

AFRICAN
BANKER

AFRICAN BANKER

Édition
française

DÉCIDEURS ENTRETIENS & PORTRAITS

Gervais Koffi Djondo
Christian Adovelande
Hakim Ben Hammouda
Paul Fokam
Hakan John Wilson
Jean-Philippe Prosper
Tarik Senhaji

Mohamed Benchaaboun
Président du Groupe
Banque centrale populaire

Les stratégies des banques panafricanaines

Mohamed Benchaaboun
Groupe Banque centrale populaire

Mohamed Bennani
Bank of Africa

Mohamed El Kettani
Attijariwafa bank

Henri-Claude Oyima
BGFI Bank

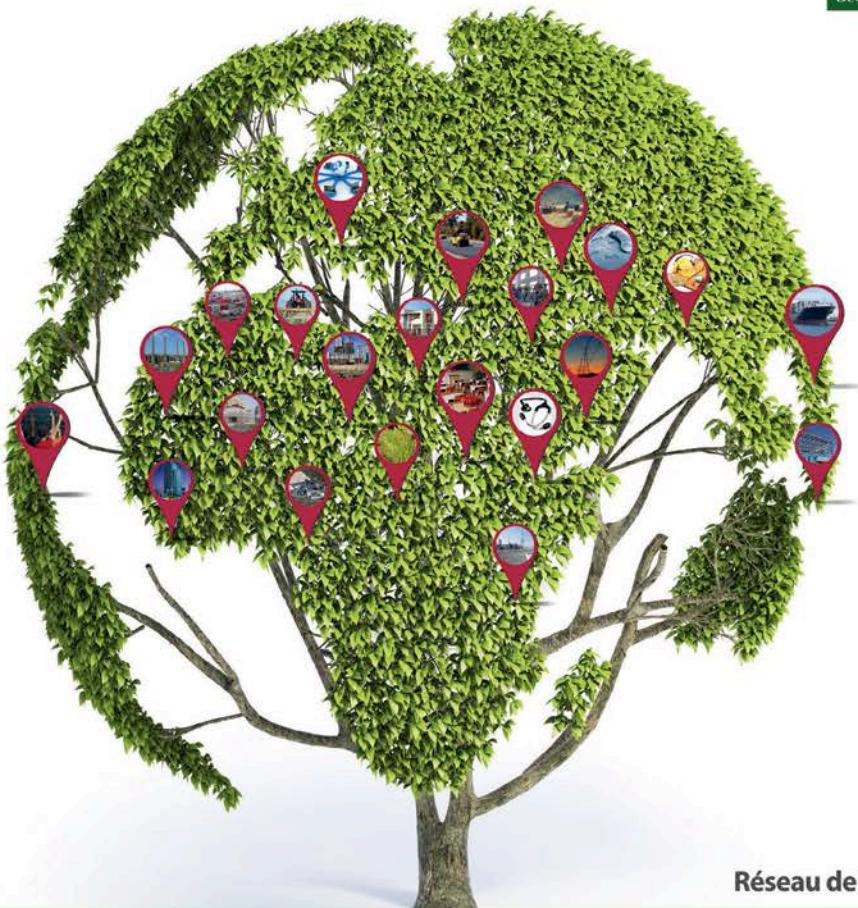
N°20 | Août - Septembre - Octobre 2014

M 02210 - 20 - F: 8,00 € - RD



• France et zone Euro 8€
• Zone CFA 1000 FCFA
• Algérie 60 DA
• Tunisie 700 DT
• Maroc 60 Dh
• États-Unis \$9,95 • Maurice 300 MR
• Royaume-Uni £5,50 • Suisse 15 FS

Permettre l'Initiative Forger le Succès



Réseau de 52 Pays Membres

Développement des Institutions Financières Islamiques et l'Octroi de Lignes de Financement

Les Services Consultatifs et Gestion d'Actifs



Financement des Projets du Secteur Privé aux Pays Membres

Promotion d'Investissements Transfrontaliers



IC PUBLICATIONS

FRANCE

609 BAT A

77 RUE BAYEN

75017 PARIS

Tél.: + 33 1 44 308100

Fax: + 33 1 44 308111

E-mail: info@icpublications.com

Website: www.icpublications.com

GRANDE-BRETAGNE

IC PUBLICATIONS

7 COLDBATH SQUARE

LONDON EC1R 4LQ

Tél.: + 44 20 7841 32 10

Fax: + 44 20 7713 7898

E-mail: icpubs@africasia.com

Website: www.africasia.com

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Afif Ben Yedder

ÉDITEUR

Omar Ben Yedder

RÉDACTEUR EN CHEF

Hichem Ben Yaïche

COORDONNATEUR DE LA RÉDACTION

Junior Ouattara

SECRÉTAIRE DE RÉDACTION

Laurent Souaille

RÉDACTION

Gérard Choisnet, Ridha Kefi, Anver Versi

COLLABORATEURS EXTÉRIEURS

Alain Le Noir, Tom Nevin, Dhafer Saidane, Hakima Kermane, Olivier Deau, Christine Holzbauer, Mélanie Matarese, Samia Lokmane Khellil, Christelle Marot.

DIRECTION ARTISTIQUE

Daniel Benharrosh

DIRECTRICE GÉNÉRALE

Leila Ben Hassen

l.benhassen@icpublications.com

V.P. DÉVELOPPEMENT

Saliba Manneh

DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT

Nathalie Desanti-Tounkara,
iaorana31@hotmail.com
Mobile: + (221) 77 190 33 22

COMMUNICATION ET PUBLICITÉ

Medrine Chitty, Elisée Marie,
Darren Moore, Nick Rosefield,
Nadia Osho-Williams

BUREAU MAGHREB

Nejib Ben Yedder,
n.benyedder@icpublications.com

PRODUCTION

Richard Briggs

DIFFUSION

Jean-Claude Bétard

ABONNEMENTS

Françoise Peter
E-mail: peter@icpublications.com
www.icpublications.com

IMPRIMEUR

Headley Brother Ltd,
Ashford, Kent TN24 8HH

CRÉDITS PHOTOS

AFP (Sauf mention particulière)

N° DE COMMISSION PARITAIRE

0115 T 90333

ISSN

1757-1413

Trimestriel

Dépôt légal: août 2014

© 2014 - IC Publications

Dossier STRATÉGIE PANAFRICAINE

- 38 Consolider avant de poursuivre l'expansion**
- 42 Maroc Les raisons de la réussite**
- 44 Mohamed Benchaaboun Une expérience à faire partager**
- 48 Attijariwafa bank accélère son développement**
- 50 Mohamed Bennani L'Afrique est faite pour les développeurs...**
- 54 Henri-Claude Oyima Investir dans des projets africains**

**4 BRÈVES****DÉCIDEURS**

- 14 Gervais Koffi Djondo**
Un parcours exemplaire
- 18 Jean-Philippe Prosper**
Nous avons contribué aux progrès en Afrique
- 20 Hakan John Wilson**
Faire rimer aide au développement et bénéfices
- 24 Hakim Ben Hammouda**
Réformer et moderniser le secteur bancaire
- 26 Christian Adovelande**
Financer davantage le secteur privé
- 29 Tarik Senhaji**
2,5 milliards € d'investissements
- 32 Amadou Koné**
Retour à Abidjan
- 34 Paul Fokam**
Le touche-à-tout
- 36 Boureïma Amadou**
L'homme de la situation

**FINANCES
ET MARCHÉS**

- 58 Les banques arabes en conquête**
- 61 La BID affiche ses ambitions**
- 64 Burkina Faso**
Les projets de la Banque Atlantique
- 65 Sénégal**
Une clientèle difficile à convaincre
- 66 Algérie**
Les patrons au secours du capital investissement

ANALYSES

- 68 Jaloul Ayed et Dhafer Saïdane**
Pour une nouvelle culture financière
- 71 Alain Le Noir**
Trois réflexions sur la banque

ÉVÉNEMENT

- 74 Trophées African Banker**
Les femmes, grandes gagnantes

ASSURANCES

- 78 Les mutations de l'assurance agricole**

ACTIVITÉS BANCAIRES

- 80 Algérie**
Les challenges de la Satim
- 81 Mauritanie**
Une forte demande d'accréditations

BRÈVES

Par Gérard Choisnet

INTERNATIONAL

AMETHIS FINANCE MOBILISE 530 MILLIONS \$ POUR LES ENTREPRENEURS AFRICAINS



LUC RIGOUZZO

Après un *closing* intermédiaire de 185 millions \$, Amethis, fonds d'investissement responsable dédié exclusivement à l'Afrique, vient de réaliser son *closing final* à 530 millions \$. Amethis

estime avoir « *su attirer un nombre sans précédent d'investisseurs privés: des institutions financières mais aussi un nombre important d'entrepreneurs européens et américains. Le succès de cette levée de fonds confirme l'intérêt des investisseurs privés américains et européens pour le continent Africain. Amethis finance réalise l'une des plus importantes levées, pour un premier fonds, dans l'univers du Private Equity en Afrique* ». Amethis a rassemblé une communauté d'investisseurs unique, avec plus de 90 % d'investisseurs privés et un total de 55 investisseurs. « *C'est un signal très positif pour le continent car la plupart des fonds d'investissement à lui dédiés ont été majoritairement financés jusqu'ici par des institutions financières de développement (IFD). Ceci démontre une intégration accrue du continent dans les flux d'investissement mondiaux* ».

Les partenariats sont au cœur de la stratégie d'Amethis qui est désormais au centre d'une communauté panafricaine d'investisseurs privés et d'entrepreneurs. La structure actionnariale d'Amethis réunit en effet des investisseurs institutionnels d'une part (banques, compagnies d'assurances, fonds de fonds, etc.) et des entrepreneurs à succès issus des secteurs de l'industrie et des services d'autre part, dont la majorité accède pour la première fois à l'Afrique dans le but de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre sur le continent. « *Amethis considère ses investisseurs comme des partenaires potentiels pour les entreprises dans lesquelles le fonds investit. Amethis assiste en effet ses actionnaires dans leur expansion en Afrique* »,



LAURENT DEMEY

notamment par le biais de co-investissements ».

Un an et demi seulement après son premier *closing*, Amethis a déjà réalisé cinq investissements, dans le secteur bancaire au Kenya et au Ghana, dans la logistique à l'île Maurice et dans la distribution de produits pétroliers en Côte d'Ivoire. « *En s'associant aux deux banques les plus dynamiques du Kenya et du Ghana, respectivement Chase Bank et Fidelity Bank, Amethis accompagne les changements rapides du secteur bancaire initiés par des pionniers locaux. Par ailleurs, en Côte d'Ivoire, grâce à son investissement dans Pétri Ivoire, le champion local, Amethis soutient l'augmentation rapide de la consommation de gaz. Dans l'océan Indien, Amethis aide l'île Maurice à s'imposer comme plateforme logistique régionale grâce à son investissement dans Velogic, le leader mauricien du secteur* ».

Amethis Finance est une institution financière consacrée à l'Afrique subsaharienne, créée en décembre 2012 par Luc Rigouzzo et Laurent Demey, respectivement anciens directeur général et directeur général adjoint de Proparco, filiale de l'Agence française de développement (AFD), en partenariat avec La Compagnie Benjamin de Rothschild. Amethis Finance est un « guichet unique » qui donne accès à un ensemble complet d'instruments financiers à long terme (dette à long terme, investissements en fonds propres et quasi-fonds propres) avec des normes et des objectifs élevés en termes de développement et de critères sociaux et de gouvernance. Amethis se positionne comme un investisseur à long terme désireux d'aider les entreprises privées à consolider leur positionnement concurrentiel, leur croissance nationale et régionale, et à mettre en œuvre un plan stratégique à long terme.

SIGNATURE DE PROGRAMMES INDICATIFS NATIONAUX AVEC L'UE

Le commissaire européen chargé du développement, Andris Piebalgs, et les ministres de 16 pays ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique) dont cinq pays francophones, ont cosigné fin juin à Nairobi (Kenya) les premiers Programmes indicatifs nationaux (PIN) au titre du 11^e Fonds européen de développement (FED) pour la période 2014-2020. Le financement de l'UE se concentrera sur un maximum de trois secteurs par pays (éventuellement quatre dans le cas de pays fragiles), afin que la coopération de l'UE produise un effet maximal, avec un rapport coût/bénéfices optimal.

Le financement bilatéral de l'UE au titre du 11^e FED et les secteurs de concentration pour chacun des pays francophones totalisent 1 182 millions d'euros, dont :

- Djibouti 105 millions d'euros/Eau et assainissement; sécurité alimentaire et nutritionnelle;
- Gabon 13 millions d'euros/Enseignement;
- Côte d'Ivoire 273 millions d'euros/Gouvernance et consolidation de la paix; agriculture; énergie;
- Mauritanie 195 millions d'euros/État de droit; santé; agriculture durable et sécurité alimentaire;
- Niger 596 millions d'euros/Politiques sociales; sécurité et gouvernance; sécurité alimentaire; infrastructures. Les autres PIN devraient être achevés et signés d'ici au début de l'année 2015. En parallèle, les travaux de conception de projets et de programmes ont également débuté dans tous les pays.



LE PRÉSIDENT DU KENYA UHURU KENYATTA EN COMPAGNIE DU COMMISSAIRE EUROPÉEN POUR LE DÉVELOPPEMENT, ANDRIS PIELBAGS .



Au service de l'Afrique qui avance

L'Afrique est riche. Riche de sa jeunesse et de son énergie. Riche de son ambition et de sa créativité. Nous croyons en cette richesse. Nous croyons en une Afrique entreprenante où l'initiative et l'innovation sont encouragées. Nous croyons en une Afrique solidaire où le dialogue et le partage d'expérience sont une source d'enrichissement mutuel. Nous croyons en une Afrique compétitive qui prenne la place qui lui revient dans le monde et dans l'avenir.

Groupe Attijariwafa bank. Au service de l'Afrique qui avance.



التجارب وفا بنك
Attijariwafa bank

BRÈVES

UN FONDS BAD/CHINE DE 2 MILLIARDS \$ POUR L'AFRIQUE

La Banque africaine de développement (BAD) et la People's Bank of China (PBC) ont signé un accord prévoyant la création d'un fonds de cofinancement de 2 milliards \$, dénommé *Africa Growing Together Fund* (AGTF). Les ressources provenant de l'AGTF seront allouées, au cours d'une période qui s'étendra sur dix ans, au financement de projets de développement en Afrique, garantis ou non garantis par l'État, avec d'autres ressources de la BAD. Selon Donald Kaberuka, président de la BAD, «*l'AGTF sera aligné sur le cadre stratégique, les politiques et les procédures de la Banque, y compris ses garanties intégrées, et tirera ainsi parti de ses atouts*». Charles Boamah, vice-président et directeur financier du Groupe de la BAD, précise que «*l'AGTF permettra l'affectation annuelle d'un montant supplémentaire de 200 millions \$ à un nombre plus élevé de projets, ou à des projets de plus grande taille, à travers l'Afrique, à des conditions identiques à celles des prêts consentis par la BAD à des projets identiques. Cette facilité s'appuiera sur le succès d'instruments semblables, tel que le Fonds spécial du Nigeria qui fonctionne depuis près de 40 ans*».

L'AGTF sera mis en place dans de brefs délais et servira au cofinancement de plusieurs projets avant la fin de l'année.

LA BAD SOUTIENT ECOBANK POUR FINANCER LE COMMERCE

Le groupe Ecobank a signé avec la Banque africaine de développement (BAD) une facilité de financement du commerce de 200 millions \$. L'accord comprend deux facilités distinctes : une facilité de partage des risques non financés de 100 millions \$ pour soutenir des opérations éligibles provenant de banques émettrices en Afrique, et un prêt de financement du commerce de 100 millions \$ permettant à Ecobank de disposer d'une capacité au profit des entreprises

locales et des PME en Afrique.

«*Ecobank se trouve dans une position privilégiée pour soutenir le commerce intrarégional en raison de son empreinte sans équivalent, de sa vaste expérience dans la gestion des risques de contrepartie africains et de son réseau de correspondants bancaires*», estime Albert Essien, directeur général du Groupe Ecobank.

Trois prêts du Fades

Le Fonds arabe pour le développement économique et social (Fades) a approuvé en juin trois prêts d'un montant total de 110 millions de dinars koweïtiens, soit 286 millions d'euros, dont :

- un prêt de 50 millions DK, soit 130 millions d'euros au Maroc pour l'irrigation de la zone d'Ashtukah Ait Bahia avec de l'eau de mer dessalée ;
- un prêt de 30 millions DK, soit 78 millions d'euros en Tunisie pour le barrage de Mallag supérieur ;
- et un prêt de 30 millions DK, soit 78 millions d'euros en Mauritanie pour la construction d'une centrale solaire à Nouakchott et le développement du réseau électrique.

RÉORGANISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ECOBANK

Emmanuel Ikazoboh a été nommé président du groupe Ecobank. Comptable de formation, il compte à son actif plus de 35 années d'expérience dans la gestion et le conseil d'entreprises internationales dans les secteurs privés et publics. Il a effectué une grande partie de sa carrière chez Deloitte en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale. Le groupe a décidé une importante réorganisation de son conseil d'administration. Sena Agbayissah, Kwasi A. Boatim, Assad Jabre et Sipho Mseluku ont démissionné de leurs fonctions d'administrateurs. Le nouveau conseil d'administration se compose de trois administrateurs exécutifs : Albert Essien, directeur général du groupe, Evelyne Tall-Daouda, directeur général adjoint et directeur exécutif,

et Laurence do Rego, administrateur exécutif, directeur Finance, et de neuf administrateurs non exécutifs, en plus du président du conseil d'administration : André Siaka, représentant les actionnaires de la zone Cemac, Adesegun Akinjuwon Akin-Olugbade, représentant le Nigeria et les actionnaires anglophones, André Boboé Bayala, représentant la zone Uemoa et les actionnaires francophones, Tei Mante, représentant la zone monétaire ouest-africaine, Kadita Tshibaka, représentant la SFI, Hewett Adegboyega Benson, représentant la société Amcon, Bashir Mamman Ifo, représentant la BIDC, et Daniel Matjila, représentant la Public Investment Corporation (PIC).



EMMANUEL IKAZOBOH

AFRIQUE DU NORD RÉGIONAL

ACCORD SID-BERD EN FAVEUR DES PME

La Société islamique pour le développement du secteur privé (SID) et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) ont signé un protocole d'accord visant à soutenir conjointement les PME en Égypte, Jordanie, Maroc et Tunisie.

Selon les termes de ce protocole, la SID et la BERD viseront à établir un fonds d'investissement de 120 millions \$ pour développer et soutenir financièrement les PME de la région de la Méditerranée méridionale et orientale (Semed) à travers des structures de transactions innovantes et en utilisant divers produits de financement comme les fonds propres et les quasi-fonds propres.

S'appuyant sur leur expertise, les deux institutions contribueront au Fonds des PME et exploreront des ressources supplémentaires chez les investisseurs et les bailleurs de fonds institutionnels pour soutenir le financement des PME dans la région et garantir l'assistance technique nécessaire.

MAROC**ACCORDS D'ATTIJARIWAFABANK EN FRANCE ET EN RUSSIE**

Attijariwafa bank et Bpifrance ont signé début juin à Paris un protocole d'entente visant à favoriser les échanges et le développement des entreprises françaises et marocaines dans l'un et l'autre pays, en renforçant l'accompagnement et en soutenant les investissements bilatéraux dans ces entreprises.

Outre l'encouragement de partenariats multiformes entre les entreprises françaises et marocaines, incluant notamment : coentreprises, prises de participation minoritaires ou majoritaires, partenariats commerciaux ou technologiques... Attijariwafa bank et Bpifrance encourageront également les rapprochements entre opérateurs français et marocains afin d'aborder ensemble et de manière compétitive les marchés subsahariens.

Dans le cadre du forum économique « Maroc partenaire stratégique de la Russie », organisé en juin à Moscou, Attijariwafa bank, premier groupe bancaire et financier au Maghreb et de l'Uemoa, a signé avec Sberbank, la plus grande banque en Russie et en Europe de l'Est et la troisième en Europe, un accord par lequel les deux groupes s'engagent à développer leur coopération dans leurs pays de présence respectifs.

Attijariwafa bank et le groupe bancaire russe VTB ont également signé un accord de coopération stratégique, pour développer un partenariat riche et varié dans plusieurs domaines de coopération dont, principalement, le financement des opérations d'import et d'export, de Project



Finance et d'investissement dans les pays de présence des deux groupes.

En outre, Attijariwafa bank a signé deux importants mémorandums d'entente.

Le premier a été scellé avec la Fédération interprofessionnelle des activités céréaliers du Maroc (FIAC), Louis Dreyfus Vostok et IGC LLC (agissant pour le compte de Glencore Grain). L'accord porte sur la mise en place d'un cadre contractuel pour l'acquisition par les importateurs marocains de l'équivalent de 300 millions \$ de blé de mouture russe durant la récolte 2014-2015.

Le deuxième mémorandum d'entente a été signé avec le groupe agroalimentaire marocain Unimer. L'objet du mémorandum est d'établir le cadre transactionnel de coopération entre les deux parties pour la vente et l'exportation vers des opérateurs russes de tonnage de produits de la mer équivalent à 10 millions \$ par an.

FINANCEMENT ADDITIONNEL DE LA BM POUR LES ROUTES RURALES

La Banque mondiale a approuvé début juin un prêt de 96,55 millions \$ à l'appui du 2^e Programme national de routes rurales (PNRR2) du Maroc, visant à améliorer l'accès à des routes praticables par tous les temps pour la grande majorité de la population rurale du pays. Le montant sera libellé en euros, soit 70 millions d'euros.

Le PNRR2 compte deux composantes. La première, financée par la Caisse pour le financement routier (CFR), vise la remise en état ou la modernisation de 12 560 km de routes rurales (et de petites infrastructures routières complémentaires), pour un coût de 1,45 milliard \$. Dans le cadre du PNRR2, la CFR gère à la fois les prêts et les dons provenant des bailleurs de fonds internationaux (dont la Banque mondiale) et les contributions des collectivités locales. La seconde composante est financée par le Fonds spécial routier du Maroc ; elle porte sur la remise en état ou la modernisation de 3 000 km de routes rurales (et sur de petites infrastructures routières complémentaires), pour un coût estimé à 425 millions \$.

Le prêt de 96,55 millions \$ alloué par la Banque mondiale est destiné à combler les besoins de financement du PNRR2 ; ajoutée à la contribution de 300 millions Dh (36 millions \$) de la CFR, cette somme permettra de remettre en état ou de moderniser environ 1 300 km.

Ce projet couvrira les régions de Tanger-Tétouan, Taza-Taounate-Al Hoceima, Fès-Boulemane, Meknès-Taïala, Tadla-Azilal, Doukkala-Abda, Rabat-Salé-Zemmour-Zaër, Grand Casablanca, Oriental, Marrakech-Tensift-Al Haouz, Chaouia-Ouardigha, Gharb-Cherarda-Beni Hsan, Souss-Massa-Draa, ainsi que la province de Guelmim.

LA BEI EXAMINE LE PROJET SOLAIRE OUARZAZATE III

La Banque européenne d'investissement (BEI) envisage d'accorder un financement de 150 millions d'euros à la Moroccan Agency for Solar Energy (Masen) en faveur du projet Ouarzazate III.

Évalué à un montant global de 850 millions d'euros, le projet porte sur la construction et l'exploitation d'une tour à concentration solaire de 150 MW, au titre de la phase III du complexe solaire de Ouarzazate (500 MW au total).

APPUI DE 35 MILLIONS \$ POUR LA LUTTE CONTRE LE SIDA

Le ministre de la Santé, El Houssaine Louardi, et le représentant du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme pour la région du Moyen-Orient-Afrique de l'Ouest, Leilio Marmora, ont signé fin juin une convention d'appui de 35 millions \$, couvrant la période allant de juillet 2014 à juin 2017. Cette cérémonie coïncidait avec la célébration de dix années d'appui à la Stratégie nationale de lutte contre le sida.

Durant ces dix années, le nombre de personnes sous traitement antirétroviral a été multiplié par plus de 20, passant de 248 en 2002 à 5 301 en 2012, grâce à la décentralisation de

BRÈVES

la prise en charge thérapeutique (deux sites en 2002, 15 sites en 2012), à l'amélioration du système d'approvisionnement et à la réduction continue des prix des traitements dont le coût de première ligne a été divisé par dix, passant de 200 à 20 \$ par mois par patient.

L'accès au dépistage a également été renforcé du fait de l'augmentation du nombre de centres de dépistage anonyme et gratuit, les Cidag, qui sont passés de neuf en 2002 à 250 centres fixes et huit unités mobiles, et de l'introduction des tests rapides permettant d'augmenter de manière substantielle le nombre de personnes conseillées et testées qui est passé de 2 000 en 2002 à 200 000 en 2012.

TUNISIE

TROIS ACCORDS SIGNÉS PAR ATTIJARIWAFA BANK

En marge de la visite officielle en Tunisie du roi du Maroc Mohammed VI, Attijariwafa bank a signé avec Qatar National Bank (QNB) une convention de financement par laquelle QNB consent à Attijari bank, filiale tunisienne du groupe Attijariwafa bank, un prêt de 40 millions \$ pour le financement des PME en Tunisie. Cette signature constitue l'un des premiers jalons de l'accord stratégique signé entre les deux groupes en juin 2013, qui vise à promouvoir et à développer les échanges commerciaux et les investissements dans les pays de présence des deux groupes bancaires.

Attijariwafa bank a également signé une convention de financement avec l'Arab Trade Financing Program (ATFP), institution panarabe, pour le financement du commerce des pays arabes. Par cet accord, l'ATFP consent à Attijari bank une ligne de garantie de 10 millions \$ pour la couverture de financement des transactions commerciales de la Tunisie avec le reste du monde.

En outre, Attijariwafa bank a signé avec la Compagnie arabe pour la garantie des investissements et les crédits à l'exportation (Dhaman), institution financière panarabe, un mémorandum d'entente. Par cet accord, Dhaman octroie à Attijari bank une assurance de crédit à l'export pour les biens d'origine arabe exportés de la Tunisie vers le monde.

AMÉLIORATION DES RECETTES FISCALES AVEC LA BAD

La Banque africaine de développement (BAD) et la Tunisie ont signé début juin un accord de don de 3 millions \$ environ (près de 5 millions DT), financé par le Fonds de transition pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, dans le cadre du Projet d'amélioration de la mobilisation des ressources domestiques à travers la mise en place d'un système fiscal efficace, d'une coopération internationale et d'une transparence fiscale améliorée en Tunisie.

Pour Aly Abou-Sabaa, vice-président de la BAD chargé de l'agriculture, de l'eau, du développement humain, de la gouvernance et des ressources naturelles, « la Tunisie a un besoin crucial d'augmenter ses ressources à partir de ses recettes fiscales pour pouvoir financer son développement de manière durable ». D'un coût total de quelque 5 millions \$, ce projet bénéficie d'un cofinancement de l'OCDE (1,5 million \$), dans le cadre du Partenariat de Deauville.

LA BEI SOUTIENT L'ÉDUCATION ET L'EMPLOI

La Banque européenne d'investissement (BEI) a approuvé fin juin deux financements d'un montant total de 170 millions d'euros (383 millions DT) pour l'éducation des jeunes et le soutien à l'emploi. D'un montant de 70 millions d'euros (157,77 millions DT), ce premier financement de la BEI en matière d'éducative permettra de moderniser les établissements scolaires publics de l'ensemble du territoire. Il concerne les écoles publiques primaires et secondaires, mais également les internats avec à la clef la construction de 59 nouvelles infrastructures, ainsi que la rénovation et l'extension de 310 établissements scolaires.

Financé également par la KfW et la Commission européenne, ce projet bénéficiera de surcroit d'un accompagnement de la BEI via la Facilité d'investissement pour le voisinage pour un montant de 7,5 millions d'euros.

Consciente du rôle clef joué par le secteur privé en termes de croissance et d'emploi, la BEI a également signé une ligne de crédit de



100 millions d'euros (225,39 millions DT) en faveur des entreprises tunisiennes et plus spécifiquement des PME. La ligne de crédit a d'ores et déjà été signée avec les banques privées Arab Tunisian Bank, Arab Tunisian Lease, Amen Bank, Tunisie Leasing, Banque de Tunisie, Banque tuniso-koweïtienne et Arab International Lease. Cette ligne de crédit est également ouverte aux banques publiques.

AFRIQUE DE L'OUEST RÉGIONAL

FINANCEMENT DE NOUVEAUX PROJETS PAR LA BOAD

La Banque ouest-africaine de développement (BOAD) a approuvé fin juin à Dakar cinq propositions de prêt portant sur les opérations suivantes :

- En Côte d'Ivoire, financement partiel du projet de renforcement du système d'alimentation en eau potable de la ville de Tafiré et des localités environnantes. Montant du prêt : 2,342 milliards de F.CFA.

- Au Togo, financement partiel du projet d'implantation d'un centre d'enfouissement technique des déchets solides de la ville de Lomé. L'aménagement portera sur une superficie d'environ 192 ha, pouvant accueillir 300 000 tonnes de déchets par an selon les normes internationales, pour une période minimale de 20 ans. Montant du prêt : 6 milliards de F.CFA.

- Au Sénégal, consolidation de l'encours du prêt initial en faveur du projet d'autoroute Dakar-Diamniadio, avec financement partiel de son prolongement à l'Aéroport international Blaise Diagne par Eiffage, de la nouvelle autoroute concédée. La BOAD a financé partiellement, à hauteur de 15 milliards de F.CFA, la construction de l'autoroute à péage Dakar-Diamniadio qui est

entrée en exploitation le 1er août 2013. À l'encours de ce prêt initial, la BOAD accepte d'ajouter un nouveau prêt de 5 milliards de F.CFA pour le prolongement de cette autoroute jusqu'au nouvel aéroport international, situé à Diass, à 47 km de Dakar. Montant consolidé du concours de la Banque : 18,498 milliards de F.CFA.

- Au Mali, implantation d'une unité de fabrication d'emballages en carton par la SCS Malienne de cartonnerie, filiale de la société malienne SCS International. Montant du prêt : 2,3 milliards de F.CFA.

- Au Sénégal, prêt à court terme en faveur de l'État pour le financement partiel du Programme d'urgence d'électrification rurale. Cette opération, cofinancée avec le système bancaire du Sénégal, concerne l'électrification de 150 villages répartis dans 13 régions du Sénégal. Montant du prêt : 5 milliards de F.CFA.

La BOAD a également approuvé la mise en place d'une ligne de crédit de la Société islamique pour la promotion du secteur privé (SID). Ce concours, qui représente la première opération de la SID en Afrique de l'Ouest, renforcera les capacités d'intervention de la BOAD dans le secteur privé, notamment en faveur des PME. Montant de la ligne de crédit : 30 millions d'euros, soit 19,68 milliards de F.CFA.

BÉNIN

CRÉDIT SUPPLÉMENTAIRE CONTRE LES INONDATIONS

La Banque mondiale a approuvé un crédit IDA de 6,4 millions \$ (3,1 milliards de F.CFA) destiné à aider le Bénin à se redresser après les inondations provoquées en 2010 par de fortes précipitations (278 écoles ont été inondées, plus de 50 000 maisons détruites et 150 000 personnes privées de logement). Ce financement supplémentaire appuie l'extension du Projet d'urgence de l'environnement urbain en cours, un des principaux projets mis en œuvre par le gouvernement béninois pour corriger les effets désastreux des inondations de 2010. Pour sa part, le gouvernement apportera 400 000 \$ supplémentaires (190 millions de F.CFA) au titre de sa contrepartie au coût total du projet. Le projet profitera directement à quelque 20 000 personnes à Cotonou et dans les quatre autres communes participantes : Abomey-Calavi, Seme-Podji, Ouidah et Porto.



BURKINA FASO

CRÉATION D'UN SYSTÈME DE FILETS SOCIAUX



La Banque mondiale a approuvé un crédit IDA de 50 millions \$ (24 milliards de F.CFA) afin de déployer un système national de protection sociale visant à faire reculer la pauvreté et la faim. Ces fonds financeront l'investissement initial dans un programme de transfert monétaire appelé à couvrir l'ensemble du territoire afin de toucher un maximum de pauvres dans le pays.

Le Projet de filets sociaux au Burkina Faso, prévu pour une durée de cinq ans, permettra à quelque 40 000 ménages démunis de bénéficier de transferts monétaires directs. De plus, des activités pilotées par les communautés inciteront ces familles à investir dans le développement et l'alimentation de leurs enfants ainsi que dans leurs propres capacités productives.

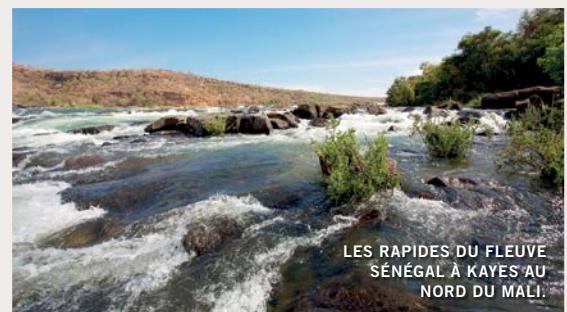
LES PAYS-BAS PROTÈGENT L'ENVIRONNEMENT DU FLEUVE SÉNÉGAL

Le Haut-commissaire de l'Organisation pour la mise en valeur du fleuve Sénégal (OMVS), Kabiné Komara, et le ministre néerlandais du Commerce extérieur et de la coopération internationale, Lilianne Ploumen, ont signé fin juin, un accord de subvention de 8 milliards de F.CFA pour la période 2014-2017.

La mise en place du financement de la 3^e phase du programme de coopération, instauré depuis 2006 entre l'OMVS et les Pays-Bas, a pu ainsi être finalisée. Le montant total de ce financement est de 12,8 millions d'euros environ, destinés essentiellement à la protection des têtes de sources et à la lutte contre l'érosion des sols dans le Haut Bassin (Guinée et Mali) ainsi qu'à la lutte contre

les végétaux aquatiques envahissants dans la basse vallée et le Delta (Mauritanie et Sénégal), sans oublier la réhabilitation du site historique de l'Organisation des États riverains du fleuve Sénégal (OERS) à Labé qui sera érigé en Observatoire régional de l'eau et l'environnement. Selon Kabiné Komara, « cet accord de subvention est octroyé aux quatre pays (Sénégal, Mali, Mauritanie, Guinée) qui composent l'OMVS pour l'aider à continuer la mise en valeur de son programme. Cela doit être la cinquième fois que nous bénéficiions de fonds des Pays-Bas et ça prélude à un autre fonds qui viendra bientôt et

qui est plus important. C'est un trust fund qui va être logé au sein de la Banque mondiale et qui va s'ajouter au fonds que nous avons déjà mobilisé avec la BM d'un montant de 220 millions \$ soit environ 106 milliards de F.CFA ».



LES RAPIDES DU FLEUVE SÉNÉGAL À KAYES AU NORD DU MALI.

BRÈVES

SOUTIEN DE LA BID À L'ENSEIGNEMENT BILINGUE

La Banque islamique de développement (BID) a signé à Jeddah un accord de financement de 15 millions \$ (7,2 milliards de F.CFA) pour le Projet d'enseignement bilingue français-arabe, financé à parts égales avec le Fonds de solidarité islamique pour le développement (FISD), ainsi que pour le Plan stratégique pour le développement de l'éducation de base, d'une durée de dix ans. À son achèvement, en 2018, le projet aura fourni : 183 salles de classe primaires soit une capacité additionnelle de 9 150 élèves (dont la moitié de filles) ; de nouveaux programmes pour les écoles franco arabes ; et des formations diverses pour 2 665 enseignants ou personnels (dont la moitié de femmes).

CÔTE D'IVOIRE

MAINTENIR LA DYNAMIQUE DU C2D

Sur présentation du Premier ministre, le gouvernement a adopté mi-juin une communication relative au relevé de conclusions de la revue à mi-parcours du 1er Contrat de désendettement et de développement (C2D) 2012-2015, signé le 1^{er} décembre 2012 avec la France.

Le gouvernement note que « *les différents résultats techniques et financiers de la mise en œuvre à mi-parcours du 1^{er} C2D sont globalement satisfaisants* ». En effet, 11 conventions d'affectation, sur 14 attendues, ont été signées ; elles ont permis la mise en route de projets dans les secteurs Éducation-Formation, Emploi, Santé, Environnement, Eaux et Forêts, Routes, Eau-Assainissement, Agriculture et Appui budgétaire ; ce qui représente un montant de 349,9 milliards de F.CFA, soit un engagement de 84,67 % du montant global du 1^{er} C2D de 413,25 milliards de F.CFA.

Le 1^{er} C2D porte sur six secteurs de concentration et des secteurs transversaux : les infrastructures de transport : 100,1 milliards de F.CFA (152,6 millions d'euros) ; le développement urbain (eau et assainissement) : 73,4 milliards de F.CFA (111,9 millions d'euros) ; l'agriculture et biodiversité : 73,3 milliards de F.CFA

(111,71 millions d'euros) ; l'éducation-formation-emploi : 61 milliards de F.CFA (93 millions d'euros) ; la santé : 45,8 milliards de F.CFA (69,8 millions d'euros) ; les appuis budgétaires : 16,4 milliards de F.CFA (25 millions d'euros) en 2012 et 15,7 milliards de F.CFA (24 millions d'euros) en 2013 ; la justice : 15 milliards de F.CFA (22,87 millions d'euros) ; les études et pilotage : 12,5 milliards de F.CFA (19,1 millions d'euros).

Les différentes simulations de décaissement à fin 2015 montrent qu'un montant cumulé de 280 milliards de F.CFA sera injecté dans l'économie nationale.

Le gouvernement a « *exhorté l'ensemble des acteurs du C2D à maintenir cette dynamique et a instruit les ministres concernés de prendre en compte les recommandations issues de la revue à mi-parcours du 1^{er} C2D et à les intégrer dans la préparation du 2^e C2D* ».

UNE STRATÉGIE DE PROTECTION SOCIALE DE 322 MILLIARDS DE F.CFA

Sur présentation du ministre d'État, ministre de l'Emploi, des affaires sociales et de la formation professionnelle, Moussa Dosso, le gouvernement a adopté une communication relative à la Stratégie nationale de protection sociale (SNPS) et à son plan d'action 2014-2015.

Rédigée sur une base participative, la SNPS a bénéficié, tout au long de son élaboration, de l'accompagnement des partenaires techniques et financiers de la Côte d'Ivoire, dont la Banque mondiale. La SNPS vise à améliorer le niveau de vie des plus pauvres, à faciliter l'accès aux services sociaux de base, à accompagner les groupes les plus vulnérables et à les protéger contre les risques d'abus, de violence, d'exploitation, de discrimination et d'exclusion, afin d'atteindre progressivement un niveau plus élevé de protection sociale. Cette politique sociale visant à agir significativement sur la courbe de la vulnérabilité économique qui a fortement progressé ces dernières décennies, coûtera 322 milliards de F.CFA.



MOUSSA DOSO

DON DU FAD POUR LA PAIX ET LA COHÉSION SOCIALE



La Banque africaine de développement (BAD) a approuvé mi-juin un don du Fonds africain de développement (FAD) de 46,22 millions \$ soit 22,2 milliards de F.CFA, destiné à appuyer un programme d'appui à l'inclusion et à la cohésion sociale sur la période 2014 et 2015. Ce programme favorisera l'insertion sociale et économique de quelque 15 500 anciens combattants dont 2 000 sont des femmes. Au moins 75 % de celles-ci sont à réinsérer dans des activités économiques rentables. Le programme permettra aussi, au plan foncier, la délimitation de 1 761 terres rurales sur lesquelles vivent 3,5 millions d'habitants.

L'appui du groupe de la BAD renforcera également les capacités institutionnelles du Comité Dialogue, Vérité et Réconciliation (CDVR), du Programme national de cohésion sociale (PNCS) et de l'Observatoire de la solidarité et la cohésion sociale (OSCS). S'agissant d'égalité des sexes et de parité, l'exécution du programme favorisera, d'une part, la sensibilisation des populations aux droits des femmes en matière de foncier rural et, d'autre part, l'application effective des droits fondamentaux des victimes de la violence basée sur le genre (VBG). Le programme aura également un impact significatif sur l'environnement, grâce à un volet de collecte et de recyclage des déchets plastiques non biodégradables.

MALI**LA BM SOUTIENT 22 PROJETS**

La Banque mondiale va financer 22 projets pour 650 milliards de F.CFA dans les cinq ans à venir, pronostique son directeur des opérations au Mali, Paul Noumba Um. Ces financements seront affectés à plusieurs secteurs, dont « *le secteur prioritaire de l'énergie à travers l'électrification, notamment rurale, sur la base du solaire associé à d'autres sources thermiques* ». Le secteur agricole, ainsi que les secteurs sociaux comprenant la santé, l'éducation à travers notamment la lutte contre la malnutrition dans le secteur éducatif avec l'installation de cantines scolaires, figurent également parmi les domaines prioritaires.

Le quatrième volet prioritaire porte sur « *des réponses structurelles à travers le programme d'appui budgétaire* », en vue d'accompagner « *les efforts du gouvernement pour la mise en œuvre d'un certain nombre de réformes importantes qui permettront au Mali de consolider la qualité de la gestion de ses finances publiques* ».

MAURITANIE**APPUI DE LA BID À LA ZONE FRANCHE DE NOUADHIBOU**

La Société islamique pour le développement du secteur privé (SID), membre du Groupe de la Banque islamique de développement (BID), et l'Autorité de la zone franche de Nouadhibou ont signé un protocole d'accord visant à créer un cadre de partenariat stratégique pour le développement du secteur privé en Mauritanie. Les deux parties étudieront l'instauration de structures institutionnelles et opérationnelles dans le secteur de la pêche et à explorer toutes les opportunités d'investissement prometteuses et bancables pour le développement de la zone franche de Nouadhibou. La SID est nommée en tant que conseiller qui supervisera les études pour le développement de la zone franche. Pour Mohamed Ould Daf, président de l'Autorité, ce partenariat stratégique permettra une feuille de route de développement pour la ville de Nouadhibou, en donnant la priorité aux projets qui peuvent utiliser les ressources de la ville, comme l'industrie de la pêche, et renforcer la capacité de ce secteur.

NIGER**DEUX PRÊTS BOAD**

La Banque ouest-africaine de développement (BOAD) a signé à Niamey deux accords de prêt d'un montant total de 25 milliards de F.CFA pour le financement de deux projets : la construction de l'échangeur Diori Hamani à Niamey, et la phase 1 du Programme Kandadjé de régénération des écosystèmes et de mise en valeur de la vallée du Niger. La BOAD contribuera pour 15 milliards de F.CFA à la réalisation de l'échangeur Diori Hamani sur le boulevard de l'Indépendance et à l'aménagement de la zone du marché Katako à Niamey (construction de deux ponts). Un prêt complémentaire de 10 milliards de F.CFA relatif à la phase 1 du Programme Kandadjé permettra de financer partiellement les surcoûts relatifs au génie civil du barrage, à la maîtrise d'œuvre des travaux, au plan de réinstallation de la deuxième vague de populations affectées par le programme et à la gestion du programme.

Cette phase 1 du programme a déjà fait l'objet de deux prêts de la BOAD de 10 milliards de F.CFA chacun. Le présent prêt porte donc à 30 milliards de F.CFA le montant global de la contribution de la BOAD à son financement.

Le président de la BOAD, Christian Adovelande, a assuré que la banque restait très attentive à la préparation des deux autres phases de ce programme. « *S'agissant de la seconde, appelée phase de consolidation des investissements, portant sur la construction de la centrale hydroélectrique et des lignes électriques haute tension, la BOAD est disposée à apporter sa contribution en cas de besoin. Dans le cadre de la préparation de la 3^e phase, appelée phase de développement de l'agriculture, visant l'aménagement et la mise en valeur progressive d'un potentiel en terres irrigables de 45 000 ha dans la vallée du fleuve Niger sur une période de 30 ans, la BOAD a financé les études relatives à 4 000 ha de périphérie* ».

SÉNÉGAL**DEUX FINANCEMENTS DU GROUPE DE LA BAD**

La Banque africaine de développement (BAD) a signé avec le Sénégal un prêt de 60 milliards de F.CFA (environ 127 millions \$) pour un projet d'eau et d'assainissement dans diverses régions du pays. Selon le ministre de l'Économie et des finances, Amadou Ba, ce financement est le troisième du genre dans le cadre du Programme d'eau potable et d'assainissement du millénaire (Pepam). La BAD a également approuvé fin mai un financement FAD de 23,77 millions UC soit 17,7 milliards de F.CFA pour la réhabilitation de la route Dinguiraye-Nioro-Keur-Ayib, dans la région de Kaolack (796 000 habitants).

La route, qui s'étend sur environ 40 km, est une section de la route nationale n° 4 (RN4) sur le corridor « transgambien ». Elle constitue un axe économique et stratégique entre le nord et le sud de la Gambie et le Sénégal sur la route transafricaine reliant Dakar à Lagos.

CONSTRUCTION DE LIGNES ÉLECTRIQUES

Le ministre de l'Économie et des finances, Amadou Bâ, et le vice-président chargé des opérations de la Banque islamique de développement (BID), Birama Boubacar Sidibé, ont signé mi-mai à Dakar deux conventions de financement d'un montant global de 82,7 milliards de F.CFA en faveur du secteur énergétique.

Ce financement est destiné aux projets d'interconnexion électrique entre le Sénégal et la Mauritanie, pour 39,4 milliards de F.CFA, et à la ligne de transport Kounoune-Patte d'Oie-Mbour-Kaolack, pour 43,3 milliards de F.CFA.

Le ministre de l'Économie et des finances a souligné l'urgence de « *la mise en œuvre de ces projets qui visent à renforcer l'intégration économique régionale pour lutter contre la pauvreté et accélérer le développement socio-économique par le biais de l'expansion des échanges transfrontaliers d'électricité entre la Mauritanie et le Sénégal. Ces projets permettront également l'approvisionnement en électricité des régions de Dakar, Thiès et Kaolack à un coût compétitif*

BRÈVES

TOGO

DEUX APPUIS DE LA BOAD

La Banque ouest-africaine de développement (BOAD) et le Port autonome de Lomé (PAL) ont signé un accord de prêt de 25 milliards de F.CFA pour le financement partiel du projet de réhabilitation de la voirie interne et des réseaux divers du PAL. Les travaux consisteront à réhabiliter les voies et aires de circulation vétustes au sein du port, reconstruire le système d'assainissement, remettre en état et étendre le réseau d'adduction d'eau potable, rénover le réseau de câbles électriques et téléphoniques, élargir les artères principales, les aires de stationnement, les couloirs d'entrée et de sortie. La BOAD a également signé avec le ministère de l'Économie et des finances un accord de prêt relatif au financement partiel du projet d'appui au secteur de la finance inclusive pour l'accès des pauvres au crédit. D'un montant de 5 milliards de F.CFA, ce prêt permettra de concrétiser le lancement des activités du Fonds national de la finance inclusive (FNFI) mis en place en janvier 2014.

AIDE ALLEMANDE POUR LA PÉRIODE 2015-2016

La directrice de la division Afrique de l'Ouest au ministère allemand de la Coopération économique et du développement, Renate Von Boddien, et le ministre de l'Économie et des finances, Adjih Oteth Ayassor, ont signé en juin un accord de subvention au titre de l'aide au développement, d'un montant de 26,2 milliards de F.CFA (40 millions d'euros) pour la période 2015-2016. Selon la responsable allemande, cette aide cible des secteurs prioritaires de la coopération allemande, telle que le développement rural, la formation technique et professionnelle, l'emploi des jeunes et la bonne gouvernance.

AFRIQUE CENTRALE

RÉGIONAL

LA BAD ENVISAGE DE SOUTENIR LA RÉHABILITATION DU LAC TCHAD

La Banque africaine de développement (BAD) envisage d'accorder un financement en faveur du Projet d'appui à la réhabilitation du lac Tchad (PARLT), à mettre en œuvre par la Commission du bassin du lac Tchad (CBLT), et concernant cinq pays : Cameroun, Niger, Nigeria, Tchad, RCA. Le projet s'articule autour des trois composantes suivantes : amélioration de la quantité et qualité des eaux du lac; utilisation durable des ressources naturelles et préservation des écosystèmes du bassin; renforcement des capacités institutionnelles et gestion du programme.

Les principaux résultats attendus sont : la consolidation des berges sur les zones prioritaires; des solutions techniques assurant la durabilité de l'hydraulique du Chari/Logone; un bilan des ressources en eau à l'échelle du bassin-versant; la connaissance de la qualité des eaux et des sources de pollution et les moyens pour les traiter; l'équilibre durable entre les activités de pêche et le développement des ressources piscicoles; les conditions de durabilité des activités pastorales; l'aménagement de périmètres agricoles; l'amélioration de l'agriculture pluviale et de l'agriculture de décrue. Le projet, qui sera présenté au conseil de la BAD en novembre 2014, est évalué à 71,23 millions UC, soit 53,1 milliards de F.CFA.



CAMEROUN

LA BM APPUIE LE CORRIDOR DOUALA-N'DJAMENA

La Banque mondiale a approuvé un crédit IDA de 71 millions \$ (34,1 milliards de F.CFA) pour l'amélioration des réseaux routiers et ferroviaires le long du corridor Douala – N'Djamena. L'État contribuera pour 20 millions \$ au coût total du projet de transport multimodal au Cameroun qui se chiffre à 91 millions \$.

«Le corridor routier Douala – N'Djamena est un élément de l'épine dorsale de l'infrastructure des transports de l'Afrique centrale et l'une des grandes priorités de développement de la Banque mondiale», explique Gregor Binkert, directeur des opérations de la Banque mondiale pour le Cameroun.

Les travaux routiers et ferroviaires profiteront directement à environ 3,5 millions d'habitants de la région de l'Extrême Nord du Cameroun (soit à peu près 20 % de la population du pays), et notamment aux résidents des villes de Maroua, de Mora et de Kousséri. Le projet permettra de réhabiliter les derniers tronçons routiers en très mauvais état (section Maroua-Mora longue de 60 km) du corridor de transport reliant Douala à N'Djamena, la capitale et la plus grande ville du Tchad, et il financera également pendant cinq ans des contrats d'entretien sur la base de résultats d'un corridor de 270 km de long entre Maroua et Kousséri. Le projet a pour objectif ultime d'assurer de bonnes conditions de déplacement le long de 90 % du corridor de 1 842 km reliant Douala à N'Djamena.

SAB, éditeur de solutions pour les Banques
Des solutions globales qui n'oublient pas le détail !
www.sab2i.com . sales@sab2i.com

sab

UNE BANQUE POUR LES PME ET L'ARTISANAT



Alamine Ousmane Mey (photo), ministre des Finances, a convoqué début juin l'assemblée générale et le conseil d'administration de la nouvelle Banque camerounaise des petites et moyennes entreprises (BC-PME). La BC-PME est spécialisée dans le financement des petites et moyennes entreprises (guichet A) et de l'artisanat (guichet B).

Au terme de cette double réunion, les administrateurs ont confié la présidence du conseil d'administration à Théodore Nkodo Foumena, ancien vice-président de la Banque africaine de développement, et la direction générale à Agnès Ndoumbé Mandeng, cadre au ministère des Finances. Après le déblocage de 10 milliards de F.CFA par l'État, unique actionnaire, et l'agrément obtenu auprès du régulateur, «les décisions du conseil d'administration peuvent être entérinées par un décret du président de la République», indique le ministère des Finances.

Selon l'Institut national de la statistique, les PME (entreprises n'excédant pas 100 employés et ayant un chiffre d'affaires de moins de 1 milliard de F.CFA) représentent 90 % du tissu économique national, mais environ 35 % seulement du PIB.

Selon le recensement des entreprises publié par l'INS en novembre 2011, «pour 37 % des chefs d'entreprise, la difficulté d'accès au crédit est un obstacle à leur développement. Toutefois, cet obstacle est plus ressenti par les très petites entreprises et les PME, que par les grandes entreprises».

GABON

PARTENARIAT BGFIBANK-FONDS AFRICAIN DE GARANTIE

Le PDG du groupe BGFIBank, Henri-Claude Oyima, a conclu mi-juin un partenariat avec le Fonds africain de garantie (FAG) pour débloquer 20 millions \$ (9,67 milliards de F.CFA) sur cinq ans au profit des PME gabonaises. Des aides financières ont également été accordées pour soutenir la formation des entrepreneurs locaux, pour créer de nouveaux produits destinés aux PME-PMI et pour développer des systèmes d'information spécifiques à leurs besoins. Le FAG a été lancé en juin 2012 par la Banque africaine de développement en partenariat avec le Danemark et l'Espagne.

CONGO

ACCORDS DE COOPÉRATION AVEC LA CHINE

Les chefs d'État congolais Denis Sassou N'Gesso et chinois Xi Jinping ont présidé mi-juin à Pékin la signature d'une dizaine d'accords de coopération couvrant les domaines économique, culturel et politique. Dans le domaine politique, les deux gouvernements ont signé un accord relatif à l'exception de visas pour les détenteurs des passeports diplomatiques et de service et une lettre d'échange relative au projet de construction du nouveau siège du parlement, à Brazzaville. Sur le plan économique, le Congo et la Chine ont conclu deux accords de coopération économique et technique, relatifs à un prêt sans intérêt de 100 millions de yuans (7,7 milliards de F.CFA) d'une part et à un don de 100 millions de yuans d'autre part. Ce volet comprend trois conventions de financement relatives à la construction du mémorial de Mpila à Brazzaville; à la construction de deux tours à Mpila, et à la création d'une banque sino-congolaise. Un centre commercial qui sera construit à Mpila a fait aussi l'objet d'une convention. Un protocole d'exécution de l'accord de coopération culturelle pour les années 2014-2016 figure aussi parmi les accords signés, ainsi qu'un mémorandum d'entente entre le gouvernement du Congo et la China Exim Bank relatif à la réalisation de projets d'infrastructures.

TCHAD

AIDE DE LA BM À LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

La Banque mondiale a approuvé un don de 10,2 millions \$ (4,9 milliards de F.CFA) destiné à poursuivre l'aide apportée au Tchad en matière de renforcement des capacités dans la gestion des finances publiques. Ce financement permettra de déployer à plus grande échelle les activités entreprises dans le cadre d'un précédent projet qui avait pour objectif de développer les capacités de base de l'État, cet élément constituant une condition importante de l'amélioration des services publics dans un pays fragile et sujet à l'instabilité.

PROMOTION DES FILIÈRES LAIT ET VIANDE

La Banque mondiale a approuvé fin mai un don de 10,2 millions \$ (4,9 milliards de F.CFA) pour aider le Tchad à promouvoir les secteurs de la viande et du lait grâce à l'amélioration des infrastructures, tout en renforçant le climat des affaires et la compétitivité du pays. Selon Paul Noumba Um, directeur des opérations de la Banque mondiale pour le Tchad, «les secteurs de la viande et du lait, en particulier, pourraient certainement devenir des moteurs importants de la croissance, de la création d'emplois et de la réduction de la pauvreté».

Le don accordé est destiné au Projet d'appui aux chaînes de valeur, dont l'objectif est d'améliorer les procédures d'inscription au registre du commerce, le commerce transfrontalier et les installations de transformation et de conservation du lait et de la viande. Le projet renforcera l'aptitude du secteur privé à répondre à la demande sur le marché intérieur et à faire face à la concurrence sur les marchés régionaux et internationaux. ■



Gervais Koffi Djondo

Fondateur d'Ecobank et de la compagnie aérienne Asky

UN PARCOURS EXEMPLAIRE

Fort de la réussite d'Ecobank, son président honoraire, le Togolais Gervais Koffi Djondo, appelle de ses vœux la constitution de grands groupes panafricains. Le succès du lancement d'Asky vient conforter cette conviction. Entretien avec Hichem Ben Yaïche

Votre parcours, votre success-story, sont ceux d'un bâtisseur. Comment regardez-vous cette réussite ?

Je ne la prends pas comme une réussite personnelle. Je pense à tous ceux qui ont fait équipe avec moi, à tous mes collaborateurs, à quelque niveau qu'ils soient. La réussite est le fruit du travail de tout le monde, pas de moi seul.

Il faut pourtant prendre de bonnes décisions, le choix des hommes, une vision... Vous êtes au cœur de ce système...

Oui, mais vous savez : les bonnes décisions créent aussi des problèmes et des jalouses.

Quelle méthode avez-vous suivie pour parcourir ce long chemin professionnel ?

D'abord, il faut avoir une équipe, avec des gens très compétents. La confiance, c'est la première chose qui doit régner dans cette équipe. La grande confiance. Dès qu'elle est au rendez-vous, le reste est très facile. De plus, il faut donner l'exemple !

Concrètement cela veut dire quoi, au quotidien ?

Je me rappelle, dans les années 1950 – cela nous ramène loin de ce que l'on voit aujourd'hui – j'allais travailler à quatre heures du matin. Quand je suis entré la première fois dans l'entreprise, j'ai installé une horloge pointeuse, c'était la première au Togo ! Dans cette institution, travaillaient les femmes du vice-président de la République, du Premier ministre ou même du Président. Il n'était pas facile d'imposer mes choix. J'ai dit : « C'est à prendre ou à laisser ». Moi-même, à quatre heures du matin, je venais pointer.

Ce que vit aujourd'hui Ecobank était-il prévisible lors de sa création ?

Il faut être juste, nous ne pouvions pas le prévoir ; mais nous sommes partis d'une conviction, qui fait partie de notre ADN, à savoir que nous devions tout faire pour que cette institution soit africaine à 100 % et gérée par des Africains. Cela a été le cas. Nous avons eu la chance de trouver des cadres de tous les pays, qui ont pris cette affaire en main, qui en ont fait, ensemble, ce qu'elle est aujourd'hui.

Pour faire cohabiter toute cette diversité, y a-t-il eu un travail d'harmonisation des équipes ?

Par philosophie, l'ADN d'Ecobank est le panafricanisme. Dans le passé, nos pays ont été partagés, divisés : une partie francophone et une autre anglophone. Il est temps de nous retrouver, en réalisant l'intégration africaine. Nous devons absolument le faire !

Certes, vous l'avez réussie chez Ecobank, qu'est-ce qui explique que l'on soit toujours dans le discours concernant le panafricanisme ? Les pays restent repliés dans leur pré carré...

Vous avez parfaitement raison. Vous le savez, Kwame Nkrumah a été le grand défenseur du panafricanisme, étant l'un des éminents fondateurs de l'OUA. Aujourd'hui, quel est le résultat des actions de cette institution ? Il est nul ! La Libye a été bombardée sans que l'Afrique ne lève le petit doigt. Ce qui se passe, aujourd'hui, au Mali, au Nigeria, c'est à Paris qu'on vient en discuter... Il n'est pas normal que, tous les jours, on assiste à des scènes de la sorte avec nos dirigeants. Sur le plan économique, plus

MON HÉROS PANAFRICAIN

Par Anver Versi



J'ai enfin eu l'opportunité de rencontrer l'homme qui est l'un de mes héros depuis longtemps : Gervais Koffi Djondo (photo ci-dessus), l'un des fondateurs d'Ecobank, aujourd'hui président d'une autre initiative panafricaine, Asky Airlines.

Il était à Londres récemment pour une brève tournée de conférences. Je lui ai rendu une visite de courtoisie, accompagné d'un autre pionnier panafricain, Afif Ben Yedder, le fondateur de notre groupe, IC Publications. Il était passionnant de voir ces deux panafricains échanger des idées. Ils ont tous deux fait preuve d'une détermination hors du commun pour que l'Afrique soit plus unie et ont su éviter de tomber dans la rhétorique afin d'obtenir des résultats concrets.

À 80 ans, Djondo a besoin d'une canne pour se déplacer mais il est toujours aussi imposant. Il possède la présence qui caractérise les leaders nés

et parle d'une voix très posée.

Il n'est pas bien difficile de l'imaginer jeune homme, animé d'un rêve qui semblait alors impossible à réaliser : créer une banque multinationale africaine à une époque où la simple idée d'une banque nationale africaine n'était pas prise au sérieux.

Malgré les obstacles rencontrés, Gervais Koffi Djondo est parvenu à concrétiser son rêve. Ce faisant, il a déniché des managers exceptionnels. L'un d'eux est devenu un symbole – Arnold Ekpe, qui a dirigé la banque jusqu'à ce qu'il prenne sa retraite il y a deux ans, à l'âge de 60 ans, conformément aux statuts de la banque.

Au fil des années, Djondo a reçu d'innombrables récompenses et l'on aurait pu s'attendre à ce qu'il prenne un repos bien mérité. Au lieu de cela, insatisfait du nombre de liaisons aériennes en Afrique, il n'a pas hésité à se jeter à l'eau pour créer Asky Airlines

J'OBSERVE GERVAIS DJONDO, QUI ME FAIT PENSER AU VÉNÉRABLE CHEF D'UN PEUPLE AFRICAIN, ET JE PRESSENS CLAIREMENT QUE C'EST UN HOMME QUI NE RENONCE JAMAIS UNE FOIS QU'IL A CHOISI SA VOIE.

– un mot formé de « A » pour « Afrique » et de « sky », soit « Ciel d'Afrique ».

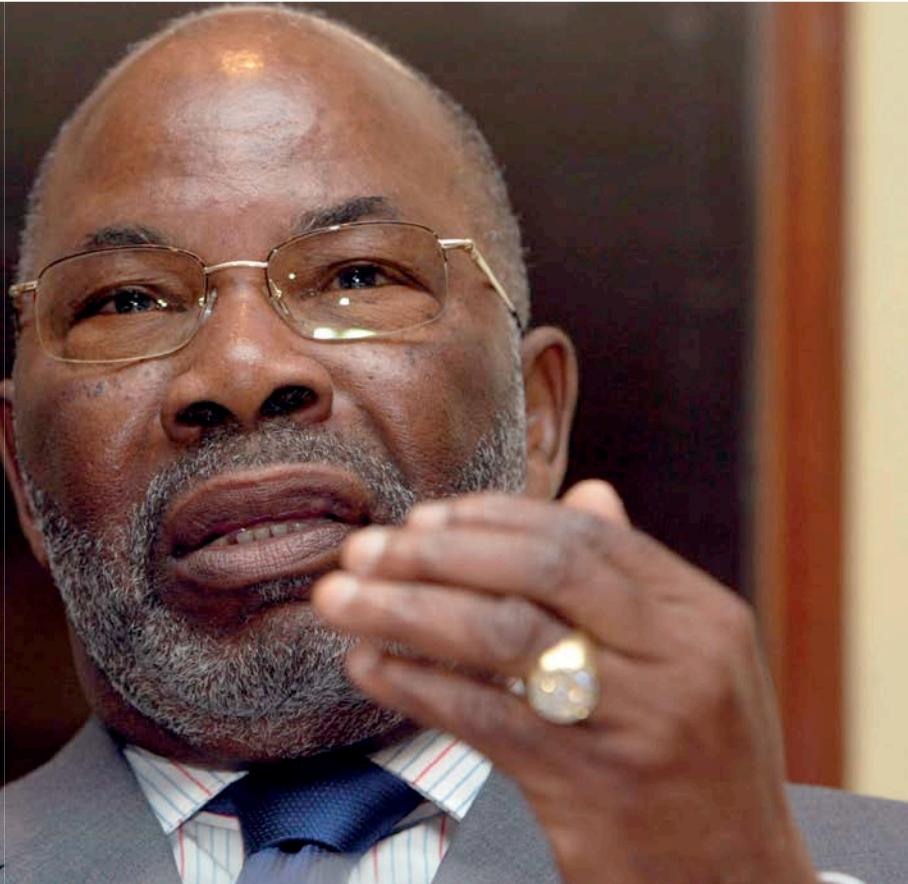
Son projet a suscité la même incrédulité que lors de la fondation d'Ecobank. Les professionnels du secteur aérien se sont montrés plus que réticents et ne pouvaient comprendre que quelqu'un n'ayant aucune expérience dans ce secteur se lance dans un tel projet. Mais Gervais Koffi Djondo n'était pas non plus banquier quand il a fondé Ecobank.

« *J'adore l'Afrique* », lance-t-il avec enthousiasme. « *Je pense qu'il nous revient*

à nous, les Africains, de faire avancer les choses. Nous devons, en priorité, faire progresser l'intégration africaine. C'est pour cela qu'Ecobank et Asky sont des sociétés panafricaines. Tant que les Africains ne comprendront pas qu'il est dans notre intérêt d'être unis et, plus que tout, de changer, nous nous contenterons d'adhérer au modèle colonial, qui a divisé le continent en petits pays sans aucun poids ».

Gervais Koffi Djondo a prouvé qu'être visionnaire comptait plus que tout. Le manque d'expérience dans un secteur particulier devient alors insignifiant. J'observe Gervais Djondo, qui me fait penser au vénérable chef d'un peuple africain, et je pressens clairement que c'est un homme qui ne renonce jamais une fois qu'il a choisi sa voie. Ce fut un immense privilège de rencontrer en chair et en os l'un de mes héros et je suis sorti plus fasciné que jamais par cet homme hors du commun. ■

Si nous parlons d'intégration africaine, mobilité, nous disons : essayons de construire des sociétés solides, économiquement, pour le panafricanisme. Aujourd'hui, Asky est conçue comme une entreprise régionale, panafricaine... Il n'est plus possible, aujourd'hui, que chaque pays se mette à créer sa compagnie, pour des raisons égoïstes.



nous serons ensemble, plus nous serons forts pour le développement de l'Afrique. L'Asie en est passée par là ! Aujourd'hui, de grandes entreprises asiatiques concurrencent les entreprises européennes et américaines... Mais, des petits pays comme le Togo, le Bénin, le Niger, que peuvent-ils faire individuellement ? Voyons la réalité en face !

Mais qu'est-ce qui empêche d'aller encore plus loin ?

Malheureusement, nos hommes politiques. On ne les comprend pas. Ils ne nous font pas avancer. Ils ne nous accompagnent pas. Mais nous ne devons pas en rester là et attendre ! Aujourd'hui, Ecobank est présente dans 36 pays africains. Elle dispose de filiales, dotées de conseil d'administration. Vous retrouverez, à Nairobi ou en Tanzanie, des administrateurs venus du Burkina Faso, du Ghana. Et vice versa : « toute l'Afrique » siège au sein de ces filiales et voit les problèmes avancer. Cette politique est importante.

Ainsi, vous avez « une Afrique à domicile », chez Ecobank ! Tout ce savoir-faire peut-il être politiquement mis au service de cette vision panafricaine ?

Bien sûr ! Je vous donne un exemple : le financement des PME ne passe pas par les banques classiques. Lesquelles ont des contraintes avec leurs régulateurs, principalement les Banques centrales. Par conséquent, les banques classiques ne peuvent s'engager beaucoup, en termes de financement. Il faut trouver des structures dans lesquelles les États puissent mettre des fonds, investir.

Comment expliquez-vous qu'une PME qui commence à travailler aujourd'hui doive payer des charges sociales, des impôts, dès la première année ? Nous parlons d'entrepreneurs qui se sont endettés pour pouvoir gagner quelque chose. L'État doit mettre des moyens sur la table, en sachant qu'il va gagner beaucoup par ailleurs, notamment en termes d'emploi, qui devrait être sa principale préoccupation. De ce point de vue, le secteur privé reste le plus gros pourvoyeur d'emplois. Lorsque nous arriverons à sauver cette petite marge de l'entreprise, les emplois seront créés ! L'État sera récompensé 1 000 fois, en comparaison des millions engagés dans une structure de financement.

Justement, au regard de l'expérience d'Ecobank, comment jugez-vous l'état de la bancarisation en Afrique. N'est-elle pas en déçà de toutes les espérances ?

Je suis tout à fait d'accord avec vous. La bancarisation est un problème. Nous devons former, informer, persuader nos frères et nos sœurs, que le recours à une banque est la meilleure façon de garder son épargne. Nous travaiillons à les convaincre, cela n'est pas une mince affaire ! Les choses évoluent, mais...

De quelle manière abordez-vous cette question ?

Nous l'abordons à travers des associations, à travers des réunions, à travers des conférences de presse. Nous l'abordons aussi à travers les organisations professionnelles, les PME... et, surtout aujourd'hui, nous l'attaquons sur le plan du secteur informel.

Il se situerait entre 70 % et 90 %...

Absolument. À ce niveau-là, on se bat tous les jours. Nous n'arrêtons pas !

Sur la question du financement, on voit que la BAD travaille en direction du secteur privé, pour le dynamiser. Mais ses outils ne semblent pas répondre aux problèmes de financement des entreprises. On a l'impression d'un surplace, dans ce domaine...

Oui, votre constat est réel. Mais on ne tourne pas pour autant en rond; des efforts sont entrepris. Des résultats sont enregistrés, par-ci par-là. Vous avez néanmoins raison; le problème, c'est que les besoins sont tellement importants... L'Afrique ne décolle pas encore vraiment, mais la BAD fait tout ce qu'elle peut pour apporter son concours.

Ecobank a traversé une crise majeure ces derniers mois. Comment l'avez-vous vécue ? Avez-vous le sentiment, aujourd'hui, que la page est définitivement tournée ?

Nous avons vécu un moment difficile, dur, mais cette page est tournée, je peux vous l'affirmer. Ecobank a subi une crise de gouvernance, et vous savez combien la gouvernance est importante ! Soyons clairs, ce qui nous est arrivé se rencontre aussi chez les grandes institutions financières, les grandes entreprises.

Nous avons négligé un fait; le conseil d'administration et la gestion générale d'Ecobank n'ont pas suivi son développement. Lorsqu'une structure bouge beaucoup – c'est humain – tout ne suit pas nécessairement ! Je peux vous assurer qu'après tous les audits que nous avons commandés, tout est mis en place pour éviter que cette mésaventure se reproduise. J'ai très mal vécu cet épisode, très mal.

Vous avez fait le choix de diversifier vos activités, en créant une compagnie aérienne, Asky. Le transport aérien est au cœur des problèmes qui se posent à l'Afrique...

Oui, nous avons estimé que le commerce intra-africain doit être encouragé et soutenu par une structure financière africaine. Nous soutenons le panafricanisme par l'intégration, qui est très importante; pour cela, il faut de la mobilité. Force est de constater que celle-ci est paralysée depuis des années. Pourtant, l'Afrique a connu beaucoup de compagnies : Ghana Airways, Nigeria Airways, Air Afrique, qui a été un grand succès...

Quelle est la cause de ces échecs ?

Elles sont nombreuses. J'ai beaucoup étudié le sujet avant de lancer Asky, pour éviter de tomber dans les mêmes erreurs. Je vous donnerai un seul exemple simple: j'ai décidé de donner à Asky un concept privé; les autres compagnies aériennes sont toutes des compagnies nationales, appartenant ou étant contrôlées par les États. De statut privé, Asky dispose d'un conseil d'administration nommé dans les règles de l'art ! Les recrutements ne sont pas faits en fonction de certaines affinités (ma sœur, mon cousin, etc.) mais sur la base des compétences, des critères professionnels. C'est une des différences !

Mais une compagnie aérienne coûte de l'argent... Comment avez-vous conçu le business plan ?

Oui, une compagnie aérienne est budgétivore. Elle nécessite beaucoup, beaucoup d'argent... des milliards. Nous avons donc créé une société, avec un capital. Celui-ci est souscrit

en Afrique de l'Ouest, en Afrique centrale, en Afrique du Sud... Pour l'heure, nous n'avons pas atteint le niveau fixé, nous y travaillons. D'ailleurs, les actionnaires, les banques fondatrices, les banques de développement, la BIDC (la banque de la Cedeao), la BOAD et le groupe Ecobank viennent de décider l'augmentation de leur participation. Nous sommes aussi en négociation avec la SFI, qui participera certainement.

En attendant, nous avons noué un partenariat avec Ethiopian Airlines, l'une des compagnies les plus solides du continent. Notre partenariat est stratégique et technique. Je suis allé même plus loin, en confiant à notre partenaire la gestion d'Asky, pendant cinq ans. Nous sommes très satisfaits du résultat. Asky a du succès aujourd'hui, elle a même eu un prix à Genève, en mars ! Elle dispose du hub de Lomé. Il y a encore trois mois, 8 000 passagers y transitaient; aujourd'hui, c'est plus de 10 000. C'est un grand succès ! Nous avons des avions neufs. Cela a été un choix dès le départ, il s'est avéré être l'une des conditions de notre succès !

Asky a-t-elle une vocation à desservir l'Afrique uniquement, ou avez-vous l'ambition de décloisonner le continent ?

Voyez-vous, au départ, notre ambition était de desservir l'Afrique, puis l'international. Je me suis donné deux ans pour parvenir à ce dernier objectif. Mais, après deux ans de barrage et vu l'importance des problèmes et des difficultés que nous avons en Afrique dans le domaine de l'aérien – on n'imagine pas ! – j'ai décidé d'attendre. Asky est donc en Afrique, uniquement en Afrique, jusqu'à ce jour. Pourquoi ? Si nous parlons d'intégration africaine, de mobilité, nous disons : essayons de construire des sociétés solides, économiquement, pour le panafricanisme. Aujourd'hui, Asky est conçue comme une entreprise régionale, panafricaine... Il n'est plus possible, aujourd'hui, que chaque pays se mette à créer sa compagnie, pour des raisons égoïstes. Tous les quatre ans, ces entreprises sont par terre, et on recommence à zéro. C'est du gaspillage inutile, pendant que, dans les pays développés (en Europe, aux États-Unis...), toutes les compagnies aériennes se regroupent – cela fait 10 ou 15 ans. En Afrique, encore une fois, nous serons plus forts, quand nous nous serons réunis.

Vous avez pensé aussi à la formation professionnelle et aux métiers de l'aéronautique ? C'est un vrai sujet qui se pose pour le continent.

Bien sûr ! Si nous avons noué un partenariat avec Ethiopian Airlines, c'est justement dans cette optique. Dans le contrat qui nous lie, figure un volet formation professionnelle. Pendant cinq ans. Nous sommes dans la dernière année. Nous poursuivrons avec notre partenaire, sur la base des résultats des premières années de mariage.

Vous avez 80 ans. À quoi passez-vous votre temps ? Comment suivez-vous les problématiques liées à vos entreprises ? Et à l'Afrique ?

Mon souci de tous les jours, c'est que des entreprises se créent en Afrique, et que ces entreprises restent pérennes. Nous ne voulons plus d'entreprises qui se créent pour trois jours, un mois ou un ou deux ans... C'est très important ! ■

Jean-Philippe Prosper

Vice-président Afrique subsaharienne, Amérique latine et Caraïbes, IFC

NOUS AVONS CONTRIBUÉ AUX PROGRÈS EN AFRIQUE

Vice-président de l'IFC, Jean-Philippe Prosper salue les progrès réalisés par les pays africains et l'amélioration du climat des affaires depuis dix ans. Cependant, du chemin reste à faire, notamment pour lutter contre la corruption et réduire les inégalités. Propos recueillis par Yasmina Lahlou

Comment évolue l'environnement des affaires en Afrique subsaharienne ?

Selon le rapport annuel *Doing Business 2014*, les pays africains continuent en majorité à se positionner au bas du classement, mais ce qu'il faut retenir, c'est la tendance, la progression : il y a une amélioration sensible dans ce classement. Certes, les pays africains continuent en majorité d'être les pays où le climat des affaires est froid. L'amélioration est perceptible au niveau des politiques macroéconomiques : on relève moins de déficits, la gestion est un peu plus saine. En parallèle, l'investissement étranger a considérablement augmenté à l'échelle de tout le continent. Par ailleurs, au niveau de la facilité à faire des affaires, l'amélioration est nette. L'un des meilleurs exemples à cet égard est un pays pour lequel nous avons beaucoup travaillé : le Rwanda.

Le Rwanda ! Comme modèle de transparence ?

De gouvernance en général, mais surtout en ce qui concerne le climat des affaires. Dans le rapport *Doing Business 2014*, le Rwanda était classé 32^e sur 189 pays. Le meilleur classement d'Afrique après l'île Maurice. Il y a sept ans, il était à la 143^e place ! La progression est spectaculaire. D'autres pays ont fait des progrès remarquables, à l'instar du Burundi qui a mis en œuvre de nombreuses réformes.

Les pays anglophones sont-ils mieux classés que les francophones ?

Non, ceux qui se positionnent le mieux sont surtout les pays qui font partie de l'Ohada (Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires). C'est un système commun, lorsqu'il y a une réforme dans un pays, les autres pays du système l'adoptent également. À ce propos, les pays membres ont engagé diverses réformes

l'an passé. La plupart sont en progrès et nous en sommes fiers car nous avons beaucoup contribué à ce succès. Nous travaillons activement dans une quarantaine de pays, et les opportunités d'investissement ont suivi. Un exemple : en 2004, nous avons investi environ 140 millions \$ en Afrique subsaharienne ; une décennie plus tard, le montant est de 5,3 milliards \$! Une augmentation phénoménale ! Et ce parce qu'il y a davantage d'opportunités qui sont arrivées avec la croissance, elle-même engendrée grâce à une meilleure macroéconomie et à un climat plus propice.

IFC n'investit que dans le secteur privé. Cela n'amenuise-t-il pas le pouvoir des États et du secteur public ?

Absolument pas. Les gouvernements sont justement à même de mieux jouer leur rôle qui est, entre autres, d'investir dans le social, la santé et l'éducation, de réguler la croissance et de mettre en place le cadre pour permettre aux investisseurs privés de travailler dans le secteur économique et commercial.

Quelles sont les activités principales de l'IFC en Afrique ?

Nous avons défini trois axes prioritaires : les infrastructures (énergie, électricité, télécoms, hôpitaux, écoles...) ; l'agriculture

L'éducation privée aide, mais l'État doit aider encore plus massivement ! Voilà pourquoi il faut laisser les investissements dans l'infrastructure au secteur privé afin que l'État se charge rapidement et sérieusement du social.

BIO EXPRESS

JEAN-PHILIPPE PROSPER

À l'IFC, avant sa nomination au poste de vice-président, Jean-Philippe Prosper a occupé les fonctions de directeur pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe et de codirecteur du département Afrique, et celles de directeur pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Avant d'entrer dans le groupe Banque mondiale, il avait occupé les fonctions de coordinateur régional pour le Mexique, les pays andins, l'Amérique centrale et le Panama à la Société interaméricaine d'investissement, filiale de la Banque interaméricaine de développement. De 1986 à 1990, il a rejoint en Haïti pour Sofihdes, une société privée de financement du développement, où il fut promu au poste de directeur général. De nationalité haïtienne, il parle couramment le créole, l'anglais, le français, le portugais et l'espagnol et possède une connaissance pratique du swahili.



(agrobusiness, agro-industrie), car la majorité de la population vit de cela ; et l'accès au financement pour les PME, l'un des plus gros problèmes actuellement pour celles-ci. D'une part, le taux de bancarisation est encore relativement faible, et d'autre part, les grandes entreprises ont davantage accès que les petites aux financements. IFC fournit aux PME conseils, services et appui technique ou financier, afin de leur permettre d'avoir accès aux banques. En termes d'infrastructures, nos activités ont beaucoup augmenté, surtout dans l'énergie. Ainsi, en 2008, nous avons investi 56 millions \$ dans trois projets, et en 2013 plus de 1 milliard \$ dans 18 projets.

Y a-t-il des pays qui drainent votre aide plus que d'autres ?

Je ne dirais pas ça... Nous travaillons à « *l'élimination de la pauvreté* » et œuvrons pour « *la croissance partagée* » d'ici à 2030. Dans cette perspective, nous mettons l'accent en priorité sur les pays que nous appelons IDA (l'Association internationale de développement est l'institution de la Banque mondiale qui aide les pays les plus pauvres), c'est une classification pour les pays aux revenus faibles et aux situations fragiles comme la Sierra Leone, la Côte d'Ivoire, le Mali...

Quel diagnostic pouvez-vous faire concernant le recul de la pauvreté ?

Il y a un recul, certes, mais pas aussi important que nous le souhaiterions.

Quelles sont les forces et les faiblesses en termes d'investissements privés et dans la dynamique des affaires en Afrique subsaharienne ?

Souvent les gens parlent de l'Afrique comme d'un seul pays alors que c'est un continent de 55 pays ! Un grand nombre d'entre eux regorgent de ressources naturelles, pétrole, gaz, etc. C'est le cas du Kenya, de la Tanzanie, de l'Ouganda, par exemple ; du Mozambique, aussi. En Zambie, côté agriculture et minéraux, nous avons de quoi faire. La RD Congo est l'un des pays les plus riches du continent. La Guinée a un sous-sol très fécond... mais il y a beaucoup de choses à mettre en place pour bien tirer profit de cela. Il est indispensable d'améliorer le climat des affaires, d'augmenter les investissements,

de s'attaquer aux problèmes de corruption et de mettre en œuvre la bonne gouvernance.

La corruption est d'une ampleur telle qu'elle dissuade d'investir ?

Certainement. Je pense que les États commencent à s'en rendre compte progressivement. Une prise de conscience s'opère, la nouvelle génération de dirigeants y est pour beaucoup. C'est vrai qu'il y a de la corruption, mais l'Afrique n'a pas le monopole non plus ! L'Afrique n'est pas que cela. Il faut poursuivre sur la voie du progrès et nous y travaillons, car la tendance est positive.

À quoi ressemblera l'Afrique en 2020 ?

2020... c'est bientôt, mais cette date pourrait être significative, par rapport aux progrès réalisés. Je vois une réduction de la pauvreté plus importante que celle enregistrée actuellement. Que ce soit le groupe de la Banque mondiale ou d'autres institutions bilatérales, nous mettons de plus en plus l'accent sur la croissance inclusive dans les programmes engagés et les pays sont obligés de faire attention à certains paramètres. Sans doute, il y aura aussi une amélioration du côté de la corruption ; certes, elle n'aura pas disparu mais la pression pour l'endiguer est forte. Je suis optimiste pour l'Afrique en 2020, mais il faut des programmes de formation pour les jeunes, afin qu'ils puissent saisir les nouvelles opportunités qui s'offriront à eux.

Et votre vision de l'Afrique en 2040 ?

En 2050 même, quand on sera le continent le plus peuplé ! Mon espoir pour l'Afrique, c'est que l'on améliore l'éducation. Le chantier est en bonne voie, nous avons commencé à nous y attaquer.

D'ailleurs, n'aurait-il pas été plus logique de commencer par l'éducation plutôt que par les infrastructures ?

Je ne le pense pas. Être éduqué, détenir le savoir sans avoir d'électricité, ne sert à rien. En parallèle plutôt, ce serait bien. Si nous y arrivons, ce serait le jackpot pour l'Afrique ! N'oubliez pas, l'éducation privée aide, mais l'État doit aider encore plus massivement ! Voilà pourquoi il faut laisser les investissements dans l'infrastructure au secteur privé afin que l'État se charge rapidement et sérieusement du social. Là réside son devoir et sa priorité. ■

Hakan John Wilson

Directeur des services bancaires mondiaux de l'IFC

FAIRE RIMER AIDE AU DÉVELOPPEMENT ET BÉNÉFICES

Engagé auprès de 200 établissements, l'IFC, du groupe Banque mondiale, est le plus grand investisseur dans le secteur bancaire africain. Son directeur des services bancaires, Hakan John Wilson, explique sa mission. Propos recueillis par Anver Versi

Comment définiriez-vous votre travail ?

J'ai un titre impressionnant : « Directeur des services bancaires ». Il est un peu exagéré, car d'autres personnes sont plus expérimentées que moi dans mon équipe internationale, composée de dix membres. Tous des experts du secteur, des banquiers qui ont occupé des postes à responsabilité. Mon équipe est chargée d'évaluer tous nos investissements importants. À chaque fois que nous investissons dans une banque, l'expert de notre équipe intervient. Nous avons également de nombreux négociateurs, qui sont généralement locaux. J'envoie des membres de mon équipe pour les investissements plus importants, plus complexes, plus risqués, mais aussi plus prometteurs. Mon équipe travaille sur près de 150 transactions de ce type par an, sur les 1 100 transactions internationales que nous traitons chaque année. Certains cas sont simples, ce travail pouvant être assez répétitif. Par exemple, quand l'on accorde un prêt à une banque, celle-ci le rembourse, puis on lui attribue un nouveau prêt et la banque le rembourse encore. Nous étudions également des financements du commerce, qui présentent peu de risques, mais aussi de nombreux placements de capital-risque.

Vous occupez-vous des activités internationales ?

Oui, et j'interviens en Afrique également, puisque je travaille à Nairobi. C'est l'un de nos trois centres importants en Afrique ; sur environ 500 personnes de l'IFC en Afrique, 130 sont à Johannesburg, 120 à Nairobi et 80 à Dakar. Les autres sont réparties sur une vingtaine de sites. Mon équipe est internationale, mais j'ai besoin de personnel dans chaque région.

Auriez-vous pu vous installer dans une autre région ?

Oui, dans n'importe quelle région et n'importe où en Afrique. J'ai commencé par m'occuper des transactions en Afrique uniquement. Quand j'ai pris la responsabilité des investissements internationaux, j'aurais pu retourner à Washington, mais j'ai préféré rester en Afrique.

Quelle est votre mission au sein du groupe Banque mondiale ?

À la Banque mondiale (BM), la division bancaire s'occupe du secteur public tandis que l'IFC est axé sur le secteur privé. Nous avons des cultures différentes mais nos missions se recoupent souvent. Des problèmes qui relèvent du service public affectent fréquemment les banques privées alors qu'ils devraient être pris en charge par la BM. Dans ce sens, nous n'interagissons pas suffisamment. Tout projet d'infrastructure implique le service public, sauf peut-être la production d'électricité. De même, les projets privés en matière de santé et d'éducation ont une dimension publique. Cela est moins vrai pour l'industrie et l'agriculture. La BM s'efforce d'être mieux intégrée. Nous avons deux difficultés à surmonter : d'une part, nous ne sommes pas parvenus à créer les synergies qui devraient se dégager de nos expertises ; d'autre part, le modèle d'entreprise de la banque ne fonctionne pas parfaitement. Les États empruntent désormais moins et, l'an dernier, pour la première fois, l'IFC a investi davantage dans les sociétés privées que la banque du groupe de la Banque mondiale n'a accordé aux États. La banque demande des taux d'intérêt plus faible, car elle a affaire aux États, alors que nous devons réaliser un bénéfice. Nous avons un retour sur investissement correct et cela fait partie de notre mission. Mais

les revenus de la banque sont insuffisants. Cela génère des coûts et se traduit par une volonté d'intégration à l'IFC. Sous l'impulsion de notre ancien PDG, nous sommes rapprochés de nos clients. Nous formons une société de placements, qui investit directement au capital des sociétés privées, pas dans les actions déjà cotées.

Vous sortez ensuite des investissements ?

Oui, car nous voulons dégager un bénéfice. À chaque fois, nous nous fixons deux objectifs : avoir un impact sur le développement et obtenir un retour sur investissement. La BM, de son côté, se soucie uniquement de l'impact sur le développement, car elle est sûre d'obtenir un petit retour sur investissement. Il n'est pas facile de mesurer l'impact sur le développement, forcément flou, contrairement au retour sur investissement. Nous consacrons beaucoup d'efforts à l'heure actuelle pour tenter de définir ce qu'est précisément « le développement économique ».

Nous demandons aux banques, par exemple, de mesurer l'impact sur le développement, de compter combien de personnes pauvres ont réellement accès à l'épargne, aux paiements, aux prêts.

Outre Ecobank et Equity Bank, dans quelles autres banques avez-vous investi ?

Au Kenya, nous sommes aussi au capital de KBC. Ailleurs, nous avons des placements dans les grandes banques nigériennes : GTB, BA, et nous travaillons avec First Bank. Nous avons investi dans un milier de banques à travers le monde, dont près de 200 en Afrique.

Comment voyez-vous la situation d'Ecobank ?

Le groupe a la possibilité de se stabiliser et de poursuivre son expansion. Le résultat d'exploitation est impressionnant. Avec un nouveau directeur général – Albert Essien, qui assure la continuité – un nouveau conseil d'administration plus actif, et une manière différente de diriger, Ecobank a une excellente opportunité de stabiliser ses activités. Elle est sur la bonne voie pour institutionnaliser ses activités et acquérir un véritable avantage concurrentiel, non seulement grâce à sa présence dans 36 pays, qui représentent entre 15 et 20 devises.

De par sa présence dans de nombreux pays, Ecobank est une banque intéressante pour une grande entreprise régionale en Afrique. En matière de solutions de devises, Ecobank Trésorerie à Paris fait plus que n'importe qui d'autre. Mais la banque peut réaliser davantage d'économies d'échelle. Son retard dans ce domaine génère des coûts plus élevés et donc des services bancaires plus chers qui entravent son développement.

À ce propos, quelle est l'importance des banques régionales ?

Ce sont surtout des banques de grandes entreprises. Un phénomène normal, car les banques universelles doivent avoir une part de marché importante au niveau des services de détail pour pouvoir s'imposer. Prenons le cas de KCB au Kenya ou de First Bank au Nigeria. Ces banques proposent des dépôts à bas coût, des financements à bas coût et réalisent des économies d'échelle. KCB au Kenya et First Bank au Nigeria sont des banques universelles – elles ont pour clients à la fois de grandes entreprises et des particuliers.

Si KCB souhaite s'implanter hors du Kenya, elle fait face à un dilemme : doit-elle jouer le rôle de banque universelle en Tanzanie ou se contenter d'être une banque de grande entreprise ? Si elle



Sur les marchés de taille très réduite, il est très difficile d'être une banque sophistiquée rentable. Les solutions tiennent dans la croissance économique et la technologie.

opte pour la seconde solution, elle devra modifier sa culture. Elle réduira également son rôle sur ce marché et sera en concurrence avec des multinationales comme Barclays et Stanbic, ainsi qu'avec les banques universelles locales. Si la banque décide de proposer des services aux particuliers, elle doit supporter un investissement lourd jusqu'à atteindre une taille critique permettant des économies d'échelle. La plupart des banques qui réalisent une expansion offrent des services de banque de grande entreprise uniquement. Certains facteurs peuvent faciliter la tâche, comme l'existence d'une union monétaire. Les financements au-delà des frontières sont un peu plus faciles à obtenir dans ce cas et la technologie est plus simple.

Dans le cas d'Ecobank, la banque de grande entreprise réalise des bénéfices tandis que la banque de détail et de PME atteint tout juste le seuil de rentabilité, principalement parce que la banque met l'accent sur les grandes entreprises. KCB peine là où elle ne possède pas de part de marché suffisamment grande pour reproduire son modèle de banque de détail. À mon avis, la banque de grande entreprise peut être régionale ou panafricaine, mais la banque universelle doit être locale. Il faut être fort sur son marché, parmi les trois ou quatre premiers, pour obtenir une part des bénéfices. Les banques régionales sont fort utiles, mais la banque doit savoir quel modèle d'entreprise adopter. Si elle opte pour des services universels, elle a besoin d'activités rentables et d'une plate-forme technologique qui peut s'exporter facilement. C'est là que résident les difficultés. De l'extérieur, on parle de l'Afrique comme d'un marché, mais en réalité, il s'agit d'au moins 48 marchés, tous différents. C'est pour cette raison qu'il faut adapter le modèle d'entreprise. Je pense toutefois que les banques savent de mieux en mieux le faire.

Pensez-vous que les banques régionales vont se développer ?

Sans doute. Quelques acteurs sont de plus en plus présents : Bank of Africa, par exemple, est implantée dans 14 ou 15 marchés ; Attijariwafa s'impose davantage. La Société Générale se remet de ses difficultés en Europe et jouit d'une forte position en Afrique de l'Ouest francophone en particulier. GTB s'étend à partir du Nigeria tout comme First Bank. UBA réalise de bonnes performances. Un nouvel acteur intéressant émerge : Atlas Mara fondé par Ashish Thakkar et Bob Diamond et présidé par Arnold Ekpe. Il n'a pas encore fait connaître sa stratégie, mais Atlas Mara sera certainement une banque régionale, sinon panafricaine.

Equity Bank souhaite s'implanter dans d'autre pays. Jusqu'ici, la banque a été confrontée aux problèmes que nous avons évoqués. C'est une banque qui s'intéresse au marché de masse. Son challenge : comment répliquer son modèle efficacement ?

Pensez-vous que les banques sud-africaines réussiront leur expansion dans le Nord ?

C'est difficile à dire. Standard a de bons résultats. Stanbic réalise de bonnes performances sur de nombreux marchés et est de plus en plus centrée sur l'Afrique, la banque ayant vendu ses intérêts en Russie et en Amérique latine. Nous ne voyons pas encore beaucoup First Rand : très solide, elle réussit bien sur ses marchés traditionnels, la Namibie et le Botswana, mais elle ne s'est pas étendue davantage, après des échecs au Ghana et en Zambie. Nedbank pourrait s'étendre par le biais d'Ecobank et l'on verra si elle opte pour cette stratégie.

Bien qu'elles s'implantent, de plus en plus, en Afrique subsaharienne, les entreprises sud-africaines, dans l'ensemble, se sont montrées hésitantes et n'ont pas toujours réussi. Par exemple, l'enseigne de mode Woolworth a quitté le Nigeria sous prétexte de coûts élevés. Seules les industries extractives font exception. Bien que prudentes, les banques sud-africaines pourraient réussir dans le Nord, car ce sont des établissements très bien gérés.

Comment résister face aux banques internationales ?

Les banques africaines s'en sortent bien, car il n'y a pas beaucoup de banques internationales en Afrique – sauf pour les services aux grandes entreprises. Nombre de grandes entreprises font appel aux banques internationales. Ainsi, les transactions bancaires des sociétés d'extraction de pétrole et de gaz offshore au Nigeria se font presque toutes à Paris, New York ou Londres. Les industries extractives font de même et utilisent, par exemple, Standard Chartered, Barclays et Citibank. Citibank est partout dans le monde, mais elle est absente du marché bancaire local, sauf pour quelques grandes entreprises. Les autres entreprises – grandes entreprises locales et PME – font principalement appel aux banques africaines locales. Quelques banques internationales sont présentes, principalement Stanbic et Barclays, la Société Générale en Afrique de l'Ouest francophone, mais elles restent rares.

Certains pays ont encore un secteur bancaire plutôt faible...

Oui, surtout les petits pays. Parmi les grands pays, on peut citer la RD Congo, au marché bancaire très limité. La Zambie compte de nombreuses banques, dont quelques-unes qui enregistrent de bonnes performances. Elle augmente actuellement les seuils de

capitaux. Cela pourrait avoir pour conséquences une consolidation du secteur ou favoriser les banques locales. On a vu que des banques nigériennes ont fait appel à des investisseurs locaux pour atteindre les seuils requis.

Sur les marchés de taille très réduite, comme en Sierra Leone ou même au Rwanda, il est très difficile d'être une banque sophistiquée rentable. La solution à ce problème est, en partie, la croissance économique, afin que le secteur bancaire se développe, mais aussi la technologie qui joue un rôle essentiel.

Quelle est la contribution de la banque mobile et du microcrédit ?

Nombre d'entre nous ont tenté de dupliquer M-Pesa [*système de paiement mobile de Safaricom, au Kenya*] mais cela est très difficile pour deux raisons. Je pense que le Kenya réunissait diverses conditions et que le régulateur bancaire, lui, a laissé le champ libre, convaincu que l'idée était bonne. Quand nous avons essayé de reproduire ce modèle, nous avons été confrontés à des régulateurs bancaires qui voulaient imposer leurs conditions et à plusieurs opérateurs de télécommunications en concurrence. Cela nous a compliqués la tâche. Toutes les banques proposent pourtant un service similaire, mais elles n'ont pas provoqué le même effet que M-Pesa au Kenya. Il existe aujourd'hui plusieurs systèmes mobiles. On ne pourra jamais se passer complètement des agences physiques. Il faut pouvoir donner des espèces, recueillir des informations, rencontrer le client en face-à-face... En revanche, on peut se passer des coûteuses procédures administratives, en les intégrant aux applications Internet. Des transferts d'argent transfrontaliers simples et rapides stimulent les échanges commerciaux entre les pays. Si l'on y parvient, ce sera fantastique ! Actuellement, les devises font obstacle, mais le potentiel est là. Ce marché est nécessaire à la croissance économique. ■

BIO EXPRESS

HAKAN JOHN WILSON UN SPÉCIALISTE DU SECTEUR PRIVÉ

Hakan John Wilson est titulaire de deux masters (Économie et Politiques publiques) obtenus à l'université d'Uppsala en Suède et à l'université de Princeton aux États-Unis. À la fin de ses études, il est entré à McKinsey & Co, cabinet de consultants en management, et a travaillé sur des missions à Stockholm, à Bruxelles, à Londres et à Saint-Pétersbourg, avant de rejoindre la Banque mondiale en tant que spécialiste du secteur privé. De retour en Suède après 12 ans d'absence, il entre à Swedbank, la première banque de détail du pays, en tant que directeur des financements de projets, des financements des exportations, des financements structurés et des marchés d'actions, avant de diriger l'équipe interne de Fusions & Acquisitions et les Relations avec les investisseurs. Il est ensuite devenu directeur de la Banque d'investissement à l'Icelandic Kaupthing Bank qu'il a quittée en 2008 pour le poste de spécialiste des services bancaires en Afrique à l'IFC, à Nairobi où il réside depuis six ans.



المصرف الإسلامي الموريتاني

Banque Islamique de Mauritanie

الصيرة الملتزمة...
la banque autrement...

La Banque islamique de Mauritanie (BIM) offre tous les produits et services compatibles avec la charia. Elle a été créée par la holding Tamweel Africa, une joint-venture entre la Société islamique pour le développement du secteur privé (SID), filiale de la Banque islamique de développement (BID), et Bank Asya, première banque islamique en Turquie.

La BIM propose un service et une gamme de produits innovants et de qualité basés sur les principes islamiques. Sa stratégie de développement est axée sur les deux segments « Entreprises » et « Particuliers ».

www.bim-bank.mr
bim@bim-bank.mr

Agence Siège
402 avenue Roi-Fayçal, Nouakchott
(222) 45 25 25 07.

Agence Tevragh
Immeuble Mauricenter,
avenue Mokhtar Ould Daddah
(222) 45 25 33 47.

Agence Nouadhibou
Boulevard Médian, en face BCM
(222) 45 74 87 42.



TROPHÉES 2014
AFRICAN BANKER

Meilleure initiative
de finance islamique

Hakim Ben Hammouda

Ministre de l'Économie et des finances de Tunisie

RÉFORMER ET MODERNISER LE SECTEUR BANCAIRE

Économiste réputé, Hakim Ben Hammouda a rejoint le gouvernement dit de « technocrates », conduit par Mehdi Jomaâ. Ne masquant rien des difficultés actuelles de la Tunisie, il détaille pour *African Banker* les réformes engagées. Propos recueillis par Ridha Kéfi

Pourquoi avez-vous accepté de rejoindre le gouvernement ?

Je suis un enfant de l'école publique, mais j'ai effectué toute ma carrière à l'étranger. Je ressentais comme une frustration de n'avoir pas eu, jusque-là, la possibilité de rendre ce que je dois à mon pays. J'ai maintenant cette chance. À cet égard, je vis ma mission à la tête du ministère de l'Économie et des finances comme une expérience enrichissante. C'est une façon, pour moi, d'aider mon pays dans une phase délicate de son histoire.

La situation difficile dont vous héritez ne vous rebute-t-elle pas ?

Certes, la situation est difficile et compliquée, mais je suis optimiste. Je crois fondamentalement que la Tunisie peut être un pôle d'émergence au sud de la Méditerranée. En cette phase de transition, le plus gros a été fait. La Constitution a fondé la nouvelle République sur une synthèse entre l'exigence de préservation de l'identité et la nécessaire ouverture sur le monde. Cette synthèse a pu être obtenue de manière consensuelle.

Sur le plan de la relance économique et du déficit des finances publiques, la situation présente davantage de difficultés...

On a fait un audit de la situation macroéconomique : la situation est difficile tant au niveau des finances publiques, des comptes courants, des entreprises publiques, notamment des banques. S'ajoute à cela l'essoufflement du modèle de croissance qui date des années 1970 et qui est porté, essentiellement, par la sous-traitance industrielle basée sur le faible coût de la main-d'œuvre. C'est bien ce modèle obsolète qui est à l'origine du chômage des diplômés. On a formé des centaines de milliers de gens sans véritable perspective d'intégration dans le tissu économique. Il s'agit donc aujourd'hui d'inventer un nouveau modèle de développement et de croissance sur de nouveaux piliers : les nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'industrie aéronautique qui se développe

rapidement depuis quelques années, les composants automobiles qui devraient passer à un cap supérieur, etc.

La Tunisie doit monter dans les chaînes de valeur, passer des secteurs traditionnels à faible savoir-faire aux secteurs innovants et intensifs en nouvelles technologies.

Un autre élément important mérite d'être signalé pour expliquer les difficultés économiques actuelles du pays : la conjoncture globale n'a pas été favorable aux pays du Printemps arabe. L'Union européenne, notre principal partenaire (1^{er} client, 1^{er} fournisseur, 1^{er} investisseur étranger, 1^{er} marché touristique, etc.) est en crise. Cet élément pèse lourd.

Une fois le diagnostic établi, comment allez-vous remettre la machine en marche ?

Pour remettre la Tunisie sur la voie du redressement économique, nous avons déjà pris une série de mesures urgentes. Elles visent à :

- assurer la stabilité macroéconomique, notamment en luttant contre l'évasion fiscale et la contrebande ;
- relancer la croissance en encourageant l'investissement privé ;
- mettre en place les mécanismes d'un développement solidaire et inclusif ;
- mettre en œuvre des réformes économiques structurelles, notamment celle relatives aux systèmes bancaire et fiscal.

Pourquoi la réforme des banques publiques a-t-elle pris beaucoup de retard ?

Quand le nouveau gouvernement a pris ses fonctions, en janvier, la réforme bancaire était encore à ses débuts. Les audits des trois banques publiques (STB, BNA et BH) étaient lancés. Nous avons jugé cela nécessaire, mais pas suffisant : tout le secteur doit être réformé et modernisé. C'est ainsi que nous avons défini une nouvelle stratégie fondée sur cinq piliers :



photo © Yosra Ben Hassine

1 – le sauvetage des banques publiques ; 2 – la cession des parts de l’État dans certains établissements ; 3 – la création d’une institution chargée de la gestion des actifs publics et d’un pôle de financement de l’infrastructure bancaire ; 4 – le renforcement des mécanismes de financement des PME ; 5 – le développement du système des microcrédits.

Où en sont les audits des trois banques publiques ?

Deux sont déjà terminés : ceux de la STB et de la BH. Un conseil ministériel doit se réunir pour prendre les décisions visant à assainir et à relancer ces deux établissements. Le troisième audit, qui concerne la BNA, a pris du retard pour des raisons techniques. Il sera achevé en septembre et des décisions suivront.

Quelles sont les grandes orientations retenues pour la réforme de ces banques ?

Nous devons, d’abord, les recapitaliser, les remettre à flot et les restructurer, puis, à moyen terme, leur trouver un partenaire stratégique qui puisse les aider à se moderniser.

En ce qui concerne l’impôt sur les sociétés, nous allons réduire l’écart entre les entreprises sous régime offshore, totalement exportatrices, qui en sont exonérées, et les sociétés sous régime onshore, qui payent un taux jugé élevé.

Beaucoup de voix s’élèvent contre la cession des participations de l’État dans le capital de ces banques, comme cela semble être envisagé par le gouvernement.

La cession ne concerne pas les parts de l’État dans ces trois banques ; il s’agit de petites participations au capital d’autres établissements. Le but est de trouver des ressources supplémentaires pour le budget de l’État. Les ressources mobilisées vont alimenter un fonds de restructuration et de refinancement du système bancaire.

Quels sont les obstacles à la réforme fiscale, qui tarde à être mise en route ?

La réforme fiscale est un grand chantier qui a été lancé en 2013. Il y a eu plusieurs consultations régionales et nationales. Les recommandations vont alimenter la réflexion lors des Assises de la fiscalité prévues en septembre 2014. Certaines ont été même intégrées dans la loi de Finances complémentaire pour 2014, discutée cet été.

Quels sont les principes retenus pour une fiscalité plus équitable ?

La réforme vise une plus grande efficacité dans la perception de l’impôt. Dans ce cadre, le barème de l’impôt sur les revenus augmentera pour les tranches de revenus élevés. Quant au régime forfaitaire, qui est au cœur de l’injustice fiscale, il sera très restrictif et ne bénéficiera désormais qu’aux contribuables pour lesquels il a été créé, notamment les petits commerçants.

En ce qui concerne l’impôt sur les sociétés, nous allons réduire l’écart entre les entreprises sous régime offshore, totalement exportatrices, qui en sont exonérées, et les sociétés sous régime onshore, qui payent un taux jugé élevé (30 %).

L’impôt s’établira désormais selon ces critères : 10 % pour les entreprises offshore et 25 % pour les sociétés onshore, l’objectif étant d’atteindre, à terme, une convergence totale en matière fiscale entre les deux.

Comment allez-vous régler le problème de l’informel ?

La loi de Finances complémentaire 2014 octroie d’importantes incitations et facilités aux opérateurs de l’économie informelle qui acceptent de régulariser leur situation et d’intégrer le secteur formel. ■

Christian Adovelande
Président de la BOAD

FINANCER DAVANTAGE LE SECTEUR PRIVÉ

La Banque ouest-africaine de développement (BOAD) fête ses 40 ans. Son président, Christian Adovelande, entend concentrer ses efforts sur le financement des infrastructures et mieux financer le secteur privé, en partenariat avec les banques. Propos recueillis par Sylvie Rantrua

La BOAD a-t-elle le même visage qu'il y a 40 ans ?

À ses débuts, la Banque finançait essentiellement des projets du secteur public. À partir de la deuxième moitié des années 1980, elle s'est engagée plus résolument dans le financement du secteur privé, qui représentait, fin mars 2014, 27 % du total de ses apports.

Dans le contexte d'une nouvelle union monétaire (Uemoa), la BOAD a un rôle prépondérant à jouer. Elle a relevé ses niveaux d'intervention pour répondre aux besoins d'investissement de ses États membres en matière d'infrastructures économiques et de lutte contre la pauvreté. Sa contribution a été renforcée pour la mise en œuvre de son Plan stratégique 2009-2013 qui a induit un changement d'échelle des financements de l'institution. Sur cette période, les concours à moyen et long terme ont atteint en moyenne annuelle 346 milliards de F.CFA (527 millions d'euros) contre un niveau maximum de 98 milliards de F.CFA (149 millions d'euros) antérieurement.

Beaucoup de réussites..., et quelques échecs ?

Bien sûr ! Mais rien que sur la période 2009-2013, les financements de la Banque permettront l'aménagement de 2 672 km de routes nationales et inter-États, la modernisation de cinq aéroports et quatre ports. En outre, nous attendons la fourniture de 1 073 MW d'énergie électrique supplémentaire, 65 unités de traitement d'eau (forages, puits, bornes-fontaines) ainsi que la réalisation de 44 970 mètres linéaires d'ouvrages d'assainissement. En matière de développement rural, nous aurons aménagé 65 355 ha pour la production de 975 189 tonnes de cultures céréalières (riz, mil, sorgho, niébé, etc.) et maraîchères. Ce sont là quelques exemples non exhaustifs de réussite...

La Banque a également concouru à l'émergence du marché financier sous-régional et joué un rôle de pionnier. Avec ses partenaires, elle a assuré la promotion et la création de plusieurs institutions financières spécialisées... Aujourd'hui, la Banque est reconnue comme le premier émetteur non souverain de référence du marché financier régional de

capitaux de l'Uemoa. Malgré les résultats obtenus, des défis de taille subsistent. Ainsi, 40 % des populations de l'Union n'ont pas accès à l'eau potable, 76 % ne bénéficient pas de services d'assainissement, 83 % des populations n'ont pas accès à l'électricité et 93 % n'ont pas encore un accès aux services financiers. L'insécurité alimentaire reste récurrente et moins de 7 km de routes sont bitumées sur 100 km². Au regard de ces défis, la mission de la BOAD demeure plus que jamais d'actualité.

Le nouveau programme stratégique est-il en discussion ? Quelles seront les priorités probablement retenues ?

Le processus d'élaboration d'un nouveau plan quinquennal pour la période 2015-2019 est en cours. Déjà, je puis vous dire qu'il s'inscrit dans le cadre de la contribution de la Banque à la réalisation de l'ambition d'émergence de ses États membres. Les axes prioritaires retenus sont notamment l'accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures de transport, d'énergie et de télécommunications et le développement de pôles régionaux de croissance afin d'appuyer une croissance inclusive. Nous comptons également donner la priorité aux projets qui visent à garantir la sécurité alimentaire et le développement durable tout en développant l'ingénierie du financement et des services. Face aux défis à relever, la Banque tire une leçon simple : l'intégration est la voie privilégiée pour positionner la zone Uemoa sur la voie de l'émergence économique. C'est pourquoi, dans son nouveau plan stratégique en cours d'élaboration, la Banque entend concentrer ses efforts sur le financement de projets d'infrastructures intégrateurs.

Quels sont aujourd'hui les nouveaux instruments privilégiés ?

La BOAD s'est résolument inscrite dans une logique de devenir un partenaire stratégique des entreprises et leader des financements innovants. Aujourd'hui, elle offre une palette diversifiée de produits en adéquation



avec les besoins de la clientèle : garanties d'emprunts obligataires émis sur le marché financier, arrangement de financement, conseil financier, titrisation, refinancement de crédits hypothécaires. Pour faire face aux besoins de financement qui excèdent, dans certains cas, les moyens des banques locales, nous proposons des montages dans le cadre des syndications de financement à court terme. L'objectif essentiel est d'apporter des solutions de crédit adaptées à la demande

des États et des entreprises privées à toutes les phases de leur exploitation, de la production à la commercialisation des biens et services. Ces financements à court terme sont essentiellement destinés à contribuer à la couverture des besoins inhérents aux campagnes agricoles et aux opérations de commerce international d'envergure, notamment l'import-export de matières premières. Ces opérations nécessitent des concours élevés. Nous complétons l'action des banques locales avec lesquelles nous travaillons.

Quels sont les domaines dans lesquels le financement à travers des prêts syndiqués est le plus approprié ?

La syndication de prêts est effectuée lorsque le volume de financement recherché dans le cadre d'un projet dépasse les capacités d'intervention d'une seule institution. Elle permet une division des risques entre les prêteurs, souvent confrontés aux limites prudentielles statutaires ou réglementaires. Les prêts syndiqués sont plus appropriés pour le financement des gros projets d'infrastructures, que ce soit dans le domaine du transport (routier, portuaire, ferroviaire, aérien...), de l'énergie ou des télécommunications.

Par exemple, les mandats d'arrangement de financement relatifs aux projets d'infrastructures ressortent à environ 1 800 milliards de F.CFA, soit 83,16 % du montant total des mandats confiés à la BOAD. Les interventions de la BOAD sur le court terme s'inscrivent, pour la plupart, dans le cadre de syndication de financements avec les banques commerciales. C'est donc ces banques, chargées de structurer ces opérations, qui nous ont invités à concourir aux financements de transactions de grande envergure liées à l'importation d'hydrocarbures ou de campagnes agricoles. La Banque continuera de privilégier le principe de la complémentarité dans ses relations avec les banques primaires.

Une augmentation du capital de la BOAD est-elle envisagée ?

Les niveaux actuels des ressources mobilisées par la Banque sont largement insuffisants pour soutenir durablement les économies de ses pays membres. Le principal défi pour l'institution demeure alors la mobilisation de ressources, en volume et qualité suffisants. La Banque a toujours bénéficié du soutien de ses actionnaires, à chaque fois que cela a été nécessaire. Elle explore néanmoins d'autres pistes de renforcement de ses ressources, notamment la mobilisation de ressources communautaires, des émissions d'emprunts sur le marché financier international ou encore l'élargissement de l'actionnariat à de nouveaux membres.

Pourquoi accorder tant d'importance aux infrastructures routières, dans vos opérations ?

Bien sûr, la sécurité alimentaire et la production agricole constituent aussi une priorité pour la BOAD ! Ainsi, depuis 2008, la Banque a mobilisé auprès de ses partenaires, plus de 140 milliards de F.CFA pour le financement de l'agriculture des pays de l'Union sur les cinq dernières années, en plus de ses ressources propres d'un montant global d'environ 120 milliards de F.CFA. D'autres initiatives sont en cours pour mobiliser davantage de ressources.

En 2013, les financements de la Banque dans le domaine des infrastructures routières ont augmenté d'environ 31 %, parce que les États ont placé ces infrastructures au centre de leurs préoccupations ! En effet, le retard considérable enregistré dans nos économies respectives est dû en partie à la faiblesse de l'intégration

Les banques commerciales, chargées de structurer ces opérations, nous ont invités à concourir aux financements de transactions de grande envergure liées à l'importation d'hydrocarbures ou de campagnes agricoles.

et au manque d'infrastructures, à commencer par les infrastructures routières. Ces infrastructures soutiennent les autres secteurs de l'économie, notamment l'agriculture, en ce qui concerne le transport des intrants agricoles d'une part, et d'autre part, les liaisons indispensables entre les centres de production et les marchés.

En 2013, la BOAD a accordé un financement pour la construction d'un hôtel à Abidjan.

Est-ce bien le rôle d'une banque de développement ?

Oui, dans la mesure où le secteur privé est le moteur de la croissance et où il contribue fortement au développement d'un pays, son financement entre bien dans les missions d'une banque de développement. La banque de développement contribue non seulement à un environnement propice au développement du secteur privé, mais participe aussi à son financement. La Banque mondiale, la BAD, opèrent de même, via leurs filiales. En tout état de cause, les besoins de financement du secteur privé sont tels que la conjugaison de toutes les ressources de marché est nécessaire pour les satisfaire.

Comment financer le Mécanisme de développement durable ?

Au titre de l'Initiative carbone, la Banque a entrepris plusieurs actions qui font d'elle le promoteur dans la zone Uemoa d'actions durables visant à lutter contre les changements climatiques. Ces actions ont permis d'atteindre des résultats notables. Depuis 2009, la Banque a le statut d'observateur à la convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques et participe activement aux discussions sur la construction d'une architecture internationale de la Finance climat. Je siège au conseil d'administration du Fonds vert pour le climat qui ambitionne de mobiliser, d'ici à 2020, 100 milliards \$ pour financer les projets climat. En 2012, la Banque a lancé un Fonds carbone, en partenariat avec CDC Climat et Proparco, afin de promouvoir le développement d'un marché carbone en Afrique. Enfin, je peux dire que le processus d'accréditation de la Banque en tant qu'entité régionale de projets du Fonds pour l'environnement mondial est en bonne voie.

Quel est le rôle de la BOAD dans l'intervention auprès du groupe Banque régional de solidarité ?

Les diligences entreprises par la BOAD ont permis d'aboutir à la sélection d'un partenaire technique et financier, le groupe bancaire Oragroup, à l'élaboration d'un schéma de restructuration institutionnelle et financière de la BRS et à la définition et la mise en œuvre d'une feuille de route pour la reprise du groupe. L'opération de restructuration de la BRS est aujourd'hui terminée. Elle s'est traduite par un assainissement de la situation financière du groupe de la BRS, sa recapitalisation avec une prise de participation majoritaire d'Oragroup à hauteur de 51 %, une migration institutionnelle par le passage d'une organisation de type holding coiffant huit filiales à une organisation de type banque mère et sept succursales, et un changement de raison sociale.

Aujourd'hui, quels sont vos priorités et vos objectifs à la tête de la BOAD ?

Ma principale priorité est d'assurer la mise en œuvre du futur Plan stratégique de la Banque. Notre ambition commune est de faire de la BOAD, à l'horizon 2020, une banque régionale de développement forte et de référence mondiale dans le marché commun régional. ■

Tarik Senhaji
Administrateur de Wessal Capital, Maroc

2,5 MILLIARDS € D'INVESTISSEMENTS

Il manquait au Maroc une structure simple, capable de réunir divers capitaux pour financer l'industrie du tourisme. C'est chose faite avec Wessal Capital. Trois ans après sa création, son administrateur, Tarik Senhaji, en détaille les succès et les projets. Propos recueillis par Yasmina Lahlou

Vous voulez valoriser le Maroc à travers son tourisme... Seriez-vous de ces idéalistes qui veulent apporter leur pierre au développement du pays ?

Oui, absolument ! Et j'ai eu beaucoup de chance car notre fonds de capital-investissement, Wessal Capital, est très novateur. Nous sommes arrivés à faire quelque chose d'assez pointu qui semble réussir. Novateur notamment parce que c'est la première fois qu'autant de fonds souverains, cinq au total, investissent ensemble. Depuis 2007, les États sont devenus beaucoup plus interventionnistes. auparavant, ils laissaient le secteur bancaire se charger de tout, on était dans le « free market » et la Banque centrale régulait l'inflation, mais en 2008, on a pris conscience que ce n'était plus possible de continuer ainsi.

Qu'est-ce qui vous a motivé, dans le projet de création de Wessal Capital ?

Voici le contexte : en 2010, on réfléchissait à la vision touristique Maroc 2020 et j'étais à l'époque président du directoire de la Société marocaine d'ingénierie touristique (SMIT). Comment trouver plus d'investissements intelligents pour cette vision à long terme ? Nous avions deux tendances sur les marchés financiers. La première était la montée depuis 2004 du capital-investissement dans le monde entier. Mais, au Maroc, le problème était que les investisseurs institutionnels de premier rang n'investissaient pas ; ou n'investissaient plus, à l'instar des chaînes hôtelières qui n'intervenaient plus que dans la gestion. En 2010, nous étions donc dans une tendance mondiale où l'investissement se professionnalisait mais où, au Maroc, on ne captait pas ces flux financiers. Il fallait donc y remédier.



La seconde tendance était la montée des fonds, en particulier les fonds souverains, les plus actifs depuis 2007-2008. Nous nous sommes donc posé la question suivante : pourquoi ne pas trouver une solution novatrice pour constituer un fonds de capital-investissement qui soit soutenu, partiellement ou totalement, par une structure de l'État marocain ? L'idée était de créer un produit d'accès et d'investissement faciles, avec toute la partie juridique, opérationnelle, structuration et sourcing du portefeuille déjà « packagée » pour que l'investisseur n'ait pas besoin de passer du temps à comprendre. Il aime la classe d'actifs et le tourisme marocain, alors il investit. Cette idée très séduisante m'a convaincu de me lancer !

Quelles sont les spécificités du fonds Wessal Capital ?

Du point de vue de l'apport capitalistique, nous avons différents fonds souverains qui investissent ensemble et à parts égales – à hauteur de 20 %, constituant en cela une première mondiale. Le deuxième point, c'est qu'un pays en voie de développement prend son investissement en main et met en place une structure qui est pilotée par elle-même et qui préserve ainsi son indépendance, alors que ce type de projet est généralement piloté par une banque (JP Morgan, BNP Paribas...) et un asset manager (BlackRock, Fidelity...).

Diriez-vous que Wessal Capital est un succès ?

Oui, nous avons réussi la première étape et sommes très ambitieux pour la suite ; Wessal Capital est une réussite pour mon pays d'abord, mais il est également très satisfaisant d'un point de vue personnel. Le Maroc est dans une conjoncture très intéressante : la politique des années 2000 de Mohammed VI mettait l'accent sur les infrastructures et le social. Elle a donné une base solide, en particulier économique, qui sous-tend un projet plus global : faire du Maroc une plateforme d'investissements régionale, un hub pour l'Afrique du Nord et de l'Ouest. De plus, notre projet bénéficie du soutien du Roi car il entre dans le cadre de sa politique globale. Pour résumer, la première raison du succès, c'est la vision globale et à long terme du Maroc. La deuxième raison, c'est le rôle fédérateur de Mohammed VI. Troisième raison : nos projets s'inscrivent dans le prolongement d'un travail engagé depuis plusieurs années déjà, et dans une logique d'investissements régionale et de développement local. C'est le cas, par exemple, pour la région de Casablanca avec notre projet Wessal Casa-port, ou celle de Rabat avec Wessal Bouregreg (lire encadré). Cela permet une concrétisation financière, matérielle et opérationnelle du projet qui est très rapide. Tout cela combiné est facteur de succès.

Quelles sont les principales ambitions du fonds Wessal Capital ?

L'ambition du fonds est clairement de positionner le Maroc comme un pôle essentiel auprès des investisseurs institutionnels internationaux de premier rang. Le Sud de la Méditerranée et l'Afrique ne reçoivent pas assez d'investissements, hormis pour les matières premières. Wessal se positionne comme une plateforme auprès des fonds souverains afin qu'ils investissent ; nous voulons créer ainsi un effet de développement économique accéléré. Outre les fonds souverains, nous sommes déjà en discussion avec d'autres investisseurs institutionnels de premier rang pour poursuivre cette dynamique. Notre devise : voir grand et avoir le meilleur du privé en ayant une approche entrepreneuriale. Il s'agit de penser le Maroc comme une entreprise.

Quels sont vos projets ?

Un troisième dossier va être lancé cette année, et nous travaillons sur d'autres projets structurants en parallèle. Notre formule reste toujours identique : des projets de taille importante avec une vision pour le développement local de la région. Le prochain sera sur Tanger et toujours avec une priorité donnée au développement

Le Sud de la Méditerranée et l'Afrique ne reçoivent pas assez d'investissements, hormis pour les matières premières. Wessal se positionne comme une plateforme auprès des fonds souverains afin qu'ils investissent, nous voulons créer ainsi un effet de développement économique accéléré.

WESSAL CAPITAL

Le plus important « fonds de fonds » d'Afrique

Créé en 2011, Wessal Capital est un fonds d'investissement destiné à financer des projets de tourisme et d'immobilier au Maroc. Son actionnariat regroupe cinq fonds souverains du Golfe et du Maroc à parts égales, de 500 millions d'euros, soit un portefeuille total de 2,5 milliards d'euros en fonds propres, qui en fait le plus important fonds de capital-investissement en Afrique. Ses actionnaires sont Aabar (Émirats arabes unis), Al Ajial (Autorité d'investissement du Koweït), Qatar Holding, Public Investments Fund (le fonds de l'Arabie saoudite) et le Fonds marocain pour le développement du tourisme (FMDT). Le premier investissement du fonds (550 millions d'euros) est le projet Wessal Casa-port pour transformer la zone portuaire et rénover le quartier historique de la Médina, et renforcer ainsi l'attrait et le rôle de Casablanca comme plaque tournante économique et financière de l'Afrique. Wessal Bouregreg, deuxième projet de Wessal Capital, sera réalisé entre 2014 et 2020. Avec une enveloppe de 770 millions d'euros, ce projet a pour objectif de valoriser le patrimoine et de faire rayonner la culture des deux villes voisines de Salé et de Rabat. Il comprend notamment la construction du grand théâtre de Rabat, dessiné par la célèbre architecte britannique d'origine irakienne Zaha Hadid.

touristique régional. Mais un développement touristique au sens large. On veut un impact positif sur la « destination Maroc ». Le côté culturel en particulier, a été identifié de manière très forte dans la stratégie nationale du royaume, voici déjà quelques années, et il constitue un axe prioritaire pour le fonds Wessal. Nous sommes aussi sur des projets de développement de marinas, de terminaux de croisière, de quais pour accueillir les navires, etc. Le Maroc est absent du tourisme maritime, alors que le marché des croisières a connu un taux de progression record qui représente le double du tourisme classique. Les croisiéristes internationaux passent en moyenne deux semaines sur un bateau et font des circuits dans les villes lors de leurs escales. Nous voulons les attirer chez nous et, en même temps, étendre le tourisme maritime aux Marocains qui ne sont pas très ouverts à la culture de la mer, bien que notre pays dispose à la fois d'une façade sur la Méditerranée et d'une autre sur l'Atlantique.

Pourquoi ce nom, « Wessal » ?

En arabe, il signifie « le lien », ou « les liaisons ». Liaisons entre les investisseurs, entre le Maroc et l'international, mais aussi les liaisons entre les régions. Nous sommes par exemple très fiers de notre projet Wessal Bouregreg qui voit la ville de Rabat reliée à sa voisine Salé via le fleuve

BIO EXPRESS

TARIK SENHAJI DÉFENSEUR DU CAPITALISME SOCIAL

Polytechnicien, ancien directeur général à la banque Natixis de Londres, Tarik Senhaji (40 ans) a occupé des postes de responsabilité à la Société Générale, Calyon, Dresdner Bank. Sans oublier un passage de trois ans à la Banque mondiale, à Washington, au département Finances. L'année 2010 marque son retour au Maroc, suite à sa nomination au poste de président du irectoire de la Société marocaine d'ingénierie touristique (SMIT), puis d'administrateur de Wessal Capital. Il demeure un fervent défenseur du « capitalisme social ».

Bouregreg. Ce projet a été lancé en même temps que le programme « Rabat, Ville lumière capitale culturelle ». Il s'agit là d'un lien culturel qui crée une continuité alors que l'erreur qui est souvent faite lors de la conception des grands projets, c'est qu'ils ne pensent pas à créer du lien. Ils veulent s'imposer sans se soucier de ce qui existe déjà et qui peut fonctionner. Les meilleures choses sont celles qui existent déjà et qu'il faut valoriser.

Vous parvenez à concilier culture et finance ?

Rabat, qui a été inscrite en 2012 sur la liste du Patrimoine culturel mondial de l'Unesco, se doit de posséder une composante moderne qui consolide son offre culturelle actuelle. En France, tous les artistes veulent se produire à l'Olympia... Nous voulons que demain tous les artistes au Maroc aient envie de se produire au Grand théâtre conçu par Zaha Hadid. Il est important d'avoir des symboles culturels. C'est la pierre la plus importante de l'édifice à poser. Selon l'adage, l'argent est un bon serviteur et un mauvais maître : nous avons la capacité de réaliser de très belles choses, si nous les faisons bien et pour les bonnes raisons. Les ressources sont rares alors il faut être imaginatif pour créer à partir de ce que l'on a, être astucieux et faire preuve de rigueur.

Le partenariat public-privé fonctionne-t-il ?

Je ne dis jamais qu'on a réussi parce que, sinon, on baisse les bras, mais nous sommes sur une très bonne voie. Le partenariat public-privé est créateur d'opportunités économiques, d'emplois, etc. C'est du gagnant-gagnant. La crise économique a été, non pas une chance pour le Maroc, mais un challenge. Et le pays s'en tire très bien grâce à sa vision à long terme. ■



Amadou Koné

Administrateur à la Banque africaine de développement

RETOUR À ABIDJAN

Ancien ministre de l'Intégration africaine, Amadou Koné est administrateur de la Côte d'Ivoire, de la Guinée équatoriale et de la Guinée Conakry à la BAD. Il a préparé le retour du siège de l'institution à Abidjan. Par Junior Ouattara

**Est-il si courant de représenter trois pays à la BAD ?****Quels sont les attributs et objectifs de votre fonction ?**

Le conseil d'administration ou plutôt les conseils, car le Groupe de la BAD dispose d'un Conseil BAD de 20 membres et d'un Conseil FAD (Fonds africain de développement) de 14 membres, sont mandatés par les États pour définir les politiques et les lignes directrices, et superviser l'ensemble des opérations du Groupe de la Banque ainsi que les questions financières et administratives. Depuis 2012, le travail des conseils d'administration a essentiellement porté sur d'importantes politiques et stratégies opérationnelles, ainsi que sur le retour à Abidjan. Les conseils d'administration ont donc consacré un temps considérable à l'examen de questions opérationnelles et institutionnelles stratégiques. Le conseil d'administration BAD est composé de 20 membres désignés par les 78 pays membres. De ce fait chaque membre du conseil élu lors des assemblées annuelles représente généralement un groupe de pays. En outre, les conseils exercent leurs fonctions à travers leurs sept comités, à savoir : le Comité d'éthique ; le Comité plénier ; le Comité du rapport annuel ; le Comité d'audit et des finances ; le Comité des opérations et pour l'efficacité du développement ; le Comité des affaires administratives et des politiques en matière de ressources humaines ; le Comité des affaires administratives concernant les conseils d'administration.

Depuis trois ans, et sous votre conduite, qu'a fait la BAD en faveur d'Abidjan, de Conakry et de Malabo ? Les investissements ont-ils pris du volume ?

La plus grosse tâche qui nous a été confiée, solidiairement à la Côte d'Ivoire par les États de notre circonscription, était celle de ramener la Banque à son siège d'Abidjan avant 2015. Ceci étant, nous avons continué, en considérant le code de conduite du personnel élu, à accélérer la mise en œuvre

des projets financés par la banque dans nos pays, à sensibiliser et convaincre nos collègues sur les vrais enjeux de développement et les préoccupations exprimées. Je ne citerai pas tous les projets, appuis et programmes approuvés par les conseils depuis que nous avons pris fonction. Mais globalement nos autorités semblent être satisfaites.

Quelle est la fin du calendrier depuis la feuille de route adoptée à Marrakech, concernant le retour de la BAD à Abidjan ?

C'était en effet la mission principale que nous a confiée le président Alassane Ouattara, avec la bénédiction des présidents Alpha Condé (Guinée Conakry) et Teodoro Obiang (Guinée équatoriale). Ce retour s'est fait de façon progressive jusqu'à l'arrivée du président de la Banque et l'ensemble du conseil d'administration. C'est donc la fin de la relocalisation temporaire de la Banque à Tunis. Nous nous organisons tous pour être à nos postes respectifs à Abidjan à la rentrée pour la reprise de nos travaux au CCIA en attendant la fin des travaux de rénovation de notre bâtiment.

Statutairement, le siège de la BAD est Abidjan. Des inquiétudes se portaient notamment sur les logements des fonctionnaires et la réhabilitation de certaines écoles comme Mermoz et l'école américaine. Où en est-on ?

Nous saisissions à nouveau l'occasion que vous nous offrez pour remercier les autorités ivoiriennes avec à leur tête le président Ouattara pour les efforts mis en œuvre pour créer les conditions nécessaires à la continuité des activités de la Banque à Abidjan, mais aussi pour permettre un déploiement ordonné du personnel en Côte d'Ivoire. Grâce à leurs efforts nous retournons à Abidjan de façon sereine et sommes persuadés que les conditions de travail et de vie continueront de s'améliorer au fur et à mesure.

Les progrès réalisés par le pays dans tous les domaines et en si peu de temps après la crise post-électorale indiquent clairement la volonté et le leadership du gouvernement sur les questions de développement.

Il y avait aussi la question de la sécurité...

Elle ne constitue plus, depuis Tokyo en 2012, un obstacle, si l'on s'en tient à l'évolution significative de la question telle que confirmée encore récemment par les Nations unies et les services de sécurité de la Banque. Récemment, à l'occasion d'une mission d'évaluation, les administrateurs ont eu le loisir de visiter le Centre de coordination des décisions opérationnelles (CCDO) et de constater le niveau d'équipement et de professionnalisme de l'administration en charge de la sécurité. À faire pâlir de jalousie de nombreux pays au monde !

Au-delà de l'aspect symbolique, que gagnent les Ivoiriens avec ce retour de la BAD à Abidjan ? La Côte d'Ivoire bénéficiera-t-elle de davantage d'investissements ?

Ce n'est pas qu'un symbole, nous retrouvons une partie de notre fierté nationale, car le retour de la BAD marque le nettoyage d'une tache sur la confiance dans le pays. Pour que le pays bénéficie de davantage d'investissements venant de la BAD, il n'y a pas que le retour à Abidjan, mais des aménagements dans la politique de crédit de l'institution et beaucoup d'autres mesures très techniques que le pays devra entreprendre. Quant à nous, en tant que banque, nous avons déjà ouvert le débat sur la politique du crédit BAD.

Et un des atouts de la présence du siège de l'institution sera sans doute le renforcement du dialogue permanent avec le pays, la meilleure compréhension des besoins du pays et bien entendu une meilleure connaissance des instruments de financements publics, mais aussi surtout privés de la banque. Ceci étant, les retombées économiques du retour de la banque sont nombreuses. Elles partent de la création d'emplois directs et indirects, par milliers, à l'augmentation de la consommation et de la fréquentation du pays...

Vu de la BAD, que penser de la situation économique de la Côte d'Ivoire ? Peut-on évoquer « un second miracle ivoirien » après celui des années 1970 ?

Il est indéniable que les résultats et les perspectives au niveau macroéconomiques sont très bons. Je ne reviendrai pas sur l'importante croissance du PIB ou sur les réformes entreprises pour consolider et rendre durable cette croissance, ou encore sur les efforts pour maîtriser l'inflation depuis 2012, mais plutôt sur ce qui caractérise cette embellie et qui tranche

Les retombées économiques du retour de la banque sont nombreuses. Elles partent de la création d'emplois directs et indirects, par milliers, à l'augmentation de la consommation et de la fréquentation du pays...

avec la part des vecteurs de croissance dans la plupart des pays africains depuis près de dix ans. Alors que de nombreux pays du continent tirent leur croissance essentiellement des exportations en matières premières, la croissance ivoirienne est fortement marquée par la part des investissements productifs. Le succès enregistré par le forum ICI 2014, notamment par la présence massive d'investisseurs étrangers et nationaux démontre l'intérêt du secteur privé pour le pays et de la confiance retrouvée à ce pays important de l'Afrique de l'Ouest. Enfin, comme vous le savez, notre institution se réjouit de cette reprise économique d'autant qu'elle sera bénéfique à toute la sous-région ouest-africaine. La Côte d'Ivoire est un maillon important dans notre stratégie d'intégration dans la région Ouest du continent. En un mot, nous serons là pour créer avec les Ivoiriens les conditions de ce second miracle déjà bien engagé par les autorités du pays.

À vous entendre tout semble bien avancé ; pourtant au sein de la population, on ne perçoit pas tout à fait bien au quotidien le décollage de la Côte d'Ivoire.

Nous nous disons que depuis environ une décennie, mettons à partir de 2005, les économies africaines sauf celle des pays en situation de conflits graves, enregistre une croissance économique. Une croissance forte d'ailleurs. En revanche, la question du chômage, surtout celui des jeunes, la cherté de la vie depuis la crise énergétique due à la flambée des cours du pétrole de 2008, 2009 jusqu'au début 2010, constituent des défis incontestables. Pour mémoire, le Printemps arabe a été déclenché à partir de la Tunisie, à cause de la crise de l'emploi. C'est aussi pour cela que la BAD a fait de la question de l'inclusion de la croissance un des piliers de sa stratégie décennale 2013-2022. Nous savons que le gouvernement ivoirien fait de ces questions sa priorité pour 2014 et nous serons là pour l'y aider. Nonobstant, nous estimons que les choix économiques sont pertinents et les fruits ne devraient pas tarder à apparaître, si les énergies y sont consacrées.

En général, la BAD accompagne les pays en termes de réalisations d'infrastructures économiques. Or, il se trouve que des secteurs, comme l'agro-industrie, ayant de forts potentiels demeurent quasiment inexploités. Que prévoyez-vous en ce sens ?

Vous avez raison de dire qu'une grande partie des interventions de la BAD va aux infrastructures. Mais les infrastructures ne permettent pas qu'une structuration spatiale, en termes géographiques, mais aussi une structuration économique. Elles sont aussi et surtout agricoles. La BAD consacre énormément de ressources chaque année à l'agriculture partout sur tout le continent ! En Côte d'Ivoire, nous avons approuvé, l'an dernier, un don de 11 milliards de F.CFA pour le financement du Projet d'appui aux infrastructures agricoles dans la région de l'Indénié Djublin (Est).

Quels rapports avez-vous avec les présidents dont vous représentez les pays au sein de la BAD ?

Ils ont donné leur bénédiction à ma réélection comme administrateur représentant leurs pays respectifs ! C'était l'année dernière et c'était la deuxième fois en bientôt trois ans... ■



Paul Fokam

Président fondateur d'Afriland First Bank

LE TOUCHE-À-TOUT

Paul Fokam Kammogné, président fondateur d'Afriland First Bank, est l'un des hommes les plus prospères du Cameroun. De la banque aux assurances en passant par les médias ou encore l'enseignement supérieur, il a su, malgré les obstacles, diversifier son activité. Par Nicolas Négoce

J'ai une passion : vivre dans une Afrique digne. L'Afrique doit cesser d'être seulement un continent d'avenir pour devenir un continent du présent et de l'avenir. Pour cela, il faut que ses fils et filles reprennent confiance en eux, qu'ils se débarrassent de leurs complexes, qu'ils prennent conscience de l'urgence de réfléchir», aime à répéter Paul Fokam Kammogné. Cette citation est tirée de son livre *Et si l'Afrique se réveillait*.

Dans sa résidence située à Yaoundé, Paul Fokam écoute avec attention ses collaborateurs avec lesquels il organise des séances de travail quotidiennes. L'occasion de faire le point sur ses différentes entreprises, lorsqu'il n'est pas entre deux avions ou à Londres, à Genève ou à Malabo. Les yeux rivés sur son ordinateur, le président fondateur d'Afriland First Bank lit consciencieusement les rapports détaillés qui lui parviennent.

En moins de 25 ans, Paul Fokam a construit un groupe financier devenu le deuxième d'Afrique centrale, derrière la BGFI Bank gabonaise, et le quatrième de la zone CFA. Au Cameroun, Afriland First Bank se classe désormais au premier rang devant les filiales des banques françaises, Banque internationale pour l'épargne et le crédit (Bicec) du groupe des Banques populaires et caisses d'épargne (BPCE) et la Société générale de banque au Cameroun (SGBC). En 2011, Afriland First Group est arrivé en tête dans ce classement avec un total de bilan de 2,302 milliards \$, contre 1,15 milliard \$ pour la Bicec et 972 millions \$ pour la Société Générale.

Le succès du groupe présent au Cameroun, Guinée équatoriale, France, Chine, Congo, Sao Tomé & Principe, RD Congo, Liberia et Zambie, s'explique par les objectifs formulés dès l'origine : «Créer des passerelles entre les secteurs formel et informel, favoriser l'intégration des ruraux dans le système bancaire, favoriser l'émergence d'une classe d'entrepreneurs africains et soutenir les entreprises existantes». Dernier défi réussi pour Paul Fokam : Afriland First Bank, écartée à Lomé, vient d'ouvrir ses portes à Abidjan.

Certains disent de l'homme qu'il est trop rigoureux, trop gourmand, parfois capricieux et un brin mystérieux. Il rétorque : «Dans la vie, on doit savoir ce que l'on veut. La clé de la réussite, c'est l'ambition avant tout». Les journalistes, il préfère les fuir et rester discret. Ce Bamileké (plus grand groupe ethnique du Cameroun) a acquis au fil du temps ses lettres de noblesse dans la Finance. Son groupe bancaire né au Cameroun, mais juridiquement basé en Suisse, a signé sa première implantation dans l'Uemoa en

rachetant fin 2013 Access Bank Côte d'Ivoire, la filiale ivoirienne de l'Access Bank nigérienne. Les deux parties ont finalisé la transaction datant du 1^{er} trimestre 2013, le 17 décembre 2013 à Abidjan, après avoir obtenu le feu vert de la Bceao et des autorités ivoiriennes. La nouvelle filiale du groupe, déjà présent dans une dizaine de pays africains, dont la Guinée équatoriale, la Zambie et le Liberia, a été rebaptisée Afriland First Bank Côte d'Ivoire. Cette expansion dans le marché de l'Afrique de l'Ouest confirme la bonne santé financière de ce groupe bancaire qui tutoie depuis quelques années les grandes multinationales.

Le président de la holding suisse entend faire de l'agriculture son secteur prioritaire : « *Notre banque est une banque universelle. Nous comptons soutenir l'économie ivoirienne dans tous les secteurs. Mais nous mettrons un accent particulier sur le secteur agricole. Nous avons la conviction que l'agriculture est le secteur qu'il faut d'abord développer, le secteur qu'il faut relancer pour aussi stimuler la croissance.* »

Selon la BEAC (Banque des États de l'Afrique centrale), la banque de Paul Fokam Kammogné est leader en matière de mobilisation de l'épargne en 2012. D'après les chiffres divulgués par la BEAC en mai 2013, au 30 juin 2012, les dépôts de la clientèle s'élevaient à 2 604,1 milliards de F.CFA, soit une augmentation de 109,3 milliards de F.CFA en un an. En termes de classement national au Cameroun, c'est encore Afriland First Bank qui occupait l'an dernier la première place avec 18,6 % de l'encours des dépôts. Elle était talonnée de près par la Bicec (16,9 %). Deux autres multinationales suivaient directement, la SGBC (16,2 %) et la SCB-Cameroun (11,8 %). Avec 11,2 %, Ecobank était la seule banque panafricaine dans le peloton.

Toujours en quête d'excellence

Présent et reconnu dans les activités bancaires, Paul Fokam s'est intéressé à plusieurs autres projets. Et rien ne semble pouvoir l'arrêter, malgré le contexte sociopolitique quelquefois difficile au Cameroun. On le surnomme « *le touche-à-tout* ». L'homme d'affaires a décidé de diversifier son activité « *parce que*

la diversification est la clé de l'avenir » et que « *le Cameroun est l'Afrique en miniature* ». Le président fondateur d'Afriland First Bank enfile régulièrement son habit de promoteur pour tenter de convaincre d'autres entrepreneurs, de venir investir au Cameroun.

À 66 ans, Paul Fokam, diplômé de gestion économique, dirige aussi une université privée, ouverte en 2007, PKFokam Institute of Excellence... L'université privée basée à Yaoundé offre des formations supérieures aux standards des universités américaines, exclusivement en anglais, dans les domaines des nouvelles technologies, des mines et du management (diplômes d'ingénieurs et MBA). « *Notre questionnement permanent nous a permis de comprendre qu'en Afrique, il y a une insuffisance criante de leaders. Il faut à l'Afrique des leaders capables de promouvoir une création efficace de richesses, de promouvoir la culture africaine et l'Afrique*, explique Fokam Kammogne. L'Afrique, comme les autres continents, a besoin de grands leaders qui possèdent des valeurs essentielles telles que l'intégrité, l'éthique, la foi et la culture du travail. Voilà donc autant de réflexions qui nous ont amenés à la création de cette institution universitaire. Nous sommes vraiment satisfaits du résultat ! ». Les meilleurs étudiants poursuivent leurs études au Southern Polytechnic State University de Marietta (États-Unis).

Les diversifications de l'homme d'affaires sont tous azimuts. Jusqu'en 2005, il possédait 25 % de la Compagnie camerounaise pharmaceutique (CCP). On l'associe aussi à la Société africaine de participation, la SAPA. Une société créée en 1990 sous la forme d'un club d'investissement. La SAPA est une entreprise à capitaux privés qui a pu se constituer un portefeuille diversifié de dix PME, réparties dans des secteurs d'activité à fort potentiel de croissance, à savoir l'assurance, le leasing, l'agro-industrie, la sécurité, l'édition, la promotion immobilière, la logistique et le transport. Le président du conseil d'administration n'est autre que lui-même.

Dans le portefeuille de la SAPA, on relève ainsi la Société africaine d'assurance et de réassurance (SAAR), contrôlée à 51,2 %. Paul Fokam

se retrouve aussi à la direction de la SAPI, société immobilière. Cette entreprise, étroitement liée à Afriland First Bank, est spécialisée dans l'ensemble des marchés de l'immobilier (habitation, bureaux, commerces, hôtels, résidences services, entrepôts, équipements publics, etc.).

Une source d'inspiration pour la jeunesse

Le président fondateur d'Afriland est par ailleurs vice-président du conseil d'administration de la Sitracel (Société industrielle pour la transformation de la cellulose), depuis 1984. Auteur de plusieurs livres sur le développement de l'Afrique, Paul Fokam a créé la maison d'édition Afredit et garde un œil sur les éditions françaises Maisonneuve et Larose, qui figurent dans le portefeuille de SAPA. Il est aussi à l'origine de la création de VoxAfrica, une chaîne de télévision panafricaine basée à Londres.

Auteur de *Quelle Afrique à l'horizon 2050?*, Paul Fokam Kammogné veut promouvoir l'Afrique qui bouge, l'entrepreneuriat, la jeunesse qui se bat, le Cameroun qui évolue. « *Ceux qui me lisent depuis 1993, date de la parution de mon premier livre intitulé L'Entrepreneur africain face au défi d'exister, savent que je peins toujours la réalité, de façon froide, sans parti pris, confie-t-il. Ils savent que je prescris des solutions audacieuses, en étroite relation avec ma vision. Tous mes livres, articles et autres conférences insistent sur cette dimension : redonner leur dignité à l'Afrique et aux Africains. Je persiste et je signe : il faut à tout prix décomplexer les Africains. L'Afrique ne connaîtra la prospérité que lorsque ses fils et filles cesseront de mendier l'aide au développement et de mimer l'Occident* ». ■

Et rencontrer les jeunes est pour lui primordial. Lors de ses interventions dans des instituts supérieurs ou des universités, il revient souvent sur cette Afrique « *en mutation* ». « *La vision est très importante dans le processus de développement. C'est le premier facteur du changement*, indique le banquier. *La persévérance et l'envie de réussir sont déterminantes. Notre pays a beaucoup d'opportunités, mais elles sont inexploitées. Nous n'avons rien à envier à d'autres* ». Face aux étudiants, les mots de l'entrepreneur sont forts, convaincants, non sans humour. L'idée est de provoquer, de susciter des réactions, un changement de comportement. « *Si vous n'avez pas confiance en vous, vous partez avec peu de chance de réussir. Vous êtes sûr d'échouer. Car la perte de confiance diminue de 60 % vos chances de réussir, donc vous devez refuser de perdre confiance à tout instant* ». ■

L'Afrique, comme les autres continents, a besoin de grands leaders qui possèdent des valeurs essentielles telles que l'intégrité, l'éthique, la foi et la culture du travail.

Boureïma Amadou
Directeur général de SNAR-Leyma

L'HOMME DE LA SITUATION

À tête de la Société nigérienne d'assurance et de réassurance, Boureïma Amadou s'est fixé une double mission : restaurer l'image de l'entreprise et reconquérir sa place de leader.
Un parcours semé d'embûches. Par Sani Aboubacar



Boureïma Amadou a pris la tête de la SNAR-Leyma en janvier 2012. Titulaire d'une maîtrise en droit public, option relations internationales, obtenue en 1992 à l'université du Bénin, il commence sa carrière comme juriste. En 1997, il entre au sein du prestigieux Institut international des assurances de Yaoundé, d'où il sort DESS en poche. Il effectue ses premiers pas en tant que cadre supérieur au sein du service des assurances du ministère

de l'Économie et des finances. Boureïma Amadou a été secrétaire exécutif du Comité des assureurs du Niger, et en même temps responsable du Bureau national de la carte brune Cedeao.

Après avoir occupé le poste de chef du département Sinistres et contentieux pendant huit ans, Boureïma Amadou devient le 9^e directeur général de la Leyma. « Je connaissais bien la société, mon arrivée à la tête de la Leyma s'est effectuée tout naturellement comme le couronnement du satisfecit recueilli lors de mon passage à la tête de ce département », explique-t-il.

Ce « satisfecit », il le trouve également dans l'augmentation croissante de l'activité de l'entreprise depuis sa prise de fonction. De 4,1 milliards de F.CFA en 2011, le chiffre d'affaires est passé à 4,6 milliards en 2012 et à 5,7 milliards en 2013. Soit, au cours de l'exercice écoulé, une progression de 23 % dans un marché en hausse de 17 % environ. Cette surperformance confère à la Leyma une part de marché de 26 %. « Ce succès est dû à la nouvelle dynamique insufflée par la direction générale en collaboration avec ses cadres. À notre prise de fonction, les principaux challenges étaient d'asseoir une politique d'ensemble à même de restaurer notre image et de reconquérir notre place de leader d'antan », se félicite le directeur général.

L'arrivée de nouvelles compagnies d'assurances a positivement influencé la gestion de la Leyma. Son directeur général s'est dès lors remis au travail.

Société d'État créée en 1978, la Leyma devient en 1997 une société anonyme privée au capital de 1,5 milliard de F.CFA, dotée d'un conseil d'administration. Elle est la première compagnie d'assurances de droit nigérien. « Notre entreprise dispose du plus grand et plus étendu réseau de distribution en assurance au Niger. Ce qui lui permet d'être plus proche de ses 251 000 clients, tant pour la souscription des polices que pour la prise en charge et le dédommagement des sinistres. Dans le domaine de l'aéronautique, notre entreprise, premier assureur en aviation, dispose d'un capital d'expérience et d'expertise avérée », se réjouit Boureïma Amadou. La Leyma a connu néanmoins des moments plus difficiles, tant en termes de ressources humaines que financiers. « Ce qui pourrait se comprendre compte tenu des conditions socio-politico-économiques dans lesquelles est intervenue sa privatisation », dont le processus avait commencé en 1994.

Cette compagnie serait, selon les contrôleurs de la CIMA (Conférence inter-africaine des marchés d'assurances), « en situation de non-conformité avec le Code des assurances. Elle accuserait un déficit de 1,3 milliard de F.CFA dans sa marge de solvabilité et dans la couverture de ses engagements régentés ». Ce que réfute le directeur général : « La SNAR-Leyma est bien en situation de conformité avec le Code des assurances. Certes, eu égard aux conditions de

sa reprise, la Leyma a été confrontée à un certain moment à des situations financières extrêmes et dures, d'où s'était imposée l'absolute nécessité d'une augmentation de son capital. Boureïma Amadou voit dans cette polémique « une propagande mensongère entrant dans la logique des détracteurs et de la mauvaise et déloyale concurrence qui caractérise notre marché ». Il soutient que, lors du dernier contrôle effectué par la CIMA en 2009, la Leyma « ne présentait pas de gravité majeure quant au respect des ratios prudentiels ». La Leyma s'est résolument engagée à se conformer aux recommandations issues de ce contrôle « à travers la création des conditions de respect de ses engagements, mais aussi d'un cadre de restauration de l'image de marque qui a sérieusement été entachée ».

Concurrence accrue

Assureur exclusif de l'avion présidentiel, la Leyma s'est vue retirer ce monopole. Son patron s'explique : « Depuis l'avènement de la démocratie et du multipartisme dans notre pays, l'assurance de l'avion présidentiel a beaucoup fluctué en fonction du parti au pouvoir et de ses

accointances avec les dirigeants de la compagnie d'assurances choisie ».

Jusqu'en 2013, le marché des assurances au Niger était contrôlé par quatre compagnies, Caren, NIA, UGAN et SNAR-Leyma. L'arrivée de Colina et MBA n'a pas changé grand-chose sur ce marché dont le potentiel est exploité à 5 %. Le chiffre d'affaires des compagnies d'assurances au Niger est passé de 20 milliards de F.CFA en 2011 à près de 22 milliards de F.CFA en 2012 (+10 %).

Malgré ses 37 ans d'existence et ses 50 % de cadres formés à Tunis et à Yaoundé, la Leyma vient après la Caren, créée en 1989 par l'un des premiers directeurs de la Leyma. Cette dernière et l'UGAN se disputent la deuxième place. « La SNAR-Leyma vient en deuxième position sur le marché national des assurances ». Mais du côté de l'UGAN, on soutient qu'en 2013, cette entreprise figure en tête des compagnies d'assurances en termes de chiffre d'affaires cumulé de plus de 8 milliards de F.CFA. « Mère » des quatre premières compagnies d'assurances présentes au Niger, la Leyma doit faire face à la concurrence de ses « filles ».

En effet, Caren, UGAN, NIA et Colina ont été créées par d'anciens directeurs généraux et hauts cadres de la Leyma, qui ont su sortir de l'ombre de la société mère, car connaissant parfaitement ses forces et faiblesses.

Un cap difficile pour SNAR-Leyma. « Le départ de plusieurs responsables de l'entreprise a été pour nous un coup dur, parce que ces responsables ont créé leurs propres compagnies d'assurances en emportant avec eux les portefeuilles les plus importants ». Pour la SNAR-Leyma, « la concurrence était déloyale ».

L'arrivée de nouvelles compagnies d'assurances a positivement influencé la gestion de la Leyma. Son directeur général s'est dès lors remis au travail. La compagnie, qui a pour slogan « Le parapluie de votre sécurité », a rénové son siège implanté en plein cœur de Niamey et Boureïma Amadou peut désormais s'enorgueillir du retour de certaines affaires importantes dans le portefeuille de la Leyma, ainsi que d'excellentes relations tissées depuis trois ans avec le groupe Aélia-Assurances, courtier français spécialisé dans le domaine de l'aéronautique. ■

CARTES
SECURE CONNEXIONS

4-6 NOV. 2014
HALL 3 & 4
PARIS NORD VILLEPINTE®
FRANCE

THE GLOBAL EVENT
FOR PAYMENT, IDENTIFICATION AND MOBILITY

USERS ON THE MOVE

EXPERIENCE INNOVATIONS

an event by comexposium The power to do

Register for free at www.cartes.com
with your code (PPARIS14)

Photo credit: Getty Images, Corbis.

CONSOLIDER AVANT DE POURSUIVRE L'EXPANSION

Les banques panafricaines semblent ralentir le rythme de leur croissance externe. Une simple pause avant la poursuite des opérations dans un secteur où la consolidation est loin d'être achevée. Par Estelle Brack

Le panorama bancaire africain a considérablement changé en 30 ans : les banques africaines ont augmenté leur empreinte géographique sur tout le continent et sont devenues économiquement significatives au-delà de leur pays d'origine. Si les banques panafricaines ont pu sembler ralentir le pas ces trois dernières années, c'est davantage pour consolider les acquis et organiser les nouvelles structures, avant de reprendre leur expansion au sein du continent. Et, dans cette phase, les ambitieuses sud-africaines pourraient étendre leur jeu bien au-delà de la zone couverte à ce jour.

La croissance externe sur le continent s'est principalement déroulée sous la forme de création de filiales plutôt que de succursales. Si la décision de la forme de l'implantation dépend dans une large mesure du contexte réglementaire, elle peut aussi refléter la stratégie de la banque régionale : une banque ayant l'intention de développer des activités de banque de détail peut trouver adéquat le modèle de filiale qui permet une gestion relativement indépendante des activités contrôlées, remplissant des exigences de capital et de liquidités locales. Par opposition au modèle de succursale, souvent préféré afin d'accompagner une clientèle plus étroite d'entreprises du pays *home* vers le pays *host*.

La stratégie d'expansion des banques sur le continent semble majoritairement stimulée par le souci d'accompagner les entreprises clientes dans leurs activités à l'étranger. C'est le cas notamment d'United Bank for Africa (Nigeria), de Standard Bank Group – Stanbic (Afrique du Sud) ou de Barclays Africa Group – via ABSA (Royaume-Uni et Afrique du Sud).

Parallèlement, Ecobank ou les marocaines (Attijariwafa bank, BMCE – via Bank of Africa et Banque centrale populaire du Maroc – via Banque Atlantique) visent une gamme de clientèle plus large, y compris la monnaie mobile et

la microfinance. En 2013, les 2 milliards \$ de revenus d'Ecobank – basée au Togo et présente dans 36 pays africains – ont ainsi été générés pour moitié par la banque d'entreprise et d'investissement (Corporate and Investment Banking – CIB) et pour moitié par la banque de détail domestique.

Certaines banques africaines ont complété leur croissance externe bancaire par des stratégies de diversification vers l'assurance et les services financiers spécialisés, comme la gabonaise BGFI avec le rachat de l'assureur Assinco en 2012 et son alliance avec OGAR.

La stratégie d'expansion des banques sur le continent semble majoritairement stimulée par le souci d'accompagner les entreprises clientes dans leurs activités à l'étranger. Parallèlement, Ecobank ou les marocaines (Attijariwafa bank, BMCE – via Bank of Africa et Banque centrale populaire du Maroc – via Banque Atlantique) visent une gamme de clientèle plus large.

Phase de (nécessaire) consolidation

Certains établissements ont également fait le choix de la diversification de leur actionnariat : Standard Bank Group (Stanbic) a ainsi fait entrer en 2007 la chinoise ICBC (Industrial and Commercial Bank of China) à hauteur de 20 % de son capital.

Les dix plus grandes économies africaines cumulent près de 80 % du PIB du continent, limitant de fait les opportunités d'expansion vers les plus petites économies. Les opérations au Nigeria demeurent ainsi centrales : pour Ecobank, elles concentrent 45 % de son total de bilan et 41 % de ses profits en 2012 ; pour United Bank of Africa (UBA), ses 17 filiales africaines ne contribuent qu'à hauteur de 20 % aux profits du groupe.

Les groupes bancaires panafricains ont entamé une rationalisation de leurs acquisitions et doivent réorganiser les nouveaux groupes ainsi créés. Leur croissance externe peut s'en trouver ralentie. Il leur faut consolider, rationaliser, structurer le groupe et réaliser les économies d'échelle avant de continuer la progression. En particulier, il faut adapter la gouvernance à la nouvelle échelle des groupes ainsi constitués. La gabonaise BGFI a ainsi rencontré des difficultés au Gabon et chez sa filiale béninoise, et a été conduite à remplacer parfois les équipes ; elle a depuis mis la gouvernance au centre de toutes les attentions. Afriland a également rencontré des problèmes de gouvernance en 2012, qui ont touché les ressources humaines, la gestion des risques ou les systèmes d'information, mais pris en charge très sérieusement depuis.

De leur côté, les superviseurs doivent s'adapter face à la dimension suprarégionale des jeunes groupes bancaires et adaptent les exigences en fonds propres des filiales locales dans un certain nombre de pays afin de garantir la stabilité financière. La constitution de ces grands groupes ne fait ainsi que renforcer la nécessité de mettre en œuvre les normes internationales – comme les accords de Bâle 2 – qui nécessite une adaptation forte de la chaîne de valeur bancaire : des systèmes d'information à la modélisation des risques, via la collecte des données, leur analyse et la transmission aux autorités de tutelle. Sous la pression des organisations internationales, les institutions doivent également s'adapter pour intégrer les normes comptables internationales (IFRS).



Bien sûr, le regroupement d'entités existantes, voire la création *ex nihilo* de nouvelles institutions (Greenfield) ne se font pas en un jour et la décision politique implique plusieurs années de travaux de grande ampleur au sein des institutions. Ces travaux ont, notamment, une composante juridique puisqu'ils doivent déterminer le statut des entités acquises (conservation sous forme de filiales ou dilution des participations). Il faut également déterminer le degré d'intégration des activités de l'affiliée avec celles de la maison mère, rationaliser l'existant au travers des économies d'échelle sur les activités mutualisables au sein du groupe ainsi constitué (informatique, moyens de paiement, gestion des risques, etc.), adapter les fonctions centrales au regard de la réglementation et de la supervision des pays *home* et *host* et face aux demandes croissantes des superviseurs en réponse à la problématique systémique (en particulier) que pose l'émergence des groupes panafricains. Il faut, enfin, organiser les mouvements de personnel et effectuer mobilités et recrutements éventuels idoines.

La remise en cause des paradigmes

On constate la consolidation d'une relève générationnelle du *middle management*, promue par des jeunes professionnels issus de familles originaires d'Afrique, ayant effectué leurs études aux États-Unis ou en Europe. Le Maroc, en

particulier, depuis la crise de 2009, enregistre un afflux

d'expertises. Elles concernent une population plus nombreuse et dotée d'une expérience du secteur privé, à la différence de la génération précédente de managers ayant transité par les organisations internationales ou régionales (BAD, Banque mondiale, FMI ou Nations unies). Ce « retour », une génération plus tard, des jeunes formés à l'étranger, est celui de professionnels motivés qui ont fait un choix risqué ; ils introduisent une forte concurrence sur le marché du travail local et répondent aux besoins des banques qui ont des difficultés à trouver des ressources formées et compétentes. De réelles opportunités existent pour eux, et ils représentent un acquis solide sur lequel les banques vont s'appuyer pour poursuivre leur développement.

L'EXEMPLE ACCES BANK

L'expansion d'Access Bank hors du Nigeria a été motivée par des facteurs liés à la fois à la demande et à l'offre. Il s'agissait tant d'accompagner l'expansion de clients de la banque, d'accéder à des marchés non bancarisés avec des opportunités et une profitabilité attractives, que de développer le financement du commerce régional, que de réaliser des économies et des synergies par rapport à l'activité déjà existante au Nigeria. Tout en diversifiant le risque. Le choix des pays quant à lui a été déterminé par l'attrait du marché (taille, profitabilité, fondamentaux économiques, facilité d'accès), la disponibilité de ressources humaines et le potentiel de maximisation de valeur pour l'actionnaire.

La banque a fait le choix d'entrer de façon simultanée

sur plusieurs marchés (*sprinkler approach*) plutôt qu'en cascade (*waterfall approach*) pour sa croissance externe, en combinant des stratégies d'acquisition et de création *ex nihilo* (*greenfield*). Le Nigeria reste le marché central, à partir duquel la banque s'est étendue en Gambie, Côte d'Ivoire, Sierra Leone, Zambie, Ghana, Rwanda, la RD Congo et au Royaume-Uni. Bien sûr, le groupe a, ça et là, rencontré quelques obstacles dans cette expansion.

La banque a ainsi augmenté sa base de dépôt de 11 % et son portefeuille de prêt de 33 % entre 2012 et 2013. Son résultat avant impôts a, quant à lui, baissé de 3,4 %, affecté notamment par le renforcement des exigences réglementaires au Nigeria.

Les régulateurs exigent que certains postes importants soient localisés dans chaque pays d'implantation (tel que le responsable des risques), obligeant ainsi à la duplication des ressources. Un certain nombre de banques centrales du continent ont augmenté le niveau minimum de fonds propres exigé, renchérisant de fait fortement les exigences en fonds propres au niveau du groupe. La Banque centrale du Nigeria a exigé des banques nigériennes de recapitaliser leurs filiales africaines.

En 2013, la banque a recalibré son modèle de fonctionnement en s'appuyant sur les secteurs à forte croissance de l'économie. Elle a également mis en œuvre des projets clés visant à augmenter

l'efficacité et améliorer le service à la clientèle sur le long terme. Il s'est agi pour ce faire de mettre à niveau la plate-forme informatique pour améliorer les capacités opérationnelles et appuyer la stratégie multicanal, tout en révisant le modèle de force de vente pour améliorer la relation clientèle et utiliser les possibilités de marketing clientèle. Dans son plan stratégique pour les cinq années à venir, la banque veut davantage promouvoir les services financiers destinés aux femmes et aux PME au Nigeria, identifiés comme les facteurs du futur relais de croissance. Le financement des infrastructures est également identifié comme un axe de développement, supporté par la poursuite de l'innovation.

La dynamisation de la concurrence bancaire a conduit, en outre, à l'élargissement de la base de clientèle, et à l'introduction de solutions d'inclusion financière digitales, notamment, en faveur de la financiarisation de la population, en particulier grâce aux opérateurs de téléphonie mobile (Telcos) qui ont été les premiers promoteurs des opérations financières digitales. En moyenne, 53 personnes sur 100 ont un abonnement de téléphonie mobile cellulaire, en Afrique. Environ 60 % des 400 000 villages africains sont couverts par le réseau télécoms, alors que les agences bancaires ne sont souvent présentes que dans les grandes villes. Les modèles de première génération (Celpay, M-Pesa, Wizzit...) concernaient les transferts de fonds; lancés par des opérateurs mobiles, ils ont ensuite évolué vers des produits financiers, voire bancaires. Aujourd'hui, les services financiers sur mobile sont disponibles dans la quasi-totalité des pays du continent, et permettent aux populations non bancarisées de réaliser des opérations financières autrefois réservées aux détenteurs de comptes bancaires. Les banques sont souvent d'abord entrées sur le marché en s'appuyant sur les solutions des opérateurs de téléphonie mobile et ont élargi la gamme aux opérations de banque à distance.

Dans le cas des solutions orientées mobile que l'on rencontre fréquemment en Afrique, l'opérateur contrôle toute la chaîne de valeur, de la création et de la gestion du compte au paiement. Mais aujourd'hui se développe une nouvelle génération de services financiers digitaux sur lesquels s'appuient les banques et où elles reprennent leur place d'intermédiaire, avec des offres construites sans opérateur de téléphonie mobile et sur la base de solutions très agiles et élaborées à la carte. On peut citer, par exemple, les solutions accompagnées par InBox ou la solution TagPay.

L'Afrique au centre du développement

Les enjeux sont considérables pour les banques : un enjeu financier (se libérer des coûts élevés et obligations des Telcos), économique (être en mesure de proposer à leurs clients entreprises des produits de monnaie digitale à forte valeur ajoutée, comme pour le paiement des salaires, etc.), et assurer la pérennité des lieux de transfert de monnaie fiduciaire en monnaie électronique, quand les Telcos ont, à l'inverse, un intérêt économique à réduire le nombre de leurs agents.

Les banques panafricaines poursuivront leur développement sur le continent. Les quatre grands acteurs sud-africains continuent ainsi à placer l'Afrique au centre de leur stratégie de développement, que ce soit au travers de l'acquisition de plus petits établissements, la diversification vers l'assurance et les services financiers spécialisés, ou le financement de *blue chips* sud-africaines pour les accompagner dans leur conquête des marchés du continent, en particulier pour les infrastructures. La gabonaise BGFI, après deux ans nécessaires à la digestion des récentes acquisitions, a également annoncé la reprise de son expansion en Afrique centrale et Afrique de l'Ouest.

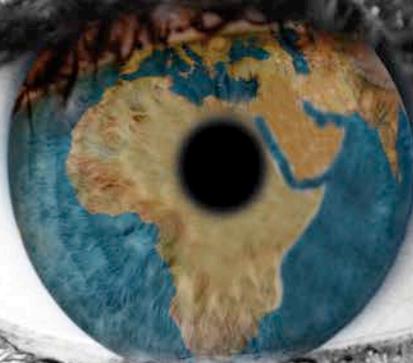
Parallèlement, et tenant compte des nouveaux paradigmes, vont se développer des acteurs plus petits, mais agiles opérateurs bancaires ou de moyens de paiement, complémentaires des grands établissements, avec des solutions interopérables ou non, mais axés sur le client comme utilisateur final et non plus seulement l'entreprise. Avec un modèle économique basé sur un effet de masse. À l'image de ce que l'on rencontre dans le cadre de l'économie numérique, non plus du B to B ou B to C seulement, mais aussi H to H, «Human to Human».

BANQUE POPULAIRE
FAITE POUR VOUS



www.gbp.ma

Impart



UNE VISION CENTRÉE SUR L'AFRIQUE

MEILLEURE BANQUE
D'AFRIQUE DU NORD



Banque universelle et mutualiste de premier plan sur le continent, le Groupe Banque Centrale Populaire du Maroc (GBCP) déploie sa stratégie dans ses 11 pays d'implantation en Afrique.

Le GBCP a pour ambition de contribuer au développement socioéconomique du continent en apportant un soutien résolu aux financements de projets structurants, en accompagnant les entreprises africaines dans leurs projets de développement et en offrant à la clientèle des particuliers et professionnels des offres innovantes et sur-mesure, notamment en matière d'inclusion financière, de bancarisation et de produits et services bancaires.

BÉNIN - BURKINA FASO - CENTRAFRIQUE - CÔTE D'IVOIRE - GUINÉE - MALI - MAURITANIE - MAROC - NIGER - SÉNÉGAL - TOGO

MAROC

LES RAISONS DE LA REUSSITE

Les groupes Attijari, BMCE et Banque centrale populaire ont trouvé leur rythme de développement en Afrique. Qu'est-ce qui fait courir les banques marocaines ? Pourquoi assiste-t-on depuis quelques années à une accélération de cette internationalisation ? Par Hind Filali

Début juin 2014, la Banque centrale populaire a organisé, conjointement avec Maroc Export, une grande opération « B to B Africa » durant laquelle une centaine de PME marocaines ont sillonné trois pays africains et décroché quelque 3 000 rencontres B to B. Cette opération séduction de la Banque populaire n'est pas anodine. Le groupe ne manque pas une occasion de renforcer sa présence dans les pays africains ; il est vrai que le chemin est encore long pour rattraper les deux autres banques marocaines qui ont lancé leur déploiement en Afrique au début des années 2000. Il n'en demeure pas moins que les trois banques se sont imposées. Chacune à son rythme et à sa manière. En 1990, la libéralisation financière engagée par les autorités monétaires marocaines a permis l'arrivée des banques étrangères dans le capital des banques locales. La concurrence aidant, les marges bénéficiaires ont subi un affaissement que le management a cherché à compenser par le développement à l'international. D'où les premières tentatives à travers l'ouverture de bureaux de représentation, de succursales, puis de filiales...

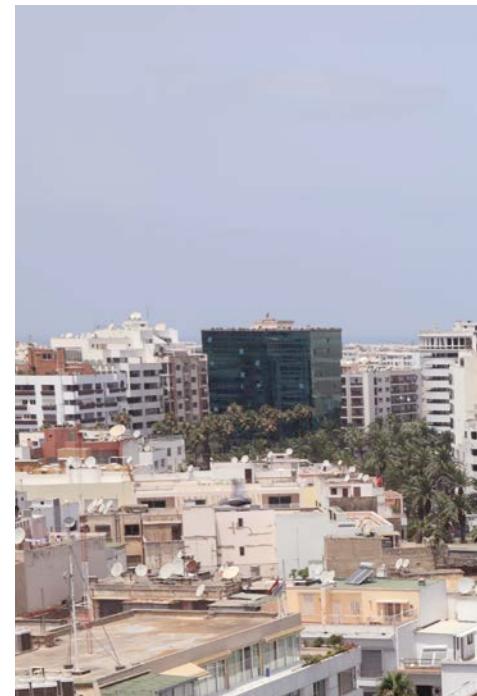
Pendant ce temps-là, en Afrique, les politiques de privatisation et les mesures de déréglementation et de restructuration du secteur bancaire ont amélioré l'attrait et la rentabilité de l'investissement dans le secteur. Cette tendance

n'a pas échappé aux banques marocaines qui en ont profité pour accélérer leur rythme de croissance sur ces marchés. Et la rentabilité a été au rendez-vous, puisqu'aujourd'hui, presque 50 % des bénéfices réalisés par Attijariwafa bank proviennent de la zone Afrique. Le groupe BMCE Bank n'est pas très loin non plus avec un niveau de près de 40 %. Pour Vincent Castel, économiste pays en chef à la BAD, « *le secteur bancaire est en train de se positionner en tant qu'ambassadeur du savoir-faire marocain sur les marchés africains. Il met en lumière un certain nombre d'atouts que les entrepreneurs et les banquiers marocains ont développé au sein de la zone Afrique. Désormais, ils se positionnent beaucoup plus sur du long terme que du court*

terme ». Cette stratégie a été particulièrement démontrée lors de la tournée royale en Afrique au début de l'année 2014, lorsque les trois groupes bancaires marocains ont conclu pas moins de 20 accords de partenariat. L'exemple le plus « *spectaculaire* » a été la mobilisation par Bank of Africa, filiale de BMCE Bank, de 310 millions \$ relatifs à une levée de fonds en Côte d'Ivoire sous forme d'obligations du Trésor d'une maturité de sept ans à un taux de 6,5 %... en seulement 48 heures !

Pour Amadou Kane, ancien ministre de l'Économie et des finances du Sénégal, « *une des premières acquisitions de banques avait été réalisée au Sénégal. Le Maroc avait combiné une opération de création (Attijari) et en même*

La concurrence aidant, les marges bénéficiaires ont subi un affaissement que le management a cherché à compenser par le développement à l'international. D'où les premières tentatives à travers l'ouverture de bureaux de représentation, de succursales, puis de filiales...





temps, il a eu à opérer des acquisitions de petites et de grandes tailles qui lui ont permis d'acquérir cette implantation au Sénégal dans un premier temps, puis sur le reste de la région. Je crois que cette focalisation sur le secteur financier, au niveau de la stratégie de hub africain, a été une très bonne vision qui, aujourd'hui, permet au Maroc d'avoir une base logistique et des relais importants pour le futur».

Adaptation au risque

Concrètement, la recette bancaire marocaine prend au niveau des marchés africains. Au-delà des discours officiels, la véritable approche est basée sur le potentiel que représentent le développement de la classe moyenne africaine et les perspectives de croissance de la bancarisation dans les pays d'accueil. L'autre atout des banques marocaines, explique Vincent Castel, est leur «*capacité à fonctionner sur des marchés éclatés avec une adaptation presque naturelle à la demande des clients, qu'ils soient fortunés ou petits épargnants*». Autrement dit, les banques marocaines ont la capacité d'offrir des services dans des segments jugés risqués par les filiales de banque européennes historiquement présentes sur ces marchés, qui étaient jusque-là investis uniquement par la microfinance et qui sont désormais bancarisés grâce à l'intervention de filiales de Attijari ou de BMCE Bank et maintenant de la Banque

populaire, à travers leurs antennes africaines. Cette offre maroco-africaine séduit la classe moyenne africaine ; par exemple, la réduction des coûts des transferts des migrants africains vers leurs pays d'origine. Ajoutées à cela les réformes engagées par les États africains pour améliorer le climat des affaires dans des pays comme le Kenya, par exemple, sur lesquels le Maroc semble déjà bien se positionner. L'autre particularité des banques marocaines implantées en Afrique est qu'elles s'appuient sur les talents locaux pour développer leurs filiales. Elles facilitent un échange de savoir-faire, mais aussi des créations d'emplois et donc de valeur. Autant d'atouts que le Maroc met, de plus en plus, sur la table pour remporter des marchés en Afrique.

La première phase de construction étant accomplie, les banques marocaines passent à la vitesse supérieure à travers le financement de l'économie locale et le soutien financier des investissements étrangers dans les pays d'implantation, à travers la levée de fonds à moyen et long termes. Cette stratégie permettra à l'avenir de marquer le dynamisme des métiers de banque d'affaires. D'ailleurs, le président de BMCE Bank, Othman Benjelloun, annonce la couleur : «*Les banques marocaines mettront à la disposition de leurs filiales l'ensemble de leurs atouts et de leur notoriété en vue de leur permettre de jouer pleinement leur rôle en*

matière de mobilisation de l'épargne et de financement de l'économie, ou encore de leur permettre d'accéder, dans des conditions meilleures, à des transactions internationales dont elles étaient quasiment exclues».

Sur un autre registre, l'impact du développement des banques marocaines sur les marchés africains se traduit également au niveau de la gouvernance. Ces dernières, par la force des choses, contribuent activement au renforcement des fondamentaux et de la gouvernance de la zone Afrique à travers leur capitalisation et les règles de gouvernance issues des meilleures pratiques et standard internationaux, en capitalisant sur leur savoir-faire reconnu au niveau international et confirmé par les notations des plus grandes agences mondiales. Cela sans parler de l'accélération du processus de bancarisation des économies subsahariennes avec la mise en place de *process* et de produits dédiés à la banque de détail et au financement des PME. L'internationalisation des banques marocaines en Afrique est bel et bien en marche. La prochaine étape serait la contribution de ces banques à la création de fonds de développement dédiés, tel que l'a appelée de ses voeux Yacine Fall, la représentante résidente de la BAD au Maroc. Une des pistes à explorer pour une meilleure corrélation entre l'internationalisation bancaire et l'intégration économique africaine. ■



Mohamed Benchaaboun
Président du Groupe
Banque Centrale Populaire du Maroc

UNE EXPÉRIENCE À FAIRE PARTAGER

Fort de son expérience et de son savoir-faire reconnus au Maroc, la Banque centrale populaire poursuit son implantation sur le reste du continent. Le groupe privilégie une stratégie de partenariat avec les grands acteurs économiques.
Entretien avec Hichem Ben Yaïche

Comment votre stratégie panafricaine est-elle conçue, conduite ?

Le groupe Banque centrale populaire (BCP) est présent en Afrique subsaharienne depuis bientôt un quart de siècle à travers ses filiales en Guinée et en Centrafrique. Cette présence a été considérablement renforcée depuis la prise de contrôle, en 2012, de la Banque Atlantique ; ce qui nous a permis d'étendre notre implantation à sept nouveaux pays de l'espace Uemoa, portant à 11 le nombre de pays africains où nous sommes présents.

Pour revenir à votre question, je dirai que notre mission, compte tenu des relations bilatérales multiséculaires qui lient notre pays à ces États frères, est de contribuer à raffermir davantage ces rapports,

dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la multiplication des partenariats intra-africains, mutuellement bénéfiques.

Car il ne s'agit pas seulement de voir l'Afrique comme un relais de croissance, mais il faut surtout la considérer comme un pôle d'investissements. C'est là où se situe notre spécificité.

Dans l'univers concurrentiel des banques, que pensez-vous apporter de plus aux Africains en termes d'offres et de savoir-faire ?

La Banque centrale populaire est au cœur d'un groupe mutualiste et coopératif unique, sur l'échiquier bancaire marocain. Son modèle spécifique et universaliste, qui a montré une rare résilience face aux différents soubresauts économiques et financiers, ces dernières années, séduit de plus en plus dans le monde et particulièrement en Afrique. Nous avons beaucoup de choses à y partager ! Notamment en matière de bancarisation et d'inclusion financière, afin de permettre à toutes les catégories sociales d'accéder aux services bancaires et financiers. Nous possédons une longue expérience et un savoir-faire très probant dans ces deux domaines, particulièrement en matière de *low income banking*, que nous considérons comme un formidable levier de développement économique et social. Et les perspectives de développement de ces secteurs sont d'autant plus prometteuses que le taux de bancarisation moyen dans cette partie du continent tourne aux alentours de 10 %.

Outre la bancarisation et l'inclusion financière, la banque de détail, dans son acceptation large, le financement des PME et TPE, la collecte et la valorisation de l'épargne de la diaspora, le *private banking*... font également partie de nos domaines d'excellence.

Les distinctions internationales « Meilleure banque en matière d'inclusion financière » (2012), « Meilleure banque de détail d'Afrique » (2013) et tout récemment le trophée de la « Meilleure banque d'Afrique du Nord », ainsi que les nombreuses consécration, à l'échelle nationale, en sont la meilleure preuve.

Les particuliers, les entreprises... privilégiiez-vous un segment de marché particulier ?

Dans la stratégie de la Banque centrale populaire, les particuliers et les entreprises ont occupé, occupent et occuperont toujours une place de choix. Nous travaillons en permanence sur l'innovation et l'amélioration des offres et des produits qui leur sont destinés de manière à rester au diapason de l'évolution de leurs besoins, voire les anticiper.

Le développement de la Banque Atlantique était jusque-là davantage centré sur le financement corporate et le support du commerce international – qui constituent pour elle un marché historique – qu'en direction des particuliers. Mais depuis son acquisition par la BCP, le segment des particuliers figure aussi parmi ses axes prioritaires en Afrique compte tenu de son énorme potentiel. Ainsi, dans le cadre de la synergie à l'intérieur du groupe et du partage de process, nous travaillons, au sein de chaque filiale, à une véritable stratégie dédiée à ce volet.

C'est un challenge qu'il faut relever, en s'appuyant notamment sur l'expérience et le savoir-faire de la maison mère en la matière. En effet, au Maroc, le groupe détient près de 26 % de part de marché chez les particuliers.

Vous semblez vouloir associer d'autres partenaires, dans une logique multiforme, en étant proche d'autres acteurs économiques, comme le BTP, le commerce...

En effet ! Vous avez raison de souligner que BCP accorde un grand intérêt aux partenariats, aussi bien dans sa démarche d'expansion continentale que dans le cadre de sa stratégie d'accompagnement des entreprises marocaines, toutes catégories confondues. C'est parce que cela nous permet d'optimiser nos interventions, de maximiser et de canaliser les valeurs ajoutées. C'est dans ce sens que s'inscrit *B to B in Africa*, une mission d'affaires que nous venons d'organiser conjointement avec Maroc Export, un établissement public chargé de promouvoir les exportations marocaines.

Cette mission, qui s'est rendue au Bénin, en Côte d'Ivoire et au Sénégal, a mobilisé une centaine d'entreprises marocaines – essentiellement des PME – opérant dans le BTP-génie civil, l'industrie, le textile, les NTIC ou encore les services, pour aller à la découverte des marchés potentiels et des partenaires locaux.

Pour sa première édition, *B to B in Africa* a connu un succès remarqué : plus de 3 000 rendez-vous d'affaires ont été organisés. Ils se concrétisent, nous l'espérons, par des investissements conséquents, des partenariats solides et une pénétration dans plusieurs secteurs d'activité. Nous enregistrons déjà des réalisations fort encourageantes pour étendre le concept à d'autres pays et multiplier les éditions.

Attijariwafa bank, BMCE Bank et Groupe des banques populaires, vous considérez-vous en concurrence ? Ou jouez-vous la complémentarité en ayant chacun votre pré carré ?

Nous nous considérons plutôt complémentaires, autant sur l'échiquier bancaire local où ces groupes jouent un rôle prépondérant, qu'à l'international, en Afrique en particulier. Il nous arrive même de collaborer sur certaines opérations d'envergure au profit des économies des pays de la région.

Durant ces derniers mois, vous avez conclu plusieurs accords au profit de vos filiales africaines. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Effectivement, nous avons scellé de nombreux partenariats en faveur de nos filiales subsahariennes, notamment lors de la dernière visite d'État que SM le roi Mohammed VI a effectuée dans plusieurs pays d'Afrique occidentale et en Afrique centrale. À l'occasion de cette tournée du roi, nous avons signé au total 11 accords, dont plusieurs concernent nos filiales subsahariennes.

Nos fonds propres, qui avoisinent 4,17 milliards \$, nous permettent de nous porter caution pour nos filiales subsahariennes, surtout lorsqu'il s'agit des opérations de commerce international ou de financement de projets d'envergure.



Il s'agit principalement du prêt accordé par le groupe bancaire japonais Sumitomo Mitsui Banking Corporation, d'un montant de 60 millions \$, et de la ligne consentie par la SFI, à concurrence de 50 millions \$. Ces deux partenariats sont destinés à appuyer les opérations de commerce international des clients de ces filiales.

En tant que maison mère, notre rôle a été déterminant dans la mobilisation de ces fonds, parce que nous sommes un groupe bancaire d'envergure internationale, fiable et disposant d'une solide assise financière – nos fonds propres s'élèvent à environ 4,17 milliards \$ – qui nous permet de nous porter caution pour nos filiales subsahariennes, surtout lorsqu'il s'agit des opérations de commerce international ou de financement de projets d'envergure.

Ces partenariats sont intervenus quelques semaines après l'importante levée de fonds – 500 millions \$ – que nous avons réalisée en faveur de l'État du Sénégal, destinée à financer des projets structurants rattachés au Plan Sénégal émergent. Il s'agissait là d'une première dans la région Uemoa, de par le montage et l'importance du montant mobilisé ! Tous ces accords constituent autant d'opérations stratégiques et montrent tout l'intérêt qu'accorde le groupe Banque centrale populaire au développement des économies des différents pays d'implantation.

Pour se développer, il faut des compétences et des professionnels de haut niveau. Où allez-vous les chercher ?

Le capital humain constitue un levier essentiel au service du développement et de la performance de notre groupe. Notre projet d'expansion en Afrique subsaharienne ne peut aboutir sans ce

ressort majeur et incontournable.

Je tiens à souligner les hautes qualifications et les expertises déjà existantes au sein de la Banque Atlantique. Les extraordinaires performances réalisées en si peu de temps ne pouvaient l'être sans la mobilisation et le savoir-faire des ressources humaines locales.

Plus largement, nous disposons, au sein de notre groupe, de femmes et d'hommes hautement qualifiés, dont la plupart sont issues de nos propres filières métiers d'expertise. De jeunes talents, des marocains ou originaires de nos pays d'implantation, sont également repérés pour venir étoffer nos effectifs et apporter leur contribution à la croissance du groupe.

Les modes opératoires sont divers. Ils combinent proximité et sélectivité lors des recrutements, mais aussi accompagnement étroit et parrainage dans les processus de formation et d'insertion. Nous travaillons aussi au développement d'un management interculturel qui place les valeurs de la coopération au cœur de nos processus de réflexion et de décision.

Des programmes d'échanges et d'imprégnation professionnels ciblés ont été mis en œuvre à cet effet dans le cadre d'une étroite collaboration avec nos filiales au bénéfice des ressources humaines à fort potentiel.

Nul doute que notre croissance à l'international, particulièrement en Afrique, se construira à l'aune d'une approche différenciée de la gestion des ressources humaines dont les jalons sont aujourd'hui posés. ■



Orabank

Un réseau qui s'étend pour mieux vous accompagner



Avec une présence régionale plus dense, Orabank est encore plus proche de vous pour vous accompagner dans la réalisation de vos projets.

www.orabank.net

Groupe Orabank : Bénin - Burkina-Faso - Côte d'Ivoire - Gabon - Guinée - Guinée Bissau
Mali - Mauritanie - Niger - Sénégal - Tchad - Togo

Orabank, un partenaire à votre écoute

ATTIJARIWAFA BANK ACCÉLÈRE SON DÉVELOPPEMENT

Jusqu'en 2015, le groupe marocain Attijariwafa bank poursuivra la consolidation de ses implantations récentes. Avant de songer à étendre son maillage en Afrique et au-delà. Le fruit d'une stratégie efficiente. Par Hind Filali

L'expérience de développement panafricain du groupe Attijariwafa bank est aujourd'hui un modèle cité en référence. Né en 2004 de la fusion de deux grandes banques au Maroc, la Banque commerciale du Maroc et Wafabank, le groupe s'est tout de suite imposé comme le premier ensemble bancaire et financier du royaume. Il était donc tout à fait naturel qu'il soit également un acteur majeur du déploiement de la vision royale du partenariat Sud-Sud. Son objectif: créer un cadre fécond d'un partenariat pérenne et mutuellement fructueux qui transcende les simples et classiques échanges commerciaux, pour embrasser de nouvelles formes de partenariat de co-investissements. À chaque fois, il s'agit d'accompagner les pays partenaires dans leurs plans stratégiques de développement.

Aujourd'hui, Attijariwafa bank est présent dans 24 pays. Cette présence confirme sa dimension multinationale à vocation panafricaine et fait qu'il est considéré comme acteur de référence dans la collecte de l'épargne et dans le financement de l'économie à l'échelle du Maghreb et de l'Afrique de l'Ouest.

C'est d'ailleurs cette philosophie qui inspire le *management* dans sa stratégie de développement à l'échelle panafricaine. Une stratégie que le président d'Attijariwafa bank,

Mohammed El Kettani, décrit comme une vision de long terme dans les économies africaines. Elle a pour objectif de réduire les espaces de non-développement et d'agir, partout où le groupe est présent, comme un acteur citoyen qui propose des solutions adaptées aux grandes problématiques des pays partenaires liées notamment à la bancarisation, au financement des infrastructures, à l'accès aux services financiers spécialisés pour le logement, la consommation, l'assurance, etc.

Cette vocation s'est inspirée par le roi Mohammed VI qui, lors de ses dernières visites en Afrique, a conforté les opérateurs économiques et les acteurs bancaires et financiers dans leur stratégie de déploiement en Afrique subsaharienne. À l'occasion de la dernière visite du roi au début de l'année 2014 dans plusieurs pays africains, le secteur bancaire avait pris part

à 20 accords de partenariat et de coopération. Attijariwafa bank a signé neuf d'entre eux. Le groupe cherche à partager et transposer auprès de ces pays frères du Maroc des schémas et des modèles de développement qui ont donné leurs fruits sur le marché intérieur.

Les retombées s'inscrivent dans la durée puisqu'à travers ses filiales, le groupe collabore de manière constante et constructive aux plans stratégiques de chaque pays. Cela se traduit dans un premier temps par l'augmentation du taux de bancarisation, l'intégration progressive dans le circuit formel des TPE et PME, des créations d'emplois, la montée en charge d'un véritable tissu manufacturier et industriel et enfin l'amélioration des infrastructures. Autant de retombées de nature à favoriser l'intégration régionale tant au niveau de l'Afrique centrale que de l'Afrique de l'Ouest.

Aujourd'hui, Attijariwafa bank est présent dans 24 pays. Cette présence confirme sa dimension multinationale à vocation panafricaine.



LE PRÉSIDENT
D'ATTIARIWAFABANK,
MOHAMMED EL KETTANI

La force d'un réseau international

Pour autant, la force du groupe ne tient pas uniquement dans son déploiement africain ; il la nourrit et la renforce, par exemple, avec les opportunités de croissance que lui offre sa présence historique en Europe. Attijariwafa est titulaire d'une licence de plein exercice délivrée par la Banque de France, avec passeport européen, et évolue dans sept pays du Vieux Continent. Cette présence lui permet d'adresser les activités d'immigrant banking, de corporate et de financement des opérations à l'international. Ces activités dépassent aujourd'hui le couloir classique Maroc-Europe pour s'étendre à l'ensemble des pays où le groupe est implanté.

La création de valeur apportée par le groupe ne se mesure pas uniquement par le déploiement des meilleures pratiques auprès de ses filiales, mais aussi et surtout par les différentes alliances nouées avec des organismes internationaux. Les opérateurs économiques marocains ont aujourd'hui l'opportunité de s'appuyer sur le réseau panafricain d'Attijariwafa bank qui leur apporte tout l'accompagnement nécessaire dans le développement de leurs activités et investissements en Afrique. En effet, plus de 16 000 collaborateurs travaillent pour les



UNE VEILLE STRATÉGIQUE D'INNOVATION BANCAIRE

À travers sa stratégie de déploiement en Afrique, Attijariwafa bank apporte aux opérateurs économiques et aux particuliers toute la panoplie des services financiers existants. Pour autant, le groupe n'exclut pas le fait que les innovations bancaires pourraient également venir de ces mêmes marchés d'implantation. Ce que confirment les spécialistes.

De ces marchés africains les plus

dynamiques, et de la vitalité d'une classe moyenne jeune et exigeante, viendront les meilleures innovations bancaires. Les nouveaux modèles bancaires concernent en premier lieu la distribution, le marketing, les formes de proximité, l'ingénierie produit, etc. Le développement de la banque et des services bancaires en Afrique ne fait que commencer. Le marché promet de revisiter les modèles classiques.

quelque 7 millions de clients, chaque jour. En 2015, le groupe compte avoir bouclé une décennie d'ouverture sur le reste du continent africain, laquelle porte actuellement sur 13 pays (trois au Maghreb, sept en Afrique de l'Ouest et trois en Afrique centrale). Dans chaque pays d'accueil, Attijariwafa bank déploie son modèle de « banque universelle » adressant ainsi l'ensemble des composantes socio-économiques et conduisant à une meilleure inclusion financière. De plus, son expertise dans les métiers de banque d'affaires et de banque d'investissement le prédispose à piloter la réalisation de financements structurés dans divers types de grands projets.

En termes d'organisation, Attijariwafa vise l'efficience dans l'ensemble de ses activités tant à travers des réseaux de distribution et des lignes de métier dédiés (particuliers et professionnels, TPE et PME, immigrant banking, corporate,

investissement, marché des capitaux, banque transactionnelle, banque privée) qu'à travers des filiales de financement spécialisées (assurance, assistance, crédit à la consommation, immobilier, leasing, factoring, location longue durée, transfert d'argent, courtage, produits dits alternatifs, etc.). Dans chaque pays, les interventions ont pour but d'accompagner l'État investisseur ou les partenariats public-privé, directement à travers le budget ou dans le cadre des projets à financer.

La feuille de route pour les prochaines années porte sur le parachèvement de sa couverture des zones et des régions qui lui sont familières, mais aussi préparer l'expansion vers des zones plus lointaines en termes de distance culturelle, linguistiques, de marchés et régulations bancaires etc., représentant incontestablement les grands marchés bancaires africains de demain. ■

Mohamed Bennani

Président-directeur-général de Bank of Africa

L'AFRIQUE EST FAITE POUR LES DÉVELOPPEURS. . .

Bank of Africa se fixe un objectif simple : être présent dans tous les pays d'Afrique d'ici dix ans. Si le Maroc est son modèle, chaque filiale doit s'adapter aux contraintes spécifiques de ses marchés, explique Mohamed Bennani, son PDG. Entretien avec Hichem Ben Yaïche et Yasmina Lahlou

Depuis votre arrivée à la tête de Bank of Africa en janvier 2011, sur quoi avez-vous concentré essentiellement votre action ?

Il a fallu tout réorganiser dans la gestion de la holding. En effet, Bank of Africa (BOA) a été créée, voici une trentaine d'années, par un groupe de personnalités africaines. C'était une entreprise à la gestion quasi-familiale, même si certaines de ses filiales étaient cotées en Bourse.

Dans cette réorganisation, quelle a été votre stratégie ?

Il a fallu d'abord revoir toute la gouvernance des filiales : BOA a 16 filiales bancaires, sans parler des autres structures. Cela suppose de revoir la composition des conseils d'administration, de nommer de nouveaux présidents, de préférence des présidents locaux. Ce qui a d'ailleurs déjà été fait dans la plupart des cas. Nous avons veillé à une certaine mixité dans la composition des conseils, avec des représentants de notre maison mère, BMCE Bank, de BOA, des administrateurs nationaux et des représentants des actionnaires minoritaires nationaux et internationaux comme Proparco, FMO et BIO.

Outre la gouvernance, il a également fallu revoir l'aspect capitalistique, pour que la composition du capital de chacune de nos banques reflète au mieux celui de la holding, dont BMCE Bank détient 72,61 % du capital.

Un élément clef de notre stratégie est de toujours faire en sorte de nous adapter aux environnements et contextes de chacun des pays où nous sommes présents. Nous opérons dans un ensemble de pays totalement différents, avec des cultures, des histoires et des peuples différents. On n'évoque pas le Portugal et la Pologne en disant que

c'est la même chose ! Notre objectif numéro un est d'être une banque universelle, pas seulement spécialisée dans les entreprises, mais qui s'intéresse également aux particuliers. Notre but est d'accompagner les pays où nous sommes présents pour intégrer leur population au système bancaire.

Quel est le taux de pénétration de la bancarisation ?

Les taux vont de 5 % à 20 % selon les pays, mais ils progressent rapidement. Je rappelle que le Maroc affichait un taux de 12 % il y a un peu plus de dix ans, aujourd'hui il est à plus de 60 % ! Nous appliquons sensiblement la même stratégie qu'au Maroc dans chacun des pays où nous sommes présents. Tout va très vite, BOA-Madagascar a dépassé les 400 000 comptes, BOA-Bénin les 200 000, comme

Un élément clef de notre stratégie est de toujours faire en sorte de nous adapter aux environnements et contextes de chacun des pays où nous sommes présents. Nous opérons dans un ensemble de pays totalement différents, avec des cultures, des histoires et des peuples différents.



BOA-Burkina Faso. En Afrique de l'Est, la bancarisation ne se limite pas aux comptes bancaires, mais elle est aussi et surtout très liée au téléphone, qui y est beaucoup plus intégré qu'en Afrique de l'Ouest. Nous nous adaptons donc aux spécificités de chaque pays.

Quelle est la valeur ajoutée de Bank of Africa ?

Outre l'ouverture d'agences pour être proches de nos clients, notre offre de produits et services est incontestablement une force, car elle est aussi bien adaptée sur le plan qualitatif que sur son prix à la clientèle. Nous avons introduit des produits qui n'existaient pas auparavant sur ces marchés, tels que des « packages » regroupant plusieurs produits en un seul, destinés à un segment de clientèle précis, répondant à des besoins déterminés localement.

Nous proposons également des produits pour couvrir les besoins du secteur informel. Notre « Pack Mon Business » pour les artisans, les propriétaires d'échoppes et autres petites boutiques permet ainsi à une population non encore bancarisée d'avoir un compte, une carte, et même une autorisation de découvert, et ce pour un prix très abordable. Nous souhaitons favoriser l'accès à la propriété, puissant facteur d'intégration et de stabilisation des sociétés, en proposant des crédits immobiliers allant, fait rare en Afrique subsaharienne, jusqu'à 20 ans. Nous mettons également l'accent sur la qualité de nos services, que nous tentons de sans cesse améliorer par des actions de formation suivies.

Enfin, comme nous sommes une banque multi-métiers, forts de notre expérience, nous sommes également impliqués dans le financement des projets dans des domaines aussi divers que l'immobilier, l'agriculture, la production pharmaceutique, l'éducation, les cimenteries, dont quelques-unes sont marocaines, ou encore les projets d'infrastructure.

PORTRAIT

Aux avant-postes de la stratégie africaine du Maroc

Né dans une famille de lettrés, Mohamed Bennani a pour père un *Alem* de la ville de Fès, un savant musulman dont la connaissance du Coran lui donne un statut d'intellectuel important dans la société. Le jeune Mohamed choisit de faire carrière dans la banque et entame ses premières expériences au début des années 1970. Maîtrisant l'anglais, atout rare dans l'élite marocaine de cette époque, il a eu très vite l'opportunité d'une carrière internationale qui l'amènera après un long stage à Londres, à prendre la responsabilité d'ouvrir et coiffer le bureau de représentation de la BMCE à Beyrouth. Durant les années 1980, il est chargé des activités internationales, particulièrement des relations avec la France et le Moyen-Orient de la BMCE, alors banque publique, spécialisée dans le financement du commerce extérieur et celui des investissements.

En 1989, la BMCE a été choisie par les autorités maliennes pour mener à bien la restructuration et le redressement de la Banque de développement du Mali. Cette mission fut confiée alors à Mohamed Bennani. Il l'a accomplie avec succès faisant de cette banque dont il a été le directeur général pendant quatre ans une des premières institutions bancaires de la sous-région. « *Une opération très politique qui était une sorte d'amorce de la politique économique d'Afrique au Maroc* », explique un témoin.

En 1992, la BMCE lui confia la mission de créer une filiale bancaire de droit espagnol à Madrid, BMCE BANK International. Bennani en a assuré la direction générale jusqu'à 1997 et en a fait un acteur majeur dans le financement des échanges et des investissements hispano-maghrébins.

En 1997, le président Othman Benjelloun, qui a privatisé la BMCE en 1995, lui confie alors la responsabilité du pôle banque corporate, internationale et des marchés.

En 2002, Bennani se voit confier une nouvelle responsabilité, celle de diriger la banque de détail au Maroc et à l'international. Une nouvelle stratégie a été mise en place par la banque pour aller à la conquête du marché des particuliers, des professionnels et celui des Marocains résidents à l'étranger. Plus de 350 agences ont été ouvertes par la banque entre 2004 et 2009. Depuis il est revenu au sud du Sahara, cette fois-ci pour encadrer les activités de Bank of Africa, dont BMCE Bank a racheté la majorité du capital. Il est alors administrateur de la holding et de la plupart de ses filiales.

En 2011, il est nommé président directeur général de Bank of Africa Group. Il entreprend alors le vaste programme d'implémentation du *business model* de BMCE Bank dans chacune des 16 filiales bancaires en attendant de couvrir tout le continent. « *C'est l'ambition personnelle du président Benjelloun* »

Réputé pour sa discrétion, Mohamed Bennani cultive l'art de recevoir chez lui en comité réduit, sans affichage ostensible. Depuis plus de 40 ans, le banquier figure dans les arcanes du système économique marocain, témoin des premières émissions de bons des grandes entreprises publiques, sur le marché international ou encore acteur des premiers pas du système financier national dont il connaît les atouts et les enjeux. Curieux intellectuellement, il a été très tôt sensible aux enjeux économiques, avant le tournant libéral du Maroc dans les années 1990.

« *Mohamed Bennani m'a réellement appris le Maroc grâce à sa finesse d'analyse et son excellente connaissance du système économique ou politique* », raconte ainsi le chercheur Francis Ghilès, alors correspondant du *Financial Times*.

O.D.

Quel type de clientèle ciblez-vous ?

Tous les segments de la population nous intéressent : les particuliers – salariés du secteur privé, fonctionnaires, secteur informel, professions libérales... – mais également les entreprises – petites, moyennes et grandes – les groupes nationaux et internationaux, les établissements publics, les institutionnels, etc. Ce ne sont ni les mêmes métiers ni les mêmes risques, notre réseau est donc spécialisé : agences de proximité pour les particuliers, agences élites pour les institutionnels et les patrimoniaux, enfin centres d'affaires pour les entreprises.

Il faut d'ailleurs noter que les PME nécessitent plus de proximité et d'accompagnement, car ces entrepreneurs sont loin d'être toujours bien formés. Nous allons mener avec ce type de clientèle des actions de formation qui ont donné de bons résultats chez BMCE Bank. Pour ce qui est des corporates et des multinationales, notre image est affirmée. En France par exemple, de nombreuses entreprises du CAC 40 connaissent aujourd'hui BOA. Elles sont satisfaites de cette collaboration, car nous sommes présents dans 16 pays africains, ainsi qu'en France, et, qu'en tant que groupe, nous avons un important potentiel d'octroi de crédit. Avec BMCE Bank, nous avons également créé BOA Capital, qui vient de démarrer ses activités. Avec son siège à Casablanca Finance City et sa direction opérationnelle à Dakar, cette nouvelle filiale interviendra dans l'intermédiation boursière, dans la gestion d'actifs, dans le domaine du conseil et de la structuration ainsi que dans celui du financement de projets privés et publics.

Qu'est-ce qui explique votre orientation pour les levées de fonds ?

Avant sa privatisation, BMCE était d'abord une banque corporate tournée vers l'international – elle est ainsi présente à Paris depuis 1972 – et a créé, voici une vingtaine d'années, une banque d'affaires spécialisée, notamment dans le financement de grands projets. Bank of Africa va exercer la même activité à travers BOA Capital, en coopération avec BMCE Capital.

Parmi les réalisations les plus importantes, nous pouvons citer une levée de fonds de 150 milliards de F.CFA, soit 300 millions \$, pour la Côte d'Ivoire. Notre filiale Actibourse a été mandatée pour le montage et le placement de cette émission obligataire. En outre, toujours pour la Côte d'Ivoire, nous avons été choisis comme conseillers pour une opération de levée de fonds sur le marché international des capitaux pour 500 millions \$ sur dix ans. Cette opération a connu un grand succès, puisque les conditions obtenues des investisseurs ont été très favorables eu égard au rating de ce pays.

Comment agissez-vous avec les bailleurs de fonds ?

BMCE Bank a des relations historiques avec les bailleurs de fonds. Depuis 1972, date de l'installation d'une succursale à Paris, celle-ci a participé à toutes les grandes opérations de crédits financiers et commerciaux accordés au Maroc par les banques et les institutions internationales. Cette expérience profite de *facto* à Bank of Africa qui est devenue aujourd'hui une banque de référence sur le continent.

Du côté des services aux particuliers, comment vous positionnez-vous auprès de la classe moyenne ?

Nous avons introduit sur le marché des produits destinés à la classe moyenne et répondant parfaitement à ses besoins comme le crédit automobile mobilisable en 48 heures, Prêt « Ma Voiture », et le crédit au

logement avec une durée allant jusqu'à 20 ans. Néanmoins, tant que le logement économique et de moyen standing n'est pas produit à l'échelle industrielle en Afrique subsaharienne comme c'est le cas au Maroc, il sera difficile de répondre en masse aux besoins de cette classe moyenne, en forte croissance maintenant.

Que représente la clientèle des particuliers ?

Elle est variable en fonction des pays. Dans certains, les revenus générés par les particuliers dépassent les 60 % du total, mais ce n'est pas encore le cas dans toutes nos filiales. Cependant, grâce à la mise en place progressive de notre *business model*, nous montons en puissance dans l'activité liée aux particuliers, ce qui fait de nous une banque « utile » pour ce segment de clientèle.

Comment conciliez-vous le fait de travailler à la fois avec l'Afrique anglophone, plutôt moderne et dynamique, et l'Afrique francophone qui reste assez lente et laborieuse ?

Cette dichotomie n'est pas tout à fait exacte et les deux systèmes ont des avantages spécifiques. Ce qui est par contre certain, c'est que la technologie représente l'avenir des banques et que l'Afrique de l'Est, le Kenya en particulier, montre la voie. Auparavant, l'unique moyen de paiement, notamment dans les campagnes, était l'argent liquide. Désormais, grâce au téléphone, on peut payer à distance les paysans, les producteurs de café au Kenya par exemple, comme on peut envoyer de l'argent à sa famille qui est restée travailler dans les terres. Ces systèmes de paiement commencent déjà à se développer en Afrique de l'Ouest où se sont créées de nouvelles sociétés de transferts d'argent, très dynamiques, innovantes et réactives. Ces sociétés, purement africaines, sont ambitieuses, compétitives, avec des offres très intéressantes et sont présentes dans plusieurs pays à la fois.

Ces compagnies représentent-elles une concurrence pour vous ?

Au contraire ! Nous collaborons avec elles, puisqu'elles offrent un réseau très étendu qui profite aux clients des banques et offrent un produit que nous ne proposons pas. En revanche, elles ont besoin des banques pour y loger leurs flux d'opérations. Nous ne sommes donc pas en concurrence, d'autant plus qu'elles ne distribuent pas de crédits.

Quels sont les secteurs au cœur de votre stratégie ?

Nous sommes une banque universelle, et quand je dis universelle, j'entends par là qui couvre toutes les activités économiques : l'industrie, le commerce, les services, l'agriculture, notamment l'agro-industrie, l'énergie, les mines ou les télécommunications.

Pour ce qui est du secteur bancaire, notre mission consiste aussi à participer au développement des marchés de capitaux nationaux. La Bourse d'Abidjan doit progresser et les banques devraient y contribuer, tout comme les banques marocaines ont réussi à développer au cours des 15 dernières années la place boursière de Casablanca. Nous allons de plus en plus encourager nos plus importants clients à introduire leur société en Bourse. Il est difficile pour les banques de supporter seules le financement des économies dans leur globalité. Il faut également la participation à cet effort d'un marché des capitaux, comme en Amérique, en Europe et dans certains pays d'Asie et d'Amérique latine. Dans les marchés matures, les banques interviennent à hauteur de 50 % à 70 % du financement de l'économie, le reste se fait à travers le

marché des capitaux alimentés par les autres institutions financières, comme les fonds de pension et les compagnies d'assurance. Nous devons contribuer à aller vers ce modèle.

Le Maroc est-il un modèle transposable pour vous ?

Bien sûr ! Au cours des 15 ans passés, le développement du Maroc a été remarquable sur tous les plans et son modèle est à exporter. Non seulement pour le secteur bancaire, mais aussi pour le logement économique et social, la gestion de l'eau, les énergies renouvelables, l'enseignement et la formation professionnelle, la santé ou encore l'agriculture. Dans tous les secteurs, le Maroc a des champions nationaux qui peuvent jouer petit à petit un rôle de locomotive pour le continent.

Qu'est-ce qui pose problème au développement en Afrique ?

Plusieurs choses à la fois... En premier lieu, je citerai la gouvernance. Elle est capitale. Pour attirer les investisseurs dont l'Afrique a grand besoin, il faut leur donner des assurances, c'est-à-dire un cadre protégeant leurs intérêts. Bien sûr, il faut aussi une administration réactive, une justice équitable, des infrastructures développées. Un pays qui veut attirer les investisseurs doit progresser dans le classement mondial du *Doing Business*: mieux il sera classé, plus d'investisseurs il attirera. La corrélation est vérifiée.

En tant que PDG de BOA, comment mettez-vous en œuvre sa stratégie ?

Vous ne pouvez pas participer à l'élaboration d'une stratégie si vous ne connaissez pas le terrain, sinon vous en restez à la théorie.

Puis, une stratégie n'est pas l'œuvre d'un seul homme, ce sont des équipes qui y réfléchissent, mais une fois élaborée et validée par les instances concernées, celle-ci doit être portée par le premier responsable lui-même. Le processus de sa mise œuvre est délicat, puisqu'il faut que tout le monde soit convaincu de sa pertinence, motivé et mobilisé pour sa mise en place. Mon rôle de président du conseil d'administration et de directeur général est de développer notre fonds de commerce, de le protéger des risques, tout en contribuant à créer de la richesse pour les actionnaires et à améliorer constamment les conditions de travail et économiques des salariés.

Comment appréciez-vous l'expérience africaine du Maroc ?

BMCE Bank est présente en Afrique subsaharienne depuis 1986. Nous avons pu former des équipes qui connaissent bien cette partie de l'Afrique, qui l'apprécient et qui respectent ses traditions et ses valeurs. Le continent présente néanmoins des risques importants et nécessite donc un encadrement de qualité et les meilleures compétences. En outre, il faut avoir en permanence un esprit de combattant et de militant pour assumer pleinement ses responsabilités et

prendre les décisions rapidement, dans un environnement instable. C'est ce qui explique les succès remportés par cette banque pour tous les projets qu'elle a menés à bon port.

Quel est votre objectif prioritaire ?

Notre objectif est très clair : nous planter dans tous les pays africains en une décennie. Et je pense que c'est parfaitement jouable, surtout si nous nous installons dans un pays qui constitue une pièce maîtresse sur l'échiquier africain, le Nigeria. Nous espérons en effet y être présents dans un proche avenir. L'accès à ce pays donnera une autre stature à notre groupe et nous ouvrira d'autres portes. C'est également une école : les hauts responsables nigérians sont pour la plupart brillants, et les cadres sont de très haut niveau.

Une banque est aussi un baromètre. Que vous indique-t-il ?

Les marges de développement sont énormes sur notre continent et il y a de la place pour tout le monde. Chacun peut apporter sa contribution à son développement, grâce à des innovations, des idées nouvelles, et, bien sûr, la volonté de réussir. Pour cela, il faut de la stabilité, une bonne gouvernance, la recherche permanente des équilibres fondamentaux, et des hommes de bonne volonté.

Comment se fait la mutualisation des savoirs entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne ?

Les entreprises marocaines ont acquis un savoir-faire certain et le moment est venu pour elles de s'exporter. Elles y sont encouragées par les autorités du royaume et sont soutenues par leurs banques, à l'instar des banques américaines – Citibank notamment – qui ont accompagné les entreprises américaines dans leur expansion à l'international. En tous les cas, une grande partie du succès du Maroc vient du fait que ce pays est culturellement et géographiquement très proche des pays subsahariens.

Les clichés sur l'Afrique sont tenaces...

C'est en vivant dans les pays africains que l'on en découvre les vertus. Les Africains sont des gens sages, qui ont une grande histoire, mais qui ont été rattrapés par les effets néfastes du sous-développement, par des guerres et des troubles sociaux. Heureusement, il y a de plus en plus de zones de paix et de stabilité. L'Afrique regorge de gens de haut niveau, très cultivés et avec de très bons profils. Au sud du Sahara, vous pouvez réaliser des projets plus facilement qu'à Casablanca, Alger ou Tunis.

Comment communiquez-vous votre passion pour l'Afrique ?

L'Afrique est faite pour ceux qui aiment découvrir et développer. Si vous aimez développer, vous aimerez l'Afrique, car il y a beaucoup à faire. Mais si vous y êtes comme un simple spectateur, ce continent ne vous attirera pas.

Il faut rester constamment concentré sur son métier, essayer de l'adapter à son environnement, être humble, et apprendre à connaître et à comprendre les gens.

L'un de nos objectifs est de faire revenir les cerveaux africains dans leur pays. Si un jeune diplômé sénégalais a un bon poste en France, c'est un défi pour nous que de le faire revenir dans son pays d'origine. Nous voulons que les jeunes Africains croient en l'Afrique et en son avenir et nous militons passionnément pour cela. ■

Dans tous les secteurs, le Maroc a des champions nationaux qui peuvent jouer petit à petit un rôle de locomotive pour le continent.

HENRI-CLAUDE OYIMA

Président-directeur général du groupe BGFI Bank

INVESTIR DANS DES PROJETS AFRICAINS

Premier groupe bancaire de la zone Cemac, BGFI Bank suit son nouveau plan Excellence 2020. Selon des objectifs et une stratégie expliqués par son PDG, Henri-Claude Oyima, pour qui croissance rime avec maîtrise des risques.

Propos recueillis par Dounia Ben Mohamed

En 2013, votre groupe affiche un total de bilan quasi-stable, à 4,61 milliards d'euros, après plusieurs années de très forte croissance. L'ascension de BGFI, premier groupe bancaire de la Cemac, se confirme-t-elle ?

Nous ne cherchons plus à être premiers par le total bilan, nous recherchons l'efficience qui est synonyme pour nous de performance avec une bonne maîtrise des risques pour assurer la pérennité du groupe. Entre 2009 et 2012, nous avons créé pas moins de six filiales ! Comme vous pouvez le constater, le développement fut intense. Ainsi, nous avons pensé qu'en 2013, il fallait digérer toutes les nouvelles activités portées par notre projet d'entreprise CAP 2015, avant de poursuivre notre développement. Durant cette période, nous avons consolidé un élément important de ce développement : nos ressources humaines. Nous avons commencé par renforcer l'expertise de nos ressources par un dispositif de formation adaptée. Le deuxième axe de consolidation de nos acquis concerne le système d'information dont le dispositif a été évalué et renforcé. Nous avons renforcé et optimisé la gouvernance : nous devions nous assurer que nous fonctionnions selon les réglementations en vigueur dans tous nos pays d'implantation. Aujourd'hui, nous devons tenir compte de sept régulateurs ! Pour définir les normes internes du groupe, nous avons analysé toutes les réglementations et avons pris le régulateur le plus exigeant comme norme de référence.

Outre ces trois points relatifs à l'organisation, nous avons regardé les chiffres. Avons-nous les moyens financiers nécessaires pour accompagner notre développement ? Dans notre métier, les moyens financiers, ce sont les fonds propres. Notre conseil d'administration impose une contrainte : notre ratio de solvabilité qui évalue la force du groupe fixé à 15 % minimum, sachant qu'au

niveau international ce ratio se situe entre 8 % et 10 %. Nous avons délibérément décidé d'élever ce ratio : si demain nous devions rencontrer un dysfonctionnement dans un pays ou une activité, le groupe n'en subira pas les conséquences. Et nous avons renforcé nos fonds propres par un emprunt obligataire que nous avons lancé sur le marché de la BVMAC à hauteur de 80 milliards de F.CFA. À partir de tous ces éléments, nous avons observé le marché. Aujourd'hui, tout le monde est en marche vers l'émergence, il fallait nous arrimer à ce processus. Ainsi, nous avons élaboré Excellence 2020, notre nouveau plan stratégique basé sur l'efficience qui va nous accompagner.

Un élément a participé aux résultats de 2013 : la diversification. Entre 2010 et 2012, vous avez lancé une dizaine de nouvelles activités dont BGFI Bank Madagascar, BGFI Holding Corporation, BGFI Bank Bénin, BGFI Bank Cameroun, Assinco, Fondation BGFI Bank... De quoi renforcer votre positionnement ?

Effectivement, c'est pourquoi aujourd'hui nous ne nous présentons plus comme un groupe bancaire mais plutôt financier. On a défini quatre métiers. Le premier, la banque commerciale, développée sous le label BGFI Bank. À travers laquelle nous travaillons comme la banque des entreprises, puis intervient notre modèle de départ : la banque privée et la banque de détail.

La chronologie est importante car nous estimons que c'est aux gros de tirer les petits. Si nous avons des entreprises performantes, nous allons avoir de la banque privée derrière puis la banque de détail. Les entreprises sont importantes pour nous parce que jusqu'à présent, nous étions davantage tournés vers les entreprises internationales. Les grandes entreprises africaines doivent trouver à leurs portes des institutions financières capables de les accompagner.

Puis, la banque privée. On a toujours dit aux Africains qu'il valait mieux conserver son épargne à l'étranger, parce qu'en Afrique règne l'instabilité sociopolitique. Mais comme le disent les autorités, on n'a pas de pays de rechange ! Les fortunes africaines doivent se gérer en Afrique ! D'où la création de la banque privée pour gérer les fortunes africaines dans les mêmes conditions qu'ailleurs, en termes de sécurité, de discréetion et de rentabilité. Pour la banque de détail, il s'agissait de dire qu'il n'est plus normal aujourd'hui qu'un Africain se balade avec de fortes sommes d'argent dans sa poche. Le taux de bancarisation tourne dans nos pays autour de 10 % à 15 % pour les meilleurs. Nous avons encore une marge très importante. Nous devons donc développer des banques de détail pour encourager la bancarisation de nos concitoyens avec les produits adaptés à leurs besoins. À côté de cela, nous avons également la microfinance : il faut pouvoir apporter à toutes formes de clientèles un produit adapté. Nous proposons également des crédits à la consommation et crédit-bail. Ensuite nous avons la banque d'investissement. De leur côté, les pays industrialisés ont de grandes institutions financières car à un moment donné leurs États, premiers opérateurs économiques, leur ont fait confiance. Or, chez nous, quand nos États cherchent des financements, ils ont tendance à faire appel à des banques d'investissement à l'extérieur. Il en est de même pour les fonds placés en dehors de nos propres pays. Imaginez que ces réserves soient chez nous, et que la Banque centrale arrête de s'inspirer de la réglementation européenne, vous changez le visage de nos économies. Il faut arrêter de construire par le haut mais plutôt par le bas. Puisque tout le monde admet désormais que l'Afrique doit être développée par les Africains, le meilleur moyen est de commencer dans notre propre pays...

Justement, sur la question de l'intégration régionale, vous avez participé au colloque du Ferdi sur les enjeux du renforcement de l'intégration financière en Afrique. Le secteur privé doit-il porter l'intégration régionale ?

C'est ma conviction. Si vous mettez deux opérateurs économiques ensemble, ils ont les mêmes problématiques, parlent la même langue, mais ils n'ont pas d'agenda politique. C'est la performance qui nous motive. Car nous courons tous derrière la croissance. C'est ce qui nous a motivés à aller au Congo Brazzaville, au Bénin, jusqu'à Madagascar... C'est par le secteur privé que l'intégration régionale doit se faire dans notre sous-région. Mais on ne doit pas parler d'intégration africaine au sens global. Il y a plusieurs Afriques. On l'a vu avec le Népad, c'était un beau projet, mais il est mort-né parce qu'il a dû faire face aux hégémonies politiques, alors que si vous mettez les opérateurs entre eux, il n'y a pas de problèmes. Je suis un Gabonais qui ne rencontre aucun obstacle au Cameroun, ni en Guinée équatoriale. Mais si on commence à parler politique, cela devient compliqué. Il faut construire l'intégration régionale par le business. Par contre, on ne doit pas biaiser l'intégration régionale par certaines politiques qui ferment les marchés. Par exemple, les pays d'Afrique du Nord veulent tous investir dans nos pays, mais ils nous ferment leur marché, pour ne pas perdre leur compétitivité. Les règles doivent être les mêmes pour tout le monde.



Quels programmes avez-vous mis en place pour accompagner les jeunes et les PME, deux catégories qui peinent à avoir accès aux financements ?

Tous les outils que nous avons présentés démontrent que nous sommes prêts à accompagner toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, avec des réponses adaptées à leur besoin. Les PME ne doivent pas avoir peur d'aller vers la banque. Mais le métier est très réglementé, et l'élément de base reste la confiance. Quand une PME se crée, la première chose qu'elle doit chercher, ce n'est pas de beaux états financiers – cela nous pouvons le faire c'est notre métier – mais se poser la question suivante : « *Est-ce que j'inspire confiance ?* » L'entrepreneur doit d'abord investir dans son projet pour inspirer confiance et quand on est petit, il faut commencer petit. Je sais que toute PME rêve de devenir grande, mais les grandes entreprises d'aujourd'hui étaient les petites d'hier, nous-mêmes nous étions mono-pays, mono-activité. Il faut être constant, et ne pas changer au gré des tendances. L'univers des entreprises est compliqué. Votre entreprise peut-être fragilisée par des éléments endogènes, mais également exogènes, c'est pourquoi il faut des dispositifs pour minimiser les risques.



Le projet Excellence 2020 constitue-t-il votre feuille de route, pour l'avenir ?

Dans notre groupe, nous nous sommes lancés dans une démarche de qualité qui nous impose, une certaine rigueur. Dans ce cadre, on doit d'abord dire ce qu'on veut faire, faire ce qu'on a dit, et contrôler ce qu'on a fait. On a commencé par « Ambition 2010 », on est passé à « Cap 2015 » et aujourd'hui « Excellence 2020 ». Nos trois piliers ne changent pas : il y a toujours la croissance, le leadership et le développement international. Ils sont gravés dans le marbre chez nous. Une croissance de 10 % minimum par an ; une rentabilité sur fonds propres de 15 % minimum, un coefficient d'exploitation de 45 % maximum, un produit risque maximum de 1 % du portefeuille crédit et un dividende pour nos actionnaires de 5 % de nos fonds propres. À partir de là, nous avons décliné ce programme sur quatre axes : le premier, le business, l'excellence commerciale : les meilleurs produits, les meilleurs services et la meilleure relation clientèle. Nous nous donnons également pour objectif d'être implantés dans 18 pays d'ici à 2020, contre dix aujourd'hui. Ensuite l'excellence humaine. Sans des hommes et des femmes de qualité, nous ne pouvons atteindre nos objectifs. Si l'on va chercher systématiquement la ressource ailleurs, nous aurons du mal. En revanche, pour reprendre une formule de football, tous les ans, nous participons au mercato pour recruter les meilleurs talents, tout en gardant les nôtres. Parce que notre groupe est africain, géré par des Africains, pour l'Afrique. Le troisième, l'excellence organisationnelle : les bonnes règles, les bonnes politiques, avec le même procédé dans chaque établissement. Dernier élément, l'excellence prévisionnelle que nous définissons en termes de risques que nous devons gérer. Aujourd'hui, le groupe compte 1 800 collaborateurs, demain le double. Chacun représente un risque potentiel, chaque métier est un risque, chaque pays est un risque. Nous devons mettre en place un dispositif qui nous permette de nous conformer à la réglementation en vigueur, à la politique générale du groupe et également à assurer la gestion des risques. Si nous sommes efficents, nous assurons la pérennité du groupe.

Votre programme coïncide avec le calendrier du programme présidentiel Gabon émergent 2020. Comment BGFI accompagne-t-il le Gabon ?

J'étais jusqu'à peu, président de la Confédération patronale gabonaise. Durant dix ans, nous avons toujours recherché deux choses : la lisibilité et la prévisibilité. Aujourd'hui, avec le programme Gabon émergent du chef de l'État, comme pour les programmes émergence des autres pays dans lesquels nous sommes implantés, nous avons la visibilité. Le décor est planté. La vision est là. Dès lors, il revient à nous, opérateurs économiques, de nous intégrer à cette vision et de faire notre métier sans attendre que quelqu'un d'autre le fasse à notre place. Pour que nous puissions nous, privés, contribuer à l'émergence de nos pays. Si on nous donne des axes, à nous de nous les approprier, à condition d'avoir des institutions financières fortes, bien gérées, capitalisées et rentables. Par exemple, dans l'axe Gabon industriel, figurent des entreprises qui peuvent investir à la fois dans les mines, dans la forêt,

dans l'agriculture... C'est le secteur privé qui prend la main. L'axe est là, avec des avantages fiscaux et douaniers prévus, en tant que privé je me lance parce que j'y trouve mon compte. Mais n'attendons pas que le politique, après avoir défini cet axe, nous oriente et nous prenne la main pour aller investir dans tel ou tel secteur. En tant qu'entrepreneurs, nous devons participer au changement des mentalités. À partir du moment où le cadre est fixé, et à condition qu'il ne change pas, il est de notre devoir à nous, en tant qu'entreprise, de prendre le relais afin que le mouvement soit commandé par nous et pas par les autres.

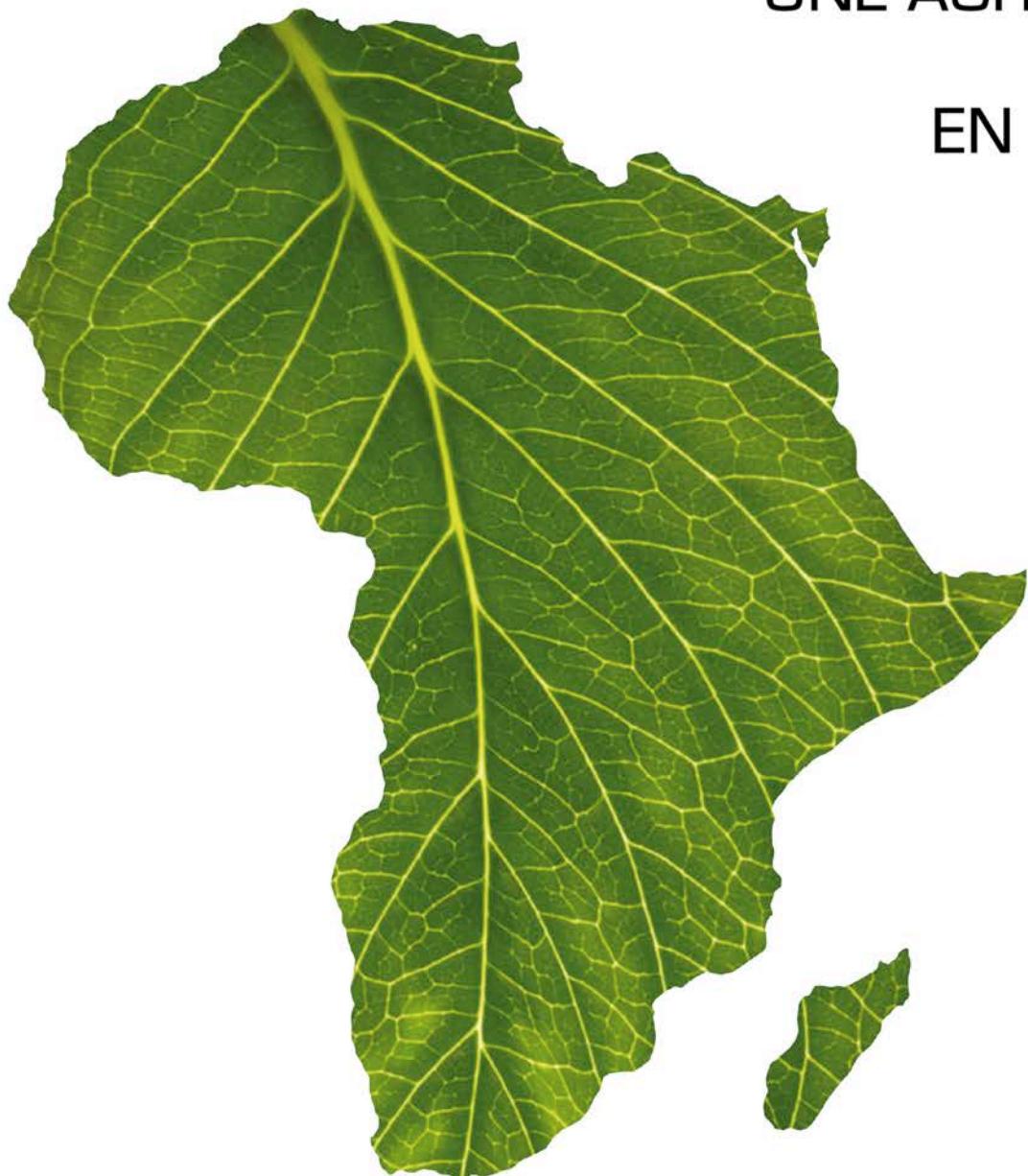
À ce titre, quels sont les projets que vous accompagnez au Gabon et ailleurs ?

Au Gabon, nous avons financé des projets sur l'accès à l'eau, à l'électricité, la construction de routes, de centrales électriques, la Zone économique spéciale (ZES) de Nkok avec Olam. Au Cameroun, nous finançons la Sonara pour l'implantation d'une raffinerie, un projet électrique... Nous finançons aussi BUNS/MAG dans le cadre de marchés de BTP. En RD Congo, nous avons de gros projets dans les mines avec Gécamines. Au Congo Brazzaville dans l'électricité... Autant de domaines structurants dans lesquels nous apportons notre contribution. Parce que BGFIbank a les fonds propres suffisants : un peu plus de 300 milliards de F.CFA. Ce qui lui permet d'investir dans des projets africains, pour les Africains. ■

Il faut arrêter de construire par le haut mais plutôt par le bas. Puisque tout le monde admet désormais que l'Afrique doit être développée par les Africains, le meilleur moyen est de commencer dans notre propre pays...



UNE AGRICULTURE DURABLE EN PARTAGE.



LEADER MONDIAL DE PRODUITS PHOSPHATÉS, OCP APporte SON EXPERTISE
ET SON ENGAGEMENT À TOUS LES AGRICULTEURS DU CONTINENT.
SES SOLUTIONS D'ENGRAIS PHOSPHATÉS, ADAPTÉES AUX SPÉCIFICITÉS DES SOLS,
FOURNISSENT LES NUTRIMENTS ESSENTIELS ET ASSURENT AUX RÉCOLTES
DES RENDEMENTS DURABLES, POUR UNE AGRICULTURE DE PROGRÈS.

LES BANQUES ARABES EN CONQUÊTE

Les liens financiers entre le monde arabe et l'Afrique subsaharienne se sont développés ces dernières années. Les établissements bancaires et financiers arabes deviennent des acteurs importants, voire majeurs, de l'échiquier africain. Par Estelle Brack

Les pays arabes et africains sont de jeunes nations, partageant des influences communes en matière bancaire et financière; le droit est d'influence latine et l'organisation des systèmes bancaires et financiers s'inspire souvent des pratiques européennes, française et britannique principalement. Ces systèmes bancaires ont en commun d'avoir connu une forte présence des banques étrangères à leur origine, de s'être développés à partir des années 1960 et 1970 grâce à des vagues de réformes successives à l'initiative des autorités, fortement interventionnistes. Après les crises des années 1980, qui ont lourdement affecté les banques publiques, en particulier en Afrique, le secteur a bénéficié ces 20 dernières années d'une concurrence croissante, stimulée par une demande de plus en plus dynamique. La clientèle développe une appétence pour l'innovation technologique, comme la banque en ligne, les opérations bancaires sur mobile, etc. Les banques demeurent principalement au service des grandes entreprises, et en particulier les secteurs à forte croissance comme l'extraction de ressources naturelles.

Les pays partagent des préoccupations communes : de faibles taux de bancarisation, des banques nombreuses et surliquides, un

système bancaire et financier en difficulté pour financer les besoins de l'économie (en particulier les TPE et PME), ainsi que la question de l'implication des femmes dans l'économie.

Si les banques africaines et arabes continuent à nouer des liens commerciaux et opérationnels forts avec l'Europe en particulier – on estime qu'une grande partie des flux interbancaires en zones francs africaines transitent, en euros, via des établissements européens – la dynamique continentale s'est intensifiée ces dernières années et les banques arabes ont développé leur présence en Afrique subsaharienne, sous forme d'implantations ou de flux de financement : banques conventionnelles, banques islamiques ou fonds d'investissement.

Si les pays arabes participent aux échanges mondiaux depuis des siècles, ils n'ont pleinement intégré la sphère financière internationale contemporaine que relativement tard. Pour la plupart, ils disposent d'une monnaie nationale et d'un système de Banque centrale seulement depuis les années 1950-1960, voire la décennie 1970. Les pays ont modernisé leur système bancaire et progressivement intégré le système financier international, à la faveur des différentes phases de réformes entreprises dès leur indépendance jusqu'aux années 2000.

Les banques ont ainsi développé au cours du 20^e siècle leur capacité à proposer les différents services bancaires : crédit, épargne, voire produits d'assurance, mais elles demeurent généralement de petite taille, surliquides et à forte intervention publique.

Les systèmes bancaires des pays arabes ont entamé avec le nouveau millénaire une troisième vague de réforme qui vise et conduit à l'intégration des économies arabes dans le système bancaire et financier international.

Du monde arabe vers l'Afrique

Ces réformes aboutissent de facto à une certaine convergence à la fois des systèmes bancaires entre eux, mais aussi vers ceux des pays à revenus intermédiaires – Asie, Europe de l'Est, Amérique du Sud. Ce mouvement est en particulier dû à l'adoption progressive des règles bancaires et financières inspirées des pratiques internationales (accords de Bâle 1, 2, 3, recommandations pour une bonne supervision ou en matière de gouvernance, lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, normes comptables IFRS...).

C'est ce mouvement global de convergence, entamé par les banques arabes avant les banques africaines, qui leur permet de s'ouvrir



Le Kenya est parmi les pays africains les plus dynamiques, depuis ses débuts en finance islamique en 2008 avec l'autorisation accordée à Kenya Commercial Bank de faire de la banque islamique à partir de son entité Amana.



vers le continent africain et non l'inverse. Les banques arabes ont particulièrement étendu leurs activités hors de leurs frontières depuis les années 2000, dans les autres pays de la région, mais aussi en Europe, en Asie et en Afrique. Les banques du Proche et Moyen-Orient ont tissé des liens anciens avec l'Europe et les États-Unis; aujourd'hui, le relais de la croissance externe est assuré à la fois par les banques conventionnelles et par les institutions à vocation islamique.

L'implantation de banques marocaines en Afrique et dans le pourtour de la Méditerranée illustre le dynamisme régional des banques arabes. Les banques des Émirats arabes unis et d'Arabie saoudite sont pour la plupart concentrées géographiquement au sein même des émirats, voire de la péninsule Arabique; elles réalisent ainsi plus de 90 % de leur activité

dans la région – Emirates NBD, NCB, National Bank of Abu Dhabi, Samba Financial Group, Qatar National Bank. Celles qui sortent de ces frontières ont centré leurs intérêts et leurs opérations vers les pays du Golfe, l'Egypte, la Libye et le Liban; une troisième catégorie de banques est également présente en Europe (Royaume-Uni, France, Suisse), en Asie (Singapour, Inde) et en Amérique du Nord. Le développement à l'étranger des banques du Moyen-Orient répond principalement au souci d'accompagner leurs clients.

Entre 1995 et 2009, le nombre de filiales ou succursales de banques transfrontières en Afrique a presque doublé, passant de 120 à 227, tandis que le nombre de banques est resté stable, de 421 à 442. Ainsi, la part des banques étrangères est passée de 29 % à 51 % en nombre et en termes

d'actifs. C'est moins que dans les pays d'Europe de l'Est (62 %), mais plus qu'en Amérique du Sud (45 %), dans les pays de l'OCDE (22 %) ou en Asie (15 %) en 2009.

L'essor de la finance islamique

Si la rapide conquête de parts de marchés des banques marocaines en Afrique subsaharienne a pu être mal perçue par les Africains, il semble, après quelques années de recul, que la collaboration soit bénéfique à la structuration des banques subsahariennes dans une relative autonomie, sous le regard attentif de la Bank Al Maghrib qui a réellement pris la mesure de la nouvelle dimension panafricaine des établissements sous sa supervision.

Le continent africain au sens large est, avec la Malaisie, l'un des deux foyers de résurgence de la finance islamique moderne dans les années 1960, avec l'expérience de Mit Ghamr en Egypte en 1963. L'industrie demeure cependant balbutiante sur le continent, y compris dans les pays arabes d'Afrique du Nord si l'on compare avec le Moyen-Orient ou l'Asie du Sud-Est. Plus d'une quarantaine d'institutions financières islamiques opèrent à ce jour en Afrique, ainsi qu'une poignée d'institutions de

L'implantation des banques sur le continent répond au souci d'accompagner les échanges commerciaux et amène les établissements à développer des produits et services financiers innovants, via l'intégration financière.

STRATÉGIE AGRESSIVE

Parmi les banques étrangères s'intéressant à l'Afrique, les voisines du monde arabe ne sont pas en reste. Les marocaines ont de leur côté fait une irruption remarquée dans la région en 2008, avec une stratégie d'acquisitions agressive et dynamique : Attijariwafa bank est implantée dans 12 pays africains, BMCE dans 18 pays, Banque centrale populaire dans 11 pays. Elles sont suivies par la Libyan Foreign Bank (présente dans neuf pays africains), des banques du Golfe : Al Baraka (Bahreïn) est présente dans cinq pays, la jordanienne Arab Bank dans trois pays, Byblos (Liban) dans deux pays. La communauté libanaise est présente en Afrique de longue date, mais l'implantation de filiales du Crédit du Liban au Sénégal, puis en Côte d'Ivoire est très récente. Sont également présentes dans un seul pays ADIB Egypt, Ahli United Bank (Bahreïn), Algeria Gulf Bank, Arab Banking Corporation, Arab Tunisian Bank, Dahabshiil Bank International (EAU) et Warka Bank (Irak).

Qatar National Bank a annoncé début 2014 son ambition de devenir la première institution financière au Moyen-Orient et en Afrique en 2017, via le développement sur des marchés sur lesquels la banque n'est pas présente aujourd'hui. Elle a ainsi racheté la filiale égyptienne de la Société Générale en 2012.

Les banques marocaines ont, elles aussi, atteint une taille systémique non négligeable sur le continent, puisque BMCE (et Bank of Africa) détient plus de 10% des actifs bancaires de cinq pays africains subsahariens (Madagascar 33%, Bénin 32%, Niger 23%, Djibouti 22% et Burkina Faso 15%) et Attijariwafa bank de trois pays (Sénégal 22%, Cameroun 13% et Mali 12%). La plus importante en la matière, Ecobank, détient plus de 10% des actifs bancaires de 13 pays (Liberia 40%, République centrafricaine 39%, Guinée 38%, Guinée-Bissau 27%, Burkina Faso 22%, Bénin 19%, Niger 18%, Mali 15%, Côte d'Ivoire et Sénégal 12%, Rwanda 10%).

microfinance islamiques. Elles se trouvent, en particulier, au Maghreb, en Égypte, au Niger, au Sénégal, en Afrique du Sud, au Kenya, au Nigeria, au Liberia, en Gambie, à Djibouti, au Tchad et, bien sûr, au Soudan, lequel concentre les deux tiers des banques islamiques du continent. Les masses financières conformes aux principes financiers islamiques en Afrique représentent environ 25 milliards \$, pour près d'un demi-milliard de musulmans africains. C'est encore peu ; le marché potentiel de la finance islamique est estimé à 250 milliards \$ si l'on s'appuie sur le nombre de musulmans en Afrique.

Le Kenya est parmi les pays africains les plus dynamiques, depuis ses débuts en finance islamique en 2008 avec l'autorisation accordée à Kenya Commercial Bank de faire de la banque islamique à partir de son entité Amana. Avec la création de la Banque africaine du Golfe, le Kenya a dorénavant deux banques islamiques à part entière, et cinq autres banques conventionnelles ont lancé des produits bancaires islamiques. Si les deux établissements 100 % islamiques ne détiennent que 1% des actifs bancaires du pays, ils sont très dynamiques : la Banque africaine du Golfe a vu son résultat net croître de plus de 150 % en 2012 ! Ces bons résultats incitent Standard Chartered à envisager la création d'une gamme de produits islamiques dans le pays.

L'Afrique du Sud dispose de trois institutions bancaires islamiques : une banque 100 % islamique et deux « fenêtres islamiques ». Al Baraka, première banque islamique dans le pays, a une licence depuis 1989. Ici aussi, les

actifs bancaires islamiques ne représentent que 1% à 2% des actifs bancaires du pays.

En octobre 2009, la turque Bank Asya a fait l'acquisition au Sénégal de 40% de Tamweel Africa Holding SA, détenue par une filiale de la Banque islamique de développement. Les actionnaires ont affiché leur ambition de développer leurs activités bancaires islamiques en Afrique de l'Ouest à partir du Sénégal.

En 2011, la Banque centrale du Soudan a approuvé la demande d'Abu Dhabi Islamic Bank d'ouvrir une succursale. Au Nigeria, Habib Bank a reçu l'autorisation en 1992 d'ouvrir « une fenêtre islamique » qui est toujours opérationnelle avec Bank PHB. La première banque islamique au Nigeria a ouvert ses portes en 2012, et a développé dix agences dans le pays en 2013. Les régulateurs du Nigeria se sont adaptés à l'émergence de ces nouveaux produits, publient par exemple en mars 2013 les règles encadrant les *sukuk* et en avril de la même année celles encadrant les produits d'assurance conformes à la charia (*takaful*). Les régulateurs et la communauté financière du Kenya travaillent depuis 2010 sur les évolutions réglementaires nécessaires pour encadrer l'activité et développer de nouveaux produits, comme les trusts d'investissement immobiliers.

Une nécessaire maturation

Les régulateurs d'Ouganda, du Botswana et de Zambie travaillent également dans ce sens afin de développer le secteur. L'Afrique du Sud a amendé son Code fiscal afin d'assurer

une plus grande transparence des produits financiers islamiques et une neutralité fiscale pour les contrats *Moudaraba*, *Mourabaha* et *Moucharaka*. Le pays a l'ambition de devenir un pôle financier islamique africain à l'échelle du continent.

Le système bancaire africain entre aujourd'hui dans une phase de maturité, dans laquelle il doit confirmer les choix structuraux récents et pérenniser les acquis pour les entreprises et les ménages. Les banques arabes du Moyen-Orient poursuivront certainement leur développement vers le continent, de même que les établissements asiatiques en appui des opérations commerciales de leurs entreprises, ayant tout d'abord géré les opérations africaines depuis la Chine (au travers de fonds d'investissement) ou des filiales en Europe, puis se sont installées sur le continent (ICBC en Afrique du Sud en 2010, Bank of China se déploie progressivement dans les pays d'Afrique australe et centrale, etc.). Au-delà des financements structurés de grands projets (ponts, aéroports, chemins de fer, etc.), l'implantation des banques répond au souci d'accompagner les échanges commerciaux – et l'intégration économique – sur le continent, mais aussi avec le reste du monde, et amène les établissements à développer des produits et services financiers innovants, via l'intégration financière. La convergence globale des règles et normes bancaires et financières ne peut que faciliter ces mouvements capitalistiques d'un continent à l'autre. ■

LA BID AFFICHE SES AMBITIONS

Au détour du bilan du Programme spécial pour le développement de l'Afrique (PSDA), la BID, qui célèbre ses 40 ans, a réaffirmé son engagement à franchir de nouveaux paliers et d'être un partenaire de référence pour le continent. Par Tiego Tiemtoré

L'heure du bilan et d'un nouvel élan. Porté sur les fonts baptismaux en 2008, le Programme spécial pour le développement de l'Afrique (PSDA) 2008-2012 a été défini par la Banque islamique de développement (BID), comme « une réaffirmation de la détermination de la BID à œuvrer efficacement en tant que partenaire au développement de l'Afrique ». La BID lui a consacré une enveloppe de 4 milliards \$ sur le quinquennat ; un montant additionnel de 8 milliards \$ devant être mobilisé auprès d'autres partenaires au développement. Ce programme a bénéficié du soutien de toutes les entités du groupe de la BID, à savoir le Fonds de solidarité islamique pour le développement (FSID), la Société internationale islamique de financement du commerce (SIFC), la Société islamique pour le développement du secteur privé (SID) et la Société islamique pour l'assurance des investissements et du crédit à l'exportation (Siace).

Sur un plan sectoriel, les appuis ont ciblé essentiellement l'éducation, la santé, l'industrie et les mines, l'énergie, l'agriculture, le développement communautaire et rural, les transports, l'eau et l'assainissement, les technologies de l'information et de la communication, la microfinance et le développement des PME.

Le PSDA concerne les 22 pays de l'Afrique subsaharienne, tous membres de la BID (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Tchad, Comores, Côte d'Ivoire, Djibouti, Gabon, Gambie, Guinée, Guinée-Bissau, Mali, Mauritanie, Mozambique, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone, Somalie, Soudan, Togo et Ouganda).

Sur une enveloppe totale de 5,01 milliards \$ représentant les approbations au titre du PSDA, 472 millions \$ ont fait l'objet de décaissement par la BID en faveur des 22 pays membres bénéficiaires, au titre de l'année 2013, portant ainsi le montant des décaissements cumulés à 1,6 milliard \$, soit 31,6 % des approbations totales.

Sur ce montant total des décaissements effectués par la BID en 2013, 317 millions \$ ont été consacrés au financement de projets par la BID (67 %). La SID a débloqué une enveloppe de 17 millions \$ en faveur de trois pays bénéficiaires, à savoir la Mauritanie, le Nigeria et le Soudan. La SIFC a consacré 133 millions \$ au financement du commerce en faveur de quatre pays (Gambie, Niger, Nigeria et Mauritanie) et l'APIF, 5,22 millions \$.

À l'analyse, le montant des décaissements effectués en 2013 est également supérieur à la moyenne des cinq années (285 millions \$),

traduisant une plus grande concentration des efforts sur la mise en œuvre et les décaissements durant la période.

Pour sa part, la Siace a fourni une couverture d'assurance à hauteur de 640 millions \$ à neuf pays : le Cameroun, la Côte d'Ivoire, Djibouti, le Gabon, la Gambie, le Mali, la Mauritanie, le Sénégal et le Soudan.

Vers un nouveau programme

Parallèlement au PSDA, le groupe de la BID a lancé diverses initiatives, notamment le Programme en matière d'éducation bilingue (PEB), le Programme Roll Back Malaria, le Programme de lutte contre la cécité et la Déclaration de Djeddah sur la sécurité alimentaire.

Une équipe de consultants poursuit l'évaluation du PSDA. Ils apprécieront, par la suite, la mise en œuvre du programme sur le terrain (Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Niger, Mauritanie, Sierra Leone, Ouganda, Soudan, Tchad) et feront le bilan des leçons apprises pour contribuer à accroître l'efficacité des futurs programmes de la BID en Afrique.

La BID a lancé, fin juin, un nouveau programme dénommé Énergies renouvelables pour la réduction de la pauvreté. L'objectif de cette initiative est d'améliorer l'accès à l'élec-

Le commerce est le moteur de tout développement économique. La BID, à travers l'ITFC, s'engage à apporter des appuis institutionnels et former les professionnels du secteur du commerce, afin de dynamiser les économies africaines.

AHMAD MOHAMED ALI AL MADANI,
PRÉSIDENT DE LA BANQUE
ISLAMIQUE DE DÉVELOPPEMENT.



tricité à travers des solutions décentralisées comme les mini-réseaux combinant le diesel et l'énergie solaire. Selon la BID, dont l'ambition est d'«*apporter l'électricité aux pauvres en utilisant les énergies renouvelables*», ces mécanismes ont démontré leur efficacité et fiabilité comme sources d'énergie à bas prix pour les communautés rurales.

La BID compte planter ce programme d'un montant de 180 millions \$, au cours des trois prochaines années, dans six pays d'Afrique subsaharienne (un autre pays devrait être sélectionné en plus du Burkina-Faso, Mali, Sénégal, Niger et Nigeria).

À Djeddah, le PDSA a fait l'objet d'un panel. «*Cette évaluation a permis d'appréhender les nombreux défis qui interpellent les États, à l'échelle mondiale, afin de mieux prendre en charge les aspirations profondes des pays membres, conformément au credo*

“Construire ensemble un avenir meilleur” que la BID s'est fixé. La BID va s'employer à renforcer la coopération dans les domaines prioritaires, pour contribuer au développement et atténuer le fardeau de la pauvreté. Les pays ont cruellement besoin de soutien dans les domaines prioritaires que sont le commerce et le secteur privé, les infrastructures, l'éducation, la santé et l'agriculture», explique Birama Boubacar Sidibé, vice-président de la BID, chargé des opérations. Relativement aux 40 ans d'intervention du Groupe, la BID a injecté au profit des pays membres, un volume global de financement de plus de 87 milliards \$, dont 33,6 milliards \$ pour les projets et programmes. Le volume du financement approuvé en faveur des pays africains membres de la BID, depuis 1973, se chiffrait à 8,4 milliards \$ fin 2013.

Aussi, pour consolider les acquis et explorer de nouveaux chantiers, les représentants des

pays africains ont à l'unanimité, lancé un appel pressant pour que «*les institutions du groupe de la BID, notamment la SID, s'impliquent davantage dans le financement du secteur privé en Afrique subsaharienne*».

Dans la perspective de sa prochaine stratégie décennale (2015-2024), la BID réaffirme les piliers sur lesquels il faudra nécessairement s'adosser : le développement du secteur privé ; la promotion de l'investissement productif et le développement des secteurs d'appui à la production, tels que l'énergie et les infrastructures routières ; le développement de la coopération sous-régionale, régionale, entre pays membres de la BID et entre pays membres de l'OCI ; la promotion de la finance islamique, en tant que levier incontournable de relance de la croissance économique.

Pour ce faire, «*la BID doit accompagner les pays membres dans le développement de*

l'industrie de la finance islamique, notamment par la mise en place de cadres institutionnel, juridique et fiscal adaptés», clament à l'unisson, les représentants africains.

Compte tenu de toutes ces perspectives, la BID envisage d'investir 7 milliards \$, soit 33 % de son budget, sur le continent africain au cours des cinq prochaines années, espérant ainsi contribuer davantage à la lutte contre la pauvreté. La BID, qui a décidé la création d'un nouveau fonds de financement, Asma Capital, dédié aux infrastructures dans ses pays membres (2 milliards \$) fait ainsi un clin d'œil aux pays africains, afin qu'ils puissent en tirer profit.

Classée AAA par les trois grandes agences de notation internationales, la BID veut mobiliser davantage de ressources sur les marchés financiers internationaux à des conditions concurrentielles, et ensuite les octroyer à des coûts relativement faibles aux pays membres. Dans cette quête de l'excellence, l'institution peut bénéficier de l'apport de philanthropes, dont Bill Gates. Enclenché depuis janvier 2012 à la faveur de la visite du fondateur de Microsoft au siège de la BID à Djeddah, le partenariat BID et Bill & Melinda Gates Foundation a été réaffirmé à l'occasion, et devrait prendre sa vitesse de croisière.

L'initiative commune (un exemple du genre dans la collaboration entre philanthropes et institutions de financement) pour financer l'éradication mondiale de la poliomyélite et du paludisme sera axée autour « *de cofinancement de projets, de missions conjointes dans les pays membres, de partage d'expériences et de personnel, de plaidoyer et de mobilisation de ressources pour les grandes causes* ». Les pays africains, où sévissent encore ces deux pathologies, attendent de tirer d'amples profits de cette initiative.

Un rôle accru de la Siace et de la SIFC

De même, en liaison avec l'agenda mondial post-OMD, la BID s'est dite disposée à apporter sa « *contribution au Groupe de haut niveau de l'ONU, par la production d'une note conceptuelle assortie de recommandations* ». Djeddah a également offert l'opportunité d'organiser des séminaires sur des thèmes suscitant l'intérêt des pays. Cette année, ils sont articulés autour de trois axes : financements innovants pour le développement ; le secteur public, catalyseur de l'investissement économique et de la prospérité ; et le secteur privé, moteur de la croissance. Dans ce registre, la Siace et la SIFC, exerçant dans le

financement du commerce, le développement du secteur privé, l'assurance des investissements et du crédit à l'exportation, ont été au centre des préoccupations. Dans son mandat qui est de soutenir les pays membres, au moyen d'instruments d'octroi de crédit et d'atténuation du risque politique en vue de réaliser la Vision 2020 de la BID, la Siace envisage de se focaliser sur les approches prospectives en lien avec les aspirations économiques de ces pays.

Cela passe par « *les opportunités à saisir pour faire face à l'évolution des besoins, l'assurance du crédit et du risque politique dans l'accroissement des flux des exportations et des investissements et l'affinement du rôle futur de la Siace, dans sa contribution au développement de ses pays membres* ».

À tous ses interlocuteurs africains, le directeur général de la SIFC, Hani Sonbol, a martelé sa volonté de s'impliquer davantage dans le développement du commerce entre les pays membres : « *Le commerce est le moteur de tout développement économique. La BID, à travers la SIFC, s'engage à apporter des appuis institutionnels et former les professionnels du secteur du commerce, afin de dynamiser les économies africaines* ». Dans ce registre, le Burkina Faso sera l'un des premiers pays africains, à bénéficier, avant fin 2014, de la signature d'un accord-cadre d'une durée de trois ans, dans le secteur du commerce, de l'énergie et des hydrocarbures.

Pour le futur, l'Organisation de la Conférence islamique (OCI) qui regroupe les pays membres de la BID, a proposé des lignes directrices, susceptibles de doper l'apport socio-économique de l'institution à l'égard de ses membres.

Ainsi, a-t-elle proposé de créer au sein de la BID, un fonds spécial visant à participer à l'éradication de la pauvreté et à la création d'opportunités d'emploi ; de prendre les contacts nécessaires avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et les autres institutions concernées, pour l'élaboration du programme de lutte contre les maladies et les épidémies, à financer par le fonds spécial qui sera constitué au sein de la BID ; de faire évoluer les mécanismes et les programmes de coopération de la banque avec le secteur privé et d'envisager d'assouplir et de dynamiser les procédures de prise de décisions ; de promouvoir les opportunités d'investissement et de commerce entre les pays membres et d'entreprendre des études de faisabilité pour fournir les informations nécessaires au développement et à la promotion des projets en joint-ventures. ■

LES ATTENTES EXPRIMÉES PAR LES PAYS AFRICAINS :

Identifier de nouvelles approches pour la détermination du caractère multidimensionnel de la pauvreté et sa réduction à travers de nouveaux outils.

Mettre en exergue le rôle de la BID en tant qu'institution fondée sur le savoir et soucieuse de diffuser des connaissances utiles dans ses pays membres en ce qui concerne différents domaines de développement.

Intensifier les efforts de mobilisation des ressources, notamment des ressources concessionnelles, pour répondre à la demande sans cesse croissante des pays membres.

Mettre l'accent sur les programmes de création d'emplois et de la croissance inclusive.

Intégration des activités de renforcement des capacités dans toutes les opérations de la banque.

Introduire systématiquement la culture basée sur le résultat et l'efficacité du développement afin, de progressivement accroître la valeur ajoutée de la BID dans ses interventions dans les pays membres.

Concevoir de nouveaux produits bancaires aux pays membres, surtout africains.

Accorder la priorité aux infrastructures et aux projets générateurs d'emplois.

Promouvoir les partenariats public-privé, en particulier dans les domaines des infrastructures.

S'attaquer à des contraintes majeures pesant sur le secteur agricole, notamment l'insuffisance des investissements publics et des services.

Assurer un meilleur alignement des interventions du Groupe de la BID sur les politiques et stratégies de développement des pays membres.

Renforcer les interventions en faveur de la promotion de la finance islamique et du secteur privé.

Accorder une attention particulière aux projets structurants, notamment dans le domaine des infrastructures de transports, de l'énergie (électrification et énergie renouvelables), de la sécurité alimentaire et des mines.

BURKINA FASO

LES PROJETS DE LA BANQUE ATLANTIQUE

Sous la direction de Mady Compaoré, la filiale burkinabé de la Banque Atlantique vise les sommets. Elle se montre particulièrement dynamique et innovante dans le financement des PME. Par Tiego Tiemtoré

Dès sa prise de fonction, en février 2012, Mady Compaoré s'était engagé à « maintenir la croissance de la Banque Atlantique Burkina Faso (BABF) sur

le marché burkinabè, la protéger contre les risques inhérents » à ses marchés. Son premier acte a consisté... en une retraite stratégique, dont le but était d'aboutir à « une déclinaison détaillée des objectifs et à l'établissement des plans d'actions ». Dès lors, le responsable a défini sa feuille de route, volontariste : « Placer le client au cœur des activités de la BABF, gagner la bataille de la qualité de service et de la célérité de traitement, préciser et installer l'option banque de détail ». Plus de deux ans après, la Banque Atlantique du Burkina Faso peut s'enorgueillir d'avoir maintenu le cap dans un climat concurrentiel. La banque dispose désormais d'un réseau d'une vingtaine d'agences réparties à travers le pays et d'un parc de 20 distributeurs automatiques. En 2013, la banque comptait plus de 5 000 clients, représentant environ 9 milliards de F.CFA de dépôts, avec des financements d'environ 3 milliards de F.CFA. Aujourd'hui, l'ambition est de « faire évoluer le financement vers 4 à 5 milliards de F.CFA et le Produit net bancaire à plus de 15 milliards de F.CFA », indique Mady Compaoré.

Dans le cadre des Trophées 2012 des banques et établissements financiers des PME, la BABF avait remporté le prix de la meilleure banque d'appui aux PME au Burkina Faso. Pour l'édition 2013, le Trophée de la meilleure banque d'appui aux PME est également allé à la Banque Atlantique. Cette institution installée depuis mars 2006 au

Burkina Faso a été récompensée « pour ses performances, son dynamisme et la pertinence de sa stratégie dans la création, l'accompagnement et le développement des petites et moyennes entreprises ». Pour le directeur général de la BABF, « ce trophée obtenu est le fruit des efforts conjugués de tous les intervenants de la chaîne qui donnent droit à la mise en place des crédits. Il est une invite à mieux faire et nous continuerons d'innover pour répondre aux préoccupations des PME/PMI ». Conformément à son Plan stratégique triennal 2012-2015, qui « permettra aux petites et moyennes entreprises de se développer parce qu'elles représentent un socle très important pour un développement durable », la banque a réitéré son engagement à accompagner les PME et les PMI locales.

Présente dans la capitale burkinabé à la faveur de la tenue du conseil d'administration de la BABF, fin 2013, la délégation conduite par Mohamed Benchaâboun, président du Groupe Banque centrale populaire (GBCP) du Maroc avait été reçue en audience par le président Blaise Compaoré. Le groupe marocain, présent dans 11 pays africains (Bénin, Burkina Faso, Centrafrique, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Maroc, Mauritanie, Niger, Sénégal, Togo), a fait part aux autorités burkinabé de ses projets à moyen terme. La BABF a décidé des plans d'investissement financier pour accompagner le développement soutenu du Burkina Faso et contribuer à la bancarisation de la population burkinabé.

Ayant su se hisser parmi les six premières banques du pays, la BABF vise maintenant le sommet : « Hisser la Banque Atlantique parmi les deux premières banques de la place » est le *leitmotiv* de Mady Compaoré.

Clin d'œil à la diaspora

Pour y parvenir, le patron de la BABF ambitionne de « renforcer l'orientation banque de détail, avec un mix de l'activité entreprise, améliorer encore la qualité de service et gagner la bataille de la célérité des traitements ». Pour la diaspora burkinabé aux États-Unis, la BABF vise l'innovation, en proposant le Compte épargne diaspora. Ce produit à l'avantage d'être couplé à un Plan épargne diaspora, qui permet d'épargner pendant quatre à cinq ans et de bénéficier à terme d'un prêt immobilier pour construire ou acquérir un logement au pays. Ce même produit cible également la diaspora burkinabé vivant en terres ivoirienne et gabonaise. « De tous nos compatriotes qui sont dans le reste

BIO EXPRESS

MADY COMPAORÉ ÉCHELON APRÈS ÉCHELON

Titulaire d'une maîtrise en Sciences économiques option gestion des entreprises privées, de l'université de Ouagadougou en 1989, Mady Compaoré est également diplômé d'études supérieures en comptabilité et gestion financière de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (Uemoa) en 2004. Celui qui a commencé sa carrière professionnelle comme assistant au cabinet d'expertise comptable Fidexco (1989-1994) fera le tour de plusieurs autres cabinets, dont Ciecam (chef de mission) avant d'y occuper le poste de directeur adjoint de 1999 à 2000 et la société Informatique de gestion et de suivi technique (IGS), en qualité d'associé gérant de jusqu'en 2004. Il intégrera la Banque Atlantique dès 2004 au poste de contrôleur général chargé du développement des télécommunications. Petit à petit, sa boulémie de travail et son entregent l'amènent à gravir rapidement les échelons.

Directeur financier et comptable, puis directeur général adjoint cumulativement avec la charge de l'administration, des finances et de la comptabilité, en 2006, Mady Compaoré se hisse, en janvier 2012, au poste convoité de directeur général de la Banque Atlantique Burkina Faso.

Mohamed Benchaaboun,
président du Groupe
Banque centrale populaire du Maroc

Les atouts pour se développer

« Nous avons donné notre accord pour l'édification d'un important siège dans les deux prochaines années pour refléter l'ambition de la Banque Atlantique au Burkina Faso. En termes de croissance, nous parlons des principaux indicateurs d'activités, de performance de la banque et de son positionnement sur le marché, et nous avons mis en place des plans d'investissement financier, en termes d'ouverture d'agences, pour que la Banque Atlantique puisse contribuer à la bancarisation de la population. La Banque Atlantique est aujourd'hui adossée à un groupe bancaire marocain qui a une présence internationale, dont l'énergie sera mise à contribution pour que la banque puisse se développer dans les meilleures conditions.

La Banque Atlantique va intégrer des jeunes Burkinabè ayant fait des études au Maroc et offrir des stages dans la capitale marocaine ou ailleurs aux cadres burkinabè déjà opérationnels.

Nous allons travailler ensemble, la main dans la main, sur plusieurs projets structurants qui vont contribuer à l'essor du groupe Atlantique, des relations interrégionales et au développement économique soutenu que connaît le Burkina Faso, ces dernières années. »

du monde, l'Afrique comprise, 95 % des flux financiers vers le Burkina Faso viennent de la Côte d'Ivoire. Ce qui est très important en termes de rentrées», estime Mady Compaoré. À l'égard de cette diaspora burkinabè en Côte d'Ivoire, estimée à plus de 3 millions de personnes, des réflexions sont en cours en vue de «les accompagner dans la réalisation de leurs projets tant dans le commerce, l'agriculture que dans d'autres, selon leurs attentes». La BABF a «la nécessité de maintenir constamment le dialogue, de définir ensemble les besoins, afin de faire la meilleure offre de produits adéquate». La filiale burkinabé devrait, dans ce sens, bénéficier de la mise en œuvre de la vision de la maison mère. En effet, la BCP, holding de la Banque Atlantique, s'est engagée en février 2014, à injecter un financement total de 145,5 milliards de F.CFA dans l'économie de la sous-région ouest-africaine, à travers l'ensemble de ses filiales. ■

SÉNÉGAL

UNE CLIENTÈLE DIFFICILE À CONVAINCRE

Plus d'une vingtaine de banques opèrent sur la place de Dakar, mais leurs relations avec la clientèle sont loin d'être au beau fixe. Les clients se plaignent de taux d'intérêt trop élevés, des frais de dossiers et de commissions, de prélèvements excessifs... Par Maguette Ndong

A la fin de chaque mois, Ibrahima Sylla fait la queue à la banque, comme beaucoup d'autres clients, pour percevoir son salaire. Cet enseignant, père de quatre enfants, n'est pourtant pas enthousiaste à l'idée de percevoir sa solde mensuelle. Sous prêt bancaire depuis deux ans et demi, il redoute les prélèvements que la banque effectue sur son salaire. «À chaque fois que je viens ici, j'ai l'impression de venir prendre des miettes, tellement les coupes sont nombreuses!», soupire-t-il. Plus vénétement, son collègue Moussa Coulibaly accuse les banques de dépoliller les clients qui ont contracté des prêts : «Toutes les banques semblent opérer de la même manière. Elles vous attirent, vous charment avec leurs produits et une fois que vous contractez un prêt, elles vous détournent». Ces deux fonctionnaires posent l'éternel débat entre les banques et les fonctionnaires sénégalais. Pour ces derniers, les banquiers ne sont obnubilés que par leurs profits et imposent des taux d'intérêt très élevés. Une critique que le chef d'agence d'une grande banque installée dans la banlieue de Dakar, balaie d'un revers de la main : «C'est un procès de mauvaises intentions dont nous sommes accusés, mais le plus souvent les fonctionnaires sont conscients de ce qu'ils font

avant de signer un quelconque document. C'est par la suite qu'ils se plaignent, alors que chacun sait que quand on emprunte, on paie!»

Au-delà du niveau des taux, les professionnels notent un déficit d'information des banques, souvent à l'origine des nombreuses récriminations. Le secrétaire exécutif de l'Observatoire de la qualité des services financiers (OQSF), Abdoulaye Gaye, invoque la réglementation. «Quand un client emprunte, la banque qui prête doit lui donner l'information sur le taux effectif global. Quelquefois, le client est attiré simplement par le taux nominal qui est affiché. Il revient à la banque de lui fournir les informations qu'il y a dans la convention de compte, surtout quand c'est un client non alphabétisé», explique-t-il. Si les clients sont bien informés, les anomalies relevées dans les rapports avec les établissements diminuent.

D'ailleurs, l'Enquête de satisfaction auprès des usagers des services bancaires (ESUB), réalisée en 2010 par l'OQSF, montre que seuls 17,4 % des clients semblent satisfaits du coût du prêt contracté. Et la même étude mentionne au chapitre des «points négatifs» dans les rapports entre les clients et les banques «un coût du crédit élevé», «des frais de tenue de compte élevés», «une récur-

rence des récriminations» due notamment à une facturation élevée des services et enfin «des cas de litige principalement notés sur des prélèvements jugés indus».

Une féroce concurrence

Même si beaucoup d'impairs peuvent être relevés du côté des établissements financiers, les clients qui souhaitent obtenir des prêts ne prennent guère le temps de disposer de la bonne information. Pour Abdoulaye Gaye, chaque client peut et doit «négocier» son taux. «*Un bon opérateur fait un arbitrage de tout. Il essaie de savoir, par rapport à la catégorie de prêt, quelles sont les conditions sur le marché et de voir où*

il peut avoir les meilleurs taux d'intérêt», souligne le secrétaire exécutif de l'OQSF. Cependant, dans un contexte conjoncturel caractérisé par des banques surliquides qui se livrent une concurrence féroce sur le marché, les fonctionnaires sont souvent tentés de contracter des prêts. L'économiste Babacar Sène rappelle que les prêts bancaires permettent aux fonctionnaires d'effectuer certains investissements tels l'achat d'une parcelle de terrain à usage d'habitation ou d'une voiture. Ce que le salaire ne leur permet pas de faire.

Le taux global de bancarisation de 25 % montre que les banques n'hésitent pas à s'établir à Dakar, afin de capter cette

manne financière. Ce qui explique d'ailleurs la présence de 22 banques sur la place de Dakar, proches les unes des autres, se livrant à d'intenses campagnes de promotions. Toutefois, beaucoup de Sénégalais rechignent encore à se bancariser, car ils estiment que les banques ne leur apportent pas grand-chose, sinon à les déposséder de leurs biens. Il n'est pas rare, au quotidien, d'entendre des anecdotes relatant la faillite d'un richissime homme d'affaires due à des prêts bancaires mal négociés qui, au final, auront causé sa perte. C'est pourquoi Ibrahima et Moussa, les deux enseignants, ne sont pas les seuls à tenir ces propos très critiques à l'encontre des banques. ■

ALGÉRIE

LES PATRONS AU SECOURS DU CAPITAL INVESTISSEMENT

Si les fonds de capital investissement ont de plus en plus de succès en Afrique, ils sont encore méconnus en Algérie ; ils se heurtent à une loi mal conçue et à certaines habitudes. Les chefs d'entreprise cherchent à leur donner une plus grande visibilité. Par Mélanie Matarese

C'est l'histoire d'un capitaine d'industrie. Il gagne des millions et aimerait placer son excédent de trésorerie dans une autre entreprise, sous forme d'une prise de participation. Mais en Algérie, même si la loi le permet, rares sont les chefs d'entreprise qui ont recours au capital investissement. Le Cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise (CARE), un *think-tank* économique dirigé par Slim Othmani, PDG de NCA Rouiba, vient de constituer une cellule pour communiquer plus largement sur ce mode de financement, méconnu des acteurs du marché. Son constat : la tendance actuelle, pour les entreprises, de faire appel au seul secteur bancaire pour assurer leur développement, «*n'est pas une solution*». Car les règles du financement bancaire classique à long et moyen termes réduisent forte-

ment les chances des entreprises à faible capitalisation ou à fort besoin en fonds de roulement. «*Voilà pourquoi, en l'absence d'une offre financière mieux achalandée, un grand pourcentage de PME et autres TPE est réduit à croître avec les moyens du bord, bien en deçà de leurs capacités réelles*», relèvent les patrons de CARE.

L'accès au financement pour ces entreprises représente le principal obstacle non seulement à leur développement, mais aussi à leur survie. Et ce problème est exacerbé dans les zones où les marchés financiers sont, soit restreints, soit réservés à quelques grandes entreprises. Hichem Doubabi, directeur général de CCVF – une Sarl de climatisation, chauffage et ventilation – constate de son côté que «*les banques ne soutiennent pas forcément les entreprises qui s'adressent à*

elles, surtout si elles ont un faible niveau de capitalisation. Là où les banques voient les bilans, les fonds d'investissement regardent le potentiel et le projet d'entreprise». C'est précisément pour pallier ce problème d'accès au capital que des institutions publiques ou privées dans le monde ont commencé, voici une vingtaine d'années, à investir dans des fonds de capital investissement. «*Une entreprise ne peut pas attendre, face aux banques algériennes, qui mettent entre huit mois et un an à répondre à une demande de crédit, relève Slim Othmani. NCA a été la première entreprise à se tourner vers l'emprunt international, à avoir recours au crédit mezzanine, proposé par l'Union européenne*». Ce qui n'est plus possible aujourd'hui, le gouvernement ayant interdit tout recours à un emprunt international.

Une loi mal adaptée

En 2006, ce même gouvernement avait pourtant lancé une loi pour organiser l'exercice du métier. «*Une des lois les plus incitatives de la région MENA, assez complète, mais qui pourrait être plus impactante*», reconnaît Yazid Taalba. Le directeur général de Maghrebinvest Algérie est partenaire du groupe Africinvest et siège au conseil d'administration de plusieurs entreprises privées algériennes. Il est également membre de plusieurs comités stratégiques et d'audit rattachés aux conseils d'administration de quelques sociétés accompagnées par des fonds de capital investissement. Il constate que ceux qui détiennent les ressources ne sont pas forcément ceux qui souhaitent les gérer et préfèrent les confier à des professionnels. La loi prévoit «*un statut fiscal très avantageux, l'exonération de l'IBS sur les principaux revenus, aucun droit d'enregistrement sur les produits de cession, etc.* Mais elle a été faite sans associer les acteurs du secteur. Or nous disons aujourd'hui qu'*assimiler, comme le fait la loi, les sociétés de capital investissement et les sociétés de gestion est inopportun*». En d'autres termes, alors que dans le monde, une société de gestion est une petite Sarl au capital réduit, en Algérie, on l'oblige à se doter d'un capital minimum de 100 millions de dinars (presque 650 000 euros), un montant trop handicapant. Larbi Sarrab, commissaire aux comptes et expert judiciaire, explique que le même problème touche le public : «*Dans les années 1980, avec l'ouverture politique, les sociétés publiques ont été transformées en sociétés par actions, aujourd'hui gérées par des sociétés de gestion des participations. Il était question que le capital social des entreprises soit ouvert, ce qui n'a pas été fait jusqu'à présent. À côté, a été créé un Fonds national d'investissement, dont les missions sont les mêmes que les SGP. On voit bien qu'il y a une confusion entre la prise de capital et la gestion*».

Pour les membres de CARE, qui appellent à la création d'une association des investisseurs algériens en capital pour organiser une sorte de collecte de données et mesurer l'impact du métier, le travail de vulgarisation devra d'abord passer par la mise en valeur des intérêts pour chacun des partenaires. Une entreprise qui cherche du financement peut s'adresser aux canaux traditionnels (la banque ou le leasing, qui a beaucoup progressé en Algérie), et allier si elle le souhaite l'endettement à un financement extérieur. «*Pour un bailleur de fonds, ce type de placement alternatif permet une diversification*



SLIM OTHMANI,
PDG DE NCA ROUIBA

du risque, lui apporte une fiscalité avantageuse, assure des rendements appréciables, dynamise l'investissement privé, énumère, convaincu, Yazid Taalba. Et l'entreprise qui a besoin de fonds a aussi beaucoup d'avantages à tirer, car à l'accompagnement financier s'ajoute l'accompagnement humain qui va l'aider à améliorer ses standards de gouvernance, bénéficier de l'expertise financière et métier à travers la mise à contribution des capital investisseurs et de leurs réseaux d'experts, sa bancabilité, réduire l'endettement et partager le risque financier avec le promoteur. Sans compter que le capital investissement apporte souvent un appui dans des secteurs où les financements traditionnels sont d'habitude hésitants, dans des projets novateurs». En Algérie, par exemple, rares sont les banques qui acceptent de prêter aux sociétés de services. Il faut aussi sensibiliser les entreprises au fait que les fonds d'investissement n'ont qu'une durée d'intervention limitée, cinq à sept ans en moyenne. Et même si, en Algérie, les voies de sorties ne sont pas nombreuses ; la bourse peine à se développer, les sorties industrielles sont limitées aux acteurs nationaux, les opérations à effet de levier ne sont pas très répandues, il n'y a pas d'opération de reprise de capital. D'autres modèles sont à inventer.

Des mentalités à bousculer

Une étude d'impact menée par Africinvest à Alger, Tunis, Casablanca, Abidjan, Lagos, Accra et Nairobi – sur plus d'une centaine d'entreprises – montre que les expériences de capital investissement sur une période donnée ont permis de multiplier le chiffre d'affaires de l'entreprise par deux. La croissance moyenne des emplois sur l'année a été de 9 %. Celle des salaires, de 12 %. Celle du budget dédié à la formation, de 10 %. Le Trésor public aussi en a tiré avantage puisque le montant des impôts payés a été doublé. Pour Hichem Douabi, qui lui-même a eu recours au capi-

tal investissement, le principal obstacle au développement du capital investissement est sans doute... la mentalité. «*En Algérie, 98 % des entreprises sont des entreprises familiales, où l'on est très réticent à l'idée d'ouvrir sa comptabilité à un étranger. Alors que le fonds d'investissement va se lier à l'entreprise par un contrat de confidentialité. Il va évaluer les risques humains, techniques, financiers, technologiques... bref tous ces risques qu'un patron ne maîtrise pas. Je ne me souviens pas avoir vu en Afrique des opérations de capital-risque qui ont été des échecs, bien au contraire ! Je repense à une petite entreprise de contrôle technique au Niger qui a réussi, avec 300 000 euros d'apport, à supplanter l'entreprise nationale*».

L'Afrique, justement, est une destination privilégiée des fonds d'investissement. Au moins 67 % des *limited partners* intéressés jugent le continent attractif et 50 % prévoient d'effectuer des investissements en Afrique subsaharienne d'ici à 2014. Révélateurs de ce mouvement, les fonds de capital investissement se multiplient. En 2011, ils ont levé un montant record de 10 milliards \$. En mai 2012, la principale banque d'investissement brésilienne a mis en place un fonds de 1 milliard \$, dédié à l'Afrique. Et la BAD, qui, à elle seule, dispose d'un portefeuille en capital de 1,09 milliard \$, a investi dans 37 fonds de capital investissement, qui à leur tour, ont investi dans plus de 300 entreprises.

En Algérie, peu de statistiques sont disponibles, mais on sait que sur les 26 milliards \$ levés en 2013 dans les pays émergents, 71 % sont orientés vers la Chine, l'Inde et les régions du Sud-Est, et seuls 8 % sur la zone MENA et l'Afrique subsaharienne. Sachant que le Maroc capte l'essentiel des investissements, cela en dit long sur le peu d'intérêt que le capital investissement suscite en Algérie malgré l'existence de plusieurs fonds publics (El Djazair Istithmar, Sofinance, le FNI) et privés (Finalep, Asicom, Abraaj, Swicorp, ECP, Rica et Garcia). Mais dans ce pays, comme le souligne un cadre du ministère des Finances, ceux qui ont de l'argent préfèrent l'investir dans la pierre. «*C'est vrai, le marché immobilier est un des plus lucratifs*, admet Hichem Douabi en relevant toutefois que *la démarche n'est pas la même*. Et d'ajouter : «*La question à se poser est : qu'est-ce que je veux faire de mon entreprise ? Tout dépend de l'entrepreneur, s'il a une âme de rentier ou celle d'un patron qui veut devenir un leader régional dans son domaine...».* ■

POUR UNE NOUVELLE CULTURE FINANCIÈRE

La Tunisie doit rattraper son retard. Il appartient aux investisseurs institutionnels, dans un cadre légal adapté, de s'engager dans la culture de la Bourse et des marchés financiers. Au service de l'économie et des initiatives privées. Par Jaloul Ayed et Dhafer Saïdane

Dans toute économie digne de ce nom, il existe un système financier dont l'architecture doit répondre à un minimum vital. « *Capital is made at home* », disait l'économiste Albert Hahn. En effet, un système financier national doit être jugé à sa capacité à répondre d'une manière adéquate à l'ensemble des besoins des opérateurs économiques sur toute la chaîne de créations de valeurs quels que soient leur taille et le secteur économique dans lequel ils opèrent.

Quand on parle du système financier, on ne peut pas se limiter au seul système bancaire. Non ! Le système financier doit englober d'autres acteurs contribuant au financement de l'économie. Ces acteurs sont hélas souvent éludés.

Nous ne prétendons pas à une démarche exhaustive dans la description des défaillances à vaincre. Nous souhaitons simplement suggérer, dans le cas de la Tunisie, des pistes de réflexion permettant d'atteindre au mieux ce système financier optimal.

Dans un système financier aux côtés des banques, il existe un marché des capitaux avec ses trois compartiments : monétaire, financier (actions et obligations) et change. Des investisseurs institutionnels alimentent les marchés en liquidités, contribuant ainsi au financement de l'économie surtout en capital

et en obligations portant sur de longues durées.

Ces structures constituent désormais une norme minimale s'imposant dans tous les pays développés.

Il faut formuler le vrai problème, clarifier les questions et identifier les prérequis.

Or, de quoi parle-t-on à Tunis ? Parle-t-on de la réforme du secteur bancaire, de celle du système financier ou de l'assainissement uniquement des banques publiques plombées par les crédits accrochés ? Bref, les termes du problème ne semblent pas posés de manière claire.

De notre point de vue, la question la plus pertinente est : de quoi ont besoin les entreprises tunisiennes pour améliorer leur financement ?

Promouvoir une culture des marchés

La réponse peut paraître simple dans sa formulation, mais complexe dans la mise en œuvre de sa réponse. Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut avancer que les entreprises tunisiennes ont besoin avant tout d'un système financier optimal capable de les comprendre et qui est constamment à leur écoute. Quels sont les prérequis pour y arriver ?

Nous pensons qu'il importe d'insuffler une vraie culture financière et de marchés. Or, les marchés financiers ne peuvent jamais



Jaloul Ayed
Banquier,
ancien ministre
des Finances
de la Tunisie

se développer à leur pleine capacité s'ils ne réussissent pas à assurer trois fonctions fondamentales que sont la liquidité, le transfert des risques, et la génération des revenus. Seule la création de marchés obligataires et d'actions, digne de ce nom, peut réunir ces conditions afin de répondre aux besoins des opérateurs économiques sur le moyen et le court terme. Il est un fait, le système financier tunisien n'a pas encore atteint son architecture optimale. En particulier, le marché obligataire reste largement sous-développé.

L'absence d'une courbe de taux d'intérêt reliant les taux courts aux taux longs constitue une contrainte majeure qui milite contre la mobilisation de ressources longues tant

TURQUIE

LES RÉFORMES ONT PAYÉ

Des fonds propres conséquents imposés par un régulateur très conservateur, voilà comment se caractérise le système bancaire turc, après ses réformes.

Au regard des critères internationaux, le niveau de fonds propres des banques turques est traditionnellement très élevé, le ratio d'adéquation des fonds propres (CAR) est de 19,5 %, fin mai 2010, après avoir dépassé les 20 %, fin 2009.

Depuis 2006, si on le compare aux standards internationaux, le secteur bancaire turc affiche des retours sur fonds propres très impressionnantes, qui vont de pair avec une stabilité d'ensemble de la marge brute d'intermédiation, autour de 5 %.

Extrêmement dépendante de la demande étrangère, en particulier européenne, l'économie turque a été touchée de plein fouet par la crise économique : en 2009, le PIB réel a connu une baisse de 4,8 %, entraînant son cortège de faillites et de défaillances. On pouvait s'attendre à ce que la récession se traduise par une forte hausse des impayés et des défauts sur les crédits. Si cette hausse a bien eu lieu, force est de constater que son ampleur a été finalement limitée, puisque le taux d'encours douteux (NPL ratio), après être monté à plus de 5,5 % durant l'année 2009, est descendu à moins de 4,5 % (à fin juin 2010). De plus, les encours douteux sont globalement bien provisionnés (avec un taux de provisionnement de 83,6 % fin décembre 2009), même si ce taux est en baisse ces dernières années (90 % mi-2006). Bien entendu, parmi les facteurs explicatifs du ratio de NPL relativement modéré, figurent « le traitement comptable » permis par l'Agence de régulation et de supervision bancaire (BRSA) et les mesures permettant de restructurer préventivement les prêts potentiellement douteux.

Bien qu'il soit difficile d'évaluer l'impact réel de ces mesures, le

Régulateur bancaire estime que sans celles-ci, le taux de NPL aurait vraisemblablement atteint 8 %.

Le poids du financement de l'État s'amenuise

Relativement rustique dans son modèle et solide dans sa structure, le système bancaire turc n'est pas pour autant figé ; il a connu des évolutions importantes. Parmi ces évolutions qui vont façonner le système bancaire, les principales concernent la fin de la surliquidité structurelle et l'augmentation de la part des prêts dans le total du bilan ; sur ce dernier point, les évolutions réglementaires ont contribué à un basculement vers le système bancaire turc des financements corporate en devises qui se faisaient en grande partie offshore.

En offrant des taux élevés sur ses bons du Trésor, l'État a longtemps permis aux banques de bénéficier de rendements élevés sur des placements sans risque. Ce faisant, il a provoqué de par ses besoins financiers, un effet d'éviction au détriment des emprunteurs privés. La politique d'assainissement des Finances publiques menée depuis 2002 dans le cadre des programmes successifs avec le FMI a porté ses fruits et, en réduisant le poids de la dette publique, a permis, peu à peu de diminuer le poids des titres publics dans le total de bilan des banques. Pour autant, même si la progression des crédits à l'économie a été spectaculaire au cours de la décennie écoulée, ils ne représentent encore qu'à peine la moitié des actifs bancaires. La progression des crédits devrait être très soutenue pour l'ensemble des acteurs économiques.

D'après les travaux d'Anselme Imbert, de la Banque de France, conseiller financier de l'ambassade de France en Turquie (2010).

nécessaires aux grands projets d'infrastructure. La courbe des taux permet de relier le niveau des taux d'intérêt et les échéances des placements. Elle permet surtout d'établir un référentiel de prix pour la structuration des obligations émises par les entreprises (corporate bonds). D'une manière générale, cette courbe doit être croissante, car un placement effectué par un investisseur institutionnel, sur une longue période, devrait rapporter plus qu'un placement sur une courte période. Il existe, en effet, une prime de risque qui est offerte sur les placements les plus longs afin de les encourager à investir. Ainsi, en période normale c'est-à-dire hors crise, les taux longs sont supérieurs aux taux courts. La courbe peut malheureusement s'inverser notamment quand les opérateurs anticipent une baisse de l'activité ou, comme c'est le

cas en Tunisie, quand il existe des menaces inflationnistes.

La Banque centrale de Tunisie vient de redresser le taux directeur à 4,75 %, la seule arme dont elle dispose pour atténuer la tension sur les prix. Dans de telles conditions les placements courts deviennent plus rému-



Dafer Saïdane
Professeur,
Skema Business
School et
université de Lille

nérateurs que les placements longs. Ce piège est douloureux pour une économie, a fortiori lorsqu'elle est pauvre. L'établissement d'une courbe de taux passe nécessairement par le renforcement du marché primaire des valeurs du trésor et la création d'un vrai marché secondaire des taux. Ce marché serait ouvert à l'ensemble des intervenants institutionnels aussi bien bancaires que non-bancaires (compagnies d'assurances, fonds de pension, gestionnaires d'actifs, etc.).

La Bourse : une courroie de transmission nécessaire

La création d'un tel marché nécessite par conséquent une parfaite coordination entre le Trésor, la Banque centrale et les intermédiaires en valeurs du trésor. En particulier, les banques ont un rôle essentiel à jouer pour sa création.

Les PME tunisiennes restent largement à la marge du système financier : elles ne bénéficient que de 25 % des crédits bancaires, alors qu'elles représentent la majeure partie des entreprises. La solution structurelle passe nécessairement par un renforcement substantiel des métiers de capital investissement et d'un programme national d'accompagnement.

La culture financière doit être complétée par un renforcement substantiel de la Bourse de Tunis qui représente une courroie de transmission indispensable d'un financement en capital créateur de richesse. En effet, la Bourse des valeurs mobilières doit s'appuyer sur des investisseurs institutionnels (caisse de retraites et compagnies d'assurances) capables de la dynamiser. Or la Bourse de Tunis, avec ses 7,770 milliards \$ de capitalisation boursière se trouve loin derrière la Place de Casablanca qui représente une capitalisation globale de 55,446 milliards \$. De plus, Tunis se trouve loin derrière la Bourse régionale de l'Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Guinée-Bissau, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Sénégal, Togo), riche d'une capitalisation de 11,203 milliards \$, l'Egyptian Exchange (63,716 milliards \$), le Nigerian Stock Exchange (82,813 milliards \$) et bien entendu le Johannesburg Stock Exchange (330,287 milliards \$). Bref, alors qu'à la fin des années 1980, la Bourse de Tunis était considérée comme un modèle pour les pays du Maghreb et d'Afrique, elle est nettement à la traîne.

L'ingénierie financière au service de l'entreprise

La Bourse de Tunis ne gagnera en profondeur qu'en encourageant les investisseurs institutionnels d'y investir, car il n'est guère normal que les personnes physiques représentent aujourd'hui la majorité écrasante des investisseurs. Il faut aussi permettre aux investisseurs étrangers d'y accéder plus facilement. Enfin, ne serait-il pas judicieux d'introduire à la cote, au moins partiellement, certaines entreprises publiques afin que notre marché puisse gagner davantage de profondeur et de notoriété ?

La culture financière est stimulée ensuite par une capacité d'innovation et un savoir-faire en ingénierie financière, de sorte que la finance soit véritablement au service de l'entreprise. L'architecture optimale d'un système financier suppose aussi la maîtrise d'un minimum de savoir-faire en matière d'ingénierie financière pour les PME et de corporate finance en général, afin de répondre à des besoins spécifiques exprimés par les entreprises locales.

Là aussi, la Tunisie a enregistré un retard. Ceci est particulièrement vrai quand on examine la sophistication des produits et services offerts par les départements Banque de financements et d'investissements des banques tunisiennes. Par exemple, au Maroc, des produits de couverture de risques et de hedging aussi bien de taux que de change existent depuis quinze ans. On y trouve la panoplie classique : options de change, options de taux, swaps de taux et de change, options sur actions, etc.

Le mariage de la finance et de l'économie sociale

Or, en Tunisie, même les produits les plus classiques, tels que la bancassurance, n'existent pas. La Tunisie enregistre du retard dans d'autres domaines spécialisés tels que le private equity, les opérations de capital transmission (LBO/LMBO) et le corporate finance en général.

Enfin, la culture financière doit garantir un mariage heureux entre la finance et une économie sociale inclusive. En effet, le système financier tunisien ne peut plus vivre en vase clos ; les acteurs financiers ne peuvent plus prêter qu'aux riches. Ils ont besoin de s'ouvrir sur la société et réduire les fractures sociale et régionale par des stratégies et des outils

qui luttent contre l'exclusion. Il est regrettable, à cet effet que depuis l'indépendance la Tunisie n'ait pas formulé une stratégie nationale ambitieuse et percutante pour la micro-entreprise qui représente aujourd'hui la part du lion dans le tissu économique national.

Ce manque de vision explique en partie le fait qu'une large frange de ces entreprises opère aujourd'hui sur le marché informel qui prend de plus en plus des proportions alarmantes. C'est aussi ce manque de vision qui explique que les PME tunisiennes restent largement à la

marge du système financier national : elles ne bénéficient que de 25 % des crédits bancaires, alors qu'elles représentent la majeure partie des entreprises. La solution structurelle passe nécessairement par un renforcement substantiel des métiers de capital investissement et d'un programme national d'accompagnement et de coaching de ces entreprises.

Parmi ses nombreuses missions, la Caisse des dépôts et consignation peut, par l'intermédiaire de ses organismes dédiés, assurer cette mission d'inclusion financière. En Tunisie, l'économie sociale et solidaire a du sens, mais elle a aussi beaucoup de chemin à faire avant d'atteindre ses objectifs.

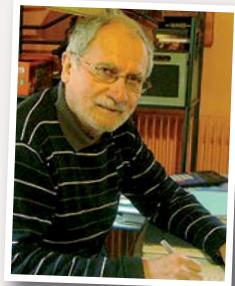
On peut évoquer plus particulièrement les domaines de la microfinance, de la micro-assurance, et du mobile banking. Il est intéressant de noter à cet effet que Bank Al-Maghrib a décidé récemment de prendre en charge la supervision des instituts de microfinance, et de loger en son sein la centrale des risques alors qu'en Tunisie la création d'un crédit bureau traîne depuis des années.

En adoptant une démarche normative et en évoquant uniquement quelques aspects de ce qu'il convient de faire on s'aperçoit que le système financier tunisien a souffert ces dernières années d'un manque de réactivité de la part des autorités monétaires. Elles auraient dû engager des réformes de fonds portant sur les aspects évoqués dans notre analyse. Naturellement, d'autres dimensions sont à explorer comme la gouvernance bancaire, la gestion des risques, la ressource humaine, l'accompagnement à l'international...

Autant dire que ce n'est pas uniquement par l'assainissement des trois banques publiques que l'on va mettre un terme au véritable drame que vit le système financier tunisien. Il importe d'aller au-delà. ■

TROIS RÉFLEXIONS SUR LA BANQUE

Dans un contexte de meilleure attractivité du continent, mais également de concurrence accrue, les banques africaines doivent s'engager résolument dans la voie de la modernité. Nouvelle prévention des risques, nouveaux métiers, nouvelles responsabilités. Par Alain Le Noir



Selon les conjoncturistes, le continent africain est le seul aujourd'hui qui connaît de sérieuses perspectives de développement. La vieille Europe piétine avec une croissance quasiment nulle, les États-Unis ont enregistré une récession au 1^{er} trimestre, la belle époque des BRICs paraît être révolue et l'Asie plafonne. Dans les pays de l'OCDE, on ne redoute plus l'inflation, mais les conséquences de la déflation. Seul le continent africain connaît enfin une augmentation significative de son PIB, autour de 5 % à 6 % l'an. Une progression certes fragile, parce que trop dépendante des cours des matières premières, et insuffisante pour espérer sortir du sous-développement, mais elle rend le continent enfin attractif. Les investissements étrangers en Afrique n'ont jamais été aussi importants et certains pays, dans lesquels hélas ne figure aucun pays francophone, peuvent d'ores et déjà être qualifiés d'émergents.

Les banques africaines participent à cette relative euphorie. Les rares banques qui sont encore en vente voient se précipiter des acquéreurs souvent étrangers et les résultats d'exploitation de l'année 2013 sont souvent enviés par les banques des autres continents. Nous pouvons distinguer trois caractéristiques de cette évolution de la banque africaine.

Pour la première caractéristique, je reprendrai l'essentiel des propos que j'ai prononcés à l'African Banker Forum qui se tenait à Abidjan les 22 et 23 mai sur le thème *L'innovation technologique au service de la dynamique bancaire africaine*. Quels sont les facteurs principaux d'évolution des banques africaines ces dernières

années et quels moyens convient-il de mettre en place à cet effet ? Les mutations enregistrées ces dernières années ne sont certainement pas terminées ; elles sont autant dues aux nécessaires innovations qu'aux conséquences de l'ouverture de nos frontières. La banque est universelle, mais sa pratique doit tenir compte des spécificités culturelles et sociales de chaque continent, pour ne pas dire de chaque pays.

Par l'ouverture des marchés et les pratiques les plus modernes liées à l'exercice de notre métier, la mondialisation fait que la banque africaine, tout en respectant les particularités liées à son environnement et à sa culture, utilise les moyens les plus avancés. Souvent en s'inspirant de ce qui se pratique ailleurs. C'est pourquoi notre Club des dirigeants vient de passer une convention de partenariat avec la Commerzbank, deuxième banque allemande, pour créer la Summer Banker School et partager avec nos cadres les techniques et pratiques de la banque de Francfort. La concurrence s'intensifie : le nombre de banques a doublé en quelques années, notamment en Uemoa (on en compte 24 en Côte d'Ivoire, plus qu'au Maroc, 13 au Mali et au Burkina Faso, autant qu'en Tunisie). Cette concurrence que l'on ignorait il y a encore une dizaine d'années, contraint les banques à des trésors d'imagination en matière commerciale : produits nouveaux et diversifiés, mais rapidement copiés, qualité dans le service, priorité donnée au client, etc.

De son côté, la réglementation est commandée par le souci de préserver l'épargnant et passe par les exigences chaque jour renforcées des

commissions bancaires et autres institutions de supervision. Le reporting nécessite des moyens techniques adaptés à ces exigences et de surcroît très évolutifs : règles prudentielles (Bâle 1 hier, Bâle 2 aujourd'hui, Bâle 3 demain), lutte contre le blanchiment et l'insécurité internationale, référentiels comptables IAS obligeant à des adaptations constantes des pratiques comptables, contrôle interne de premier et de deuxième degré, contrôle externe des commissions bancaires et des commissaires aux comptes, sans oublier le respect des obligations fiscales internes à chaque pays, etc. Autant d'obligations (il en est d'autres) qui, si elles n'étaient pas respectées, conduiraient à des sanctions pouvant aller jusqu'à la fermeture de la banque et ceci souvent sans appel.

La nécessaire prévention des risques

La deuxième caractéristique de la banque africaine tient à la montée et la diversification des risques. Le risque de l'intermédiation reste évidemment l'essence même de notre métier et, de ce fait le plus redouté (risque de non-paiement d'autant plus craint que les décisions de justice restent souvent incohérentes et pénalisantes pour les banques). S'y ajoutent tous les risques opérationnels que j'ai eu l'occasion d'évoquer dans *African Banker* : risque de change, risque de taux, risque social, risque informatique, sans oublier les risques conjoncturels et systémiques. Autant de raisons pour multiplier les moyens et précautions permettant d'essayer de prévenir ces risques qui, plus que jamais, sont la hantise du banquier

et l'amènent à une attention permanente pour traquer cette plaie qui menace de plus en plus les banques : la fraude sous toutes ses formes y compris les plus sophistiquées. Hier, la fraude se limitait à quelques milliers de F.CFA portant essentiellement sur les seules opérations de caisse. Aujourd'hui la fraude porte sur des sommes représentant des milliards de F.CFA et peut mettre en péril la rentabilité de la banque.

Dans ces conditions, comment développer les capacités d'innovation de nos banques africaines et, par là même, créer de nouvelles sources de valeurs ? Tout d'abord, par l'appel aux moyens techniques et matériels. C'est le recours à la machine au service de l'homme : logiciel, progiciel, DAB et GAB, monétique, porte-monnaie électronique et autre bitcoin, la monnaie invisible, objet de tous les fantasmes, etc. L'imagination de l'homme permet de découpler les services et produits que seul il ne pourrait évidemment pas assurer. Ces moyens techniques les plus avancés ont été largement présentés à Abidjan par de nombreux prestataires, venant notamment des pays maghrébins, très en avance sur ces technologies informatiques.

Bien sûr, les moyens techniques ne sont rien sans les moyens humains. La machine serait insuffisante et non rentable sans le concours de l'homme. La compétence, le professionnalisme des hommes et des femmes resteront, heureusement, plus que jamais au centre de la création de valeurs. Les formations adaptées aux filières métiers devront être de plus en plus qualifiantes. C'est la raison de la création par notre Club d'associations représentatives de quelques-uns de ces métiers : les juristes, les comptables et auditeurs internes, les gestionnaires de ressources humaines et, tout récemment, les trésoriers.

Ma deuxième réflexion portera précisément sur l'éclosion d'un nouveau métier dans la banque africaine, celui de trésorier. Certes cette fonction, jusqu'alors subalterne, existe depuis longtemps dans les banques mais elle se limitait jusque-là à la tenue des comptes des banques commerciales chez la Banque centrale et au recours au réescompte en cas de besoin.

Les 14 et 15 avril 2014, le Club des dirigeants de banques et établissements de crédit d'Afrique a suscité la création d'une Association des trésoriers des banques africaines à l'issue d'un séminaire qui réunissait, à Lomé, 35 trésoriers de banques, et dont l'animation était confiée à Gabriel Lopez, qui a été directeur de la trésorerie de plusieurs grands groupes bancaires africains. Une initiative pertinente, car les enjeux sont devenus très importants, la crise financière de 2008 ayant permis de démontrer

l'importance d'une gestion rationnelle de la liquidité. La trésorerie, quand elle est bien gérée, peut contribuer de façon significative à l'amélioration du compte d'exploitation. Le trésorier est appelé à viser comme objectif stratégique l'efficience, c'est-à-dire rentabiliser la trésorerie et maîtriser les risques associés. En ouverture du séminaire, Gabriel Lopez a insisté sur l'importance de la fonction : « *Le métier de trésorier dans les banques africaines, à l'heure actuelle, n'obéit pas aux mêmes exigences que dans les banques en Europe ou sur le continent américain, les environnements réglementaires étant très différents. Il existe cependant des fondamentaux universels propres au métier :* »

– Savoir anticiper l'évolution des flux financiers, en monnaie locale comme en devises, par une bonne coordination avec les services commerciaux de la banque impliqués dans le développement de la clientèle.

– Comprendre les tendances du marché et analyser l'impact des taux d'intérêt sur le compte d'exploitation de la banque. La maîtrise de l'évolution de la marge nette d'intérêt par le trésorier permet à la direction de rectifier le tir et d'engager des actions commerciales appropriées si la marge ne va pas dans la direction souhaitée.

– Gérer la liquidité de la banque avec un sens averti de l'anticipation, une exigence incontournable pour le trésorier. À cet effet, une bonne veille concurrentielle, une gestion actif-passif proactive, sont les alliées du trésorier pour placer les excédents de liquidités à bon escient, et trouver des ressources à moindre coût en cas de besoin.

– Comprendre les mécanismes de la gestion de la trésorerie en devises est important, une bonne maîtrise de ces particularités permet d'apporter une réelle valeur ajoutée à la relation banque-clients.

– Enfin, maîtriser les risques associés à la gestion de la trésorerie est fondamental, le trésorier devant établir une cartographie des risques de la trésorerie et veiller à corriger les constats et tendances négatives identifiés par les organes de contrôle interne ».

L'Association des trésoriers de banques africaines qui a été créée en fin du séminaire et dont la présidence a été confiée à Arsène Kouadio-Kouadio de la Société ivoirienne de banque, va élaborer un plan d'action dont l'objectif principal sera de poser les bases pour une gestion améliorée et performante des trésoreries dans les banques. Ce faisant, les jalons seront bien posés pour amener progressivement ces trésoreries vers les normes internationales requises dans ce métier.

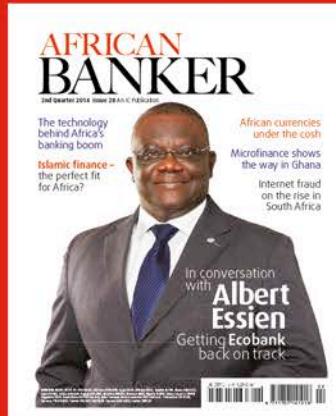
Des banques mauvaises prêteuses ? Les torts sont partagés

En guise de troisième réflexion, j'observerai que l'actualité nous ramène une fois de plus au financement des PME. Le ministre français de l'Économie, Arnaud Montebourg, évoquait le 19 mai, devant les banquiers français, « *l'insatisfaction exprimée par de nombreuses entreprises, qui témoignent d'un accès beaucoup trop difficile au crédit* ». Ce reproche n'est pas spécifique à la France. On l'entend un peu partout en Afrique.

Tout en reconnaissant la pertinence de cette déclaration, je ne cesse d'affirmer combien les responsabilités sont partagées. C'est une réglementation bancaire peu adaptée aux besoins de financement de la création et du développement des PME au travers des crédits à moyen et long terme. C'est l'absence d'institutions spécialisées dans le financement des PME-PMI. C'est également l'insuffisance de la formation à la gestion des chefs d'entreprise, comme du niveau de leurs apports personnels et de la transparence des documents financiers et comptables. Si les banques commerciales financent le cycle d'exploitation des entreprises, elles ne se hasarderont qu'exceptionnellement dans le financement de leurs investissements.

En tout état de cause, le développement du nombre de banques en Afrique francophone permet, plus que jamais, leur mise en concurrence par les chefs d'entreprise. C'est une pratique de plus en plus courante en France où une récente étude, commandée par les banques elles-mêmes, révèle qu'une PME sur sept a changé de banque en 2013 et que les PME sont de plus en plus multibancarisées. Pour revenir au crédit, reconnaissons quell'évolution des taux des crédits consentis aux entreprises suscite de plus en plus de questions. Selon la Banque de France, les taux moyens varient de 1,315 % pour les grandes entreprises à 2,148 % pour les PME et 2,806 % pour les micro-entreprises. Les crédits immobiliers consentis aux particuliers vont, avec la récente baisse du taux de référence de la BCE, descendre au-dessous de 3 % pour ces crédits consentis sur 15 ans. Tout en se réjouissant de cette situation pour les emprunteurs, on peut se demander quel profit les banques françaises et européennes peuvent retirer de taux aussi bas. Elles compenseront par des commissions à des conditions élevées. Certes, les taux sont nettement plus élevés en Afrique même si, notamment pour les grandes entreprises, ils ont également tendance à baisser. On n'oubliera pas que le taux du crédit inclut le risque, qui demeure élevé dans bon nombre de pays africains. ■

À vous de choisir



Huit magazines sur l'Afrique en français et en anglais
www.icpublications.com



Influent
Indépendant
Incontournable

Bat A 609, 77 rue Bayen,
75017 Paris
Tél : +33 1 44 30 81 00
Fax : +33 1 44 30 81 11
icpubs@icpublications.com

Trophées African Banker

LES FEMMES, GRANDES GAGNANTES



Les femmes africaines du secteur bancaire ont reçu les prix les plus prestigieux, lors de la 8^e édition des Trophées annuels African Banker, qui s'est déroulée à Kigali, au Rwanda. L'occasion de récompenser également de petites institutions du continent.

Les femmes se sont particulièrement distinguées à cette occasion. Parmi les invités présents à cet événement phare figuraient le président rwandais, Paul Kagame, qui a reçu le nouveau Trophée Ubuntu pour son leadership. Étaient également présents Festus Mogae, ancien président du Botswana, ainsi que de nombreux ministres des Finances et directeurs généraux de banque.

Vivienne Yeda, directrice générale de l'East African Development Bank, a remporté le Trophée très prisé de Banquier africain de l'année. Linah Mohohlo, présidente et gouverneur de la Banque centrale du Botswana, a été nommée Gouverneur de l'année, tandis qu'Elizabeth Mary Oleko, présidente du Kenya Women Finance Trust, s'est vu décerner le prix Carrière exemplaire.

Cette année, les juges ont également récompensé des institutions financières de petite taille ainsi que celles qui exercent leurs activités dans des conditions difficiles. Trust Merchant Bank, banque commerciale indépendante présente en RD Congo, a été désignée Meilleure banque d'Afrique centrale.

Le titre de Meilleure banque d'Afrique de l'Ouest a été décerné à Ecobank Mali, un signe positif pour ce pays, aujourd'hui gouverné par un Président élu démocratiquement. Le Trophée de Meilleure banque d'Afrique australie est revenu à Stanbic Zimbabwe, parvenue à passer devant de grandes banques, malgré un contexte économique difficile.

Deux transactions d'importance ont été remarquées. Bob Diamond a effectué le Deal de l'année pour l'introduction en Bourse de sa nouvelle holding d'investissement, Atlas Mara Co-Nvest. L'opération a permis de lever 325 millions \$, Citi ayant joué le rôle de banque conseil. Standard Chartered a également remporté un prix pour un prêt de 3,3 milliards \$ à Dangote Industries pour la construction du plus grand complexe du continent incluant raffinerie, engrains et pétrochimie.

«Nous sommes ravis d'être ici – en partie parce que le président Paul Kagame a accueilli nos Trophées African Business il y a quelques années», a commenté Omar Ben Yedder, éditeur du magazine African Banker. «Depuis nos premiers Trophées, en 2007, nous avons été témoins de la transformation du secteur bancaire africain. Pour suivre cette évolution, nous avons accru le nombre de catégories, et le nombre de candidatures a augmenté», a-t-il poursuivi, révélant sa préférence pour le Trophée Deal de l'année, «non seulement parce que les banques

d'investissement excellent, mais aussi parce que les candidatures mettent en lumière le travail essentiel qu'accomplissent les banques pour transformer l'Afrique. Aujourd'hui, des banques locales réalisent des transactions qui auraient été inimaginables il y a seulement dix ans».

En termes de nouveautés, «il est intéressant de voir que nous avons reçu des candidatures de pays récemment plongés dans la tourmente, tels que le Mali, l'Egypte et le Zimbabwe. J'ai lu des candidatures d'institutions qui ne se contentent pas de proposer leurs services aux riches et de placer leur argent sur des bons du Trésor, mais qui permettent aux entreprises et aux non-bancarisés d'accéder à leurs services», se réjouit Omar Ben Yedder. De son côté, Anver Versi, rédacteur en chef d'African Banker, a rappelé: «L'une des fonctions de nos Trophées African Banker annuels, outre celle de récompenser les succès de la profession, est de proposer un espace aux différents acteurs du secteur, provenant de toutes les régions d'Afrique, de se rencontrer, de discuter et de s'entraider. Car, quand l'Afrique gagne, nous gagnons tous!».

Les Trophées African Banker sont organisés par le magazine African Banker. Événement phare, ils récompensent l'excellence et les bonnes pratiques dans le secteur de la banque et de la finance africaines.

Les lauréats



Trophée de reconnaissance spéciale Paul Kagame

Le président rwandais, Paul Kagame, a joué un rôle crucial dans la transformation politique, économique et sociale de son pays après le génocide. Il est parvenu à faire du Rwanda un leader dans les domaines de l'égalité des sexes, de l'agriculture, des TIC et des services financiers.

Ces dernières années, le Rwanda a réussi à obtenir une notation souveraine, à créer une nouvelle Bourse, et à réaliser des investissements majeurs dans les secteurs de la banque et des assurances. Outre son choix de politiques publiques, son « *Ubuntu* », cette profonde humanité essentielle pour assurer la réconciliation du pays, fait de lui une référence pour les futures générations de dirigeants.

En recevant son Trophée, le président Kagame a précisé qu'il l'acceptait au nom de tous ceux, qui au Rwanda ont « travaillé dur et réalisé beaucoup de sacrifices pour arriver là où en est le pays aujourd'hui ». Il a ajouté que ce Trophée soulignait aussi la nécessité de maintenir les normes que le pays s'est fixées et de continuer à s'améliorer.

Carrière exemplaire Elizabeth Mary Okelo

Elizabeth Mary Okelo est très respectée dans son pays, le Kenya, comme à l'étranger. Plus connue pour son travail à l'école Makini School de Nairobi, elle a travaillé toute sa vie dans les services financiers, en se faisant un nom chez Barclays, où elle est devenue la première femme directrice de banque, au Kenya.

Elle a ouvert la voie aux femmes qui travaillent dans le secteur bancaire et a encouragé sa banque à accorder des prêts aux femmes, une décision très controversée à l'époque.

Par la suite, elle a fondé le Kenya Women Finance Trust, la plus grande société de microfinance du Kenya, afin d'aider les femmes à accéder



aux financements et à réaliser leur potentiel. Elle a poursuivi sa carrière à la Banque africaine de développement, en tant que conseillère du président. Aujourd'hui, elle soutient activement l'entrepreneuriat, principalement en direction des femmes.

Banquier de l'année Vivienne Yeda



Banquière et avocate d'affaires internationale, Vivienne Yeda cumule plus de 20 ans d'expérience dans les affaires, les finances et le financement du développement en Afrique. Elle a travaillé dans le secteur financier sur le montage de projets dans plusieurs pays africains et maîtrise bien la gestion de projet et la gestion stratégique, ayant dirigé plusieurs équipes multiculturelles et multicomptétences. Elle est directrice générale de l'East African Development Bank depuis 2009 et administratrice non exécutive de la Banque centrale du Kenya depuis 2011.

Elle a négocié et structuré des instruments pour des emprunteurs souverains, notamment des États, des Banques centrales et des communautés économiques régionales. D'autre part, elle a été responsable de divers prêts au secteur privé.

African Banker Icon

Andrew Alli

Président et directeur général de l'Africa Finance Corporation (AFC) depuis 2008, Andrew Alli contribue à modifier le paysage africain en donnant plus de place aux investissements dans les infrastructures.

Fondé en 2007, l'AFC est une institution de financement du développement et une banque d'investissements privée, dont l'objectif est de mobiliser et de canaliser les capitaux nécessaires au développement économique de l'Afrique. En 2013, la banque dirigée par Andrew Alli a connu une nouvelle année d'excellents retours sur investissement et de bons rendements pour les actionnaires.

Gouverneur de l'année Linah Mohohlo



Présidente et gouverneur de la Banque centrale du Botswana depuis 1999, Linah Mohohlo a contribué à stabiliser l'économie et la monnaie, et à maintenir la réputation d'honnêteté et de transparence du pays, lors de la crise financière mondiale.

Elle a notamment invité dans le pays des agences de notation, qui ont accordé une note de crédit souverain élevée, consolidant ainsi l'image d'une nation bien gouvernée.

Membre du Conseil consultatif et économique du Botswana, elle fait aussi partie de conseils d'administration de grandes entreprises au Botswana et ailleurs. Elle a été nommée « Personnalité éminente » en 2002 par l'ancien Secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, chargé de superviser l'évaluation du nouveau programme de l'ONU pour le développement de l'Afrique, dans les années 1990. Elle a également été membre de la Commission pour l'Afrique présidée par l'ancien Premier ministre britannique, Tony Blair.

Elle fait actuellement partie du Comité des services financiers pour les pauvres à la Fondation Bill & Melinda Gates et est membre de l'Africa Progress Panel.

Ministre des Finances de l'année Armando Manuel

Le ministre des Finances de l'Angola, Armando Manuel, représente la nouvelle génération de leaders efficaces. Poursuivant l'œuvre de son

prédécesseur, il a assuré une croissance économique régulière tout en maintenant un faible taux d'inflation, et a privilégié deux axes : la diversification de l'économie et la transformation du secteur des services financiers. Il a exercé la fonction de secrétaire des Affaires économiques du Président et s'est montré visionnaire au poste de président du fonds souverain de l'Angola. Ses priorités sont le développement des capacités, la transparence et la gouvernance. Il montre l'exemple, en Angola et dans le reste du continent.

AUTRES TROPHÉES

Banque africaine de l'année

GT Bank

Guaranty Trust Bank Plc, également connue sous le nom de GTB ou GTBank, est l'une des plus grandes banques du Nigeria, et l'une des plus grandes sociétés d'Afrique de l'Ouest. Présente au Nigeria, au Ghana, en Gambie, en Sierra Leone, au Liberia, en Côte d'Ivoire, en Ouganda,

au Rwanda, au Kenya et au Royaume-Uni, la banque propose une gamme complète de services aux grandes entreprises et aux particuliers.

Banque d'investissement de l'année **Rand Merchant Bank**

Rand Merchant Bank (RMB), division de FirstRand Bank Limited, est une grande banque d'investissement. En outre, elle a accès à des banques de détail dans 25 pays africains. L'institution fait partie de l'un des plus grands groupes de services financiers du continent. Elle offre des solutions à valeur ajoutée novatrices d'investissement, de services bancaires aux grandes entreprises, de commerce, de financement et de conseil.

Banque la plus novatrice et Banque socialement responsable de l'année

Nedbank

Nedbank est l'une des plus grandes banques d'Afrique du Sud, et aussi l'une des plus récentes. Implantée en Afrique australe, elle est également présente dans le reste du continent grâce à son alliance avec Ecobank Transnational Incorporated, donnant à ses clients un accès à 37 pays africains.

Trophée de l'inclusion financière **MasterCard**

MasterCard est le réseau de traitement de paiements le plus rapide du monde, reliant les consommateurs, les institutions financières, les vendeurs, les États et les entreprises dans plus de 210 pays et territoires. MasterCard propose des marques de carte connues et largement acceptées à travers le monde, telles que MasterCard, Maestro et Cirrus.

Deal de l'année – Acquisition

Bob Diamond

Bob Diamond, auparavant à la Barclays Bank, a remporté le Trophée Deal de l'année pour l'introduction en Bourse de sa nouvelle holding d'investissements, Atlas Mara Co-Nvest, qui a permis de lever 325 millions \$, Citi ayant joué le rôle de banque conseil. Pour fonder Atlas Mara Co-Nvest, Bob Diamond s'est associé à Ashish Thakkar, directeur du groupe Mara, un conglomérat d'une valeur de 1 milliard \$, possédant des sociétés dans 19 pays africains.

Deal de l'année – Obligations

Guaranty Trust Bank et Standard Chartered Bank

Les deux établissements Guaranty Trust Bank et Standard Chartered Bank ont coordonné neuf autres banques commerciales locales et internationales pour l'octroi d'un prêt de 3,3 milliards \$ à Dangote Industries, destiné à financer la construction du plus grand complexe du Nigeria incluant raffinerie, engrais et pétrochimie. Standard Chartered était l'arrangeur principal.

Fonds d'investissement de l'année

Investec Asset Management

Fondé en Afrique du Sud en 1991 en tant que petite start-up proposant des stratégies adaptées aux marchés émergents, Investec Asset Management est aujourd'hui une multinationale gérant un portefeuille d'environ 120 milliards \$, pour ses clients répartis dans le monde entier. La société propose des produits et services d'investissement aux institutions, aux particuliers et aux conseillers en placements.



Meilleure banque de détail**State Bank Mauritius**

Grand groupe de services financiers mauricien, State Bank of Mauritius Group (SBM) est de plus en plus présent sur la scène internationale. Il propose tous les services de banque universelle dans le cadre d'un modèle d'entreprise diversifié

Meilleure initiative de finance islamique**Banque islamique de Mauritanie**

La Banque islamique de Mauritanie (BIM) offre tous les produits et services compatibles avec la charia. Elle a été créée par la holding Tamweel Africa, elle-même une coentreprise entre deux institutions importantes dans le domaine de la

finance islamique, la Société islamique pour le développement du secteur privé (SID), filiale de la BID, et Bank Asya, première banque islamique en Turquie.

Meilleure initiative hypothécaire**Nigerian Mortgage Refinance Company**

La Nigeria Mortgage Refinance Company Plc a été constituée en 2013. Elle est une société privée dont la mission, d'ordre public, est de développer les marchés hypothécaires primaire et secondaire en levant des fonds à long terme sur le marché financier national ainsi que sur les marchés étrangers dans le but de favoriser l'accès au logement au Nigeria.

**Les banques régionales*****Meilleure banque d'Afrique du Nord*****Banque Centrale Populaire**

La Banque Centrale Populaire est une société anonyme dont le siège social se trouve au Maroc. Depuis 2012, le Groupe Banque Centrale Populaire (GBCP) du Maroc détient le contrôle de la Banque Atlantique dans sept pays d'Afrique de l'Ouest par le biais d'une holding dénommée Atlantic Bank International (ABI).

Meilleure banque d'Afrique australe**Stanbic Zimbabwe**

Stanbic Bank Zimbabwe est membre du grand groupe de services financiers et bancaires africain, Standard Bank Group Limited, basé en Afrique du Sud et coté à la Bourse de Johannesburg.

Meilleure banque d'Afrique de l'Est**Bank of Kigali**

Crée en 1966, Bank of Kigali est la plus grande banque commerciale du Rwanda, avec une part de marché de 35,6 % en termes de bilan, fin 2013. Elle possède un réseau de 66 agences, 65 guichets automatiques et 839 points de contact. Elle a pour clients plus de 239 000 particuliers et 20 000 entités juridiques. En 2011, elle était la deuxième société nationale à être cotée à la Bourse du Rwanda.

Meilleure banque d'Afrique de l'Ouest**Ecobank Mali**

Grande banque panafricaine, Ecobank est présente dans 36 pays du continent, plus que toute autre concurrente.

Meilleure banque d'Afrique centrale**Trust Merchant Bank**

Fondée en 2004, Trust Merchant Bank (TMB), basée à Lubumbashi, est l'une des plus grandes banques de la RD Congo. TMB est active dans tous les secteurs du marché bancaire local, et met l'accent sur les particuliers, les PME et les grandes entreprises. Première banque à avoir proposé des microfinancements en RD Congo, elle continue d'innover dans le secteur bancaire congolais.

Maghreb

LES MUTATIONS DE L'ASSURANCE AGRICOLE

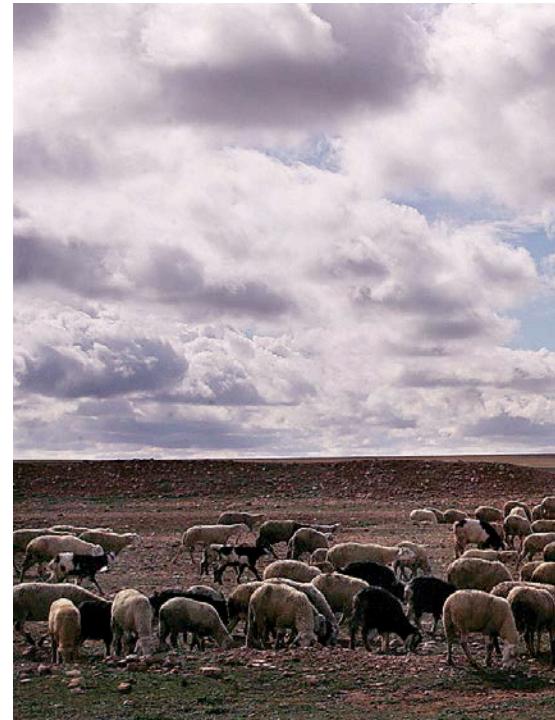
Au Maghreb, encore trop peu d'exploitants agricoles bénéficient d'une assurance adaptée, en dépit de l'élargissement de la couverture des risques auxquels ils sont exposés, notamment en matière de sécheresse. Par Samia Lokmane-Khellil

Les agriculteurs travaillent sans filet dans les pays du Maghreb. Dans cette région de tradition pastorale et où le climat peut se montrer rude, l'assurance contre les sinistres reste encore très faible, mais son principe se développe. Selon une étude réalisée par Billy Troy, directeur adjoint de la Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde (FARM), les agriculteurs de l'Afrique du Nord sont très peu protégés alors qu'ils constituent une source de revenu importante. Au Maroc, en Tunisie et en Algérie (les trois pays étudiés), la part de l'agriculture dans le PIB se situe entre 10 % et 15 %. Néanmoins, le taux de pénétration de l'assurance agricole n'y dépasse pas 5 % des surfaces cultivées contre 80 % dans des pays du nord de la planète comme les États-Unis, où le dispositif est appuyé par le gouvernement. Pour corriger cette situation, une dynamique visant une plus grande couverture des risques encourus par les agriculteurs se profile à l'horizon. Selon Billy Troy, elle est à la fois l'œuvre des pouvoirs publics et des assureurs privés.

Tel est le cas au Maroc. Dans ce pays, l'agriculture représente 15 % du PIB avec une surface cultivée de 8,7 millions d'hectares. Mais seuls 15 % du 1,5 million d'exploitants sont assurés. Le principal prestataire est Mamda (la Mutuelle agricole marocaine d'assurances) qui commercialise également des produits subventionnés par l'État dont l'assurance climatique multi-

risque depuis 2011. Auparavant, les pouvoirs publics avaient lancé d'autres produits qui n'ont pas séduit les agriculteurs, soit parce que les taux d'indemnisations étaient faibles, soit en raison de la cherté des primes d'assurance. L'échec d'un dispositif assurantiel contre la grêle, jugé trop onéreux, a conduit le gouvernement marocain à mettre la main à la poche et à soutenir financièrement les nouveaux programmes. «La Mamda est l'assureur, mais l'État subventionne les primes avec un taux de subvention décroissant quand la superficie augmente», explique l'expert de la FARM. Le résultat de ce volontarisme ne s'est pas fait attendre, puisque le nombre des souscripteurs à l'assurance climatique multirisques augmente et devrait atteindre 1 million d'hectares assurés contre la moitié actuellement. «Ces résultats semblent s'expliquer par le prix attractif des primes pour les petits agriculteurs et les actions d'information et de sensibilisation menées conjointement par les services de l'État et la Mamda», note Billy Troy qui évoque dans son étude un projet portant sur la mise en place d'une assurance indicelle pour le risque de sécheresse pour les céréales et les fourrages. Au Maroc, la réforme et le développement de l'assurance agricole semblent donc bien lancés.

Dans le cas de la Tunisie où le taux de pénétration est encore plus faible (3 %), de plus grands efforts de la part de l'État pour



dynamiser le secteur sont nécessaires. Billy Troy invoque un recours «encore mineur» aux services financiers classiques. «Seuls 7 % des agriculteurs ont accès au crédit, en raison notamment des conditions bancaires exigées et de la complexité des procédures administratives». D'autres paramètres interviennent : «Le morcellement des exploitations, qui complexifie la diffusion des produits, la couverture partielle des risques climatiques, les processus de concertation limités avec la profession agricole». Fort de ce constat, les autorités tunisiennes explorent, actuellement, selon lui, les voies qui leur permettront de développer le secteur assurantiel dans l'agriculture. La première concerne la mise en place, comme dans les autres pays du Maghreb, d'une assurance climatique indicelle élargie au risque sécheresse.

L'État doit retrouver sa place

Pour que ce produit soit efficient, l'expert de FARM préconise une collecte plus structurée des données agronomiques et météorologiques et une meilleure implantation des agences d'assurances, dont la Caisse tunisienne d'assurances mutuelles agricoles (CTAMA) qui réalise déjà 80 % du chiffre d'affaires dans le secteur agricole. De plus, l'expert estime que le démarchage de compagnies de réassurance locales et internationales pourrait contribuer



de manière générale à l'essor de l'assurance agricole. Cette croissance pourrait être obtenue par un rôle plus soutenu de l'État. À ce propos, Billy Troy évoque des réformes en cours qui permettront au Fonds de calamités naturelles de couvrir les risques non assurables par le secteur privé.

L'Algérie engage également des politiques similaires ; si l'activité agricole contribue à hauteur de 10 % au PIB, elle ne représente que 2 % du marché global de l'assurance. Seuls 5 % des exploitants, soit 50 000 sur le million que compte le pays, sont assurés. « *Le morcellement important des exploitations et la difficulté de toucher les petits producteurs, le faible taux d'accès aux services financiers dans l'agriculture (crédit et assurance agricole), l'absence de couverture pour certains risques comme la sécheresse, le peu de soutien aux assurances par les pouvoirs publics et une faible coordina-*

tion des acteurs du secteur », expliquent cette faiblesse, d'après Billy Troy. Pour y remédier, l'Algérie, dans le cadre d'un programme de soutien à l'agriculture engagé en 2008, veut rendre l'assurance dans ce secteur beaucoup plus accessible et attrayante pour les producteurs. Une assurance multirisque climatique a été introduite en 2009. Elle devrait être élargie au risque sécheresse. Ce produit sera subventionné par l'État afin de rendre les primes plus attractives pour les agriculteurs.

Selon Billy Troy, l'introduction de l'assurance multirisque illustre à elle seule le dynamisme qui s'empare du secteur des assurances agricoles dans les pays du Maghreb. Le chercheur explique qu'auparavant, les sinistres naturels pris en charge constituaient des « *périls nommés* ». Ils étaient restreints alors que la région se distingue par des conditions climatiques qui peuvent s'avérer préjudi-

ciables aux cultures. Pour que l'assurance multirisque soit efficace, l'expert de la FARM suggère le renforcement des systèmes de collecte agronomique et météorologique. Au-delà de l'aspect technique, il estime que la réussite des dispositifs assurantiels est tributaire de leur rentabilité économique. « *Au Maghreb, l'État a longtemps indemnisé directement les agriculteurs pour les pertes de production liées aux aléas climatiques, excepté pour quelques risques spécifiques comme la grêle, qui étaient gérés par les compagnies d'assurances. Mais les dysfonctionnements ou les carences des fonds d'indemnisation publics ont amené les États à transférer l'assurance des risques climatiques aux assureurs privés. Cette transition a eu lieu dans les années 2000, dans le cadre de réformes structurelles des politiques agricoles. Le Maroc est le pays le plus avancé dans cette voie, avec le lancement de l'assurance multirisque par la MAMDA en 2011* », fait remarquer Billy Troy.

Néanmoins, l'intervention des pouvoirs publics devrait se poursuivre du moins à moyen terme, à travers la subvention des primes, la couverture par le fonds des calamités des régions et des risques non assurables, ainsi que le développement du crédit et de l'assurance agricole. Cette dernière mission vise à aider le plus nombre d'agriculteurs à souscrire à une assurance. La campagne de souscription cible en priorité les petits exploitants qui sont les plus vulnérables aux aléas climatiques et exclus des dispositifs de financement classiques. Elle englobe un certain nombre de mesures incitatives comme la mise en place d'une prime spécifique pour les petits propriétaires. Cependant, pour Billy Troy, « *des subventions massives peuvent biaiser la perception du risque par l'agriculteur, avec comme effet pervers de ne pas l'inciter à la mise en œuvre de pratiques préventives permettant de réduire le risque en amont* ». Une deuxième mesure concerne la promotion de la micro-assurance par les établissements de microfinance. Enfin, au Maroc comme en Algérie, un travail de sensibilisation est mené auprès des agriculteurs. « *Ces démarches ont obtenu des résultats positifs ; elles favorisent une meilleure perception du risque par les agriculteurs* », souligne Billy Troy. Pour un meilleur essor de l'assurance agricole, il préconise une concertation avec les professionnels du secteur durant la phase de conception des produits. Ce qui implique selon lui, un rapprochement entre les agriculteurs, les assurances et les banques. ■

L'intervention des pouvoirs publics devrait se poursuivre, du moins à moyen terme, à travers la subvention des primes, la couverture par le fond des calamités des régions et des risques non assurables, ainsi que le développement du crédit et de l'assurance agricole.

ALGÉRIE

LES CHALLENGES DE LA SATIM

Le processus de monétisation en Algérie est encore très lent. La domination de la culture du cash et de l'économie informelle ainsi que l'accès limité à Internet entravent sa réussite. Par Samia Lokmane-Khelil

En mars 2014, Ooredoo, l'opérateur privé de téléphonie mobile passait au e-paiement en offrant à ses clients la possibilité de régler leurs factures et de souscrire à un crédit en ligne. Cette solution d'achats sur le Net, E-Storm, a été conçue avec le concours technique de la Société d'automatisation des transactions interbancaires et monétiques (Satim) algérienne. Elle s'adresse exclusivement aux détenteurs des cartes interbancaires dont la Satim voudrait multiplier le nombre, dans le cadre de ses missions pour la dématérialisation des échanges financiers et monétaires, et à plus grande échelle pour le développement de la monétique.

Satim, créée en 1995, se veut un support technique qui permet à la fois aux banques et à l'ensemble des intervenants dans le secteur des services et de l'économie d'appivoiser les moyens de paiement électronique. Son rôle consiste à démanteler « *la culture du cash* » qui fait obstacle au développement d'une économie compétitive. Abderahmane Benkhalfa, expert financier et ex-délégué général de l'Association des banques et des établissements financiers (ABEF) estime que l'Algérie, encore très en retard par rapport à ses voisins tunisien et marocain, doit tout mettre en œuvre pour accélérer la dématérialisation des supports de paiement: « *La monétique s'est arrêtée au retrait bancaire alors qu'elle doit passer à la phase du paiement. Nous n'avons pas plus de 3 000 ou 4 000 machines TPE dans les commerces* ». Un point de vue confirmé par Newel Benkrity, directrice de la Satim. Depuis sa nomination en 2011, elle s'emploie à convaincre aussi bien les porteurs que les commerçants d'adopter le paiement par carte: « *Nous travaillons aujourd'hui avec l'ensemble des banques et*

La Poste afin d'amener les utilisateurs à faire davantage usage de la carte en leur offrant des services à valeur ajoutée sur les paiements ».

Sa méthode est didactique: elle consiste à mettre en avant les vertus de la carte en matière de sécurité. Au stade du paiement, elle est plus sûre que le chèque, y compris lorsque la provision sur le compte bancaire du client est insuffisante. De plus, la directrice de la Satim rappelle que la manipulation des espèces comporte des risques de vols ou de présence de faux billets, que l'usage de la carte permet

d'éviter. Enfin, elle met en avant la qualité de service du paiement électronique, qui permet ainsi aux usagers de régler leurs factures sans devoir subir des files interminables. Newel Benkrity indique à ce sujet l'installation de TPE chez certains facturiers comme la Société des eaux et Algérie Télécom. Des discussions sont en cours pour amener d'autres prestataires à adopter la même démarche. Cette initiative est élargie aux sociétés de transport comme le tramway et le métro, à travers la mise en place de distributeurs automatiques de billets.

Un engagement insuffisant ?

En dépit de toutes ces initiatives, les Algériens semblent encore attachés à leurs billets de banque. Le nombre de détenteurs de CIB (cartes interbancaires) a bien augmenté – ils sont 1,5 million – mais il reste dérisoire par rapport à l'ensemble de la population. En outre, ces cartes, dans la plupart des cas, servent uniquement au retrait d'espèces. Selon Abderahmane Benkhalfa, l'emprise du secteur informel dans l'économie entrave le développement de la monétique.

« *Le ministre des Finances a pris la décision de fixer la limite du paiement en espèces à 100 000 DA, mais ce n'est pas suffisant, il faut l'arrêter à 500 000 DA* », préconise l'ancien responsable de l'ABEF. De plus, l'accès aux



nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) demeure limité. Selon la direction de Google pour l'Afrique du Nord, le taux de pénétration d'Internet en Algérie est estimé à 14 %, bien moins qu'au Maroc (environ 51 %) et en Tunisie (39 %). Ce retard se répercute sur la promotion du e-commerce.

Cette mission, qui figure dans la feuille de route de la Satim, en est encore à ses premiers balbutiements. Sa directrice le reconnaît : l'introduction de la 3G dans le pays n'est pas d'un grand secours. Cette application concerne uniquement les téléphones portables alors que la vente en ligne se déroule via les PC. Pour

autant, Newel Benkrifly ne désarme pas. Elle a instauré une plateforme de paiement en ligne, en y associant des banques, des commerçants et les porteurs. Une dizaine de boutiques ont déjà adopté la vente en ligne. Mais le chemin reste encore très long avant que l'e-commerce n'entre dans les moeurs. Beaucoup accusent les pouvoirs publics, et plus particulièrement la Satim, de ne pas s'engager suffisamment dans le développement de la monétique.

Hamide Benyoucef est le patron de HB Technologies, une entreprise privée spécialisée dans la fabrication des cartes à puces. Il regrette le retard pris : « *La Satim qui gère l'interbancaire depuis sa création, il y a plus*

de 20 ans, n'a pas fait grand-chose. Elle n'a pas franchement développé la monétique en Algérie. Elle a émis moins de 1 million de cartes interbancaires EMV (European Mastercard & Visa), alors que le système bancaire n'est pas aux normes et standards internationaux ». Selon lui, un Groupement d'intérêt économique ayant pour mission d'aligner la pratique bancaire et financière sur les usages internationaux est le meilleur moyen qui donnera au secteur de la monétique la chance de se développer. Pour d'autres professionnels, l'augmentation du taux de bancarisation est un préalable nécessaire à la dématérialisation des échanges. En Algérie, ce taux ne dépasse pas 30 %. ■

MAURITANIE

UNE FORTE DEMANDE D'ACCREDITATIONS

La Mauritanie comptera bientôt 18 banques, malgré « *un marché peu profond et une clientèle limitée* », selon les conclusions du FMI. À charge pour la Banque centrale de surveiller la concurrence entre ces établissements. Par Albane Deau

La Mauritanie est en proie à un mal inédit dans la région : l'appétit excessif des financiers à créer des banques ! Certes, la croissance économique est prometteuse, mais les autorités redoutent le trop-plein en matière d'ouvertures d'établissements. C'est pourquoi elles vont décider un relèvement du capital minimum des banques, conformément aux règles de Bâle II. À partir du second semestre, il sera désormais de 9 milliards d'ouguiyas/UM (22 millions d'euros) contre 6 milliards UM auparavant, soit au-dessus des pratiques de la zone CFA (7,6 milliards de F.CFA, en moyenne). En début d'année, la Mauritanie comptait 15 banques en activité pour un marché de seulement 3 millions d'habitants et un PIB

de 4,2 milliards \$, dont la croissance est principalement basée sur les exportations minières. Alors que le taux de bancarisation demeure inférieur à 10 %, la Banque centrale de Mauritanie a délivré de nouvelles licences bancaires. Trois nouvelles banques devraient ouvrir leurs portes très bientôt, portant ainsi le total à 18 !

Ces nouvelles banques sont créées par des investisseurs mauritaniens, présents dans plusieurs secteurs de l'activité économique (pêche, construction, assurances, etc.), qui cherchent à financer leurs projets sans risque de concurrence. Les quelques grands groupes familiaux qui contrôlent la plupart des secteurs d'activité du pays, ont chacun besoin de posséder une banque, afin de financer leurs projets en toute sérénité.

Avant 2012, le secteur bancaire pouvait compter sur la présence de nombreux groupes étrangers, arrivés sur le marché dans les années 2000 : avec des capitaux libyens (Chinguitty Bank), américains (participation d'ECP dans Orabank), français (Société Générale), marocains (Attijariwafa bank), qataris (Qatar National Bank), aux côtés de la Banque islamique de développement qui détient 60 %.

Cependant, la configuration du paysage bancaire semble avoir beaucoup changé ces derniers mois avec l'arrivée des nouvelles banques de groupe : la Banque populaire de Mauritanie en 2012, la Maurisbank et la Muamelat As Sahiha, en 2013. Ce sont toutes des banques islamiques. Bien sûr, les banques conventionnelles pratiquaient déjà la finance islamique à travers les guichets islamiques ouverts à tous les clients. Toutefois, les nouvelles banques espèrent capter une partie de la clientèle non encore bancarisée, ou frileuse d'investir, avec une étiquette « *100 % islamique* ».

Organiser les circuits de financement

L'ensemble des banques considèrent favorablement cette évolution de la réglementation, qui permettra de limiter le nombre de licences. Cependant, les banques, de même que la Banque centrale, reconnaissent qu'elle n'est pas suffisante. Pour les spécialistes du secteur,

le nombre de banques, en réalité, importe peu.

Le FMI reconnaît que les banques ont une bonne capitalisation, mais souligne la faiblesse de leur rentabilité. Pour le marché intermédiaire mauritanien, le plus déterminant tient dans la généralisation des nouveaux services et produits offerts par les nouvelles banques, ainsi que les moyens de capter la population non bancarisée. En ce sens, l'économie n'a pas réellement bénéficié de l'arrivée des nouvelles banques. C'est pourquoi l'augmentation du capital minimum des banques permettra de renforcer leur solvabilité et leur capacité à résister aux chocs systémiques.

Un handicap financier de taille limite le fonctionnement des établissements : les principes de la finance islamique ne les autorisent pas à emprunter sur le marché interbancaire ou à acheter des bons du Trésor. Ils doivent donc se financer exclusivement par leurs déposants, ce qui les oblige à une gestion de leur trésorerie très suivie. Faute de réglementation spécifique en Mauritanie, les offres de financement sur le marché relèvent exclusivement du fonctionne-

ment de la banque classique.

C'est pourquoi la réglementation pour la finance islamique, qui est en préparation par la Banque centrale, visera à aider le développement de ces banques. Selon les dirigeants d'une banque islamique, le principal risque qui menace les établissements est la gestion de leur trésorerie. Dans un pays où les sociétés publiques semblent concentrer leurs principales opérations dans certaines banques seulement, «la chasse au dépôt» est déterminante. Les techniques d'approche du client semblent échapper, dans les banques familiales, aux logiques commerciales et financières, qui pourraient être pratiquées normalement dans un milieu exposé à une concurrence plus saine. Le relationnel dans ce cas est essentiel en Mauritanie, où les liens ethniques et familiaux font et défont le pays.

Et le risque de change ? Qu'en est-il dans un pays qui exporte 100 % de son minerai de fer en Chine et en Europe ? L'enjeu pour les banques, dans un pays de commerçants et tributaire de l'import-export, est bien de maîtriser les

positions de change. La plupart des opérations en Mauritanie se nouent en dollar américain, reconnu moins fluctuant que l'euro, le risque paraît pour l'instant maîtrisé. Car le risque de change, lui, est automatiquement répercute sur le client, qui retrouve le taux d'intérêt de son crédit documentaire alors plus élevé.

Quant aux crédits à la consommation, ils ont affiché le plus fort dynamisme (croissance de 60 % sur 2010-2012) notamment depuis l'entrée de nouvelles banques qui ont intensifié la concurrence. Face au risque de surendettement des ménages, notamment des fonctionnaires, la réglementation concernant les crédits à la consommation a été révisée en 2013 : la durée du crédit a été revue à la baisse (trois ans pour les crédits non affectés ou égal à la durée d'amortissement du bien – contre huit ans auparavant), et la part saisie sur le salaire a été limitée raisonnablement (à 30 % – contre 60 % à 80 % dans certains cas auparavant!). Le système bancaire a salué cette mesure. Les clients que ciblent les banques pour les crédits à la consommation sont en grande majorité les employés de la fonction publique et des entreprises bien installées dans le pays (les miniers tels que la SNIM, Kinross-Tasiast...), car ils représentent une contrepartie sérieuse et de réputation stable.

D'autre part, une des nouvelles mesures sera que tout client bénéficiant d'un prêt (minimum de 3 000 UM, pour tous les clients) doit être déclaré à la centrale des risques. Laquelle existe déjà, mais n'est pas totalement fonctionnelle : des retards sont constatés, par exemple dans la transmission des attestations d'engagement. La Banque centrale estime que la centrale des risques sera sur pied à la fin de l'été, une fois l'équipement installé et l'équipe constituée.

Enfin, le risque d'inflation semble maîtrisé sous la barre des 6 % conformément au contrat programme entre la Mauritanie et le FMI, mais il reste néanmoins une menace. Enfin, le manque de ressources stables, à long terme, continue d'être une difficulté à laquelle les banques font face aujourd'hui encore. Il est difficile d'avoir une visibilité supérieure à deux ans. Pour essayer de résoudre ce problème limitant les financements des banques, on parle notamment de l'ouverture d'une Bourse en Mauritanie. Mais pour l'heure, l'environnement ne semble pas propice. Il faudrait au préalable que les sociétés présentes en Mauritanie, et en capacité de le faire, acceptent d'investir et mettent en circulation une partie de leurs ressources pour donner un volume crédible au lancement et au fonctionnement de cette Bourse. ■



Seul Ecobank vous donne L'Avantage du Réseau

CORPORATE AND INVESTMENT BANKING



Traduire notre connaissance du terrain en opportunités commerciales. Réaliser des transactions rapides et sécurisées dans 36 pays. Transformer les économies africaines grâce à des contrats majeurs. C'est ce que nous appelons L'AVANTAGE DU RÉSEAU.

Si vous recherchez une banque d'entreprise et d'investissement capable de vous proposer l'avantage du réseau, adressez-vous à Ecobank.

Ecobank
La Banque Panafricaine

BGFI Bank Gabon

Siège social : 1295. Bd de l'Indépendance
 BP : 2253 Libreville
 Tél. : (+241) 01 76 23 26 - Fax : (241) 01 74 44 56
 Téléx : 5265 GO - Swift : BGFIGALI

Service clients

Ouvert du Lundi au vendredi de 7h45 à 17h30
 Tél. : (+241) 01 79 63 88
 Fax : (+241) 01 74 44 56
 Ecoute Qualité Client : eqc@bgfi.com

Etoile Siège

BP : 2253 Libreville
 Tél. : (+241) 01 74 32 40 - 01 79 60 28 / 91
 Fax : (+241) 01 79 62 19
 agence_centrale@bgfi.com

Etoile Excellium

Feux tricolores de Batterie 4
 BP : 2253 Libreville
 Tél. : (+241) 01 73 02 74 / 01 73 02 76
 Fax : (+241) 01 76 94 08

Etoile Océan

BP : 2253 Libreville
 Tél. : (+241) 01 76 90 26 / 27 / 28
 Fax : (+241) 01 76 88 31
 agence_ocean@bgfi.com

Etoile Orion

BP : 2253 Libreville
 Tél. : (+241) 01 70 33 92 / 93 / 95
 Fax : (+241) 01 70 33 94
 agence_orion@bgfi.com

Etoile Pégase

BP : 2253 Libreville
 Tél. : (+241) 01 45 03 78 - 79 60 37 / 38
 Fax : (+241) 01 45 03 79
 agence_pégase@bgfi.com

Etoile Phénix

BP : 2253 Libreville
 Tél. : (+241) 01 79 63 03 / 07 / 08
 Fax : 01 44 69 70

Etoile Port-Gentil

Avenue Pierre Savorgnan de Brazza
 BP : 878 Port-Gentil
 Tél. : (+241) 01 55 38 35 / 36
 Fax : (+241) 01 55 38 19
 agence_portgentil@bgfi.com

Etoile Moanda

BP : 468 Moanda
 Tél. : (+241) 01 66 19 44 / 45 / 46
 Fax : (+241) 01 66 19 48
 agence_moanda@bgfi.com

Etoile Gaïa

BP : 1342 Oyem
 Tél. : (+241) 01 98 60 91

Etoile Neptune

BP : 2253 Libreville
 Tél. : (+241) 01 45 12 00 - 01 45 12 04 / 08

Etoile Cassiopée

BP : 2253 Libreville
 Tél. : (+241) 01 76 60 76 / 77

Etoile Andromède

BP : 2253 Libreville
 Tél. : (+241) 01 79 60 78

Etoile Capella

Station Petro Gabon d'Owendo
 BP : 2253 Libreville
 Tél. : (+241) 01 70 53 59 / 01 70 58 45

Au Gabon, nous sommes partout où vous avez besoin de nous.



BGFI Bank
Votre partenaire pour l'avenir