

**IC PUBLICATIONS****FRANCE**

609 BAT A
77 RUE BAYEN
75017 PARIS
Tél. : + 33 1 44 30 81 00
Fax : + 33 1 44 30 81 11
E.mail : info@icpublications.com
Website : www.icpublications.com

GRANDE-BRETAGNE

IC PUBLICATIONS
7 COLD BATH 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
h.benyaiche@icpublications.com

COORDONNATEUR DE LA RÉDACTION

Junior Ouattara

SECRÉTAIRE DE RÉDACTION

Laurent Soucaille

RÉDACTION

Gérard Choynet, Ridha Kefi, Anver Versi

COLLABORATEURS EXTÉRIEURS

Estelle Brack, Hind Filali, Alain Le Noir,
Tom Nevin, Dhafer Saidane, Olivier Deau,
Christine Holzbauer, Samia Lokmane Khelil.

DIRECTION ARTISTIQUE

Daniel Benharrosh

DIRECTRICE GÉNÉRALE

Leila Ben Hassen
l.benhassen@icpublications.com

V.P. DÉVELOPPEMENT

Saliba Manneh

DIRECTEURS DE COMMUNICATION

Mohamed Ali Aboudi

BUREAU MAGHREB

Nejib Ben Yedder,
n.benyedder@icpublications.com
Mohamed Ali Aboudi
m.aboudi@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

0120 T 90333

ISSN

1757-1413

Trimestriel

Dépôt légal : octobre 2015

© 2015 - IC Publications

DOSSIER TECHNOLOGIE ET MONÉTIQUE L'AFRIQUE EN POINTE

- 28 La monétique du III^e millénaire
- 32 Quelle place pour la carte en Afrique ?
- 34 Faissal Khdiri
Convergence entre la carte et le mobile
- 37 Bataille autour du Core Banking System
- 40 Externalisation, internalisation et choix stratégiques
- 42 Comment réduire les coûts de transfert ?
- 47 Tchad
Les banques à l'heure de la monétique
- 49 Mésosofinance
Financement alternatif des PME

**4 BRÈVES****DÉCIDEURS**

- 12 Makhtar Diop
S'ancrer à la réalité de chaque pays



16 **Albert Essien**
l'Ecobanker modèle

- 18 Pascal Lagarde
l'Europe et l'Afrique sont nos deux axes stratégiques
- 22 Aissata Kone Sidibé
La pionnière
- 24 Kayi Rose Mivedor
Une banquière consciente de ses devoirs

- 26 Bilel Sahnoun
Il faut inculquer la culture boursière

ANALYSES

- 50 **Alain Le Noir**
De l'éducation financière des PME
- 52 **Dhafer Saidane**
Une œuvre collective pour l'Afrique
- 56 **Désiré Mandilou**
Le chaînon manquant

FINANCES ET MARCHÉS

- 60 Africa50
La vocation d'un fonds
- 62 Togo
José Kwassi Symenouh
Nous engrangeons des résultats
- 64 Burkina Faso
Un meilleur contrôle des Finances publiques
- 65 Algérie
La Bourse à la conquête des entreprises privées

BRÈVES

INTERNATIONAL

NOUVEAUX BUREAUX POUR LA BEI



« Nous allons ouvrir un bureau dans la capitale camerounaise Yaoundé d’ici à fin 2015, avant de nous implanter en Côte d’Ivoire, au Mozambique et en Zambie en 2016 », a annoncé le vice-président de la Banque européenne d’investissement (BEI), **Pim van Ballekom** (photo), lors de l’inauguration d’un bureau à Addis-Abeba. « Le continent recèle de nombreuses opportunités d’investissement dans les secteurs de l’énergie, de l’eau, de l’assainissement et de l’agriculture. » La banque européenne dispose déjà de bureaux en Afrique du Sud, en Égypte, au Kenya, au Maroc, en Tunisie et au Sénégal.

DEUX PRÊTS DU FADES

Le Fonds arabe pour le développement économique et social (Fades) a octroyé deux prêts d’un montant total de 80 millions de dinars koweïtiens (264 millions \$), dont :

- 50 millions KD (165 millions \$) à la Tunisie pour la réhabilitation du réseau routier, comprenant des routes rurales ;
- et 30 millions KD (99 millions \$) à la Mauritanie pour le renforcement de l’interconnexion électrique avec le Sénégal (ligne Nouakchott-Tobène).

AFRIQUE DU NORD

RÉGIONAL

IFC MENA LÈVE 125 MILLIONS \$

IFC, du groupe de la Banque mondiale, le Fonds arabe de développement économique et social (Fades), The Arab Investment Company (TAIC) et l’Arab Petroleum Investment Corporation (Apicorp) ont procédé à un investissement de 125 millions \$ dans le fonds IFC MENA (Middle East and North Africa). Ce nouveau fonds suscite un afflux de capitaux propres pour le financement du secteur privé. Son objectif principal est le financement de secteurs offrant de réelles perspectives de croissance comme les infrastructures, l’industrie manufacturière ou encore le secteur financier, en soutien aux investissements réalisés par IFC. Pour Jin-Yong Cai, vice-président exécutif et directeur général d’IFC, « cette première levée de fonds, couronnée de succès, témoigne de la confiance grandissante des investisseurs ainsi que de meilleures opportunités d’investissement ».

MAROC

LA BEI ENVISAGE DE SOUTENIR LES PME

La Banque européenne d’investissement (BEI) envisage d’accorder un financement de 200 millions d’euros à Finéa, filiale du groupe CDG (Caisse de dépôt et de gestion). L’opération proposée est un prêt intermédié à Finéa, dont l’objectif est de soutenir le développement des petites et moyennes entreprises marocaines en améliorant leur accès aux financements bancaires. Celles-ci auront accès à la ligne de crédit BEI par le biais d’intermédiaires financiers marocains sélectionnés par Finéa en accord avec la BEI. Ce prêt a pour objectif de : contribuer à soutenir la croissance de l’économie marocaine et l’emploi par une augmentation de la capacité d’octroi de prêts à long terme de ses partenaires bancaires, soutenir la compétitivité des entreprises en contribuant à la réduction des coûts de financement et à l’amélioration des conditions de prêt des bénéficiaires finaux, favoriser l’émergence et le développement des PME en améliorant leur accès au financement bancaire afin de financer leurs investissements et leurs besoins en fonds de roulement.

DONS SAUDIENS POUR LA SANTÉ À AGADIR

Le ministre de l’Économie et des finances, Mohamed Boussaid, et Youssef Ben Ibrahim Al Bassam, vice-président du Fonds saoudien pour le développement, ont signé deux conventions de don d’un montant total de 175 millions \$. Cette enveloppe financera le centre hospitalier universitaire d’Agadir (142 millions \$) et la faculté de médecine et de pharmacie d’Agadir (33 millions \$). Ces projets favoriseront l’émergence d’un pôle de santé dans la région de Souss-Massa-Drâa ainsi que l’amélioration de l’offre de santé au profit de la population de la zone sud du Royaume. Ces conventions s’inscrivent dans le cadre du don d’un montant global de 1 250 millions \$, alloué par l’Arabie saoudite au Maroc, au titre du partenariat stratégique avec les pays du Conseil de coopération du Golfe. Ces deux dons constituent le quatrième lot de conventions signées dans le cadre du don saoudien. Les trois premiers lots, portant sur dix projets pour un montant de 865 millions \$, ont été signés au cours des années 2013 et 2014.

LA BAD SOUTIENT LA COMPÉTITIVITÉ

La Banque africaine de développement (BAD) a approuvé fin juillet un prêt de 112,5 millions \$, destiné à soutenir le Programme d’appui à la compétitivité de l’économie marocaine (Pacem). Ce programme viendra soutenir les réformes destinées à améliorer l’efficacité de l’investissement public et privé, afin d’en maximiser les effets sur la croissance, la transformation de l’économie et sur la création d’emplois. Le Pacem a été conçu autour de deux lignes directrices majeures. Premièrement, il s’agit d’encourager la mise en œuvre des réformes destinées à supprimer les contraintes qui pèsent sur l’investissement privé (celles relatives au droit des affaires par exemple), l’intégration du secteur informel, la promotion de l’entre-

AFRIQUE DU NORD

preneuriat et la facilitation des procédures. Deuxièmement, il faut améliorer l’efficacité de l’investissement public, grâce à une meilleure gouvernance des entreprises et des établissements publics ; mettre en œuvre des budgets sectoriels basés sur des programmes qui soient assortis d’objectifs ; et améliorer la gestion de la commande publique.

LA BANQUE MONDIALE SOUTIENT L’IRRIGATION

La Banque mondiale a approuvé en juillet un projet de 150 millions \$ visant à améliorer l’utilisation des ressources en eau dans l’agriculture, un des principaux secteurs de l’économie nationale où se concentrent 40 % des emplois. Le projet de Modernisation de l’irrigation à grande échelle financera l’aménagement des réseaux d’irrigation et renforcera les capacités des prestataires de services afin d’optimiser la gestion d’une ressource limitée et de permettre à environ 9 300 agriculteurs de disposer des services hydriques fiables dont ils ont besoin pour pratiquer des cultures de plus grande valeur. Le projet prévoit de faciliter l’accès des agriculteurs à l’eau – à la demande et de façon individuelle – dans quatre des neuf Offices régionaux de mise en valeur agricole (ORMVA) et, plus précisément, d’appuyer les ORMVA chargés de la gestion des périmètres d’irrigation à grande échelle de Doukkala, du Gharb, du Haouz et de Tadla.



TUNISIE

LES CORRIDORS ROUTIERS AIDÉS PAR LA BANQUE MONDIALE

La Banque mondiale a approuvé mi-juillet un projet de 230 millions \$, financé par un prêt de 200 millions \$ de la Banque, ayant pour objectif la remise en état d’axes routiers essentiels pour désenclaver les régions sous-développées de la Tunisie. Le projet consistera à agrandir et rénover quelque 146 km de routes sur trois axes situés dans certaines des régions les moins développées du pays. Ces travaux porteront notamment sur la route qui relie la

ville de Sousse, l’un des principaux centres économiques du littoral, à Kairouan, dans le Centre Ouest, cette région accusant un taux de pauvreté (32 %) deux fois supérieur à la moyenne nationale. Les deux autres axes concernés relient, d’une part, Siliana, au nord-ouest, à El Fahs, dans le Nord-Est, et, d’autre part, Zaghuan à Jebel El Oust, à proximité de Tunis. Le projet permettra également de renforcer les capacités de gestion du réseau routier.

NOUVELLE AIDE DE L’UE POUR LA SÉCURITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT

L’Union européenne a adopté le premier volet de son programme d’aide annuel (PAA 2015-partie 1) en faveur de la Tunisie, d’un montant total de 116,8 millions d’euros, visant à renforcer le secteur de la sécurité et à soutenir le développement. Pour Johannes Hahn, commissaire chargé de la Politique européenne de voisinage et des négociations d’élargissement, « l’adoption rapide de cette aide est un signal clair de notre engagement ferme à l’égard de la Tunisie et du peuple tunisien et réaffirme également notre détermination à soutenir notre partenaire de premier plan au lendemain des récents attentats ». Pour aider au développement économique et social durable, une « initiative régionale soutenant le développement économique durable » visera à améliorer l’adéquation entre les besoins du secteur privé et les qualifications de formation professionnelle et à accroître l’employabilité des femmes et des hommes en Tunisie. Pour consolider les fondements de la démocratie, un programme portera sur la réforme du secteur de la sécurité, en aidant

ce secteur à définir et à mettre en œuvre les réformes institutionnelles nécessaires. Un autre programme aidera le secteur de la culture à réaffirmer et à consolider le rôle stratégique important de la culture dans la société tunisienne. Pour promouvoir un développement régional et local durable, un programme d’aide à la décentralisation et au développement territorial intégré vise à ouvrir la voie au processus de régionalisation prévu dans la Constitution tunisienne. Le programme entend également réduire les disparités régionales et locales, l’un des défis majeurs auxquels la Tunisie doit faire face aujourd’hui. En outre, ce programme soutiendra la mise en œuvre du plan d’action UE-Tunisie. L’aide accompagnera notamment les négociations en vue d’un accord de libre-échange approfondi et complet. En 2015, la Tunisie a aussi bénéficié de 71,8 millions d’euros grâce au mécanisme « cadre » qui récompense les progrès accomplis dans la mise en œuvre des réformes. Le montant total de la dotation 2015 en faveur de la Tunisie à ce titre s’élève à 186,8 millions d’euros.

BRÈVES

AFRIQUE DE L'OUEST

RÉGIONAL

L'UE ACCORDE 1,15 MILLIARD D'EUROS



Le commissaire européen à la Coopération internationale et au développement, **Neven Mimica** (*photo*), le président de la Cedeao, Kadré Désiré Ouedraogo, et le président de l'Uemoa, Cheikh Hadjibou Soumaré, ont signé un nouveau financement régional en faveur de la coopération portant sur la période allant jusqu'à 2020. Le montant du Programme indicatif régional (PIR) au titre du 11^e FED s'élève au total à 1,15 milliard d'euros.

Le programme prévoit un soutien à la Cedeao pour l'aider à remplir son mandat dans le domaine de la paix et de la sécurité régionale ainsi que le financement d'initiatives relatives à la paix et à la sécurité, notamment en matière de migration ; l'intégration économique et le commerce au niveau régional, l'objectif étant de renforcer le commerce, le secteur privé et l'intégration régionale et à soutenir les infrastructures ; le développement durable des ressources naturelles et la biodiversité, qui couvrent le soutien à la résilience, la sécurité alimentaire et la nutrition, ainsi que la protection de l'environnement, la biodiversité et les changements climatiques. Seize pays bénéficient du PIR UE-Afrique de l'Ouest : Bénin, Burkina Faso, Cap Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Liberia, Mali, Mauritanie, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone et Togo. Le 10^e PIR du FED (2008-2013) en faveur de l'Afrique de l'Ouest est doté d'un budget de 595 millions d'euros.

DE NOUVEAUX FINANCEMENTS APPROUVÉS PAR LA BOAD

La Banque ouest-africaine de développement (BOAD) a approuvé neuf propositions de prêt à long et moyen termes d'un montant total de 73 milliards de F.CFA et deux propositions de prêt à court terme pour un montant de 7 milliards de F.CFA :

- Réhabilitation et aménagement de voies structurantes dans la ville de Maradi (Niger) : 10 milliards de F.CFA ;
- Programme d'assainissement dans dix villes du Sénégal : 10 milliards de F.CFA ;
- Pavage de rues et assainissement dans 12 villes du Bénin : 15 milliards de F.CFA ;
- Électrification de 177 villages par des mini-centrales solaires photovoltaïques (Programme national d'urgence d'électrification rurale 2014-2016), au Sénégal : 10 milliards de F.CFA ;
- Renforcement et promotion de la finance inclusive pour l'accès des agriculteurs et des jeunes aux services financiers (Togo) : 5 milliards de F.CFA ;
- Implantation d'une unité industrielle de production de solutés injectables par la société Parenterus SA à Bayakh (Sénégal) : 2,5 milliards de F.CFA ;
- Implantation d'une unité de broyage de clinker par la société Ivory Diamond Cement (Ivocem Diamond) SA à Anyama (Côte d'Ivoire) : 7,5 milliards de F.CFA ;
- Mise en place d'une ligne de refinancement en faveur de la Banque sahélo-saharienne pour l'investissement et le commerce Mali (BSIC-Mali) : 6,5 milliards de F.CFA ;
- Mise en place d'une troisième ligne de refinancement en faveur de la Banque malienne de solidarité (BMS) : 6,5 milliards de F.CFA ;
- Prêt à court terme en faveur de la société Grand distributeur céréalier du Mali (GDCM) pour le financement de l'importation de denrées alimentaires : 3 milliards de F.CFA ;
- Prêt à court terme en faveur de la société Toguna agro-industries pour le financement de l'importation de matières premières pour la production d'intrants agricoles (Mali) : 4 milliards de F.CFA.

CÔTE D'IVOIRE

TRAVAUX PRÉPARATOIRES DU MÉTRO D'ABIDJAN

Les travaux préparatoires à la construction de la première ligne de métro de Côte d'Ivoire vont commencer, la Banque Atlantique de Côte d'Ivoire (BACI) ayant octroyé un financement de 26,24 milliards de FCFA pour leur réalisation.

L'accord a été signé entre la BACI, les concessionnaires du projet, le comité de négociation et les ministres Kaba Nialé (chargée de l'Économie et des finances) et Gaoussou Touré (Transports).

Ces travaux préparatoires vont permettre d'achever, entre autres, les études d'avant-projet, de reconnaissance géothermique et de chiffrage, de sondage et de dimensionnement de cette « ligne 1 du métro d'Abidjan », qui s'étendra sur 37,5 km, d'Anyama à l'aéroport Félix Houphouët Boigny de Port-Bouët.

Durant la trentaine de mois prévue pour ces travaux préparatoires, les financements principaux seront recherchés pour la réalisation de la ligne elle-même, globalement estimée entre 800 millions et 1,3 milliard d'euros, précise Bouygues Construction Concessions. Outre Bouygues (33 %), le consortium comprend les sociétés coréennes Dongsan Engineering (9 %) et Hyundai Rotem (33 %), ainsi que l'entreprise française Keolis (25 %).

Lorsque les financements seront obtenus, la ligne de métro sera construite sur les emprises actuelles utilisées par la ligne de chemin de fer Abidjan-Ouagadougou, précise le ministre des Transports. Le projet sera réalisé entièrement en mode BOT, dans le cadre d'un partenariat public privé entre l'État ivoirien et le consortium.

La mise en service du premier train urbain sur les bords de la lagune Ebrié devrait intervenir en 2019, selon Bouygues.



AFRIQUE DE L'OUEST

NOUVEAU SIÈGE POUR ECOBANK CÔTE D'IVOIRE



Le Premier ministre, ministre de l'Économie, des finances et du budget, Daniel Kablan Duncan, a inauguré mi-juillet le nouveau siège de la filiale ivoirienne du groupe Ecobank. Implanté au Plateau, le centre des affaires de la capitale économique, le nouveau siège de Ecobank Côte d'Ivoire représente un investissement de 12 milliards de F.CFA.

« *Déjà auréolé de sa forte capacité financière caractérisée par une progression de son bilan de 35 % en 2014 pour atteindre 850 milliards de F.CFA et d'un résultat net appréciable de l'ordre de 14 milliards de F.CFA, Ecobank Côte d'Ivoire, à travers ce nouveau siège, acquiert une plus grande représentativité et la respectabilité dues aux grandes institutions* », a déclaré le chef du gouvernement.

Le Premier ministre a salué les interventions « à succès » du groupe en Côte d'Ivoire, notamment dans le financement du Fonds d'entretien routier (FER) par des syndicats d'un montant global d'environ 180 milliards de F.CFA, destinés à la réhabilitation des routes, et le financement de l'Agence nationale du service universel des télécommunications (Ansut) par une syndication de 100 milliards de F.CFA dont 50 % de contribution d'Ecobank CI, chef de file, dans le cadre, notamment, de l'installation du réseau de fibre optique de 5 000 km pour un total à fin 2017 de 7 000 km, dont 2 000 km déjà réalisés.

LA BAD SOUTIENT LE CACAO À TRAVERS SUCDEN

La Banque africaine de développement (BAD) a approuvé une facilité de financement en faveur de Sucres & Denrées Côte d'Ivoire (Sucden CI), filiale du français Sucden. D'un montant de 100 millions d'euros et prévue sur deux ans, cette facilité aidera Sucden CI à étendre son programme de préfinancement au profit des coopératives et des fournisseurs locaux du secteur du cacao en Côte d'Ivoire. La ligne de crédit servira à offrir un financement à des dizaines de coopératives et aidera à renforcer la chaîne d'approvisionnement du cacao, promouvant par là le développement du secteur privé en Côte d'Ivoire.

BÉNIN

PAVAGE DE RUES ET ASSAINISSEMENT DANS 12 VILLES



Christian Adovelande, président de la BOAD (Banque ouest-africaine de développement), et **Komi Koutche** (*photo*), ministre de l'Économie, des finances et des programmes de dénationalisation, ont signé à Cotonou un accord de prêt de 15 milliards de F.CFA.

Ce projet s'inscrit dans un programme qui concerne la totalité des 77 communes du Bénin. Il portera ainsi à 40 le nombre de communes ayant bénéficié d'un appui de la BOAD, pour un volume global de 99 milliards de F.CFA.

LIGNE DE CRÉDIT MULTI BANQUES DE LA BEI

La Banque européenne d'investissement (BEI) envisage d'accorder une ligne de crédit de 45 millions d'euros pour le financement du secteur privé et marchand, dans les secteurs d'éligibilité traditionnels. L'objectif est le financement de projets de petite et moyenne dimension mis en œuvre par des PME ou des entreprises du secteur public marchand ou exportatrices. Cette ligne de crédit sera accordée à Société Générale Bénin (maximum 15 millions d'euros), Orabank Bénin (maximum 10 millions d'euros), et à d'autres banques à identifier.

BURKINA FASO

APPUI BUDGÉTAIRE DE LA BAD AU SECTEUR DE L'ÉNERGIE

La BAD a approuvé un don FAD de 25,35 millions d'euros (16,6 milliards de F.CFA) destiné à financer le Programme d'appui budgétaire au secteur de l'énergie (PASE).

Au Burkina Faso, seulement 17,6 % de la population a accès à l'électricité. « *Cette opération s'inscrit dans un contexte d'appui ponctuel à une transition apaisée dans le pays* », selon Alex Rugamba, directeur du Département énergie, environnement et changement climatique de la BAD. « *Cela devrait aider le Burkina Faso à apporter une réponse urgente et durable à la crise du secteur de l'énergie, en améliorant la gestion du secteur et le système d'approvisionnement du pays en produits pétroliers* ».



BRÈVES

AFRIQUE DE L'OUEST

SÉCURITÉ ALIMENTAIRE DANS L'EST AVEC L'AFD

Le ministère de l'Agriculture lancera, avant fin 2015, le Projet d'appui à la sécurité alimentaire dans la région de l'Est, grâce à un prêt de 19,6 milliards de F.CFA de l'Agence française de développement (AFD).

Selon l'AFD, le projet a pour objectifs spécifiques : d'améliorer les conditions de production et de commercialisation des produits de l'agriculture et de l'élevage par la création et la réhabilitation d'infrastructures rurales; d'augmenter la productivité des systèmes de production agropastoraux et des filières agricoles et d'élevage; de contribuer à une gestion durable et sécurisée des ressources naturelles et des terres agricoles, en renforçant l'application de la loi foncière en milieu rural et la planification locale du développement économique.



GUINÉE

GUICOPRES SOUTENU PAR AFREXIMBANK

Le groupe guinéen Guicopres a signé une facilité de crédit à deux tranches de 50 millions d'euros avec la Banque africaine d'import-export (Afreximbank) pour l'exécution de travaux publics à travers la Guinée.

Ce prêt, qui est garanti par la Banque centrale de Guinée, se compose d'une première tranche de 30 millions d'euros pour l'importation de matériel de travaux publics, et d'une deuxième tranche de 20 millions d'euros. First Bank International Guinée était l'agent local pour la transaction. Le matériel de construction à financer sera fourni par une entreprise chinoise.

MALI

LA BOAD SOUTIENT DEUX BANQUES MALIENNES

La Banque malienne de solidarité (BMS) et la Banque sahélo-saharienne pour l'investissement et le commerce-Mali (BSIC-Mali) ont obtenu chacune de la BOAD, une ligne de refinancement de 6,5 milliards de F.CFA. Les contrats ont été signés fin juillet à Bamako.

Les deux opérations s'inscrivent dans le cadre d'un programme initié par la BOAD et la KfW allemande, afin de soutenir les petites et moyennes entreprises de l'Uemoa en améliorant leur accès aux financements du secteur bancaire. Les deux précédentes lignes de refinancement entre la BOAD et la BMS, d'un montant global de 7 milliards de F.CFA, ont permis de refinancer une vingtaine de projets dans les bâtiments et travaux publics, le commerce, le transport, l'agriculture l'élevage, l'industrie, hydrocarbures et l'enseignement.

MAURITANIE

NOUVEL ACCORD DE PÊCHE AVEC L'UE

L'Union européenne et la Mauritanie ont conclu mi-juillet un accord permettant aux navires européens de pêcher dans les eaux mauritaniennes pendant quatre ans, et constituant le quatrième protocole de mise en œuvre de l'accord de partenariat dans le domaine de la pêche durable. Ce nouveau protocole prévoit l'accès de la flotte européenne aux eaux mauritaniennes pour la pêche de crevettes, de poissons démersaux, de thons et de petits pélagiques, pour un total autorisé de 281 500 tonnes par an. En plus des captures payées par les pêcheurs européens, l'UE consacrera 59,125 millions d'euros à ce partenariat, dont 4,125 millions d'euros directement dédiés au soutien des communautés de pêche locales en Mauritanie.



SÉNÉGAL

DÉVELOPPEMENT AVEC LE PNUD

Le président Macky Sall a lancé le Programme d'urgence de développement communautaire (PUDC), qui sera réalisé avec l'assistance technique du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD). Le projet comprend quatre composantes: le développement des infrastructures socio-économiques de base; l'amélioration de la productivité rurale et de la production agricole et de l'élevage; le renforcement des capacités institutionnelles des acteurs locaux; le développement d'un système d'information géo-référencé. « *Le lancement du PUDC intervient dans un contexte où la pauvreté reste marquée par une forte disparité entre les zones rurales avec un taux de 57,1 % contre celui de 41,2 % dans les zones urbaines* », souligne Fatoumata Bintou Djibo, représentant résident du PNUD et coordonnateur résident du Système des Nations unies. Ce programme d'envergure nationale est inédit. Il est estimé à 416 milliards de F.CFA. La première phase, pour la période 2015-2017, s'élève à 113 milliards de F.CFA.

À ce jour, le PUDC, financé entièrement par le budget de l'État, a engagé 87 milliards de F.CFA. »

SERVICES D'EAU ET D'ASSAINISSEMENT URBAINS

La Banque mondiale a approuvé un crédit IDA de 70 millions \$ (42 milliards de F.CFA) destiné à améliorer l'accès à des services d'eau potable et d'assainissement dans les zones urbaines et périurbaines du Sénégal. Le Projet d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu urbain, conçu pour résoudre rapidement les difficultés provoquées par les pénuries d'eau dans la région de Dakar, contribuera aussi à amplifier les services d'eau à la Petite Côte et plus généralement à en améliorer l'accès dans l'ensemble du pays. Le projet va appuyer le développement des nappes souterraines afin de diversifier les sources d'approvisionnement en eau dans la région de Dakar. Les activités

AFRIQUE CENTRALE

entreprises pour remettre en état les infrastructures d'eau dans le centre urbain de Nguékhokh amélioreront la production d'eau, les capacités de stockage et la distribution, avant l'incorporation de cette ville dans le périmètre couvert par la Société nationale des eaux du Sénégal (Sones).

50 FORAGES AVEC L'UE

L'Union européenne (UE), en partenariat avec le ministère de l'Hydraulique et de l'assainissement à travers sa Direction de l'hydraulique, a réceptionné fin août le 1^{er} forage réalisé dans le cadre du Projet d'amélioration de l'accès à l'eau et à l'assainissement (Pepam-UE), comprenant une série de 50 forages et châteaux d'eau qui seront réalisés dans les zones rurales de Kolda, Sédhiou et Tambacounda.

Le Pepam-UE est subventionné en totalité par l'UE pour un montant global de 18 milliards de F.CFA sur une période de cinq ans.

AFRIQUE CENTRALE

RÉGIONAL

L'UE DOUBLE SON SOUTIEN À L'AFRIQUE CENTRALE

Le Programme indicatif régional (PIR) pour l'Afrique centrale au titre du 11^e Fonds européen de développement (FED), signé à Bruxelles, s'élève à 350 millions d'euros et porte sur la période 2014-2020. Ce programme couvrira trois domaines: l'intégration et la coopération politiques dans le domaine de la paix et de la sécurité (43 millions d'euros), l'intégration économique et le commerce au niveau régional (211 millions

d'euros, dont 135 millions qui transiteront par le Fonds fiduciaire pour les infrastructures) et le développement durable des ressources naturelles et de la biodiversité (88 millions d'euros). Un montant supplémentaire de 8 millions d'euros est prévu pour l'assistance à la coopération technique et aux ordonnateurs régionaux. Les fonds dégagés précédemment en faveur de l'Afrique centrale au titre du 10^e FED s'élevaient à 165 millions d'euros, soit une augmentation de 112 % pour le nouveau PIR.

CAMEROUN

NOUVELLE STRATÉGIE PAYS 2015-2020 DE LA BAD

Le Groupe de la BAD a adopté une nouvelle Stratégie d'intervention de la Banque africaine de développement pour le Cameroun couvrant la période 2015-2020. Cette période de six ans coïncide avec l'horizon restant du Document de stratégie pour la croissance et l'emploi du Cameroun (DSCE 2010-2020), qui est la déclinaison de la « Vision 2035 du Cameroun », d'être un pays émergent.

La stratégie de la Banque est axée sur deux piliers visant: pour le premier, le renforcement des infrastructures pour une croissance inclusive et durable; et pour le second, le renforcement de la gouvernance sectorielle pour l'efficacité des investissements.

Cette stratégie sera mise en œuvre à travers les secteurs suivants: l'agriculture, le transport-TIC et la gouvernance. L'énergie sera prise en compte dans le cadre des opérations du secteur privé et de l'intégration régionale. Pour Racine Kane, représentant résident de la Banque au Cameroun, « *un accent particulier devra être mis, notamment sur les*

projets inscrits au Programme d'urgence qui seront financés par le biais de l'émission par le Cameroun d'un Eurobond pour mobiliser 750 milliards de F.CFA sur le marché international, avec le recours à l'instrument de Garantie partielle pour la couverture du risque de change de la Banque ». Le portefeuille actif de la Banque au Cameroun à fin juin 2015 comprend 19 opérations, totalisant environ 609 millions UC (771 millions d'euros). Ce portefeuille devrait s'enrichir au cours de l'année 2015 de projets: Central Africain Backbone pour un montant de 37,3 millions d'euros, ainsi que l'octroi d'une garantie partielle de couverture de risque de change, pour un montant équivalent à 500 millions d'euros.

PARTENARIAT AFRILAND-IFC

L'IFC du Groupe de la Banque mondiale avec l'Afriland First Bank camerounaise a signé un accord destiné au renforcement de ses activités de financement du commerce extérieur en faveur de sa clientèle entreprise au Cameroun. D'un montant de 15 millions \$, ce mécanisme, le premier en son genre en faveur d'une banque camerounaise à capitaux privés, servira à la garantie de lignes de commerce extérieur d'Afriland, à travers le réseau global de banques confirmatrices d'IFC.

« *Nous pourrions désormais élargir notre champ d'action à l'international, prospecter de nouveaux marchés et bâtir des relations de partenariat avec des banques correspondantes de pointe à travers le monde* », a déclaré Alphonse Nafack, administrateur directeur général d'Afriland First Bank.



BRÈVES

AFRIQUE CENTRALE

LA CHINE SOLLICITÉE POUR LES INFRASTRUCTURES DES CAN 2016 ET 2019

Le gouvernement camerounais a présenté à la Chine un état des besoins de financement pour la réalisation des infrastructures devant accueillir les Coupes d’Afrique des nations (CAN) 2016 (Dames) et 2019 (Messieurs) de football. Selon le Premier ministre, président du comité de préparation des CAN 2016 et 2019, Philémon Yang, « sur la base des estimations faites par le ministre des Sports (maître d’ouvrage) et le ministre en charge des Travaux publics (ingénieur de l’État) et des partenaires chinois consultés, le coût prévisionnel des infrastructures sportives à construire ou à réhabiliter, suivant les normes de la Confédération africaine de football, s’élève au total à 550 milliards de F.CFA. Nous proposons que la Chine soutienne le Cameroun pour la construction de ces infrastructures sportives. Ce faisant, la Chine s’installerait durablement dans le cœur de nos populations qui sont passionnées de football ». Ces évaluations comprennent: la construction d’un nouveau stade de 60 000 places à Yaoundé (150 milliards); la construction d’un nouveau stade de 50 000 places à Douala et de ses aménagements extérieurs (150 milliards); l’aménagement extérieur du stade de Limbe (10 milliards); l’aménagement extérieur du stade de Bafoussam (10 milliards); la réhabilitation des stades omnisports de Yaoundé, Douala, Bafoussam et Garoua (158 milliards); la construction des voies d’accès et réseaux divers (72 milliards).

INSTALLATION DE LA BANQUE DES PME

La Banque camerounaise des PME (BCPME) a ouvert ses portes fin juillet à Yaoundé et début août à Douala. Les premiers crédits à la clientèle devraient être accordés dès l’automne, selon le directeur général de la nouvelle banque, Agnès Ndoumbe Manden. Le capital social de 10 milliards de F.CFA est entièrement détenu par l’État camerounais.

QUATRE CONVENTIONS DE FINANCEMENT SIGNÉES AVEC L’AFD

La directrice générale de l’Agence française de développement (AFD), Anne Paugam, a signé quatre conventions de financement AFD d’un montant total de 76 milliards de F.CFA (116 millions d’euros) avec Emmanuel Nganou Djoumessi, ministre de l’Économie, du plan et de l’aménagement du territoire. La première convention est relative à un prêt souverain de 42,6 milliards de F.CFA (65 millions d’euros) dédié au développement de trois « capitales régionales »: Bafoussam, Bertoua et Garoua. Ce programme de développement urbain est cofinancé par le Contrat de désendettement et de développement (C2D) à hauteur de 39,3 milliards F.CFA (60 millions d’euros). La seconde convention, d’un montant de 29,5 milliards de F.CFA (45 millions d’euros), est destinée aux accès complémentaires du second pont sur le Wouri de Douala; d’un coût de 87,2 milliards de F.CFA, elle bénéficie d’un financement de la France (prêt AFD + C2D). La troisième convention AFD concerne une subvention de 655 millions de F.CFA (1 million d’euros) pour le financement d’un projet-pilote d’appui à l’investissement productif au Cameroun de la diaspora camerounaise. La quatrième convention permet l’affectation de 3,3 milliards de F.CFA (5 millions d’euros) sur le second C2D pour mettre en œuvre le programme d’appui aux PME agricoles et agroalimentaires.

GABON

LES PROJETS PRIORITAIRES 2015 REPRÉSENTENT 110 MILLIARDS DE F.CFA

Le ministre du Budget, **Christian Magnagna** (photo), a réuni, mi-juillet à Libreville, l’Agence nationale des grands travaux (ANGT), le Fonds routier, la Direction générale du budget et des finances publiques et la Direction générale de



la comptabilité publique et du Trésor, pour examiner l’exécution des projets prioritaires 2015. Parmi ceux-ci, le ministre a relevé, sur le plan des infrastructures, l’élargissement de la route nationale du PK5 au PK12, la construction d’une route de contournement de l’aéroport Léon Mba et la poursuite des travaux de la route nationale 1. Les projets relatifs au social, à la santé et à l’éducation ont également fait l’objet d’une attention particulière. En termes de financement, la première phase d’exécution de ces projets est évaluée à 30 milliards de F.CFA. La deuxième phase nécessitera un investissement de 80 milliards de F.CFA.

RÉFECTION DU PATRIMOINE BÂTI DE L’ÉTAT

Le gouvernement gabonais, à travers la Direction générale du budget et des finances (DGBF), a débloqué 11 milliards de F.CFA pour la réfection des bâtiments et immeubles du patrimoine bâti de l’État, dont certains sont dans un état de dégradation avancé. Des appels d’offres ont été lancés pour réhabiliter non seulement le cadre de travail, mais également le logement des agents publics. Les PME et PMI gabonaises du secteur du BTP sont concernées.

AFRIQUE CENTRALE

EMPRUNT À DEUX BANQUES ISRAËLIENNES

L’État gabonais va garantir un emprunt d’un montant maximum de 61,01 millions d’euros, contracté par la Société de patrimoine du service public de l’eau potable, de l’énergie électrique et de l’assainissement, auprès des banques israéliennes Hapoalim B.M et Mizrahi Tefahot. Cet emprunt a pour but de financer les travaux d’ingénierie, d’approvisionnement, de construction d’infrastructures et des travaux supplémentaires liés à la centrale de Port-Gentil. La centrale électrique de 105 MW de Port-Gentil a été attribuée en décembre 2012, sur appel d’offres international, à la firme israélienne Telemenia. La centrale électrique a été construite en deux tranches de 52,5 MW, constituées de six moteurs DF MAN capables de fonctionner au gaz naturel ou au diesel. La première tranche a été terminée en un temps record de 13 mois, y compris les importants travaux de génie civil.

CONGO

UNE BANQUE SINO-CONGOLAISE À BRAZZAVILLE

Une délégation de l’Agricultural Bank of China, conduite par son vice-président, Zhenjiang Li, a présenté en juillet à Brazzaville, au président Denis Sassou N’Guesso, une maquette représentant la Banque sino-congolaise pour l’Afrique (BSA), future grande banque commerciale. Ce bâtiment de 15 étages, d’une largeur de 25 m et d’une longueur 37 m, sera érigé sur le site de l’ex-piscine Caïman au cœur de Brazzaville.



LA BAD SOUTIENT LE SECTEUR FORESTIER



La Banque africaine de développement (BAD) a approuvé en juillet un prêt de 22,5 millions \$ (13,5 milliards de F.CFA) en faveur du Projet d’appui au climat d’investissement et à la gouvernance forestière (Pacigof), qui renforcera les capacités des institutions d’appui au secteur privé, encouragera les initiatives privées, et améliorera la gouvernance du secteur forestier et de la filière bois dans le pays. Le prêt de la BAD couvre la moitié du coût total du projet, estimé à 45 millions \$ (27 milliards de F.CFA). Le gouvernement congolais fournira une contrepartie équivalant à l’autre moitié.

RD CONGO

DÉVELOPPEMENT D’AFRICELL

L’International Finance Corporation (IFC), du Groupe de la Banque mondiale, va réaliser un investissement de 35 millions \$ dans l’opérateur de télécommunications Africell, pour soutenir l’expansion et l’amélioration de ses réseaux mobiles en Gambie, en RD Congo, en Sierra Leone et en Ouganda.

Le financement d’IFC fait partie d’un prêt syndiqué de 150 millions \$ arrangé par la Deutsche Bank et soutenu par la Banque libano-française, Ecobank RDC et divers investisseurs. Depuis son lancement en 2001, Africell est devenu le réseau mobile leader en Gambie et en Sierra Leone, et se développe rapidement en RDC et en Ouganda.

TCHAD

DONS DE LA FRANCE POUR L’ÉDUCATION ET L’ÉLEVAGE PASTORAL

L’ambassadrice de France, Evelyne Decorps, et le ministre des Finances et du budget, Bédoumra Kordje, ont signé deux conventions relatives à deux subventions de l’Agence française de développement (AFD) d’un montant total de 12 millions d’euros (7,87 milliards de F.CFA). La première subvention, d’un montant de 6 millions d’euros, permettra de financer le projet d’amélioration de la qualité de l’éducation de base et de promotion d’une gestion de proximité (Paquepp). La seconde subvention, d’un montant de 6 millions d’euros également, porte sur le financement du Projet d’appui au pastoralisme au Tchad (Pastor), qui sera mis en œuvre par le ministère de l’Élevage et de l’hydraulique.



Makhtar Diop
Vice-président de la Banque mondiale

S'ANCERER À LA RÉALITÉ DE CHAQUE PAYS

Vice-président de la Banque mondiale en charge de l'Afrique, Makhtar Diop insiste sur le caractère multiforme du continent. Encourager les investissements créateurs d'emplois, c'est s'appuyer sur les avantages comparatifs de chacun. Et se nourrir de l'expérience de tous. Entretien avec Hichem Ben Yaïche



© Laurent Poinet

Dans le passé, l'Afrique n'a été pour la Banque mondiale qu'un champ d'expérimentation, un terrain d'expériences. Avez-vous suffisamment tiré les enseignements de ces erreurs-là ?

Sans doute, si on constate, aujourd'hui, l'importance des réformes structurelles en Afrique et des changements de la structure de son économie, si l'on voit le rôle du secteur privé, le rôle de l'État, etc. Bien sûr – c'est peut-être une question que beaucoup de pays avancés se posent – l'Afrique a réussi ses réformes.

On mesure l'énorme travail entrepris en Afrique, dans un laps de temps très réduit. Aujourd'hui, partout dans le monde, des pays plus avancés, qui disposent d'institutions fortes, se trouvent confrontés aux mêmes problèmes ; ils se rendent compte un peu plus clairement de la complexité à mettre en œuvre des réformes structurelles.

Celles-ci sont à mettre au crédit des pays africains qui ont su améliorer leur situation macroéconomique, réduire rapidement l'inflation, par exemple. Prenons le cas de la RD Congo : le pays a réussi à passer d'une situation d'hyperinflation à une hausse des prix limitée à 1 %, en un temps record ! Aucun pays au monde n'a réussi cette performance, tout en ayant une économie dollarisée, par un ajustement purement fiscal.

Ce sont des expériences dont il faut s'inspirer. Les réformes ont permis d'avoir les taux de croissance que nous connaissons en Afrique.

En réalité, qu'avons-nous appris ? Que les choses ne sont pas faciles à mettre en œuvre... Il faut tenir compte des conditions

économiques, sociales et politiques spécifiques de chaque pays, afin d'évaluer le rythme auquel les réformes peuvent être engagées.

Nous avons également appris qu'il faut apporter la nuance nécessaire selon les spécificités des pays. Bien sûr, certains principes généraux sont importants et universels. Par exemple, la lutte contre l'inflation, laquelle n'est bonne ni pour les pauvres, ni pour la croissance durable ; les déficits budgétaires insoutenables ne sont pas bons non plus ; de même qu'il ne faut pas fermer ses frontières et ne pas commercer avec le reste du monde...

Tout le monde accepte ces idées, quel que soit le bord politique auquel on appartient. En revanche, comment gouverner et à quel rythme, dépend des conditions historiques du pays, de ses institutions et de sa politique, etc.

Le retour d'expérience en Afrique nous a donné la conviction qu'il est important de prendre en compte ces spécificités, si on veut arriver à une situation soutenable.

Quelles sont selon vous les priorités pour ce continent de 54 États ?

Nous travaillons sur plusieurs fronts. L'un d'eux est relatif au financement des besoins. Nous devons établir la juste dimension des financements publics et des institutions comme les nôtres – celles dédiées au développement. Sans oublier la part du financement privé.

On le voit : la proportion du financement public ou venant des institutions de développement se réduit. Car les économies se transforment... Nous avons révisé à la hausse le PIB de plusieurs

pays comme le Nigeria ou le Ghana ! Par conséquent, il faut mobiliser l'épargne nationale et internationale pour investir et tenir compte de réalités nouvelles. Pour ce faire, il faut réduire l'incertitude liée à la « destination Afrique », et montrer aux décideurs que ce continent est une destination d'investissements.

Comme vous le constatez dans vos magazines, les flux d'investissements sont importants en Afrique ; néanmoins, ils sont encore trop concentrés dans les secteurs à haute intensité capitaliste : télécommunication, mines, matières premières... Un de nos défis consiste à drainer davantage d'investissements vers les secteurs qui créent des emplois. Montrer que l'Afrique peut être compétitive dans le textile, l'industrie légère, l'agro-industrie, etc.

Pour cela, il y a des conditions préalables : nos infrastructures, héritées de l'époque coloniale, visaient essentiellement à exporter les matières premières vers l'étranger. Nous n'avions que trop peu d'infrastructures pour le commerce interafricain. Il nous faut les développer.

L'autre priorité, l'énergie. L'énergie, l'énergie et encore l'énergie ! Elle représente une contrainte énorme pour le développement de l'Afrique !

Justement, de quelle manière faut-il, aujourd'hui, traiter cette urgence-là ? Quels sont vos projets structurants ?

Nous travaillons sur plusieurs axes. L'un d'entre eux est d'augmenter la production, très insuffisante. La production de l'Afrique subsaharienne est équivalente à celle de la Turquie ! Ce qui est nouveau, c'est que nous pouvons le faire, aujourd'hui, de manière durable : nous pouvons utiliser des énergies renouvelables pour faire vraiment cette accélération de la production énergétique. C'est pourquoi nous avons mis l'accent sur l'hydraulique, sur le solaire et sur la géothermie. Concernant l'hydraulique, nous avons soutenu des projets tels que celui de Ruzizi en Afrique de l'Est. Nous œuvrons à accélérer le chantier d'Inga 3. Rappelons, à cet égard, que nous avons financé Inga 1 et Inga 2.

Nous travaillons aussi sur deux barrages importants en Guinée, Kaléta et Souapiti, qui permettront d'augmenter la production. Celle-ci ira au-delà des besoins propres de ces pays. D'où la nécessité de financer l'interconnexion et les projets régionaux. Ces derniers constituent une partie essentielle de ce portefeuille, pour créer une interconnexion. Ce qu'on appelle les Power pools.

D'un autre côté, dans les années à venir, nous allons beaucoup accélérer le solaire, dont le coût a fortement diminué. Et la ressource est largement disponible en Afrique.

Procédez-vous par pays, ou avez-vous une vision d'ensemble de mutualisation et de partage ?

Les deux !

Comment cela se passe-t-il ?

Pour l'hydraulique, nous allons susciter des mutualisations, car les capacités que peuvent produire Inga 3, Kaléta et Souapiti, iront au-delà des besoins de ces pays. Pour le solaire, nous allons plutôt procéder pays par pays. Nous voulons passer d'une situation où on produisait 20 mégawatts de solaire à 200 ou 300 MW.

Le Maroc est un bon exemple. Ce pays dispose de fermes solaires qui produisent près de 200 MW. L'Afrique du Sud atteint progressivement ce niveau. Nous voudrions l'atteindre aussi ailleurs, dans les pays du Sahel, en particulier. Par exemple, au Burkina Faso, nous arrivons à 100 MW ! Nous sommes en discussion avec les autorités sénégalaises pour produire deux tranches de 50 MW de solaire sur le réseau. Les choses avancent donc très vite.

Nous constatons un fort intérêt du secteur privé à investir dans la distribution. Malheureusement, les entreprises de distribution d'électricité ne sont pas en bonne santé financière. Améliorer leur bilan permettrait plusieurs choses : d'abord, réduire les niveaux de pertes techniques. Par manque d'investissements, le niveau des pertes techniques est énorme, en moyenne de 20 %. S'y ajoutent les pertes commerciales, c'est-à-dire le manque de recouvrement des factures. In fine, nous avons un travail énorme à faire auprès des sociétés de distribution : les remettre en bonne santé financière permettrait au secteur privé d'investir plus facilement dans la production. Les opérateurs sauront ainsi que l'acheteur est fiable et qu'il sera en mesure d'acheter leur production.

Au sujet du continent, on entend un discours afro-optimiste, très souvent, assez béat... Pourtant, on observe que les inerties en Afrique restent très fortes. Comment faites-vous pour pousser les pays à plus de réformes ?

Les faits... La situation internationale est la première source de pressions. Lorsque le coût des matières premières diminue, il faut trouver d'autres sources de croissance. Nous avons vécu ce qu'on appelle un super-cycle de prix des matières premières, il vient d'arriver à sa fin. Le baril à 100 \$... je crois que c'est une période qui est derrière nous ! Il faut plutôt tirer les bonnes conclusions des situations : il sera autour de 40 \$ durablement. D'autres vont beaucoup plus loin dans leurs estimations à la baisse. Les pays exportateurs voient leur croissance ralentir. Ce qui justifie la diversification de l'économie. Les pays africains sont obligés, s'ils veulent maintenir leur croissance, s'ils veulent réduire la pauvreté et créer des emplois, de procéder aux réformes nécessaires.

Celles-ci débutent toujours par l'amélioration de l'environnement des affaires. Pour ce faire, il faut mettre en place un système judiciaire fiable, réduire le poids de la bureaucratie ; investir dans la qualité de l'éducation, pour avoir une main-d'œuvre qualifiée...

L'Afrique dispose de nombreux ports naturels de qualité, par exemple. Mais les coûts de logistique sont en général trop élevés. Pour y répondre, il ne s'agit pas seulement de construire des routes : nos études ont montré que le coût du transport n'est pas seulement lié à l'infrastructure, à la disponibilité de routes, mais également à l'ensemble de la bureaucratie et de ses obstacles tarifaires qui entravent le commerce interafricain.

Dernier point, au moment où les pays africains s'endettent pour financer leurs besoins de développement, il faut qu'ils le fassent de manière soutenable : en ayant une bonne gestion de leur dette extérieure, que ce soit en termes de monnaies dans lesquelles ils empruntent, de maturité et de coût de leur emprunt. C'est aussi un élément important !

Ce qui caractérise l’Afrique, c’est d’abord le contraste des situations. Elle a du mal à passer à l’action, tout prend du temps. Face aux urgences, considérez-vous que le rythme où vont les choses soit acceptable ?

Tout d’abord, je voudrais qu’on abandonne ce terme générique « Afrique » ! Il faut tenir compte de la cinquantaine de pays, chacun aux réalités et aux rythmes différents. Dans plusieurs pays, oui, les choses vont vite ! Bien sûr, on en voudrait davantage. Certains pays ont réussi à réduire leur pauvreté de manière significative. D’autres encore étaient en conflit, et ont réussi, en 20 ans, à transformer la réalité. C’est le cas du Rwanda, qui croît très vite. Je pourrais évoquer d’autres pays, comme l’Éthiopie, le Botswana, la Côte d’Ivoire... qui affichent des taux de croissance de l’ordre de 10 %. Les choses bougent. La question est celle de savoir si leur situation peut être généralisée à l’ensemble du continent ? Et comment apprendre de l’expérience de ceux qui ont réussi à faire de bonnes choses ? Je crois beaucoup aux échanges d’expériences entre pays africains. Apprendre des voisins ce qui marche pour essayer de le mettre en œuvre dans son propre pays.

Vous semblez faire du secteur privé un axe prioritaire pour dynamiser l’économie et pour l’investissement. Mais, en Afrique, on connaît la faiblesse structurelle des PME. Sur ce point précis, que fait la Banque mondiale ?

Vous avez tout fait raison. Cette question est l’une de mes priorités : comment aider à créer ce tissu d’investisseurs du secteur privé ? Plusieurs éléments font obstacle. D’abord, la bureaucratie interne. Ensuite, la capacité technique, sur laquelle nous devons travailler.

Par exemple, nos institutions pourraient aider davantage le secteur privé en encourageant l’equity, les participations dans des petites entreprises du secteur privé, afin de pouvoir, à travers leurs structures, les aider à acquérir le savoir-faire, les connecter au marché international, etc. Le fait d’être dans leur conseil d’administration, de s’asseoir avec eux et de les aider, est aussi important. Je parle des petites PME. Nous menons cette réflexion avec nos collègues de la SFI, notre filiale orientée vers le secteur privé.

Juste un exemple : que peut faire le commerçant sénégalais, qui va à New York pour acheter des télévisions et les vendre sur le marché de Sandaga ? Ce faisant, il réussit à tirer des bénéfices de son commerce, et peut donc accepter ensuite

Un de nos défis consiste à drainer davantage d’investissements vers les secteurs qui créent des emplois. Montrer que l’Afrique peut être compétitive dans le textile, l’industrie légère, l’agro-industrie, etc.

d’investir dans une agro-industrie en laissant ses activités à rentabilité immédiate pour celles ayant une rentabilité sur une durée plus longue. Orienter ainsi l’économie va-t-il en modifier la structure sur le long terme ? Pour que cela soit possible, il faut que ce commerçant sache qu’il peut prendre des risques sur le long terme avec un environnement suffisamment stable, et avoir assez confiance pour investir. Lorsque l’investisseur privé africain prend des risques, il attire encore plus d’investisseurs étrangers.

Le secteur pourtant porteur de l’agriculture reste encore négligé, dans certains pays. Comment se fait-il que l’Afrique soit à ce point en retard, tandis que se pose l’enjeu de la sécurité alimentaire ?

Absolument... Pour résumer, l’Afrique est le seul continent qui n’a pas vécu sa « révolution verte ». L’Asie, l’Europe l’ont eue... La productivité de l’agriculture africaine a augmenté de manière très très faible : 1,8 %... Elle est stagnante. Quelles sont les contraintes ? Nous faisons face à la question des investissements du secteur privé dans l’agriculture. Les tailles des propriétés agricoles sont encore très petites, provoquant l’émiettement des récoltes. L’Afrique n’a pas encore de grandes surfaces où les exploitants pourraient mécaniser et apporter de la technologie. Impossible sur des petits lopins de terre ! L’introduction de la technologie reste encore très limitée. Dans de très nombreux endroits en Afrique, les gens utilisent encore la houe et la daba. Ce n’est pas ainsi qu’on augmente la productivité...

Nous le voyons, la question prioritaire est celle de la propriété de la terre. Les investisseurs qui seraient prêts à apporter des investissements structurants dans l’agriculture, ne le font pas car ils ne savent pas quel est le statut de la terre, dans chaque pays. Régler ces questions aidera à accélérer la croissance dans l’agriculture.

L’autre facteur anxiogène pour les Africains, c’est la bataille autour de l’emploi. Comment créer aujourd’hui de l’emploi pour des Africains qui sont aujourd’hui à 85 % dans le secteur informel, et souvent, sont dans la survie ?

Il s’agit surtout de créer des emplois de qualité. Parce qu’en réalité, il y a un sous-emploi, pas réellement de chômage. On ne peut pas se permettre d’être au chômage, en Afrique ! On n’a pas le choix ! Même si c’est pour sortir et vendre deux chaussettes dans les rues de Dakar et gagner 1 \$ par jour, on est obligés de travailler. Il n’y a pas de système de Sécurité sociale, etc. En revanche, on ne trouve pas assez d’emplois de qualité. C’est pourquoi, je le répète, il faut développer les secteurs à moindre intensité capitalistique.

Le mode de production actuel fausse très souvent les résultats, aussi...

Voilà ! Il n’engendre pas une redistribution de la croissance satisfaisante et la création d’emplois est insuffisante. « Pourquoi un investisseur décide d’installer une industrie textile en Turquie ou au Vietnam, au lieu de s’engager quelque part en Afrique ? » Nous devons nous poser cette question ! Bien sûr, des choses bougent : les Éthiopiens ont implanté une zone d’exportation qui a créé un grand nombre d’emplois dans les métiers du cuir et du textile. Ce sont des investisseurs chinois, pour l’essentiel, qui ont

pris le risque d’investir en Afrique.

Nous faisons face à tellement d’a priori – les gens croient que la main-d’œuvre africaine est moins productive que la main-d’œuvre asiatique... Ce n’est pas vrai ! On s’est rendu compte que les travailleurs éthiopiens produisaient autant que les travailleurs d’autres parties du monde. Des mythes s’effondrent ainsi !

Toutefois, il va falloir travailler dans d’autres pays pour reproduire cet exemple, comme le Sénégal ou le Rwanda... Et d’autres. Nous sommes en train de nous approcher d’eux pour mieux étudier leurs expériences. Nous ne sommes plus à un moment où on peut se permettre de faire de l’idéologie. Il faut être très pragmatique pour s’inspirer de ce qui marche. Comment créer des incitations pour le secteur privé et pour l’investissement ? Elles dépendent des conditions du pays. Chacun joue sur ses avantages, sur son histoire, sur ce qui rend la destination la plus attractive.

Au niveau de la Banque mondiale, avez-vous changé de vision à propos de la menace qui s’amplifie, qui est aussi un obstacle au développement ? Avez-vous intégré cette dimension-là dans vos analyses, pour éviter que l’Afrique soit déstabilisée à travers des conflits, des déstructurations d’États ?

Nous avons été parmi les premières institutions à prendre conscience de la fragilité des États et des risques de conflits. Et nous avons, depuis un moment, des structures et un département sur les États fragiles et en conflits. La fragilité et l’instabilité politique constituent un frein au développement, car tous les progrès enregistrés sont détruits. Sans compter les effets sur les pays voisins : les populations fuient et se déplacent d’un pays à un autre ; la perception de la sous-région change pour les investisseurs étrangers.

Nous travaillons avec tous ces pays, pour trouver un mécanisme qui leur donne plus de ressources que ce que la formule normale de la Banque mondiale aurait permis. Il est important d’essayer de comprendre un peu plus les causes – d’un point de vue économique – et les déterminants de ces conflits.

J’ai évoqué la nécessité de diversifier les secteurs d’investissements. Une des réflexions que nous avons eues, ces dernières années, touche aussi à la distribution géographique de la richesse dans un même pays. Un taux de croissance, c’est bien, mais s’il ne s’accompagne pas d’un mécanisme permettant un peu de convergence économique, on engendre les conditions de tensions et de conflits, et de fragilités.

Ce n’est pas par hasard si l’Europe a, dans sa construction communautaire, organisé très tôt des transferts de ressources financières aux régions les plus pauvres afin d’obtenir un ensemble un peu plus cohérent.

En Afrique, nous voyons trop que la source de l’instabilité vient de la division entre les zones géographiques, par exemple en termes d’indicateurs de développement humain.

Récemment, quand le président de la Banque mondiale a rencontré le président du Nigeria à Washington, un des termes de la discussion a été : « Comment peut-on aider, non seulement les populations qui sont déplacées à l’intérieur de ce pays, mais aussi, par des programmes spéciaux permettant d’avoir plus d’activité économique, aider les populations du nord du Nigeria ? » Idem pour le Mali.

Quelle est votre préoccupation centrale dans votre approche du continent ?

Exterminer – je dis bien exterminer parce que c’est un terme militaire – la pauvreté dans notre continent. C’est ma préoccupation numéro 1.

Dans vos rapports avec les pays africains, les conditionnalités se traduisent de quelle manière ?

Je crois que cette question des conditionnalités est un vieux débat...

Je vais vous pousser à nous faire des confidences ! Comment la cohabitation se passe entre Makhtar Diop, vice-président pour l’Afrique de la Banque mondiale, et Makhtar Diop, l’ancien ministre ? Comment l’arbitrage se fait lors de la prise de décision ?

Mon expérience antérieure me donne peut-être une grande sensibilité des difficultés à appliquer concrètement certains principes de politique économique. Ce qu’on appelle en anglais les First best de la politique macroéconomique classique ne sont appliqués dans aucun pays du monde. Que cela soit la France, les États-Unis, etc. On trouve toujours des aménagements à faire... Il est toujours bon de rappeler cela aux gens.

D’autre part, il m’est tout à fait naturel d’avoir un dialogue équilibré avec mes partenaires et collègues ministres d’autres pays. Je n’aurais pas accepté qu’on me traite autrement, quand j’étais dans leur position !

Et, enfin, je sais que s’il n’est pas convaincu, un État dispose de tellement de moyens détournés pour réussir à faire ce qu’il a envie, qu’il vaut mieux avoir un dialogue honnête, franc. Mon expérience antérieure m’aide à créer ces rapports, ces discussions, cette honnêteté, dans les relations ; je peux arriver en disant : « *Voilà ce que l’on peut faire, voilà ce que l’on ne peut pas faire.* » Et cela, je le pratique avec passion, avec détermination, et avec enthousiasme.

La Banque mondiale s’est-elle « africanisée » dans l’approche de ses problèmes économiques ? Prend-on suffisamment en compte cette Afrique à l’intérieur de l’institution ?

Oui, l’ouverture à des responsables qui ont eu un vécu en dehors de la Banque mondiale le montre bien. Mon prédécesseur avait été ministre de l’Éducation au Nigeria. Elle n’a jamais travaillé à la Banque mondiale. Moi-même j’ai été ministre au Sénégal, j’ai travaillé au FMI... Nous avons de plus en plus la volonté d’accumuler des expériences. Par exemple, la managing director de la Banque mondiale a été ministre des Finances de l’Indonésie.

En ce qui concerne les Africains, certains prennent des responsabilités de plus en plus importantes. Je parlerais par exemple de Saran Coulibaly, nommée récemment vice-présidente à la SFI, qui est un cadre ivoirien de très grande qualité. Mon collègue Ousmane Diagana prend, dès ce mois d’octobre, des responsabilités comme vice-président au sein de la Banque mondiale. Je pourrais vous citer un autre cadre mauritanien de très grande qualité, une vice-présidente qui vient de la BAD, etc. Et récemment, le président de la Banque a indiqué qu’il voulait augmenter le nombre de cadres africains au sein de l’institution. ■

Albert Essien

Ancien directeur général de Ecobank

L'ECOBANKER MODÈLE

Mission accomplie. Albert Essien laisse à son successeur une banque apaisée. Néanmoins, Ecobank devra poursuivre ses efforts de maîtrise des coûts et des charges, dans un environnement plus volatil. Omar Ben Yedder

Albert Essien a officiellement quitté Ecobank. Il représente le parfait *Ecobanker*. À l'heure où nous rédigeons cet article, le conseil d'administration et la direction de la banque préparaient une grande réception dans son pays, le Ghana, en hommage à ses 25 années de service. Albert Essien a activement participé à l'implantation de la stratégie d'expansion de la banque sur le continent au début des années 2000.

Il a aussi été l'un des principaux leaders, ainsi qu'un loyal serviteur de la banque. Aux heures difficiles, quand Ecobank a été accusée de mauvaise gouvernance et en proie à des luttes intestines, il a joué un rôle primordial.

Albert Essien a pris les rênes de la banque en mars 2014, chargé de conduire un navire en pleine tempête. Sa première tâche était de trouver un accord avec les auditeurs sur la charge de dépréciation, concernant des prêts non productifs importants inscrits au bilan, principalement sur son plus vaste marché, le Nigeria. Très déterminé, Albert Essien, qui a consacré plus de 20 ans à la banque, a pris son rôle très au sérieux. Contrarié de voir mal tourner le projet dans lequel il s'était tant

engagé, il a tout fait pour unir les divers camps qui s'étaient formés au sein de la direction.

Il savait qu'en insufflant, à nouveau, la volonté de concrétiser le projet panafricain, la banque pourrait aller de l'avant. Il savait aussi que l'établissement financier devait résoudre plusieurs problèmes essentiels : son coefficient d'exploitation était trop élevé, ses fonds propres étaient insuffisants et le conseil d'administration devait résoudre rapidement les questions de gouvernance pour lesquelles la banque avait été critiquée.

Un acteur de l'expansion

Un peu plus d'un an après, Albert Essien semble satisfait de l'institution qu'il lègue à son successeur. La banque a obtenu de bons résultats en 2014 et au 1^{er} semestre 2015, malgré de fortes dévaluations et les difficultés économiques qui frappent de nombreuses économies africaines.

Il n'est donc pas surprenant qu'il ait reçu une ovation lors de la dernière assemblée générale, qui a eu lieu en Tanzanie. Lors de notre rendez-vous de Londres, où il était de passage, il s'est dit « *confiant* » que le litige avec son prédécesseur, Thierry Tanoh, sera bientôt résolu.

Albert Essien semble satisfait de l'institution qu'il lègue à son successeur. La banque a obtenu de bons résultats en 2014 et au 1^{er} semestre 2015. Il n'est donc pas surprenant qu'il ait reçu une ovation lors de la dernière assemblée générale, qui a eu lieu en Tanzanie.

Albert Essien a progressivement gravi les échelons de la banque, après avoir débuté au Ghana. Il a été un homme de confiance et un allié d'Arnold Ekpe, l'architecte de la banque telle que nous la connaissons aujourd'hui. Il garde de « *bons souvenirs* » des « *années d'expansion* » au cours desquelles la banque est devenue une multinationale africaine. « *Quand je suis entré chez Ecobank, elle n'était présente que dans cinq pays : Togo, Bénin, Nigeria, Côte d'Ivoire et Ghana. C'était en 1990. L'expansion m'a passionné plus que tout. C'est une période inoubliable.* » Il est également fier du rôle de pionnier qu'a joué l'établissement. Première banque à être cotée sur trois Bourses africaines, elle a aussi amélioré la manière dont les régulateurs collaborent.

Un contexte monétaire inquiétant

Bien qu'il laisse une banque performante, il reconnaît qu'il reste beaucoup de travail à faire. Le coefficient d'exploitation, aux alentours de 65 %, demeure élevé ; l'objectif étant de le réduire à 50 %-55 % d'ici à 2017. Certains secteurs de la banque, tels que la banque d'investissement, doivent progresser. Et la banque n'a pas encore réussi complètement son implantation en Afrique de l'Est.

Albert Essien a exprimé son inquiétude au sujet des dévaluations de certaines devises et des répercussions qu'elles pourraient avoir sur les résultats. Au Ghana, par exemple, la banque a dû considérablement améliorer ses résultats en monnaie locale (le cedi) pour maintenir ses performances exprimées en dollars : « *Cela prouve que*



ALBERT ESSIEN A REÇU LE TROPHÉE AFRICAN BANKER DU MEILLEUR BANQUIER AFRICAIN EN 2015.

nous avons beaucoup travaillé pour conserver la même position et, comme nous avons su mieux maîtriser les coûts et les prêts non productifs, nous avons obtenu une augmentation de 25 % - 26 % du résultat avant impôt. »

Albert Essien est également « *préoccupé* » par l'instabilité du naira nigérian : « *Si l'on sait que le pays va laisser flotter sa monnaie de 5 % à 10 %, on peut s'organiser ; mais si la monnaie chute brutalement de 20 % ou 30 %, cela pose un problème. Je ne pense pas que la Banque centrale du Nigeria puisse continuer à maintenir sa monnaie. Elle devrait au moins la laisser flotter d'un certain pourcentage avant peut-être de la laisser flotter librement. Le Nigeria a besoin d'un régime de change stable.* »

Les opérations nigérianes de la banque comptent pour un tiers de ses activités environ. Le Nigeria a affiché de bons résultats au premier semestre malgré un ralentissement du marché. Il continuera à représenter une part importante du résultat mais il est essentiel pour la banque de maîtriser encore plus finement ses risques et ses prêts non productifs. « *Le Nigeria est un vaste pays et, quand l'on est présent en Afrique subsaharienne, en dehors de l'Afrique du Sud, il est impossible d'éviter le Nigeria. Nos activités nigérianes sont de plus*

en plus rentables. Nous continuerons à nous efforcer d'accroître les dépôts et à utiliser nos sources de devises étrangères pour stimuler les affaires. Nous avons légèrement diminué les prêts, notamment en devise, en raison de ce qui se passe au Nigeria aujourd'hui. »

Passage de témoin

La volatilité n'est pas nécessairement négative pour les banques. La part du département de Gestion de trésorerie dans le résultat est élevée – trop pour certains – ce que l'ancien directeur général attribue au fait que ce département a su « *profiter de la volatilité sur les marchés* », mais il estime que, pour obtenir une croissance durable et stable, la banque de détail et la banque d'entreprise et d'investissement devront générer davantage de revenus. Selon lui, la croissance viendra d'une plus grande efficacité de ses métiers et non de l'offre de produits exotiques. « *Ecobank pourrait atteindre un produit net bancaire de 3 milliards \$, contre 2,3 milliards en 2014. Quand on aura atteint 3 milliards et que le coefficient d'exploitation sera de 50 %, le résultat avant impôt sera nettement supérieur.* »

Albert Essien transmet le flambeau à un banquier expérimenté, Ade Ayeyemi, réputé

pour être « *un fin stratège* » et « *astucieux* ». Ayant dirigé les opérations africaines de Citigroup, il connaît parfaitement l'industrie bancaire. Quels conseils aimerait-il donner à son successeur ? Malicieux, Albert Essien reprend à son compte l'histoire des trois enveloppes : « *Si, à la fin de la première année, les résultats sont mauvais, il devra ouvrir la première enveloppe où il verra que je me tiens responsable de la situation. L'année suivante, si les performances sont encore décevantes, je lui conseillerai, dans ma deuxième enveloppe, de tenir les marchés pour responsables. La troisième année, si les choses vont toujours mal, je lui dirai de commencer à écrire ses propres enveloppes ! Mais, franchement, je ne pense pas que l'on en arrivera là : la banque est suffisamment solide pour faire face aux difficultés qu'elle pourrait rencontrer. Je pense que le nouveau directeur général est à la hauteur de la tâche ; sa mission est de maintenir la croissance et de proposer de bons retours aux actionnaires.* »

Albert Essien est « *confiant* » dans le fait que son successeur est bien l'homme de la situation et qu'il saura faire progresser la banque. Quant à ses propres projets ? Il se montre très discret, mais laisse entendre qu'il restera dans le secteur de la finance, auquel il a consacré sa vie. ■

Pascal Lagarde
Directeur exécutif de Bpifrance

L'EUROPE ET L'AFRIQUE SONT NOS DEUX AXES STRATÉGIQUES

La jeune Bpifrance, banque française publique d'investissement, constitue une expérience originale de soutien aux entreprises privées. Son directeur exécutif insiste sur son intérêt pour l'Afrique, notamment en direction des PME. Propos recueillis par Yasmina Lahlou

Comment se porte Bpifrance aujourd'hui ?

La création effective de Bpifrance, en juillet 2013, a constitué un profond changement. Tous les organismes publics en charge du financement des entreprises y ont été regroupés pour créer des synergies au service des entrepreneurs, pour créer l'outil public qui aide les entrepreneurs à se financer.

Bpifrance a fédéré les outils existants et a généré des synergies en s'appuyant fortement sur l'existant, dont un réseau dorénavant commun. Nous bénéficions, en effet, d'un grand réseau de financiers et de spécialistes des entreprises implanté dans toute la France. Ce qui permet aussi une forte proximité avec les entrepreneurs. Et ce réseau commercialise tous les produits de financement et d'investissement de Bpifrance. C'est sur l'ensemble des produits et des services que l'on conseille et accompagne ainsi les entreprises.

Quel est votre mode opératoire ?

Nous finançons l'ensemble des besoins des entreprises tout au long de leur croissance, utilisant à chaque fois des outils *ad hoc*. Des outils de fonds propres, de financement de prêts à moyen ou long terme, de trésorerie, d'aides à l'innovation... Nous le faisons en direct ou via les banques et les investisseurs privés qui, eux, financent les entrepreneurs. Quasiment dans tous les cas, nous n'intervenons en direct qu'aux côtés de financeurs privés, que ce soit pour les prêts ou pour les fonds propres.



En outre, la création de Bpifrance a permis de faire bouger les lignes grâce aux synergies. Il n'y a qu'à voir les chiffres : 14 milliards d'euros de financement en 2014 contre 11 milliards en 2013. Pourquoi une si forte croissance sur les prêts, les aides et les fonds propres ? Auparavant, nous propositions séparément chaque type de produits aux entrepreneurs, aujourd'hui c'est toute une palette de nouveaux produits et services qui sont proposés via le réseau, dont certains viennent d'être développés. Ainsi, 2015 a vu la mise en place d'un crédit export qui permet à une PME exportatrice de proposer à son acheteur de bénéficier de l'appui de Bpifrance. Nous avons également organisé en 2014, le pré-financement des contrats à l'export. Dès le lancement en 2013, nous avons créé un important fonds d'investissement pour les entreprises technologiques matures. Et nous travaillons actuellement sur les garanties à l'exportation.

Avez-vous répondu aux attentes ?

Pour le moment, car les besoins évoluent, le marché change, les acteurs aussi. Le *crowdfunding*, par exemple, apparaît. Autre fait nouveau : nous avons vécu une croissance forte des besoins en trésorerie court terme, alors que la demande n'était pas vraiment importante auparavant. Ce constat de besoins évolutifs est généralisé, preuve en est qu'en Europe, de nombreux pays qui n'avaient pas de banque publique les ont créées, comme au Royaume-Uni avec la British Business Bank (BBB), ou en Italie, où les missions de la CDP s'étendent, au Portugal, etc. Tous les pays touchés par la crise en fait. C'est une évolution forte.

Y a-t-il des secteurs clés ?

Oui, les entreprises innovantes notamment, parce que les risques sont tels que beaucoup de financeurs privés restent frileux. Nous avons aussi développé des expertises au sein de Bpifrance dans des secteurs clés pour notre économie comme les transports, la santé, le tourisme, le numérique... C'est aussi le cas dans le domaine du luxe, de la mode et des médias, où peu de financiers privés sont présents. Enfin, nous portons une attention soutenue à tout ce qui touche la transition écologique et énergétique ; au-delà des impacts sociétaux, il s'agit là d'un secteur en forte croissance.

Quel est votre mode de financement ?

Nous avons plusieurs sources : tout d'abord les fonds propres de notre branche investissement, d'une vingtaine de milliards d'euros ; nous sommes une banque qui se refinance sur les marchés auprès de financeurs internationaux et aussi auprès de la Banque européenne d'investissement ou de la Caisse des dépôts. Enfin, nous gérons les aides pour le compte de l'État ou des régions. En tant que banque, nous sommes régulés par la BCE avec les mêmes règles que toutes les autres banques, mais aussi par l'AMF (autorité des marchés financiers) en tant qu'investisseur. Nous appliquons un cadre réglementaire classique.

Comment évolue l'environnement international ?

C'est évidemment un point majeur. Nous souhaitons que l'économie française s'intègre au mieux dans une économie mondialisée. Nous réalisons chaque semestre



**Nous travaillons avec
des acteurs financiers africains
de premier plan qui investissent
dans les meilleures PME.
Le top avec le top !**

une étude de conjoncture des PME qui confirme que celles qui s’internationalisent et innovent sont bien plus confiantes dans leur avenir que les autres qui restent sous-traitantes dans leur région française. Notre *credo* est qu’il faut travailler ensemble, ne pas seulement exporter mais aller vers l’international pour coopérer et ce de façon bilatérale. Nous développons une stratégie globale en nous focalisant sur deux axes stratégiques qui sont premièrement l’Europe et deuxièmement l’Afrique.

Quelles sont, justement, vos activités en Afrique ?

La demande y est forte. Nous travaillons avec des acteurs financiers africains de premier plan qui investissent dans les meilleures PME, et créons de fait un vivier de coopération pour nos entreprises clientes, via notre fonds de fonds Averoës. Nous avons ainsi la capacité de créer un réseautage entre les entreprises les plus développées en France et en Afrique afin qu’elles puissent travailler ensemble. Le top avec le top ! Et Bpifrance poursuit en 2015 son engagement pour le développement du capital investissement sur l’ensemble du continent africain, avec le lancement de la dernière génération de fonds, Averoës Finance III, d’une taille cible de 200 millions d’euros.

Nous entretenons aussi des liens forts avec des banques africaines telles qu’Attijariwafa bank par exemple. Nous disons aux entreprises de notre portefeuille que c’est en Afrique que ça se passe ! Nous les y emmenons parce que nous avons la volonté d’y accompagner les entreprises et, au-delà, du simple financement, de s’y développer. L’axe fort de Bpifrance, c’est l’accompagnement.

Financer une entreprise, c’est bien, c’est nécessaire, mais l’accompagner tout au long de son histoire compte tout autant. Pour cela, il faut trouver des partenaires à l’international, on ne peut pas juste arriver, poser nos valises et exporter ; cette pratique est d’un autre temps !

Quelle est votre expertise en Afrique ?

Bpifrance travaille avec les pays africains en leur proposant ses 50 années d’expérience et d’expertise dans nos domaines. En effet, Bpifrance, dont la force tient en particulier dans sa capacité d’entraînement de l’initiative privée, s’est organisée pour proposer des prestations de conseils et d’assistance technique à des institutions étrangères de garantie des prêts bancaires, à des banques de développement, à des agences d’innovation, aux acteurs publics du Capital Investissement. Nous aidons ainsi les acteurs publics afin de construire des solutions visant à faciliter l’accès des PME aux crédits bancaires et à contribuer à leur financement.

Bpifrance est ainsi très présente au Maroc et en Tunisie, et ce depuis longtemps. Elle l’est aussi au Congo pour aider ce pays à y développer une institution globale. Actuellement, nous travaillons avec l’Algérie dans l’innovation et la garantie. Nous sommes très motivés, car le terreau est fertile. C’est un domaine bouillonnant, changeant, et les frontières doivent tomber. Bpifrance étant structurée par métiers (fonds, prêts, garantie…), nous n’avons pas de département Afrique dédié, mais avons des spécialistes du continent.

De plus, vous savez que de nombreux pays doivent passer de l’économie informelle à l’économie formelle, mais la transition est difficile, car ce n’est pas seulement une question de finance, mais aussi de réglementation, de cadre institutionnel, etc. Le chantier est vaste et difficile, mais il crée des liens forts entre la France et les pays africains.

Les défis pour Bpifrance ?

Nous sommes rentables, et devons le rester. Donc, nous ne sommes pas inertes, nous nous adaptons au marché, lequel est très évolutif. Nous avons vu, par exemple, revenir en force en France les banques privées sur les marchés du prêt à l’investissement des PME début 2015. Nous revoyons notre plan stratégique tous les ans. Par rapport aux mutations actuelles, c’est presque insuffisant !

Bpifrance, un mix entre l’État et la Caisse des dépôts ?

Cela fonctionne bien. Nous sommes organisés pour prendre des décisions d’investissement et de financement avisées et réactives, au plus près des entrepreneurs. Moins de 50 % de l’effectif global est à Paris et le reste en régions, où nous avons plus de 40 implantations. Nous sommes amenés à en ouvrir de nouvelles.

Qu’en est-il de l’économie sociale et solidaire (ESS) ?

C’est un des axes stratégiques de Bpifrance. Nos outils de financements classiques financent déjà beaucoup les acteurs marchands de l’ESS. Nous avons développé de nouveaux produits adaptés à ce secteur, comme un prêt ESS, des fonds d’investissement spécialisés et des aides à l’innovation. ■

BIO EXPRESS

Diplômé de l’école Polytechnique, Pascal Lagarde (52 ans) a entamé sa carrière dans le secteur de l’armement et des télécommunications militaires. En 1999, il est nommé directeur du département capital risque de CDC-PME puis directeur général en 2003. En 2006, il prend la direction de CDC Entreprises, avant d’être nommé en 2013 directeur exécutif de Bpifrance, en charge de l’International, de la Stratégie, des Études et du Développement. Filiale de la Caisse des dépôts, Bpifrance soutient les PME (financements, investissements, garanties) et les accompagne dans leur développement et leur internationalisation, de l’amorçage à la cotation en Bourse, du crédit à la constitution des fonds propres.



Africa Urban Infrastructure Investment Forum

30 November – 3 December 2015
The Maslow Hotel | Sandton | South Africa

IC Publications et Thebe Reed Exhibitions organisent ensemble la 3e édition de **African Urban Infrastructure Investment Forum (AUIIF)**.

Soutenu par UCLG-A, et tenu en conjonction avec Africities 2015, le Forum sera axé sur la nécessité de développer en Afrique des villes offrant une bonne qualité de vie.

AUIIF 2015 abordera les sujets suivants:

1. Inclusion des contextes locaux aux solutions globales
2. Mécanismes de financement du développement urbain
3. Conception et mise en œuvre des travaux d’infrastructures
4. Réalisation de logements abordables pour permettre une plus grande égalité sociale
5. Développement de l’énergie fiable pour assurer la croissance rapide du continent

De plus, deux séminaires se tiendront sur:

- A. Les villes du futur
- B. Le rôle des femmes dans les infrastructures urbaines en Afrique

www.auiif.com
Rencontrer. Connecter. Développer.

La présence au Forum est indispensable pour tous ceux qui jouent un rôle important dans le développement urbain en Afrique.

Trois moyens faciles pour s’inscrire !

Contacter

Réservation de délégué

Trevor Mochaki	Tom McGafferty
Tel +27 (0)21 531 1000	Tel +27 (0)21 531 1000
Email Trevor.Mochaki@icpublications.co.za	Email Tom.McGafferty@thebereed.com

Réservation de stand

Knowledge Teneo

Tel +27 (0)21 531 1000	Email knowledge@thebereed.com
------------------------	--

Sponsors

Baytir Samba

Tel +27 (0)21 531 1000	Email b.samba@thebereed.com
------------------------	--

Organised by





Aissata Kone Sidibé

Directrice générale de Coris Bank (Mali)

LA PIONNIÈRE

La directrice générale de Coris Bank-Mali a ouvert, en 2014, la première filiale du groupe bancaire burkinabè à Bamako. Sans l'avoir prémédité, Aissata Sidibé a donné à sa carrière une spécificité : l'ouverture de nouveaux établissements. Bamako, David Baché



Entre le Centre international de conférence de Bamako et les bureaux de l'Union européenne, le siège de Coris Bank-Mali donne sur le fleuve Niger. À un mois près, Aissata Sidibé aurait pu y fêter le même jour ses 42 ans, en juillet 2015, et la première année de sa nomination au poste de directrice générale, en juin. Un calcul inutile en termes d'analyse financière, et qu'elle jugerait donc probablement sans intérêt. La directrice générale aime l'efficacité. Petite, Aissata voulait être pharmacienne. Mais si certaines erreurs d'appréciation provoquent des désastres boursiers, d'autres engendrent des carrières fulgurantes. « Mon père est économiste, explique Aissata Sidibé. Il a toujours été un modèle pour moi, et cela a influencé mon choix d'aller vers ce secteur. »

Aissata Sidibé obtient son bac en 1991, l'année du coup d'État qui met un terme à la dictature militaire de Moussa Traoré. L'événement suscite d'immenses changements au Mali, et incite la jeune bachelière à poursuivre ses études à l'étranger. Elle prend alors la direction de Paris et s'inscrit en Administration écono-

mique et sociale. Aissata Sidibé y découvre son goût pour la finance et « la capacité d'analyser les chiffres d'une entreprise, pouvoir l'aider, la financer, lui permettre de prospérer. » Une fois sa maîtrise en poche, Aissata poursuit sa formation aux États-Unis avec un MBA (Master of Business Administration) dans l'État de New York : « C'était toujours dans la lignée de la banque-finance, et les formations que j'ai trouvées aux États-Unis me convenaient mieux que celles qui existaient en France. » Un choix purement stratégique qui s'avère correspondre à ses affinités : « Aux États-Unis, on peut s'intégrer plus facilement qu'en France. Et lorsque vous brillez dans vos études, vous bénéficiez automatiquement d'une bourse. »

C'est cette efficacité qu'apprécie Aissata, et c'est cette efficacité qui caractérise, pour elle, son expérience américaine : « C'est un pays plus pragmatique, où on vous forme déjà pour travailler. » En cours, elle apprend à parler en public, à former des projets, à travailler en équipe. Concret, pratique. Efficace. « Deux mois avant la remise du diplôme, les entreprises viennent sur le campus pour vous recruter. À l'époque, c'était très facile de rester travailler aux États-Unis ! »

Malian dream

Mais Aissata Sidibé fait un tout autre choix. Après un premier job au sein d'une compagnie américaine de télécommunications, la jeune analyste financière prend le chemin du retour. « Je ne voulais pas émigrer. Je voulais travailler dans mon pays. J'avais plus

à apporter au Mali qu'aux États-Unis, où il y a des milliers de personnes comme moi ! Et puis mes parents étaient là, j'ai toujours vécu avec eux. » Surtout, le rêve américain est celui de pèlerins débarquant sur une terre où tout est possible pour qui s'en donne les moyens. Pour Aissata, cette terre ne se trouve plus de l'autre côté de l'Atlantique mais bien chez elle, au Mali : « À l'époque, il y avait de nouvelles sociétés qui s'installaient, de nouvelles banques qui s'ouvraient, il y avait des choses à construire. »

C'est la fin des années 1990, et deux banques ouvrent leurs portes à Bamako. « J'ai intégré Ecobank neuf mois après l'ouverture, » se souvient celle qui avait eu le luxe de choisir entre plusieurs propositions. « Cette fois, c'était financier, confie-t-elle dans un sincère éclat de rire, j'ai choisi le poste où je gagnais le plus ! » Aissata Sidibé passera 15 années au sein de cet établissement, dont elle gravit progressivement les échelons. Mais, à son arrivée, elle est encore une junior, qui doit parfaire sa formation au département des opérations. « C'est le cœur de la banque, où l'on apprend vraiment le métier. » Deux années à peaufiner les fondements du back-office, puis c'est le département de la clientèle institutionnelle, où elle devient adjointe au chef. « Mon expérience des opérations me permettait de mieux vendre la banque parce que j'en maîtrisais tous les produits. » Une position à laquelle sa formation ne la prédestinait pas vraiment mais, comme d'habitude, Aissata y trouve son compte. Elle y voit un défi, une occasion de se rendre indispensable : « Pour qu'une banque puisse mieux se porter, il faut chercher de nouveaux clients. C'était un chal-

lenge, celui d'apporter de nouvelles transactions, de nouveaux business. Aux opérations, j'étais exécutante. Là, je sentais ma contribution à la croissance de la banque. »

La banquière, le journaliste et le psychologue

Pour son dernier poste à Ecobank, en 2010, Aissata Sidibé prend la direction du département banque domestique. « J'étais en charge de toutes les agences de la banque, je m'occupais de toutes les entreprises locales qui étaient clientes chez nous, mais aussi des particuliers et du secteur public. » Le département rassemble, selon ses estimations, 40 % des effectifs de la banque et 80 % de ses clients. « C'était une autre manière de mesurer l'apport et la valeur ajoutée que j'apportais à la banque. » Certains aspects de son travail lui auraient-ils moins plu ? « Cela, je ne m'en souviens pas. » Un journaliste pourrait la soupçonner de ne pas vouloir déballer le linge sale. Un psychologue appellerait cela du déni. Aissata, elle, a une autre explication : « On n'a pas le temps ! Les journées sont tellement chargées, il y a beaucoup de travail ! Il m'a toujours passionnée. » Le psychologue apprécierait quand même cet ultime aveu : « C'était aussi beaucoup de

sacrifices personnels. Lorsqu'on est femme, épouse, mère de trois enfants et qu'on décide de faire carrière, il y a beaucoup de sacrifices à faire ! J'ai de longues journées, donc je ne vois mes enfants que le week-end. Il faut aussi avoir un époux qui, quand je rentre tard, que je suis stressée, comprenne mon goût pour la carrière et me soutienne ! » Mais l'époux soutient Aissata, laquelle ne regrette rien. Tant pis pour le psychologue. Quoique : Monsieur Sidibé, directeur régional d'une ONG humanitaire, est basé en Côte d'Ivoire : « Il vient à Bamako deux semaines dans le mois. »

Son mari n'aura pas eu qu'un simple rôle de soutien dans la vie professionnelle de Madame Sidibé. Il y a dix ans, son ONG l'envoie en Sierra Leone. Aissata Sidibé demande à le suivre. Heureux hasard, Ecobank ouvre justement sa filiale dans le pays. Un an plus tard, Aissata Sidibé prend donc la direction des crédits et de la gestion des risques de la nouvelle filiale de Ecobank à Freetown. Une promotion, un nouveau pays et de nouveaux défis : six années après avoir participé aux débuts de Ecobank au Mali, c'est le deuxième lancement pour Aissata Sidibé. « Il fallait bâtir une nouvelle banque qui partait de zéro, constituer un portefeuille de clients et surtout former les nouvelles recrues,

leur donner la culture du crédit », se souvient-elle avec enthousiasme mais sans nostalgie : « Démarrer une banque dans un nouveau pays était difficile, mais on a réussi. » Sur ces difficultés, on n'en saura pas davantage : « N'étant plus dans cette institution, je ne rentrerai pas dans les détails... mais il y en a eu beaucoup. »

« Un choix difficile »

Pas de quoi décourager cette pionnière du nouvel établissement bancaire. En juin dernier, Aissata Sidibé est débouchée par le groupe burkinabè Coris Bank, qui ouvre sa filiale malienne. « J'ai réfléchi pendant plusieurs mois. Après 15 années dans une même institution, on se sent comme dans une famille. Quitter Ecobank a été un choix très difficile. Mais dès que ma décision a été prise, je suis allée de l'avant. » Si elle prétend n'avoir aucune maxime, cette dernière phrase pourrait pourtant être la sienne. « On se fixe des objectifs dans la vie. Moi, je voulais prendre la tête d'une institution bancaire. Coris Bank m'a donné cette opportunité, j'ai décidé de la saisir. » Des idées claires et de la détermination, autant de qualités non négligeables au moment d'ouvrir un nouvel établissement : « C'est quelque chose que j'avais déjà fait deux fois de suite à Ecobank, donc je n'ai pas eu peur de la tâche. »

Pourtant, les défis ne manquent pas : mettre en place à partir de rien les procédures de la banque, monter de toutes pièces un portefeuille de clients... d'autant plus difficiles à convaincre que le nouvel établissement ne dispose pas encore d'une gamme de produits bancaires aussi complète que ses concurrents. Si le transfert représente une bonne opération financière personnelle pour la promue directrice générale, il ressemble aussi à un pari risqué. « Je n'ai pas eu ce sentiment, tranche Aissata Sidibé, c'est une banque qui a déjà fait ses preuves au Burkina Faso, qui commence à faire ses preuves en Côte d'Ivoire, et mes échanges avec les dirigeants m'ont tout de suite donné confiance. » Sans surprise, Aissata Sidibé assure ne pas regretter son choix et être déjà satisfaite des performances réalisées. Espérons pour Coris que les défis ne se tariront pas pour autant, sans quoi Aissata Sidibé risquerait de vouloir encore ouvrir une nouvelle banque. La sienne ? ■



photo © www.financialafrik.com

Kayi Rose Mivedor
Directrice générale de Diamond Bank Togo

UNE BANQUIÈRE CONSCIENTE DE SES DEVOIRS

Jeune directrice de banque dans la capitale du Togo, Kayi Rose Mivedor symbolise la détermination des Togolaises à peser dans la reconstruction économique de leur pays. Lomé, Edem Gadegbeku



Première Togolaise à présider depuis juillet 2014 aux destinées de l'Apbef-Togo (Association professionnelle des banques et établissements financiers du Togo), Kayi Rose Mivedor, la quarantaine, croit profondément au potentiel des banques togolaises pour porter durablement l'économie nationale en pleine croissance.

Douze années d'expérience acquises dans diverses sphères décisionnelles de multiples entreprises implantées au Togo, dont une banque (Banque Atlantique Togo), ont aidé cette habile intellectuelle, titulaire d'un DESS en Droit des affaires (option Administration des entreprises), à décrocher le poste de directrice générale de la filiale togolaise de Diamond Bank depuis octobre 2013. Après avoir effectué ses études supérieures France, Kayi R. Mivedor a dû s'imposer dans l'environnement du travail dans son pays natal en misant essentiellement sur la rigueur et l'efficacité.

À fin juillet 2015, le total de ressources clientèle mobilisées par les composantes de l'Apbef-Togo est de l'ordre de 1 115 milliard de F.CFA. Les crédits accordés durant la même période par les mêmes structures se chiffrent à 991 milliards. Des statistiques qui contentent Kayi Mivedor, laquelle aime se définir comme « le premier exploitant et commercial de la banque » qu'elle dirige, sans aucune prétention de casser des stéréotypes.

Car, justifie la première directrice de Diamond Bank Togo et l'une des rares Togolaises à diriger un établissement bancaire dans le pays, « 14 banques et deux établissements financiers se partagent l'univers de la finance au Togo. En termes de financement à l'économie,

les banques agréées sur le territoire togolais ont une moyenne de 29 % contre 19 % comme moyenne minimale admise au sein de l'Uemoa, juste derrière le Sénégal qui est crédité d'une moyenne de 30 %, le pays le plus performant en la matière ».

Afro-optimiste résolue et fière des prouesses économiques qu'accomplit en ce moment le Togo depuis la reprise de sa coopération avec lacommunauté financière internationale en 2007, Rose Mivedor n'élude pas pour autant les défis. Entre autres « l'augmentation du taux de bancarisation » qui est à 15,8 % et près de 52 % en incluant les SFD (système financier décentralisé) et institutions de microfinance.

Mieux financer les PME

Le volume des dépôts dans les banques représente 38,5 % du PIB, contre une moyenne de 25 % dans l'Uemoa. Des statistiques qui démontrent que « les banques togolaises ont de la liquidité qui mérite d'être investie », commente Rose Mivedor aux yeux de qui « financer autrement les PME-PMI donnerait un coup de fouet considérable à la création de richesses au Togo ».

Pour donner forme à cette mutation bancaire, l'actuelle présidente de l'Apbef-Togo défend une approche novatrice de cette catégorie de clientèle. « Le système bancaire local rencontre des difficultés dans le financement des PME-PMI. C'est un gros challenge, car les PME-PMI constituent le véritable tissu de croissance dans une économie comme la nôtre. Les banques font face à des difficultés structurelles liées à l'absence d'informations ou leur qualité autour de ces PME-PMI, de

nature à permettre une prise de décision aisée », estime la jeune directrice générale.

Dans cette optique, insiste-t-elle, « les banques peuvent être davantage imaginatives en matière de financement », en refusant de s'enfermer uniquement dans des « garanties hypothécaires ». Il existe aujourd'hui une panoplie de garanties comme les fonds de garantie qui accompagnent les banques dans le cadre du financement des investissements et non de la trésorerie (ANPGF, Fonds GARI, African Guarantee Fund, la garantie à risque de l'AFD, etc.). Ou encore, poursuit la directrice, « une meilleure gestion du cycle du client par le biais de la tierce détention, du monitoring du financement du stock du client pour mieux suivre et canaliser ses flux ». Rose Mivedor, réputée avoir le verbe facile, souligne que les banques du Togo ont « un double devoir de conseil auprès du client, quelle que soit sa taille, et d'accompagnement ».

Restructurer le cadre général du financement

En appelant de ses vœux ces mutations dans le financement qu'opèrent les banques, la présidente de l'Apbef-Togo formule également un plaidoyer à l'intention de l'État. Notamment « la réduction du coût d'exploitation des banques pour leur permettre d'être proches de la clientèle, mais à moindre coût. D'où aussi l'importance d'une plus grande promotion de l'internet et du mobile banking. Une somme de mutations qui ont pour vocation d'accroître le financement à l'économie de la part des banques togolaises, parce qu'en dépit de nos bons chiffres dans la zone Uemoa, nous demeu-



rons très loin des performances des banques européennes et sud-africaines ». L'État peut, en outre, décider une incitation fiscale pour amener les PME-PMI à avoir recours aux centres de gestion agréés (censés les aider) à acquérir l'information financière de qualité ainsi qu'un suivi idoine.

« Les banques togolaises ont de la liquidité qui mérite d'être investie. Financer autrement les PME donnerait un coup de fouet considérable à la création de richesses »

L'élimination d'autres goulots d'étranglement qui retardent l'épanouissement des banques et établissements financiers au Togo tient également à cœur à la directrice de l'Apbef-Togo. « L'environnement des affaires, le cadre légal doivent être propices pour développer le financement à l'économie qu'opèrent les banques », plaide Rose Mivedor, ancienne responsable juridique de Togo & Shell. Elle énumère, dans le même esprit, d'autres écueils à surmonter comme « le problème majeur du foncier » qui fragilise la sécurisation des actifs, la fiabilité et la disponibilité des systèmes d'information précédant l'ouverture de nouvelles agences bancaires (le développement des infrastructures télécoms hors de Lomé), et surtout « la sécurité judiciaire dans tout litige » ; parce que, insiste-elle, « les banques détiennent et

protègent avant tout l'argent des déposants ».

Au Togo, où les femmes représentent près de 52 % de la population, le parcours professionnel et la soif de performances du numéro 1 de Diamond Bank Togo pourraient faire des émules. À l'endroit de toutes ses jeunes compatriotes qui aimeraient l'imiter, Mivedor formule un message simple, mais évocateur : « Amour du travail, soif de la connaissance, rigueur, confiance en soi, car les femmes ont autant de potentiel que les hommes. »

Au moment où Lomé reprend ses marques de place financière régionale, Rose Mivedor croit fermement en l'apport des banques dans cet élan de dynamisme économique : « Les mutations économiques en cours au Togo sont en train de le doter d'atouts pour vendre son positionnement de pays de services, à l'image du Singapour. Le Togo est bien placé pour servir de hub économique et financier dans la sous-région. » ■

Bilel Sahnoun
Directeur général de la Bourse de Tunis

IL FAUT INCULQUER LA CULTURE BOURSIÈRE

Premier directeur général de la Bourse des valeurs mobilières de Tunis issu du secteur privé, Bilel Sahnoun veut insuffler un vent de modernité à l’institution. La Bourse de Tunis, selon lui, doit diversifier ses produits financiers si elle veut venir en aide à l’économie du pays. Propos recueillis à Tunis, par Mathieu Galtier.

Quelle part représente la BVMT dans la richesse de la Tunisie ?

Elle est à un niveau très faible. La Bourse de Tunis représente environ 25 % du PIB avec une capitalisation chiffrée à 18 milliards de dinars [8,1 milliards d’euros] pour 78 entreprises cotées. En moyenne, les transactions quotidiennes représentent 8,5 millions de dinars [3,65 millions d’euros]. Les marges de progression sont énormes.

Pourtant, en 2014, la Bourse de Tunis a été la place financière arabe la plus active avec 16,7 % de croissance.

Tout à fait. C’est vrai que la capitalisation boursière a bien augmenté ces dernières années. Par exemple, la part des investisseurs privés est de 26 %, plus élevée qu’avant la révolution de 2011. En 2015, jusqu’à l’attentat de Sousse en juin, nous étions presque à 13 % de croissance... Aujourd’hui, nous sommes à une moyenne de 8,5 %. Il y a trois principales raisons à ce développement.

D’abord, je citerai la maturité des investisseurs tunisiens. Ensuite, le tissu économique est à une période de transmission de richesses entre les fondateurs des sociétés créées dans les années 1970 et une deuxième, voire une troisième génération. Ces dernières cherchent une valorisation et passent par la Bourse pour l’obtenir.

Enfin, les entreprises se heurtent aux limites du financement classique : 92 % du financement des entreprises provient du secteur bancaire : cette proportion n’est plus tenable ! Le marché financier est forcément amené à jouer un rôle plus important.

Nous menons actuellement une étude stratégique : dans un horizon de cinq ans, nous voulons financer l’économie tunisienne à hauteur de 20 %, contre 8 % aujourd’hui. En Europe, la part des marchés boursiers tourne autour de 35 % et dépasse 60 % aux États-Unis. L’objectif est de faire de la place de Tunis un marché émergent en multipliant par dix la capitalisation boursière. C’est ambitieux, mais si l’on regarde les chiffres en détail, cet objectif n’est pas impossible.



Quelle est votre stratégie pour faire de Tunis une place financière incontournable en Afrique ?

Il faut avant tout implanter la culture boursière en Tunisie. Les emprunts obligataires doivent ainsi être utilisés de manière plus fréquente et plus dense, pour financer le développement et la croissance. Je veux également faire venir les investisseurs. Nous allons créer un organisme qui rassemble tout l’écosystème financier du pays dont les investisseurs institutionnels importants qui ne viennent pas naturellement sur le marché financier comme la Caisse des dépôts et consignations (CDC), la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) mais aussi les banques et les assurances. Nous avons signé un partenariat avec Paris Europlace en ce sens, pour qu’elle nous aide à créer cette synergie. Depuis mon arrivée en janvier, j’organise des réunions B to B entre les acteurs boursiers et ces investisseurs pour expliquer qu’ils ne travaillent pas l’un contre l’autre mais ensemble. C’est un travail de longue haleine. Nous pouvons créer des produits communs comme des assurances vie ou des OPCVM spécialisés en assurance vie qui pourraient être vendus par les intermédiaires en Bourse. Une autre piste est celle des produits indiciels pour lutter contre notre faiblesse de liquidité.

Nous avons beaucoup de préalables à régler, bien sûr, mais Euronext ou des banques tunisiennes filiales de banques internationales peuvent nous apporter le savoir-faire nécessaire. Nous voulons enfin organiser des roadshows pour faire connaître la BVMT. Le prochain est prévu à Dubaï pour attirer les investisseurs en portefeuilles du Golfe qui ne sont, pour l’instant, pas assez présents sur la Bourse tunisienne. En janvier, nous allons aussi lancer l’association des Bourses francophones, dont le siège sera à Tunis.

En attendant que ces projets aboutissent, les sociétés tunisiennes continuent de délaisser la Bourse. Après avoir annoncé sa cotation, Moulin d’or a finalement préféré l’an dernier se faire racheter par un fonds d’investissement...

Si Moulin d’or était entré en Bourse, cela aurait été une belle prise de guerre ! Mais nous ne sommes pas contre les *private equity*. Dans le cas Moulin d’or, le fonds d’investissement pourrait décider de sortir dans trois ou cinq ans et donc de se tourner vers la Bourse. Nous n’avons pas le même temps : les fonds raisonnent à court ou moyen terme, nous sommes là pour la vie. Nous discutons avec Euronext pour mettre en place

Dans un horizon de cinq ans, nous voulons financer l’économie tunisienne à hauteur de 20 %, contre 8 % aujourd’hui.

une procédure souple et moins coûteuse d’entrée en Bourse à destination des PME et des micro-entreprises. Concrètement, nous planchons sur un kit pré-IPO pour indiquer quel sera le coût et qui sont les acteurs et intervenants. Mais, pour attirer les PME, nous devons au préalable augmenter les introductions de sociétés importantes.

Par exemple ?

Les secteurs télécoms, agricole, touristique, pétrolier sont absents du marché. Si des sociétés de ces secteurs arrivent, elles pousseront la Bourse vers le haut en apportant du volume et de la liquidité. Je conçois mal, par exemple, que l’État tunisien distribue de l’essence à la pompe via la SNDP (Société nationale de distribution des pétroles). C’est un secteur très concurrentiel. À mon sens, il devrait être régulé par des sociétés privées uniquement, et la SNDP pourrait être éligible à une cotation boursière. L’ETAP (Entreprise tunisienne d’activités pétrolières, en charge de l’exploration et de la production) et la STIR (Société tunisienne des industries de raffinage) sont encore pour l’instant de gros morceaux pour la Bourse, mais nous pourrions commencer par privatiser la SNDP.

Une autre voie consisterait à discuter avec les distributeurs internationaux pour qu’ils créent des filiales, à l’exemple de Total Maroc [dont 15 % ont été mis sur la place financière de Casablanca en mai 2015]. Pour les télécoms, il serait très facile de mettre en Bourse les 10 % de l’opérateur Ooredoo qui sont actuellement gérés par l’État au titre des biens saisis après la révolution. Cela pourrait d’ailleurs être le déclic pour l’arrivée des autres opérateurs Tunisie Télécom et Orange, même si ce sont des dossiers plus délicats.

Parmi ces fameux biens saisis au clan Ben Ali-Trabelsi figurent de nombreuses sociétés. Aimerez-vous les voir sur le marché ?

En effet, au moins une bonne dizaine de ces entreprises pourraient être cédées à la Bourse, d’autant que la gestion étatique actuelle laisse à désirer car leurs structures exigent qu’elles soient dirigées par un repreneur stratégique et des actionnaires. Je peux citer la société Zitouna pour son secteur bancaire et d’assurance, les concessions de voitures et les entreprises de médias. Le pouvoir politique sait que nous sommes intéressés de voir ces sociétés figurer à la cote. Nous attendons sa décision. Le gouvernement a des priorités.

Le marché financier n’est pas en première ligne. Au sein du Parlement, certains élus ne savent toujours pas comment la Bourse peut aider l’économie ! Mais les choses progressent. Nous avons été force de proposition sur la loi de Finances de 2016 et sur le plan quinquennal. ■

LA MONÉTIQUE DU III^e MILLÉNAIRE

La culture du cash demeure forte en Afrique, en particulier là où le taux de bancarisation ne dépasse pas 20 %. Si la population – jeune – est avide de technologie, les commerçants résistent. Dossier réalisé par Estelle Brack



La carte de paiement est présente en Afrique depuis plusieurs décennies maintenant, mais les communautés bancaires peinent à trouver la bonne voie pour la développer.

En Algérie, par exemple, les premiers paiements par carte ont été rendus possibles chez certains commerçants de proximité dès les années 1990. Aujourd'hui, le pays est doté d'un réseau monétique interbancaire, avec une acceptation mono-canal et un paiement de proximité. Le pays a d'abord choisi une stratégie de développement de l'activité monétique en suivant un modèle classique (européen) de paiement de proximité. Les chiffres témoignent

de l'échec de cette stratégie : 19 institutions financières, 1,5 million de cartes CIB distribuées, 1 700 distributeurs automatiques de billets (DAB) interbancaires et 2 876 terminaux de paiement électronique (TPE), dont seuls 120 ont généré des transactions en 2014.

Au Maroc, en Algérie comme en Tunisie, la carte de paiement, même largement diffusée, est essentiellement utilisée pour les retraits. Les espèces sont le principal concurrent de la carte. Le mobile aussi ne lui a pas rendu la tâche facile. Mais son développement demeure parmi les priorités de tous les pays. Parce qu'elle permet l'interopérabilité internationale, certes.

Mais aussi parce qu'elle replace la banque dans son rôle d'intermédiaire dans le contrôle et la gestion de la monnaie, fonction régalienne que lui délègue la Banque centrale.

Les freins au développement de la carte en Afrique francophone sont clairement identifiés. Pour Blaise Ahouantché, directeur général du Groupement interbancaire monétique (GIM-Uemoa), « les raisons sont d'ordre réglementaire et d'infrastructure. Il est de la responsabilité des autorités de réguler les commissions au titre de la bonne concurrence entre les acteurs. Les droits sont aujourd'hui très différents selon les réseaux carte (GIM, MasterCard, Visa) et souvent considérés comme trop élevés pour les clients des banques. En termes d'infrastructure, il faut que les télécoms soient au rendez-vous, en particulier pour fournir des communications fiables pour les TPE et les DAB ».

Le facteur culturel semble être un élément décisif pour réussir la promotion de la culture monétique. Il ne s'agit plus d'enjeu technique ou technologique, mais de développer une offre marketing appropriée au marché. Préoccupation exprimée par Valentin Mbozo'o du Groupement interbancaire d'Afrique centrale (Gimac) : « Aujourd'hui nous avons la solution technique. Nous avons commencé par des ingénieurs, il faut maintenant laisser la place à l'innovation et au marketing de l'offre pour les clients particuliers et commerçants. On a déjà la solution paiement auprès des commerçants par TPE d'un opérateur mondialement connu, et nous avons pour ambition de diversifier les applications et expérimenter de nouvelles stratégies conformes aux attentes de notre environnement. Nous sommes des aventuriers et notre arme, c'est l'enthousiasme ! »

Après l'Afrique du Sud, le Maroc est le pays le plus avancé en monétique et le mieux positionné en Afrique. Le royaume a dépassé la barre symbolique de 10 millions de cartes bancaires et annonce un taux d'équipement de 31 % de sa population. S'il tient cette position, c'est parce que de gros efforts ont été

déployés, impulsés par le Centre monétique interbancaire (CMI) à travers de continuelles campagnes de sensibilisation. Bien sûr, le fort climat concurrentiel dominant la scène bancaire et financière marocaine fait que la monétique avance à un rythme important sur la voie de l'innovation. Mais les cartes sont principalement utilisées pour des opérations de retrait « on us », les particuliers allant retirer de l'argent au distributeur (DAB) de leur agence, cette fois en dehors plutôt qu'au guichet. On est encore loin de l'interbancaire.

L'expérience française montre que les cartes ont, à l'origine, été essentiellement utilisées pour retirer des espèces dans les DAB (dès 1967 dans les deux systèmes privatifs « bleu » et « vert », puis à partir de 1984 dans le système interbancaire du GIE Cartes bancaires - CB). Elles ont vu leur utilisation s'intensifier au fur et à mesure du développement du parc des commerçants acceptant ce moyen de paiement, à partir de 1980. La progression du recours à la carte s'est accélérée à partir de 1984 avec l'interbancaire, constituée autour du GIE Cartes bancaires, et qui permet aujourd'hui – spécificité française – une interopérabilité multisystèmes.

Dans le système CB, c'est la fonctionnalité « paiement » qui montre le plus fort potentiel de développement au fil des années (le nombre de paiements est passé de 5 milliards en 2005 à 9,14 milliards en 2014), tandis que les retraits sont stables dans le temps (1,2 milliard d'opérations environ en 2005 et 1,54 milliard en 2014). En valeur, le panier moyen de paiement est relativement stable dans le temps (46-48 euros) tandis que celui du retrait augmente régulière-

ment (70,10 euros en 2007 et 81,11 euros en 2014). Il est instructif également de constater que le parc de cartes français était déjà de 51 millions de cartes en 2005, contre 62,8 en 2014. Plus du tiers des opérations de paiement en nombre (616,7 millions) sont aujourd'hui réalisées en ligne (pour une valeur de 55,2 milliards d'euros). C'est cette expérience de réseau carte national-régional interconnecté dont se sont inspirés beaucoup de pays africains, alors que la monétique y est née en s'appuyant sur les réseaux internationaux.

Les banques au milieu du gué

Le Maroc a ainsi reconnu les cartes de paiement françaises et American Express dès 1976, et le premier DAB a été installé par Wafabank en 1981. La même année ont été émises les premières cartes Diner's Club Maroc et la première carte Visa par la BMCE en 1982 (adhérant à Visa en tant que Membre principal, suivi de BCP et Wafabank).

En matière de monétique, une des difficultés rencontrées par le continent africain est liée à la position intermédiaire où se trouvent les moyens de paiement : au milieu du gué. Le développement progressif des paiements sur mobile démontre indubitablement l'appétence des populations pour les moyens de paiement scripturaux dématérialisés (la monnaie électronique). Mais ils doivent être accessibles 24 heures/24. Le paiement sur mobile a permis de conjuguer la demande de solution pratique émanant des individus et un réseau d'acceptation relativement peu onéreux à développer, au travers des agents et des agences bancaires ou postales déjà existantes.

Le développement de la carte rencontre une difficulté non négligeable : comme dans toutes économies de marché biface (*two-sided market*), l'asymétrie est forte pour la banque entre le développement du réseau d'acceptation (DAB – à sa charge financière, non négligeable – et TPE – à la charge financière du commerçant, sur incitation de sa banque) et celui de l'émission (les cartes, en principe facturées au porteur). Développer un des côtés du marché coûte cher, sans commune mesure avec l'autre côté. Or, l'un n'a pas de valeur sans l'autre : distribuer des cartes n'a aucun intérêt si elles ne peuvent être utilisées chez les commerçants ou s'il n'y a pas de DAB.

Développer le réseau d'accep-

tation, c'est créer des externalités positives dont profitent ceux qui détiennent une carte bancaire ; il est logique donc, selon cette approche, que celui qui crée des externalités positives en perçoive, aussi, les bénéfices. Dans un système interbancaire (interopérable), le potentiel de développement de l'acceptation est lié à la volonté des banques d'investir pour développer le parc de DAB, mis à disposition des clients des autres établissements. Dans la plupart des systèmes, la banque propriétaire du DAB reçoit une commission préétablie (dite « interbancaire ») de la banque du porteur ; de la même manière, la banque du commerçant verse une commission à la banque du porteur qui vient utiliser sa carte chez lui (rémunérant, entre autres, la garantie de paiement le cas échéant). Ces commissions, décidées de concert entre la communauté gérant le système et les autorités de la concurrence, sont autant d'incitations à destination des banques à développer le système communautaire.

Développer l'affectio societatis des banques

Une réflexion de la place dans son ensemble, nécessaire afin de communautariser l'investissement, peut être une bonne solution. Pour Blaise Ahouantché, « il faut une offre mutualisée et développer l'interopérabilité. Il nous faut de l'audace pour trouver une solution pour investir dans le réseau d'acceptation et accepter toutes les cartes. Alors les banques pourront se focaliser sur l'émission (cartes, mobile, cash in cash out, biométrie, etc.). » La difficulté que semble rencontrer le système bancaire africain n'est pas d'ordre financier. Les banques ont, à l'échelle de leur poids naturel, les moyens d'investir dans les TPE et les DAB. Mais, aucune d'entre elles ne veut se lancer la première dans cet investissement massif que nécessite la vulgarisation de l'usage de la carte de paiement, et voir les clients des autres banques concurrentes utiliser ses DAB au titre de l'interbancaire.

Comment dépasser cette dimension concurrentielle et développer un *affectio societatis* fort dans l'optique de développer la carte ? En mettant en place une structure externe à laquelle abondent les banques (au prorata de leur poids naturel, de leur part de marché, etc.) et qui se charge de porter l'investissement pour développer le parc d'acceptation (DAB, TPE), dans la continuité de ce qui est déjà pratiqué pour les infrastructures d'autorisation ou de compensation.

Après l'Afrique du Sud, le Maroc est le pays le plus avancé en monétique et le mieux positionné en Afrique. Le royaume a dépassé la barre symbolique de 10 millions de cartes bancaires et annonce un taux d'équipement de 31 % de sa population.

L'on peut également penser que cette structure interbancaire pourrait solliciter des incitations fiscales pour effectuer des déploiements aussi au service de la population et de l'administration fiscale, notamment. Les commissions interbancaires sont également des outils non négligeables pour inciter au déploiement de l'acceptation. Pour Valentin Mbozo'o, « *l'enjeu principal du développement de la monétique dans la zone c'est l'acceptation. La problématique du développement du parc de TPE n'est pas spécifique à notre région et elle est commune à tous les pays. Nous n'avons pas encore formalisé notre stratégie. Il faut avoir des politiques pour favoriser l'acceptation des TPE par les commerçants qui, aujourd'hui, trouvent les coûts de revient des transactions par TPE très élevés par rapport à la vente en cash. Nous avons plusieurs axes de réflexion, dont en particulier une revue à la baisse de la commission commerçant, des coûts de location et d'entretien des TPE, sans oublier l'éventuelle aide des États afin de légiférer sur la promotion de ce mode de paiement (au titre de la lutte contre le blanchiment par exemple), en contraignant tout le monde à posséder un compte en banque pour des transactions avec les finances publiques* ».

Dans ces économies encore peu bancarisées, la circulation même des espèces l'est aussi très peu, y compris auprès de la Banque centrale. Pour preuve le mauvais état des billets en circulation en Afrique. *Quid* de la valeur de la monnaie fiduciaire effectivement en circulation en Afrique? Nul ne peut en avoir une idée exacte. Une partie importante de la monnaie papier, une fois émise, ne repassant jamais par la Banque centrale ou les banques, elle est totalement hors de vue des autorités.

L'intérêt de la dématérialisation

La bancarisation en général, la monétique en particulier, permettent de bancariser une partie des flux fiduciaires (au travers des dépôts et retraits au guichet, des DAB, des processus de *cash in – cash out* en général). Elle intéresse les autorités monétaires assurément, qui l'appellent de leurs vœux et travaillent dans ce sens. La bancarisation fait, aussi, émerger le coût de la gestion du fiduciaire : pour les particuliers qui conservaient les espèces par-devers eux, les placer sur un compte bancaire (ou mobile) limite le risque de les voir disparaître (dérobés, détruits, etc.). Pour le banquier, alimenter en espèces

LES AVANTAGES ET CONTRAINTES DE LA CARTE

- **côté commerçant** : le caractère irrévocable et la garantie du paiement, la rapidité du crédit du compte, la diminution du risque lié à au traitement et à la détention des espèces, un faible taux de commissionnement ;
- **côté porteur**, le développement de la carte dépend de l'appétence de la population à l'utiliser plutôt que les espèces (et donc de conserver des espèces sur un compte bancaire plutôt que chez soi). Il dépend du pouvoir d'achat, de la capacité à épargner, de l'éducation financière véhiculée par les médias, de la volonté politique et des incitations législatives.

À L'INVERSE, LES DIFFICULTÉS À SURMONTER CONCERNENT

- **le système cartes lui-même** (coût des terminaux de paiement, défaut de formation à l'usage des matériels d'acceptation, manque d'organisation dans la chaîne d'acceptation, retard dans le développement de l'acceptation internationale)
- **l'infrastructure** (état du réseau télécoms, disponibilité des TPE et DAB, etc.)
- **des facteurs plus culturels** (culture du cash, faible taux de bancarisation, question de la traçabilité face à la volonté d'échapper à la fiscalité, mobilité des petits commerces).

les points de conversion *cash in – cash out* (agence, DAB, etc.), c'est sécuriser l'agence, gérer l'approvisionnement, contractualiser avec les sociétés de transports de fonds, etc.

Un cercle vertueux

Dans tous les systèmes bancaires, les établissements agréés comme banques sont le bras armé de la Banque centrale dans la diffusion des pièces et billets dans l'économie. Et leur retour à la Banque centrale en principe. La gestion du fiduciaire se faisant dans les banques pour le compte de la Banque centrale, activité rendue ainsi obligatoire pour les banques, elle ne fait l'objet d'une valorisation de son coût pour la banque que depuis peu. Or, ici même réside un avantage important pour la banque à dématérialiser les espèces. Si le coût de la monétique paraît aujourd'hui important aux yeux des banques qui doivent effectuer de lourds investissements (installation de parc TPE et DAB, infrastructures communautaires de traitement des flux et des autorisations, etc.) et payer des fees (commissions interbancaires ou pour l'utilisation des réseaux internationaux) alors que le fiduciaire semble (en apparence seulement) ne rien coûter, il permet, aussi, à terme, de rationaliser la gestion de la filière espèces et d'en réduire le coût, pour la banque, ses collaborateurs (qui manipulent les espèces) et pour ses clients.

Au-delà des démonstrations chiffrées du développement du parc monétique dans les pays occidentaux, c'est cette expérience qui devrait

inspirer le développement de la filière monétique en Afrique. Les banques sont-elles bien toutes convaincues de l'intérêt du développement de la monétique? Le choix de développer des réseaux nationaux ou régionaux (Cemac, Uemoa), indépendants mais connectés aux réseaux internationaux (Visa, MasterCard, UnionPay, etc.), ouverts au mobile, est une bonne solution pour emporter l'adhésion d'acteurs soucieux de leur indépendance. Le fait qu'un opérateur carte international puisse décider unilatéralement et instantanément de désactiver les BIN (Bank Identification Number) des cartes d'un pays donné, n'est pas neutre.

À partir du moment où le réseau de DAB est suffisamment développé et que les particuliers ont confiance dans la capacité du distributeur à restituer des liquidités à demande ; à partir du moment où le commerçant a davantage intérêt à déposer la recette de sa journée en banque plutôt que de prendre le risque de garder ces espèces par-devers lui (qu'il arbitre en faveur de la sécurité de sa recette contre le vol par rapport au risque de voir son activité fiscalisée) ; alors, les banques vont devoir traiter un volume croissant d'espèces qu'elles ne gèrent pas aujourd'hui. L'on peut ainsi appréhender un développement de la monétique via les DAB dans un premier temps, puis par les commerçants : le client rassuré sur la stabilité de sa monnaie électronique demandera à payer par carte ses achats, et dématérialisera progressivement sa monnaie. ■



QUELLE PLACE POUR LA CARTE EN AFRIQUE ?

Bien sûr, d'autres moyens de paiement existent, mais l'Afrique a tout intérêt à développer la carte bancaire. Reste à en convaincre clients et acteurs, et à trouver les bons partenaires.



Le Nilson Report a listé les 30 principales banques en position acquéreur (banques de commerçants) de la région Moyen-Orient - Afrique; elles sont issues de 12 pays. Les données confirment la suprématie mondiale de Visa et Mastercard, réseaux par lesquels ont transité 2,38 milliards d'opérations de paiement en 2014 (pour une valeur de 164,33 milliards \$). À ces deux réseaux, s'ajoutent 27,5 millions de transactions via American Express, UnionPay, Diners Club et JCB, pour une valeur de 3,14 milliards \$. Sur les

réseaux domestiques, ce sont 17,5 millions de transactions cartes (débit) qui ont été effectuées, pour une valeur de 2,39 milliards \$.

Les principaux réseaux domestiques africains considérés dans l'étude sont: eBucks en Afrique du Sud, AutoBranch au Kenya et CMI au Maroc. Absa est le plus gros acquéreur de la région (y compris pour le Moyen-Orient), suivi de First National, Standard Bank et Nedbank. Network International (codétenu par Emirates NBD et le groupe Abraaj Capital) est classé cinquième.

Selon le Global Findex de la Banque mondiale, en Afrique francophone, les détenteurs de comptes bancaires déclarent avant tout l'utiliser pour recevoir des salaires (26 %) et assurer des transactions vis-à-vis des administrations (16 %, contre 24 % en Afrique subsaharienne en général). L'une des utilisations principales des comptes bancaires réside aussi dans la réception (16 %) ou l'envoi de transferts de migrants (15 % des déposants). Enfin, seulement 29 % des titulaires de comptes effectuent des transactions bancaires à des fins professionnelles.

L'accès aux chèques et aux paiements électroniques demeure par ailleurs limité puisque 15 % des détenteurs de comptes bancaires de la région francophone émettent des chèques (13 % en moyenne en Afrique subsaharienne), 8 % effectuent des transferts électroniques (17 % en Afrique subsaharienne). Les cartes de débit et de crédit sont plus courantes, et cela davantage en Afrique anglophone que francophone, puisque 76 % des détenteurs de comptes bancaires en moyenne en Afrique subsaharienne sont équipés d'une carte de débit et 12 % d'une carte de crédit, contre, respectivement 38 % et 7 % en Afrique francophone. Les comptes ne sont en outre pas très actifs, puisque pour les deux tiers des comptes seulement un ou deux dépôts sont effectués par mois, et plus de 70 % des déposants n'effectuent pas plus de deux retraits par mois.

Pour les économistes Samuel Guérineau (Cerdi) et Luc Jacolin (Banque de France), le développement de l'utilisation des moyens de paiement scripturaux suppose un avantage concret par rapport aux espèces. « Ces différents comportements économiques suggèrent

une forte préférence pour la monnaie fiduciaire pour la conduite de la plupart des transactions, le système bancaire ayant, avant tout, comme fonction de sécuriser les transferts financiers avec les employeurs, les administrations publiques et au sein des familles (transferts des migrants) ou d'assurer la sécurité de l'épargne. » En Afrique du Sud, le coût du versement des transferts sociaux par voie électronique a été évalué en 2011 comme représentant le tiers de celui du versement en espèces (13,50 rands contre 35,92 rands).

Une concurrence acharnée avec le mobile

Le développement exponentiel des portefeuilles de monnaie électronique adossés à des téléphones mobiles pose la question de la viabilité de la carte sur le continent. Tous les Africains – ou presque – sont aujourd'hui équipés d'un téléphone mobile; ce dernier a donc servi de support pour le développement de solutions de paiement. L'écosystème de la carte peut paraître, sous cet angle, complexe, puisqu'il faut équiper les individus d'une carte et développer un réseau d'acceptation de ces mêmes cartes. Et l'on peut être sûr que le client équipé d'une carte de paiement dispose déjà d'un téléphone mobile.

L'Afrique est, de ce point de vue, un cas particulier par rapport à l'Europe et les États-Unis, en particulier, qui ont d'abord développé la carte, puis s'introduisent, timidement, sur le marché des opérations bancaires et financières via téléphone (smartphone) mobile. Avec ou sans passer par la carte, d'ailleurs, dans le processus. Mais, face aux difficultés de sécurisation des opérations de paiement rencontrées par le mobile seul, la carte semble pouvoir tirer son épingle du jeu, combinée au téléphone.

Pour Valentin Mbozo'o, du Gimac, « le mobile est un concurrent sérieux de la carte. On peut faire du mobile sans compte bancaire. Donc le mobile fait un tabac pour le paiement des factures d'eau, d'électricité, et maintenant le paiement des taxes au fisc. Nous sommes sur un projet de développement du couplage du paiement par mobile et de la carte, ainsi que de mise en place de l'interopérabilité des différents réseaux de mobile banking. La concurrence est rude avec les opérateurs de transfert de fonds. La législation peut avoir un rôle moteur important: elle oblige par exemple chaque opérateur télécoms à s'allier à une banque dans la région Cemac. »

Le système monétique que lance le GIMAC en septembre 2015, a une vocation domestique

(à l'échelle de la région). Les négociations sont ouvertes avec Visa, UnionPay et MasterCard à l'échelle internationale, mais, précise Valentin Mbozo'o, « notre objectif premier est de développer la carte domestique, puisque 94 % des habitants de la région sont sédentaires. C'est ce marché que nous cherchons à développer. Nous ne sommes pas fermés aux réseaux internationaux mais nous voulons d'abord développer la carte au sein de la région Cemac ».

Quid de la carte prépayée? Les réseaux internationaux sont déjà présents, puisque 800 DAB sont déjà installés en Cemac, tandis qu'une vingtaine de banques sont émettrices et acquéreur Visa et quelques banques amorcent l'acquisition MasterCard.

Interopérabilité des systèmes monétiques

En août 2014, la Commission nationale de gestion de l'identité (NIMC) nigériane et MasterCard ont annoncé le déploiement d'un projet pilote de 13 millions de cartes intelligentes d'identité nationale (avec puce RFID) marquées (branded) MasterCard et disposant de la fonctionnalité de paiement électronique (prépayées). Pour la partie paiement, les cartes seront émises par Access Bank et sur le système domestique Unified Payment Services Limited (principal opérateur de traitement de transactions et un pionnier du système de traitement des paiements et de l'acquisition EMV au Nigeria). D'autres banques émettrices sont partie prenante à ce projet dont United Bank for Africa, Union Bank, Zenith, Skye Bank, Unity Bank, Stanbic et First Bank.

En effet, Mastercard est beaucoup plus visible en Afrique que son rival Visa, et en particulier quant à la recherche de solutions afin d'améliorer l'inclusion financière. Chris Onyemenam, président de la NIMC, précise: « MasterCard a été pionnière dans les systèmes

Au-delà de ces risques et coûts, la digitalisation des moyens de paiement, et la carte en particulier, ont indéniablement comme avantage de sécuriser l'épargne des ménages, même de petit montant.

de cartes à grande échelle qui combinent des fonctionnalités biométriques et des technologies de paiements électroniques, et nous souhaitons capitaliser sur leur expérience dans ce domaine pour faire du déploiement de notre programme un succès durable pour notre pays et pour tout le continent. Nous avons choisi MasterCard en tant que fournisseur de technologie de paiement dans le cadre de la phase initiale de déploiement du projet des cartes d'identité intelligentes, car l'entreprise a démontré son engagement à promouvoir l'inclusion financière à travers la réduction de l'argent en espèce dans l'économie du Nigeria. »

La procédure d'inscription requiert l'enregistrement de données démographiques et biométriques de l'individu (dix empreintes digitales, photo du visage et signature numérique), qui alimenteront la base de données nationale des identités, accessible ensuite à d'autres systèmes (permis de conduire, carte d'électeur, assurance maladie, administration fiscale, cartes SIM, retraites, etc.). La carte de paiement associée est une carte prépayée, rechargeable, sur laquelle peuvent être versées les prestations sociales, qui peut être utilisée pour payer dans tous les points de vente acceptant les cartes MasterCard et effectuer des retraits sur les DAB idoines. L'objectif fixé est d'émettre plus de 100 millions de cartes pour les 167 millions d'habitants du pays.

L'expert Timothy Alexander Guzman soulève le risque posé par une société sans espèces en général, et par un tel système liant un système cartes international (dont le siège est aux États-Unis) et un pays en particulier: « L'État peut mettre fin à votre bouée de sauvetage financière électronique si quelque chose devait arriver dans le pays, par exemple des manifestations, un ralentissement économique, une guerre, ou si une institution financière devait faire faillite. Il y a beaucoup d'autres raisons pour lesquelles l'État ou ses bailleurs de fonds privés peuvent décider de désactiver la puce RFID. Lorsqu'une puissante institution financière émet des paiements par voie électronique avec un gouvernement sous le contrôle de Washington, un contrôle non limité de la populace devient inévitable. » Au-delà de ces risques et coûts, la digitalisation des moyens de paiement, et la carte en particulier, ont indéniablement comme avantage de sécuriser l'épargne des ménages, même de petit montant, surtout de petit montant. ■

Faissal Khdiri

Directeur général de MasterCard Africa

CONVERGENCE ENTRE LA CARTE ET LE MOBILE

La carte bancaire rend d'innombrables services aux consommateurs, dans leur vie quotidienne ou dans leurs déplacements. Certes, le mobile peut constituer un concurrent, mais des solutions de convergences existent, explique le DG de MasterCard Africa, Faissal Khdiri. Propos recueillis par Estelle Brack



Malgré les différentes stratégies mises en œuvre, les paiements par carte ne décollent pas. Pour quelles raisons ?

Le Maroc, par exemple, a émis entre 13 et 14 millions de cartes et seulement 7 % des transactions sont du paiement, la quasi-totalité sont des retraits. Et parmi ces retraits, plus de 90 % sont dus « on-us » (client et DAB de la même banque). On a réussi à donner des cartes à tous, mais on n'a pas réussi à transformer les mentalités et orienter les cartes vers des achats. Il y a plusieurs raisons à cela. Tout d'abord, il y a la force et le poids des habitudes ; lorsque la personne a été habituée dans le passé à n'utiliser sa carte que pour le retrait uniquement, elle ne change pas aisément cette manière d'utilisation, même si on lui remplace sa carte de retrait par une carte de paiement. Il est nécessaire d'accompagner de manière étroite le client pour changer ses habitudes d'usage des moyens de paiement électroniques, par un système d'éducation directe émanant des émetteurs et par des

campagnes de communication ciblées.

Un autre frein important à l'utilisation des cartes du côté des commerçants est le réseau très limité d'acceptation domestique. Monsieur tout-le-monde fait ses achats dans les petites épiceries et auprès des petits commerçants qui n'acceptent pas encore les cartes de paiement.

On constate cependant que les cartes de débit des entreprises et haut de gamme ont un usage plus important auprès des commerçants et notamment des grandes surfaces et stations-service, comme dans l'hôtellerie et autres agences de voyages. Cette cible, de par sa configuration et ses habitudes (notamment en matière de voyage), s'est habituée à effectuer ses divers paiements par carte. En Afrique subsaharienne, les cartes de débit émises ont été destinées aux grandes entreprises et pas au grand public. Les cartes Corporate se sont développées, pour accompagner la venue de nouvelles entreprises s'implantant sur le continent (grâce à l'engouement dont il fait preuve aujourd'hui).

Les cartes haut de gamme sont également émises pour les personnes bancarisées, celles qui ont les moyens. Mais en Afrique francophone, la population bancarisée au sens strict est de 10 % environ seulement, 30 % avec les institutions de microfinance.

Le modèle bancaire classique ne peut répondre à la problématique de la sous-bancarisation pour des raisons de rentabilité. À l'instar des programmes de cartes de débit émises auprès de la population bancarisée, les programmes de cartes prépayées répondent parfaitement aux besoins de la population non bancarisée, notamment pour ses besoins en matière de voyages. Prenant acte de la situation, les besoins ont donc été redéfinis, et classés en deux catégories. Pour les voyages à l'étranger (pèlerinage à La Mecque, achats à Dubaï, etc.), le besoin est relativement massif, il y a là un marché important pour les cartes prépayées internationales, et qui s'est avéré lucratif pour les banques émettrices. Je citerai le cas d'une petite banque du Burkina Faso qui a émis des dizaines de milliers de cartes prépayées, très utilisées et qui génèrent beaucoup de revenus. Pour répondre au premier besoin identifié, le paiement de proximité, l'Afrique (et le Kenya en précur-

Pour réussir une telle transformation sociale pour l'usage et l'adoption de la carte, le rôle du gouvernement est important pour substituer la carte au cash.

seur) a développé le paiement mobile pour les transactions de PtoP, avec un potentiel évalué à 1,3 milliard \$ par an en 2019, par Frost & Sullivan. Pour les transactions au quotidien, au vu de la situation en matière de réseau d'acceptation, la carte, en tant que plastique, n'est pas nécessaire en soi. C'est plutôt un marché pour le paiement mobile.

Peut-on dire que le développement du mobile entrave celui de la carte ?

Le mobile est une solution simple pour le transfert d'argent, pour le paiement chez un commerçant de proximité, pour régler les factures d'électricité, les impôts, etc. Ce développement s'est réalisé au départ sans que le système bancaire soit dans la boucle, sauf pour gérer le pool du prépayé. De ce point de vue, le mobile est concurrent à la carte. Mais parce qu'il y a un souci d'interopérabilité (entre opérateurs bancaires ou de réseau de téléphonie mobile, entre le système domestique et les systèmes internationaux), de gestion des litiges entre les clients, ces modèles privatifs montrent leurs limites. Des partenariats ont donc été noués

entre les systèmes bancaires monétiques carte et les opérateurs de téléphonie mobile pour des solutions de paiement mobile. Nous cherchons de plus en plus à développer un système combinant mobile + carte, qui permet le *cash out* selon les règles monétiques, où la carte assure la gestion des fonds et fait office de compte bancaire. Dans l'optique de sécuriser les transactions, essayer de marier le mobile et la carte peut faire un beau bébé !

C'est le sens de la solution que nous avons mise en œuvre en Égypte, avec un « switch » national qui assure, en première mondiale, une interopérabilité des paiements mobiles. Le système monétique est le cœur du système de traitement et le mobile est le terminal d'accès : le numéro de téléphone est lié à la carte, elle communique via le système monétique à la carte du destinataire des fonds, elle-même liée au mobile du destinataire. L'objectif est de toucher les 65 % d'Égyptiens qui n'ont pas accès aux services financiers de base. Les banques entrent dans le jeu et les opérateurs de téléphonie mobile ont un rôle strict défini par la nouvelle réglementation édictée par la Banque centrale. On évolue ainsi vers une convergence entre le mobile et la carte. On y pense en Algérie, avec une complémentarité dans l'intérêt de la sécurité, de la transparence, de la réglementation de la Banque centrale.

Justement, quel est le rôle des autorités ?

Pour réussir une telle transformation sociale pour l'usage et l'adoption de la carte, le rôle du gouvernement est important pour substituer la carte au cash. Les systèmes de paiement internationaux, au titre de la mise en œuvre des différents standards, sont amenés à travailler de plus en plus avec les gouvernements. L'Agence nationale de sécurité sociale d'Afrique du Sud utilise aujourd'hui la monétique avec 12 millions de cartes MasterCard « SASSA » pour la gestion et la distribution de toutes les formes d'aides sociales à une population partiellement non bancarisée. Au Nigeria, le ministère des Finances, et particulièrement la Direction des cartes d'identité, a lancé un programme de digitalisation de la carte d'identité sur la base d'une carte de paiement prépayée multifonctions, émise dans un premier temps pour 13 millions de personnes (jeunes de 15 à 24 ans), et 120 millions à terme. Il faut une implication du gouvernement.

En Afrique du Sud, avec les 12 millions de cartes émises, le commerçant est d'autant plus incité à l'accepter s'il veut doper son chiffre d'affaires ; le réseau de commerçants de proximité se développe ainsi, et 25 000 petits commerçants ont décidé d'accepter la carte. Toujours en Afrique du Sud, comme le réseau de DAB n'est pas assez développé, la Banque centrale a autorisé les commerçants à faire du *cash out*, leur permettant ainsi de rendre service aux clients et de ne pas conserver trop d'espèces sur eux. C'est un cercle vertueux. Il y a un intérêt global à aller vers une « électronique » des moyens de paiement, y compris GtoC et CtoG pour le paiement des impôts et des services publics.

Doit-on comprendre que le prépayé est l'avenir de la carte en Afrique ?

Absolument, c'est notre vision dans l'avenir proche, car la population est peu bancarisée. Au fur et à mesure, on lui ouvrira des comptes bancaires. La carte prépayée est également utile pour les institutions de microfinance, pour le versement des prêts et pour les remboursements. À terme, lorsque tout sera digitalisé, la carte plastique ne sera plus nécessaire. MasterCard se prépare à ce monde sans cartes physiques mais avec cartes virtuelles, référez-vous par exemple à notre annonce récente de la possibilité de s'identifier avec un *selfie*. La carte demeure toujours, elle est virtuelle. Nous avons une division R & D, « MasterCard Lab », à Dublin, dont l'objectif est de définir ce que sera le paiement de demain. Un « Lab » spécifique a été lancé pour l'inclusion financière en octobre 2014 à Nairobi – c'est tout récent – pour les populations défavorisées, avec une subvention de la Fondation Bill et Melinda Gates de 11 millions \$ pour la recherche et de 8 millions \$ pour le déploiement des solutions. L'objectif est de donner accès aux services financiers à 500 millions de personnes supplémentaires dans le monde.

Les droits que MasterCard applique sur le continent sont-ils les mêmes que dans le reste du monde ?

Ils s'adaptent au marché. Les frais de licence MasterCard en Afrique donnent accès aux mêmes services, mais sont différents de ceux en Europe, aux États-Unis ou dans le Pacifique. Les commissions d'interchange (dues par la banque du porteur de la carte à la banque du DAB lors d'un retrait, dues à la banque du porteur de la carte par la banque du commerçant lors d'un paiement) sont adaptées au plan domestique quand MasterCard est le système de traitement national. Nous nous adaptons à la configuration de l'Afrique, aux différents types de commerçants, à la taille, au montant de la transaction, au type de carte (carte gouvernementale *versus* carte émise par une banque). On adapte et on essaie de trouver une position optimale pour tous les acteurs.

Au Maroc, nous avons récemment reçu l'autorisation de la Bank al Maghrib de faire le routage et la compensation des transactions domestiques, cassant ainsi le

monopole du switch national unique. C'est novateur. La Banque centrale a demandé à viser la grille des commissions d'interchange, ainsi qu'à chaque modification. Nous devrions commencer fin septembre. Nous sommes en train d'essayer de répliquer ce service de routage et de compensation des transactions monétiques dans d'autres pays de la région.

Quel est l'impact de l'Afrique dans les résultats de MasterCard ?

L'Afrique offre un potentiel énorme avec plus de 1 milliard d'habitants, amené à doubler d'ici 2050, avec une consommation des ménages qui devrait également doubler d'ici à 2020. La contribution de l'Afrique au revenu mondial de Master-Card est encore relativement limitée, mais devrait aisément décupler au cours de la prochaine décennie. De nombreuses innovations mondiales viennent d'Afrique, notamment en matière de paiement mobile ou de programmes gouvernementaux, comme ceux réalisés en Égypte ou au Nigeria.

D'où vient la monétique en Afrique francophone ?

Les développements sont variés et plus ou moins rapides, en fonction des vecteurs directeurs qui imposaient à certains pays de mettre en œuvre une monétique. Elle fut nécessaire au Maroc et en Tunisie, en particulier, au milieu des années 1980, pour le tourisme, qui a une part non négligeable dans le PIB (8 % -10 %). Un système monétique interbancaire était en effet nécessaire pour que les touristes étrangers puissent régler leurs dépenses d'hôtel, de restaurant et leurs achats.

L'Afrique subsaharienne n'avait pas le même impératif, hormis le Sénégal qui a rencontré le même phénomène et accueillait des touristes et des hommes d'affaires. C'est donc l'acceptation internationale qui a été développée en premier lieu, puis, au début des années 1990, les banques d'Afrique du Nord (Maroc, Tunisie et, dans une moindre mesure, l'Algérie), du Sénégal et de Côte d'Ivoire (plus en avance que les autres pays de la sous-région) ont commencé à émettre des cartes de retrait pour désengorger les agences. Cela partait du principe d'orienter les guichetiers vers des activités plus rentables que le simple retrait d'argent, telles que la vente de produits financiers.

Les banques ont ensuite développé l'acceptation domestique en ciblant les grands magasins. Au milieu des années 1990, ces cartes de retrait ont été progressivement transformées en cartes de paiement, sur la base de systèmes cartes domestiques : les cartes CIB en Tunisie, CIB en Algérie et, plus tardivement, les cartes CMI au Maroc et les cartes GIM en Uemoa. Avec cette idée commune : pourquoi faire international alors que l'on peut développer son propre système domestique ?

Une inspiration française ?

En effet, l'Afrique francophone s'est de ce point de vue totalement inspirée du modèle français. Je ne l'ai vu écrit nulle part comme une ferme intention, mais l'inspiration semble évidente. ■

BATAILLE AUTOUR DU *CORE BANKING SYSTEM*

Les grands mouvements de restructuration des groupes bancaires panafricains ont comme corollaire de nouvelles stratégies technologiques qui touchent à la fois au choix du progiciel bancaire et de l'externalisation – ou non – informatique. Dossier réalisé par Estelle Brack

Le 5 mai dernier, la Société financière internationale (SFI/IFC), filiale de la Banque mondiale pour le développement du secteur privé, annonçait investir 10 millions d'euros dans SAB, éditeur de progiciels bancaires, « *pour soutenir le déploiement des infrastructures financières au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie* ». L'attrait de l'Afrique pour les éditeurs de progiciels bancaires est grandissant. Les banques africaines doivent aujourd'hui répondre à plusieurs problématiques : la déclinaison informatique et technologique des grands mouvements récents de restructuration bancaire panafricaine, une évolution des canaux de distribution des produits et services bancaires, une demande croissante de davantage d'agilité, une réglementation africaine exigeant de plus en plus de *reporting*, en particulier. Cette complexification de l'activité bancaire confère, plus que jamais, une attractivité aux progiciels bancaires à multiples modules, déjà implémentés dans les banques internationales. La question n'est pas neutre : près des deux tiers des logiciels seraient développés en spécifique (par des sociétés SSII), contre seulement un tiers achetés « clés en main » auprès d'éditeurs de progiciels. Pour Stephen Greer, analyste chez Celent, « *des évolutions géographiques sont particulièrement frappantes. Nous commençons à voir de nombreux fournisseurs initier des percées dans de nouvelles zones géographiques en s'appuyant sur les forces de leurs marchés traditionnels* ».

L'Afrique n'est pas la seule concernée, la tendance est mondiale. Dans une étude de 2013 (*Global Core Banking: Steady But Unspectacular Growth*), Celent a estimé à 9,3 milliards \$ la taille

du marché du Core Banking System (CBS) en 2015, dont 4 milliards \$ pour la maintenance et 5,3 milliards \$ pour la partie projet. Au niveau mondial, le marché compte 11 000 CBS implantés. Le rapport *Invigorating Banking de Finextra Research* montre que quatre banques sur cinq envisagent de remplacer leur CBS dans les trois à cinq ans, pour ne pas se faire distancer sur le marché et intégrer la demande d'agilité. Ainsi, pour presque 90 % des cas, il s'agit d'intégrer des services en mode SAAS (*Software as a Service*) ou sur le *Cloud* comme composante de l'infrastructure. Pour Chris Skinner, consultant indépendant co-auteur du rapport, « *Vous ne pouvez pas devenir une banque numérique sans renouveler les systèmes cœur ; on ne peut pas renouveler les systèmes de base sans utiliser le Cloud pour la gestion de données ; vous avez besoin de consolider des données dans le Cloud pour pouvoir effectuer de l'analyse efficace de données ; et lorsque vous avez renouvelé les systèmes de base via le Cloud pour effectuer des analyses de données, alors vous pouvez innover.* »

Core Banking System et Afrique

Le rôle des technologies évolue de plus en plus rapidement en Afrique. Traditionnellement concentrée dans les fonctions de *back-office* pour réduire les coûts de production et améliorer l'efficacité, l'attention se porte aujourd'hui sur le *front-office*. La digitalisation des services bancaires (banque en ligne, mobile, etc.) impose aux dirigeants d'investir ou de courir le risque de prendre du retard

et de devenir obsolète. Parallèlement, les superviseurs ont des exigences de plus en plus fortes sur les données à leur transmettre. Les banques doivent mettre en œuvre des solutions pour répondre aux demandes croissantes de *reporting* (Bâle 1 puis 2, AML, IAS-IFRS, contrôle interne 1^{er} et 2^e degrés, contrôle du superviseur, etc.). Il leur faut rénover les systèmes informatiques au cœur du métier de banquier, le système de *Core Banking*, ce qui représente pour les banques un enjeu stratégique et financier considérable. Avant de rejoindre le Groupe Banque Populaire marocain, Banque Atlantique, comme 12 établissements de Côte d'Ivoire sur 21, travaillait sur une solution de *Core Banking*, Orion Capital Banking Solution, qui a comme attrait principal pour la région d'être peu onéreuse. En Afrique de l'Est, le marché est plutôt tenu par les opérateurs asiatiques.

Les choses changent. Et, après les grands mouvements de restructuration du paysage bancaire africain, la consolidation concerne pour une grande part les systèmes d'information. Rien qu'en juillet 2015, Fidelity Bank of Nigeria a migré d'Infosys Finacle version 7 à 10, Nedbank Namibia change pour le produit Flexcube d'Oracle, tandis que Standard Bank met en œuvre en même temps SAP et Finacle (face à la nécessité de consolider les données des clients). Ceci a un prix : 1,45 milliard \$ pour Standard Bank. Dans le cadre de l'intégration de ses filiales africaines (dont Banque Atlantique), la Banque Populaire marocaine a finalisé en 2014 la mise à niveau de son CBS sur la base d'un data center à Casablanca, et a mis en œuvre

Lorsque tout sera digitalisé, la carte plastique ne sera plus nécessaire. MasterCard se prépare à ce monde des cartes virtuelles. Voyez la possibilité de s'identifier avec un selfie. La carte demeure toujours, elle est virtuelle.



un « Centre de services monétiques mutualisés » pour le compte des filiales africaines, opérant à partir de Casablanca.

Les acteurs s'organisent

Le cas du CBS de la banque (le système d'information englobant les activités du guichet jusqu'à la transmission des données agrégées au superviseur) en Afrique est assez révélateur de la mutation technologique en cours. Toutes les banques sont aujourd'hui informatisées, soit *via* des systèmes développés plus ou moins en interne (comme dans beaucoup de banques à dimension domestique), soit en s'appuyant sur des progiciels internationaux, qui gagnent progressivement du terrain, au fur et à mesure que se complexifie la réglementation et le champ d'activité des banques (Sopra Amplitude, ERI Bancaire Olympic, etc.). Dans une étude de février 2015, IDC Financial Insight recensait les principaux fournisseurs de progiciels de *Core Banking* de la

place: TCS (solution BaNCS), Temenos (T24) et Infosys (Finacle) sont les leaders en Europe. FIS (Profile, Systematics), Fiserv (Signature), Oracle (Flexcube), SAP Transaction Banking, Sopra Banking Software (Sopra Banking Amplitude en Afrique et au Moyen-Orient, Sopra Banking Platform) et ERI Bancaire (Olympic Banking System) suivent dans le classement.

Les éditeurs occidentaux ont saisi les opportunités du continent africain de longue date, en particulier Sopra et SAB qui se partagent de confortables parts de marché. Après le rachat de Delta et la fusion avec Steria, Sopra revendique une part de marché de 40 % sur le continent africain pour sa solution de *Core Banking Sopra Banking Amplitude*. Dans le cadre de la restructuration du système bancaire africain, l'intégration d'établissements nouveaux dans les différents groupes les amène progressivement à quitter leur CBS pour adopter celui du groupe (Attijariwafa bank, BGFI, Crédit

du Liban par exemple sur Sopra, ex-Delta, Banque de développement local en Algérie).

Dernière en date, la Banque sahélo-saharienne pour l'investissement et le commerce (BSIC) a décidé de migrer vers cette solution en mai 2015. Sopra Banking Software a développé des partenariats avec plus de 150 établissements sur le continent africain. L'éditeur Misys (qui a racheté le français Neomalogic en 2006) est également présent sur ce segment avec son produit FusionBanking Essence et est ambitieux en Afrique; comme l'a indiqué sa directrice en charge du continent, Erin Smith, « notre stratégie est très ciblée en Afrique ».

Pour David Lejolviet, directeur de l'offre Sopra Banking Amplitude, « ce marché est en croissance et se transforme. Tandis que sur des marchés plus matures, nous sommes sur des problématiques de rationalisation – on veut passer d'un système propriétaire à des progiciels –, en Afrique où le développement est rapide, nous accompagnons la création de banques (ou réseaux de banques) ainsi que le développement de nouveaux marchés. Nos clients doivent gérer le dynamisme du marché et donc la concurrence des nouveaux entrants (opérateurs télécoms, établissements de micro-finance...). Il est également nécessaire pour nos clients d'accompagner la croissance du continent africain en se développant à l'international via des réseaux de banques interafricains. Par exemple, nos clients marocains veulent investir en Afrique subsaharienne, par l'ouverture de filiales. Nous accompagnons alors les différentes directions (générale, métiers, IT) du siège dans leur stratégie de développement. »

Considérant que les banques africaines conserveront indéniablement à moyen terme des caractéristiques uniques et une culture individuelle propre, les besoins en matière de CBS resteront variés et entretiendront la concurrence sur ce marché. Les fonctionnalités offertes par le progiciel sont importantes puisqu'elles doivent s'adapter à la stratégie commerciale et marketing de la banque et non l'inverse. Sa flexibilité doit permettre à la banque de s'adapter aux évolutions du marché, rapides sur un continent en pleine évolution comme l'Afrique. Le progiciel doit aussi bénéficier d'une gestion de programme et d'experts fiables afin d'être mis en œuvre dans les délais et les coûts définis initialement. Il doit être aussi maintenu sur le long terme, ce qui a un coût et peut privilégier les gros éditeurs, a priori plus pérennes que les petites SSII locales.

Un enjeu stratégique

Le choix d'un progiciel bancaire a un impact sur celui des autres logiciels, qui doivent être compatibles idéalement au moindre coût d'intégration. En 2013, Inntron avait classé les principaux fournisseurs de progiciels et logiciels bancaires en Afrique dans l'ordre suivant: Temenos, Neptune Software, Oracle FSS, Infosys, Sopra Banking Software, Craft Silicon, Misys, TCS FS, ITS (International Turnkey Systems) et Polaris Software. Le choix de l'éditeur du CBS revêt une importance de plus en plus grande dans la mesure ainsi où il concerne des établissements de plus en plus grands, favorisant ainsi des éditeurs ayant déjà développé des systèmes adaptés aux banques à dimension internationale (Europe, États-Unis, Japon, etc.). En outre, le choix de la solution « cœur » au sens strict prédestine assurément celui des logiciels complémentaires (canaux de distribution, lutte anti-blanchiment-LAB, gestion électronique de documents-GED, solutions paiements, mobile banking, Trade Finance, etc.).

Pour Henri Assaf, directeur général et cofondateur de SAB, « à l'origine, le core

banking était la couverture de toutes les fonctions communes à toutes les banques, mais cela a changé avec le temps. Désormais, il assure la couverture de toutes les opérations bancaires et de tous les aspects réglementaires qui vont avec. Aujourd'hui, nous constatons que l'aspect réglementaire intervient en profondeur dans le système d'information: anti-blanchiment, gestion des risques, traçabilité des opérations. » Le marché potentiel est donc vaste et les enjeux financiers considérables. Le choix d'un éditeur s'effectue pour plusieurs années et pour plusieurs millions de dollars. Les têtes de pont des grands groupes africains sont les cibles de choix pour les commerciaux des éditeurs.

La tendance à la nécessaire agilité des solutions et à l'internationalisation des établissements bancaires africains favorise le recours aux progiciels complexes aux multiples fonctionnalités – parfois surdimensionnés par rapport au besoin – au détriment des solutions locales déjà existantes sur le continent. Mais ils créent tout un marché, en particulier pour les intégrateurs, la *cross-channel integration* permettant aux différents « silos » (métier ou

produits) de la banque de mieux communiquer (IBM travaille sur ce sujet avec Fidelity Bank au Ghana), les solutions de stockage ou de traitement de données (Big Data) ou les systèmes de CRM (SAP, etc.). Les petites banques n'ayant pas les moyens d'avoir beaucoup de développements internes, ni de services informatiques dédiés, certaines se tournent alors avec une offre en mode Saas (*Software as a Service*, ou *Cloud*). Pour Henri Assaf, « le core banking devient une affaire de spécialiste, les nouveaux entrants dans la banque, ou les établissements de paiements ont l'habitude du Cloud ». Sa société a été l'une des premières à proposer un service de *Cloud* bancaire et constate une forte demande pour ce type de service: la moitié des nouveaux clients en 2013 ont été des clients en mode SAAS. Face à cette demande croissante d'agilité, les éditeurs de CBS ont dû adapter leurs solutions pour continuer à servir leurs clients habituels, mais également aller vers de nouveaux marchés en s'appuyant sur des « modules » ou « composants » (dans le *Cloud* ou en intégré) pour développer de nouvelles offres... quitte à les ré-intégrer ensuite. ■



Face à cette demande croissante d'agilité, les éditeurs ont dû adapter leurs solutions pour continuer à servir leurs clients habituels, mais également aller vers de nouveaux marchés.

EXTERNALISATION, INTERNALISATION ET CHOIX STRATÉGIQUES

L'externalisation (*outsourcing*) des processus métiers (stratégie, logiciels, expertise métiers, etc.) est une tendance de fond dans la banque. Elle implique des choix stratégiques de long terme.

Globalement, l'*outsourcing* des activités bancaires n'est pas récent, son évolution dans le secteur bancaire et financier a été plus rapide et moins médiatisée que dans l'industrie. Dans une étude de son pôle recherche datant d'avril 2004, la Deutsche Bank avait ainsi évalué à 16 % le volume des opérations IT externalisées dans le secteur bancaire, soit le même niveau que dans l'industrie manufacturière. Elle revêt cependant une importance d'ordre stratégique pour les états-majors des établissements, dans la mesure où la banque d'aujourd'hui est obligatoirement à très forte composante informatique et technologique, tandis que le banquier peut considérer que son métier est de faire de la banque et non pas de l'informatique. Les systèmes sont, en outre, de plus en plus complexes, alors que les entreprises en général, et les banques en particulier, cherchent des voies pour être plus agiles et plus flexibles afin de gagner un avantage

compétitif. Pour les universitaires Marie-Noëlle Calès et Nadège Marchand, « du point de vue macroéconomique, elle a été moins visible : une externalisation dans le secteur bancaire laisse pour l'essentiel les emplois dans les services, quand une externalisation dans l'industrie se traduit par des achats de prestations de services et un transfert de certains emplois de l'industrie vers les services. » En Europe et aux États-Unis, le secteur a connu quatre vagues d'externalisation : dès les années 1970, les établissements de crédit ont procédé progressivement à l'externalisation de leurs activités administratives (imprimerie et stockage de données en particulier) ; lors des deux décennies suivantes, l'externalisation d'activités liées au traitement de l'information s'est accrue, dans le sillage des nouvelles technologies ; durant les années 2000, l'*outsourcing* s'est étendu à des fonctions plus variées, avec un

développement marqué vers l'international (*offshore outsourcing*). Ont alors été externalisées certaines activités plus stratégiques, se rapprochant davantage du cœur de métier ; plus récemment, et pour faire suite aux restructurations bancaires importantes des années 2008-2009, on assiste à une filialisation (*insourcing*) des activités IT. Les principaux motifs d'externalisation sont, essentiellement, la réduction des coûts, l'accès à une nouvelle technologie et le recentrage sur le cœur de métier. Elle induit un certain nombre de risques, inhérents à la présence d'un tiers acteur, avec une dimension spécifique dans le secteur bancaire : risque social, culturel, risque de coûts cachés liés à une sous-évaluation des coûts induits par le processus d'externalisation, risques stratégiques, risque de réputation, risques juridiques, opérationnels et de non-conformité, risque de concentration ainsi que risques de contre-

partie. En particulier, le risque stratégique a trait à une possible perte d'une compétence relative à une activité externalisée, induisant une dépendance de l'établissement financier à des compétences qu'il ne contrôle pas vis-à-vis du prestataire, qui peut entraîner deux difficultés : rendre délicate la renégociation des contrats d'externalisation et, surtout, faire de la banque une coquille vide d'expertise sur son *core business*. Une réflexion stratégique doit donc être menée par chaque établissement afin de déterminer ce qui doit rester sous son contrôle direct et ce qui est externalisable.

Recentrage
L'expérience européenne en matière IT bancaire, après 40 années d'évolution, est ainsi intéressante pour l'Afrique. En Europe en effet, le domaine de la production informatique a, dans une première phase, eu de plus en plus recours à des ressources externes (centres de service ou centres de compétences), puis fait l'objet d'une rationalisation progressive de la production en mutualisant les infrastructures des différents métiers des banques universelles. Ce fut le cas, à partir de 2009, de la Société Générale qui a fusionné ses différents supports dans un premier temps, avant de prendre le chemin de l'externalisation, puis de la rationalisation et mutualisation au sein de l'infrastructure, puis de l'édition logicielle en 2011 (internalisation) en mode ITIL v3 : en mode « service » 24/24, au-delà du simple « centre de compétences », avec des interventions contractuelles et un prix packagé. Le domaine de l'éditique a, souvent, suivi le même processus. Beaucoup de groupes américains ont ainsi externalisé leur comptabilité, au vu de sa grande normalisation. Ainsi, chacun se recentre sur son vrai métier, sans que la banque se passe de l'informatique dont elle a besoin. La Société Générale a vendu une partie de son *back-office* à Accenture, les établissements ont créé leur filiale informatique « pour le compte de » (AXA Tec, BSC pour la SGCIB, BPCE IT pour BPCE, *idem* pour BNPP et CACIB). Avec un impact important sur les effectifs, dont certains ont intégré les entités nouvellement créées.

L'expérience européenne en matière IT bancaire, après 40 années d'évolution, est ainsi intéressante pour l'Afrique.

DIVERSES MODALITÉS

L'externalisation peut, tout d'abord, prendre la forme de l'*outsourcing* par laquelle une activité essentielle est confiée à une société tierce extérieure au groupe. Cette opération doit être distinguée, en termes de gestion, de l'*insourcing* qui consiste en la filialisation d'une activité donnée. L'externalisation peut également prendre la forme de partenariats ou de *joint-ventures* montés avec des entreprises d'un autre secteur d'activité économique, voire avec des concurrents.

Titre		
Modalités de l'externalisation	Activités externalisées	Exemples
« Outsourcing »	– Transport de fonds – Traitement des chèques – Centre d'appels...	Brinks Experian
« Offshoring » (délocalisation)	Logiciels informatiques...	
« Insourcing » (filialisation)	– Financements spécialisés – Métiers du titre – Gestion d'actifs...	BNP- Factor, BNP Lease Group... BNPP Securities Services... SGAM (filialisation opérée en 1997)
Partenariat entre concurrents	– Monétique – Métiers du titre	Groupement des cartes bancaires, Caceis (Crédit Agricole SA & Natixis)...
Partenariats non bancaires	Informatique	BP ² I (BNP-Paribas/IBM)

Source : Gautier Bourdeaux, *L'externalisation dans le secteur bancaire, Humanisme et Entreprise* (2008)

Une opportunité pour l'Afrique

Face à des structures complexes issues de la restructuration du secteur bancaire africain des dernières décennies, ces nouvelles options émergent. Le recours à des plateformes communes aux différentes entités d'un groupe à dimension panafricaine (internalisation), à des prestataires (externalisation) servant plusieurs établissements concurrents, amène assez logiquement à l'harmonisation normative et des économies d'échelle. L'industrialisation et les volumes importants permettent en outre au client final de profiter d'une gamme d'offres plus moderne et plus agile, avec des processus automatisés de bout en bout (Straight-Through-Processing - STP). Selon l'indice d'*Outsourcing* de l'Information Services Group, l'année 2014 a été la meilleure de la décennie sur le marché de l'externalisation dans la région Europe Moyen-Orient et Afrique. Et le premier poste concerne les services financiers. Pour Benoît Bouvier, PDG de BBF Consulting, « si l'Asie reste l'une des principales zones géographiques pour outsourcer,

ce marché arrivera bientôt à saturation. Pour l'Afrique, il s'agit d'une opportunité réelle, car même si l'attrait principal reste sa main-d'œuvre peu chère, on constate que certains pays attirent des activités haut de gamme, principalement dans la R & D. Sûre de ses atouts, l'Afrique souhaite tirer son épingle du jeu et part à la conquête de ce marché florissant ». Le continent dispose d'atouts : différenciation des offres de services, les risques et le potentiel de marché, les compétences, l'environnement, la qualité des infrastructures, des affinités culturelles et linguistiques, etc. L'Afrique du Sud, le Maroc, la Tunisie, le Kenya, le Sénégal, le Bénin ou le Congo ont entrepris des réformes structurelles et sociales profondes afin de se positionner comme fournisseurs de choix pour les donneurs d'ordres internationaux, en particulier dans l'amélioration des infrastructures (transports, immobiliers, énergie) et du climat des affaires. Précurseur dans ce domaine, le Maroc fait preuve d'une attractivité très forte auprès d'entreprises françaises et internationales et fait figure d'exemple sur le continent. Les infrastructures technologiques sont également en progression constante afin de répondre à ces ambitions ; Deloitte estime ainsi que la capacité en data centers du continent devrait tripler d'ici à 2016 par rapport à 2014. ■

LE COÛT DE L'INFORMATION

En 2009, Oliver Williamson a reçu le prix Nobel d'économie pour ses travaux menés dès les années 1970 sur « les frontières de la firme ». Il a notamment contribué à l'analyse des processus d'externalisation et à l'émergence de l'économie des coûts de transaction. Il a montré que, dès lors qu'on externalise des activités, il est difficile d'avoir une information complète, ce qui entraîne des

coûts de contrôle qui peuvent devenir dissuasifs. C'est bien la sous-estimation de ces coûts qui peut entraîner des processus de relocalisation et réinternalisation, comme on a pu l'observer dans l'industrie ces derniers mois. Williamson souligne également que plus les tâches sont fréquentes et spécifiques, plus elles se rapprochent du cœur de métier, plus l'externalisation devient compliquée et coûteuse.

COMMENT RÉDUIRE LES COÛTS DE TRANSFERT ?

Les organisations internationales souhaitent réduire le coût des transferts, problème particulièrement aigu pour le continent, le plus cher pour ce type d'opérations financières.

Le coût moyen du transfert d'argent vers l'Afrique est le plus élevé au monde. L'enjeu pour les organisations internationales (BAD, Banque mondiale, etc.) est de bancariser ces flux entrants en Afrique afin qu'ils contribuent à l'économie. L'objectif, plus ou moins clairement affiché, est de formaliser ces montants considérables en provenance des pays de l'OCDE dès leur arrivée sur le continent, alors que les transferts alimentent encore pour une grande partie le secteur informel.

Selon la Banque mondiale, le continent a reçu 66,5 milliards \$ de transferts d'argent des migrants en 2014, soit 11 % des 583 milliards \$ à l'échelle mondiale. Globalement, il s'agit de ressources importantes, inférieures aux investissements directs étrangers (750 milliards \$) mais équivalents à la dette du secteur privé et supérieurs à l'aide publique au développement, laquelle n'augmente pas (un peu plus de 100 milliards \$ en 2014). L'enjeu est important pour le continent africain. Selon Hans Timmer, directeur du Groupe des perspectives de développement à la Banque mondiale, « malgré l'impact de la crise économique mondiale sur les flux de capitaux privés, les flux d'envois de fonds vers les pays en développement demeurent robustes ». Dans le trio de tête des pays destinataires, le Nigeria (21 milliards \$, 31,4 % des flux de migrants entrants sur le continent), suivi de l'Égypte (19,6 milliards \$, 29,5 %) et du Maroc (6,9 milliards \$, 10,5 %). Le Yémen a reçu 3,4 milliards \$ la même année, la Tunisie

2,3 milliards \$, l'Algérie 2 milliards \$, le Sénégal 1,6 milliard \$, le Kenya 1,5 milliard \$, l'Afrique du Sud et l'Ouganda 1 milliard \$ chacun, le Mali 900 millions \$.

Pour les 41 pays africains pour lesquels la Banque mondiale a des données, les transferts d'argent des migrants contribuent à hauteur de 4,2 % au PIB (20 % pour le Liberia ou la Gambie). Du point de vue du pays expéditeur,

les flux au départ de la France représentaient 13,4 milliards \$ en 2013, contre 4,4 milliards \$ en 2003. Un tiers est dirigé vers le Maghreb. On estime qu'en parallèle 15 milliards \$ circulent de façon informelle au départ de la France.

Pourtant, confie Doula Mokao, commerçant touareg de Foudouk au Niger, un transfert reste cher et sous forme d'espèces dès que l'on n'est pas en ville : « J'utilise MoneyGram principalement et Ria pour envoyer des fonds à ma famille lors de mon voyage en France tous les ans. Que je dépose des espèces au guichet en France ou que j'envoie par Internet, il faut de toute façon aller en ville au guichet pour récupérer les fonds au Niger. » Ce qui a un coût, puisqu'il faut parcourir 117 km pour aller à Agadez recouvrer la somme.

Dans les États de la Zone franc, à faible niveau de bancarisation, l'essentiel des opérations de transfert prend la forme de transferts instantanés dont l'exécution intervient selon les pays, soit dans des guichets propres aux sociétés de transfert d'argent, soit par l'intermédiaire d'agents et sous-agents (banques commerciales, institutions de microfinance et agences postales). Au Maroc, ils représentaient en 2012 encore 32 % des montants transférés. Les transferts bancaires moins rapides prenant un jour ou plus demeurent marginaux d'autant que le coût de l'interface SWIFT reste souvent supérieur à celui du transfert rapide offert par les opérateurs. Les mandats postaux semblent avoir partout disparu.



TPOLOGIE DES ACTEURS

Plusieurs acteurs interviennent sur ce segment de marché : des banques (vers leurs filiales ou maison-mère à l'étranger ou des banques correspondantes), des sociétés de transfert d'argent (Western Union, MoneyGram, MoneyGlobe, Express Union, etc.), des opérateurs alternatifs (Paypal, Flouss – l'ancêtre de Paytop, Skrill, Hal Cash, etc.), des systèmes carte internationaux (Visa – MoneyTransfer, MasterCard – MoneySend), des partenariats (La Poste – Trans'med avec Attijari ou Western Union).

Pour concurrencer les banques, les nouveaux entrants mettent l'accent sur des délais réduits de transfert et des barèmes simples (les banques annoncent deux jours de délai). Les banques françaises ont un avantage certain dû à la taille de leurs bases clients, la densité de leur réseau (domestique, filiales en réception, correspondants étrangers). Certaines banques ont commencé à développer des solutions pour réaliser ces transactions (BNP Paribas a noué un partenariat fort avec Orange, BPCE a lancé S-money, la Société Générale a lancé une offre de transfert domestique au Sénégal), mais semblent avoir des positionnements trop haut de gamme pour capter des clients

à faible valeur, voire pour servir des non-clients. WesternUnion permet l'envoi d'argent en ligne par débit carte (Carte à cash), Cash à Cash ou Cash à compte mobile depuis les réseaux agréés, tandis que MoneyGram et MoneyGlobe ne réalisent que des opérations d'espèces à espèces, dans un réseau d'agents agréés (presse, boutiques télécom...). Société africaine créée en 2002 (basée à Dakar), Money Express revendique une intervention dans plus de 50 pays, au travers de 200 000 points de vente et 550 partenaires. Money Express propose une multitude de formes de transfert d'argent : Cash à cash, Cash à compte, Compte à cash, Cash à carte, Compte à compte, en ligne ou via un mobile. Azimo reçoit les fonds par carte ou virement, et, selon le pays, livre en espèces auprès du partenaire local ou sur un compte bancaire (via SWIFT si le client souhaite un virement le jour même), un portefeuille ou compte mobile. L'offre Paypal permet de transférer des fonds de compte à compte Paypal. L'offre Paypal est, par exemple, ouverte au Maroc, mais avec des fonctionnalités réduites. Il est ainsi possible de virer des fonds depuis le compte Paypal sur la carte Visa émise au Maroc ou vers le compte bancaire du client aux États-Unis.

Les organisations internationales veillent

Le G20 développement a invité les différents pays à produire un plan d'action visant à réduire le coût des transferts d'argent. La moyenne mondiale fait état d'un coût du transfert de 7,5 %, alors que le Trésor français et l'AFD l'ont évalué à 7,2 % pour la France. Un coût de 5 % à horizon 2015 fixé par la Banque mondiale dans le cadre des Objectifs du millénaire n'est clairement pas atteint. Les 17 Objectifs de développement durable (ODD, qui prennent pour la période 2015-2030 le relais des Objectifs du millénaire – OMD, adoptés en 2000) discutés en juillet 2015 à Addis Abeba, veulent porter ce coût en 2030 à 3 % en moyenne mondiale, et 5 % maximum par couloir, c'est-à-dire entre deux pays.

Selon les derniers chiffres de la base de données *Send Money Africa* de la Banque mondiale, les Africains déboursent plus que n'importe quel autre groupe de migrants pour envoyer de l'argent chez eux. L'Afrique subsa-

harienne est la destination la plus coûteuse du monde en la matière : les frais moyens de transfert depuis l'étranger de 200 \$ sont de 11,5 % fin 2014 (contre 12,4 % en 2012). Selon la base de données *Remittance Prices Worldwide*, le coût moyen de transfert mondial de 200 \$ a légèrement diminué à 7,7 % au 1^{er} trimestre 2015, contre 8 % au dernier trimestre 2014. Le coût moyen mondial de transfert via les opérateurs de transfert d'argent a diminué à 8 % au 1^{er} trimestre 2015 (8,2 % fin 2014). Fin 2014, le transfert d'argent vers Singapour ou les Émirats arabes unis était le moins cher, quand il dépasse 8 % vers l'Asie de l'Est, le Pacifique et la région MENA. Les transferts d'argent vers l'Asie du Sud bénéficient des tarifs les plus faibles au monde (6 %).

Le fait de ramener le coût des transferts d'argent à 5 % du montant transféré restituerait 4 milliards \$ aux migrants africains et à leurs familles. « Le coût élevé des transactions réduit le montant des envois de fonds, qui constituent un moyen de subsistance pour des millions d'Africains », selon Gaiv Tata, direc-

teur du département des pratiques mondiales en matière d'inclusion et d'infrastructure financière à la Banque mondiale. « Les envois de fonds aident beaucoup les ménages à faire face aux besoins immédiats et à investir dans l'avenir : la réduction des frais de transfert aura donc un effet notable sur la pauvreté. » Consacrés essentiellement aux dépenses d'éducation, de santé, de consommation courante, les transferts d'argent des migrants jouent un rôle essentiel dans la réduction de la pauvreté et sont un enjeu majeur du financement du développement, aux côtés de l'aide publique au développement mondiale. Selon l'AFD, il s'agit souvent de petites sommes transférées de façon régulière (200 à 300 euros en moyenne). David Boucher, président de Paytop, confirme : « Dans notre activité transfert d'argent, on retrouve une population plutôt étrangère et assez jeune. On le constate dans les paniers moyens : en ce qui concerne les transferts, ils sont de 250 euros, alors que sur le change, nous sommes dans une fourchette comprise entre 600 et 650 euros. »

Pour Massimo Cirasino, de la Banque mondiale, « il est possible de mettre en œuvre des mesures concrètes pour abaisser le coût des transactions en procédant à des réformes d'ensemble portant sur les points suivants : la transparence, la concurrence, la suppression des obstacles juridiques, l'amélioration de l'infra-

Les préoccupations africaines rejoignent celles des opérateurs et banques internationales qui travaillent à développer des offres de transfert PtoP et PtoC au travers des nouveaux canaux de distribution digitaux.

Le site www.envoiaargent.fr

Une convention cadre a été signée en vue de la mise en œuvre d'un observatoire des transferts financiers internationaux, entre la DGT, l'AFD et les opérateurs de transfert (banques, sociétés de transferts de fonds) en 2007. L'objectif affiché est d'« évoluer vers une baisse des coûts et davantage de transparence », grâce à la mise en évidence des pratiques des établissements de transfert (ceux qui proposent ce service) ainsi que de celles des diasporas (qui transfèrent de l'argent vers leur pays d'origine). Le site couvre dix banques et huit opérateurs de transfert, ainsi que 26 couloirs de transfert. L'outil de comparaison des coûts propose un certain nombre d'options, comme le tri par coût et par montant, le filtre par somme envoyée, le lien vers un convertisseur, la fenêtre de simulation du coût global. Les principaux objectifs consistent à informer sur les modalités de transfert; encourager la transparence des coûts et contribuer à une baisse des coûts; créer un espace interactif de participation et de contribution; promouvoir les actions connexes aux transferts de fonds (projets, services, ...); valoriser les projets de développement, illustrant le transfert d'argent. Le site a été certifié par la Banque mondiale depuis 2013. Elle s'intéresse au site en raison de son succès croissant: sa fréquentation est passée de 56 000 visites par an en 2010 à 200 000 en 2014.



structure des systèmes de paiement, et l'amélioration de la gouvernance et de la gestion des risques pour les prestataires de services d'envoi de fonds. La réduction des coûts n'entraînera pas forcément une compression des bénéfices pour ces derniers, car le coût des services dépend souvent de facteurs extérieurs. En revanche, une baisse des coûts entraînera une intensification des transactions de la part des travailleurs expatriés, et, partant, une augmentation du volume à traiter par les prestataires de services ».

L'aide de la technologie

À l'heure actuelle, selon *Send Money Africa*, ce sont les banques qui pratiquent les tarifs les plus élevés parmi tous les prestataires de services d'envoi de fonds. Elles sont en outre souvent le seul circuit financier auquel les migrants africains ont accès.

Pour la Banque mondiale, « les améliorations technologiques contribuent à réduire les coûts. En particulier, les coûts de transfert de fonds dans la région d'Asie du Sud sont susceptibles de diminuer davantage au fur et à mesure que les sociétés de transfert de fonds et opérateurs de monnaie mobile collaborent avec les banques de la région pour fournir des services de transfert instantané d'argent (par exemple, en Inde et au Pakistan). Des entreprises similaires voient également le jour en Afrique. Par exemple, au Zimbabwe, une société de cartes de crédit propose des services de transfert de fonds aux possesseurs de comptes d'une banque donnée ». La digitalisation des transferts d'argent domestiques vers les zones rurales a permis d'en réduire le coût de 20 % au Cameroun.

En février 2015, Paytop revendiquait 50 000 comptes pour sa carte Master-Card multidevises prépayée et rechargeable en ligne, 18 mois après son lancement. L'innovation réside dans l'absence de frais bancaires lors des opérations de retrait, de transfert d'argent et de paiement à l'étranger. Outre les cartes multidevises, Paytop propose le transfert d'argent, l'achat de devises livrées à domicile et le transfert de crédits de communication (Airtime). Son président, David Boucher, a bien d'autres projets en tête: « Au niveau international, de nouvelles pratiques se font jour. De nombreux pays émergents sont à la recherche de nouvelles formes de transfert. En Afrique, par exemple, vient de voir le jour un nouveau projet qui permettrait d'acheter de

Malgré l'impact de la crise économique mondiale sur les flux de capitaux privés, les flux d'envois de fonds vers les pays en développement demeurent robustes.

l'électricité pour réaliser localement des règlements de consommation électrique. Tout cela alimente notre réflexion. »

L'opérateur africain de transfert d'argent Money Express s'est allié à KCS Transfer pour étendre son réseau en émission; la valeur ajoutée de KCS repose sur son utilisation des DAB en émission et en retrait: dès lors que le DAB est paramétré, ce qui suppose l'accord de la banque, le client peut débiter sa carte pour transférer l'argent vers le bénéficiaire. Le service est également accessible en émission depuis Internet (acquisition carte).

La Banque mondiale expérimente en France et en Italie une application mobile (Pick Remit) qui indique localement où effectuer le transfert d'argent à moindre coût en fonction du pays expéditeur et destinataire. Suite à une décision du Comité interministériel pour la coopération internationale et le développement (Cicid) du 18 juin 2006, l'AFD a constitué, en novembre 2007, l'Observatoire des coûts d'envoi d'argent à l'étranger via un site Internet envoiaargent.fr, dont le principal objectif est d'« encourager la transparence des coûts et une meilleure connaissance des modalités de transfert ».

La jeune société Afrimarket propose aux migrants une autre façon d'aider leur famille restée au pays en achetant des biens – *Cash to Goods* – au lieu de *Cash to Cash* –, ce qui présente un double avantage: diminuer de 12,5 % à 5 %, en moyenne, la commission payée par le client et lui donner l'occasion de contrôler la destination de son versement.

Une activité rentable pour les opérateurs

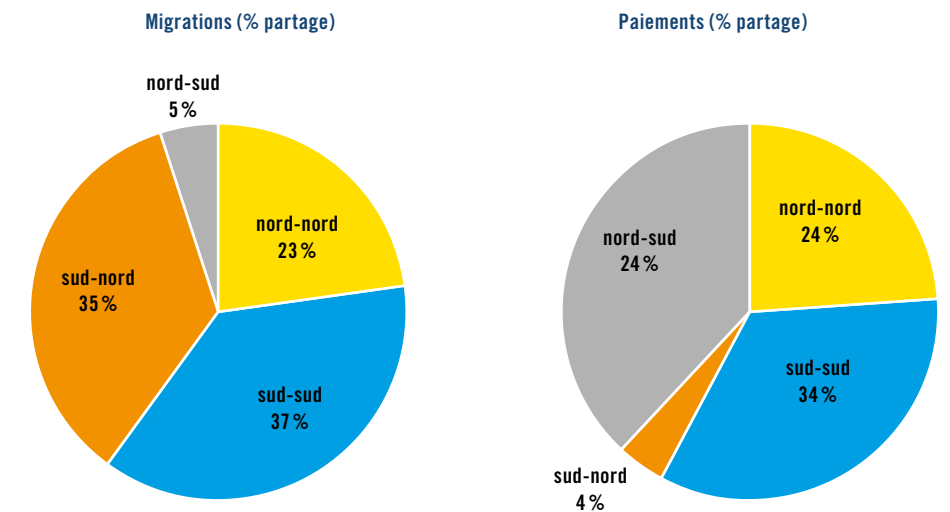
Selon le GSMA, Western Union et Bics's HomeSend étaient, en 2013, les deux principaux hubs au niveau mondial, connectant 70 % des solutions mobiles supportant les transferts d'argent internationaux. Selon le rapport d'Épargne sans frontières de 2012,

« partout, les marges bénéficiaires restent appréciables. Ce contexte semble favoriser la stabilisation et non la baisse des coûts des transferts et justifie d'autant plus une action des États aux plans national, bilatéral et multilatéral pour réduire ces coûts, en se basant sur les conclusions et recommandations du Sommet du G20 à Cannes de novembre 2011 ».

Bi-bancarisation

Les coûts des opérateurs peuvent s'expliquer par la nécessaire mise en conformité avec les règles internationales de lutte contre le blanchiment, qui obère le coût des banques commerciales et opérateurs de transfert d'argent, et retarde l'entrée de nouveaux acteurs et l'utilisation de la technologie mobile. Mais pas seulement. L'activité est rentable pour les opérateurs. Western Union a ainsi annoncé un bond de 28 % de son bénéfice net 4^e trimestre 2014, pour atteindre 221,5 millions \$, contre 173,5 millions \$ un an plus tôt. Western Union a longtemps pratiqué des coûts de transfert élevés, mais face aux nouveaux entrants, l'opérateur a corrigé ses commissions aux environs de 5 % (10 % sur les petits montants, 3 % sur les montants plus élevés), voire un coût unique (5 euros). L'arrivée et le développement rapide de nouveaux acteurs démontrent l'ampleur du marché et qu'il est possible de diminuer les prix. Ainsi, le français Paytop est né en 2012 avec l'ambition de réduire le coût de la livraison de devises à domicile et celui du transfert d'argent à l'étranger. Les tarifs sont de 4 euros pour moins de 150 euros envoyés et 8 euros au-delà, soit 4 % pour un transfert de 200 euros. En 2014, la start-up financière a doublé le nombre de ses clients pour le porter à 45 000, avec 14 millions d'euros de flux financiers traités. Visant à se positionner comme « le leader français dans les paiements en ligne internationaux », elle ambitionne d'atteindre 100 000 clients fin 2015 et traiter 30 millions d'euros. Pour ce faire, Paytop a élargi en 2014 ses activités de transfert d'argent vers 104 nouveaux pays (portant à 138 le nombre de pays et à 50 000 le nombre de points de retrait de cash dans le monde), se renforçant notamment sur quatre corridors stratégiques pour le marché du transfert d'argent français: l'Algérie, la Tunisie, le Liban et le Vietnam. « Nous sommes surtout perçus comme un acteur du transfert d'argent vers l'Afrique, cela sera moins le cas à l'avenir. Il ne nous manque plus que la Chine... », commente David Boucher, président de Paytop.

Les migrations Sud-Sud sont plus importantes que celles Sud-Nord.



Source: Banque mondiale, 2015

Le 25 juin 2015, la société a lancé le produit de transfert instantané et gratuit entre particuliers, appelé Card2Card, produit multidevises (euro, dollar, livre sterling) et sans frais de change. La loi française du 7 juillet 2014 « d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale » est susceptible de faire évoluer la bi-bancarisation des populations émigrées en France et la forme de leurs transferts vers leur pays d'origine. Après un long lobbying, des banques marocaines en particulier, pour obtenir cette exception aux règles françaises en matière de démarchage bancaire et financier – et en conformité avec les recommandations du G8 de l'Aquila (2009) et du G20 de Cannes (2011) – elle autorise enfin les banques étrangères non agréées en France à commercialiser sur le sol français leurs services bancaires. En février 2015, une étude commanditée par la BAD, la France et l'AFD, a émis plusieurs recommandations visant à réduire les coûts des transferts d'argent des migrants et optimiser ainsi leur impact sur le développement. La bi-bancarisation désigne l'accès à la banque des migrants, à la fois dans le pays d'accueil et dans le pays d'origine, dans le cadre d'une action coordonnée Nord-Sud entre les banques. Elle serait à la fois un outil d'intégration sociale et financière pour le migrant dans son pays d'origine, ainsi qu'un outil contribuant à la mobilisation de l'épargne transférée, en particulier en faveur du développement local.

Lorsque l'on s'intéresse plus particulièrement aux pays bénéficiant de flux d'argent extérieurs, on peut noter que l'importance des corridors (en termes de volume d'argent transféré) est loin d'être identique, tout comme l'ancienneté dans l'établissement. Mais on peut également constater que toutes les études ou presque appréhendent la question avec un prisme européen pour ce qui concerne le pays d'origine des flux. Il ne s'agit pas que de l'argent des « migrants », vu du prisme européen, mais des transferts « transfrontières » ou « internationaux ».

Quid de l'Afrique vers l'Afrique ?

Quid des flux intra-africains? Tous les pays africains sont aujourd'hui servis depuis l'Europe, beaucoup moins entre eux. Alors que les migrations se font autant intra Afrique que vers les pays de l'OCDE. Selon le 2014 International Migration Outlook de l'OCDE, seuls trois pays africains (Maroc, Nigeria, Algérie) figurent dans la liste des 50 principaux pays d'origine des migrations définitives vers l'OCDE en 2013. L'Afrique de l'Ouest à elle seule abriterait autant de migrants africains que l'OCDE (plus de 7 millions de personnes). Selon l'Organisation internationale pour les migrations, près de 19,3 millions de personnes sont concernées par les migrations à travers les régions d'Afrique, soit 1,9 % de la population totale du continent. Selon la Banque Mondiale, Côte d'Ivoire, Afrique du Sud, Ghana, Nigeria, Burkina Faso, Kenya, Soudan, Tanzanie, Ouganda et Éthiopie sont les pays au plus grand pouvoir d'attraction.

Analyse des transferts		
Type de transfert	Avantages	Inconvénients
Transferts bancaires	Sécurité et fiabilité du système bancaire Coûts faibles pour transfert de montant élevé Large réseau dans les pays expéditeurs	Coûts élevés pour petits montants Accessible seulement aux heures d'ouverture des banques L'expéditeur et le destinataire doivent disposer d'un compte bancaire Couverture bancaire faible dans les pays destinataires
Transferts postaux	Coûts faibles par rapport aux autres opérateurs formels Grande accessibilité due à un réseau dense des Postes au niveau mondial	Délais longs et irréguliers Manque de liquidités dans certains pays destinataires Coûts élevés surtout pour les faibles montants (20 %) Taux de changes défavorables Mauvaise couverture en zone rurale pour la majorité

Dans les pays africains francophones, existent nombre d'agents non régulés. Une partie des envois d'argent y transite par des commerçants, des compagnies de transport et des agences de voyages. Dans quelques cas (comme au Cameroun), les agents de change participent aussi aux envois d'argent. Ces opérateurs constituent un élément important du paysage, bien que leur poids soit difficilement quantifiable puisque relevant de l'informel. Les agents non régulés sont, par contre, quasi inexistant au Maroc et en Tunisie. Au Cameroun, les commerçants proposent divers biens de consommation aux bénéficiaires des envois d'argent, contre un paiement (parfois différé) depuis le lieu de résidence de leurs parents résidant à l'étranger.

Des établissements bancaires se sont saisis de la demande. La Banque Atlantique a ainsi mis en place le service Africa Transfer (vers la Guinée Conakry depuis les pays de l'Uemoa). La sud-africaine Standard Bank vient d'annoncer l'extension de son service InstantMoney au Botswana et à l'Ouganda, qui seront suivis de la Namibie. À la réception, les fonds sont accessibles sur un DAB de la Standard à l'aide d'un simple code.

S'il permet d'envoyer des fonds vers plusieurs pays africains, le service WordRemit n'est accessible que depuis un seul pays du continent : l'Afrique du Sud. L'utilisation des technologies mobiles de transfert d'argent transfrontalier reste limitée. Selon GSMA, les transferts internationaux intra-Afrique sont aujourd'hui proposés par les dix principaux opérateurs de mobile (ils étaient deux en 2012 et quatre en 2013). Mais ils ne captent encore qu'une toute petite partie des flux

(50 000 transferts au 1^{er} semestre 2013). La valeur des envois de fonds internationaux *via* les téléphones mobiles représente moins de 2 % (10 milliards \$) des flux globaux de transferts de fonds (542 milliards \$) en 2013. Dans le cas du Sénégal, par exemple, les transferts dans le sens pays d'origine – pays de résidence se heurtent à l'existence d'une réglementation très stricte, qui impose une autorisation préalable du ministre des Finances pour les transferts en dehors de la Zone franc, en

Les principaux couloirs de transferts de migrants (en grisé le pays expéditeur)

Afrique du Sud	Espagne	Kenya
Angola	Maroc	Ouganda
Botswana		Rwanda
Lesotho	États-Unis	Tanzanie
Malawi	Cap-Vert	
Mozambique	Ghana	Pays-Bas
Swaziland	Kenya	Ghana
Zambie	Liberia	Maroc
Zimbabwe	Nigeria	Nigeria
	Éthiopie	
Allemagne	Émirats arabes unis	Royaume-Uni
Ghana	Égypte	Afrique du Sud
Maroc		Ghana
Nigeria	France	Kenya
	Algérie	Nigeria
Arabie saoudite	Côte d'Ivoire	Ouganda
Égypte	Mali	Sierra Leone
	Maroc	Somalie
Belgique	Sénégal	Tanzanie
République démocratique du Congo	Tunisie	Zimbabwe
Maroc		
Canada	Ghana	Sénégal
Ghana	Nigeria	Mali
Kenya		Tanzanie
Zimbabwe	Italie	Kenya
	Maroc	Ouganda
	Nigeria	Rwanda
	Sénégal	
	Éthiopie	

Source Banque mondiale

limitant la possibilité d'ouverture de comptes non-résidents.

Ainsi, la réglementation des changes, mais aussi le manque d'interopérabilité internationale des systèmes mobiles, les règles internationales de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, rendent difficiles les flux transfrontières au sein du continent africain et créent des barrières à l'entrée de nouveaux acteurs. Le manque d'interopérabilité entre les différents types de comptes (comptes bancaires et compte de monnaie mobile par exemple) et entre les différents systèmes de monnaie mobile domestiques obère le développement des transferts d'argent via le mobile, en particulier entre pays du continent. Il y a ici matière à adapter les cadres réglementaires des pays afin de favoriser la concurrence, et simplifier la mise en œuvre de la réglementation internationale pour les transferts de faible risque et de faible valeur. Dans tous les cas, le prix de transfert est assurément de loin supérieur aux 5 % prônés par la Banque mondiale, aux larges dépens de la population africaine. Ici encore, les préoccupations africaines rejoignent celles des opérateurs et banques internationales qui travaillent à développer des offres de transfert PtoP et PtoC au travers des nouveaux canaux de distribution digitaux. ■

TCHAD

LES BANQUES À L'HEURE DE LA MONÉTIQUE

La Société Générale, qui a lancé l'activité de monétique au Tchad voici une dizaine d'années, est rejointe par ses principaux concurrents. Le *mobile banking* représente un atout pour améliorer le taux de bancarisation. Par Geoffroy Touroumbaye



La Société Générale Tchad a été la première banque à introduire, au cours de l'année 2013, les tout premiers terminaux de paiement électroniques, et à mettre en service des distributeurs automatiques de billets dès 2004. « Lorsque la Société Générale a lancé la monétique, il y a une décennie, c'était comme un luxe ; aujourd'hui la technique est courante », se souvient Mawata Wakag-Gomon, secrétaire général de l'Association professionnelle des établissements de crédit du Tchad (APEC Tchad). D'autres banques ont emboîté le pas de la filiale du groupe français : Ecobank, la Commercial Bank Tchad (CBT), United Bank of Africa (UBA) et Orabank, depuis le printemps 2015. Sur les huit banques qui opèrent au Tchad, seules la Banque agricole et commerciale (BAC), la Banque sahélienne pour l'investissement et le commerce (BSIC) et la Banque commerciale du Chari (BCC) ne sont pas encore monétisées. La BCC a un projet « suffisamment avancé », selon Mawata Wakag-Gomon.

Le parc monétique tchadien est fort de 69 DAB et GAB et 57 TPE, révèlent les dernières statistiques fournies par l'APEC au 30 juin 2015. Un an plus tôt, on dénombrait 50 DAB et GAB et 39 TPE. La SG Tchad dispose aujourd'hui d'une vingtaine de TPE actifs et de 30 GAB fonctionnels sur toute l'étendue de son réseau, le plus vaste du pays avec 17 agences opérationnelles (une 18^e est en chantier). La pionnière et

leader du marché monétique est l'une des rares banques de la place à accepter, pour le moment, des cartes internationales : Visa, Master-Card, CUP, AMEX, PULSE, UPI ou AFFN.

29 % de la clientèle des banques

Au Tchad, 76 417 clients des banques sont aujourd'hui porteurs de cartes, tant privatives qu'internationales. Ils représentent près de 29 % de la clientèle globale. Au 30 juin 2015, ils avaient effectué plus de 262 000 transactions ; ce qui est largement supérieur aux 59 000 accomplies sur les effets (chèques par exemple).

Plus de dix ans après son lancement, le marché de la monétique se développe assez bien, à en juger par les propos des professionnels. « Il devient de plus en plus concurrentiel avec l'arrivée d'un challenger et d'autres banques qui mûrissent des projets en leur sein ou dans le cadre du Groupement interbancaire monétique d'Afrique centrale (GIMAC) », indique Mbogo Ngabo Séli, directeur général adjoint de la SG Tchad. Dans ces conditions, sa banque n'entend pas dormir sur ses lauriers. « La SG Tchad envisage de mettre bientôt sur le marché un produit monétique offrant plus de fonctionnalités à nos clients sur nos TPE. Elle réfléchit, par ailleurs, sur

un autre produit de monétique commerçante à destination des grossistes. »

Sur le plan régional, un vaste chantier de monétisation est en cours. « Les premières opérations du Gimac doivent commencer d'ici à la fin de l'année. L'objectif visé est de démarrer avec une dizaine de banques sur la cinquantaine que compte la sous-région », explique le secrétaire général de l'APEC. Le projet communautaire se déploie normalement sur le plan des infrastructures et de la formation ; une réunion du comité directeur prévue était mi-septembre pour adopter les textes opérationnels, les tarifs, etc.

L'ensemble des huit banques tchadiennes ont adhéré au Gimac, qu'elles soient déjà ou non encore monétisées. Celles qui sont monétisées auront une interconnexion avec le

Le défi, pour la prochaine décennie, est de travailler à augmenter le taux de bancarisation du pays et d'inculquer dans l'esprit des clients l'intérêt d'une utilisation des services et produits monétiques.

Gimac; celles qui ne le sont pas seront hébergées directement par le réseau communautaire. Le projet Gimac offrira une carte bancaire unique pour l'ensemble du marché de la zone Cemac. « *L'avantage de la carte Gimac est évident, son porteur pourra l'utiliser dans toutes les banques des six pays de la Cemac qui auront adhéré au groupement. Elle facilitera les transactions dans la sous-région* », affirme Mawata Wakag-Gomon.

Services de base

Seul bémol, la carte Gimac sera, dans un premier temps, uniquement privative. Comme celles qui sont actuellement mises en service par les banques au Tchad. « *La monétique, chez nous, permet surtout le retrait des billets, relève Mawata Wakag-Gomon. Les autres services, notamment le règlement des factures, ne sont pas encore assez développés. Mais elle permet déjà de désengorger les guichets devant lesquels de longues files se forment les fins de mois.* »

Les opérateurs de téléphonie se sont, eux aussi, lancés dans la monétique et proposent d'autres solutions innovantes. Le 17 octobre

2013, Airtel et Ecobank s'alliaient pour mettre sur le marché une plateforme de services bancaires via le téléphone portable. Quelques mois après, leurs concurrents Tigo et Orabank proposaient à leurs clients Tigo Cash.

« *Le produit a été positivement accueilli et fortement apprécié par nos clients, en particulier, les jeunes, les commerçants et les populations non bancarisés* », se réjouit Alassane Songo, directeur général adjoint de Ecobank Tchad. Il permet au client d'accéder à ses comptes bancaires via une plateforme mobile, de consulter le solde, d'imprimer le mini-relevé bancaire portant sur les cinq dernières transactions du compte, de transférer l'argent sur d'autres comptes bancaires ou vers le portefeuille électronique et inversement.

En plus des services génériques du *mobile banking*, le partenariat entre les opérateurs de téléphonie et les banques offre aux clients, via leurs téléphones, les possibilités de payer leurs factures ou d'acheter auprès de commerçants, de recharger des unités sur le numéro de téléphone cellulaire, d'envoyer de l'argent virtuel à un autre abonné, de retirer de l'argent en espèces chez un distributeur agréé.

« *Avec plus de 80 000 comptes actifs, 12 000 agents enregistrés, le volume de monnaie électronique en circulation avoisine le milliard de F.CFA. Au titre de l'année 2014, la valeur des transactions se situait à 5,2 millions \$* », précise Alassane Songo.

Issue à la bancarisation

Le *mobile banking* est une issue à la faible bancarisation au Tchad. « *C'est à n'en point douter un outil d'inclusion financière*, ajoute le représentant de Ecobank. *Ce produit contribuera à réduire le fossé de la bancarisation au Tchad où moins de 10 % de la population dispose d'un compte.* »

Le milieu bancaire tchadien, en général, voit d'un bon œil cette « *immixtion* » des opérateurs de téléphonie mobile dans la monétique. Ces derniers ne peuvent pas être une menace pour les banques, estime par exemple Mbogo Ngabo Séli, tant que leurs activités financières sont réglementées et agréées par l'autorité monétaire (le ministère des Finances et du budget), et qu'ils sont associés à un établissement de crédit disposant de son agrément en bonne et due forme. À l'APEC, on salue « *tout ce qui contribue à drainer la monnaie vers le circuit formel* ».

Cependant, la monétique au Tchad reste freinée par deux entraves principales : une connexion Internet chère et de qualité fortement critiquée, d'une part, et une grande fiduciarisation de la monnaie, d'autre part. « *L'usage de la monétique ne pourra véritablement se développer que lorsque le pays disposera d'une meilleure connectivité au réseau Internet*, soutient Alassane Songo. *Nous saluons les efforts qui sont aujourd'hui déployés par les opérateurs de téléphonie mobile, et espérons que la fibre optique également puisse être rapidement mise en service.* »

Mawata Wakag-Gomon, de son côté, déplore la préférence pour la liquidité qu'ont encore les Tchadiens, et qui aboutit à la thésaurisation. « *Le véritable essor de la monétique doit partir par la base, il faut que les gens trouvent normal de se tourner vers les banques en tant que déposants, mais aussi en tant que clients, de sorte à ce que la monnaie permette de financer l'économie, à travers les ressources locales* », considère le secrétaire général de l'APEC.

Le défi des banques tchadiennes, pour la prochaine décennie, est de travailler à augmenter le taux de bancarisation du pays et d'inculquer dans l'esprit des clients (consommateurs et commerçants) l'intérêt d'une utilisation des services et produits monétiques. ■

MÉSOFINANCE

FINANCEMENT ALTERNATIF DES PME

Moins de 7% des PME d'Afrique subsaharienne ont accès à des financements. Face à cette exclusion financière, Cofina offre un nouveau service financier alternatif en phase avec les attentes des pays africains. Par Djamila Colleu



L'accès au crédit pour les petites et moyennes entreprises ? Un parcours du combattant en Afrique ! Comme en témoigne Bamba Mbengue, qui s'est heurté à la difficulté d'octroi d'un prêt de 60 millions F.CFA (91 500 euros) pour financer son projet de centre commercial, « *le projet de toute une vie pour un commerçant* ». Aucune banque ni institution de microfinance (IMF) n'ont souhaité l'accompagner ; côté IMF, car le montant du crédit était trop élevé, et côté banques, par crainte de prendre des risques dans un projet issu du secteur informel.

Aujourd'hui propriétaire du marché Nguelaw à Dakar, Bamba Mbengue a pu bénéficier en 48 heures d'un financement de Cofina. Parmi les créations de cet entrepreneur, un centre commercial qui emploie 300 personnes et en fait vivre plus de 3 000. Cette *success story* révèle qu'il faut développer le « chaînon manquant » adapté au financement des PME. Ce que symbolise aujourd'hui Cofina : la Compagnie financière africaine veut incarner le modèle panafricain de la finance inclusive. Une niche porteuse pour la jeune institution financière créée en 2012. La mésofinance, que les Anglo-Saxons appellent le *missing middle* ou « chaînon manquant », est bien une troisième voie prometteuse, au carrefour des systèmes classiques et de la microfinance.

Car si les PME africaines comptent pour près de la moitié des créations d'emplois, seules 7 % d'entre elles accèdent au crédit, alors qu'elles

représentent pas moins de 90 % des entreprises du continent. Parmi elles, entre 70 % et 80 % sont des micro-entreprises évoluant dans le secteur informel. Souvent persona non grata des circuits traditionnels, ces PME sont le cœur de cible de la Cofina. Créée par Jean-Luc Konan, ancien directeur général d'UBA au Sénégal et au Gabon, et des professionnels de la finance et du conseil, Cofina est lancée en février 2014 en Guinée Conakry, avant d'essaimer au Sénégal et en Côte d'Ivoire.

Avec 25 000 clients issus de TPE, PME ou particuliers, répartis sur les trois pays de la sous-région, la société affiche un total bilan de 31 milliards F.CFA au 31 août 2015, Cofina a financé depuis sa création 6 000 projets.

À l'horizon 2021, Cofina ambitionne de s'implanter dans 16 pays d'Afrique pour rétablir le contrat de confiance entre financier et entrepreneur. Un défi pour le financement des PME, moteurs des économies émergentes africaines. ■

Cofina Start-Up House, le premier incubateur d'une institution financière en Afrique de l'Ouest

Dans un contexte africain où le développement des nouvelles technologies permet l'essor de start-up, plus de 40 % d'entre elles échouent dès la première année d'existence. En réponse, Cofina a lancé, en mai 2015, l'incubateur Cofina Start-Up House. Présentée comme un écosystème permettant aux jeunes entreprises de passer la phase particulièrement critique de l'amorçage, l'offre complète intègre l'hébergement dans les locaux d'Abidjan et de Dakar, mais également un accompagnement, *mentoring* effectué par des experts, ainsi que des conseils, de la formation et une aide à

la recherche de financements. « *Une génération d'entrepreneurs brillants et de champions africains existe déjà : il suffit de bien les accompagner et de bien les conseiller pour qu'ils donnent du souffle à l'économie africaine* », explique Jean-Luc Konan.

Depuis mai dernier, plusieurs centaines de jeunes entrepreneurs de la sous-région ont déposé leur dossier de candidature, en cours d'examen par les experts de Cofina. Les plus prometteurs seront retenus et pourront s'installer dans les bureaux de la Compagnie financière africaine à Abidjan ou Dakar.



DE L'ÉDUCATION FINANCIÈRE DES PME

Les banques africaines, à l'image de leurs consœurs françaises, prennent davantage conscience de leurs responsabilités – et de leurs possibilités – vis-à-vis des petites et très petites entreprises. Reste à rapprocher davantage les différents partenaires. Par Alain Le Noir

Dans le hall d'entrée de la Fédération bancaire française (FBF), rue La Fayette à Paris, les visiteurs sont impressionnés par la campagne d'affichage destinée au financement des PME et TPE. La FBF, institution représentative de l'ensemble des banques françaises, fait du financement et de la relation avec les moyennes, les petites et très petites entreprises, l'une des principales cibles de l'année en produisant notamment des vidéos sur des thèmes qu'il est heureux de voir les banques traiter :

- Entreprises : que pouvez-vous attendre de votre banquier ?
- La réglementation a un impact sur le crédit
- Les banques partenaires des entreprises sur les marchés
- Le métier de la banque, c'est de prêter

C'est sur l'influence de la FBF que l'Union des banques francophones (UBF) qui regroupe une vingtaine d'associations professionnelles de banques pour la plupart africaines, organisait, le 2 septembre 2015 à Bruxelles, son atelier annuel sur le thème évocateur : « *Quelle éducation financière pour les TPE/PME ?* »

Ce thème est particulièrement opportun pour renforcer les relations souvent tendues,

parce que mal comprises, entre entreprises et banques. *African Banker* y consacrait d'ailleurs son numéro de juillet 2015 avec le titre en couverture *Comment financer les PME ?* Estelle Brack établit une énumération intéressante « *des difficultés rencontrées par les banques et les PME* » et parmi celles-ci, « *le manque d'expertise financière des PME* » et aussi, s'agissant cette fois des banques, « *le manque de confiance des banques vis-à-vis des PME* ».

Si les PME sont souvent mal informées sur les contraintes réglementaires trop restrictives en matière de crédits notamment destinés au financement des investissements, il faut reconnaître que les banques souffrent de leur côté d'une insuffisance d'informations sur l'entreprise cliente, plus particulièrement sur sa situation et sur ses perspectives financières.

Dans son exposé introductif, Souleymane Diarrassouba, président de la Fédération des associations professionnelles des banques et établissements financiers de l'Uemoa et de l'association ivoirienne, a insisté sur la nécessité pour les entreprises d'être plus proches de leur banque afin de « *mieux connaître et comprendre leurs obligations au regard d'une réglementation qui légitimement protège les épargnants* ».



Alain Le Noir, conseiller du président du Club des dirigeants des banques africaines. Président de Finances sans frontières

Financer tout en respectant les ratios prudentiels

N'oublions pas que les banques prêtent avec l'argent de leurs déposants : elles travaillent avec l'argent des autres et, à ce titre, doivent à tout moment pouvoir satisfaire aux demandes de retraits de ceux-ci. Une banque qui ne pourrait pas le faire (et cette situation arrive : voir le cas des banques grecques au début de l'été) serait en situation de cessation de paiement, ce qui non seulement touche la banque concernée, mais affecte la confiance des déposants vis-à-vis de l'ensemble de la communauté financière. Ainsi pourrait se développer un risque systémique. Par précaution, autant que pour satisfaire aux règles de la Banque centrale dont l'application est surveillée par les commissions bancaires, les banques doivent respecter un coefficient de trésorerie qui, compte tenu de l'importance de leurs ressources à vue et à court terme (moins de deux ans), pénalise les crédits de moyen et de longs termes pourtant indispensables pour financer la création et le développement des PME-TPE. « *Les banques sont loin d'être libres dans l'octroi de leurs crédits* », a expliqué avec insistance le président Diarrassouba.

Il est d'ailleurs essentiel, dans l'intérêt des



deux partenaires, que les entreprises renforcent leur culture managériale et la qualité de leur gestion financière. Pour créer et gérer une entreprise, il ne suffit pas d'être un bon technicien, mais il convient d'être tout autant un manager qui sait par exemple faire la différence entre le chiffre d'affaires et le bénéfice, ou capable pour une entreprise personnelle de limiter les prélèvements (ces deux pratiques sont trop courantes dans les petites entreprises). Dans ce contexte, certains banquiers pourraient préférer voir leur client ne pas discuter des conditions du crédit qui lui est consenti. Un chef d'entreprise ivoirien est venu à Bruxelles interpellé ses banquiers présents dans la salle : « *Vous me prêtez à 12 % avec des ressources que vous rémunérez à moins de 3 % et pour financer la construction d'un immeuble industriel amortissable sur 20 ans la durée de votre crédit est de trois ans. Mon concurrent français pour un investissement identique obtient de sa banque française un crédit sur 12 ans à 3,5 % : comment voulez-vous que je m'en sorte ?* » Cette réflexion pleine de bon sens est la preuve de la maturité et de la bonne information de ce chef d'entreprise. Combien de ses confrères subissent le même sort et, par ignorance ou par crainte de son banquier, ne disent rien ? Il a été répondu que les financements longs qui correspondent à la nature des besoins de cette entreprise n'étaient pas le monopole des banques et pouvaient être sollicités ailleurs : fonds d'investissement, marché financier (la BRVM d'Abidjan s'ouvre aux PME), voire à des institutions internationales (Isabelle Bébér, de Bpifrance, lui en a fait la proposition).

Les banques elles-mêmes admettent que trop souvent elles connaissent mal les obligations des entreprises et qu'il convenait de mieux former leurs collaborateurs pour y remédier. C'est dans ce but que l'APBEF du Bénin a lancé

avec un financement de l'Union européenne et de l'Agence française de développement un important programme de formation destiné aux attachés de clientèle des banques, formation confiée à un cabinet allemand.

« Les banques ne peuvent pas tout faire »

D'autre part, les banques doivent mieux adapter leurs produits et services et renforcer leur présence auprès des PME-TPE en formant des chargés de clientèle pluridisciplinaires et plus présents auprès de leurs clients chefs d'entreprise. Aux fins d'analyser la qualité technique des projets d'investissement, elles devraient faire appel à des ingénieurs dans des secteurs comme le BTP, la chimie, l'agroalimentaire, etc. Si les banques régionales de développement le font, leurs consœurs commerciales ne le font pas. Un partenariat entre PME et banques pourrait être facilité par l'organisation de conférences et tables rondes, par des sessions de formation et la création de centres d'incubation même s'il est vrai, explique le directeur général de Byblos Bank (Liban) que « *les banques ne peuvent pas tout faire. Elles ne peuvent notamment pas se substituer aux universités, aux grandes écoles et aux centres de gestion. Par contre, il est de leur propre intérêt d'accompagner les écoles, les chambres de commerce et autres institutions ayant vocation à aider et à conseiller les entreprises* ».

Il est heureux de voir les banques prendre conscience de l'importance que représentent les PME pour le développement de l'Afrique. Certes, les facteurs de risque demeurent et sont multiples : relations souvent difficiles avec la justice, transformation des ressources courtes en financements longs, importance parfois excessives des provisions exigées par

Certes, les facteurs de risque demeurent et sont multiples. Il n'en reste pas moins vrai que le renforcement des liens entre entreprises et banques ne doit être qu'encouragé.

les commissions bancaires, environnement politique, social et économique qui reste fragile, dépendance trop forte des autres continents, etc. Il n'en demeure pas moins vrai que le renforcement des liens entre entreprises et banques doit être encouragé.

La FBF a pris un certain nombre d'initiatives dont pourraient s'inspirer ses homologues africaines de l'UBF :

- organisation régulière de rencontres à Paris et dans les régions, avec des responsables de PME,
- ouverture de deux sites dédiés aux PME (fbf.fr et aveclespme.fr),
- publication d'une collection de mini guides bancaires, Les clés de la banque,
- engagement des membres de la FBF (c'est-à-dire de toutes les banques françaises) de rendre sous 15 jours maximum leur décision en matière de demande de crédit par une PME-TPE,
- engagement des membres de la FBF à donner le motif d'un refus et à accepter une seconde présentation tenant compte de ce motif,
- engagement à stabiliser les chargés de clientèle des entreprises.

Le quotidien belge *Le Soir*, dans son édition du 3 septembre, titrait « *L'éducation financière : une étape cruciale pour la réussite d'une petite entreprise* ». Si tous les problèmes résultant du financement d'une PME sont loin d'être résolus (la banque n'est-elle pas « le métier du risque » ?) il reste à passer, comme l'a expliqué le représentant de l'OIF, « *de la parole à l'action* », mais il faut reconnaître qu'il était bien sympathique, au soir du 2 septembre, de voir chaque banquier quitter la salle avec sous le bras une pochette au nom évocateur et prometteur : Avec les PME. ■

Croisant les regards d'universitaires, de banquiers, de techniciens, un nouvel ouvrage de la Revue Banque, *Banque et Finance en Afrique : les acteurs de l'émergence*, se propose d'analyser le développement de l'Afrique sous l'angle de la finance. Par Dhafer Saidane*

UNE ŒUVRE COLLECTIVE POUR L'AFRIQUE



*Professeur — Université de Lille Nord de France et Skema Business School

Présentée hier comme un continent perdu, l'Afrique connaît depuis plus d'une décennie une croissance supérieure à celle du reste du monde. La plupart de ses pays appliquent des réformes dans tous les secteurs favorisant les mécanismes du marché, le désengagement de l'État et la vérité des prix. L'Afrique est donc un continent indiscutablement émergent.

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

Le débat des années 1970 entre afro-pessimistes et afro-optimistes devient caduc. Car le cœur du réacteur des économies africaines – le système bancaire – se porte de mieux en mieux. En effet, les banquiers sont enthousiastes. Leurs systèmes bancaires se portent bien ! Les

banques africaines, objet de cet ouvrage, ont réalisé un meilleur rendement en 2014 (24 %), soit six fois le rendement moyen des banques européennes.

En croisant les regards de spécialistes de l'économie et de la finance du continent – universitaires de renom et éminents dirigeants de banques africaines – Alain Le Noir et moi-même avons abouti à la réalisation d'une œuvre collective intitulée *Banque et finance en Afrique : les acteurs de l'émergence*, à paraître aux éditions Revue Banque en janvier 2016. L'ouvrage est une des premières tentatives qui vise à percer le mystère du processus d'émergence par lequel passe le continent africain en ce début de XXI^e siècle. C'est une initiative du Club des dirigeants des banques et des établissements de crédit d'Afrique. Il est préfacé par Christian de Boissieu et Arnaud de Bresson.

La finance africaine, et les banques en particulier, ont connu des mutations importantes ces 20 dernières années. Ces changements ont aiguisé la concurrence et ont incité les banquiers à développer de nouvelles stratégies spatiales reposant sur une logique industrielle et de nouveaux métiers liés aux NTIC.

À quoi ressemble le paysage africain actuel ? Quelles sont les stratégies suivies par les grandes banques africaines ? Où en est le panafricanisme bancaire et quel est son avenir ? Quels sont les grands défis pour le régulateur bancaire ? Quels sont les grands défis qui attendent les

banques africaines en général pour les 30 prochaines années ? Repli ou expansion des banques étrangères en Afrique ?

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

Des banques innovantes et dynamiques

Pour Stefan Nalletamby et Hugues Kamewe Tsafack (MFW4A), « *des progrès notables ont été accomplis au niveau des systèmes financiers africains* ». Dans un environnement financier international particulièrement instable et encore marqué par les stigmates de la crise financière mondiale de 2008 et plus récemment de la dette souveraine en Europe, les systèmes financiers africains affichent une certaine solidité que l'on pourrait en partie attribuer aux réformes menées dès la fin des années 1980.

Des progrès notables ont ainsi été accomplis. Pour preuve, les principaux indicateurs de développement du système financier ont en moyenne gagné plus de 10 points de pourcentage entre 1990-2013. Ainsi, le ratio crédit bancaire au secteur privé sur le PIB est passé de 16 % à plus de 28 %, tandis que celui du total des actifs bancaires rapporté au PIB s'est accru aussi, passant de 21 % à 31 %. Enfin, le ratio

masse monétaire (M2) sur PIB s'est accru de 25 % à 37 % sur la même période.

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

En quête de croissance, les banques africaines s'appuient désormais sur les technologies émergentes et novatrices pour accroître leur efficacité et leur efficience dans un environnement de plus en plus concurrentiel et en perpétuelle mutation. L'innovation se trouve au cœur de leurs stratégies. Le paysage bancaire a fortement évolué ces dernières années avec des stratégies de développement et d'expansion variées accentuant ainsi la compétition et la concurrence sur le marché continental des services financiers.

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

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

De son côté, Désiré Avom (universitaire, Yaoundé II) souligne : « *Les banques africaines mettent en place de nouvelles structures organisationnelles afin d'améliorer leurs conditions de marché en matière de stratégies, de réglementation, de concentration et de concurrence*. » Les services financiers sont appelés à jouer un rôle central dans l'accompagnement de l'émergence du continent, dans un contexte caractérisé par le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, d'une part, et le boom démographique, d'autre part. Il importe en effet d'identifier les mesures permettant de rendre les banques africaines plus aptes dans

la lutte contre les trafics, tout en améliorant le climat des affaires et en préservant la stabilité financière.

Les institutions bancaires font globalement preuve d'une plus grande résilience et d'un professionnalisme accru face aux chocs. Ce dynamisme est plus marqué pour les banques marocaines, sud-africaines et nigériennes. En dépit d'une augmentation du nombre d'acteurs – ce qui tend à accroître la concurrence –, des contraintes liées à la réglementation, aux ressources et aux coûts, ainsi que les stratégies de fusions acquisitions, jouent dans le sens inverse, et tendent à faire évoluer le secteur bancaire africain vers une concentration progressive, comparable à l'évolution observée dans le monde.

Les principaux défis : inclusion financière, réglementation et politiques de développement

Pour Fodé Ndiaye (PNUD) et Mbaye Diouf (CTA-FIPA UNCDF) « *l'inclusion financière constitue un élément clef du développement en Afrique* ».

L'émergence des pays africains requiert une croissance forte, durable, soutenable, équitable, équilibrée et inclusive. Cela nécessite assurément, en sus d'un bon leadership, d'un engagement politique et d'une vision partagée, des secteurs financiers inclusifs et portés sur le financement des activités productives, en les faisant passer des secteurs à faible productivité et faible valeur ajoutée à des secteurs à forte productivité et forte valeur ajoutée. La question du secteur privé en général et du secteur informel, et des TPE et des PME en particulier, et du secteur agricole et du partenariat public-privé, demeure d'une grande acuité pour mettre la jeunesse au travail et créer des richesses.

Les secteurs financiers inclusifs s'affirment si toute la population adulte a accès à une gamme variée de produits et services financiers (épargne, crédit, assurance, transfert, moyens de paiement...), offerte par des institutions diverses et variées (banques, ONG, coopératives d'épargne et de crédit, autres institutions financières non bancaires), dans un environnement concurrentiel et approprié (légal, juridique et politique) garantissant efficacité et pérennité. Du reste, la conférence sur le financement du développement tenu à Addis-Abeba en juillet 2015 montre l'importance de cette question au moment où se discuteront à New York les objectifs de développement

durable et à Paris la conférence sur le changement climatique. Le questionnement sur l'inclusion financière et sur les meilleures méthodes de la promouvoir constitue un élément clef du développement en Afrique.

Pour Anselme Imbert (Trésor français) « *une convergence des réglementations bancaires africaines avec les standards internationaux est susceptible d'éviter l'apparition de risques systémiques* ».

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

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

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

Comme le démontre l'état de la jurisprudence, la fréquence du recours à la justice pose la problématique du binôme banque-justice en Afrique. L'intégration juridique des États ayant signé le traité de l'Ohada (Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires), inaugurée, devrait éradiquer dans cet espace commun à 17 pays, l'insécurité juridique et judiciaire qui le caractérise, et qui plombe ses

Le débat des années 1970 entre afro-pessimistes et afro-optimistes devient caduc. Car le système bancaire se porte de mieux en mieux.

efforts de développement économique et social. À cet important contentieux afférent au recouvrement, s'ajoutent tous les autres auxquels s'expose la banque, et pouvant engager sa responsabilité générale, celle de dispensateur de crédits, celle de teneur de comptes, voire celle de tiers saisi.

Il faut reconnaître que la justice, dans nos pays, fait des pas en avant. Des expériences intéressantes y ont cours, notamment au Mali où une réforme a formé des juristes de banque, des assesseurs dans le contentieux bancaire. Au Bénin, les Journées béninoises de la banque et de la justice regroupent périodiquement magistrats et juristes de banques, autour de la problématique banque et justice. Nous en parlons rarement, certainement par déformation professionnelle, car le banquier, c'est celui qui, dans son appréciation d'un dossier de crédit, cherche plus à mettre le doigt sur les imperfections, en vue de leur éventuelle prise en charge.

Pour Vincent Di Betta (Bpifrance), « *l'Afrique se trouve face à des défis structurels nouveaux qu'elle se doit de relever* ». Ces bouleversements démographiques vont logiquement impliquer des approches différentes en matière de politiques de développement, ce qui signifie pour les États de travailler : sur les infrastructures (transports, routes, trains, voies fluviales...); sur le logement; sur la création d'emploi pour répondre à cette croissance démographique et à l'émergence d'une classe moyenne. Le développement des économies dépend notamment de la création et du développement des TPE-PME, facteur de création d'emplois, de redistribution des richesses, de réduction de la pauvreté, de stabilité sociale, de développement de régions économiques.

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

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

Des dysfonctionnements et des retards à corriger

Selon l'universitaire Hervé Ndoume (Institut des sciences de gestion, Libreville), il existe « *un contraste marqué par une faible synergie entre banques et marché financiers* ». Les banques africaines, après une période de forte restructuration dans les années 1980, ont connu une décennie 2000-2015 consacré à l'élargissement géographique et au dévelop-

pement endogène de leurs activités, entraînant la naissance de groupes bancaires de taille continentale. Trois espaces régionaux caractérisent ainsi l'Afrique bancaire : l'Afrique australe portée par l'Afrique du Sud et Maurice, l'Afrique du Nord soutenue par l'Égypte et le Maroc, enfin, l'Afrique de l'Ouest dominée par le Nigeria et le Ghana. Ainsi, avec plus de 176 banques pour une contribution de plus de 75 % au financement du PIB de l'Afrique australe, les banques sud-africaines se présentent comme les plus actives de l'espace bancaire africain, avec de grands groupes dont l'activité est très dense sur l'ensemble du continent. Elles sont suivies par les banques d'Afrique du Nord notamment les marocaines. Celles de l'Afrique de l'Ouest (31 % dans la contribution au financement du PIB régional) et d'Afrique de l'Est (31 %) suivent le pas, tandis que l'Afrique centrale est en marge de ce mouvement avec une contribution seulement de 19 % au financement du PIB.

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

Les marchés financiers s'inscrivent aussi dans la même dynamique de développement, car avec 23 Bourses de valeurs actuellement contre une dizaine voici seulement 20 ans, les économies africaines semblent marquer une confiance accrue dans ce type de véhicules financiers, même si leur contribution au financement des économies reste encore faible, de l'ordre de 15 % du total des crédits bancaires à long et moyen terme dans l'espace Uemoa, 5 % seulement au financement du PIB en Tunisie contre près de 70 % pour les crédits bancaires. La capitalisation totale des places africaines, d'environ 1 300 milliards \$ en 2014, reste elle aussi faible, comparée à celle des grands marchés internationaux. Ainsi, la capitalisation totale des Bourses africaines représente moins de 10 % de celle

des États-Unis. L'essentiel du volume des transactions est d'ailleurs concentré sur les places financières de Johannesburg, du Caire, de Lagos, de Casablanca et de Nairobi. À cet égard, l'Afrique du Sud attire, à elle seule, la majorité des capitaux échangés sur le continent, soit plus de 70 % du volume total. Cette tendance plutôt favorable des banques et des Bourses africaines, n'en cache pas moins un contraste marqué par une faible synergie entre ces institutions.

Évoquant l'Afrique subsaharienne, le consultant de Finances sans frontières, Raphaël Benarrosh, relève : « *En matière de ressources humaines, on constate des soubresauts dans quelques banques mais, dans la plupart des cas, le retard en la matière reste grand et préoccupant.* »

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

Une première chose frappante est le positionnement des directeurs des ressources humaines dans la structure. Pour la plupart, les DRH dépendent d'un cadre de direction, secrétaire général ou directeur chargé des activités de support. Très rarement, le DRH, quelle que soit la dénomination de sa fonction, est un véritable directeur des ressources humaines. De fait, le plus souvent, c'est un RRH (responsable des ressources humaines) non rattaché au directeur général. Il ne participe pas au comité de direction. Le positionnement du DRH montre d'emblée qu'il n'est pas impliqué dans la démarche stratégique de l'entreprise. Il est pourtant celui qui, *a minima*, devrait traduire les objectifs stratégiques en termes d'effectifs et de compétences requises.

Les perspectives, les évolutions perceptibles et les grandes tendances

Pour le professeur associé en Finances Jonas Siliadin (Carrefour France), « *dans les pays du Nord, voici plusieurs décennies que la banque n'est plus le monopole des banquiers traditionnels* ». Par vagues successives, les banques traditionnelles y ont vu arriver sur le marché des concurrents : d'abord l'industrie automobile, les assureurs, puis la grande distribution agroalimentaire. Le choix des

On trouve des établissements bancaires implantés dans plusieurs pays d'Afrique avec une ambition clairement affichée d'être leaders.

industriels automobiles de se limiter aux crédits affectés à l'achat de leurs produits ou aux différentes formes de leasing, fait de leurs filiales financières plus des établissements spécialisés que de véritables banques, au sens propre du terme c'est-à-dire des entreprises effectuant à titre habituel l'intermédiation et les services connexes. De même, les expériences d'« assure-banque » n'ont été « qu'un » élargissement de la gamme aux produits bancaires ou une juxtaposition de l'assurance et de la banque, deux métiers somme toute assez proches. En revanche, la banque par la grande distribution a transformé le secteur.

À côté de son cœur de métier, la grande distribution a progressivement développé une activité bancaire, généralement à partir d'une carte de fidélité sur laquelle s'est peu à peu greffée une offre assez étoffée. Certes, ces activités ont été portées par des filiales créées sous forme de coentreprises avec au moins un partenaire bancaire, mais l'*in-Store Banking* né aux États-Unis, adopté en Grande-Bretagne et revisité en Europe continentale notamment en France, a transformé la façon de faire la banque. C'est une banque à laquelle la grande distribution applique son propre modèle, en s'appuyant sur sa relation privilégiée avec ses clients.

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

Quoi qu'il en soit, ce modèle de *smart banking* qui est une façon de faire la banque autrement, pousse à des évolutions du secteur, favorables aux consommateurs : allègement des frais, réduction des délais et un rééquilibrage de la relation entre banquier et clients, induits par une concurrence avivée. Il permet de renforcer l'inclusion bancaire car les frais allégés et les parcours simplifiés rendent les services accessibles à un plus grand nombre de clients. « *Vous êtes toujours les bienve-*

nus pour demander un compte GoBank même si vous avez été refusé pour un compte courant dans le passé », proclame le géant agroalimentaire américain sur le site de sa filiale bancaire.

Un modèle de banque similaire à celui-là est-il possible en Afrique d'ici à l'horizon 2020 ? Et au-delà de la grande distribution, quels pourront être les

nouveaux acteurs qui pousseront à faire la banque autrement en Afrique demain... ?

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

Investir dans les infrastructures

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

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

Même si ces scénarios de crise ne peuvent être exclus, le secteur financier africain est désormais bien mieux préparé à répondre au risque qu'ils comportent, comme l'illustre le cas du choc des prix du pétrole. La relative stabilité du contexte financier et macroéconomique, conjuguée à la volonté réformatrice actuelle et au dynamisme de la croissance du PIB dans de nombreux pays d'Afrique subsaharienne, profite au système bancaire local. Toutefois, pour promouvoir le développement des banques africaines, les pays doivent d'abord se réorienter vers le financement du commerce entre l'Afrique et l'Asie, notamment la Chine. Ils doivent également travailler sur leur solvabilité pour mobiliser des ressources auprès des investisseurs étrangers. Cerise sur le gâteau, les banques locales doivent se réjouir de l'adoption d'une politique monétaire qui répond aux chocs externes, au risque de voir leur chiffre d'affaires diminuer. Les banques doivent également renforcer et développer leurs liens financiers au sein de la région et en dehors. L'intégration mondiale passera par une élimination des barrières aux investissements transfrontaliers et le traitement différentiel des investisseurs étrangers dans la région, mais aussi par l'harmonisation des législations, des politiques et des institutions.

Georges Ferré et Hakim el Karoui, du cabinet Roland Berger, rappellent que le secteur bancaire africain a connu ces dernières années « *de profondes mutations* ». Alors que les grands groupes internationaux ont dominé le marché jusqu'à la fin des années 1990, de nouveaux acteurs locaux, régionaux ou continentaux sont apparus et se sont consolidés.

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

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

LE CHÂÎNON MANQUANT

En attendant la création d'une monnaie internationale de référence, clef de voûte d'un système monétaire réformé, l'économiste **Désiré Mandilou** appelle de ses vœux la création d'une monnaie africaine.



Le monde d'après sera différent de celui d'avant», a pu commenter Joseph Stiglitz, président de la commission des Nations unies pour une réforme du système monétaire international. Sept ans après la crise financière internationale, pourtant, rien n'a changé. Dans la plupart des pays, le secteur financier a réussi à repousser les tentatives de réforme réglementaire et institutionnelle sérieuses.

Pour le prix Nobel d'économie, la crise perdure en raison d'une baisse de la demande globale. La crise asiatique de 1997 comme la crise des liquidités mondiales auraient conduit de nombreux pays émergents à renforcer leurs excédents extérieurs et leurs réserves de devises étrangères. « Mais s'il est rationnel d'augmenter l'épargne de précaution pour se protéger contre de futurs désastres potentiels, ce comportement affaiblit la demande globale mondiale. » Il est donc impératif d'opérer une réforme du système de monnaie de réserve mondiale qui fournisse un moyen acceptable d'atténuer le risque. Pour nombre d'économistes américains, dont des prix Nobel, le diagnostic de Joseph Stiglitz est erroné. Il transpose à l'échelle mondiale une baisse de la demande strictement américaine. Pour ces derniers, tenants de la thèse dite « de la stagnation séculaire », la persistance de la crise tient à l'absence de rentabilité des investissements. Il faut donc, soit accroître la rentabilité marginale du capital en baissant les taux d'intérêt réels via les politiques monétaires mais en relançant l'inflation, soit baisser les impôts des sociétés pour augmenter le nombre de projets d'investissement rentables. Les Banques centrales des pays « émergés » échouent jusqu'à ce jour à réaliser le premier terme de l'alternative. Malgré le déversement de liquidités dans leurs économies respectives (*quantitative easing*), la déflation reste la norme. La cible d'inflation de 2 % semble

aujourd'hui hors de portée des politiques monétaires occidentales. Quant à baisser les impôts des sociétés, Stiglitz considère qu'il s'agit « vraiment d'une idée stupide ».

Si les États-Unis viennent de renouer avec un rythme de croissance annuelle a priori robuste (3,7 %), le risque demeure de voir les pays jouer les uns contre les autres à coup de dévaluations compétitives ou guerre des monnaies. Dans les pays « émergés » d'Europe règne une conjoncture entre deux eaux. Ni franche croissance, ni franche récession, comme on dirait « *ni guerre ni paix* ». Quant aux pays émergents, ils sont exsangues. En Indonésie, les ventes de voitures ont baissé de 25 %. La récession est nette en Russie, en Turquie, au Brésil, au Nigeria, en Afrique du Sud...

Hors l'Afrique subsaharienne, la croissance est en zone marécageuse. Mais la fête arrive aussi à son terme en Afrique. Interdépendance oblige, le ralentissement de l'économie chinoise et les ratés des pays émergés, ont pour principal effet la baisse de la demande des matières premières. Le contre-choc pétrolier en cours met par exemple à mal les émirats pétroliers africains comme l'Algérie, le Congo Brazzaville, ou la Guinée équatoriale. Ce dernier pays vient de signer un taux de croissance négatif de -14 % en 2014. Les Africains vont bientôt se réveiller avec la gueule de bois. Les lendemains de fête seront durs, sur un continent où n'existent pas de filets sociaux. Le monde est à un tournant historique. Un de ces moments de l'histoire où il ne suffit plus de rebattre les cartes, mais où il faut changer les règles du jeu.

Sur le plan monétaire, l'Afrique n'existe pas

Le « monde d'après » dessiné par la commission Stiglitz s'organisait autour de deux axes. *Primo*, des DTS (droits de tirages spéciaux) élargis; *secundo*, la promotion de monnaies

régionales. Le nouveau système monétaire international devait être fondé sur une version élargie des DTS émis par le FMI. Le DTS est un actif international de réserve créée en 1969 pour alimenter les pays membres du FMI en réserves officielles. Il est constitué d'un panier de quatre devises: le dollar, l'euro, la livre sterling et le yen. L'idée du rapport Stiglitz était d'inclure dans la composition du DTS les principales devises des pays émergents dès qu'elles atteindraient un niveau préétabli de convertibilité. En incluant par exemple les devises convertibles australienne, canadienne, chilienne, norvégienne et sud-africaine dans le DTS, on pourrait lier lesdits DTS aux cycles des matières premières. La commission Stiglitz considèrerait en effet que ces devises reflètent l'évolution des prix du cuivre, du minerai de fer, de l'or et du pétrole. Mais il y a loin de la coupe aux lèvres.

Sept ans après, l'inclusion des principales devises des pays émergents dans le DTS reste lettre morte. L'inclusion du yuan vient d'être reportée de neuf mois. Un communiqué publié par le FMI, le 19 août 2015, vient de fixer l'opération à septembre 2016. À ce rythme, il faudra un siècle pour que le système monétaire international se réforme véritablement, c'est-à-dire pour qu'il prenne en compte les intérêts de tous les pays, quel que soit leur niveau de développement.

On remarquera, en effet, que dans son acception restreinte, comme dans sa variante élargie (avec le yuan), le DTS ne prend en compte aucune devise africaine. L'Europe a deux monnaies dans le panier constituant le DTS: l'euro et la livre sterling. L'Asie a le yen, et bientôt le yuan. Le continent américain a le dollar, la principale composante du DTS. L'Afrique est purement et simplement absente. Le continent africain est le trou noir du système monétaire international. Pour les



Nations unies, *a fortiori* pour le FMI ou la Banque mondiale, l'Afrique ne peut exister de manière autonome dans le système monétaire international.

Cet état de fait signifie que par essence, la production africaine appartient au reste du monde. Puisque la monnaie n'est que la forme médiate de la richesse créée dans un espace économique donné. La valeur produite sur le sol africain appartient par destination aux biens et services produits et par médiation aux salaires en monnaies africaines distribués pour les produire. Si l'unité de compte de ces salaires est un simple sous-multiple de monnaies tierces comme le franc CFA vis-à-vis de l'euro, on en déduit que la valeur produite dans les pays CFA est par nature propriété des pays émetteurs de l'euro.

Rappelons ici qu'un bien produit qui termine en invendu est une non-valeur. Un bien devient valeur économique une fois acquis à l'aide d'unités de monnaie. La vente d'un bien est la rencontre du produit avec sa propre valeur. Après achat, la valeur est coulée dans le produit physique à tout jamais. De sorte que chaque nouvelle production doit apporter une valeur nouvelle. En ce sens que chaque nouvelle production apporte un pouvoir d'achat neuf dans l'espace social. Si l'unité monétaire qui permet aux citoyens d'exercer leur droit de prélèvement sur le produit est émise par des pays tiers, *in fine*, la valeur se forme entre

les mains de ces pays tiers. C'est ainsi que la population de la RD Congo vit dans des conditions infra-humaines, sur des richesses minières incommensurables, en raison de la dollarisation de l'économie congolaise.

Produire en devises est une ineptie

Les concepteurs du DTS ont confondu valeur de la monnaie et acceptabilité internationale d'une monnaie. La valeur d'une monnaie est une réalité statistique, strictement bornée par la production (nationale) à laquelle elle donne naissance. L'acceptabilité internationale d'une monnaie, son offre et sa demande internationale, est une réalité géopolitique dans laquelle interviennent des facteurs comme la puissance militaire, la stabilité institutionnelle, la subordination coloniale, la capacité à imposer ses propres normes à autrui (normes de paiement électroniques par exemple), etc. Bref, l'acceptabilité internationale d'une monnaie doit tout aux différents vecteurs de la domination d'un pays sur un autre. Il est vrai que nul ne cherchera à conserver son épargne internationale dans la monnaie d'un pays africain où l'on change de Constitution comme on change de chemise. Il reste que l'exclusion des monnaies africaines du panier de monnaies constituant le DTS exprime le fait que la production africaine est, *in fine*, la propriété du reste du monde.

Produire des matières premières et les libeller en dollar ou en euro est une parfaite ineptie. À l'échelle microéconomique, cela équivaut à faire des enfants avec son épouse et à leur donner le patronyme du voisin. Cédant ainsi du même coup les droits de paternité au voisin.

Le principal vice du DTS est cependant d'ordre théorique. L'idée de créer une monnaie de réserve internationale constituée de différentes monnaies nationales est une fausse bonne idée. Si le DTS doit servir de référence aux monnaies nationales, de point d'ancrage pour leurs variations de change, le DTS doit être par nature invariant. Il ne peut être constitué de diverses devises, dont le cours reste variable au jour le jour. C'est le serpent qui se mord la queue. Dans l'économie nationale, c'est parce que le pouvoir d'achat est défini, c'est-à-dire constant, que les prix peuvent être fixés et varier. Sans l'équivalence macroéconomique entre l'offre (le produit social) et la demande (le revenu monétaire distribué), les prix de vente resteraient indéterminés. Si l'on veut transposer la même organisation entre les pays, et obtenir un système monétaire international cohérent, il faut d'abord réaliser l'équivalence entre l'offre globale (la production macroéconomique du monde) et le revenu global distribué dans le monde. Cette exigence consiste à trouver aux différents revenus nationaux exprimés en livre sterling, yen, dollar, naira ou kwanza, une commune unité de mesure.

Construire une monnaie mondiale

En termes simples, il manque au système monétaire international une unité de compte capable de rendre homogène, c'est-à-dire commensurable, la richesse produite à l'échelle du monde. Tant sous sa forme réelle (le produit) que sous sa forme monétaire (le revenu global). Pour bien appréhender la tâche de ce chaînon manquant dans le SMI, il faut se rappeler que dans l'économie nationale, chaque activité productrice débouche sur un produit particulier : des tomates, des pulls, des épingles, des tracteurs, etc. Cette hétérogénéité de la production signifie qu'exprimée en unités physiques, le produit national ne peut exister en tant que grandeur significative ou agrégat macroéconomique. L'addition d'épingles, de pulls et de tomates est une opération saugrenue.

Le produit macroéconomique d'un pays ne peut exister comme agrégat significatif, ou grandeur économique, que si chaque bien, produit d'une activité particulière (valeur d'usage), est rapporté à un nombre donné d'unités monétaires (devient valeur d'échange). Le produit national ou offre globale, non mesurable en unités physiques, devient mesurable une fois exprimé en monnaie. La monnaie brise l'hétérogénéité des produits et permet

au monde une unité de compte supranationale qui permettra le calcul de la richesse produite à l'échelle du monde. Pour briser, au niveau mondial, l'hétérogénéité des diverses productions nationales, la méthode doit être la même qu'à l'intérieur des nations. Créer une monnaie extérieure aux sujets acheteurs-vendeurs (ici les pays), une monnaie supranationale qui rendra les productions nationales commensurables. La monnaie supranationale sera alors le numéraire, c'est-à-dire l'instrument de mesure des monnaies nationales. Comme chaque monnaie nationale porte l'intégralité du produit national, on aura alors réussi à établir l'équivalence entre offre et demande globale à l'échelle du monde. Le système monétaire international sera enfin cohérent, articulé. Car il aura alors réussi à transposer à l'échelle du monde, l'ensemble des fonctions remplies par une monnaie lors de son mouvement dans l'économie nationale. Unité de compte dès son émission par les banques, unité de paiement ou support du pouvoir d'achat une fois distribuée en salaire, réserve de valeur ou titre financier, une fois épargnée.

Dans le système monétaire réformé, les réserves ou épargne des nations ne pourront plus être des fuites dans le circuit du revenu mondial. Parce que toute épargne des uns

même unité de paiement. Finie, la course au dollar, qui n'est rien d'autre qu'un prêt à taux zéro perpétuel du reste du monde aux États-Unis. Même les pays les moins avancés de la planète, dans lesquels les besoins primaires (se nourrir, se vêtir, se loger, se soigner) restent insatisfaits, prêtent de l'argent aux États-Unis, via chaque dollar conservé en réserve.

L'argent retrouvera partout un prix positif. En effet, quand l'argent ne coûte rien (taux zéro), personne ne fait plus attention aux fondamentaux. Le surendettement des ménages devient la règle. Naguère spécialité américaine, celui-ci gagne déjà l'empire du Milieu. La classe moyenne chinoise s'est aussi construit une solvabilité factice, fondée sur les plus-values latentes en Bourse. On connaît la suite du scénario ; l'excès inverse, le désendettement brutal qui réduit la demande quand la bulle éclate, provoquant un ralentissement net de l'économie réelle. La stagnation séculaire n'est pas une fatalité, mais la conséquence d'un SMI non coopératif. Un SMI qui privilégie la concurrence entre les monnaies, c'est-à-dire les rapports de domination entre pays.

Sur le plan technique, la réforme du système monétaire international est facile à implémenter. Tant il est vrai que tout ce qui se conçoit bien s'énonce clairement, et se déploie facilement. Le principal obstacle aux bienfaits de la coopération n'est donc pas la faisabilité de la réforme, mais l'uniformité des idées. Le dogme de la concurrence des monnaies reste absolu. On nous explique que les empires monétaires naissent et meurent. Le liang chinois, la drachme grecque, le denier romain, le solidus byzantin, le ducat de la renaissance, le florin néerlandais et la livre sterling ont tous servi de monnaie de référence à un moment de l'histoire. La perspective la plus plausible semble donc être la mort du roi dollar, et la prise de pouvoir du yuan. Rien n'est cependant moins sûr. Le monde d'après n'est plus unipolaire. Si le SMI actuel perdure en raison de sa convenance aux intérêts des riches et des puissants, ceux-ci ne sont plus seulement occidentaux. Quand la concurrence des monnaies ne préservera plus les intérêts des pays riches d'Asie, l'interaction complexe entre idées, idéologie et intérêts amènera les puissants à envisager la coopération. En attendant, l'Afrique devrait faire sienne la solution d'« une monnaie des monnaies africaines ». La création d'une monnaie commune africaine est une urgence absolue. Non seulement pour exister dans le SMI, mais aussi plaider pour la généralisation du modèle coopératif à l'échelle du monde. ■

La création d'une monnaie commune africaine est une urgence absolue. Non seulement pour exister dans le SMI, mais aussi plaider pour la généralisation du modèle coopératif à l'échelle du monde.

leur mesure. Elle est le numéraire du produit. C'est pourquoi on peut affirmer qu'en tous pays, l'offre et la demande forment une équivalence.

Précisons aussi que le lien entre produits et unités de monnaie distribués en salaires vaut prise de pouvoir d'achat par la monnaie. En ce sens que la monnaie de facture bancaire, créée comme simple unité de compte, se transforme en unité de paiement une fois distribuée en salaire. Le problème monétaire international devient alors facile à appréhender. Nul ne peut calculer l'offre ou la demande globale du monde. Les produits nationaux en livres sterling, pesos, roubles, cédis, rands, etc., forment une somme aussi saugrenue que l'addition d'un âne, d'un bœuf et d'une citrouille. Il manque

définira dans le même temps un investissement dans un autre pays, à l'échelle de la macroéconomie mondiale. Exactement comme dans l'économie nationale. Le monde en aura fini avec les fameux « déséquilibres globaux ». Finies aussi les manipulations de change. Stratégie appelée « *dépouille ton voisin* », mise en œuvre par le Royaume-Uni depuis 2008, autant que par la Chine à travers les trois dévaluations successives du yuan. Dans le SMI réformé, le risque du sauve-qui-peut des États-nations sera jugulé. Tous les pays du monde, quel que soit leur niveau de développement, auront un égal accès à la liquidité internationale. De la même manière que dans l'économie nationale, le riche comme le pauvre utilisent tous deux la



AZALAÏ HÔTEL ABIDJAN

OUVERTURE EN 2015



Hôtel 4[★] de standard international

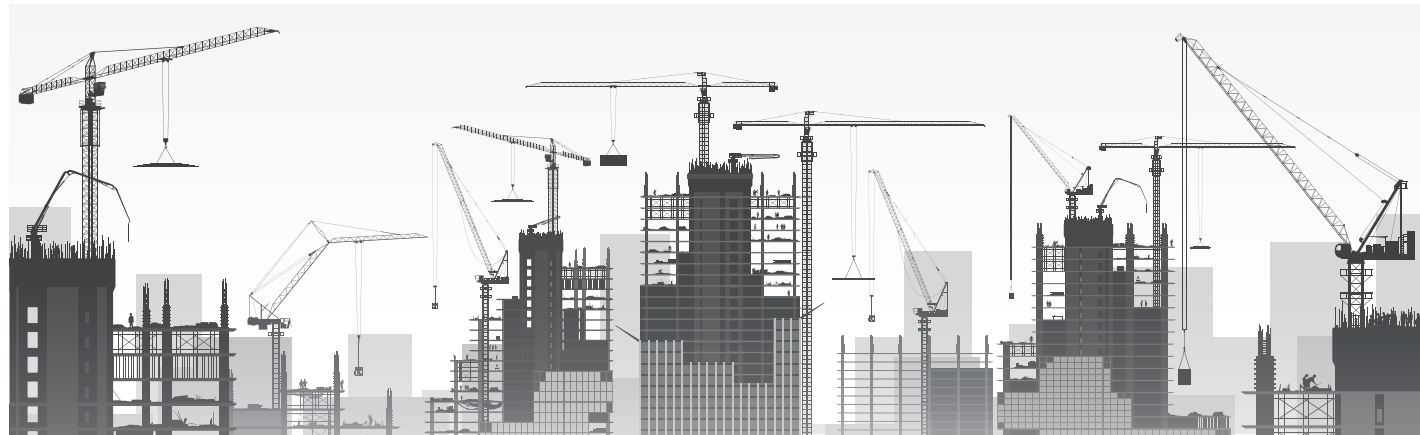
- ▶ 1 restaurant,
- ▶ 1 coffee shop
- ▶ 1 business center,
- ▶ 1 salle de conférence de 350m² (300 places) et
- ▶ 4 salles de commission de 25 places (200m²).
- ▶ Le 2^{ème} étage comprend une piscine, un bar en terrasse,
- ▶ Du 3^{ème} au 10^{ème} étage sont aménagés les chambres et les suites.

- ▶ 200 chambres réparties comme suite :
- ▶ 156 chambres standard
- ▶ 8 chambres pour personnes à mobilité réduite
- ▶ 12 suites de 2 pièces
- ▶ 4 suites de 3 pièces



Contacts :
 Direction Marketing et Commerciale
 Tél : +223 44 800 1 83
 E-mail : marketing@azalaihotels.com
 Réservation : info@azalaihotels.com
 Site internet : www.azalaihotels.com

AFRICA50 LA VOCATION D'UN FONDS



Incarnar un changement de paradigme, tel est l'enjeu du fonds Africa50 qui, par le biais de son initiateur la BAD (Banque africaine de développement), a répondu présent en 2012 à l'appel Nepad pour déployer des solutions innovantes en Afrique.

Lancé officiellement le 29 juillet 2015 à Casablanca, lors d'une assemblée constitutive, Africa50 ambitionne de contribuer rapidement à combler le retard en infrastructures du continent. Il s'agit à travers ce chantier non seulement de créer des conditions structurelles pour le développement, notamment accroître de 1 point à 1,5 point le taux de croissance de l'Afrique pour passer de 6 % à 8 %, mais également de donner des emplois, notamment aux jeunes.

Car les besoins en infrastructures sur le continent ne cesseront de croître dans un contexte démographique tendu : en 2014, la population africaine est passée de 1,083 milliard à 1,125 milliard d'habitants, soit une augmen-

À l'initiative de la BAD, la nouvelle plateforme d'investissement Africa50 ambitionne de relever le défi du développement des infrastructures sur le continent. Un enjeu qui rassemble plus d'une vingtaine de pays actionnaires qui ont souscrit 830 millions \$ lors du premier tour de table. Par Djamila Colleu

tation de 3,6 % en un an. Selon la Banque mondiale, les besoins annuels d'investissements en infrastructures avoisinent 100 milliards \$, soit 18 % du PIB africain. Pour l'heure, les investissements réalisés s'élèvent à 50 milliards \$ par an, dont la moitié est financée par le secteur public. Face à une rareté de capitaux qui ne permet pas de pallier l'insuffisance du déficit budgétaire, les États choisissent de recourir au mécanisme de partenariats public-privé.

Pour Alassane Bâ, directeur général par intérim du fonds Africa50, ce dernier constitue « une véritable innovation ». Il présente Africa50 comme étant davantage « une banque d'investissement dont le rôle est central compte tenu de sa spécificité ». Tout d'abord, par son domaine d'intervention : « Africa50 finance uniquement les transports, l'énergie, l'eau, et les télécommunications. » Ensuite, par sa gouvernance, « calquée sur le modèle du secteur privé où le business model est fondé sur la célérité. Les

projets que nous accompagnerons devront être rentables avec un maximum d'investissement sur le plan économique et social. Face au constat d'un grand déficit dans la préparation des projets, notre objectif est d'accélérer le développement des projets et de passer d'un horizon de sept à trois ans. C'est une institution dont la base est purement commerciale, à la fois rentable et distribuant des dividendes ». Le rendement pourrait atteindre 8 %, prévoit le *business plan*.

Accompagner les projets

Africa50 se veut l'un des pionniers pour un *business plan* intégré du début à la fin, ce qui lui a valu le concept de « one stop shop », une forme de guichet unique pour projets clés en main.

Société financière à statut spécifique, rassemblant public et privé, elle est dotée de deux principales structures d'exploitation, une société de développement de projets et une autre de financement de projets. Cette initiative africaine entend respecter les standards « les plus exigeants » en matière de gouvernance d'entreprise ainsi que de responsabilité éthique, financière, environnementale et sociale. Africa50 se présente avec deux fenêtres. La première, qui représente environ 90 % du fonds, concerne le financement de projets intégrant tous les besoins que ceux-ci peuvent rencontrer en termes de fonds propres, garantie, emprunts, soutien au crédit et atténuations de risque auprès des bailleurs de fonds.

La seconde fenêtre, dont le montant réservé est plus modique, environ 10 % du fonds, a pour objectif d'accélérer la maturation des projets et leur bancabilité. Axée sur la phase d'amorçage, elle déploiera un processus d'accompagnement avec la mise à disposition d'experts dans les domaines juridiques, techniques, financiers. Après la définition du *business plan*, l'enjeu est de réunir le maximum de gage d'investissement pour parvenir à concrétiser les projets après trois ou quatre ans. C'est par le biais d'un accompagnement réussi que la durée du projet sera réduite.

Seconde ouverture d'ici à la fin de l'année

Basé à Casablanca Finance City, ce nouveau véhicule financier est parvenu à mobiliser 830 millions \$. Parmi les 20 pays membres fondateurs, au top des souscripteurs, l'on retrouve le Congo pour 200 millions \$, l'Égypte, le Cameroun et la Côte d'Ivoire. Le Maroc est en première ligne avec 100 millions \$ de souscriptions, dont 25 millions ont déjà été débloqués. Au-delà de cet accord de siège classique, les liens ne sont pas plus étroits qu'avec d'autres pays, fait néanmoins observer Alassane Bâ. Les 3 milliards \$ annoncés lors du lancement ne seront atteints que progressivement. Une nouvelle levée de fonds pour attirer les investisseurs non souverains en Afrique et hors Afrique, se déroulera avant la fin de l'année, avec pour enjeu d'atteindre 1 milliard \$.

Le processus de capitalisation intègre trois types d'investisseurs. La classe A qui correspond à la souscription promise par les gouvernements, actuellement 830 millions \$, rassemble les États ; la classe B les institutions financières africaines et non africaines, les fonds souverains ; et la classe C le secteur privé. Si la classe A est déjà lancée, la classe B démarre avec le fonds Africare, des Banques centrales que le fonds souhaite attirer, des fonds de pension. Le secteur privé sera la dernière étape.

Pour l'heure, 50 millions ont été débloqués, ce qui permet de lancer l'opérationnalisation du fonds avec le recrutement du personnel, l'étude de projets.

Le conseil d'administration est fonctionnel. Les recrutements se poursuivent, « nous commencerons par une centaine de personnes en fonction des projets », précise Alassane Bâ. Le *business plan* identifie des projets dans le secteur de l'énergie, des transports, des infrastructures, de l'assainissement, qui à la fois obéissent aux critères de nécessité et de viabilité financière et économique, mais également de rentabilité. ■

Trois questions à...

AMADOU KANE, Conseiller spécial du président de la BAD

Un montant de 3 milliards \$ avait été annoncé lors du lancement d'Africa50 en 2013. Est-on à la hauteur des ambitions ?

L'ambition du fonds dans une période assez courte, un ou deux ans après sa création, est de rassembler 3 milliards \$, et de mobiliser 10 milliards à moyen terme. Trois milliards constituent des ressources propres : les contributions des actionnaires. Il ne s'agit pas de dettes. Pour atteindre cette somme, la stratégie se fera par étapes. La démarche a consisté à dire : « *Donnons de la crédibilité à ce projet africain en montrant que les Africains croient en l'Afrique.* » Nous avons réuni 830 millions \$ dans le premier tour de table. C'est un des montants les plus élevés pour ce type d'opération. Africa Re, Afreximbank et Shelter Afrique n'avaient pas attiré autant de pays et de souscriptions.

L'Afrique croit à ses projets et a mis sur la table 830 millions \$ alors que l'on s'attendait à 500 millions ! Cette première phase a été un succès, a créé un mouvement pour crédibiliser le projet Africa50, le rendre plus attrayant, notamment aux autres pays africains et rassembler plus d'arguments en direction d'institutionnels ciblés tels que les compagnies africaines, les sociétés d'assurances, les fonds souverains et encore plus les privés, les fonds d'investissement mais également en dehors de l'Afrique des actionnaires prêts à investir dans un véhicule crédible.

Comment comptez-vous attirer les autres pays membres qui n'ont pas participé au premier round, comme l'Afrique du Sud, l'Algérie, etc. ?

L'Afrique du Sud viendra à travers ses institutions spécialisées. À ce niveau, une démarche est engagée qui s'apparente à celle engagée auprès des investisseurs de la classe C (privés) plutôt

que de l'approche vers un État. Cette entrée de l'Afrique du Sud fait l'objet d'un suivi rapproché. On en parlera d'ici à la fin de l'année avec des indications claires et précises et des actions concrètes pour le *closing*. Pour l'Algérie, qui étudie le dossier actuellement, nous sommes en attente de sa position finale. Le Maroc accueille le

siège. L'Égypte participe. Nous avons d'autres manifestations d'intérêt mais pour des raisons techniques liées à des problèmes d'inscription budgétaire, certains pays étant dans un cycle budgétaire différent, ils vont s'adapter pour participer au deuxième *closing*.

Pour ces projets menés sous forme de PPP, souvent coûteux, demander une rentabilité immédiate n'est-il pas ambitieux ?

Ce n'est pas ambitieux. Déjà, des projets ont fait l'objet de financement dans le secteur de l'énergie, au Nigeria ou au Togo ; dans le secteur des routes au Sénégal, des ponts comme le pont Bédié en Côte d'Ivoire.

Ce sont des infrastructures qui sont rentables, nécessaires, structurantes qui contribuent à créer des conditions pour accélérer la croissance et dégagent une rentabilité suffisante qui, d'ailleurs, est la raison de l'intérêt que portent les privés. Et nous bénéficions de l'expertise et de l'expérience de la BAD. La Banque a investi ces dernières années un financement direct de 3 milliards \$ ayant permis d'abonder des projets d'environ 30 milliards \$. L'effet de levier est important. Nous espérons parvenir à des niveaux de mobilisation aussi importants du fait de la qualité de choix des projets, des pays, du montage financier public et privé qui tient compte de la participation d'autres opérateurs, à la fois des institutions, le secteur privé ou des fonds d'investissement étrangers, de plus en plus intéressés par l'Afrique.



Une nouvelle levée de fonds pour attirer les investisseurs non souverains en Afrique et hors Afrique, se déroulera avant la fin de l'année, avec pour enjeu d'atteindre 1 milliard \$.

Togo

José Kwassi Symenouh
Président du Comité des assureurs du Togo

NOUS ENGRANGEONS DES RÉSULTATS

Le patron des patrons du Togo, José Kwassi Symenouh, détaille les pistes de réflexions du secteur de l’assurance, dont la croissance ne rejoint pas encore celle du pays. Propos recueillis à Lomé par Edem Gadegbeku



Quelle place occupe le secteur des assurances au sein d’une économie togolaise en croissance ?
Trop faible ! Le taux de pénétration (rapport du volume de primes par rapport au PIB) tourne autour de 1,7 %. Cela reste très modeste par rapport aux résultats qu’on est en droit d’espérer. Cependant, le marché est en plein essor et nous avons espoir d’un lendemain meilleur.

Comment les assureurs de la place peuvent-ils mieux tirer profit des avantages comparatifs de l’économie togolaise, au sein de dans l’Uemoa et la Cedeao ?
Faire de l’assurance, rien que de l’assurance. Autrement dit, les assureurs se doivent de revoir leurs méthodes de travail et de gestion, et réadapter les produits offerts aux circonstances du moment et aux besoins des consommateurs. Pour ce faire, la meilleure manière pour les assureurs est de jouer la carte de la transparence et de respecter leurs engagements envers les assurés et bénéficiaires des contrats, et ceci, avec l’accompagnement des pouvoirs publics.

Lomé semble perçue comme une « place régionale ». Profitez-vous de cette image ?
Depuis la reprise de la coopération avec les principaux bailleurs de fonds et institutions financières, notre pays a retrouvé ses lettres de noblesse et de place financière sous-régionale, avec tout ce que nous avons comme port franc en eau profonde offrant une accessibilité à la mer pour les pays de l’hinterland tels que le Mali, le Burkina Faso, le Niger, pour ne citer que ceux-là. Cela, par ricochet, a une incidence sur les activités des assureurs togolais, par le biais

de l’assurance des marchandises, véhicules et autres biens qui transitent par notre pays.

Quel visage standard présente la clientèle des assureurs ?
Notre pays, depuis près de cinq ans, a entrepris des travaux de réformes économiques et institutionnelles qui s’articulent autour de grands chantiers de construction des infrastructures routières et ferroviaires, la prospection minière, la création d’un Office togolais des recettes (OTR), l’amélioration de la bonne gouvernance économique, qui ont permis à l’économie togolaise de maintenir une croissance constante depuis un certain temps.
L’impact de ce résultat économique a permis aux assureurs d’engranger à leur tour des résultats. Cette progression est en partie justifiée par la relance des activités économiques dans le pays, l’amélioration des conditions des travailleurs, la création de nouveaux emplois et les recrutements, la naissance d’une nouvelle classe moyenne, de plus en plus soucieuse de son bien-être, l’action des assureurs, surtout les assureurs vie du marché.

Quels sont la principale mission et les principaux chantiers du comité que vous présidez ?
Le Comité des assureurs du Togo (CAT) est une association professionnelle dont la mission principale est la défense des intérêts moraux et matériels de ses membres. Elle représente la profession auprès des pouvoirs publics dans toutes les circonstances où une action commune est jugée nécessaire. Elle a la charge de la promotion et du développement de l’industrie des assurances au Togo, basée sur la qualité et le respect des engagements.

Nous faisons face à quelques écueils, bien sûr. Je vous citerai notamment l’absence de cadre de concertation et de canaux de communication institutionnels avec les autres services de l’État (la Police, la Justice), le manque de rigueur des autorités dans l’application et le contrôle des textes. Nous regrettons également l’absence d’accompagnement des pouvoirs publics par des mesures incitatives telles que la défiscalisation de certains produits d’assurance pour encourager et soutenir les assureurs dans la commercialisation de produits utiles et nécessaires au public, l’obligation de domiciliation en tout ou partie de certaines assurances telles que l’assurance construction, et les assurances des grands chantiers, à l’instar de certains pays de la sous-région.
Nous avons des contraintes d’ordre interne à notre profession : c’est la guerre des tarifs pour avoir des parts de marché et ce au mépris des règles techniques de la profession. C’est pour remédier à cet état de choses qu’un Code de déontologie a été signé récemment par toutes les compagnies d’assurances du marché.

Dans un tel environnement, quelle politique met en place le Comité des assureurs du Togo pour inciter davantage de ménages à s’intéresser aux produits de l’assurance ?
Le CAT d’une part, prône l’adaptation de nos produits aux réalités et besoins des consommateurs, la transparence dans la gestion et le respect des engagements, car c’est en cela que nous réussirons à convaincre le public et à l’amener à nous faire confiance.
D’autre part, le CAT met l’accent sur les actions de communication, de formation et de sensibilisation par tous les moyens possibles, à savoir le porte-à-porte, les émissions radio et télévisées, les spots publicitaires en langues locales, etc.

N’est-t-il pas urgent que les assureurs réadaptent les produits de l’assurance Vie et ceux de l’assurance IARD au contexte du marché togolais ?
Évidemment. L’urgence est en la demeure, et cela ne concerne pas que le Togo. La question est discutée au niveau des instances régionales telles que la CIMA (Conférence interafricaine des marchés d’assurances) qui revoit son dispositif réglementaire pour faciliter cette réadaptation aux besoins de nos populations, tandis que la FANAF (Fédération des sociétés d’assurances de droit national africaines) mène régulièrement des études sur cette question.

Cette progression est en partie justifiée par la relance des activités économiques, l’amélioration des conditions des travailleurs, la création de nouveaux emplois et les recrutements, la naissance d’une nouvelle classe moyenne...

Dans leurs efforts de diversification de leurs produits, quelle place les assureurs peuvent-ils accorder aux femmes, pour beaucoup commerçantes évoluant pour la plupart dans l’informel ?
La question de la sécurité intéresse toute la population, qu’elle soit du secteur formel ou informel. Il est vrai que la sécurisation de son patrimoine suppose un coût. La revendeuse qui achète régulièrement des crédits téléphoniques peut sans souci s’assurer contre les dangers la menaçant. Les autorités doivent également mettre en place un dispositif réglementaire qui conditionne l’attribution des places dans les marchés à la souscription d’un contrat d’assurance. La Régie des marchés, les municipalités pourront souscrire ces contrats pour le compte des commerçantes et commerçants et incorporer le coût de l’assurance au prix des places. De plus, la municipalité ou la Régie des marchés devront également souscrire un contrat d’assurance de responsabilité civile.

Quels types d’avantages particuliers tirez-vous de l’implantation au Togo du siège de l’ex CICA-Re devenue Compagnie commune de réassurance des États membres de la CIMA, au moment où son actionnariat s’ouvre un peu plus aux privés ?
La CICA-Re, comme vous le savez, est un réassureur qui est une émanation des marchés d’assurances de la Zone franc au service de tous les assureurs de la même zone. En termes d’avantages particuliers pour le marché togolais, nous pouvons mettre l’accent sur la célérité en matière de conseil et d’assistance technique, grâce à la proximité.
La diaspora est riche de 1,5 million de personnes. Peut-on s’attendre un jour à ce que les assureurs lui ouvrent massivement leur actionnariat ?

Il s’agit d’une éventualité à ne pas écarter, du moment où cette ouverture de l’actionnariat peut augurer d’un lendemain meilleur pour notre économie. Encore faudrait-il que cette diaspora manifeste sa volonté pour une telle action, mais encore qu’elle ait l’*affectio societatis*, c’est-à-dire cette volonté de créer et d’entretenir l’harmonie entre actionnaires et dirigeants de sociétés. Cette démarche sera appréciée dès lors que cela évitera la fuite des capitaux et permettra d’alimenter l’économie togolaise.

Peut-on s’attendre un jour à voir les assureurs togolais entrer dans un fonds de garantie pour financer divers projets de développement ?
Les entreprises d’assurance jouent déjà, sur le plan économique et social, un rôle non négligeable. La sécurité financière qu’offre la souscription des contrats d’assurance permet aux particuliers et aux entreprises de se libérer, de libérer et d’investir leurs ressources. À partir de l’épargne qu’ils collectent sur la base des primes, les assureurs participent au financement de l’économie. Ils sont alors qualifiés d’investisseurs institutionnels. Les assureurs peuvent servir de relais à la politique économique en souscrivant des titres émis par l’État dans le but de collecter des capitaux et de financer des secteurs déterminés. ■

BURKINA FASO

UN MEILLEUR CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES

Opération Mains propres, commission d'enquêtes sur la fraude fiscale, nouvelle législation financière en vue de la gestion des deniers publics : l'administration des finances publiques opère sa mue. Ouagadougou, Tiego Tiemtoré

La Commission d'enquête parlementaire sur « la fraude fiscale, l'impunité fiscale, les restes à recouvrer des régies de recettes ainsi que les chèques revenus impayés du Trésor », sur les années 2012, 2013 et 2014, a été installée en juillet dernier ; une première, au Burkina Faso.

Cette commission doit enquêter et estimer l'ampleur de la fraude et de l'impunité fiscales, et doit estimer le montant des créances fiscales dues à l'État et des soldes à recouvrer ainsi que des chèques impayés. Elle devra également formuler des propositions de recouvrement de ces créances fiscales et soldes à recouvrer, ainsi que des pistes de solutions aux pratiques de chèques impayés du Trésor public.

Elle pourra formuler des propositions de loi dans le sens d'une plus grande justice fiscale et l'assainissement dans le domaine des finances publiques. « L'enquête n'a pas pour objectif de culpabiliser les fonctionnaires ou les services, mais elle vise à assainir la gouvernance économique. Il s'agit d'indexer les mauvais contribuables », justifie le président de la Commission, Robert Kontogm.

Ce rapport attendu avant novembre 2015 devra proposer des mécanismes qui permettront de recouvrer 164,8 milliards de F.CFA pour le compte de l'année 2010, 110,2 milliards au titre de 2011, 159,7 milliards pour 2012. Pour l'année 2014, le montant estimé à 26 milliards

de F.CFA concerne titre des chèques sans provision servis au Trésor public.

D'importantes mesures ont été décidées récemment ; elles ont permis d'améliorer l'efficacité du recouvrement des recettes et endiguer les cas de fraude fiscale ou douanière. Par exemple, l'interconnexion de la base de données des services des impôts et de la douane a déjà permis l'identification de plus de 250 cas de fraude. Selon le ministère de tutelle, les nouvelles mesures projetées s'appuieront sur ces progrès et porteront, entre autres, sur la mise en place d'un dispositif performant de suivi des exonérations pour améliorer le recouvrement des recettes fiscales ; le renforcement du dispositif de contrôle des opérations dans le secteur minier par l'élaboration d'un protocole type d'installation de postes de douane sur les sites miniers ; le recensement exhaustif des moyennes entreprises pour assurer un meilleur suivi et un contrôle efficace des sociétés en vue d'accroître le nombre de contribuables ; la mise en service de scanners dans les bureaux de douane pour lutter plus efficacement contre les chargements frauduleux et les cachettes aménagées ; la création d'une direction des enquêtes et du renseignement en vue d'augmenter les contrôles de 10 %.

Sur recommandations du FMI, d'autres mesures devront être adoptées, à début de 2016. Ce sont, entre autres, l'adoption d'un texte obligeant l'utilisation de la facture normalisée par les moyennes et grandes entreprises, cela en vue d'assurer une meilleure traçabilité des opérations réalisées par les contribuables en matière de TVA. Dans le droit fil de la lutte contre l'évasion fiscale, de nouvelles mesures sont à l'étude, en vue de réglementer les exonérations qui réduisent les recettes. En effet, le Burkina Faso avait institué un régime fiscal spécifique applicable dans le cadre de la Stratégie de croissance accélérée et de développement durable (Scadd). Plusieurs avantages fiscaux et douaniers prévus sont étendus aux investissements à réaliser pendant une phase d'investissement (trois ans). Pendant la phase d'exploitation, figurent notamment l'acquittement des droits et taxes de douane au taux cumulé de 7,5 % sur tous les biens et services importés, ainsi que

l'exonération totale de l'impôt sur les sociétés pendant les sept premières années.

Dressant l'inventaire des exonérations fiscales et douanières, une étude du Réseau africain des journalistes pour l'intégrité et la transparence (Rajit) et Natural Resource Governance Institute (NRGI), publiée en 2014, avait tiré la sonnette d'alarme sur l'impact des régimes fiscaux et douaniers spécifiques au secteur minier. Cette étude, une première au Burkina Faso, faisait état d'une trentaine d'exonérations et d'un manque à gagner de 368 milliards de F.CFA pour le Trésor public, sur la période de 2010 à 2013.

Vers de nouvelles mesures

Dans la nouvelle législation financière portant sur la gestion des finances publiques, dès 2016, l'État a la volonté de se conformer aux directives de l'Uemoa, qui visent à améliorer le cadre de gestion des finances publiques. Cette démarche va changer fondamentalement la pratique en matière de gestion des finances publiques, car elle repose sur une logique de résultats et une déconcentration des ordonnancements.

« Le ministre de l'Économie et des finances ne sera plus l'unique ordonnateur du budget de l'État. Tous les ministres seront ordonnateurs principaux de leurs budgets en dépenses. Cela suppose qu'on va définir les objectifs, fixer des indicateurs pour mesurer l'atteinte de ces objectifs et donner maintenant les moyens aux ministères afin qu'ils puissent travailler. Dorénavant, chaque ministre devra expliquer ce qu'il a fait avec l'argent », explique Jean-Gustave Sanon, le ministre de l'Économie et des finances. La seconde innovation portera sur la dépense, qui sera plus orientée vers l'efficacité.

Haro sur la corruption

« Dorénavant, dans la comptabilité publique, on doit pouvoir lire ce qu'on appelle les créances et les dettes ; ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. On doit pouvoir lire quel est le patrimoine de l'État. Lequel, à l'image du privé, va donc produire un bilan », poursuit le ministre. Sous la férule de l'universitaire et membre de la société civile, Marius Ibriga (nommé en novembre 2014 à la tête de l'Autorité supérieure de contrôle d'État,

ASCE), la lutte contre la corruption a donc pris un nouveau visage. Dans sa prochaine reconfiguration, l'ASCE changera de dénomination, pour devenir l'Autorité supérieure de contrôle d'État-Lutte contre la corruption (ASCE-LC), dans le souci de mettre en exergue ce second objectif. Cette mue était devenue nécessaire pour une plus grande efficacité dans la lutte contre la corruption et les infractions assimilées.

De plus, la limitation du mandat du contrôleur général d'État à une mission unique de cinq ans et l'ouverture de l'ASCE-LC aux secteurs public, privé et à la société civile par l'installation d'un conseil d'orientation, ainsi que la protection des dénonciateurs, apparaissent comme des avancées majeures. Selon les estimations du Réseau national de lutte contre la corruption (Ren-Lac) en 2014, le Burkina Faso perd, chaque année, environ 1 250 milliards de F.CFA du fait de la corruption, soit un quart de son PIB !

« La première innovation est que l'institution sera élevée au rang d'institution de la République afin d'être à l'abri des changements de majorité politique de circonstance. La seconde est qu'elle sera dotée de pouvoirs d'investigation très importants. C'est-à-dire qu'elle exercera un pouvoir de police judiciaire avec, en outre, en son sein, des personnes aptes aux enquêtes et aux investigations », confie Marius Ibriga. ■

ALGÉRIE

LA BOURSE À LA CONQUÊTE DES ENTREPRISES PRIVÉES

Alors qu'elle pourrait jouer un rôle de leader au Maghreb, la Bourse d'Alger, freinée par l'embellie financière des années 2000 et le manque de maturité des PME, peine à décoller. Elle compte, en trois ans, rattraper son retard en misant sur le privé. Alger, Marie Bousquet

L'APPROCHE UNITÉS DE RECOUVREMENT DOPE LES RECETTES

Avec la stratégie de l'Approche unités de recouvrement (AUR), le Burkina Faso fonde beaucoup d'espoirs sur une mobilisation optimale des recettes par les Directions générales des impôts (DGI), des douanes (DGD), du Trésor et de la comptabilité publique (DGTCP).

Ce dispositif de pilotage des finances publiques avait été instauré en raison de « la faible coordination entre les régies de recettes et les récurrents manques de moyens humains, matériels et financiers nécessaires pour une mobilisation conséquente des recettes, la non-fiscalisation des activités agricoles, le faible degré d'ouverture vers l'extérieur, cumulés à l'incivisme fiscal, la fraude, l'évasion fiscale et l'absence d'une mutualisation des expériences », selon la direction générale du budget. L'approche a permis de relever sensiblement les performances des régies de recettes.

Les différentes régies de recettes ont mobilisé en 2013, un montant cumulé de 1 119 milliards de F.CFA et environ 1 200 milliards en

2014.

Pour le ministère, l'AUR aurait surtout « permis d'améliorer l'efficacité des actions de recouvrement, de limiter l'incivisme fiscal et de mieux lutter contre la fraude ».

Avant ce nouveau dispositif, le Burkina Faso connaissait un taux de recouvrement moyen de 84,2 % (2000 à 2008) et un taux de pression fiscale de moins de 12 %.

Dès 2009, le taux de mobilisation des ressources est passé à 101,8 %, 108,6 % en 2012 et 104,6 % en 2013.

Une performance qui a permis au pays d'atteindre pour la première fois, un taux de pression fiscale de 17,4 % en 2013, proche de la norme communautaire de 17 % dans la zone Uemoa. L'objectif est d'atteindre 15,8 % en 2016, 15,8 % en 2017 et 16 % en 2018.

Les prévisions élaborées avec le FMI, indiquent une mobilisation de 1 376 milliards de F.CFA en 2015, 1 477 milliards en 2016 et 1 613 milliards F.CFA en 2017.

les années 1990, mais elle n'a pas joué le rôle qu'elle aurait dû dans le financement de l'économie. Ceci dit, les choses sont en train de changer. »

D'ici à la fin de l'année, deux des huit entreprises publiques autorisées en 2013 par le Conseil des participations de l'État – le Crédit populaire d'Algérie, la Compagnie algérienne d'assurances et de réassurance, Cosider carrières, l'Entreprise nationale des aménagements hydrauliques, Mobilis et trois usines du Groupe industriel des ciments d'Algérie – pourraient s'inscrire à la cote. « La Bourse d'Alger reste l'une des plus petites places boursières du monde arabe, constate Boubaker Miloudi, enseignant-chercheur en Sciences économiques à

l'université d'Alger 3. Malgré 18 ans d'ancienneté, elle n'arrive pas à démarrer en raison de l'absence de marché organisé. Elle n'offre ni aux entreprises ni aux investisseurs assez d'attractivité pour collecter de l'argent frais. Les petits porteurs également ne trouvent pas les conditions requises (manque d'information et de confiance) pour leur permettre de miser sur leur épargne, obtenir des rendements surtout en plus values et en dividendes sur les actions.» Une situation imputable en partie... à l'aisance financière qui prévalait depuis le début des années 2000. La prise en charge financière des grands projets par l'État et l'accès à des crédits très avantageux ont eu un effet d'éviction sur la Bourse. «Jusqu'à aujourd'hui, il y avait beaucoup d'argent. Le recours au Trésor, encouragé par l'État, était une facilité, explique Abdelhakim Berrah, le président de la Commission d'organisation et de surveillance des opérations de Bourse (Cosob). La baisse des recettes pétrolières et le fait que l'État incite les entreprises à chercher leurs propres financements pourraient donc être une chance pour le marché financier. Et de manière générale, elle peut être l'occasion de revoir la gouvernance, aller vers davantage de transparence, de rectitude fiscale, d'émancipation du salarié.»

Des entreprises mal préparées

L'abondance n'est pas la seule à l'origine de cette léthargie. Abdelhakim Berrah insiste : «Les entreprises algériennes ne sont pas prêtes à entrer en Bourse. Elles manquent de culture financière et leur système de management est défaillant.» Fin 2012, pourtant, lors de la création d'un marché pour les PME, beaucoup d'opérateurs ont découvert que le financement direct était possible. Yazid Benmouhoub le rejoint. «Nous avons des entreprises privées de taille importante, comme Cevital, le groupe SIM et bien d'autres, par exemple, mais ces sociétés méconnaissent les moyens de financement à travers le marché, constate-t-il. Elles regardent ce qui se passe sur les marchés étrangers et s'imaginent qu'entrer en Bourse entraîne des pertes de valeurs importantes.» Boubaker Miloudi dresse le même constat : «La plupart des entreprises privées sont familiales, à faible valeur ajoutée et une grande partie d'entre elles font leurs affaires dans l'informel. Leur mode de financement repose essentiellement sur de l'autofinancement ou des emprunts bancaires. Les d'entreprises qui ont demandé leur introduction en Bourse ne sont, selon les standards internationaux, pas éligibles parce que leurs comptes sont opaques, parce qu'elles ne savent pas évaluer leurs actifs selon les normes du marché, etc. Je ne pense pas que le secteur privé a les moyens de contribuer à développer la Bourse.» Pour les PME, parler d'«ouverture du capital» relève

presque du tabou. «Pourtant, leurs fondateurs, qui ont aujourd'hui entre 60 et 70 ans, auraient tout intérêt à préparer leur succession dans le cadre de la Bourse, souligne Yazid Benmouhoub. On sait que 70 % des entreprises disparaissent dans les cinq ans, une fois que leur fondateur se retire ou disparaît. Notre rôle est de leur expliquer que la réglementation boursière protège les entreprises en garantissant leur pérennité.»

Cette sensibilisation fait partie du plan séduction développé par la SGBV à destination des entreprises privées. «Pour la première fois, la Bourse est sortie de ses bureaux pour sillonner l'Algérie !, s'enthousiasme Yazid Benmouhoub. Depuis 2013, année de notre premier séminaire avec les opérateurs de l'Oranie, nous en sommes à notre cinquième rencontre. Depuis deux ans, nous avons touché environ 500 entreprises.» L'objectif n'étant pas de les ramener en nombre mais de cibler celles dont la marge de progression est importante. Le défi : augmenter le niveau de la capitalisation à 10 milliards \$ dans les cinq ans à venir. À la Cosob, Abdelhakim Berrah aimerait, d'ici à la fin de son mandat, «que les premières entreprises publiques et quelques privées soient introduites», mais surtout, il s'attelle à créer «un écosystème» où sont progressivement introduits les métiers de la finance : analystes, évaluateurs, conseillers... Deux promotions diplômées pour les marchés financiers sont déjà sorties de l'Institut de formation bancaire. L'Association professionnelle des banques et des établissements financiers (Abef) a aussi créé une formation d'analyste financier. Toute PME qui souhaite se faire lister doit être suivie pendant cinq ans par un promoteur en Bourse, un conseiller accompagnateur.

Se rapprocher des standards mondiaux

Autant d'axes développés dans un ambitieux plan de réforme adopté en 2011 pour la réorganisation et la professionnalisation des métiers du marché, la modernisation du cadre juridique, des systèmes d'information et la formation des intervenants. Même si la Bourse d'Alger est loin des prévisions chiffrées (40 milliards \$ de capitalisation, 150 sociétés cotées et un taux de rotation de 10 %), certains dossiers ont avancé. Le ministère des Finances est notamment en train d'acquiescer un nouveau système d'information qui permettra une cotation en continu, et de dématérialiser le parquet, dans les standards des grandes places boursières. «La Bourse d'Alger a fait également appel à des experts internationaux comme Oxford Business Group, Paris Europlace ou le PNUE, ajoute Boubaker Miloudi. Ces études ont abouti à des recommandations et à des mesures qui devraient être mises en œuvre d'ici à la fin 2015 parmi lesquelles

on trouve, par exemple, des allègements fiscaux pour les entreprises.» Abdelhakim Berrah en est convaincu : «On ne peut pas s'améliorer tout seul. Certains pays sont plus avancés que nous, il faut donc que nous nous inspirions des meilleurs. Avec Paris Europlace, nous avons la proximité de la langue et de la loi. C'est important pour nous car nous voudrions aussi profiter de l'apport de la diaspora algérienne.»

Depuis 2013, s'applique un mémorandum d'entente avec Euronext pour des échanges d'expérience, des formations, la promotion des deux places. «Nous avons aussi signé une convention avec la Bourse de Tunis, précise Yazid Benmouhoub. Des sociétés privées tunisiennes ont rencontré des entreprises algériennes. En juin 2015, s'est tenu le 1^{er} forum de la Bourse d'Alger. Les Tunisiens sont venus et ont présenté leur expérience et l'événement a été très bénéfique.»

En quête de volonté politique

En 2014, une autre convention a été conclue avec l'Égypte. «Nous travaillons également avec les régulateurs méditerranéens et des pays arabes, ajoute Abdelhakim Berrah, aussi président de l'Union des autorités de valeurs mobilières arabes. On essaie de sortir de ce que l'on a fait pendant 50 ans : on réfléchit à nos problèmes dans un contexte international.» Les décideurs se prennent même à espérer en une Bourse régionale tout en reconnaissant que la résolution des problèmes politiques est un préalable à la complémentarité économique.

Pour Boubaker Miloudi, les réformes ont surtout besoin de «volonté politique». L'universitaire détaille : «Il faut transformer le cadre où évoluent les opérateurs économiques pour instaurer une économie de marché basée sur la concurrence, en limitant le secteur informel. L'État doit trouver son rôle de régulateur en créant un environnement favorable pour les entreprises productrices et créatrices de richesses, c'est à ce prix qu'on aboutira à développer la Bourse d'Alger.»

Pour Abdelhakim Berrah, «il est regrettable que l'entreprise continue à attendre l'impulsion de l'État, car le gouvernement a fait ce qu'il avait à faire. Il a autorisé les entreprises publiques à entrer en Bourse. Il a créé les infrastructures, qui lui coûtent de l'argent.» Le directeur général de la SGBV, citant le projet de réforme du système bancaire et la dernière loi de conformité fiscale, estime aussi que «le signal politique est très clair». Et conclut : «La réduction d'impôt pour les entreprises émettrices décidée par la loi de Finances complémentaire 2014 est par exemple un levier fiscal important. Les blocages ont été clairement identifiés, mais les choses ne peuvent pas changer en un ou deux ans. Quoi qu'il en soit, il faut y croire. » ■