouveaux consommateurs grâce à l'amélioration de l'expérience client et augmentera le volume des transactions. Et après ?

20. Rapport du FMI n° 14/305, publié en octobre 2014.

21. Bernardo Nicoletti, *Mobile Banking: Evolution or Revolution?*, Palgrave MacMillan, 2014.

22. <http://www.millicom.com/what-we-do/mobile-financial-services/>.



Avec une telle infrastructure et le dynamisme exceptionnel enregistré sur le Continent, les Télécoms se contenteront-ils d'offrir des services financiers de base ? Avec des partenariats *winner-winner* qui semblent si bien fonctionner, les groupes bancaires continueront-ils à faire les guichetiers ?

Il y a fort à parier que le *Mobile Banking* n'est qu'une brique dans un édifice qui sera composé d'offres beaucoup plus complètes, notamment à travers les mouvements nécessaires de rapprochement, de consolidations qui sont loin d'être achevés. Il y a quelques années, Othman Benjelloun ne cachait pas son ambition à ce sujet ; il indiquait, lors d'une rencontre des administrateurs de la BOA à Marrakech, que son objectif est de positionner les entités de son groupe FinanceCom (Banque, Assurance et Télécoms) « *comme des intervenants de référence pour toute l'Afrique dans les domaines de la finance, des Télécoms et de l'habitat, à l'horizon 2020 et avec davantage d'ambitions encore pour 2050* ». Difficile d'imaginer que l'homme d'affaires marocain soit le seul à penser qu'il y a un enjeu économique majeur à structurer autour d'une entité financière solide, des offres socialement adaptées à la demande de plus en plus forte des consommateurs africains, qui va de l'alimentaire aux prévoyances, en passant par l'habitat, l'équipement, le transport et le loisir.

## 5. Fera-t-on la banque autrement en Afrique demain ?

Sans aucun doute ! Parce que le secteur bancaire en Afrique, particulièrement en Afrique subsaharienne, est aujourd'hui caractérisé par une pléthore d'entités de petite taille et une faible concurrence. L'offre est insuffisante et inadaptée à une demande qui augmente de façon exponentielle. Faire la banque autrement en Afrique répond d'abord à la nécessité pour les acteurs traditionnels de croître afin d'atteindre une taille critique suffisante pour générer des rendements d'échelle et être en mesure de mieux répondre aux besoins des ménages et des entreprises.

En attendant cette mutation des acteurs traditionnels du secteur, l'inadéquation de la taille et de l'offre des établissements de crédit aux besoins du marché laisse une opportunité qui est l'autre raison qui induira une façon alternative de faire la banque. Les acteurs de la grande distribution, avec le développement de services financiers dédiés à la fidélisation de la clientèle et à la viabilisation de leurs modèles africains, ou les Télécoms, avec la structuration progressive de services bancaires autour du *Mobile Banking* déjà conséquent, sont au premier rang pour saisir les multiples options qu'offre le marché africain.

D'ailleurs, il est fort probable que la banque autrement en Afrique soit un ensemble d'expérimentations en réponses aux deux nécessités évoquées ci-avant, sous forme d'un continuum itératif qui amène le secteur à se transformer. Car, si

les actions pour une meilleure bancarisation en Afrique sont portées par l'impératif de restructuration pour à la fois accroître la concurrence et répondre au mieux aux demandes de la population, les besoins de capitaux structurels, d'un côté, et la maîtrise du modèle de commercialisation de masse, de l'autre, induits par le contexte particulier de l'émergence, sont les grands défis que le secteur bancaire doit relever pour réussir sa mutation. C'est la raison pour laquelle les deux acteurs que sont la grande distribution et les Télécoms nous semblent, aux côtés des banques traditionnelles, au centre de cette évolution. Une évolution qui prendra, au moins en partie, les traits d'un rapprochement des acteurs traditionnels avec les nouveaux « banquiers ». Les établissements de crédit ont tout intérêt à trouver un positionnement qui leur permette de faire du *Mobile Banking* une opportunité pour faire évoluer leur propre modèle et à limiter la concurrence frontale avec les Opérateurs de Réseau Mobile. On pourrait imaginer, un peu comme le suggère le FMI, un modèle dans lequel grande distribution, Télécoms, Banquiers et institutions de microfinance mutualisent leurs savoir-faire au profit de l'économie réelle dans une approche responsable ; ce qui ouvrirait, dans le prolongement du *Mobile Banking*, l'ère de ce que j'appelle le « smart banking ». On en est loin mais l'Afrique offre un spectre d'innovations assez large pour autoriser tous les rêves de progrès. La seule ombre au tableau reste l'imprévisibilité politique et les entraves administratives qui sont les points de fragilité de cette Afrique émergente.



# Le renouveau de l'Afrique subsaharienne : Les implications pour le secteur bancaire africain

**Florian Witt**

Directeur du département Afrique, Institutions Financières  
Commerzbank

## 1. Introduction

L'Afrique, avec ses ressources naturelles abondantes, ses 54 pays hétérogènes et son milliard d'habitants, est le marché porteur du futur. Après une période de sous-développement relatif dans les années 1990 et au début des années 2000, le PIB réel a enregistré un taux de croissance moyen de 5 à 7 % par an au cours des dix dernières années. Son rythme de croissance a non seulement été supérieur à la moyenne mondiale, mais a aussi permis à l'Afrique de talonner la locomotive économique du monde émergent souvent encensée, l'Asie.

Le développement favorable de l'Afrique subsaharienne a dopé les échanges commerciaux et les investissements étrangers, ce qui a permis à la région de renforcer son potentiel à moyen terme. À l'instar des autres pays en développement, la région reste vulnérable aux chocs extérieurs.

Par exemple, même si l'Afrique a été relativement épargnée par le ralentissement de la croissance économique mondiale, la dépendance croissante de la région à l'égard des flux commerciaux et d'investissement chinois, qui n'en contribue pas moins à stabiliser le continent, pourrait poser quelques difficultés à l'avenir. Au cours des dix dernières années, l'augmentation des échanges commerciaux avec la Chine a contribué à améliorer les termes de l'échange du continent des deux côtés de l'équateur. La dynamique s'est cependant essoufflée depuis 2013. À l'avenir, les banques africaines devront par conséquent élaborer la meilleure stratégie possible en matière de commerce et d'investissement avec l'Asie.

En outre, si l'Afrique maintient un rythme de croissance élevé, le Continent aura besoin de financements, dont la plupart devront provenir de sources extérieures au continent. L'économie africaine devra également davantage s'intégrer dans l'économie mondiale. Bien sûr, cela devrait probablement augmenter le risque de contagion pour le continent. Les bonnes mesures devront donc être prises par les gouvernements, les banques centrales et les banques locales pour s'assurer que le secteur financier africain dispose de mécanismes plus durables pour financer des projets africains.

Enfin, l'exposition importante aux cours des matières premières eu égard à son statut de grand exportateur mondial constitue un risque non négligeable. Les secteurs économiques stratégiques exportent généralement leurs produits, ce qui permet d'obtenir les devises nécessaires pour financer des importations vitales. La baisse des cours des matières premières peut donc freiner la croissance et les banques locales devront être capables de s'adapter à l'évolution de la conjoncture économique. L'industrie pétrolière étant confrontée à de nombreuses pressions et la hausse des cours n'étant pas d'actualité, le développement économique du continent est menacé.

Cette contribution vise à analyser les facteurs qui sont à l'origine de la résurgence économique de l'Afrique depuis dix ans et à dresser les perspectives de croissance du continent. Il portera sur trois chocs exogènes clés qui pourraient compromettre le développement durable du continent et il dressera la liste des mesures que le secteur financier africain doit prendre pour se préparer à ces scénarios.

## **2. Tendances économiques générales en Afrique subsaharienne**

Dans ses *Perspectives économiques régionales*, rendues publiques en avril 2015, le Fonds Monétaire International (FMI) table sur une croissance de 4,5 % pour l'Afrique subsaharienne en 2015. Malgré un rythme de croissance soutenu, on assiste toutefois à un ralentissement comparé aux taux de croissance impressionnants observés ces dernières années, un essoufflement de la dynamique qui s'explique par les différents défis auxquels la région est confrontée, notamment, l'impact négatif de la nette baisse des cours du baril de pétrole brut.

Même si les exportateurs de pétrole de la région ont particulièrement pâti de la baisse des cours de l'or noir et continueront d'être pénalisés tant que les prix ne remonteront pas, les perspectives à court terme pour les autres pays restent plutôt favorables (de nombreux importateurs de pétrole profitent au contraire de la baisse des cours).

Si l'on s'en tient aux performances remarquables de nombreux pays d'Afrique subsaharienne depuis le changement de siècle, trois facteurs clés semblent avoir



une croissance accélérée.

Le premier est une meilleure stabilité politique. L'histoire africaine est jalonnée de périodes marquées par une forte instabilité économique et politique. On peut en partie l'expliquer par le colonialisme : les frontières ont pour la plupart été tracées sans faire grand cas des populations autochtones, et cela a été souvent la cause de conflits ethniques et de guerres civiles, dont le bilan humain et économique a été catastrophique. Les politiques visant à renforcer la stabilité, mises en place ces dernières années par de nombreux États de la région, ont toutefois contribué à améliorer la résistance aux crises. Un processus de démocratisation toujours à l'œuvre a également favorisé l'intégration croissante des minorités dans le processus de prise de décision politique, ce qui a sans nul doute apaisé les tensions dans de nombreuses régions.

Des politiques économiques plus efficaces, comme une baisse de l'inflation et des budgets plus solides à la faveur de politiques budgétaires plus prudentes, sans oublier un allègement de la dette, visent également à renforcer la stabilité macro-économique et à accélérer la croissance.

Troisièmement, la croissance économique de l'Afrique subsaharienne a été dopée par la flambée des cours des matières premières et par l'amélioration des termes de l'échange pour les importations de nombreux pays africains. La croissance du PIB mondial s'est accélérée, grâce, principalement, au dynamisme de la Chine et d'autres pays émergents, dopant la demande de pétrole et de minerais et augmentant les prix des matières premières, ce qui s'est avéré particulièrement bénéfique pour les pays riches en ressources du continent. Le continent possède en effet un tiers des réserves de minerais de la planète, un dixième des ressources pétrolières, et il représente les deux tiers de la production de diamants.

Malgré leur poids important, les matières premières ne sont pas le seul moteur de la croissance pour la région. La jeune population et le dynamisme démographique de l'Afrique sont aussi un atout précieux, qui pourrait augmenter la croissance à l'avenir si l'accès à l'éducation est mieux diffusé. Une classe moyenne disposant d'un pouvoir d'achat important a fait son apparition dans les grandes villes (la classe moyenne africaine est déjà supérieure en nombre à la classe moyenne indienne), dopant la demande de produits et services à valeur ajoutée, notamment des biens importés de Chine. Des progrès technologiques ont été par ailleurs constatés dans de nombreux secteurs de l'économie, et l'Afrique est devenue pionnière dans le *leapfrogging* technologique, le processus par lequel les pays en développement sautent plusieurs phases de développement pour adopter des solutions technologiques plus sophistiquées.

### 3. Scénarios de crise

Historiquement, la croissance en Afrique subsaharienne a été capable de résister à une grande variété de chocs externes. De nombreux pays sont désormais moins exposés aux retournements de la conjoncture mondiale que dans les années 1990, avec des déficits budgétaires et de la balance courante plus faibles, une inflation plus basse, une dette moins importante, des réserves de change plus conséquentes et des structures politiques plus fortes. La vulnérabilité varie toutefois considérablement d'un pays à un autre et menace le développement économique.

Pour prospérer dans une conjoncture économique changeante, le secteur bancaire local devra être armé pour affronter les crises qui pourraient éclater. En outre, les pays d'Afrique subsaharienne devront aussi adopter des politiques économiques saines afin de mieux résister aux chocs externes potentiellement néfastes.

Nous abordons ici les trois principaux chocs externes que le secteur bancaire doit prendre en compte : a. l'atonie de la croissance économique dans les pays de l'OCDE/européens, b. une intermédiation financière internationale insuffisante et c. les prix constamment faibles des matières premières.

#### a. Atonie de la croissance économique dans les pays de l'OCDE/européens

Le premier choc externe susceptible de compromettre le développement de l'Afrique est la faiblesse persistante de la croissance dans les pays de l'OCDE et européens. L'UE est un partenaire commercial important pour l'Afrique et une source notable d'aides au développement. Près de 20 % des investissements directs étrangers (IDE) réalisés en Afrique sont à porter au crédit des entreprises européennes. Toutefois, ce partenariat va bien au-delà du commerce. Sur la période 2014-2020, l'UE prévoit d'investir près de 40 milliards d'euros sur le continent africain.

La crise financière internationale a fait plonger le PIB dans la plupart des pays développés au début de l'année 2009. Depuis cette date, la croissance du commerce mondial a considérablement ralenti. À des degrés divers, la faiblesse des banques et les hauts niveaux d'endettement continuent de peser sur la consommation des ménages et la croissance du PIB. Il y a donc de nombreuses raisons de croire que la croissance dans les régions économiques stratégiques restera lente à l'avenir.

- ▶ La croissance économique aux États-Unis reste très faible par rapport aux taux de croissance observés au cours des deux dernières décennies. La résorption continue du déficit public constitue également un facteur supplémentaire d'accélération de la croissance.



- ▶ La forte probabilité d'une hausse des taux d'intérêt aux États-Unis s'accompagne d'effets négatifs pour les pays émergents.
- ▶ Les pays périphériques de la zone euro continuent de se désendetter, ce qui devrait peser sur la croissance du PIB réel dans les années à venir.
- ▶ La zone Euro et le Japon semblent englués dans une faible inflation et une croissance molle.
- ▶ Tous ces facteurs pourraient être complétés par une aggravation des risques géopolitiques liés au terrorisme, aux soulèvements armés et aux répercussions de l'épidémie d'Ebola dans certains pays d'Afrique de l'Ouest.

L'Afrique subsaharienne a cependant plutôt bien résisté à cette période de croissance faible. Cette résistance s'explique en partie par la découverte de nouveaux gisements pétroliers, notamment en Angola, qui a radicalement changé la situation économique des régions riches en pétrole (même si la baisse des cours a depuis changé la donne).

Les liens de plus en plus étroits du continent avec l'Asie jouent également leur rôle en protégeant l'Afrique contre le ralentissement de la croissance en Europe et dans les pays de l'OCDE. Les flux commerciaux étaient négligeables il y a vingt ans. Depuis 2009, la Chine est le premier partenaire commercial du continent africain, le montant total des échanges atteignant environ 160 milliards de dollars par an. Cette tendance a été favorisée par la crise financière et économique qui a frappé l'Occident, les pays africains ayant fait le choix de se recentrer sur le monde émergent au détriment des pays développés. Le commerce chinois est sans nul doute capital pour la croissance du continent africain, la Chine ayant décidé d'ériger la sécurité de l'approvisionnement en matières premières au rang de priorité stratégique vitale ; un objectif que le pays n'a pas renoncé à atteindre, même si la croissance du PIB venait à ralentir.

Les exportateurs de matières premières ont profité de la forte demande chinoise et de la hausse des prix qui en a résulté. De plus, la compétitivité des ressources naturelles non pétrolières de l'Afrique s'est améliorée au cours des dix dernières années. La coopération commerciale sino-africaine entrant dans une nouvelle phase, les possibilités de diversification des exportations restent importantes, notamment dans l'agriculture et l'industrie. La Chine pourrait mettre à profit son expérience et son savoir-faire pour aider les pays africains à surmonter les barrières structurelles et logistiques qui pèsent sur la compétitivité de ces exportations.

Certainement, l'émergence de l'Asie a également permis de stabiliser les perspectives de croissance de l'Afrique et ses ambitions en termes de développement, ce dont témoigne clairement l'amélioration des termes de l'échange. Dans le même

temps, cette coopération commerciale plus étroite augmente également l'exposition de la région aux chocs en provenance de Chine, un risque aggravé par les signes récents de ralentissement de la croissance chinoise (selon les prévisions, le PIB de la Chine devrait ralentir pour atteindre un taux d'un peu moins de 7 % en 2015, contre 8,5 % entre 2010 et 2014). Le ralentissement chinois s'est déjà traduit par une baisse des prix mondiaux de certaines matières premières, un phénomène que nous aborderons plus en détail par la suite.

Les banques africaines doivent donc s'assurer qu'elles accompagnent leurs clients en Asie en tissant des liens avec une banque correspondante partenaire ou en ouvrant directement des succursales. Les institutions financières africaines cherchent de plus en plus à nouer des partenariats plus collaboratifs et mutuellement bénéfiques avec leurs concurrentes internationales afin de renforcer leur présence et acquérir un savoir-faire pour répondre à la diversité des besoins des clients sur différents marchés présentant des caractéristiques et des défis complexes.

Même si le principal effet du ralentissement chinois a été la baisse des matières premières, il a pu avoir des répercussions sur les circuits de financement. Les financements chinois, assortis généralement de conditions avantageuses et limitées, ont attiré plusieurs pays africains, augmentant les ratios dette sur PIB dans la région. Cependant, le *boom* des matières premières, suivi du ralentissement de la croissance du PIB, des recettes fiscales et des exportations, et du cours des devises, pourrait compromettre la capacité des pays africains à honorer leurs obligations de remboursement de la dette.

## b. Une intermédiation financière mondiale faible

L'intermédiation financière mondiale de l'Afrique (c'est-à-dire le degré d'intégration de l'économie africaine sur les marchés financiers internationaux) représente un autre facteur de crise possible. Même si le Nigeria et l'Afrique du Sud sont les pays les plus intégrés du continent, le degré d'intermédiation financière global de l'Afrique reste faible. Ceci explique pourquoi la plupart des pays africains ont été relativement épargnés par la crise financière mondiale. Par conséquent, une nouvelle crise financière qui éclaterait hors d'Afrique ou un relèvement des taux d'intérêt aux États-Unis ne devrait donc pas provoquer l'effondrement du secteur financier africain.

Même si l'on peut conclure que ce déficit d'intermédiation financière présente un avantage pour la région, le développement et l'intégration financiers sont des indicateurs essentiels si l'Afrique entend augmenter sa croissance économique. La bonne nouvelle c'est que les marges sont importantes avant que le risque de contagion découlant d'une plus grande intermédiation financière ne l'emporte sur les avantages.

Si le secteur financier africain souhaite avoir plus de possibilités pour financer des projets locaux et renforcer l'intermédiation, il doit mobiliser des ressources externes, compte tenu, notamment, du faible niveau de l'épargne domestique. Plusieurs gouvernements africains ont par exemple fait leur entrée sur les marchés des dettes internationaux en émettant des emprunts d'État. L'Afrique du Sud lève déjà des capitaux sur les marchés de la dette depuis un certain temps. Le pays a été récemment rejoint par l'Angola, l'Éthiopie, le Gabon, le Ghana, le Kenya, le Nigeria, le Rwanda, le Sénégal et le Mozambique. Standard & Poor's estime que les pays subsahariens (hors Afrique du Sud) ont levé environ 6 milliards de dollars en euro-obligations/*eurobonds* en 2014, profitant de l'intérêt important manifesté par les investisseurs et des faibles coûts d'emprunt. Cependant, ces importantes émissions obligataires peuvent toutefois être moins favorables cette année, en raison de la conjoncture économique mondiale, des faibles prix des matières premières et de la hausse probable des taux d'intérêt aux États-Unis.

Il va de soi que pour pouvoir émettre des dettes sur les marchés internationaux, les pays doivent posséder une note de crédit. En effet, avec l'assainissement des comptes publics des États, suite à l'allègement de la dette extérieure et de la mise en place de politiques macroéconomiques saines, le nombre de pays d'Afrique subsaharienne ayant obtenu une note de crédit s'est multiplié. Selon le *Making Finance Work for Africa Partnership* de la Banque Mondiale, près de la moitié des pays de ce sous-continent possède une note de crédit, contre seulement trois (Afrique du Sud, Sénégal et Maurice) il y a huit ans. Pour débloquer des capitaux sur les marchés domestiques et internationaux afin de financer leur développement, d'autres pays et banques devront obtenir une note de crédit.

L'établissement de profils de solvabilité durables est également vital pour limiter les chocs. La Côte d'Ivoire a par exemple amélioré son profil d'endettement à l'extérieur du continent en émettant deux obligations, qui étaient bien structurées et valorisées. En 2014, la Côte d'Ivoire a émis une émission obligataire à dix ans de 750 millions de dollars qui a rencontré un grand succès avant de revenir en 2015 sur les marchés des capitaux pour une opération plus risquée, 1 milliard de dollars d'*eurobonds* avec un calendrier de remboursement comprenant trois échéances d'un montant égal en 2026, 2027 et 2028. Les recettes de l'émission obligataire seront utilisées pour réaliser des investissements stratégiques dans le cadre du *Plan national de développement*, qui accorde la priorité aux infrastructures, l'éducation, la santé et l'agriculture.

En effet, l'émission d'obligations souveraines sur les marchés internationaux des capitaux peut renforcer l'économie globale et la rendre plus résistante aux chocs économiques. À cet égard, les gouvernements doivent établir une référence souveraine pour les obligations externes d'entreprises afin de favoriser le développement

des marchés obligataires. Bien sûr, pour accompagner cette tendance, le secteur bancaire doit être également surveillé et la Banque centrale doit mettre en place une politique monétaire adaptée.

Les banques centrales africaines n'ont pas lésiné sur les moyens depuis dix ans pour moderniser leurs systèmes monétaire et financier, en améliorant la résilience. Par exemple, deux unions monétaires stables ont été créées, les Unions économiques et monétaires d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique Centrale, qui possèdent des systèmes financiers relativement sains et sûrs. En outre, la Banque Centrale du Nigeria est par ailleurs considérée aujourd'hui comme l'une des autorités de régulation les plus strictes d'Afrique, une politique qui lui a valu d'être encensée à travers le monde. La banque a pris les devants en matière de réglementation sur le capital, la liquidité, et le risque de crédit, en adoptant des lois contre le blanchiment d'argent et des mécanismes de contrôle et de poursuite.

Alors que l'intégration des économies africaines dans l'économie mondiale suit son cours, les banques centrales devront relever un autre défi qui est aussi une opportunité : l'essor des activités bancaires transfrontalières. En effet, les banques africaines ont non seulement renforcé leur présence géographique sur le Continent, mais elles ont également acquis un poids économique plus important au-delà des frontières de leur pays. Ce qui n'est pas sans avantages pour la région, mais le contrôle et la gestion des risques qui en découlent poseront de nouvelles interrogations.

La coopération réglementaire et prudentielle transfrontalière sera donc vitale pour récolter les fruits du renforcement de l'intégration financière, tout en gérant les risques pour la stabilité. Une nouvelle expansion des banques africaines nécessite de se focaliser davantage sur les outils nécessaires pour superviser ces établissements et l'adaptation des mécanismes actuels de coopération transfrontalière en matière de réglementation. La crise financière internationale récente a montré qu'une plus grande importance doit être accordée aux cadres transfrontaliers pour la résolution des banques en difficultés et la gestion des crises, aussi bien dans la planification en prévision des incidents que dans la mise en place d'incitations adaptées.

Un cadre souverain efficace, une politique monétaire flexible, un environnement réglementaire sain et sûr, dont la supervision bancaire, sont des conditions préalables. Les banques doivent toutefois veiller à communiquer efficacement et dans un souci de transparence avec les marchés des capitaux. Une banque qui veut créer un profil de solvabilité durable doit définir et fixer ses objectifs dès le départ, une erreur prématurée peut anéantir la réputation qu'elle est parvenue à se forger, après plusieurs années, auprès des marchés.



En conclusion, malgré les améliorations importantes de ces dix dernières années concernant l'efficacité et la responsabilité des systèmes bancaires africains, le chemin est encore long. Pour renforcer l'intermédiation financière de l'Afrique, les pays du continent devront adopter une politique budgétaire et monétaire saine, se forger une réputation de solvabilité en obtenant des notes de crédit. Les régulateurs et les banques locales devront également adopter une approche managériale efficace, afin de se conformer aux normes internationales en matière de risque crédit et de se confronter au problème actuel plus complexe du risque de conformité.

### c. Des prix des matières premières toujours bas

Au vu du poids des matières premières dans les exportations des pays d'Afrique subsaharienne, la baisse des cours est, à n'en pas douter, le principal risque qui pèse sur la région. Les pays africains se sont bien sûr déjà attaqués au problème, compte tenu de la forte baisse des prix au second semestre 2014.

Le pétrole en est un parfait exemple. La baisse de la demande de la part des pays industrialisés et émergents tels que la Chine a coïncidé avec une hausse de l'offre mondiale de pétrole l'an dernier, laquelle s'explique principalement par l'augmentation de la production américaine de pétrole de schiste, mais aussi par la décision des producteurs traditionnels, au premier chef l'Arabie saoudite, de ne pas abaisser leur production pour parer à la baisse des cours. Les cours du baril ont chuté de moitié, passant de 100 dollars au milieu de l'année dernière à moins de 50 dollars début 2015.

Jusqu'à récemment, les économies africaines ont relativement bien résisté à la forte baisse des prix des matières premières. La production a souvent augmenté malgré la baisse des cours, et la croissance a également été dopée par le dynamisme d'autres secteurs. Toutefois, la chute des prix des matières premières dans les années 1980 a entraîné une contraction du PIB, aggravé les déficits et déclenché une crise de la dette. Comment le choc pétrolier actuel pourrait mettre à mal les aspirations de transformation économique de l'Afrique ?

Les recettes pétrolières diminuant, l'investissement et l'exploration pourraient être réduits, ce qui entraînerait une baisse de la production à plus long terme. Le choc de la baisse des cours de l'or noir aura un impact sur la balance courante. La dégringolade des cours du baril s'accompagnera par conséquent d'une baisse des revenus des exportations de pétrole, creusera le déficit de la balance courante et altérera le taux de change de la monnaie. Les autorités monétaires des pays disposant de réserves de change importantes peuvent enrayer la baisse du cours de la devise en intervenant sur les marchés des devises, au risque de voir leurs réserves se tarir.

Pour la première économie d'Afrique subsaharienne, le Nigeria, le pétrole représente 90 % des exportations et environ les deux tiers des recettes budgétaires. La nette baisse des cours du pétrole s'est accompagnée de pressions sur les comptes extérieurs du pays. Le Nigeria affichera un déficit de la balance courante pour la première fois depuis dix ans. Depuis le début de la baisse des cours du pétrole, la monnaie nigériane, le naira, a perdu environ 15 %. L'Angola devrait être tout aussi pénalisé, car le pétrole et le gaz représentent environ 40 % du PIB, 95 % des exportations et 75 % des recettes de l'État.

Le prix du cuivre, un produit d'exportation fondamental pour la Zambie et la République démocratique du Congo, a également baissé pour s'établir à environ 6 400 dollars après avoir franchi la barre des 10 000 dollars la tonne en 2011, sous l'effet notamment de la baisse de la demande chinoise. Les cours du charbon ont enregistré une baisse comparable, qui a plombé les recettes et la rentabilité des projets d'Afrique dans des pays tels que le Mozambique.

Une politique monétaire efficace sera cruciale pour atténuer l'impact de ces chocs. Lorsque la Banque Centrale nigériane a constaté que l'interconnexion entre les banques du pays et les marchés financiers internationaux se renforçait, elle a abaissé le seuil imposé aux emprunts en devises des banques à 75 % des fonds propres des actionnaires afin de limiter l'exposition des banques locales au risque de change.

Bien que la mesure n'ait pas rencontré un franc succès auprès des banques locales dans un premier temps, augmentant leurs coûts, la banque centrale a limité l'impact négatif et les banques ont pu absorber les effets indésirables de la dépréciation du naira. L'autre scénario aurait été bien pire : lorsque les banques locales refinancent en devises et que la monnaie est dévaluée, les réserves de change doivent être consacrées au renflouement des banques. Le Nigeria a puisé dans ses réserves de change, estimées à environ 30 milliards de dollars, malgré la baisse des cours du pétrole, une mesure stabilisatrice pour protéger l'économie nigériane contre l'impact négatif du choc pétrolier. La Banque centrale nigériane a pris la décision de durcir les règles et les exigences en fonds propres depuis le quasi-effondrement de huit banques en 2009, qui l'a contrainte à mettre en place un plan de sauvetage de 4 milliards de dollars.

Une méthode plus sophistiquée pourrait être inventée à l'avenir pour remédier à la volatilité des cours des matières premières. Il s'agirait de recourir à des couvertures dites de substitution (*hedging*) pour les banques exposées aux matières premières ou même pour les régulateurs qui souhaitent réduire le risque systémique (le coût de cette couverture pourrait être financé par une taxe prélevée sur les banques).



#### 4. Conclusion

Malgré une croissance soutenue, l'Afrique est confrontée à des obstacles pour bâtir une économie plus productive et plus forte. Compte tenu du dynamisme démographique du continent, les secteurs intensifs en travail doivent jouer un plus grand rôle dans la transformation de l'Afrique dans les prochaines décennies, en complément des industries d'exploration des matières premières à forte intensité capitalistique. Les investissements dans les infrastructures seront également vitaux pour améliorer l'accès à l'énergie, le transport, l'eau, l'assainissement et les télécommunications. Ailleurs, les économies d'Afrique subsaharienne devront approfondir leurs chaînes de valeur, en ajoutant des sites de transformation et de fabrication aux industries dépendantes de l'extraction pour constituer des bases industrielles à valeur ajoutée. Pour devenir autonomes, les pays africains ne doivent plus se contenter d'exporter des matières premières et d'importer des produits finis. Des investissements directs étrangers sont nécessaires pour développer des industries à forte valeur ajoutée.

Les gouvernements et les acteurs financiers doivent avoir conscience des risques potentiels des chocs exogènes et de leur impact sur les pays subsahariens. Globalement, on peut conclure sans risque que la région est bien moins exposée aux chocs externes que les autres pays émergents tels que l'Amérique latine et l'Europe centrale et de l'Est.

Même si ces scénarios de crise ne peuvent être exclus, le secteur financier africain est désormais bien mieux préparé à répondre au risque qu'ils comportent, comme l'illustre le cas du choc des prix du pétrole. La relative stabilité du contexte financier et macroéconomique, conjuguée à la volonté réformatrice actuelle et au dynamisme de la croissance du PIB dans de nombreux pays d'Afrique subsaharienne profitent au système bancaire local. Toutefois, pour promouvoir le développement des banques africaines, les pays doivent d'abord se réorienter vers le financement du commerce entre l'Afrique et l'Asie, notamment la Chine. Ils doivent également travailler sur leur solvabilité pour mobiliser des ressources auprès des investisseurs étrangers. Les banques locales doivent se réjouir de l'adoption d'une politique monétaire qui répond aux chocs externes au risque de voir leur chiffre d'affaires diminuer.

Les banques doivent également renforcer et développer leurs liens financiers au sein de la région et en dehors. L'intégration mondiale passera par une élimination des barrières aux investissements transfrontaliers et le traitement différentiel des investisseurs étrangers dans la région, mais aussi par l'harmonisation des législations, des politiques et des institutions.

Chez Commerzbank, nous nous consacrons à aider le système bancaire africain, et les pays africains plus généralement, à atteindre leurs objectifs et à exploiter pleinement leur potentiel. L'ouverture récente par Commerzbank d'un bureau de représentation à Abidjan, la capitale économique de la Côte d'Ivoire, constitue la preuve de son engagement et de sa volonté d'étendre son réseau bien implanté sur le continent. Nous sommes présents dans 50 pays d'Afrique depuis 1952 et nous maintenons des relations d'affaires avec plus de 400 institutions financières, dont des banques commerciales, des banques centrales et certains ministères des finances, depuis nos sept bureaux. Le nouveau bureau de représentation sera un interlocuteur pour les banques locales et pour les entreprises internationales dans les pays francophones d'Afrique de l'Ouest, mais il servira avant tout de pôle de recherche pour la région. Le bureau s'appuiera également sur le pôle d'Abidjan pour la recherche panafricaine et accueillera le laboratoire de finance africain, le premier du genre à être créé par une banque internationale.

Nous pensons que le développement économique de l'Afrique sera considérablement favorisé par la libre circulation des idées et des recherches à travers l'ensemble du continent. Ce pôle recueillera ces informations, en renforçant la collaboration et en nous permettant de conforter notre présence sur les marchés africains. Finalement, nous avons l'espoir de continuer à jouer un rôle clé dans le renouveau actuel de l'Afrique.



# L'industrie bancaire en Afrique : Le défi de la croissance profitable

---

**Georges Ferre**

Roland Berger Strategy Consultants

## 1. Introduction

Le secteur bancaire africain a connu ces dernières années de profondes mutations. Alors que les grands groupes internationaux ont dominé le marché jusqu'à la fin des années 1990, de nouveaux acteurs locaux, régionaux ou continentaux sont apparus et se sont consolidés.

Mais si la croissance économique rapide du continent africain est incontestablement une opportunité pour un secteur bancaire en plein développement, elle soulève en même temps de nombreux défis : comment développer des services véritablement adaptés à des populations encore peu bancarisées et dont la culture financière est encore faible ? Comment accompagner un développement endogène des économies africaines ?

C'est dans ce contexte que Roland Berger a souhaité mener une étude sur le secteur bancaire africain, à la fois pour faire la part des idées reçues sur le sujet, et pour établir ce que pourrait être le plan de travail des prochaines années pour les acteurs de ce secteur. L'enjeu est de permettre aux banques africaines, à travers la consolidation d'un modèle endogène et original, d'accompagner le Continent dans une dynamique de croissance de plus en plus extravertie et intégrée à la mondialisation.

## 2. Le secteur bancaire africain au sein du système financier mondial : un pied dehors, un pied dedans

Le secteur bancaire africain a été relativement épargné par la crise financière mondiale, partie des États-Unis en 2008. Mais cette bonne nouvelle a sa part d'ombre.

Car cette résistance à la crise était moins le fait d'une solidité à toute épreuve des banques africaines que la conséquence de leur relatif isolement au sein du système financier mondial. En effet, les banques africaines ont, avec les autres pays, des relations avant tout transactionnelles, et peu ou pas de positions longues. Ce qui les a préservées de la contagion qui a déferlé sur le reste du monde. La situation actuelle des banques africaines pourrait être résumée ainsi : protégées et en relative bonne santé, mais encore à l'écart du circuit financier mondial.

Par ailleurs, la crise financière a obligé les différents acteurs du système financier – les régulateurs comme les banques – à en méditer certains enseignements. Un premier consensus a émergé sur le besoin de davantage réguler le système bancaire mondial. Plus que jamais, les États ont un rôle clé à jouer pour bâtir un système solide et durable. À l'échelle mondiale, la crise a révélé la nécessité pour les acteurs financiers de choisir clairement un modèle de développement, entre excellence opérationnelle, d'une part, et maîtrise du risque, d'autre part. L'excellence opérationnelle, qui repose sur un modèle industriel, est le choix des banques qui minimisent le coefficient d'exploitation et fondent leur rentabilité sur leurs faibles coûts et des synergies bien orchestrées. À l'inverse, les banques dont le développement repose sur le risque correspondent à un modèle d'expertise : identification, acceptation et maîtrise des risques.

L'étude réalisée met en valeur l'impératif pour les banques africaines d'explorer chacun des deux modèles, et consolider leur savoir-faire sur l'ensemble des fondamentaux du métier bancaire. Par la suite, elles pourront choisir une orientation majeure, mais il leur faut d'abord concilier excellence opérationnelle et acceptation, maîtrise et fructification du risque client. Cette dernière exigence contraindra à aller réellement à la rencontre du marché dans tous ses segments.

### **3. Vers la fin d'un cycle de forte croissance pour le secteur bancaire africain : trouver de nouveaux relais de croissance**

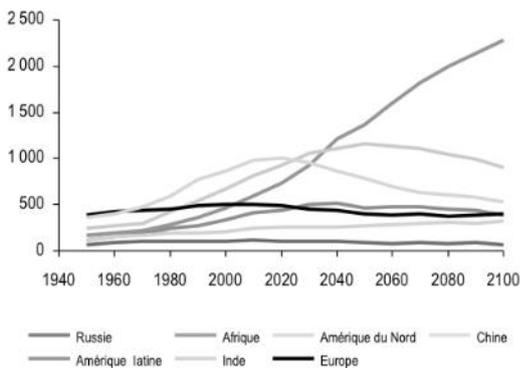
Les banques africaines achèvent un cycle de forte croissance et de rentabilité élevée. Le chiffre d'affaires du secteur a augmenté de plus de 12 % entre 2011 et 2013, et le taux de retour sur capitaux propres (ROE<sup>1</sup>) a atteint 22 % sur l'ensemble du continent en 2013. Quelle sera la durabilité de ce qu'on peut qualifier d'« âge d'or » de l'industrie bancaire en Afrique ?

Plusieurs tendances structurelles sont susceptibles de soutenir la croissance du secteur dans les années à venir. La première est la démographie. En effet, l'industrie bancaire africaine est maintenant en bonne position pour bénéficier des

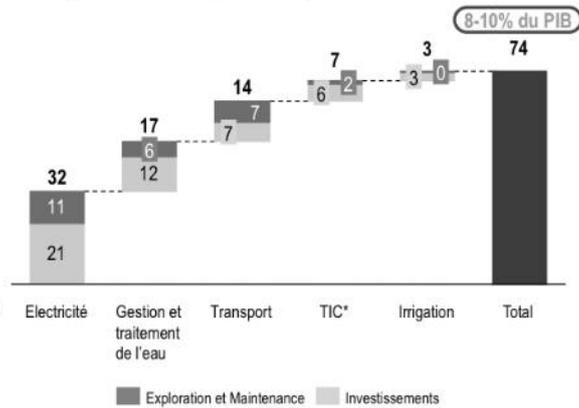
1. *Return On Equity*, ou retour sur capitaux propres.

avantages du dividende démographique. En 2035, le continent africain disposera de la première force de travail au monde. Parallèlement, des investissements en infrastructures sont attendus pour homogénéiser les impacts de la croissance, créer des emplois et sécuriser une dynamique de développement durable.

**Évolution de la population en âge de travailler dans différentes régions – personnes âgées 15-64 (en millions)**



**Besoins en infrastructures par secteur en Afrique dans les prochaines années (Mrds EUR par an)**



TIC : Technologies de l'Information et de la Communication.

Source : Banerjee, Wodon and coll., 2008 ; Carruthers, Krishnamani and Murray, 2008 ; Mayer and coll., 2008.

Dans un contexte de baisse sur les taux d'intérêt, ces tendances ouvrent de nouveaux marchés, en particulier sur deux segments dont la conquête représente tout l'enjeu des années à venir : les classes moyennes et les PME, qui constituent les prochains générateurs de revenus. Au cours des cinq à sept prochaines années, le potentiel de revenu supplémentaire des banques africaines se situera entre quinze et vingt milliards d'euros selon les estimations, soit un doublement par rapport au niveau actuel.

Pour autant, les profits seront plus difficiles à assurer dans les années à venir. Car les nouvelles catégories de clients constituant ces prochains relais de croissance (classe moyenne, marché de masse et les PME) seront plus chères à acquérir et à servir, et plus risquées. Les patrons de banque anticipent déjà des taux de retour sur capitaux propres (ROE) en baisse : il y a un consensus général sur une chute de 20 % du ROE dans les trois prochaines années.

C'est pourquoi, afin de transformer les futurs revenus en profits, le modèle de la future banque africaine doit être redéfini. L'enjeu est la création des conditions nécessaires au doublement du Produit Net Bancaire africain dans les 5 à 7 ans à venir.

Afin d'évaluer les conditions sous lesquelles le secteur bancaire africain sera en capacité de profiter d'une croissance durable dans les années à venir, une analyse de la performance financière des banques africaines sur les trois dernières années a été conduite, complétée par une enquête auprès de dirigeants de banques. La dynamique étudiée s'écoule sur la période 2010-2013. Au-delà des résultats chiffrés, qui maintenant datent de bientôt deux ans, les messages adressés aux acteurs du secteur sont parfaitement d'actualité. Le plan d'action doit être enclenché au plus vite tant les tendances de baisse de la rentabilité que nous anticipions s'observent déjà.

---

### Méthodologie de l'étude

L'analyse de l'industrie bancaire en Afrique a été structurée autour de 2 axes : résilience de l'industrie, d'une part, et perspectives d'exécution, d'autre part. Les métriques financières des 97 premières banques africaines, à travers toutes les régions du continent, ont été analysées. Les résultats ont été ajustés de l'inflation et au taux de change avec de l'euro. Au total, 322 milliards d'euros d'actifs ont été analysés (soit 37 milliards d'euros de PNB en 2013).

Un questionnaire a été envoyé au *Top management* des banques africaines. 32 réponses ont été collectées. Les thèmes couverts incluent l'évolution de la croissance, les coûts, les profits et les challenges et opportunités clés dans les prochaines années.

Les résultats ont été consolidés à l'échelle de quatre régions principales (Afrique du Nord, Afrique de l'Ouest, Afrique de l'Est et Nigeria), afin de comparer les performances des banques et les attentes des dirigeants.

---

À l'issue de ce travail, un plan d'actions en **six chantiers prioritaires a été identifié** pour aider les dirigeants de banques à libérer le potentiel de création de valeur du secteur, permettre aux établissements bancaires africains de jouer pleinement leur rôle dans le développement du continent en finançant l'économie.

Ces priorités portent sur **deux axes distincts** selon les modèles évoqués en introduction. Le premier relève de la **conquête de nouveaux clients**, avec une attention particulière accordée aux classes moyennes émergentes (1), aux PME (2), – pour certains gros acteurs – aux activités de Banque de Financement et d'Investissement (3). Le second porte sur le **renforcement et l'optimisation du modèle opérationnel du secteur bancaire**, qui passe par une amélioration de l'efficacité et l'efficience opérationnelles (4), un investissement dans le capital humain (5) et une meilleure exploitation des synergies lors des phases de croissance inorganique (6).



Les banques qui auront tenu compte de ce plan d'action seront les gagnantes en termes de croissance et de création de valeur à cinq ans.

### 3.1 Conquérir de nouveaux clients, en conciliant l'offre aux classes moyennes, aux PMI et aux grands comptes

Une stratégie proactive de conquête de nouveaux clients est un pré-requis incontournable pour assurer une croissance durable. Trois segments paraissent particulièrement prometteurs. Celui des classes moyennes, dont il faut stimuler la collecte des dépôts. Celui des PME, qui nécessite en particulier de renouveler l'approche du risque de crédit. Enfin, les plus grands acteurs africains gagneront à développer de manière sélective leur expertise en banque de financement et d'investissement autour des transactions internationales, du conseil et du financement.

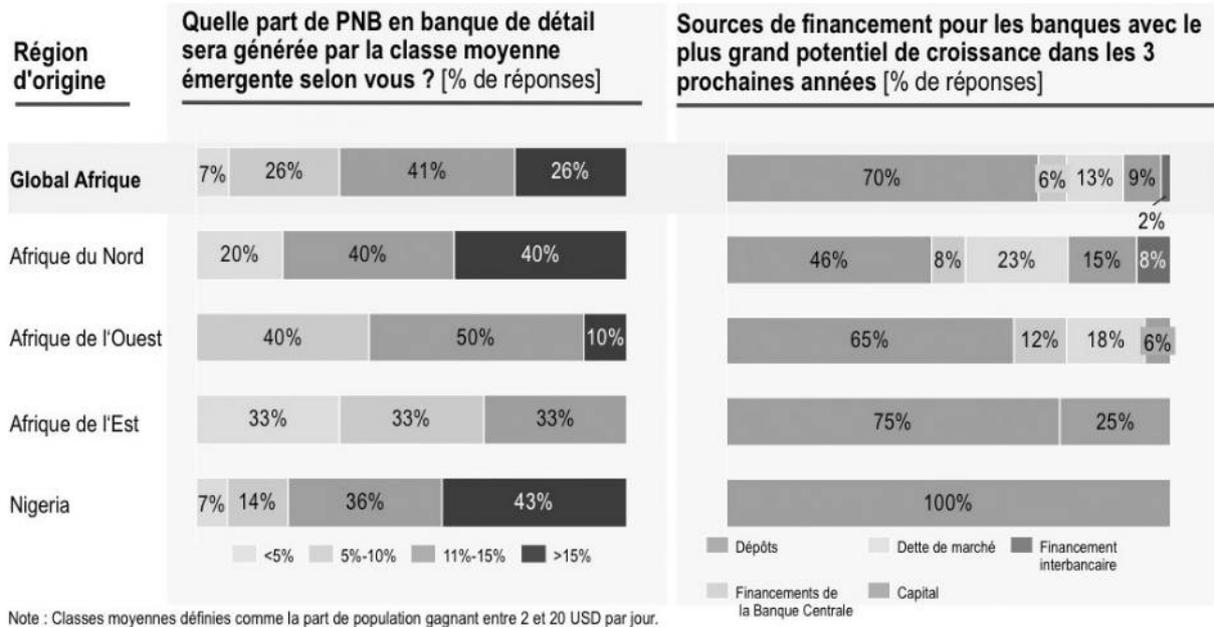
Sur ces trois segments, cependant, les banques africaines feront face à un même défi : le besoin de développer et consolider une véritable culture financière en Afrique.

#### ► **Priorité 1 : Stimuler la collecte des dépôts des classes moyennes**

L'acquisition de clients de la classe moyenne sera fondamentale dans les années à venir car ils représentent un haut potentiel de revenus et une source de financement crédible. La part de la classe moyenne – entendue comme une population ayant des revenus réguliers lui permettant de consommer des biens et services au-delà des simples besoins primaires comme le logement et l'alimentation – sur la population totale a significativement augmenté sur le continent africain, de 17 % en 1980 à 34 % en 2010, et devrait atteindre les 300 millions de personnes en 2020. Il s'agit de petits employés, fonctionnaires, artisans. Pour autant, ces populations n'ont pas, à ce jour, une culture financière suffisante pour épargner de manière substantielle et durable auprès des banques. Il faut répandre les approches marketing et commerciales ciblées pour ces clientèles.

Les banques africaines et les institutions financières ont ici un chantier à investir, qui consiste à restaurer la confiance de la population dans l'appareil financier, et lui démontrer l'intérêt qu'elle a à épargner au travers de produits bancaires (en particulier le crédit et l'épargne), ou même à s'assurer.

69% des banques interrogées considèrent que les classes moyennes devraient représenter au moins 10 % du Produit Net Bancaire. En outre, au-delà de leur contribution au PNB, elles sont considérées comme la source principale des futurs financements, grâce à leurs dépôts, qui représenteront selon le *management* des banques 70 % du financement dans les trois prochaines années.



Source : Roland Berger.

Les participants à l'étude reconnaissent tous le besoin de développer de nouveaux moyens d'acquérir et de servir ce segment de clients.

Les partenariats avec des opérateurs de téléphonie mobile (cités par 81 % des répondants) et les canaux digitaux (66 %) sont perçus comme le meilleur levier d'acquisition de nouveaux clients. Il s'agit de s'appuyer sur la capacité à personnaliser les offres que permet ce type de canaux pour développer les ventes à distance. En Turquie par exemple, Ganranti gère 90 produits au moyen de son « offer box ».

L'augmentation du « taux d'équipement » des clients en produits bancaires est un autre enjeu clé à l'égard du segment des classes moyennes. Les répondants à l'enquête anticipent en moyenne un triplement du nombre moyen de produits vendus par client, de 4 à 7 pour l'Afrique dans son ensemble. Cette évolution reposera avant tout sur la capacité des banques à rendre leur usage simple et facile, selon une logique d'amélioration de l'expérience client. Mais d'autres « bonnes pratiques » devront également être développées pour améliorer le taux d'équipement des clients et accroître les ventes croisées : encourager les offres packagées, définir et piloter la trajectoire d'équipement par segment, mais également le développement de dispositifs incitatifs pour les forces de vente et l'utilisation des outils de CRM<sup>2</sup> pour optimiser les ventes croisées.

Plus largement, d'autres pistes devront être explorées. En matière d'acquisition de nouveaux clients, le développement de partenariats avec des institutions et entreprises – financières ou non financières – dans les secteurs ayant une plus forte pénétration des classes moyennes constitue un levier prometteur. Parallèlement,

2. *Customer Relationship Management.*



développer une présence dans les régions isolées, avec de multiples points de contact (de type agences mobiles) restreints mais accessibles, permettra d'atteindre davantage de clients.

Concernant les services proposés, une meilleure expérience client peut être proposée, en jouant à la fois sur :

- la perception de la banque (améliorer l'accessibilité, simplifier la charge administrative) ;
- le développement des CRM « industriels » en capitalisant systématiquement sur l'information client collectée par les distributeurs automatiques reliés au *Fast CRM* pour soutenir les offres commerciales contextualisées ;
- l'amélioration de l'efficacité de la force de vente : fixer des objectifs clairs et des incitations appropriées, définir des actions commerciales adaptées aux clients, et les indicateurs de performance en lien.

► **Priorité 2 : Développer les crédits aux PME et aux particuliers en renouvelant l'approche du risque de crédit**

Selon les participants à l'étude, les PME devraient représenter 12 % du Produit Net Bancaire en 2017. Près de 8 sondés sur 10 voient les PME comme une source de revenus significative, représentant une part de PNB supérieure à 10 %.

Or à ce jour, peu de banques répondent aux besoins des PME. Elles mettent en avant notamment la faiblesse des dossiers de crédit, mais il faut aussi déplorer leur manque de méthodes d'évaluation des risques adaptée aux situations des entreprises. Parallèlement, on constate que les banques qui disposent d'une bonne couverture des PME se caractérisent par un modèle de relation spécifique, plus *intuitu personae*, au contact de la réalité du terrain. Les participants à l'étude tombent d'accord sur le besoin d'une structure commerciale et d'une approche des risques adaptées aux PME. La formation du personnel à cet effet sera déterminante.

L'amélioration du processus crédit, depuis l'acquisition client jusqu'au recouvrement de préférence pré-contentieux, sera au cœur de cet enjeu. En effet, il ne suffit pas d'acquérir le client, encore faut-il suivre le processus jusqu'au bout, en étant attentifs aux signaux qui indiquent une baisse du niveau de vie du client, et en mettant en place des actions rapides le cas échéant. Il est nécessaire pour cela de mettre en place le dispositif opérationnel adapté et ancré dans le terrain (connaissant les clients et leur métier). Il fait malheureusement défaut dans la plupart des établissements. Nous pensons que l'embauche de profils issus de ces entreprises pourra aussi faire la différence pour mieux comprendre leurs pratiques et donc mieux les servir.

Par ailleurs, l'acquisition d'une culture financière par les PME sera une condition

essentielle au succès de la démarche. Pour cela, la puissance publique a un rôle à jouer aux côtés des acteurs bancaires, notamment en sensibilisant les groupements professionnels aux pratiques de *reporting* financier. La mise en place de systèmes de *micro-rating*, qui situent les entreprises sur une échelle de performance en matière de gestion, serait un outil précieux de développement d'une véritable culture de l'investissement avec un effet de levier supérieur. L'utilisation des fonds levés par la dette pour le financement d'actifs productifs, avec un vrai plan de développement et de croissance, ne fait pas encore l'unanimité. Bien souvent, non seulement les dossiers de crédit des entreprises ne permettent pas bien de comprendre qui elles sont, mais l'objet de la demande de financement peut rester flou car il n'est pas appelé à soutenir une vision de croissance. Or le Continent, ses entreprises sont dans une période unique rassemblant des ingrédients réels de création de valeur et d'induction de croissance. Il incombe aux PME de saisir ces opportunités dans leur secteur et de s'appuyer sur les banques pour les y aider avec plus de rigueur dans leur gestion et leurs prévisions, avec un vrai ralliement à la transparence.

► **Priorité 3 : Développer l'expertise en Banque de Financement et d'Investissement**

Dans certaines zones du continent, beaucoup d'argent susceptible d'être investi ne l'est pas, tandis que les besoins de financements sont importants. Le secteur bancaire africain a une marge de progression importante dans son rôle d'intermédiaire entre offre et besoin de financement.

C'est pourquoi, en parallèle du développement de nouveaux segments de clients, développer l'expertise sur les métiers propres aux grands clients tels que les États, les grandes entreprises locales et internationales constituera un levier de croissance essentiel. Les plus grands acteurs africains bénéficieront de la tendance actuelle à la sophistication des services de gros pour les grands comptes.

Au-delà de l'offre commerciale transactionnelle traditionnelle pour les grands comptes, les banques disposant de la taille critique devront développer une gamme complète de services : syndication, structuration de fonds, conseil. Plus que du *correspondant banking*, des partenariats avec des acteurs internationaux aideront à acquérir l'expertise nécessaire et à compléter les ressources financières.

Or, à ce jour, les banques africaines capturent moins de 20 % d'un marché de la Banque de Financement et d'Investissement estimé environ 7 milliards d'euros en Afrique. Il existe là un vivier de croissance que les grands acteurs du secteur doivent saisir dès à présent. Il y a aujourd'hui de la place sur l'ensemble des métiers du secteur : marchés primaires et conseil, marchés secondaires encore quasi inexistantes, financements complexes, ou gestion d'actifs.



### 3.2 Renforcer le modèle opérationnel du secteur bancaire

Transformer le potentiel de croissance en profits requiert, au-delà de l'acquisition de nouveaux clients, de transformer les modèles opérationnels du secteur bancaire. Il s'agit d'abord d'améliorer l'efficacité et l'efficience opérationnelles pour ne pas éroder la rentabilité. À cela s'ajoute un enjeu de ressources humaines impliquant de sécuriser le recrutement de talents en investissant dans le capital humain. Enfin, il faut dès à présent adapter le modèle de croissance du secteur bancaire, afin d'exploiter les synergies lors des phases de croissance inorganique.

#### ► **Priorité 4 : Améliorer l'efficacité et l'efficience opérationnelle**

Libérer du temps pour les conseillers clients en diminuant le temps consacré aux tâches annexes est un moyen efficace majeur d'amélioration de l'efficacité commerciale. De nombreux leviers existent pour libérer les chargés de clientèle des tâches administratives, sur l'ensemble de leurs activités :

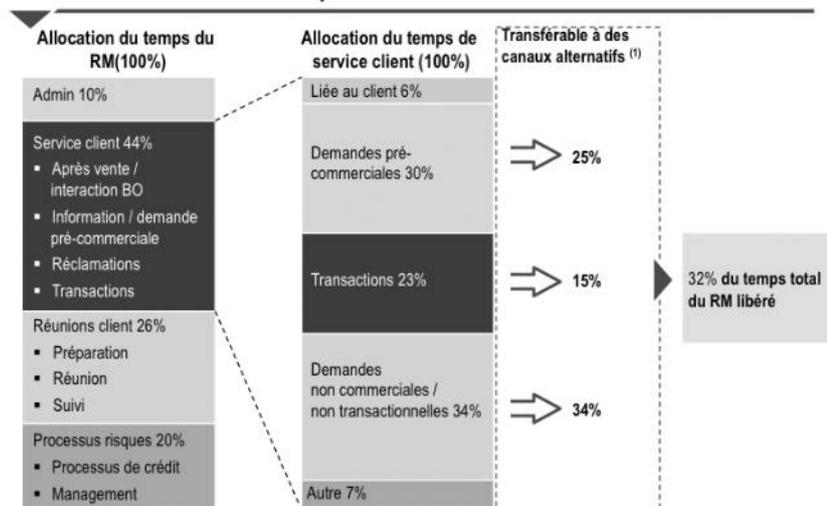
- Sur la **gestion des retraits, chèques et dépôts**, l'usage des guichets automatiques pourrait être considérablement optimisé : 50 % des clients n'en connaissent pas toutes les fonctions.
- Les **demandes pré-commerciales** devraient être prises en charge ou *a minima* filtrées par des centres dédiés.
- Les **demandes post-commerciales** pourraient être traitées hors agence, *via* des centres dédiés ou du personnel de proximité spécialisé.

Ces actions pourraient libérer jusqu'à 32 % du temps total des chargés de clientèle qualifié, ce qui accroîtrait significativement leur rentabilité.

#### Leviers potentiels pour libérer les RM des tâches administratives...

- Client non stratégique et produits fondés sur des alertes événementielles (75% du total)
- Retraits, chèques, dépôts (50% des clients ne connaissent pas toutes les fonctions des ATM)
- Demandes pré-commerciales (Devraient être prises en charge / filtrées par des centres dédiés, interface Internet)
- Demandes post-commerciales (Peuvent être traitées hors agence avec des services en ligne)
- Demandes diverses (L'information devrait être traitée par des canaux alternatifs)

#### ... avec une rentabilité du temps des vendeurs



- Assurer des processus simples
- Limitier / encadrer la politique de communication
- Définir des cibles de contacts clients quotidiens et assurer le suivi des directeurs d'agence

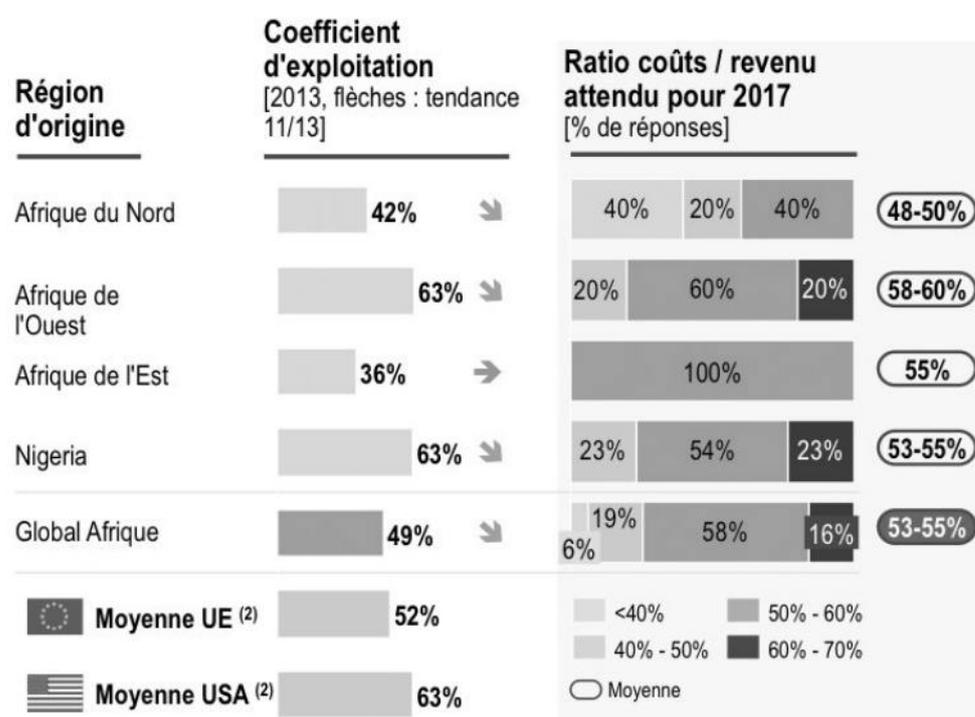
(1) incl. les call centers.

Source : Roland Berger.

Pour ce qui concerne **la protection des marges**, les participants à l'étude plébiscitent, à près de 90 %, la révision des approches de tarification comme le levier le plus efficace. Vient ensuite l'augmentation des commissions (80 %). En revanche, l'augmentation des marges de crédit et des marges sur les dépôts suscitent des avis plus nuancés.

Enfin, les banques africaines **craignent la hausse du coefficient d'exploitation**, en raison de la diversification des clients. Les banques d'Afrique de l'Ouest (y compris Nigeria) anticipent une légère amélioration de leur coefficient d'exploitation, déjà parmi les plus élevés du continent. Dans les autres régions, les banques prévoient, en revanche, une diminution significative. Les coûts deviendront une préoccupation majeure dans les prochaines années, principalement pour deux raisons : une forte intensité concurrentielle réduisant les marges, d'une part, et la diversification des *business models* occasionnant un surcroît de coût lié à la complexité afférente.

### Indicateurs de performance par région – Coûts opérationnels (1)



(1) Salaires, SG&A (excl. coût de risque)

(2) Moyenne UE et USA : Moyenne pondérée des banques Top 10 US et Top 20 Europe en termes de capitalisation boursière.

Source : Capital IQ ; EIU; Rapports annuels ; Étude Roland Berger.

Comme leurs pairs dans d'autres géographies, les banques africaines doivent commencer à activer l'ensemble des leviers d'efficacité et développer une culture de la frugalité. Cinq leviers ont été retenus par les répondants comme clés pour contenir les coûts dans les trois prochaines années, et intensifier l'effort d'efficacité.



- ① La simplification et l'automatisation de processus, plébiscitées par 97 % des répondants.
- ② L'optimisation des achats.
- ③ La différenciation des niveaux de service.
- ④ La consolidation du management et de l'organisation.
- ⑤ L'optimisation le coût du travail.

Toujours dans la perspective d'améliorer l'efficacité opérationnelle, les banques africaines devraient lancer des programmes d'efficience opérationnelle similaires à ceux des banques occidentales dans les années 2000 : rationalisation des réseaux d'agences, clarification et simplification de l'offre, etc.

► **Priorité 5 : Sécuriser le recrutement de talents en investissant dans le capital humain**

61 % des responsables de banques ayant répondu à l'enquête sont aujourd'hui satisfaits de leurs ressources actuelles, même s'ils expriment parallèlement leur difficulté à recruter, alors qu'elles ne sont pas conscientes de l'ensemble de leurs besoins. Mais compte tenu des défis qui se profilent et pour soutenir la croissance du secteur, on estime que le nombre des cadres moyens et supérieurs doit doubler dans les 5 à 7 ans. Cela représente un investissement conséquent sur le capital humain.

Il est urgent de développer des programmes de formations et parcours de carrières efficaces inspirés des bonnes pratiques de tous les secteurs. Pour ce faire, des initiatives ambitieuses associant les acteurs bancaires et les organismes éducatifs permettraient de développer davantage les talents, en plus des programmes de formations internes.

Parmi les initiatives ambitieuses à mettre en œuvre pour sécuriser à long terme des *Middle* et des *Top managers*, on peut citer :

- la recherche des meilleures pratiques du marché international du travail, y compris en recrutant au sein des diasporas africaines des profils à l'expérience internationale reconnue ;
- la sponsorship de la création de programmes de formation en Commerce et Finance au niveau national, régional et continental, y compris *via* des partenariats avec des institutions éducatives existantes ;
- l'amélioration de la rétention de talent en mettant en place des dispositifs incitatifs importants.

En plus, nous avons déjà évoqué le besoin d'élargir l'horizon de recrutement au

secteur non financier, dans les entreprises des secteurs où la banque souhaite se développer pour intégrer l'expertise de leur métier.

► **Priorité 6 : Adapter le modèle de croissance pour exploiter les synergies lors de la croissance inorganique**

De nombreux acteurs panafricains ont vu diminuer leur niveau de rentabilité lors de stratégie de croissance externe à l'international. Cette dégradation est liée à la difficulté de créer des synergies, qui supposent d'activer des leviers de gouvernance et d'organisation autant que des leviers opérationnels.

En effet, la croissance externe et/ou à l'international génère des coûts d'expansion spécifiques qui méritent d'être mieux appréhendés. Être en mesure de bien mener l'intégration post-acquisition (PMI) est essentiel pour créer durablement de la valeur. Mais cela représente un défi ambitieux. Car réaliser pleinement la thèse d'investissement d'une acquisition requiert de transformer un groupe de banques en un groupe bancaire, en actionnant pour cela le potentiel complet de synergies.

Pour sécuriser une croissance durable, **deux axes** doivent être investis conjointement. Le premier relève de **l'adaptation de la gouvernance et de l'organisation au niveau du groupe et des filiales**. Il s'agit d'assurer un équilibre des responsabilités à chaque phase de développement, afin de sécuriser une vision et un pilotage clairs, une exécution sous contrôle, des prises de décisions rapides et une bonne intégration des structures locales.

Le second axe consiste à **questionner le modèle opérationnel pour déclencher des synergies**. Un diagnostic des modèles de groupe (performance opérationnelle, fonctions supports, ressources humaines, identification du savoir-faire groupe) doit être établi, pour identifier les zones de progrès et procéder au déploiement.

**4. Conclusion : Industrie bancaire et pouvoirs publics doivent avancer conjointement pour développer un secteur bancaire qui soutienne le développement du sous-continent**

Les acteurs du secteur bancaire ont devant eux un plan de travail ambitieux, qui doit concilier deux ambitions : conquérir de nouveaux segments de marché et gagner en expertise du risque client, d'une part, et renforcer l'excellence opérationnelle du secteur bancaire, d'autre part. La montée en gamme sur ces deux aspects du métier permettra ensuite aux acteurs bancaires de choisir leur modèle de développement.

Mais l'avenir du secteur bancaire, et plus encore sa capacité à être pleinement au service du développement des économies africaines, ne dépend pas que des



acteurs bancaires eux-mêmes. Les pouvoirs publics ont un rôle considérable à jouer, dans un continent où la culture et les infrastructures financières sont encore faibles. Trois chantiers sont prioritaires à cet égard.

Le premier est celui de la modernisation de l'appareil réglementaire et légal qui sous-tend le développement du secteur financier : par exemple, les règles, les lois et juridictions qui encadrent la propriété notamment foncière et ses conditions de mise en place. Souvent, des notions aussi fondamentales que celle d'exécution et de respect des contrats doivent être réaffirmées.

Le second chantier consiste à accélérer les étapes du développement des infrastructures financières. Il s'agit notamment de favoriser la montée en gamme des parcours techniques au sein du secteur bancaire africain, à travers la mise en place de certification et de standards. Les pouvoirs publics doivent également favoriser les sauts technologiques, qu'il s'agisse des systèmes de supervision, des bourses, des systèmes de garantie ou des systèmes de paiement. Soulignons ici que le secteur bancaire africain aura eu la particularité de se développer véritablement à l'ère digitale, dans laquelle les infrastructures sont plus simples, mais denses en intelligence. Toutes les infrastructures à développer dans les années à venir devront intégrer la composante digitale. Contrairement aux banques de pays matures qui se sont développées avec des standards de technologies lourds et contraignants, le secteur financier africain devrait saisir l'opportunité actuelle de l'aisance au développement d'applications simples, agiles et efficaces.

Enfin, il revient aux pouvoirs publics de favoriser l'émergence de champions bancaires à travers un travail de restructuration des banques. Rationaliser le bilan et consolider le secteur autour de groupes solides permettra ensuite au marché d'effectuer la sélection naturelle nécessaire à un secteur concurrentiel et en bonne santé.



# POSTFACE ET CONCLUSION

## La vision des dirigeants de banques africaines

---

### **Dhafer Saïdane**

Maître de conférences – HDR,  
Université de Lille Nord de France  
et Professeur, SKEMA Business School  
Conseiller du Club des Dirigeants de Banques  
et Établissements de crédit d’Afrique  
et

### **Alain Le Noir**

Fondateur et conseiller spécial du Président du Club des Dirigeants  
de Banques et Établissements de crédit d’Afrique

Quatre dirigeants de banques, membres du Club des Dirigeants de Banques et des Établissements de crédit d’Afrique, ont accepté de livrer leurs points de vue sur **les défis, les tendances, les stratégies et les dangers** qui guettent les établissements financiers du continent. Nous présentons dans cette postface leurs visions.

En tant que grands observateurs à l’échelle du continent, les dirigeants des banques confient plus particulièrement leurs perceptions de l’avenir du continent africain et le rôle des banques dans le processus d’émergence de l’Afrique. Ils s’interrogent également sur les attentes légitimes par rapport à l’État régulateur en tant que banquier en Afrique ainsi que sur le rôle des banques centrales.

## Le point de vue de Idrissa NASSA

Président-Directeur-Général de Coris Bank International  
et Président du Club des Dirigeants de Banques  
et Établissements de Crédit d'Afrique

**P**résentée hier comme un continent perdu, l'Afrique connaît depuis plus d'une décennie une croissance supérieure à celle du reste du monde. La croissance moyenne du continent a atteint 5,5 % au cours des dix dernières années – même si elle reste inégalement répartie –, contre 3,7 % pour l'économie mondiale. Cette croissance a été favorisée par l'envolée des cours des matières premières, par une amélioration de la gouvernance et une stabilisation du cadre macroéconomique. Compte tenu de cette croissance, l'Afrique présente de nouvelles opportunités d'investissements. On assiste ainsi à un retour de la confiance des investisseurs internationaux et à l'émergence d'une élite entrepreneuriale.

Le système bancaire joue un rôle crucial dans le développement économique. En effet, à travers la distribution de crédit, le système bancaire offre l'opportunité à des particuliers et entrepreneurs de réaliser leurs projets et stimule ainsi la croissance économique. Les systèmes bancaires africains se sont développés au cours de la décennie. Ils ont profité de l'amélioration du cadre institutionnel et réglementaire, de la poursuite de la libéralisation financière ainsi que d'un développement de solutions innovantes et adaptées au contexte, tels les services bancaires sur mobile. Cependant, comparativement aux pays émergents et développés, le rôle du système bancaire sur la croissance économique reste limité. Le développement du système bancaire et le renforcement de son rôle dans la croissance économique dépendront de ses capacités à relever plusieurs défis. L'accompagnement de l'État des réformes est crucial, car il favorise l'accès aux services financiers et la stabilité du système bancaire.

On se propose de répondre aux questions suivantes :

**Comment voyez-vous l'avenir du continent africain et quels rôles peuvent jouer les banques pour garantir l'émergence de l'Afrique ? Que peut-on attendre de l'État régulateur quand on est banquier africain ? Que peut-on attendre des banques centrales ? Quels sont les grands défis que vous devez relever la prochaine décennie ?**

En vue d'apporter quelques éléments de réponse à ces questions, nous suggérons une série de réformes que l'État et les banques centrales doivent entreprendre ainsi que des changements que les banques elles-mêmes doivent opérer pour :

- favoriser l'inclusion financière qui est un facteur déterminant dans la réduction de la pauvreté et dans la pérennisation de la croissance,
- renforcer les systèmes bancaires africains pour qu'ils puissent jouer leur rôle dans l'émergence du continent.

### **L'avenir du continent africain et les rôles que peuvent jouer les banques pour garantir l'émergence du continent.**

L'Afrique, qui a fait preuve d'une résilience face à la crise économique mondiale, connaît une croissance économique vigoureuse et régulière depuis près de deux décennies, même si les inégalités restent prononcées. Elle enregistre une croissance supérieure à la moyenne mondiale depuis des années grâce à une amélioration de la gouvernance et de meilleures politiques économiques. Cette croissance a permis d'améliorer les indicateurs de développement humain tels l'espérance de vie, la mortalité infantile et le taux de scolarisation. Le Continent est devenu une destination de choix pour les investisseurs internationaux au regard de l'importance des entrées de capitaux.

Continent le plus jeune et le plus riche en matières premières, avec des perspectives de croissance de l'ordre de 5 %, l'Afrique est le continent de toutes les promesses. Afin de tenir ces promesses, elle doit relever le défi démographique, combler le déficit d'infrastructures et améliorer la gouvernance et la transparence. D'ici 2040, l'Afrique aura la population active la plus importante du monde, il faudra donc une gestion efficace et efficiente de ce capital humain qui passe par l'amélioration du système éducatif et de santé et par la mise en œuvre d'une stratégie de croissance créatrice d'emplois. Les investissements (l'énergie, les infrastructures routières et les réseaux technologiques...) sont le socle de tout développement et essentiels pour attirer les investisseurs, accélérer l'intégration des régions, créer des emplois. La bonne gouvernance et la transparence sont aussi déterminantes afin de mieux gérer les ressources naturelles dont regorge le

Continent, attirer les investisseurs et favoriser l'entrepreneuriat.

Cependant, les défis sont considérables : avec des politiques solides, une population jeune, des entrepreneurs confiants en leur continent et ayant un sens des affaires, d'innombrables ressources naturelles, l'Afrique devrait, sur le moyen terme, emprunter le chemin de l'émergence.

Après avoir été secouées par une crise sans précédent à la fin des années 1980, les banques africaines sont globalement solvables, liquides et rentables grâce à un environnement macroéconomique plus favorable à la mise en œuvre de plans de libéralisation et à un renforcement des pouvoirs des autorités de régulation. Elles ont progressé dans leur rôle d'intermédiation. La densité des réseaux d'agences, l'offre de produits innovants permettent d'améliorer l'inclusion financière sur le continent et le déploiement de stratégies de développement à l'international ayant pour conséquence l'émergence de banques régionales africaines, améliorant ainsi l'efficacité des systèmes bancaires. Néanmoins, il leur reste certains défis à relever pour jouer pleinement leur rôle afin d'accompagner l'émergence du continent africain. Pour que les banques puissent soutenir la croissance, il faudra une amélioration du cadre macroéconomique, de l'environnement des affaires et une évolution de la réglementation prudentielle.

L'accompagnement de l'émergence par les banques passe par :

- ▶ **La promotion de l'inclusion financière** : l'inclusion financière peut contribuer à la réduction de la pauvreté et à l'accélération de la croissance. Elle dépend du coût des services financiers, de la structure de l'offre bancaire, de la disponibilité d'informations fiables sur les clients et de la densité des réseaux bancaires. Afin de promouvoir l'inclusion financière, les banques doivent mener une véritable politique de proximité en favorisant le multicanal avec des agences « physiques » et « mobiles », mais aussi l'utilisation des innovations technologiques comme les agences en ligne, les solutions Internet et sur le téléphone mobile... Elles doivent être portées vers la recherche de débouchés sur des marchés extérieurs et de partenariats avec des entreprises issues de l'économie Internet afin d'aboutir à des économies d'échelle et de gamme. Ces économies permettront aux banques de faire baisser le coût des transactions et des produits financiers et, par là même, d'optimiser leur rentabilité.
- ▶ **Une allocation optimale du crédit** : la part de l'investissement productif est marginale dans le crédit bancaire, ce qui fait peser des menaces sur la croissance de l'économie africaine. Les banques doivent procéder à une réorientation et à une meilleure allocation du crédit vers les secteurs productifs (secteurs primaire et secondaire), par une adaptation des



mécanismes de financement aux besoins d'investissement des Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises, et par l'accompagnement des grands projets d'infrastructures intégrateurs permettant de consolider le développement. Toutefois, elles sont confrontées à des contraintes réglementaires imposées par les ratios de solvabilité et de liquidité. Cela implique donc de faire jouer un rôle plus important aux États et aux banques centrales. Ces derniers doivent repenser la réglementation du système bancaire pour atteindre la stabilité et mettre les banques au service de l'économie réelle.

- **Que peut-on attendre de l'État régulateur quand on est banquier africain ? Que peut-on attendre des banques centrales ?**

Même si l'évolution favorable de l'environnement économique, conjuguée aux innovations comme le *mobile banking* et la banque en ligne, a amélioré le coût du crédit et des services financiers, il reste un frein au développement de la bancarisation en Afrique. Ainsi, l'État devra entreprendre des réformes en vue de faire baisser les coûts du crédit et des services financiers qui sont affectés par les charges d'exploitation des banques et le coût du risque.

Ces réformes portent sur :

- ▶ **L'amélioration de la stabilité macroéconomique** : l'instabilité macroéconomique accroît le risque et amène les banques à augmenter le coût du crédit afin de pallier les incertitudes. Aussi, elle amène l'État à recourir au système bancaire pour financer ses besoins de trésorerie et réduit donc sa capacité à accompagner le secteur privé. Il est primordial de mettre en œuvre des politiques macroéconomiques tendant à réduire l'incertitude et promouvoir une croissance économique durable afin d'augmenter les capacités du système bancaire et de réduire les coûts du crédit.
- ▶ **L'amélioration de l'environnement des affaires** : il faudra instaurer un climat des affaires plus propice par le renforcement de l'État de droit, de la stabilité politique, de la lutte contre la corruption, de la gouvernance des structures juridiques et judiciaires (notamment pour l'amélioration de la réalisation des garanties).
- ▶ **L'amélioration de l'éducation et de la formation financière** : les niveaux d'éducation restent très faibles au sein de la population alors qu'il existe une corrélation entre le niveau d'éducation et l'inclusion financière. Le déficit d'éducation fait que les populations utilisent les comptes bancaires pour pouvoir bénéficier de crédit et non pour épargner, ce qui réduit les capacités de collecte du système bancaire. Aussi, la constitution d'une équipe qualifiée coûte cher dans le domaine bancaire du fait de la supériorité de

la demande. Ainsi, il est nécessaire de mettre en place et de renforcer les politiques de formation initiale et continue aux métiers de la finance et de la banque afin de réduire les charges du personnel.

- ▶ **Le développement des infrastructures** : le déficit d'infrastructures constitue un obstacle à la compétitivité des entreprises et augmente le coût de l'extension du réseau pour atteindre les populations éloignées et favoriser l'inclusion financière. Il est donc impératif de réduire le déficit d'infrastructures ; plus particulièrement dans les domaines énergétiques dont le coût pèse lourd sur la compétitivité des entreprises africaines ; les routes afin de désenclaver certaines populations ; et les nouvelles technologies afin de ne pas rater le virage de la révolution numérique.
- ▶ **Le renforcement des dispositifs de garantie** : un dispositif de garantie peu fiable et/ou un coût de formalisation des garanties élevé renchérisse le coût du crédit. Aussi, le déficit de structure de garantie des crédits octroyés aux secteurs sensibles (secteur agricole, Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises) limite l'accès au crédit à ces secteurs. Le renforcement du dispositif de garantie tient à des garanties mobilières et des registres fonciers efficaces mais aussi à l'amélioration des procédures de recueil et d'exécution des garanties.
- ▶ **Le renforcement du recours au système bancaire pour les paiements publics** : aujourd'hui un volume assez important des paiements publics s'opère en espèce. Il est nécessaire de revoir à la baisse les plafonds des paiements en espèce aux guichets publics afin de donner aux bénéficiaires non bancarisés l'opportunité d'entrer en relation avec le système bancaire.
- ▶ **La réduction des impôts sur les opérations bancaires et la formalisation de garanties** : l'importance des taxes sur les opérations bancaires a un impact négatif sur l'économie par la réduction de l'intermédiation financière et, donc de l'épargne et de l'investissement. Aussi, les taxes sur la garantie accroissent le coût du crédit. Il est nécessaire de baisser ces taxes pour *booster* les flux d'opérations bancaires et baisser le coût des produits financiers et du crédit.

Ces réformes, pour être efficaces, doivent être accompagnées d'une évolution du dispositif prudentiel.

Les banques centrales ayant pour rôle principal d'assurer la stabilité du système bancaire et financier, le banquier africain attend d'elles la mise en œuvre de politiques permettant de renforcer la stabilité des banques et de promouvoir l'inclusion financière. Le renforcement de la stabilité passe par un renforcement



de la supervision, mais il ne devrait pas avoir un impact négatif sur la rentabilité des banques qui est déterminante pour la stabilité du secteur bancaire. En effet, la rentabilité permet de renforcer les fonds propres des banques et donc d'étendre les réseaux de distribution pour se rapprocher des populations peu desservies et d'investir dans l'innovation et le développement.

Les réformes attendues des banques centrales doivent permettre :

- ▶ **La baisse des coûts liés au dispositif réglementaire** : le dispositif réglementaire entraîne des coûts pour les banques (ex. : la constitution des réserves obligatoires qui réduit la marge de transformation, la production de *reportings* réglementaires qui mobilise des effectifs...). Il est nécessaire, tout en protégeant les déposants et la stabilité du secteur, d'alléger le dispositif et les exigences en matière de *reporting*.
- ▶ **L'allégement des barrières à l'entrée** : les marchés bancaires africains sont concentrés et les banques leaders ont tendance à maximiser leurs profits par des tarifs élevés. L'assouplissement des conditions d'obtention de l'agrément peut favoriser l'entrée de nouvelles banques, stimuler la concurrence et donc faire baisser les coûts des services financiers.
- ▶ **Le renforcement de la disponibilité des informations sur le crédit et les débiteurs** : les coûts d'identification des emprunteurs et du risque de contrepartie pèsent lourdement sur le compte d'exploitation des banques. Des initiatives engagées par les banques centrales comme la mise en place de bureau de crédit devraient réduire le risque de crédit et améliorer la compétitivité du secteur. Ces initiatives doivent être renforcées en vue d'améliorer la disponibilité des informations sur les emprunteurs et faciliter l'accès au crédit.
- ▶ **Le développement de l'intégration financière** : le cloisonnement des zones monétaires restreint le développement des secteurs bancaires. Il convient de promouvoir l'intégration des unions monétaires qui devrait permettre d'abaisser les coûts par les économies d'échelle. Cette intégration passe par une collaboration entre les banques centrales et une coordination de la réglementation et de la supervision.
- ▶ **La promotion de l'inclusion financière** : les progrès technologiques comme le *mobile banking* et la banque en ligne ont contribué fortement au développement de l'inclusion financière au cours des dernières années. Afin d'accroître cette contribution et faire baisser le coût des transactions financières, il est important de faire évoluer la réglementation dans l'objectif de faciliter la collaboration entre les opérateurs téléphoniques et les banques.

□ **Quels sont les grands défis que vous devez relever la prochaine décennie ?**

En moins de deux décennies, les systèmes bancaires africains se sont renforcés. En effet, le taux de pénétration bancaire s'est nettement amélioré grâce à la mise en œuvre de politiques de proximité et la disponibilité de produits innovants mieux adaptés aux réalités africaines. Aussi, la plupart des banques africaines sont mieux capitalisées et liquides. Cependant, les banques africaines restent moins développées que celles des pays émergents. L'Afrique a pour ambition d'atteindre l'émergence au cours de la prochaine décennie.

Afin de s'inscrire dans cette dynamique, les banques africaines doivent relever de grands défis notamment :

- ▶ **L'expansion des banques panafricaines** : l'activité bancaire panafricaine s'est développée ces dernières années. 104 banques d'origines diverses ont au moins une succursale ou une filiale à l'étranger. Le développement des banques transfrontalières est porteur de concurrence et entraîne donc une baisse du coût des transactions et du crédit. Il permet corrélativement l'inclusion financière, stimule la création d'emplois, les investissements et le niveau de vie, particulièrement dans les pays d'accueil. Il favorise également l'innovation et offre des perspectives de diversification pour leurs pays d'origine. Ce développement est soutenu par les perspectives de croissance macroéconomiques du continent, l'amélioration de la perception de l'Afrique par les investisseurs et les actions entreprises afin de promouvoir l'intégration africaine.

L'expansion bancaire panafricaine pose des défis, notamment la bonne gouvernance et la transparence financière. En effet, les banques implantées dans plusieurs pays doivent faire des déclarations aussi bien dans le pays d'origine que dans le pays d'accueil alors que ces pays sont souvent soumis à des normes prudentielles différentes. Aussi, les rôles et les responsabilités de l'autorité de supervision diffèrent entre le pays d'origine et le pays d'accueil : la responsabilité de l'autorité dans le pays d'origine porte sur la solvabilité du groupe bancaire alors que celle de l'autorité du pays d'accueil est beaucoup plus orientée protection des déposants nationaux. Ainsi, les banques doivent mobiliser d'importantes ressources en vue de renforcer la formation du personnel à la compréhension et au respect des différentes normes et investir dans des systèmes d'information performants permettant la production des *reportings*.

- ▶ **La transformation numérique** : les évolutions technologiques ont révolutionné le système bancaire africain en lui permettant d'étoffer l'offre



de services traditionnels avec des produits financiers innovants et accessibles à une plus grande partie de la population. En effet, les innovations technologiques comme le *mobile banking* et le paiement mobile, qui ont profité d'une évolution favorable du taux de pénétration des services de téléphonie, ont connu une montée en puissance au cours de cette décennie. En faisant du téléphone mobile un nouveau moyen de paiement, elles ont facilité les transferts d'argent entre les particuliers, le paiement des factures, des salaires, des achats... Elles touchent aussi bien la population non bancarisée que celle aisée et multibancarisée génératrice d'une partie non négligeable du Produit Net Bancaire. Aussi, le rétrécissement des marges d'intérêts, le durcissement des règles prudentielles et l'évolution des canaux de distribution ne laissent d'autres choix aux banques que de rechercher de nouvelles sources de revenus qui ne pourraient être générées que par la seule innovation.

Cette transformation numérique, dont l'impact dans le temps sur les équilibres économiques reste incertain, doit s'effectuer le plus rapidement possible. Elle nécessite une proche collaboration avec des opérateurs non bancaires. Elle pose donc de nouveaux défis aux banquiers dans la mesure. Elle implique des choix d'investissements humains et matériels judicieux, une adaptation de l'organisation, une évolution des pratiques managériales, un système de partage des revenus et des risques équitable, une parfaite maîtrise d'un produit hybride (ex. : bancaire et télécoms). Le numérique suppose aussi la prise en compte d'aspects réglementaires liés au secret bancaire.

- ▶ **Le financement à long terme** : l'impact du système bancaire sur le développement du secteur privé africain, essentiellement constitué de Très Petites, Petites et Moyennes entreprises, reste timide même si des avancées ont été notées. Cette faiblesse s'explique par le fait que la plus grande partie des banques sont sur des niches confortables (financement du secteur public, services de transferts rapides d'argent et de change...), mais aussi par la rareté et la cherté des ressources longues sur le marché africain pour financer les besoins d'investissement du secteur privé. L'essentiel de l'épargne disponible sur le marché africain est à court terme alors que les besoins de financement des investissements sont à long terme. Dans le même temps, les banques sont soumises à des contraintes réglementaires de liquidité et de transformation à moyen et long termes. Les banques recourent ainsi aux Institutions Financières Internationales pour lever des ressources longues mais le coût élevé renchérit celui du crédit et limite l'impact sur la croissance. En dehors du développement des moyens de paiement et de produits d'épargne à

long terme, il est donc nécessaire pour les banques africaines d'envisager d'autres formes de financement à long terme innovantes tels que le recours aux marchés financiers internationaux et à des lignes de crédit « stand-by » permettant d'assurer un refinancement en cas de crise de liquidité, et donc d'accroître leur capacité de transformation à long terme. L'accès des banques africaines aux marchés internationaux est freiné par leur méconnaissance par les investisseurs alors qu'ils constitueraient un levier de ressources longues. La notation financière peut pallier cette méconnaissance des banques africaines par les investisseurs internationaux. Elle autorise les investisseurs à avoir des informations sur la solvabilité, des données quantitatives et qualitatives ainsi que des opinions indépendantes et crédibles sur la structure notée. Elle leur permet ainsi de prendre des décisions raisonnées et réclamer un retour sur investissement en fonction du risque.

- ▶ **La gestion de la relation clientèle** : la relation de la banque avec son client s'est transformée. L'ouverture d'un compte dans une banque et non dans une autre était auparavant motivée par la proximité avec le domicile ou le lieu de travail, les horaires d'ouverture, la recommandation. Aujourd'hui, même si les clients sont fidèles, ils deviennent de plus en plus sensibles à la proximité et à la personnalisation des produits. Un des défis majeurs du banquier est de satisfaire à ces exigences. La relation du client avec sa banque est fondée sur la confiance. Ainsi, le client souhaite de plus en plus une relation personnalisée et un contact physique avec son conseiller, et ce en dépit de l'avènement des services en ligne et la multiplicité des canaux de distribution. Par conséquent, les banques doivent à la fois investir sur les nouvelles technologies et l'extension du réseau.

Les besoins des clients en matière de produits financiers ont subi des mutations du fait des évolutions sociales. Le client réclame des produits flexibles et joue le rôle de prescripteur en recommandant la banque et/ou un produit à ses relations. Les banques doivent s'adapter à ce changement en investissant dans des outils sophistiqués de gestion de la relation clientèle mais surtout en impliquant les clients dans le processus de création de produits et en les fidélisant.

La mise en œuvre des réformes présentées ci-dessus, même si elles ne sont pas exhaustives, devrait avoir un impact considérable sur l'inclusion financière et le développement du système bancaire. En effet, elles contribueront à faire baisser le coût des services financiers et du crédit permettant ainsi au système bancaire africain de jouer pleinement son rôle d'accélérateur de croissance et contribuer ainsi à l'émergence du continent.



# Le point de vue de Patrick MESTRALLET

Directeur Général d'Oragroup

*Cette réflexion est exclusivement celle de son auteur, elle doit être lue avec un esprit libre de toute doctrine préétablie et de tout préjugé.*

Il est devenu banal d'entendre dire que l'Afrique sera le continent de la croissance économique dans les décennies à venir. Cette prédiction motivante se fonde sur (i) les performances économiques globales plutôt flatteuses observées notamment depuis le début du siècle et sur (ii) des atouts identifiés à fort potentiel.

Concernant les premières, elles peuvent se présenter à grands traits, mais sans prétendre à l'exhaustivité, comme suit :

- ▶ **Le taux de croissance économique** dépasse 5 % en moyenne sur les 15 dernières années, malgré un léger ralentissement depuis 2013. Il se situe au-delà de la moyenne mondiale et est supérieur à la croissance démographique du continent. Cette croissance a été forte en Afrique de l'Ouest et plus modérée en Afrique australe.
- ▶ Cette croissance a trouvé son origine en partie dans la **demande intérieure** liée au développement relatif des classes moyennes et aux transferts des migrants.
- ▶ **Les exportations** ont progressé durant les années 2000, notamment à destination des pays émergents, mais elles se sont ralenties ces dernières années du fait de la situation de la demande des pays développés.
- ▶ **La dette extérieure** est aujourd'hui généralement maîtrisée grâce et après des opérations significatives de retraitement dans le cadre des programmes « Pays pauvres très endettés – PPTE » et « Initiative d'allégement de la dette multilatérale – IADM ».
- ▶ **Les gestions budgétaires étatiques** sont globalement en amélioration,

suivant en cela l'évolution des pratiques de collectes fiscales. Néanmoins, la situation budgétaire s'est dégradée pour certains pays, en particulier pour les pays exportateurs de pétrole.

- ▶ **Les investissements, publics** – infrastructures notamment – comme **privés**, ont explosé depuis l'an 2000 ; les investissements directs étrangers (IDE) contribuant également à cette évolution vigoureuse.
- ▶ La part de **la monnaie scripturale** augmente dans la masse monétaire et le volume des dépôts dans les banques se fortifie.
- ▶ **L'épargne**, en monnaie constante, a été multipliée par 3 depuis le début du siècle, à environ 20 % du PIB, permettant un financement africain relatif croissant des projets nouveaux réalisés sur le continent.

L'Afrique dispose d'atouts considérables dont certains sont les suivants :

- ▶ Le premier atout de l'Afrique est **sa population**. Forte d'un peu plus d'un milliard de personnes à l'heure actuelle, elle devrait atteindre deux milliards avant 2050. De plus, cette population est jeune – la plus jeune de tous les continents. Par suite, la part de la population en âge d'être active s'accroît fortement. Cette progression s'accompagne d'une redistribution géographique, puisqu'à terme 60 % de la population sera urbaine contre 40 % aujourd'hui.
- ▶ Les nouvelles générations africaines ont adhéré vigoureusement au monde des **Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication** (NTIC). Près de 75 à 80 % de la population africaine sont abonnés à un réseau de téléphonie mobile et environ 5 % sont abonnés à Internet, ouvrant ainsi la voie aux développements de service à valeur ajoutée.
- ▶ Cette évolution du **paysage démographique** de l'Afrique est une opportunité considérable, car elle engendre la constitution **d'une classe moyenne** dont les revenus permettent l'approfondissement d'un marché intérieur et donc d'une consommation domestique importante et en forte croissance. Mais elle est également porteuse de risques vu l'accroissement de l'offre sur le marché du travail et de la faible maîtrise du développement urbain harmonieux dans un certain nombre de pays et/ou de villes, pouvant générer des périphéries sauvages et souvent dangereuses.
- ▶ Paradoxalement, ce développement démographique urbanisé donnera une nouvelle chance à **l'agriculture** puisqu'il sollicitera un accroissement des besoins agricoles, alimentaires ou non, qui peuvent être satisfaits



compte tenu des espaces non utilisés, mais arables.

- ▶ L'Afrique dispose également de **ressources minières** importantes, ainsi que des réserves de **gaz** et d'**hydrocarbure** non encore exploitées.

Cet inventaire rapide ne prétend évidemment pas à l'exhaustivité. Toutefois, il semble clair que le développement économique **consolidé** de l'Afrique devrait se poursuivre et s'accélérer. Mais cette prévision globale positive cache mal des disparités considérables d'une sous-région à une autre, d'un pays à un autre, d'une région nationale à une autre. Elle cache mal également les disparités sociales, qui se sont aggravées dans le passé récent, et dont nous ne sommes pas sûrs que le développement à venir permette **spontanément** les corrections nécessaires.

Les pays qui sauront exploiter au mieux leurs atouts, tout en se préservant des risques collatéraux, peuvent prétendre à l'émergence à moyen terme. Il leur faudra notamment former leur jeunesse, soigner leur population, se doter d'infrastructures routières, portuaires, aéroportuaires, voire ferroviaires, agricoles, de télécommunications ; ajuster les procédures administratives et judiciaires, en particulier dans le domaine des affaires, et organiser la collecte et l'allocation de l'épargne domestique sur les projets structurants en parallèle à la mobilisation des ressources extérieures et de l'Aide au Développement. Il importe également de mettre en place des financements originaux pour couvrir les besoins du secteur privé performant, non couverts par le secteur privé bancaire. Ledit secteur bancaire, nécessairement restructuré, jouera dans ce scénario global un rôle essentiel.

Les réflexions suivantes se fondent et concernent en particulier la situation en l'Afrique de l'Ouest, terrain de mon expérience. Elles portent sur le paysage bancaire, les financements à mettre en place, les stratégies bancaires à envisager.

### **Un secteur bancaire restructuré**

Deux axes de réflexion me semblent pertinents vis-à-vis de la restructuration du secteur bancaire : le regroupement et le maintien d'établissements publics ou gérants de mandats publics.

Le début du siècle a été marqué par les faits suivants : (i) les groupes bancaires marocains et nigériens se sont étendus soit par création de filiales ou de succursales, soit par rachat de banques indépendantes ou de réseaux préexistants, (ii) les banques françaises traditionnelles (Société Générale, BNP Paribas) ont réinvesti l'Afrique de l'Ouest après une période de désamour, (iii) des groupes bancaires africains (Orabank, Coris Bank, BSIC) se sont constitués en étendant le faisceau de leurs implantations.

Parallèlement, des banques spécialisées – habitat, agriculture... – subsistent parfois en étant performantes, ainsi que des banques publiques issues souvent des restructurations des années 1980.

Au final, le nombre de banques opérant dans chaque pays est, de façon quasi générale, excessif au regard (i) du volume des dépôts et (ii) de la taille croissante des projets à financer.

Cette multiplicité, superfétatoire et contre-productive, engendre, d'une part, une concurrence très active sur la collecte des dépôts, conduisant à une augmentation du coût de cette collecte et, d'autre part, une compétition dans l'octroi de crédits à des taux moyens qui restent limités à la baisse pour maintenir une rentabilité minimale des établissements.

Mais elle engendre également une limitation réglementaire et de bon sens de la capacité volumétrique d'intervention de chacun des établissements au financement des projets d'équipement, d'investissement et d'infrastructures de leur pays d'implantation. Par suite, les financements nécessaires, même de taille moyenne, sont de plus en plus fréquemment l'objet de structurations multibancaires, qui aggravent le coût de sortie desdits financements.

Il me paraît donc essentiel que des regroupements se réalisent pour donner aux économies nationales et régionales des outils et canaux efficaces de financement de leur émergence, sans toutefois effacer une concurrence bénéfique pour l'indispensable amélioration du taux de bancarisation et du caractère inclusif du secteur bancaire et financier. Ces regroupements se réaliseront peut-être spontanément du fait de la régulation économique, mais devront être plus probablement incités réglementairement par les États et les organes de régulation et de contrôle.

La deuxième piste de réflexion se focalise sur le rôle des responsables politiques, des pouvoirs publics et des autorités administratives et de tutelle dans l'organisation et le pilotage des institutions bancaires et assimilées.

Depuis plus de 30 ans, depuis l'époque de l'ajustement structurel dominant, il est généralement admis, spécialement par les organismes multilatéraux ou bilatéraux de développement, que les acteurs économiques – notamment bancaires – doivent relever du secteur privé et que les quelques banques publiques doivent être privatisées. Je ne suis pas, pour ma part, persuadé du bien-fondé d'une telle idéologie. Un établissement bancaire public, géré avec sérieux, professionnalisme et indépendance, offre à l'État un canal de choix d'affectation de financements ciblés à critères d'octroi affichés, tandis que la constitution d'une agence spécifique ou d'un cabinet interministériel efficace devant tenir ce rôle serait exigeante, du fait du manque d'expérience de haut niveau de l'Administration africaine en



la matière. À cela, s'ajoutent les interventions politiques, régionales, amicales auxquelles il serait toujours difficile de résister.

Je suggère donc, qu'en dépit des pressions des bailleurs de fonds internationaux, les États conservent des structures de financement publiques, sans toutefois intervenir dans leur gestion quotidienne, mais en les dotant de missions d'octroi de financements spécifiques à des opérateurs économiques performants et ciblés. Après tout, la première société de capital développement en France était l'Institut de Développement Industriel (IDI), société publique créée sous le gouvernement de M. Chaban-Delmas, amorçant le développement d'un secteur fleurissant quelques décennies plus tard. Peu après, le Fonds de Développement Économique et Social était géré par des Comités Interministériels, les aides au développement régional par les Sociétés (publiques) de Développement Régional (SDR), les aides à l'innovation par l'Agence Nationale pour la Valorisation de la Recherche (ANVAR) et aujourd'hui nombre de ces financements incitatifs sont regroupés au sein de Bpifrance. De mon point de vue, les États, pour financer efficacement leur émergence, doivent donc conserver, voire se doter, de canaux de financement fiables, soit directement au travers de structures publiques, soit en confiant des mandats d'intérêt public à des structures bancaires, éventuellement publiques, existantes et sélectionnées avec soin.

### **Des financements complémentaires et adaptés**

De quels financements s'agit-il ? Hors segment des grandes entreprises, l'émergence passe non pas (ou pas seulement) par la réussite emblématique de deux ou trois entreprises présentées comme les fleurons d'une économie décomplexée, mais par le développement à forte croissance d'un peloton d'entreprises moyennes opérant dans des secteurs d'activité différenciés.

L'enjeu consiste donc à identifier ces entreprises et à leur accorder les financements correspondant à leurs besoins.

Pour croître, les entreprises ont besoin de fonds propres. Si les actionnaires historiques n'ont plus les moyens de couvrir les besoins marginaux d'accroissement dudit capital, ils peuvent alors se retourner vers les sociétés de capital-risque/ investissement qui ont pour mission de prendre des participations minoritaires pour le temps limité d'un cycle de croissance ; elles sont censées apporter des appuis en matière de gestion. Les États n'ont plus de raison de jouer ces rôles, le secteur privé ayant depuis assez longtemps pris la suite et la relève des initiatives publiques originelles. Mais le nombre d'interventions de ces sociétés reste insuffisant : de première part, en raison de la limitation des fonds alloués à ce type d'activité ; de deuxième part, en raison des critères de sélection des cibles basés

sur des rentabilités prévisionnelles à court/moyen élevées ; et de troisième part, en raison de l'étroitesse des marchés boursiers africains, principales sources de sortie des sociétés de prises de participation.

L'insuffisance de fonds propres bride le développement des entreprises performantes. Le ratio endettement/fonds propres atteint vite ses limites, et en l'absence d'apport de fonds propres extérieurs, c'est le niveau de rentabilité conservé dans l'entreprise, associé au coefficient de productivité des actifs qui détermine le taux de croissance maximal théorique supportable de l'entreprise. L'émergence passe par l'accroissement de ce taux pour les entreprises moyennes et performantes du tissu économique.

Comme les États ne peuvent et ne doivent pas jouer le rôle d'actionnaire direct dans le capital des sociétés moyennes de leur pays, je suggère qu'ils mobilisent des ressources publiques pour les affecter sous forme de quasi-fonds propres, créances participatives de dernier rang, octroyées sans garantie, aux entreprises performantes sur les cycles antérieurs de croissance, et anticipant sur le cycle à venir un développement fort de leur chiffre d'affaires, de leur effectif salarié et/ou de leurs exportations. Ces financements, accordés aux bénéficiaires sélectionnés rigoureusement, mais avec diligence, préférentiellement par le biais du secteur bancaire, seraient offerts pour la durée du cycle de croissance envisagé.

Ces financements permettront un effet de levier sur les financements bancaires des équipements, à moyen terme, et du cycle d'exploitation, à court terme.

Ils pourraient être également utilisés pour le financement des innovations (réelles et non cosmétiques), financements négligés en Afrique par les autorités administratives et par le secteur bancaire en dépit de leur caractère accélérateur de la croissance des entreprises concernées.

Par ailleurs, concernant les petites entreprises, des financements, bien que risqués, devront être libérés pour favoriser la mutation desdites PE en entreprises moyennes. La proximité des banques et le soutien de Fonds de Garantie, couvrant un pourcentage raisonnable de l'ensemble des concours alloués à cette cible, semblent constituer une combinaison de nature à permettre la mise en place des concours financiers requis, qui nécessiteront une collaboration entre les entrepreneurs concernés et la structure de financement pour en optimiser l'usage.

### **Des stratégies bancaires repensées**

Nous l'avons dit, les banques joueront un rôle essentiel dans le processus d'émergence. À l'exception des banques de niche (qui peuvent être très rentables du fait de leur coefficient d'exploitation généralement très faible), les banques devront



donc croître et cette croissance sera pour elles tout à la fois une contrainte de survie et une condition de leur efficacité économique.

Cette croissance passe d'abord par celle des dépôts de la clientèle. La bancarisation reste faible dans les pays africains, à moins de 20 % en moyenne. L'évolution économique-démographique attendue évoquée précédemment suggère que le foyer principal d'extension des dépôts en banque passe par le développement de la bancarisation des populations. L'expérience sénégalaise du début du siècle indique que, pour ce faire, il faut une extension du maillage du pays par un réseau d'agences bancaires de proximité, accueillantes et non intimidantes, dotées de pouvoirs délégués de services de premier niveau (ouverture des comptes, distribution de produits de placement d'épargne, octroi de concours aux salariés, aux professionnels et aux PME pour des niveaux d'urgence quotidienne...).

Parallèlement à ces investissements de contact de proximité, les banques se sont appuyées sur l'implantation de la monétique pour maîtriser la progression du coût d'exploitation de leur présence commerciale.

Elles ont également travaillé sur la canalisation des flux en provenance de la diaspora, soit par la représentation de sociétés de transfert d'argent, soit (sans que cela soit exclusif) par l'ouverture de points de présence dans les zones d'expatriation des émigrants.

Aujourd'hui et dans les années à venir, le développement de la « banque par téléphone », de la banque électronique, des réseaux sociaux sont autant d'opportunités que les banques doivent saisir pour atteindre une clientèle éloignée sans passer obligatoirement par la présence sur place d'une agence « en dur ». L'action bancaire sera, de ce fait, plus inclusive.

Il conviendra toutefois de convaincre une partie des populations encore rétives à l'ouverture de comptes bancaires jugés onéreux.

L'usage des réseaux sociaux par les banques reste encore à définir précisément mais, intuitivement, les banques qui maîtriseront en premier ces nouveaux outils bénéficieront d'un avantage commercial probablement décisif.

Concernant le segment des entreprises, le facteur réactivité, aussi bien en matière d'engagements par signature qu'en matière d'engagements par trésorerie, est et restera l'élément clé de la réussite des banques, en termes de croissance (gain de parts de marché) et en termes de rentabilité.

Il faudra simplifier le modèle d'autorisation de concours, notamment dans les groupes bancaires au sein desquels les niveaux décisionnaires se superposent, s'éloignant des clients et se concentrant sur des structurations administratives

lourdes et onéreuses, notamment en matière de garantie.

À ce titre, les autorités de tutelles pourraient étudier l'assouplissement des règles de provisionnement concernant la prise en compte des hypothèques et garanties hypothécaires.

Le véritable élément d'analyse du risque sur des entreprises existantes doit se recentrer sur les comportements économiques et sur la nature des relations avec les établissements bancaires avant mise en place du financement envisagé.

Bien sûr, les prévisions post-financement et la structuration sont importantes, mais le comportement passé reste le principal élément explicatif du comportement à venir.

Je ne reviendrai pas ici sur le nécessaire renforcement des fonds propres des banques en capital ou en quasi-fonds propres déjà évoqué.

Les banques doivent également s'organiser – comme certaines l'ont déjà fait – pour créer un véritable pôle de compétence et de disponibilité pour répondre, voire anticiper les besoins de leur clientèle d'entreprises.

Elles tireront également profit d'un rapprochement véritable avec les marchés financiers et les opérateurs de haut de bilan pour structurer les financements les plus complexes. Là encore, des compétences nouvelles sont indispensables pour profiter au maximum des complémentarités entre les différents acteurs et marchés du financement des entreprises et des projets.

Certains pays africains seront, à n'en pas douter, émergents dans les années à venir. Mais pour cela les pouvoirs politiques, les autorités administratives, les organismes de tutelle et de régulation et les acteurs du financement des économies devront travailler de concert pour fluidifier la collecte des ressources et leurs affectations pertinentes.

Les opérateurs économiques, particuliers ou entreprises petites, moyennes ou grandes, devront faire l'objet d'attentions particulières de la part de ces acteurs pour faciliter la compréhension mutuelle, le développement dit inclusif et la réalisation de leurs ambitions.

Il n'en reste pas moins que si l'émergence est une ambition et un désir commun à tous, les chemins et moyens de sa réalisation ne sont peut-être pas aussi également partagés.



# Le point de vue de Souleymane DIARRASSOUBA

Directeur Général ABI (Holding Banque Atlantique)  
Président de l'APBEF-CI & FAPBEF-UEMOA

## Banques africaines, réponses endogènes aux besoins des économies

L'émérgence des pays africains est, ces dernières décennies, la perspective la mieux partagée sur le continent ainsi qu'à l'étranger. Et pour cause, les évolutions pertinentes qui ont présidé à l'émérgence des Dragons et Tigres de l'Asie du Sud-Est dans les années 1980 s'observent actuellement en Afrique subsaharienne : la croissance est forte (environ 5,6 % depuis près d'une décennie). L'un des principaux acteurs de cette évolution est le secteur privé. Et notons, de plus, que les marchés financiers s'ouvrent. De plus, une grande partie des économies du continent est en passe de se transformer en économies endogènes diversifiées et nourries par un marché intérieur en croissance continue. Ce panorama économique, plutôt avenant, conforte l'idée que dans la partie subsaharienne de l'Afrique, nombre de pays réunissent aujourd'hui, dans plusieurs domaines, les conditions optimales d'un véritable décollage économique.

## Défi de la créativité et de l'innovation

Cette perspective positive – qui alimente les ambitions légitimes d'émérgence économique sur le continent – impose aux industries bancaires et financières africaines en général, et ivoiriennes en particulier, un grand défi : celui de la créativité et de l'innovation dans les produits et services ; l'enjeu étant de mettre à la disposition des économies du continent des financements adaptés à leur structure. D'autant plus que l'essentiel des flux financiers sur le continent transite par les systèmes bancaires nationaux. Diversité des offres, maillage serré pour rapprocher le plus possible les services bancaires des populations, gestion de risques

et capitalisation des possibilités opérationnelles qu'ouvrent les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont les inflexions nouvelles auxquelles se trouvent soumis les établissements bancaires.

Ainsi, au sein de l'Union Monétaire Ouest-Africaine (UMOA), les banques et établissements financiers, décidés à être des réponses endogènes aux besoins des consommateurs et des producteurs, sont donc à l'initiative pour adapter leurs produits et services.

En Côte d'Ivoire, les fruits de cette orientation sont déjà palpables. En 2014, les crédits accordés par les banques ivoiriennes se sont accrus de 54,5 % par rapport à 2013 avec une hausse en volume d'environ 1 600 milliards de FCFA. Les prêts ont constitué 65,5 % des emplois clientèle octroyés et, consécutivement à l'assouplissement du ratio de transformation passé de 75 % à 50 %, les banques ont augmenté leurs concours de moyen et long termes de 304,5 milliards de FCFA. Les financements accordés aux entreprises privées ont connu une évolution significative, 464 milliards de FCFA de plus qu'en 2013, représentant 78 % des concours octroyés par les banques de Côte d'Ivoire à leurs clients.

### **Le financement du secteur privé, une tendance lourde mais...**

Cette dernière tendance est censée aller en se consolidant. Car dans les économies émergentes qui réussissent, quelle que puisse être leur forme d'organisation économique, le secteur privé est le moteur de la croissance. Et en tant que réponse endogène aux besoins de financement des consommateurs et des producteurs, les banques ivoiriennes travaillent à proposer une gamme plus variée et plus large de produits d'investissements aux fins de collecter auprès des déposants institutionnels et entreprises nationaux (dont le marché bancaire ivoirien est dépendant pour plus de 60 % de ses ressources) et étrangers, des ressources beaucoup plus importantes pour financer l'investissement. Le développement en cours, en Côte d'Ivoire et dans la sous-région Ouest-Africaine, des produits financiers tels que le capital-risque, la garantie, le *factoring*, le crédit-bail... ouvre pour les banques, et les établissements financiers, une belle perspective de déploiement, au profit des entreprises et des consommateurs, de solutions (concours et produits financiers) complémentaires adaptées aux différentes phases de leur développement.

### **... pas suffisante**

L'exportation et l'investissement, principaux moteurs économiques des pays africains aspirant à être émergents aux horizons 2020-2030, devront être boostés pour tenir le double pari préalable de leur décollage économique annoncé et de



la transformation structurelle de leur économie. L'accès au financement que facilitent les banques et établissements financiers aux entreprises lève une hypothèque sur la création de richesses et d'emplois dont le secteur privé est prioritairement la source. Mais quand bien même, cela peut jouer un rôle de catalyseur, il ne saurait être suffisant.

# Le point de vue de Henri-Claude OYIMA

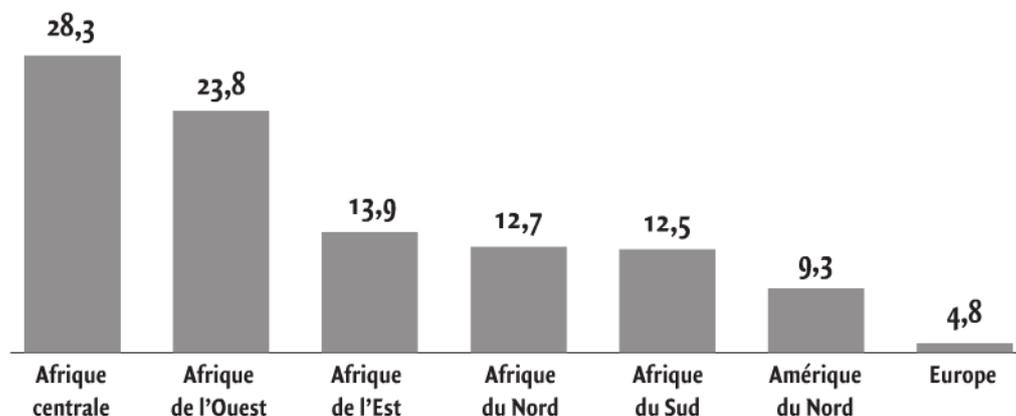
Président-Directeur-Général de BGFI

## Les défis du secteur bancaire africain

**B**ien qu'ayant connu d'importantes mutations et un essor fulgurant au cours de ces dernières décennies, les banques africaines, qui présentent des résultats encourageants, restent confrontées à des difficultés liées à l'évolution du marché et à l'environnement dans lequel elles évoluent. La consolidation de ses institutions financières reste indispensable pour accompagner durablement le développement économique de l'Afrique. Pour cela, les secteurs bancaires africains doivent relever des défis nouveaux, pour demeurer un parfait instrument d'appui au développement.

De manière générale, les systèmes bancaires africains se portent bien, d'après le rapport du magazine *The Banker*, publié en 2014. Les banques africaines ont réalisé un meilleur rendement que l'an passé (24 %), soit six fois le rendement moyen des banques européennes. Dans le classement des 1 000 premières banques de la planète, l'Afrique compte 31 banques situées dans les pays suivants : Angola, Égypte, Gabon, Kenya, Maurice, Maroc, Nigeria, Togo et Afrique du Sud.

### Rentabilité\* des fonds propres des banques par région



Source : Bankscope.

\* Mode de calcul : résultat net/fonds propres. Ce ratio mesure la rentabilité du capital investi par les actionnaires.

L'Afrique reste la région présentant le plus haut retour sur fonds propres à l'échelle mondiale.

Dans un contexte marqué par une croissance économique forte, la faiblesse des marchés financiers impose aux banques un effort de financement accru des entreprises et des institutions. Néanmoins, nombre de projets, pourtant de nature à contribuer sensiblement au développement économique et social, connaissent des difficultés d'accès aux financements. Cela s'explique entre autres par un déficit de compétences en management et gestion de projet, la durée et le coût de réalisation des garanties en cas de contentieux, la faiblesse des apports en fonds propres et l'absence ou le manque de fiabilité des états financiers. Malgré des promesses de rentabilité forte, les entrepreneurs ne parviennent pas toujours à offrir de solides garanties dans un environnement d'affaires qui présente encore des risques substantiels, à savoir un cadre juridique et fiscal à harmoniser et à stabiliser, une instabilité politique importante, ou encore l'insuffisance de formation des cadres.

Au nombre des défis qui s'érigent devant les banques africaines s'ajoute une réglementation prudentielle devenue beaucoup plus stricte et qui ne tient pas compte des **réalités auxquelles les opérateurs bancaires doivent faire face**. Il n'existe pas de **modèle bancaire spécifique, mais une réglementation standardisée qui s'applique partout et à tous, quelle que soit la zone considérée**. Nos systèmes bancaires restent encore très dépendants d'une réglementation qui change au gré des crises financières mondiales, sans réellement favoriser le développement de nos économies. Dans ce contexte, il apparaît indispensable d'intensifier les collaborations interbancaires sous-régionales en vue d'augmenter significativement les capacités de financement de nos économies. Il reste nécessaire de trouver un équilibre favorisant à la fois le financement de nos économies et la protection des déposants.

**À mon sens, l'un de nos principaux défis réside dans notre capacité à identifier les bons mécanismes de collaboration bancaire sous-régionaux, tout en travaillant à l'approfondissement et à la démocratisation de nos marchés financiers. Les surliquidités structurelles de nos systèmes bancaires pourraient constituer un levier puissant pour le financement de nos économies.**

### **Des institutions financières fortes pour un développement économique fort et durable**

Le renforcement des institutions financières africaines passe obligatoirement par une régulation forte, un environnement juridique stable et l'absence d'ingérence politique. Il nous faut trouver les bons vecteurs de collecte et de valorisation de l'épargne et des ressources existantes.

Le rôle des pouvoirs publics devrait se limiter à l'assainissement de l'environnement des affaires, favoriser l'entrepreneuriat, promouvoir efficacement l'investissement national, simplifier et fluidifier les procédures administratives et fiscales. Ces points devraient ainsi fortement contribuer au renforcement de la confiance entre les différents acteurs de l'écosystème bancaire.

L'augmentation du taux de bancarisation constitue un enjeu déterminant pour le renforcement du secteur financier. Le niveau de bancarisation en Afrique avoisine les 11 %, contre 80 % en Europe, et près de 99 % pour la France seule. Ce phénomène s'explique notamment par la faiblesse des revenus et l'urgence des besoins basiques. Nos législations doivent imposer un seuil au-delà duquel tous les paiements devront être domiciliés dans un compte bancaire.

Dans le souci d'améliorer l'inclusion financière, il est nécessaire de développer des mécanismes innovants de règlement des transactions quotidiennes et de constitution de l'épargne. Le taux de pénétration important de la téléphonie mobile en Afrique pourrait permettre d'augmenter rapidement le niveau de bancarisation.



# Le point de vue de Paul DERREUMAUX

Fondateur et président d'honneur du groupe Bank of Africa

## L'avenir du continent africain et le rôle des banques pour faciliter l'émergence du continent

**D**epuis le début des années 2000, la vision que le reste du monde a de l'Afrique subsaharienne s'est progressivement et positivement transformée. Après environ deux décades de recul des indicateurs macro-économiques et sociaux, l'optimisme est revenu. La crise internationale des années 2008 et suivantes n'a fait que renforcer ce brutal revirement mental : non seulement cette partie de l'Afrique pouvait renouer avec la croissance, mais elle disposait d'atouts capables de faire d'elle l'« Eldorado mondial » des prochaines décennies. Sur cette base, un engouement sans précédent s'est construit au profit du continent, amenant vers celui-ci un volume croissant d'entreprises, de fonds d'investissement et de nouvelles catégories de bailleurs de fonds.

L'atteinte, sur la période 2000/2014, d'un taux de croissance annuel moyen du Produit Intérieur Brut (PIB) de la zone subsaharienne d'environ 5 % et le fait que la quasi-totalité des pays aient bénéficié de cette amélioration montrent l'importance du changement intervenu. Certes, le retard était immense et les progrès constatés admettent encore de nombreuses limites. En particulier, la croissance reste concentrée sur un nombre limité de secteurs ; ceux-ci sont créateurs de peu d'emplois salariés par rapport à la croissance exponentielle de la population active ; la redistribution des fruits de ce début de croissance est très inégalitaire et une part importante des citoyens reste à l'écart des améliorations réalisées ; l'environnement des affaires demeure souvent médiocre en raison notamment de la faiblesse des États à introduire les réformes structurelles indispensables. Malgré ces réserves, certains changements opérés paraissent avoir un impact décisif. En la matière, l'effort massif porté depuis quelques années sur la réalisation d'infrastructures de communication et énergétiques est capital pour l'éclosion

d'un nombre croissant d'activités économiques s'il se poursuit avec suffisamment d'intensité. La multiplication et la diversification des sources de financement prêtes à se mobiliser pour toutes les catégories d'investissements nécessaires sur le continent sont une autre satisfaction. Enfin, l'expansion rapide, aux côtés des traditionnelles exportations de matières premières, de secteurs davantage tournés vers la demande intérieure renforce la probabilité de la pérennité de la croissance africaine.

Avec la téléphonie mobile, la banque commerciale est sans doute le secteur qui illustre le mieux cette transformation en profondeur de l'économie du continent, et tient une place essentielle dans les perspectives d'évolution future de celle-ci.

La terrible secousse qui frappa les systèmes bancaires des pays francophones dans les années 1980 avait provoqué à la fois la disparition de la plupart des banques d'État et une vague de repli ou d'arrêt d'expansion des banques étrangères. Après cette courte phase de brusque contraction, la renaissance progressive du secteur bancaire s'est principalement appuyée sur une catégorie inconnue jusque-là, celles des banques locales à capitaux privés nationaux, à l'image du mouvement observé dans l'Afrique anglophone durant la décennie précédente. L'importance des besoins à satisfaire, les débuts de restauration d'un cadre macroéconomique plus favorable, la volonté des « entrants » de s'adresser à des publics négligés par les autres établissements – comme les particuliers ou les entreprises nationales –, le dynamisme des jeunes institutions ont assuré leur développement rapide. Celui-ci a favorisé l'accroissement du nombre des établissements et stimulé une concurrence entre eux, créatrice d'innovations favorables à la clientèle. Dans le même temps, l'instauration de réglementations et d'organismes de contrôle plus contraignants, voire la création de nouvelles institutions de supervision lorsque c'était indispensable, ont apporté dans chaque pays les garde-fous indispensables pour veiller à ce que cette croissance soit saine et éviter le retour d'une crise généralisée. Au début des années 2000, les systèmes bancaires des pays africains avaient donc retrouvé, et souvent dépassé, leur densité d'antan. Dans un marché ouvert et concurrentiel où des places étaient à prendre, ils engageaient la construction de réseaux d'agences, contribuant ainsi à une bancarisation accrue du public, et reprenaient une participation active au financement des entreprises. Au Bénin, par exemple, le financement de la campagne cotonnière – vitale pour le pays – recommença dès 1992 et fut entièrement supporté par les banques privées nouvellement agréées depuis 1990. Une étroite interconnexion entre développement économique et croissance bancaire a donc marqué toute cette période. L'essor de plusieurs réseaux bancaires régionaux illustre cette réciprocité des relations. Dans l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) par exemple, la mise en place d'un espace monétaire et bancaire de mieux en mieux unifié a

facilité la possibilité pour les banques de s'implanter dans l'ensemble de la zone et d'y réaliser des opérations consortiales. Les entreprises ont été en conséquence mieux épaulées dans leur conquête régionale de marchés plus vastes, ce qui a en retour contribué à l'essor des systèmes bancaires de l'Union.

Après avoir ainsi accompagné les premières phases de la croissance subsaharienne, les nouvelles banques commerciales sont devenues dans la dernière décennie l'un des plus actifs moteurs de celle-ci grâce aux nouvelles mutations qui les ont marquées. En effet, auparavant, chaque établissement était resté cantonné dans le pays ou la zone monétaire qui l'avait vu naître. À compter de 2005 environ, un vaste mouvement de franchissement des limites géographiques traditionnelles va caractériser le secteur et aboutir à la construction de puissants groupes continentaux et régionaux. Les principaux initiateurs en sont quelques institutions d'Afrique de l'Ouest, qui vont s'étendre jusqu'à l'Est du continent, puis certaines banques nigérianes, dont l'augmentation considérable du capital social exigé par leurs autorités monétaires les pousse à investir à l'étranger, et enfin trois établissements marocains, sous l'effet d'une relative saturation de leur marché national. Derrière cette dizaine de leaders, d'autres banques de taille plus modeste suivent le même chemin et implantent également des réseaux plurinationaux, telles les banques kényanes dans l'*East African Community* (EAC). Cette deuxième étape du renouveau du système bancaire africain développe plusieurs effets majeurs. Au dynamisme de la période précédente, déjà générateur de nombreux progrès, viennent s'ajouter la puissance et l'expérience des nouveaux venus marocains, nigériens ou kenyans. Une intensité jamais observée auparavant s'installe dans la compétition entre entités. Celle-ci s'exerce en particulier en direction des ménages et utilise deux canaux. Le premier est celui d'une densification renforcée des réseaux d'agences : en 20 ans, leur nombre va souvent décupler tandis que l'effectif des comptes bancaires suivra une trajectoire parallèle, accélérant le processus de bancarisation ; même si celui-ci est encore beaucoup trop faible en Afrique francophone. Le second est celui d'un grand élargissement de la gamme des offres bancaires : une segmentation plus poussée de la clientèle permet une meilleure différenciation des produits en fonction des besoins de celle-ci ; de coûteux investissements technologiques généralisent des services auparavant presque inconnus en Afrique subsaharienne comme la monétique.

Les banques du continent deviennent ainsi plus modernes et performantes et l'écart qui les séparait des systèmes bancaires du Nord se réduit considérablement. Vis-à-vis des entreprises, la montée en puissance des établissements, leur nombre grandissant et une pratique accrue des crédits consortiaux renforcent le rôle des banques africaines dans le financement de l'économie, notamment auprès des grandes sociétés.

Les étapes déjà franchies amènent désormais l'Afrique subsaharienne à espérer atteindre un nouveau stade de développement : celui de l'émergence économique et de ses exigences économiques ou sociales. Dans cette nouvelle étape, les systèmes bancaires peuvent continuer à exercer une influence positive. En effet, le secteur financier connaît toujours d'importantes transformations qui favorisent sa participation à la marche en avant du continent à travers notamment deux principaux facteurs. Sur le plan des acteurs, la concurrence continue à s'intensifier et l'émulation qu'elle exerce profite à plein aux clients. Les plus grands réseaux marquent certes une pause dans leur expansion mais consolident leurs structures et portent l'accent sur l'amélioration de la qualité de leurs services. Derrière, quelques *outsiders* augmentent la pression sur les *leaders* en étendant leurs implantations et en conquérant des parts de marché. Enfin, des groupes bancaires étrangers se tournent de nouveau vers l'Afrique ou y débarquent pour la première fois : ainsi, la Société Générale, après avoir longtemps stabilisé son réseau de filiales, l'élargit à nouveau, tandis que la Banque Nationale du Canada s'engage dans des *joint-ventures* avec des acteurs locaux à Maurice ou en Côte d'Ivoire. Les excellentes performances d'ensemble du secteur, en termes d'activités comme de résultat, portent à croire que ce bouillonnement d'initiatives n'est pas clos et que d'autres intervenants pourraient encore se manifester dans ce marché en pleine expansion. Sur le plan des instruments, le principal changement devrait concerner le taux de pénétration des banques auprès du grand public. De ce point de vue, l'Afrique demeure très en deçà des autres parties du monde malgré l'évolution récente. Une accélération peut cependant être attendue sous la pression de la compétition déjà mentionnée, mais surtout de la mutation en cours des moyens de paiement.

La révolution du « mobile banking », permise par le « boom » du téléphone mobile, a montré tout son impact au Kenya depuis 2008 ; elle est en train de gagner d'autres parties du continent, telle l'Afrique de l'Ouest francophone. Elle recouvrira peu à peu une variété de plus en plus large de produits bancaires et sera vraisemblablement suivie par d'autres nouveautés technologiques facilitant les relations du public avec les systèmes financiers.

Systèmes bancaires et autres structures économiques se sont donc nourries mutuellement dans le mouvement de développement qui a marqué l'Afrique subsaharienne ces vingt dernières années. Il est vraisemblable que ce cercle vertueux va se prolonger. Les diverses avancées que devraient connaître les banques africaines, en puissance d'action comme en qualité de travail, continueraient alors à être un important facteur d'entraînement des économies dans lesquelles s'insèrent ces établissements.



# Le Club des Dirigeants de Banques et Établissements de Crédit d'Afrique



Le Club des Dirigeants de Banques et Établissements de Crédit d'Afrique est une association sans but lucratif, créée en janvier 1989 à Lomé au Togo.

Il 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 ».

Il réunit l'État-major des banques africaines : Présidents, Vice-Présidents, Directeurs Généraux, Directeurs Généraux Adjointes, etc.

Dans le cadre de ses interventions, le Club accueille des représentants de la plupart des institutions internationales et nationales : Banque Mondiale, FMI, SFI, ONUDI, PNUD, UE, BAD, BOAD, BDEAC, BCEAO, BEAC, Ministère Français des Finances, AFD, FMO, BEI, AMSCO, Fonds BIO, Banque de France, CCI, OIF, GIZ, BPIFRANCE.

Dans ce sens, il a noué des liens de partenariat avec des institutions qui œuvrent dans le même sens de modernisation et de développement des services financiers africains. C'est dans cet esprit qu'il a conclu une convention d'échange avec BPIFRANCE (France) et une convention de formation de banquiers africains avec COMMERZBANK (Allemagne).

Depuis son origine, se sont succédé à la présidence du bureau, les personnalités suivantes :

1989 : Monsieur Kossi R. PAASS – TOGO

1990 : Monsieur Marcel DOUPAMBY MATOKA – GABON

1991 : Monsieur Mahamat FARRIS – TCHAD

1992 : Monsieur Mohamed ADEN – DJIBOUTI

1993 : Monsieur Libère NDABAKWAJE – BURUNDI

1994 : Monsieur Gaspard OUEDRAOGO – BURKINA FASO

1995 : Monsieur Émile DOUMBA – GABON

1996 : Monsieur Papa Alioune NDIAYE – SÉNÉGAL

1997 : Monsieur Paul DERREUMAUX – BENIN

1998 : Monsieur Amidou SY – MALI

1999 : Monsieur Mensavi MENSAH – TOGO

2000 : Monsieur Philippe ATTEY – NIGER  
2001 : Monsieur Alassane KONE – NIGER  
2002 : Monsieur Théodore DABANGA – CENTRAFRIQUE  
2003 : Monsieur Mahmud HAMMUDA – BURKINA FASO  
2004 : Monsieur Amadou KANE – SÉNÉGAL  
2005 : Monsieur Moulaye ABASS – MAURITANIE  
2006 : Monsieur Claude Ayo IGUENDHA – GABON  
2007 : Monsieur Abdoulaye DAFPE – MALI  
2008 : Monsieur Henri Claude OYIMA – GABON  
2009 : Monsieur Zakari DAROU SALIM – TOGO  
2010 : Madame Lala MOULAYE – CÔTE D'IVOIRE  
2011 : Monsieur Henri Claude OYIMA – GABON  
2012 : Monsieur Abissie TAGBA – TOGO  
2013/2014 : Monsieur Pierre Yaovi SEDJRO – NIGER  
2015 : Monsieur Idrissa NASSA – BURKINA FASO.

## **Contacts**

### **Cosme AHOUANSOU**

Secrétariat Exécutif du Club des Dirigeants de banques  
et Établissements de crédit d'Afrique  
08 BP 200 Cotonou (Bénin)  
Tel : (+229) 90 03 52 71 – (229) 21 31 75 14  
E-mail : cahouansou@apbef-bj.org ou ahouansouc@gmail.com

### **Alain LE NOIR**

Conseiller spécial du Président du Club  
13 Rue BONGIBAUT BIGE 45 500  
SAINT GONDON France  
Tel : (+33) 238 369 2 79  
E-mail : alain.le-noir@wanadoo.fr



# Chez le même éditeur

---

## ■ HORS COLLECTION

### **Analyse du risque de crédit** – Banque & Marchés

C. Kharoubi et Ph. Thomas

### **Bilan d'une banque (Le)**

Ch. Charréron, M. Formagne et S. Grillet-Brossier

### **Capital-investissement** – Guide juridique et fiscal (Le)

Fr.-Denis Poitrinal

### **Comment la finance peut-elle contribuer à la reprise ?**

Collectif (membres du Centre des professions financières),  
sous la direction de D. Flouzat Osmont d'Amilly et P.-H. Cassou

### **Contrôle de gestion bancaire** et direction financière

M. Rouach et G. Naulleau

### **Coût du capital** – Mesures, théories et pratiques (Le)

F. Bancel

### **Crise en 40 concepts clés (La)**

Collectif sous la direction de C. Karyotis

### **Documents de synthèse de l'entreprise**

Aide à la lecture de la liasse fiscale et à l'analyse financière (Les)

G. Morel et O. Arthaud

### **Droit bancaire et financier** – Mélanges AEDBF France-VI

Sous la direction de J.-J. Daigre et A. Gourio

### **Financer une entreprise par le *crowdfunding***

Les nouvelles règles du *crowdinvesting*

D. Stucki

### **Gouvernance et fonctions clés de risque, conformité et contrôle dans les établissements financiers**

M.-A. Nicolet

## **Management et financement de l'innovation**

B. Yon, avec la collaboration de B. Attali

## **Pilotage comptable bancaire – Un tableau de bord indispensable**

S. Grillet-Brossier, Fr. Tissot, R. Vinadier

## **Sanctions financières internationales (Les)**

D. Hotte, D. Morlet, S. Sauteret et V. Soullignac, sous la direction de Ph. Baumard

## **Solvency 2 en 125 mots-clés**

Ph. Morin et P. Thourot

## **Stratégie et gouvernance des institutions financières mutualistes**

M. Roux

## **Titrisation – Maillon clé du financement de l'économie**

B. Hubaud et J.-M. Beacco

### ■ COLLECTION DROIT

## **Démarchage bancaire ou financier & Conseillers en investissements financiers –**

Aspects juridiques et pratiques

Ph. Arestan

## **Droit bancaire international**

J.-P. Mattout

## **Droit des opérations bancaires et financières transfrontalières**

Aspects juridiques et pratiques de l'accès au marché français

W. Sanbar et H. Bouchetemble

## **Droit de la monnaie électronique**

P. Storrer

## **Organismes de placements collectifs immobiliers (OPCI) – Régime juridiques (Les)**

É. Capron

## **Réparation des préjudices boursiers (La)**

N. Spitz

### ■ COLLECTION MARCHÉ / FINANCE

## **Finance islamique (La)**

G. Causse-Broquet

## **Gestion collective – Gérants et dépositaires face à la maîtrise des risques**

F. Bompaigne et A. Landier-Juglar

■ COLLECTION TECHNIQUES BANCAIRES

**Manuel d'économie bancaire** – Au cœur des entreprises bancaires

D. Chabert

**Opérations bancaires à l'international (Les)**

Ph. Garsuault, avec la participation de S. Priami

■ COLLECTION MASTER

**Analyse financière** – Approche internationale – CFA

Ph. Thomas

**Droit bancaire**

G. Decocq, Y. Gérard et J. Morel-Maroger

**Droit des assurances**

M. Asselain et Ch. Vercoutère

**Fusions-acquisitions**

Ph. Thomas

**Principes de finance d'entreprise** – *Corporate Finance* – Création de valeur

Ph. Thomas

■ COLLECTION ASSURANCES

**Assurance vie** – Aspects réglementaires (L)

V. Ruol

■ COLLECTION LES ESSENTIELS DE LA BANQUE ET DE LA FINANCE

**Analyse boursière fondamentale** – Recherche Actions – *Equity Research*

Ph. Thomas

**Banque en ligne et le droit (La)**

Sous la direction de Éric A. Caprioli, avec les contributions de P. Agosti, I. Cantero, I. Choukri et F. Coupez

**Cartes de paiement** – Nouveaux enjeux et perspectives

D. Geiben. Fr. Flouriot. H. Ducharme

**Contrôle de gestion et stratégie dans la banque**

G. Naulleau et M. Rouach

**Finance et gestion dans la banque**

M. Rouach

**Éthique et responsabilité en finance – *Quo vadis ?***

P. H. Dembinski

**Ingénierie financière**

Ph. Thomas

**Introduction à la comptabilité bancaire**

M. Formagne

**Introduction au *Private Equity*** – Les bases du capital-investissement. France, Belgique, Luxembourg et Afrique francophone

C. Demaria

**LBO** – Montages à effet de levier – *Private Equity*

Ph. Thomas

**Marketing bancaire et de l'assurance** – Nouvelles tendances (**Le**)

M. Badoc et É. Trouillaud

**Offres publiques (Les)**

Ph. Thomas en collaboration avec M. Demuth

**Paiements à l'heure de l'Europe et de l'e/m-paiement (Les)**

R. Bouyala

***Real Estate*** – Finance de l'immobilier

Ph. Thomas en collaboration avec A. Romanet-Perroux

***Trade Finance*** – Principes et fondamentaux

D. Leboiteux

■ COLLECTION PROFESSION BANQUIER

**Guide pratique du conseiller bancaire et financier** – Approche patrimoniale

W. Dosik

**Manager et animer un réseau d'agences**

A. Delhoumeau et J.-H. Maisonneuve

**Retrouvez tous les ouvrages publiés chez RB Édition sur :**  
**[www.revue-banque.fr](http://www.revue-banque.fr)**







La finance africaine et les banques en particulier ont connu des mutations importantes ces vingt dernières années. Ces changements ont aiguïté la concurrence et ont incité les banquiers à développer des stratégies spatiales innovantes reposant sur une logique industrielle et de nouveaux métiers liés aux NTIC.

À quoi ressemble le paysage africain ? Quelles sont les stratégies suivies par les grandes banques africaines ? Quel est l'avenir du panafricanisme bancaire ? Quels sont les grands défis pour le régulateur bancaire africain ? Quels sont-ils pour les banques africaines pour les trente prochaines années ? Repli ou expansion des banques étrangères en Afrique ? Telles sont quelques-unes des interrogations qu'analyse ce collectif, qui aborde aussi des aspects réglementaires et leur degré d'adaptation au système financier africain.

En croisant les regards de spécialistes de l'économie et de la finance du continent – universitaires de renom et éminents dirigeants de banques africaines –, cet ouvrage, à l'initiative du Club des Dirigeants de Banques et Établissements de crédit d'Afrique, donne les repères indispensables à la compréhension du processus d'émergence par lequel passe le continent africain. Se peut-il qu'après l'Asie et l'Amérique du Sud, l'Afrique soit le prochain eldorado pour les investisseurs ?

#### CHAPITRE 1 **Des banques innovantes face à la dynamique de l'émergence**

2015-2025 : les banquiers bâtisseurs de l'émergence de l'Afrique | [Dhafer SAÏDANE](#)

Évolution et perspectives de développement des systèmes financiers africains | [Stefan NALLETAMBY](#) et [Hugues KAMEWETSAFACK](#)

Banques africaines et nouvelles technologies | [Blaise AHOUANTCHEDE](#)

Les banques africaines : stratégies, réglementation, concentration et concurrence | [Désiré AVOM](#)

Réformes nécessaires à l'approfondissement des marchés boursiers africains | [Gabriel FAL](#)

#### CHAPITRE 2 **Le cas des banques d'Afrique du Nord**

Système financier en Afrique du Nord : mutation contrastée et intégration hésitante | [Dhafer SAÏDANE](#) et [Nabil JEDLANE](#)

Le système bancaire tunisien post-révolution : diagnostic et pronostic | [Dhafer SAÏDANE](#)

Le casse-tête d'une réforme bancaire dans un pays en transition | [Hakim BEN HAMMOUDA](#)

#### CHAPITRE 3 **Les principaux défis : inclusion financière, réglementation et politiques de développement**

L'inclusion financière par le renforcement du partenariat Banques – IMF : outil pour un meilleur financement de l'émergence en Afrique subsaharienne | [Fodé NDIAYE](#) et [Mbaye DIOUF](#)

Stratégies d'expansion continentale : un miroir aux alouettes ? | [Anselme IMBERT](#)

Banque africaine et justice | [Ousseynou SOW](#)

Le levier de la puissance publique : un exemple de réponse au financement des PME en Afrique | [Vincent DI BETTA](#) et [Mohamed Ali MZALI](#)

Le financement bancaire des PME-TPE en Afrique | [Alain LE NOIR](#)

#### CHAPITRE 4 **Des dysfonctionnements financiers et des retards à corriger**

Banques et marchés financiers africains | [Hervé NDOUME ESSINGONE](#)

La gestion des ressources humaines dans les banques africaines : constats et perspectives | [Raphaël BENARROSH](#)

Europe-Afrique : les facteurs clés de succès des systèmes de paiements – Analyse et perspectives | [Georges PAUGET](#)

#### CHAPITRE 5 **Les perspectives, les évolutions perceptibles et les grandes tendances**

Afrique : fera-t-on la banque autrement ? | [Jonas SILIADIN](#)

Le renouveau de l'Afrique subsaharienne : les implications pour le secteur bancaire africain | [Florian WITT](#)

L'industrie bancaire en Afrique : le défi de la croissance profitable | [Georges FERRE](#)

L'avenir de la banque africaine – le rôle des banques, celui de l'État, les nouveaux défis, les stratégies futures – vu par les dirigeants de banques : [Idrissa NASSA](#), [Patrick MESTRALLET](#), [Souleymane DIARRASSOUBA](#), [Henri-Claude OYIMA](#) et [Paul DERREUMAUX](#).

ISBN : 978-2-86325-733-3  
Code Géodif : G70762  
37 euros  
revue-banque.fr

