

**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](mailto:info@icpublications.com)  
Website : [www.icpublications.com](http://www.icpublications.com)

**GRANDE-BRETAGNE**

IC PUBLICATIONS  
7 COLDBATH SQUARE  
LONDON EC1R 4LQ  
Tél. : + 44 20 7841 32 10  
Fax : + 44 20 7713 7898  
E.mail : [icpubs@africasia.com](mailto:icpubs@africasia.com)  
Website : [www.africasia.com](http://www.africasia.com)

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION**

Afif Ben Yedder

**ÉDITEUR**

Omar Ben Yedder

**RÉDACTEUR EN CHEF**

Hichem Ben Yaïche  
[h.benyaiche@icpublications.com](mailto:h.benyaiche@icpublications.com)

**COORDONNATEUR DE LA RÉDACTION**

Junior Ouattara

**SECRÉTAIRE DE RÉDACTION**

Laurent Soucaille

**RÉDACTION**

Gérard Choisnet, Ridha Kefi, Anver Versi

**COLLABORATEURS EXTÉRIEURS**

Estelle Brack, Djamilia Colleu, 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](mailto:l.benhassen@icpublications.com)

**V.P. DÉVELOPPEMENT**

Saliba Manneh

**DIRECTEURS DE COMMUNICATION**

Mohamed Ali Aboudi

**BUREAU MAGHREB**

Nejib Ben Yedder,  
[n.benyedder@icpublications.com](mailto:n.benyedder@icpublications.com)  
Mohamed Ali Aboudi  
[m.aboudi@icpublications.com](mailto:m.aboudi@icpublications.com)

**PRODUCTION**

Richard Briggs

**DIFFUSION**

Jean-Claude Bétard

**ABONNEMENTS**

Françoise Peter  
E.mail : [peter@icpublications.com](mailto:peter@icpublications.com)  
[www.icpublications.com](http://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 : mai

© 2016 - IC Publications



- 24 Signaux contradictoires pour l'année 2016
- 26 Nouveaux dangers
- 28 L'avenir des services de paiement
- 31 Banque et Finance en Afrique  
Les acteurs de l'émergence

- 34 Les mutations du secteur bancaire et financier africain
- 36 Le dollar, maître du monde
- 40 La BMICE  
Une banque à l'image des chaînes de l'Atlas

**4 BRÈVES****DÉCIDEURS**

- 14 Christian Adovèlandé  
Une crédibilité internationale renforcée
- 17 Marie Françoise Marie-Nelly  
Un nouveau tournant
- 20 Mouatassem Boudiaf  
Une carte de paiement pour tous
- 21 Amadou Sidibé  
Aller encore plus haut

**COMESA**

- 42 Une intégration financière limitée
- 48 Région en quête de ressources

**ACTIVITÉ BANCAIRE**

- 50 **BEAC**  
Un bénéfice qui profite à tous
- 51 **Sénégal**  
Teranga Capital investit dans les petites entreprises
- 54 Mieux bancariser les transferts
- 58 **Tunisie**  
Un vivier de pros

**FINANCES ET MARCHÉS**

- 60 **Maroc**  
Nouvelles règles boursières
- 61 **Algérie**  
Difficile combat contre le marché parallèle
- 63 **Burkina Faso**  
Relance du financement des PME
- 64 Optimiser le recouvrement des recettes fiscales

- 66 **Bonne gouvernance en entreprise**

## BRÈVES

### INTERNATIONAL

#### ORANGE ET ECOBANK ÉTENDENT LEUR SERVICE DE TRANSFERT MOBILE

Orange et Ecobank proposent un nouveau service de transfert de compte bancaire à compte Orange Money, en Côte d'Ivoire, en Guinée Conakry et au Niger. Déjà opérationnel au Mali depuis janvier 2015 et au Cameroun depuis août 2015, ce partenariat propose aux clients Orange et Ecobank d'alimenter leur portefeuille électronique Orange Money depuis leur compte bancaire, et inversement.

Les clients Ecobank peuvent également consulter le solde de leur compte bancaire et obtenir des mini-relevés par SMS via ce service. « Depuis son lancement en janvier 2015 au Mali, ce service rencontre le succès avec près de 110 millions d'euros transférés entre les comptes Ecobank et Orange Money. Ce service simple répond aux exigences de nos clients bancarisés qui souhaitent effectuer des opérations bancaires depuis leur mobile, où qu'ils soient dans le pays et à n'importe quel moment de la journée », commente **Thierry Millet** (photo), directeur Orange Money.

**Patrick Akinwuntan**, directeur exécutif d'Ecobank, souligne : « Depuis le début de ce partenariat entre Ecobank et Orange, nous avons enregistré de remarquables résultats en termes de volume de transferts. Nous sommes confiants sur la réussite de ce service lancé cette année dans ces trois nouveaux pays ».



#### IFC, LA BEI ET ECOBANK PARTAGENT LES RISQUES PME



La Société financière internationale (IFC), du Groupe de la Banque mondiale, la Banque européenne d'investissement (BEI) et Ecobank Transnational Incorporated (ETI), ont conclu un accord de partage de risque. Il permettra de mettre à la disposition des PME, dans nombre de pays parmi les plus pauvres et les plus fragiles d'Afrique subsaharienne, les financements qui leur font défaut.

Au terme de cet accord, la BEI, qui est déjà un partenaire majeur du Mécanisme mondial de financement des PME, un instrument d'IFC, rejoindra, comme ETI, le mécanisme de partage de risque d'IFC. Les deux institutions ont lancé ce mécanisme en mai 2015. La BEI et IFC supporteront, au côté d'ETI, 25 % du risque lié à ce mécanisme de 110 millions \$. Il est conçu pour faciliter l'accès au prêt pour les petites entreprises qui présentent un profil de risque plus élevé.

Selon le vice-président de la BEI, **Ambroise Fayolle** (photo), « le nouvel accord signé bénéficiera directement aux PME de toute l'Afrique subsaharienne, y compris celles de la Côte d'Ivoire, favorisant ainsi le développement durable et la création d'emplois ».

Ce mécanisme s'adressera plus particulièrement aux PME de la Côte d'Ivoire, de la RD Congo, du Burundi, du Tchad, de la Guinée, du Mali, du Togo.

SOUS LE HAUT PATRONAGE DE SA MAJESTÉ LE ROI MOHAMMED VI



IV<sup>E</sup> FORUM INTERNATIONAL  
AFRIQUE DÉVELOPPEMENT

2016  
25 ET 26 FÉVRIER  
CASABLANCA



Vous êtes plus de 4 000 participants de 36 pays, dont 24 du continent africain, à avoir enrichi et nourri la quatrième édition du Forum International Afrique Développement tenue les 25 et 26 février 2016 à Casablanca. Par vos contributions aux débats sur les enjeux fondamentaux de notre continent, votre pragmatisme et votre intérêt grandissant à l'égard des pays à l'honneur - Côte d'Ivoire, Sénégal, Gabon, République du Congo, Tunisie, Kenya et Togo - au sein du Marché de l'Investissement et au vu des 4800 rencontres d'affaires tenues en l'espace de deux jours, vous avez fait de votre quatrième forum une plate-forme d'envergure en faveur de la coopération Sud-Sud.



Croire en vous

**Attijariwafa bank** société anonyme au capital de 2035 272 260 DH - Siège social : 2, boulevard Moulay Youssef, Casablanca. Agréée en qualité d'établissement de crédit par arrêté du ministre des finances et de la privatisation n° 2269-03 du 22 décembre 2003 tel que modifié et complété - RC 303  
**Centre Marocain de Promotion des Exportations - Maroc Export**, établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placé sous la tutelle du Ministre Délégué auprès du Ministre de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique, Chargé du Commerce Extérieur, crée par le dahir portant loi n° 1-76385 du 25 El Hija 1394 (17 Décembre 1974), siège : 5, rue Sidi Belyout, Casablanca.



# BRÈVES

## AFRIQUE DU NORD

### ALGÉRIE

#### UN NOUVEAU PROGRAMME POUR L'EMPLOI AVEC L'UE

Le chef de la délégation de l'Union européenne en Algérie, **Marek Skolil**, a révélé qu'un nouveau programme portant sur l'adéquation de l'emploi, de la formation et de la qualification sera lancé courant 2016. Alors que vient de s'achever le Programme d'appui à l'emploi en Algérie (PASEA) lancé dans le cadre de la coopération avec l'UE, effectif depuis 2012. Ce dernier a permis « *la mise en place d'un système d'information performant et la formation de 4 200 cadres de l'Agence nationale de l'emploi (ANEM)* », révèle le directeur du programme, **Mourad Lémia**. Le budget global alloué a ce programme était de 15,34 millions d'euros dont 14,1 millions d'euros financés par l'UE. Selon le ministère du Travail, le PASEA, qui a accompagné les efforts du ministère et de l'ANEM, a permis notamment la création de la nomenclature algérienne des métiers et des emplois (NAME).



### MAROC

#### La BMCE construit une tour de 45 étages

**Le roi Mohammed VI a lancé mi-mars sur la rive droite de Bouregreg (préfecture de Salé), les travaux de construction d'une tour de 45 étages, la plus haute d'Afrique (250 m). Promu par la Banque marocaine du commerce extérieur (BMCE Bank) sur un terrain de 3 hectares, le projet abritera un auditorium de 350 places, des services et des commerces au rez-de-chaussée, des bureaux sur les 12 premiers étages, une partie résidentielle du 13<sup>e</sup> au 26<sup>e</sup> étage (55 appartements) et un hôtel de luxe aux étages supérieurs. Des appartements de très haut standing occuperont les quatre derniers étages. Un tiers de la surface de la façade sera couvert de panneaux photovoltaïques, afin de satisfaire les besoins de la tour en électricité. Cette tour, qui représente un investissement de l'ordre de 3 milliards Dh (300 millions \$) constituera le point culminant de la nouvelle séquence d'aménagement de la vallée de Bouregreg.**

#### BANK OF CHINA S'INSTALLE À CASABLANCA

Bank of China, la plus ancienne institution financière chinoise, a inauguré mi-mars un bureau de représentation au Maroc à vocation africaine, qui opérera sous le statut de la Casablanca Finance City (CFC).

Le bureau de Bank of China à Casablanca portera une triple mission, souligne la CFC. Il vise en premier lieu à accompagner et à soutenir la stratégie de développement des

entreprises chinoises en Afrique franco-phone. D'autre part, il offrira aux entreprises marocaines et africaines souhaitant intensifier leurs relations commerciales avec la Chine son réseau sur place, son savoir-faire et sa parfaite connaissance du marché chinois. Enfin, d'un point de vue stratégique, cette nouvelle entité participera au financement des échanges commerciaux Afrique-Chine. Bank of China envisage de développer le marché africain et de devenir à terme, depuis sa plateforme marocaine, un acteur financier important au sein du continent.

Selon son représentant, **Kang Xiaolong**, le Maroc « *jouit d'une position géostratégique incontestable, d'une stabilité politique et d'un environnement des affaires attractif permettant d'être une plateforme idéale pour les investisseurs. De ce fait, le choix de Bank of China d'installer son bureau régional à la CFC, hub économique et financier dédié à l'Afrique, nous permettra de développer nos réseaux en Afrique et d'offrir les meilleurs services à nos clients* ». À fin janvier 2016, une centaine d'entreprises avaient obtenu le statut CFC.

#### Prêt japonais en appui au plan Maroc Vert

L'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) a conclu un accord relatif à un prêt s'élevant à 16,347 milliards de yens (soit environ 1,416 milliard Dh).

Ce prêt en yen est destiné à financer, en collaboration avec la BAD, la 2<sup>e</sup> phase du Programme d'appui du Plan Maroc Vert (PAPMV2) dans le cadre de la Facilité de cofinancement accéléré pour l'Afrique (ACFA). Il soutiendra une gestion plus durable des ressources naturelles, et également la promotion inclusive des chaînes de valeur dans le domaine agricole. Un premier versement de 720 millions Dh environ a été effectué fin mars.

## AFRIQUE DU NORD

### TUNISIE

#### LA BM PRÉVOIT 5 MILLIARDS \$ DE PRÊTS SUR CINQ ANS

Le président du Groupe de la Banque mondiale, **Jim Yong Kim**, a souligné fin mars à Tunis la nécessité de se focaliser sur la création d'emplois pour la jeunesse défavorisée et de renforcer la croissance économique dans les régions marginalisées. « *La Tunisie est largement reconnue à travers le monde comme un exemple d'espoir* », a-t-il déclaré. « *Néanmoins, le pays se trouve à un carrefour décisif; l'accent devra être mis sur le renforcement du contrat social, l'amélioration de la fourniture de services publics, la croissance économique et la justice sociale. La croissance et la création d'emplois requièrent un secteur privé dynamique, d'où l'importance des réformes visant le climat des affaires et le système bancaire. Enfin, investir dans l'élément humain à travers une meilleure qualité de l'éducation et des services de santé est le meilleur moyen pour éradiquer la pauvreté et assurer une croissance partagée* ».

La BM travaille actuellement avec le gouvernement tunisien à l'élaboration d'une nouvelle

stratégie de partenariat, qui visera principalement la création d'opportunités pour les jeunes et la promotion du secteur privé, notamment dans les régions du Sud et de l'Ouest tunisien. Le cadre de partenariat s'étendant sur une durée de cinq ans prévoit une enveloppe de prêts à hauteur de 5 milliards \$.

Le Groupe de la Banque mondiale s'est également associé aux Nations unies et à la Banque islamique de développement (BID) pour rallier la communauté internationale à la promotion de la paix et de la stabilité en Tunisie et dans la région MENA. La nouvelle Initiative financière de soutien à la région MENA prévoit de mobiliser des fonds plus substantiels pour répondre aux besoins de reconstruction post-conflit et pour la reprise économique des pays de la région. L'enveloppe mobilisée pour cette nouvelle initiative, combinée à des programmes de soutien en cours, est estimée à près de 20 milliards \$ pour les cinq prochaines années.



Le président tunisien Beji Caid Essebsi, entouré du secrétaire général des Nations unies, Ban Ki-moon (à droite) et du président de la Banque mondiale, Jim Yong Kim (à gauche), le 28 mars 2016.

#### L'Union européenne soutient l'huile d'olive

**Après avoir introduit des garanties pour les producteurs d'huile d'olive européens, les députés européens ont soutenu mi-mars à Strasbourg, des mesures d'urgence visant à aider l'économie tunisienne grâce à l'importation en franchise de droits dans l'UE de 70 000 tonnes de son huile d'olive vierge en 2016-2017 (35 000 t/an sur deux ans). Les garanties supplémentaires incluent une évaluation des mesures à mi-parcours, l'engagement de les mettre à jour si elles nuisent aux producteurs d'huile d'olive européens, une « clause de suivi » – à savoir l'obligation de veiller à ce que toute l'huile d'olive dans le cadre du quota soit produite entièrement dans le pays et directement transportée depuis la Tunisie –, ainsi que la suppression de la possibilité d'envisager la prolongation de la mesure d'urgence au-delà des deux premières années initiales.**

« *L'adoption de ces mesures d'urgence est une bonne nouvelle pour la Tunisie, alors même que celle-ci est confrontée à de très lourdes difficultés. Augmenter les quotas d'huile d'olive à droits nuls, sans exporter davantage depuis la Tunisie, est essentiel pour le pays, et ce n'est pas de nature à déstabiliser le marché européen. Ce qui est en jeu, c'est la réussite de la transition démocratique en Tunisie. Le succès de la démocratie tunisienne est vital, pas seulement pour les Tunisiens mais aussi pour les Européens* », explique le rapporteur, **Marielle de Sarnez**.

L'huile d'olive est la principale exportation agricole de la Tunisie, et un cinquième de la main-d'œuvre agricole totale du pays dépend de la production d'huile d'olive.

En vertu des précédents accords commerciaux avec l'UE, la Tunisie bénéficie déjà d'un quota annuel hors taxe de 56 700 tonnes pour l'huile d'olive vierge.





# BRÈVES

## AFRIQUE DE L'OUEST

### RÉGIONAL

#### NOUVEAUX PRÊTS DE LA BOAD



La Banque ouest-africaine de développement a approuvé sept prêts à moyen et long termes pour un montant total de 100,575 milliards de F.CFA, un prêt à court terme de 17,92 milliards de F.CFA et une prise de participation pour un montant de 10 milliards de F.CFA. Les prêts approuvés portent sur le financement partiel des projets suivants: aménagement et bitumage du boulevard des Tansoba (rocares sud-est et nord) à Ouagadougou (Burkina) : 20 milliards de F.CFA; pavage de rues et assainissement dans 20 communes du Bénin, et construction de collecteurs pour l'évacuation des eaux pluviales dans la commune de Malanville: 20 milliards de F.CFA; programme prioritaire de désenclavement (PPD), phase I (Sénégal) : 20 milliards de F.CFA; construction de la centrale thermique de Gorou-Banda 100 MW, dernière tranche de 20 MW (Niger): 15 milliards de F.CFA; renforcement du système d'alimentation en eau potable de la ville de Parakou et environs, par la Société nationale des eaux du Bénin (SONEB): 5,575 milliards de F.CFA; extension et modernisation des capacités d'égrenage de la Compagnie malienne pour le développement des textiles (CMDT): 15 milliards de F.CFA; prêt à court terme en faveur de la CMDT pour le financement partiel de la campagne cotonnière au Mali: 17,92 milliards de F.CFA.

À ces prêts s'ajoute la troisième ligne de refinancement d'un montant de 5 milliards de F.CFA accordée à la Sonibank au Niger. Le conseil de la BOAD a également autorisé une prise de participation, à hauteur de 10 milliards de F.CFA, au Fonds d'investissement dédié au développement des services financiers dans l'Uemoa.

### CÔTE D'IVOIRE

#### RENFORCEMENT DU RÉSEAU ÉLECTRIQUE

La BEI (Banque européenne d'investissement) dispose de moyens pour financer des projets dans des secteurs prioritaires, notamment le secteur de l'efficacité énergétique (avec les énergies renouvelables) et celui du développement des PME, a déclaré son représentant, **Ambroise Fayolle**. Le vice-président de la BEI a signé trois accords avec le gouvernement ivoirien. Le premier accord porte sur un financement de 117,7 millions d'euros qui va permettre d'améliorer la distribution d'électricité. Le projet de renforcement de réseau et efficacité énergétique de la Société des énergies de Côte d'Ivoire (CI Énergies) s'articule autour de trois composantes: •distribution: renforcement et extension du réseau moyenne tension desservant les villes de Bouaké, San Pedro et Abidjan; •dispatching: construction d'un nouveau centre de dispatching à Yamoussoukro; •efficacité énergétique - éclairage public: remplacement d'unités d'éclairage public par des unités plus efficaces, dans plusieurs villes du pays.

Le coût total du projet est évalué à 240 millions d'euros.

Également financé par la Commission européenne (don de 70 millions d'euros) et la BOAD (prêt de 52 millions d'euros), il permettra d'étendre l'accès des habitants au réseau électrique: plus de 100 000 nouveaux abonnés seront ainsi connectés, parallèlement à l'amélioration de la connexion de plus de 200 000 autres abonnés.



#### Prochaine implantation de Tana Africa Capital



**Tana Africa Capital est une société d'investissement axée sur l'Afrique, fondée en 2011 à parts égales par EOS (porteur des intérêts de la Famille Openheimer, fondatrice de la compagnie minière Anglo American, actionnaire principal de De Beers jusqu'en août 2012...) et Temasek, société d'investissement détenu mais non dirigée par le gouvernement de Singapour.**

**L'arrivée en 2016 de cette filiale d'EOS à Abidjan permettra à la Côte d'Ivoire de bénéficier des investissements de Tana Africa Capital, qui finance les sociétés privées de produits de grande consommation, dans le secteur des infrastructures et de l'énergie, de même que des sociétés cotées en Bourse.**

**Les investissements actuels de Tana Africa Capital comprennent trois participations minoritaires: dans la Société alimentaire de la Nomba (SAN) au Gabon, spécialisée dans les produits congelés et réfrigérés; dans le groupe Promasidor, fondé en 1979 en RD Congo, implanté industriellement dans neuf pays africains et commercialement dans 30 pays (lait en poudre, thé, assaisonnements...); et dans Regina for Pasta and Food Industries, créée en 1986 en Égypte (pâtes alimentaires, farine...).**

## AFRIQUE DE L'OUEST

### BÉNIN

#### DÉVELOPPEMENT DE LA FILIÈRE TOURISME

La Banque mondiale a approuvé un crédit IDA de 50 millions \$ destiné à aider le Bénin à développer sa filière tourisme, deuxième source nationale de rentrées de devises et troisième employeur après l'agriculture et le commerce.

Le nouveau Projet de compétitivité et de tourisme transfrontalier (PCTT) contribuera à développer le tourisme transfrontalier et les investissements privés dans les grandes destinations touristiques béninoises sélectionnées (principalement Abomey-Calavi, Cotonou, Ouidah) et leurs chaînes de valeur, le projet aidera plus d'un millier d'entreprises de tourisme locales (dont 20% sont dirigées par des femmes) à développer leurs opportunités économiques et créer des emplois. *« Si l'on exploite ce potentiel, la contribution directe du tourisme au PIB du pays pourrait atteindre les 30 % et générer 30 000 nouveaux emplois »*, commente le représentant de la Banque mondiale. Le projet sera exécuté sur une période de cinq ans, de 2016 à 2021.

### BURKINA FASO

#### L'UE SOUTIENT L'EAU ET L'ASSAINISSEMENT

Le ministre de l'Eau et de l'assainissement, Nionga Ambroise Ouédraogo, a reçu mi-mars une délégation de l'Union européenne venue présenter ses orientations pour le Programme d'appui à la politique sectorielle « Eau potable et assainissement » (PAPS-EPA). Le PAPS-EPA s'exécute sur la période de 2009 à 2017 au titre du 10<sup>e</sup> FED, avec un coût global d'environ 49,2 milliards de F.CFA. La délégation a souhaité que le ministère finalise le plus tôt possible le processus de formulation des nouveaux programmes opérationnels (agenda, besoins complémentaires à partager) et réalise une mise à jour de la situation de référence en matière d'accès à l'eau potable et à l'assainissement.

Au titre du 11<sup>e</sup> FED, le PAPS-EPA, une contribution de l'institution à la mise en œuvre de la Politique nationale de l'eau (PNE), va s'exécuter sur la période 2016-2021 pour un coût global d'environ 35,4 milliards de F.CFA.

### GUINÉE

#### PRÈS DE 510 MILLIONS \$ À INVESTIR DANS L'HYDRAULIQUE URBAINE

Un programme d'investissement et de renforcement rapide des capacités du secteur urbain de l'eau potable a été présenté mi-mars à Conakry au cours d'une table ronde regroupant l'ensemble des partenaires techniques et financiers du secteur. Le gouvernement avait lancé en 2013 une étude diagnostique et un plan de renforcement du secteur urbain de l'eau potable avec l'appui de l'AFD et le concours du bureau d'études français ICEA.

Les investissements pour l'approvisionnement en eau sont évalués à 509 millions \$, sur la période 2016-2020, dont 414 millions \$ consacrés aux extensions des équipements et 94 millions \$ au renouvellement du matériel de la Société des eaux de Guinée (SEG). L'AFD a annoncé à cette occasion une contribution de 15 millions d'euros en faveur du secteur de l'eau.

### MALI

#### FINANCEMENT DE LA BID POUR LE PROJET EAU DE KABALA

Le gouvernement a signé avec la Banque islamique de développement (BID) un accord de financement de 44 millions \$ pour la phase II du projet d'alimentation en eau de Kabala (Bamako), qui bénéficiera à quelque 8,5 millions d'habitants de la capitale et des environs.

Une fois achevé, le projet Kabala portera la desserte en eau dans cette zone de 60,25 % en 2013 à 75 % en 2020, et à terme à 80 %.

Dans le cadre de la phase II, Suez (ex-Degrémont) est adjudicataire du contrat de construction de l'usine de traitement d'eau potable de Kabala. D'une capacité de 300 000 m<sup>3</sup>/j, cette nouvelle usine bénéficie en partie d'un financement de l'Agence française de développement. D'un montant global de 70 millions d'euros dont 17 millions d'euros pour Suez, le contrat prévoit la construction de l'usine en 30 mois et l'assistance technique à l'exploitation pour une durée d'un an.

### MAURITANIE

#### LE PROJET ÉOLIEN DE BOULENOUAR SOUTENU PAR LE FADES

Le Fonds arabe pour le développement économique et social (FADES) a approuvé un prêt de 35 millions de dinars koweïtiens, soit environ 104 millions d'euros, pour la construction du parc éolien de Boulénouar. Situé à 400 km au nord de Nouakchott, ce parc disposera d'une puissance installée de 100 MW.

La Mauritanie a déjà mis en service en 2013 la centrale photovoltaïque (PV) solaire Sheikh Zayed de 15 MW à Nouakchott, et installe un parc éolien de 30 MW et une centrale PV solaire de 30 MW également à Nouakchott.



#### LIGNE HAUTE TENSION NOUAKCHOTT-NOUADHIBOU

Le Fonds saoudien de développement (FSD) a signé avec le gouvernement mauritanien un accord de prêt de 187,5 millions de rials (50 millions \$) destiné au financement complémentaire du projet de ligne électrique haute tension Nouakchott-Nouadhibou.

Le projet vise à fournir de l'énergie aux mines de fer, d'or et de cuivre, situées dans le nord du pays, a indiqué le ministre. Il contribuera également à l'exploitation du gaz naturel et des énergies solaire et éolienne, et permettra de raccorder toutes les zones situées sur le passage de la ligne, soit environ sur 450 km. ►



# BRÈVES

## AFRIQUE DE L'OUEST

### SÉNÉGAL

#### DE NOUVEAUX PROJETS FINANCÉS PAR LA BID

**Amadou Ba** (photo), ministre de l'Économie, des finances et du plan, et le président du Groupe de la Banque islamique de développement (BID), **Mohamed Ali**, ont signé deux conventions d'un montant de 132,2 milliards de F.CFA pour le financement de deux projets « majeurs ».

- La première convention est relative au financement du projet d'approvisionnement en eau potable de la ville de Dakar (Keur Momar Sarr 3). Le montant s'élève à 87,2 milliards de F.CFA.

- La deuxième convention a été conclue avec la Société islamique pour le financement du commerce international (ITFC) au titre du financement de la campagne de collecte-commercialisation de l'arachide 2015-2016, pour un montant de 45 milliards de F.CFA. Ce financement permettra de collecter 195 000 tonnes de graines d'arachide.

Par ailleurs, le groupe de la Banque islamique de développement (BID) s'est engagé à contribuer financièrement à 12 nouveaux projets d'un coût de 888,2 milliards de F.CFA dans le cadre de son nouveau Document de stratégie de partenariat – pays couvrant la période 2016-2020 en appui au Plan Sénégal émergent (PSE).



#### L'OPIC SOUHAITE DOUBLER SES INVESTISSEMENTS



« Je suis venue au Sénégal en 2013, à la demande du président Obama. Il voyait les opportunités et voulait encourager l'investissement américain au Sénégal », a déclaré fin mars la présidente et directrice exécutive de l'Overseas Private Investment Corporation (OPIC), **Elizabeth Littlefield** (photo).

L'agence gouvernementale américaine « n'avait à ce moment pas de portefeuille d'investissements au Sénégal, depuis lors nous avons des investissements jusqu'à 140 millions \$. Nous aimerions voir ce chiffre doubler les prochaines années ». « Les investisseurs américains sont très peu représentés dans la région francophone, mais cela commence à changer. Nous sommes venus avec une dizaine d'investisseurs américains très importants qui commencent à s'intéresser aux possibilités d'investir », a souligné Elizabeth Littlefield.

« Nous pensons, avec tous les efforts de réformes consentis par le Sénégal, que nous pouvons accroître les investissements américains dans les secteurs des infrastructures, dans l'agriculture et le tourisme, par exemple. »

### TOGO

#### LA BAD SOUTIENT LA GOUVERNANCE FISCALE

Le Groupe de la BAD a signé un accord de don de 9,91 milliards de F.CFA et d'un accord de prêt de 2,56 milliards de F.CFA provenant des ressources de la Facilité d'appui à la transition (FAT), soit l'équivalent de 12,47 milliards de F.CFA, pour le financement du Projet d'appui à la gouvernance fiscale (PAGFI).

Le PAGFI, projet d'appui institutionnel, vise principalement à accroître de manière substantielle les recettes fiscales et à renforcer la transparence de la mobilisation des ressources financières, soutenant ainsi la mise en place et à l'opérationnalisation de l'Office togolais des recettes (OTR). Les activités de ce nouveau projet, qui sont fortement axées sur les nouvelles technologies, visent d'une part, la poursuite du renforcement des capacités techniques de l'OTR en le dotant, notamment, d'un système fiscal intégré et de télédéclaration (e-TAX) en vue d'une modernisation continue des services rendus aux contribuables et d'une intensification de la lutte contre la fraude et la corruption, et d'autre part, le renforcement de l'intégrité de la gestion des finances publiques à travers l'interconnexion de l'OTR avec le système national intégré de gestion des finances publiques.

Le projet sera exécuté sur la période 2016-2019.

#### Soutien à la santé dans deux régions

Le gouvernement et l'AFD (Agence française de développement) ont conclu une convention de financement de 8 millions d'euros (soit près de 5,24 milliards de F.CFA). Cette enveloppe est destinée à la mise en œuvre du Projet d'amélioration de la santé maternelle et infantile, « Muskoka », dans les régions Maritime et des Plateaux.

## Groupe BGFIBank



au service du financement  
**DES ÉCONOMIES AFRICAINES**  
« BGFIBank, meilleure banque africaine de l'année »

AFRICA CEO FORUM 2016

Bénin - Cameroun - Congo - Côte d'Ivoire - France - Gabon - Guinée Équatoriale - Madagascar - République Démocratique du Congo - Sao Tomé et Príncipe - Sénégal



**BGFIBank**  
Votre partenaire pour l'avenir

www.bgfi.com



## BRÈVES

## AFRIQUE CENTRALE

## RÉGIONAL

## Du nouveau dans les télécoms

La BEI (Banque européenne d'investissement) envisage d'accorder un financement de 30 millions d'euros à l'entreprise britannique Africa Mobile Networks en vue de fournir le premier accès aux télécommunications mobiles (voix et données) à des populations rurales du Cameroun et de RD Congo. Le projet, à réaliser sur la période 2016-2018, comprend l'acquisition et l'installation de réseaux mobiles en faveur des communautés rurales qui ne sont actuellement desservies par aucun opérateur. Les services utiliseront les bandes de fréquences attribuées aux opérateurs implantés, dans le cadre d'accords de partage de recettes. D'ici à fin 2018, les deux réseaux devraient couvrir plus de 3,6 millions de personnes réparties sur 650 sites. Le projet portera la couverture de la population de 75 à 80 % en RD Congo, et de 85 à 95 % au Cameroun. Le coût total du projet est évalué à 63 millions d'euros.



## CAMEROUN

## PRÈS DE 1 MILLIARD \$ DE PROJETS EN PRÉPARATION

Les interventions de la Banque mondiale, conformément au Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE), sont majoritairement orientées vers le secteur des Infrastructures (65,9 % du portefeuille), suivi des secteurs Développement rural (11,7 %), Gouvernance (5,4 %), Santé (4,7 %), Éducation (4,4 %), Industrie et services (4,3 %) et Social (3,6 %). Le portefeuille actif de la Banque mondiale comporte 14 projets nationaux et six projets régionaux d'un âge moyen de 4,5 ans pour un montant total d'environ 1,338 milliard \$. Les projets en cours de préparation représentent une enveloppe globale de près de 1 milliard \$.

## ATTIJARIWABA BANK CRÉE UNE NOUVELLE FILIALE RÉGIONALE

Le groupe marocain Attijariwafa bank a créé une entité couvrant l'Afrique centrale, dénommée Attijari Securities Central Africa (ASCA). Dotée d'un capital initial de 2,3 millions \$, cette banque d'investissement régionale a pour objet social « la fourniture de services financiers, notamment, l'administration et la vente de valeurs mobilières et de tout produit financier, le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine ou financière, l'ingénierie financière ». Elle sera dirigée par Naoufal Bensalah, et présidé par Youssef Rouissi.

En Afrique centrale, le groupe bancaire marocain intervient à travers la Société camerounaise de banque (SCB), l'Union gabonaise de banque (UGB) et le Crédit du Congo (CDC).

## SOUTIEN DU GLOBAL FUND

Le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (The Global Fund) a remis au gouvernement une enveloppe de plus de 63,1 milliards de F.CFA. Ce financement est destiné à la prévention de la transmission mère-enfant du VIH/Sida et de nouvelles infections, à la prise en charge des personnes vivant avec cette maladie, à la co-infection de la tuberculose, à la lutte contre le paludisme, à l'acquisition d'intrants ainsi qu'au suivi-évaluation des campagnes.

Selon l'Onusida, le Cameroun, 2<sup>e</sup> pays le plus infecté dans la zone après le Nigeria, compte plus de 600 000 adultes et enfants vivant avec cette maladie, qui représente 48 000 nouvelles infections, 8 000 naissances infectées et plus de 30 000 décès par an.

## CONGO

## TÜRK EXIMBANK FINANCE LA CITÉ DES AFFAIRES

Le ministre de l'Économie Gilbert Ondongo, et le directeur général de Türk Eximbank, Kaplan Hayrettin (photo), ont signé un accord de prêt de 197,5 millions d'euros, soit 130 milliards de F.CFA. Ce financement est destiné à la construction de la « Cité internationale des affaires de Brazzaville », dont les travaux ont déjà été entrepris par la société turque Summa.



## AFRIQUE CENTRALE

## GABON

## PREMIÈRE PIERRE DU SIÈGE DE LA BSCA-BANK

Le président Denis Sassou N'Guesso a posé, fin février à Brazzaville, la première pierre du siège de la Banque sino-congolaise pour l'Afrique (BSCA-Bank), d'un coût de 30 milliards de F.CFA. Financés sur ressources propres de la banque, les travaux seront exécutés par la China State Construction Engineering Corporation (CSCEC) et contrôlés par le bureau congolais Architecture imagerie et construction (AIC) de l'architecte Eugène Okoko. « Cet établissement bancaire, qui a ouvert ses portes début juillet 2015, est doté d'un capital de 53 milliards de F.CFA détenu à 50 % par Agricultural Bank of China, l'État congolais (21,5 %), la Société nationale des pétroles du Congo (SNPC) (15 %), des opérateurs privés congolais (12 %) et l'entreprise à capitaux chinois Magminerals Potasse Congo (1,5 %). » La BSCA Bank est la première filiale en Afrique du groupe ABC.



## RD CONGO

## APPUI DE LA BANQUE MONDIALE AU DÉVELOPPEMENT HUMAIN

La Banque mondiale a approuvé fin mars un don supplémentaire de 30 millions \$ en appui au Projet de renforcement des systèmes de développement humain en RD Congo — une aide complétée par 10 millions \$ du fonds fiduciaire du Mécanisme de financement mondial (GFF) et 1,08 million \$ du Fonds japonais pour le développement des politiques et des ressources humaines. Cette nouvelle dotation permettra de renforcer les dispositifs de gestion des services d'éducation et de santé dans un certain nombre de zones géographiques, selon une approche à la fois nationale et provinciale.

## LA BAD ENGAGERA 1,4 MILLIARD \$ SUR LA PÉRIODE 2016-2020

Une mission de la BAD conduite par le vice-président en charge des programmes-pays et régionaux, Janvier Litse, a séjourné au Gabon début mars, dans le cadre de la validation du Document de stratégie pays (DSP) pour la période 2016-2020 et la revue de la performance du portefeuille. La Banque soutiendra le Plan stratégique Gabon émergent (PSGE) et le Pacte social du pays à travers deux piliers : l'appui à la diversification économique avec notamment le soutien au développement des infrastructures et du secteur agricole, à l'amélioration du climat des affaires et l'appui au secteur privé ; et l'appui à la stratégie de développement humain visant la diversification de l'offre de formation et de l'employabilité, l'amélioration de la protection sociale et l'amélioration de l'accès aux services d'eau et d'assainissement. Les engagements prévus se chiffrent à 1 milliard UC (1,38 milliard \$) sur cinq ans.

## APPUI DE L'AFD À LA SANTÉ ET L'ÉDUCATION

Le gouvernement et l'AFD (Agence française de développement), ont signé deux conventions de prêt concessionnels au profit des secteurs Santé et Éducation, pour un total de 204 millions d'euros (133 milliards de F.CFA).

- La première convention, d'un montant de 50 millions d'euros (33 milliards de FCFA), finance la phase 2 du Projet d'appui au Plan national de développement sanitaire ; son objectif est la réhabilitation et l'équipement de 27 centres de santé dans quatre provinces de l'intérieur du Gabon, accompagnés d'actions de renforcement de capacité et de formation du personnel médical.

- La seconde convention, d'un montant de 154 millions d'euros (101 milliards FCFA), finance le Projet d'investissements dans le secteur éducatif (PISE) qui vise à construire et équiper neuf collèges et huit écoles primaires à Libreville et Port-Gentil, soit environ 500 classes supplémentaires. La population concernée représente 25 000 élèves.

## Améliorer les compétences des jeunes

La Banque mondiale a approuvé un prêt de la BIRD de 100 millions \$ pour développer les compétences des jeunes et créer des emplois. Le Projet d'appui au développement des compétences pour l'employabilité « contribuera à renforcer l'efficacité de la formation professionnelle, le développement des compétences et les programmes d'entrepreneuriat au Gabon », juge Sylvie Dossou, responsable des opérations du Groupe de la Banque mondiale au Gabon. « Le projet misera sur les partenariats public-privé afin de maximiser son impact. »

## TCHAD

## RENFORCEMENT DE LA LUTTE CONTRE LE PALUDISME

Le PNUD et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (le Fonds mondial) ont signé un nouvel accord de financement à hauteur de 59 millions d'euros.

Cette subvention, qui vise principalement les jeunes enfants, les femmes enceintes, les nomades et les réfugiés, permettra d'ouvrir des sites de soins de santé communautaires au Tchad et d'intensifier la prévention et le traitement du paludisme, principale cause de morbidité et de mortalité dans le pays.

Ce nouvel accord de financement courra jusqu'en juin 2018, en partenariat avec le gouvernement du Tchad, l'Unicef, et des organisations nationales et internationales de la société civile, dont World Vision.

Le paludisme représente une sérieuse menace pour la santé publique au Tchad, car plus de 97 % de ses 12,8 millions d'habitants risquent de l'attraper. Les enfants de moins de cinq ans comptaient pour plus de 43 % des 1,27 million de cas recensés l'an dernier et les femmes enceintes pour 8 %.



Christian Adovèlandé

Président de la Banque ouest-africaine de développement

# UNE CRÉDIBILITÉ INTERNATIONALE RENFORCÉE

Dans un contexte économique peu favorable, la Banque ouest-africaine de développement a poursuivi sa mission tout en préservant sa solidité financière. La BOAD accentue sa politique en direction du secteur privé, confie son président, Christian Adovèlandé. Entretien avec Hichem Ben Yaïche

## Comment se porte la BOAD aujourd'hui au regard de son Plan stratégique 2015-2019 ?

La BOAD se porte bien, après la première année de mise en œuvre de son deuxième Plan stratégique. Nos comptes 2015, adoptés en mars dernier, indiquent notamment un résultat bénéficiaire de près de 9 milliards de F.CFA, soit une hausse de plus de 5 %, et un niveau d'endettement bien maîtrisé. Malgré le handicap que constitue la rareté des ressources concessionnelles, la Banque a pu octroyer des financements court moyen et long termes, d'un montant total de 296 milliards F.CFA au cours de l'année. 90 % de ces financements ont été consacrés à des projets d'investissement, notamment dans les infrastructures favorisant l'intégration régionale.

Au-delà des indicateurs que constituent ces chiffres, la BOAD jouit aujourd'hui d'une crédibilité internationale renforcée. D'abord, avec les notes positives obtenues des agences Moody's (Ba1) et Fitch (BBB) l'année dernière. Cela nous permet d'envisager une levée de fonds sur le marché international au cours de l'année 2016. Ensuite, avec l'accréditation de notre institution comme agence d'implémentation du Fonds pour l'environnement mondial, qui nous ouvre également des perspectives intéressantes de mobilisation de ressources.

De plus, le Conseil des ministres de l'UMOA a décidé en décembre 2015 de mettre en place un mécanisme de bonification qui permettra d'offrir des conditions de financement plus favorables aux États membres, en attendant la dotation de l'institution en ressources concessionnelles pérennes. Comme vous le constatez, les motifs de satisfaction ne manquent pas !

## Quels sont justement vos défis pour cette année ?

Avec le mécanisme de bonification, la BOAD va pouvoir reprendre ses financements du guichet concessionnel, que nous avons dû suspendre en 2015, faute de ressources correspondantes. Nous envisageons ainsi de porter nos financements à moyen et long terme à 535 milliards de F.CFA contre une réalisation de 296 milliards F.CFA en 2015. Au moins 50 % des ressources concessionnelles devraient être consacrées au développement rural et à la sécurité alimentaire, qui constituent de grandes priorités pour nos États membres.

Nous allons également consolider les acquis cités plus haut, et nous attacher à réussir des projets tels que la première émission sur le marché international des capitaux ou la mise en route de nos premiers projets en partenariat public privé.

## Compte tenu du ralentissement économique mondial actuel, y a-t-il une demande plus forte pour des institutions comme la vôtre ?

Malgré un environnement extérieur difficile, caractérisé notamment par des conditions de financement peu favorables, la BOAD a toujours été fortement sollicitée, tant les besoins de nos pays sont énormes. Sur une échelle de cinq ans, le total des engagements de la BOAD depuis sa création se chiffre à 3 878,5 milliards de F.CFA en 2015, contre 1 854,5 milliards de F.CFA en 2010 et 914,7 milliards de F.CFA en 2005. Vous voyez bien qu'en l'espace de dix ans, la Banque a quadruplé ses engagements ; cela montre les efforts qu'elle fournit pour remplir, du mieux qu'elle le peut, les besoins des États membres.

Les besoins de financement des États et des entreprises sont de plus en plus importants, dans un contexte où tous nos États aspirent légitimement à l'émergence. La sécurité alimentaire, le développement durable, la croissance inclusive, le développement des infrastructures de transport, d'énergie et de télécommunication, la valorisation des ressources naturelles locales et le développement du capital humain, demeurent des défis à relever. C'est justement pour y faire face que nous multiplions les initiatives en vue de mobiliser davantage de ressources, aussi bien concessionnelles que de marché.

**Vous êtes une banque de développement. Comment l'articulation se fait entre vous et les autres bailleurs de fonds ainsi qu'avec les banques commerciales ? Collaborez-vous sur certains grands projets par exemple ?**

La BOAD privilégie le cofinancement de projets, aux côtés d'institutions internationales de développement comme la Banque mondiale, la Banque africaine de développement ou la Banque européenne d'investissement. La BOAD s'engage aussi dans la création de conditions pour attirer dans l'Uemoa des capitaux extérieurs ou des investissements étrangers.

Cette stratégie permet ainsi à notre institution d'avoir un effet de levier plus important de ses concours et d'être un véritable catalyseur de financements dans la sous-région. Depuis le début de ses activités opérationnelles, elle a ainsi consenti des financements de près de 4 000 milliards de F.CFA, qui ont permis de drainer dans la sous-région environ 11 000 milliards F.CFA venant de l'extérieur de notre zone. La BOAD collabore également avec les banques commerciales par le biais de syndications de prêt ou de co-financements, sur des projets d'envergure. Elle met à la disposition de ces banques commerciales, des ressources adaptées au financement des PME-PMI.

**On dit que les grands pays comme la Côte d'Ivoire, le Sénégal, ou le Nigeria servent de locomotive pour accélérer le développement économique des petits pays de la région ? Est-ce une idée fausse ?**

Le Nigeria est la première économie du continent africain avec environ 150 millions de consommateurs. Le développement de l'économie nigériane profite énormément à la zone Uemoa à travers les pays frontaliers que sont le Niger et le Bénin. Par ailleurs, la Côte d'Ivoire et le Sénégal sont les principales économies de la zone Uemoa ; si elles se portent bien, cela ne peut être que bénéfique pour la sous-région. Cela dit, nous sommes dans un processus d'intégration et dans ce contexte, les notions de solidarité et de complémentarité sont capitales. Quelles que soient sa taille et ses richesses, chaque pays contribue de façon importante à édifier l'espace économiquement fort dont nous avons besoin.

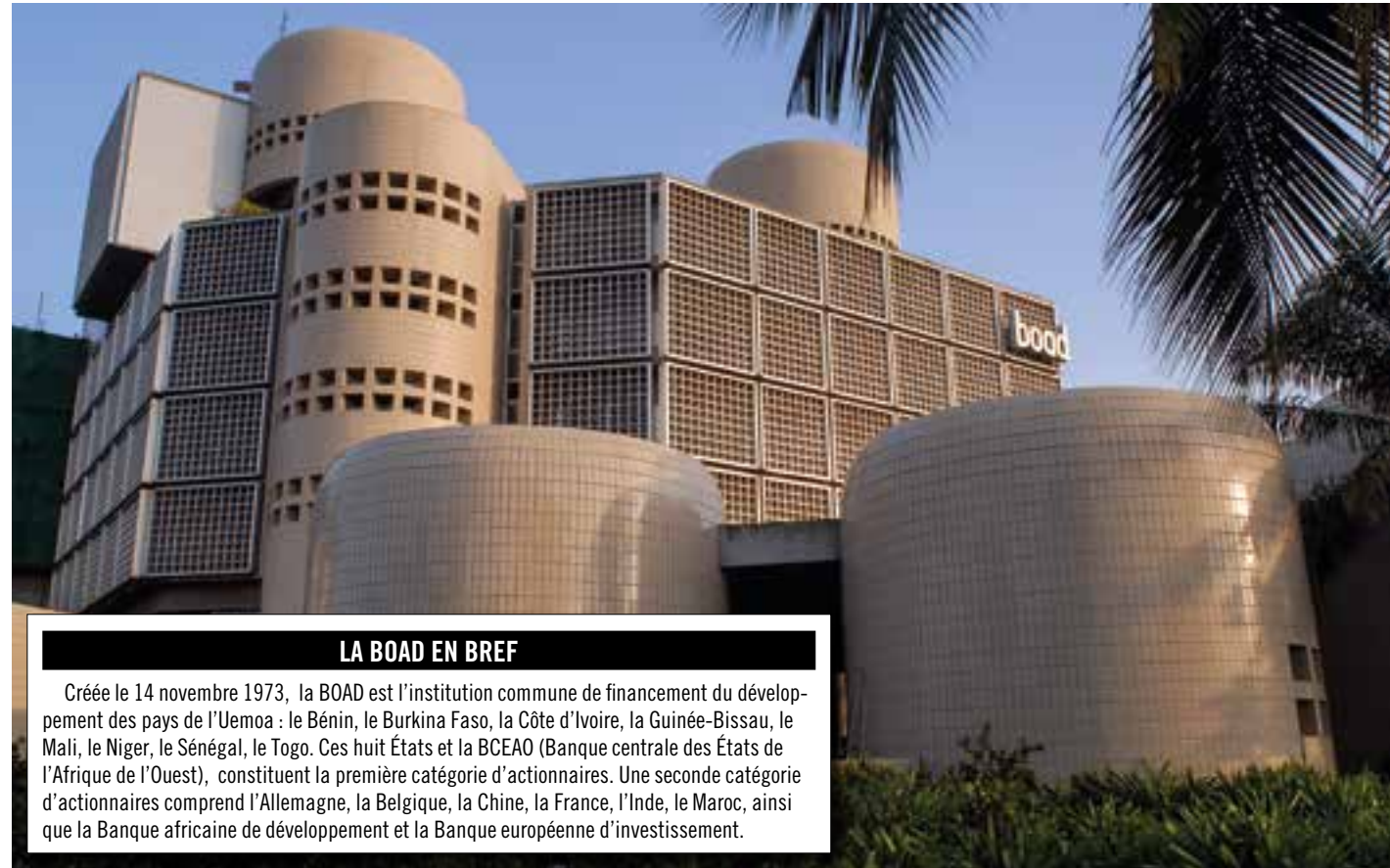
**Vous élargissez vos financements en faveur du secteur privé. Quel est le rapport optimal entre les soutiens au secteur public et au secteur privé ?**

Pendant longtemps, les financements de la BOAD étaient prioritairement orientés vers le secteur public. Mais depuis une vingtaine d'années, vu le rôle croissant que

**En 2015, 70 % de nos financements ont été consacrés au secteur public marchand et non marchand, et 30 % au secteur privé. Nous comptons intensifier nos interventions en direction des opérateurs privés.**







#### LA BOAD EN BREF

Créée le 14 novembre 1973, la BOAD est l'institution commune de financement du développement des pays de l'Uemoa : le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal, le Togo. Ces huit États et la BCEAO (Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest), constituent la première catégorie d'actionnaires. Une seconde catégorie d'actionnaires comprend l'Allemagne, la Belgique, la Chine, la France, l'Inde, le Maroc, ainsi que la Banque africaine de développement et la Banque européenne d'investissement.

joue le secteur privé dans le développement des pays membres, la BOAD a considérablement accru ses interventions au profit de ce secteur. En considérant le total des approbations de 2015, 70 % de nos financements ont été consacrés au secteur public marchand et non marchand, et 30 % au secteur privé. Soit respectivement de 208 milliards FCFA et 88 milliards F CFA. Pour les prochaines années, nous comptons intensifier nos interventions en direction des opérateurs privés.

**L'appréciation du risque Afrique – terrorisme, violences, instabilité politique due aux problèmes des alternances – semble se détériorer. Cela vous inquiète-t-il ?**

Les risques auxquels vous faites allusion ne sont pas propres à l'Afrique. Malheureusement, ils existent dans d'autres parties du monde et constituent de sérieuses entraves au développement. Nous avons besoin d'un espace sécurisé et paisible pour construire des infrastructures hydro-agricoles, aménager des routes et des ponts, mettre en valeur nos potentialités agricoles, minières, etc. Le bien-être de nos populations en dépend. C'est pour cela qu'il faut rendre

#### LA BOAD EN CHIFFRES AU 31/12/2015 (en F.CFA)

Capital  
**1 155 milliards**

Actifs  
**1 779,5 milliards**

Bénéfices  
**8,839 milliards**

Nombre de prêts  
**786 opérations**

Prêts aux secteurs  
public et privé  
**3 878,5 milliards**

hommage aux chefs d'État pour les initiatives qu'ils prennent pour renforcer la paix et la sécurité dans la sous-région.

**Vous évaluez les risques pour décaisser les prêts. Quels sont les principaux « risques » sur votre radar ?**

Ils sont inhérents à l'activité bancaire. C'est pourquoi nous travaillons continuellement à nous en prémunir. Pour minimiser le risque de crédit, nous procédons à une sélection rigoureuse des projets et à un meilleur suivi de ces projets sur le terrain. Nous avons fixé des limites d'engagement raisonnables par emprunteur et par secteur d'activité. Nous avons également pris des dispositions pour limiter l'exposition de la BOAD au risque de marché. Le risque de liquidité est également bien maîtrisé.

Enfin, la Banque bénéficie vis-à-vis de ses États membres, du statut de créancier privilégié. Il en résulte que l'institution n'a jamais souffert d'un défaut de paiement sur les prêts souverains. Ces différentes dispositions permettent à la BOAD d'être mieux protégée. Les agences de notations internationales ont relevé cela. ■

Marie Françoise Marie-Nelly  
Directrice du département Maghreb à la Banque mondiale

## UN NOUVEAU TOURNANT

Le portefeuille Maghreb représente environ un tiers des engagements de la Banque mondiale dans la région MENA. La priorité est accordée à la stabilisation des pays secoués par les révolutions arabes.

Propos recueillis par Samia Lokmane-Khelil

**Quels sont les projets que vous avez engagés depuis que vous avez été nommée, il y a presque un an ?**

Ma nomination a coïncidé avec un tournant important dans notre engagement dans la région Maghreb. D'un point de vue interne, la vice-présidence de la région MENA (Moyen-Orient Afrique du Nord) avait tout juste mis au point une stratégie innovante de la Banque mondiale (BM) pour la région, visant non seulement à répondre aux priorités pressantes de développement, mais aussi contribuer, à travers une action pérenne, à la stabilisation des pays de la zone. Notons d'abord que le gros de notre portefeuille se concentre sur le Maroc et la Tunisie, pays à revenu intermédiaire, tandis que le partenariat qui nous lie avec l'Algérie repose sur des assistances techniques remboursables. Nous maintenons un engagement limité avec la Libye en gardant le contact avec les équipes techniques dans des secteurs clé.

Le portefeuille Maghreb représente 28 % du portefeuille de la BM dans la région MENA. Pour ce qui est de la Tunisie, et dès ma prise de fonction, j'ai pris en charge le processus de préparation du nouveau Cadre de partenariat avec le gouvernement tunisien, qui avait commencé avec mon prédécesseur, Simon Gray. Il s'agit d'un appui important à la transition économique et politique que connaît le pays et pour cela, j'ai veillé à mobiliser une équipe pluridisciplinaire pour se pencher sur les questions prioritaires et sur la meilleure façon d'organiser l'appui de la BM pour aider le pays à sortir rapidement d'une situation de crise. Notre programme, en cours de finalisation, est axé sur la création d'opportunités et d'emplois, particulièrement pour les jeunes, la réduction des disparités régionales et sociales et la promotion des zones défavorisées, l'amélioration de la gouvernance et de l'inclusion sociale.

Au Maroc, tandis que notre cadre de partenariat avec le gouvernement marocain arrive à mi-parcours, j'ai supervisé la consolidation de notre portefeuille non seulement pour que nos opérations aient un plus grand impact sur le terrain, mais aussi pour que de plus fortes synergies soient mises en place entre les différents secteurs que nous appuyons.





Pour l’Algérie, nous avons engagé des discussions approfondies avec les autorités qui ont requis notre appui dans leurs efforts visant à améliorer le climat des affaires, à renforcer la diversification de leur économie et à mieux valoriser des chaînes de valeur dans l’agriculture en les intégrant aux chaînes globales.

Pour la Libye, la BM joue un rôle moteur pour encourager le dialogue et la définition d’une vision commune pour la reconstruction économique et institutionnelle du pays. Nous tenons régulièrement des réunions avec les responsables élus et le secteur privé libyen de façon à ce que nous puissions structurer notre intervention, une fois que le dialogue national aura avancé.

**La situation politique et économique actuelle de la région – instabilité politique, recul des recettes des hydrocarbures... – constitue-t-elle un motif d’inquiétude ?**

Les conséquences et répercussions des révolutions qui ont frappé le monde arabe, notamment dans les pays profondément touchés dans le Maghreb comme la Tunisie et la Libye, vont continuer à se faire ressentir jusqu’à ce que les conditions d’un équilibre politique et sécuritaire, doublées d’une volonté commune d’aller de l’avant ensemble, soient réunies. Nous suivons les développements sur la scène politique et économique avec grand intérêt et tentons d’apporter aux pays que nous appuyons le soutien nécessaire qui permettra de répondre rapidement aux priorités de la transition. Nous sommes conscients qu’il s’agit d’un phénomène historique qui offrira également une fenêtre d’opportunités pour les pays qui sont prêts à engager des réformes audacieuses sur le plan social, économique et institutionnel.

**Le Maghreb montre encore beaucoup de signes de faiblesse en matière d’éducation, d’emploi, d’égalité sociale et de parité hommes-femmes. Quels sont les facteurs de blocage et comment y remédier selon vous ?**

Les pays du Maghreb ont déployé des efforts considérables, notamment en termes budgétaires, pour généraliser l’accès à l’éducation. Toutefois, on reconnaît aujourd’hui que ce secteur est confronté à des défis sans précédent. Il ne joue plus son rôle d’ascenseur social comme auparavant et on se retrouve dans la situation paradoxale où plus les jeunes Maghrébins font d’études, moins ils ont de chances de trouver un emploi répondant à leurs qualifications. Cette situation est certes liée au fait que les économies régionales ne génèrent pas suffisamment d’emplois hautement qualifiés, mais elle est également due à la performance insuffisante des systèmes d’éducation et de formation. Les résultats obtenus par la Tunisie et le Maroc dans les tests internationaux sont nettement inférieurs par rapport aux pays similaires et les enquêtes auprès des employeurs montrent que ces derniers n’arrivent pas à trouver les compétences qu’ils recherchent sur le marché. Pour y remédier, il faudra investir davantage dans le préscolaire et le primaire afin de s’assurer que le plus grand nombre des enfants du Maghreb acquièrent suffisamment tôt les compétences de base telles que la lecture et le calcul, et introduire les nouvelles compétences du XXI<sup>e</sup> siècle qui sont liées aux nouvelles technologies, mais également au travail collaboratif, la communication, l’esprit d’analyse,

etc. Il faudra également revoir la gouvernance des systèmes éducatifs qui reste excessivement centralisée avec une faible redevabilité des acteurs du système ; et rechercher une plus forte implication des différents acteurs dans l’environnement socio-économique, notamment les entreprises. En ce qui concerne la parité, là aussi, le paradoxe est que, bien que de plus en plus éduquées et parfois dépassant en nombre leurs camarades masculins - les filles sont largement majoritaires dans les universités tunisiennes et algériennes - leur participation dans la vie économique reste faible. Les barrières à une plus grande participation économique des femmes sont assez bien connues et multidimensionnelles. C’est à ces barrières que des politiques publiques inclusives devront s’attaquer.

**La BM estime que seulement 30 % des programmes de formation et d’emploi mis en place par les pays de la région MENA ont un impact sur l’employabilité. Quelle est la nature de l’aide fournie aux pays de la région pour corriger leur système de formation ?**

Sur ce point, la BM se préoccupe fortement de la pertinence des programmes de formation par rapport à la demande du marché de l’emploi, et propose quelques pistes de réformes pour améliorer l’efficacité des programmes de formation. Cela peut passer par une plus grande participation du secteur privé dans la fourniture de services de formation, sous forme de partenariats public-privé pour concevoir et offrir des programmes de formation qui répondent aux besoins et à la demande du secteur privé. Une autre piste serait la mise en place d’un suivi des programmes axés sur les résultats ; en effet, la plupart des programmes de formation dans la région se contentent de récolter des données sur le nombre de personnes qui reçoivent des services de formation. On sait peu de choses en revanche sur les résultats de ces formations. Ont-elles permis aux jeunes diplômés de s’armer des compétences requises par le marché, les ont-elles aidés à trouver un emploi facilement ?

Ces informations, si elles sont bien utilisées, peuvent aider à généraliser des programmes ayant porté leurs fruits et restreindre ceux affichant des résultats plus médiocres. Enfin, il est nécessaire de revoir la conception des programmes de formation : la plupart des programmes dans la région offrent une formation technique seulement théorique. Or, l’expérience internationale montre que les programmes de formation sont plus efficaces lorsque la formation technique est combinée avec une formation en *soft skills* et sur le

Notre programme est axé ainsi sur la création d’opportunités et d’emplois particulièrement pour les jeunes, la réduction des disparités régionales et sociales et la promotion des zones défavorisées, l’amélioration de la gouvernance et de l’inclusion sociale.

terrain (stages en entreprise). Cela dit, il est important que des efforts soient poursuivis pour améliorer les conditions de création d’emplois, par des incitations à l’innovation et la création de nouvelles PME. Ceci passe par les mesures qui amélioreront la compétitivité, l’environnement des affaires et l’organisation du marché du travail.

**La croissance inclusive prônée par la BM se heurte au Maghreb à la difficulté qu’ont les acteurs économiques à émerger. Les entreprises ont du mal à accéder aux crédits. En quoi consiste l’intervention de votre institution dans ce domaine ?**

Les entreprises du Maghreb souffrent en effet d’une faible croissance qui fragilise leur capacité d’absorption de nombreux jeunes qui arrivent chaque année sur le marché du travail. L’accès au crédit représente un frein important pour les PME, qui sont pourtant souvent les entreprises les mieux à même de créer des emplois. Les enquêtes d’entreprise aussi bien que l’évaluation annuelle du *Doing Business* menées par la BM soulignent que le climat des affaires au Maghreb reste perçu par la plupart des acteurs comme peu prévisible, trop bureaucratique ou inégalitaire et n’apporte pas le degré de confiance dont les opérateurs économiques ont besoin pour pouvoir investir à moyen ou long terme. Tous ces paramètres sont intrinsèquement liés au développement d’un environnement concurrentiel équitable et d’un climat de confiance entre les acteurs.

Au Maroc et en Tunisie, la BM soutient par ses prêts de nombreuses réformes de niveau transversal et macroéconomique, qui doivent permettre aux acteurs de collaborer dans un cadre transparent et prévisible. En Algérie, nous assistons le gouvernement dans sa revue de l’environnement des affaires en général et du secteur financier en particulier. Nous souhaitons aussi encourager les pays du Maghreb à mettre en place un environnement capable de permettre le développement de nouvelles technologies et du savoir. L’économie de la connaissance est un levier de création de valeurs, qui peut avoir un impact considérable sur l’amélioration des conditions de vie des populations et l’optimisation des chaînes de production. De plus, l’expérience internationale démontre que les acteurs privés et associatifs ont un rôle essentiel à jouer dans le succès des politiques de développement, dès lors qu’ils sont étroitement associés à l’identification et la mise en œuvre de celles-ci.

Cette étape de la transformation structurelle des pays du Maghreb vers une économie où les acteurs sont plus nombreux, moins centralisés, où les relations sont plus complexes, mais obéissent à des règles et des principes communs clairs, est porteuse d’opportunités. Cette évolution implique un changement du rôle et du comportement des acteurs publics et privés, qui est naturellement délicat à négocier sur un plan politique et complexe sur un plan technique.



Cette étape de la transformation structurelle des pays du Maghreb vers une économie où les acteurs sont plus nombreux, moins centralisés, où les relations sont plus complexes, mais obéissent à des règles et des principes communs clairs, est porteuse d’opportunités.

**La réforme du secteur bancaire figure plus amplement dans vos projets au Maghreb. Commente est-elle mise en pratique ?**

Au Maroc, nous avons des projets visant à soutenir la mise en œuvre de la loi bancaire de 2014 et à développer un nouveau cadre légal permettant une mobilisation plus immédiate et moins onéreuse des sûretés mobilières. Au-delà des efforts de renforcement du secteur bancaire, nous travaillons avec le ministère des Finances et les différents régulateurs sur le développement de nouveaux instruments et pratiques pour développer le marché des capitaux. En Tunisie, nous accompagnons la restructuration des trois grandes banques publiques grâce notamment à la mise en place de partenariats privés, de sorte à leur insuffler une dynamique de redressement plus forte. Dans le même temps, nous soutiendrons également deux réformes majeures dans l’environnement légal : la nouvelle loi bancaire, qui devrait comporter des dispositions destinées à améliorer l’accès au financement, en particulier des PME, et la loi sur le redressement des entreprises en difficulté, destinée à rétablir un meilleur équilibre des droits et des devoirs des créanciers et des débiteurs. ■



Mouatassem Boudiaf

Directeur général du GIE Monétique

## UNE CARTE DE PAIEMENT POUR TOUS

À la tête du GIE Monétique depuis deux ans, Mouatassem Boudiaf souhaite doter chaque Algérien d'une carte magnétique de paiement, d'ici à cinq ans. Un défi dans un pays qui ne semble que tardivement en faire une priorité. Par Samia Lokmane-Khelil



Bien sûr, cet ingénieur de 49 ans a peu de chances d'acquiescer la notoriété d'une vedette du football. Néanmoins, Mouatassem Boudiaf devrait laisser sa marque, s'il réussit à substituer des cartes magnétiques de paiement aux billets de banque, dans le portefeuille des Algériens.

Le défi est risqué, d'autant que la politique de l'État en la matière semble encore très hésitante. Dans les faits, le premier bilan de l'opération monétique, lancée en 2007, paraît dérisoire : le paiement par carte ne représente que 1 % des transactions bancaires ! L'Algérie compte à ce jour quelque 2980 TPE (terminaux de paiement électroniques) dont une centaine seulement génère des transactions. Le parc national comprend 1,4 million de cartes de paiement, dont seulement 25 % sont actives en retrait et en paiement.

« Nous avons perdu beaucoup de temps, nous allons devoir le rattraper », admet Mouatassem Boudiaf. En 2014, les banques font appel à lui pour accélérer le processus de diffusion du système monétique. L'Association des banques et des établissements financiers (ABEF) le

désigne à la tête du groupement d'intérêt économique (GIE) Monétique, un organe de régulation dont la stratégie vise à moderniser la plateforme monétique interbancaire, et ce, en vue de la faire évoluer en termes de fonctionnalités et de volumétrie. Ce projet est mené en collaboration avec la Société d'automatisation des transactions interbancaires, la SATIM, que Mouatassem Boudiaf connaît bien pour l'avoir dirigée. Son passage à la tête de cette institution, entre 1999 et 2004, est intervenu au moment où les établissements financiers algériens, bousculés par le développement de la technicité en matière de gestion des produits bancaires, ont pris conscience de la nécessité de se mettre à jour.

Créée en 1995 par huit banques publiques, la SATIM compte aujourd'hui 17 adhérents, dont des banques privées ainsi qu'Algérie Poste. Durant son mandat, Mouatassem Boudiaf s'est consacré à la mise en place du Réseau monétique interbancaire (RMI) et à la modernisation du système de paiement de masse grâce à la généralisation de la carte interbancaire. Ce projet d'envergure devait permettre à terme aux usagers de régler les achats de biens et de services auprès des commerçants affiliés au réseau et disposant de terminaux.

### Avis divergents, au sein même du ministère

Avant de diriger la SATIM, Mouatassem Boudiaf avait exercé ses compétences techniques à Air Algérie ou il fut pendant dix ans (1989-

1999) responsable du département Systèmes d'information des opérations aériennes. Aujourd'hui, cette entreprise est sur la liste des grands facturiers comme les compagnies de téléphone, l'Algérienne des eaux, Sonelgaz et Algérie Telecom, qui se sont engagés dans l'opération d'automatisation de leurs services de paiement. « Nous avons plus d'un million de cartes mais elles ne génèrent pas de transactions. Donc, l'objectif est de passer dans un premier temps par le paiement sur l'Internet qui est un levier important permettant la massification de la carte de bancaire. »

La vulgarisation de l'usage des nouvelles technologies, avec le lancement de la 3G, constitue un atout, considère-t-il. Un avis qui n'est pourtant pas partagé par tous : la ministre des Télécoms elle-même semble dubitative ; Imen Houada Feraoun vient de jeter un nouveau pavé dans la mare en affirmant que le recours au e-paiement constitue « une erreur monumentale » et que cette méthode « est dépassée ». Pis, elle considère que le paiement électronique risque de ne pas voir le jour de sitôt en raison de l'absence d'une infrastructure technique et d'une réglementation indispensables à la sécurisation des réseaux de paiement.

Les observateurs évoquent plutôt un manque flagrant de volonté de la part des politiques. « Techniquement on est prêts depuis dix ans, mais on trouve de mauvais prétextes. Il faut une plateforme réseau qui interconnecte les banques, les commerçants », estime Younés Grar, spécialiste reconnu de ces questions et... nouveau directeur de cabinet du ministère. Il déplore la persistance d'un vide que les autori-

tés tardent à combler. Il s'étonne par exemple que les banques publiques restent encore à la traîne dans l'adoption de l'e-paiement alors que les établissements privés ont déjà franchi le pas. Comme beaucoup, il estime que cette situation arrange les « barons de l'informel » qui s'inquiètent de la transparence que peut apporter l'e-paiement en matière de traçabilité des fonds.

### Un défi technique et législatif

Mouatassem Boudiaf le sait bien : « La monétique va participer à la bancarisation de l'économie. » Depuis deux ans, il multiplie les communications didactiques sur les opérations qu'il a engagées à la tête du GIE Monétique. « Il ne s'agit pas seulement de distribuer des cartes de paiement et d'installer des TPE, mais l'objectif est d'arriver à faire naître des transactions d'une manière massive. À court et à moyen terme, nous devons faire évoluer le transactionnel. » Pour y parvenir, il mise sur la réussite de deux projets. Le premier concerne la modernisation de la plateforme monétique interbancaire. Le second chantier est d'ordre législatif. Il s'agira de « ficeler l'encadrement réglementaire qui permettra de doter les entités économiques, donc les personnes morales, d'un instrument de paiement électronique ». Les nouveaux textes attendus avant la fin de cette année, seront suivis par d'autres sur l'encadrement de la vente en ligne. « Il faut cibler des objectifs forts ! »

Dans les médias algériens, certains lui reprochent de ne pas avoir les pieds sur terre et de viser des objectifs difficiles à atteindre. Mais il s'accroche et multiplie les initiatives. Ainsi, il vient de signer un protocole d'accord avec l'Institut de la formation bancaire (IFB) sur la création d'une plateforme de e-learning spécifique à la monétique en faveur du personnel des banques. Il table également sur l'organisation de campagnes d'information pour familiariser le grand public à l'utilisation des cartes magnétiques. « J'espère que dans cinq ans, tous les Algériens seront dotés d'au moins une carte de paiement et qu'ils en feront usage une à deux fois par jour », confie Mouatassem Boudiaf.

D'ici là, l'Algérie devra compléter sa révolution numérique. Un défi de taille, nul n'en doute. Par exemple, le cercle de réflexion Nabni pointe du doigt le retard dans le développement des e-services, en particulier le e-paiement et l'e-commerce, insistant sur la nécessité d'un cadre réglementaire « clarifiant les rôles et les responsabilités des banques, des opérateurs et des intermédiaires pour instaurer la confiance et favoriser l'essor de ces nouvelles technologies ». ■

Amadou Sidibé

Directeur général de la Banque de développement du Mali

## ALLER ENCORE PLUS HAUT



Voilà un an qu'Amadou Sidibé est le directeur général de la Banque de développement du Mali. Il ne lui aura pas fallu davantage de temps pour imprimer de son empreinte la première banque du pays. Rencontre. Bamako, David Baché

Beaucoup de plaisir et d'enthousiasme. » Ce premier bilan, près d'un an après la nomination d'Amadou Sidibé à la tête de la BDM (Banque de développement du Mali), a de quoi rassurer les actionnaires. S'il a conscience « des défis et des responsabilités » qui lui incombent, le nouveau directeur général de la première banque du Mali est surtout très heureux de ce qu'il considère comme « un couronnement » et « un parachèvement de son parcours » au sein de l'établissement financier. À 59 ans, Amadou Sidibé n'est pas un petit nouveau : « J'ai commencé à la BMCD [ancêtre de la BDM] en 1987, et avant avril 2015, j'étais responsable du pôle financier et juridique, donc j'étais au parfum de la stratégie de développement de la banque et de tous les gros dossiers », rappelle-t-il, comme pour se justifier de son aisance apparente.

Avec un mélange très subtil d'humilité et d'ambition, de respect pour ses prédécesseurs

et de volonté d'aller de l'avant, Amadou Sidibé affirme simultanément vouloir « apporter sa pierre » et jouer la continuité : « La priorité, c'est de faire en sorte que la BDM puisse rester la première banque de la place, en termes de résultats. Nous devons asseoir cette situation et apporter notre contribution », poursuit le directeur général, utilisant une première personne du pluriel dont il ne se départira pas tout au long de l'entretien. « Nous sommes une équipe », pose-t-il dans un grand sourire. Mais la bienveillance et la rondeur affichées de celui qui se présente aussi comme « un chef de famille » ne laissent pourtant jamais planer d'ambiguïté sur l'unique individu qui se cache derrière ce « nous ». Le chef de famille, le chef d'équipe, c'est bien celui qui décide.

### Logements sociaux et intrants agricoles

Pour renforcer cette position de force au Mali, Amadou Sidibé mise d'abord sur une diversification du portefeuille domestique. « Elle nous a permis d'augmenter considérablement le niveau des engagements de la banque dans divers domaines, notamment les logements sociaux. L'habitat est un problème crucial pour le pays et un besoin essentiel de la population malienne, or la BDM n'était jamais intervenue dans ce secteur. Cette année, depuis notre arrivée [comprendre donc : « mon arrivée »] nous avons financé de nombreux entrepreneurs maliens pour des montants très conséquents dans les logements sociaux. C'est une initiative personnelle que nous avons prise pour apporter notre contri-

« Nous avons cette stratégie d'aller vers la sous-région, ce qui permet de partager les emplois, d'avoir une gestion commune de la trésorerie, d'avoir plus de force ! »



bution au problème majeur du logement, à hauteur de 35 milliards de F.CFA. »

Deuxième volet de cette diversification : le financement d'intrants agricoles. La BDM est la banque mandataire pour le financement de la CMDT, la Compagnie malienne de textile, la très puissante entreprise d'État qui gère le commerce du coton malien, et de ses crédits de campagne. « Qui parle de crédits de campagne parle d'intrants, mais la BDM ne les finançait pas directement. Nous avons donc décidé de soutenir les principaux importateurs d'intrants agricoles. » Toguna, Somadeco, DPA : des acteurs de l'industrie malienne qui bénéficient ainsi dorénavant d'« une enveloppe très conséquente, 35 milliards de F.CFA également », se réjouit le directeur général, qui finance là un secteur moins durable que les logements sociaux... Mais la COP21 est passée, l'économie malienne ne repose pas sur l'agro-écologie, et Amadou Sidibé est un banquier. Chacun son métier.

## Politique

Le montant total des financements accordés par la BDM au 31 décembre 2015, atteignait 280 milliards de F.CFA (427 millions d'euros). À eux seuls, ces deux nouveaux postes de dépenses représentent 12,5 % des activités de financement de l'établissement. Quand il pose ses premières pierres, Amadou Sidibé ne lésine pas. Sans compter les autres investissements qu'il se fait un plaisir d'énumérer : approvisionnement du pays en sucre, hydrocarbures, riz... « Nous avons insisté sur ces différents secteurs également, assure Amadou Sidibé, nous en tirons une fierté car nous contribuons à l'approvisionnement du pays. Et la banque gagne de l'argent dans ces différents financements. » Sans cette dernière précision, on eût cru entendre un ministre de l'Économie... « Il faut être à l'écoute de son marché. Nous sommes aussi présents auprès de la société nationale Électricité du Mali, dans les mines... Ces différents secteurs sont vitaux pour l'économie. » Humilité et auto-congratulation, rupture et continuité... Amadou Sidibé sait se mettre en avant sans paraître orgueilleux, et son discours tient finalement autant du commercial que du politique... « Le responsable d'une banque doit tenir compte des politiques macroéconomiques du pays, répond-il lorsqu'on le lui fait remarquer, il faut savoir concilier ces politiques et le développement de la banque. C'est notre devoir. »

Logements sociaux, industrialisation, agriculture : des secteurs qui font clairement partie des objectifs présidentiels. Détail non négligeable : l'État malien est actionnaire à 19,58 % de la BDM, et c'est lui qui nomme son directeur général. Amadou Sidibé ne cherche d'ailleurs pas à cacher son envie de soutenir les politiques nationales : au contraire, il le revendique, tout en affirmant son indépendance. « Le Malien lambda n'a pas les moyens d'obtenir un crédit bancaire pour se loger de façon décente, donc cette politique des autorités en faveur des logements sociaux est une solution. » Se voit-il comme un partenaire du gouvernement ? « Nous devons nous intéresser à tout ce qui entre dans le cadre du développement du pays, de surcroît si ça fait partie des priorités des plus hautes autorités. J'ai l'obligation d'accompagner l'État du Mali dans son développement, tout en préservant les bonnes règles de la banque », considère Amadou Sidibé.

Pourtant, le nouveau directeur général reste soucieux de préserver ses prérogatives : « La banque est une société anonyme. Elle est gérée de façon autonome, sans ingérence des pouvoirs publics dans notre administration. » Et s'il fallait engager un jour un bras de fer avec le gouvernement ? « L'État ne s'est jamais impliqué dans la gestion de la banque, aucune structure n'a jamais cherché à s'immiscer ou à influencer sa gestion. »

## « Faire mieux »

Avant lui, le fauteuil de directeur général était occupé par le même homme depuis 21 ans. Et c'est après un bras de fer perdu contre le ministère malien de l'Économie, afin de satisfaire aux règles de bonnes gouvernances de l'Uemoa, qu'Abdoulaye Daffé a finalement accepté de céder sa place à Amadou Sidibé. « Il est vraiment difficile de remplacer quelqu'un qui a façonné cette banque de ses propres mains, confie avec une révérence attendue son successeur, il a porté la banque à des sommets très importants, et l'a laissée avec de très bons fondamentaux : notre obligation, c'est de les maintenir, et même de faire mieux, d'aller encore plus haut. » Une obligation de résultat pour laquelle sa propre longévité dans l'établissement est considérée par Amadou Sidibé comme un atout précieux : « Cela aurait été plus difficile pour quelqu'un de l'extérieur. Nous avons

la chance d'avoir été à ses côtés, d'avoir pu comprendre la vision qu'il a instaurée avec le conseil d'administration. »

S'il met facilement en avant les changements qu'il tente d'instaurer depuis son arrivée, avec notamment la diversification des investissements domestiques de la banque, Amadou Sidibé n'en renie pas pour autant l'héritage de l'ancien directeur général. Car c'est bien Abdoulaye Daffé qui a engagé l'internationalisation de la BDM, par l'ouverture de filiales en Guinée Bissau, au Burkina Faso et en Côte d'Ivoire. « La banque de demain se fera sous forme de groupe : à terme, il n'y aura plus de place pour les petites banques », prophétise Amadou Sidibé. La première filiale en Guinée Bissau a été lancée en 2005. Son directeur adjoint s'appelait alors Amadou Sidibé, et son directeur n'était autre que Mamadou Igor Diarra, ministre de l'Économie du Mali au moment de sa nomination... « C'est mon ami et mon frère », confirme Amadou Sidibé qui reprend son discours sur la nécessité de poursuivre le développement de la BDM à l'international : « C'est une question de survie : nous devons aller vers la sous-région. Les grands groupes de la place sont des groupes à réseaux, qu'ils soient marocains, africains ou français. Ils viennent occuper le marché avec l'effet de réseau, ils étouffent les banques nationales de petite envergure. Nous avons donc cette stratégie d'aller vers la sous-région, ce qui permet de partager les emplois, d'avoir une gestion commune de la trésorerie... d'avoir plus de force ! » Un principe de synergie classique, que la banque conduira à son rythme : « Nous comptons aller vers tous les pays de la sous-région, mais il y a une marche à suivre. Nous n'allons pas chaque année nous disperser. Il faut avoir une certaine maîtrise avant d'aller vers d'autres progressivement, peut-être d'ici deux ans. » ■



# INFORMER ANALYSER DIFFUSER RAYONNER

L'agence d'information du Bassin du Congo  
un acteur économique majeur à vos côtés

ÉCONOMIE  
POLITIQUE  
RÉFLEXIONS  
SPORT  
SOCIÉTÉ  
ART, CULTURE, MEDIA  
INTERNATIONAL

\* CONNECTEZ-VOUS

[www.lesdepechesdebrazzaville.fr](http://www.lesdepechesdebrazzaville.fr)  
[www.adiac-congo.com](http://www.adiac-congo.com)

LES DÉPÊCHES  
DE BRAZZAVILLE

CONTACTEZ  
NOUS

84, boulevard Denis-Sassou-N'Guesso  
Brazzaville - République du Congo  
[regie@lesdepechesdebrazzaville.fr](mailto:regie@lesdepechesdebrazzaville.fr)





# SIGNAUX CONTRADICTOIRES POUR L'ANNÉE 2016

Les remous autour des matières premières, les consolidations récentes dans la banque africaine, l'arrivée de nouveaux acteurs, quelques départs spectaculaires... Autant d'éléments d'incertitudes pour les mois à venir. Avant un nouveau souffle.

Par Paul Derreumaux

Dans les systèmes bancaires d'Afrique, quatre éléments ont dominé les années 2014 et 2015 : coup de frein de l'expansion géographique des leaders ; vive poussée de quelques « outsiders » ; arrivée de nouveaux grands acteurs étrangers – Qatar National Bank (QNB) dans la holding d'Eco-bank ; Banque nationale du Canada (BNC) dans le groupe NSIA – ; renforcement de la réglementation et de la surveillance des autorités monétaires.

En ce début 2016, les deux premières caractéristiques sont toujours d'actualité.

Les principaux groupes bancaires africains qui ont signé l'expansion des dernières décennies, sont presque à l'arrêt dans l'évolution de leur périmètre : les nigériens avec la fragilité qu'ils enregistrent par suite de la baisse considérable des prix du pétrole et du repli général des activités qui en résulte ; les marocains sous la pression qu'ils subissent de leur Banque centrale en raison du poids systémique de leurs investissements subsahariens et des risques qu'ils entraînent. Il est probable que la situation restera inchangée pour ces banques tout au long de l'année 2016.

Les cours du brut ne remontent que lentement et sont encore fort défavorables aux pays exportateurs tandis que les grandes incertitudes pesant sur l'économie mondiale laissent craindre,

pour la première fois depuis longtemps, un ralentissement de la croissance africaine. Pour ces groupes majeurs, le mot d'ordre reste donc avant tout pour 2016 celui d'une poursuite de la consolidation, qui permette à la fois un meilleur contrôle des filiales existantes et une hausse de la rentabilité, à l'image de 2015.

Derrière, les principaux concurrents gardent une allure conquérante. Du côté des banques africaines, deux se détachent par leur dynamisme : BGFI Bank pour l'Afrique centrale ; Coris Bank du Burkina Faso pour la partie Ouest. Cette dernière continue à étendre rapidement son réseau dans l'Uemoa : après la Côte d'Ivoire, le Togo et le Mali, le Sénégal et le Bénin devraient accueillir une filiale de la banque burkinabé qui propose aussi depuis peu des produits financiers islamiques, rares dans cette zone. La première met de plus en plus l'accent sur l'Afrique de l'Ouest et ses dix implantations couvrent désormais la plupart des pays subsahariens francophones, du Sénégal à Madagascar.

Avec les années qui passent et un champ d'action qui grandit, les questions posées sur la solidité de ces deux groupes se sont estompées au profit du constat de leur développement et de leurs bons résultats. Il leur reste à donner toutes les preuves de leur capacité à accroître leurs structures à plus long terme, quitte à nouer des alliances nécessaires avec de nouveaux partenaires.

Pour les groupes étrangers, la Société Géné-

rale, devenue outsider en zone francophone, demeure une des plus offensives comme le montre sa prise de participation majoritaire fin 2015 dans une banque au Mozambique, Mauritius Commercial Bank. Elle met aussi un accent accru sur l'innovation et la diversification de ses services, tant vis-à-vis des entreprises au sein de ses grandes implantations régionales, que pour les particuliers en lançant par exemple une application autonome de *mobile banking* dans l'Uemoa. Ces groupes en progression incontestable maintiennent une vive pression pour une prééminence future, et cette concurrence contribue à augmenter les actions menées au service du public.

## Des fusions à confirmer

L'entrée en Afrique subsaharienne de nouveaux grands acteurs étrangers, autre évolution majeure de l'année écoulée, apparaît au contraire plus incertaine cette année. Les arguments favorables sont en effet sérieusement balancés par plusieurs inquiétudes. D'abord, les deux précédentes grandes opérations d'investissement extérieur n'ont pas encore démontré leur réussite. La QNB est entrée dans un groupe Ecobank chahuté par le ralentissement des activités et les nouvelles contraintes réglementaires du Nigeria, où le groupe concentre plus de 40 % de son produit net bancaire, mais aussi par une profonde



Paul Derreumaux, économiste et consultant indépendant, président d'honneur du groupe Bank of Africa (BOA)



crise interne de management qui n'a pu que compromettre la sérénité des équipes.

La prise de participation de la sixième banque canadienne dans la holding de NSIA, toute récente, doit être testée au quotidien pendant une période minimale pour montrer si elle génère tout l'apport escompté, surtout dans la partie bancaire de ce groupe hybride. Ensuite, les perspectives de l'Afrique subsaharienne dans son ensemble sont, pour la première fois depuis quelques années, moins favorables à court terme : le ralentissement économique de la Chine, partenaire de premier plan de l'Afrique, la forte chute des prix des matières premières qui dominent encore l'économie du continent, la montée des incertitudes économiques, monétaires et politiques au plan mondial réduisent l'appétit des investisseurs.

Face à ces difficultés, les secteurs bancaires africains restent, en revanche, fort rentables et donc attractifs, et nombre de pays gardent un rythme de croissance élevé, notamment les pays importateurs de pétrole, à l'image de la Côte d'Ivoire qui entraîne avec elle toute l'Uemoa. Devant ces données variées, les grandes opérations d'investissement sont étudiées avec plus de circonspection. Le remplacement du fonds Emerging Capital Partners (ECP) comme actionnaire principal du groupe Orabank, la privatisation de quelques banques ivoiriennes, la cession de la banque CBC en

Afrique centrale, risquent ainsi d'enregistrer des retards, ralentissant d'autant les restructurations capitalistiques concernées.

Surtout, l'annonce par Barclays d'un retrait de la zone subsaharienne arrive comme un séisme. Le groupe anglais avait pourtant mené depuis 2014 une profonde réorganisation de son dispositif africain, un des réseaux les plus puissants et les plus performants du continent, qui ressemblait fort à la préparation d'une expansion de grande ampleur. Sa décision de repli total est sans doute partiellement provoquée par l'analyse comparative coût/rentabilité des implantations mondiales au vu des nouvelles règles prudentielles européennes, mais résulte surtout de causes extérieures à l'Afrique. Elle prend de toute façon le milieu bancaire africain à contre-pied et n'est pas une bonne nouvelle pour le continent. L'annonce immédiate du leader du groupe Atlas Mara – ancien de Barclays – de susciter une reprise globale de ce réseau est également surprenante : si elle n'est pas un effet d'annonce, elle serait sans doute menée selon une approche plus financière qu'industrielle, qui caractérise ce jeune conglomérat, ce qui n'est probablement pas ce dont l'Afrique a le plus besoin. Mais d'autres marques d'intérêt se manifestent déjà et promettent une bataille de grande envergure.

Une autre interrogation pourrait concerner la position des autorités monétaires et de supervision. Globalement, la tendance est claire et irréversible : le durcissement des conditions d'accès à la profession bancaire et de fonctionnement de celle-ci est la règle dans tous les pays, dans le sillage de ce qu'on observe dans le monde avec la généralisation progressive de Bâle-III. Les modalités peuvent être diverses : forte augmentation du capital minimum des banques comme dans l'Uemoa ; ratios prudentiels plus rigoureux comme au Kenya. Le rythme des réformes varie aussi en fonction de la situation actuelle et des méthodes de management des autorités. Mais le mouvement est unanime.

## Des cas à clarifier

Pourtant, on note curieusement qu'apparaissent encore des établissements dont les caractéristiques surprennent. Dans l'Uemoa, on pourrait ainsi citer la Banque de Dakar qui s'est installée sur la place sénégalaise, la plus compétitive de toute l'Union, avec une ambition centrée sur les marchés financiers et les montages de grands projets, ou les deux dernières entités agréées au Bénin avec des visées apparemment voisines. Ces établissements récemment autorisés présentent des actionnariats difficiles à cerner, voire inconnus du public. Leurs objectifs centrés sur la banque d'investissement paraissent peu réalistes en raison de leur non-intégration dans de puissants groupes financiers capables de jouer un rôle de catalyseur. Leur apport en matière de bancarisation du public semble très réduit alors que cette question est plus que jamais une priorité dans cette région francophone.

Ailleurs sur le continent, quelques situations analogues se recensent également, comme en Afrique centrale francophone, où subsistent des entités à l'actionnariat parfois opaque, ou en Afrique de l'Est, où les efforts pour l'accroissement du capital minimal se heurtent à une forte résistance des nombreuses banques nationales privées. Il est vrai que le renouveau du système bancaire subsaharien dans les années 1990 est né de banques privées locales dotées de faibles moyens qui sont parfois devenues des géants africains. Mais les temps ont changé et l'environnement

**Pour ces groupes majeurs, le mot d'ordre reste donc avant tout pour 2016 celui d'une poursuite de la consolidation**





n'autorise plus guère l'émergence d'expériences isolées comme ce fut le cas il y a trois décennies. Une clarification de ces cas désormais exceptionnels s'effectuera nécessairement à terme, dans le sens de l'orientation la plus intransigeante, conformément aux transformations générales de la profession, et entraînera la disparition des banques qui ne respecteraient pas le cadre fixé. Mais du temps aura été perdu alors que l'urgence s'impose à ce secteur comme à tous les autres en Afrique.

Le reste de l'année 2016 risque ainsi d'être plus hésitant que les périodes précédentes, quant au renforcement du système bancaire subsaharien. De bons résultats dégagés par la majorité des établissements sur 2015 et des tendances macroéconomiques de 2016 montrant la capacité de résilience d'une large partie des pays du continent devraient renforcer l'influence des facteurs positifs des dernières années et la consolidation de la profession. Dans le cas contraire, nous pourrions assister à leur coup d'arrêt momentané.

Dans tous les cas, d'autres mouvements de fond se poursuivent et préparent de futures disparités. L'un d'eux concerne la révolution des nouveaux moyens de paiement, qui s'accélère. Les initiatives des acteurs non-bancaires se multiplient et conquièrent de plus en plus d'indépendance, tandis que de nombreuses banques ne s'intéressent encore que marginalement à ces nouveautés : ces établissements risquent à terme un effritement important de ce pan de leurs activités et, indirectement, une autonomie réduite sur d'autres plans. Un second a trait au financement des petites entreprises et des nouveaux secteurs en expansion : les banques sont jusqu'ici mal outillées pour répondre aux besoins de ces sociétés, alors que celles-ci auront une place croissante avec les nouvelles technologies et l'attention prioritaire qui sera de plus en plus donnée à la question de l'emploi. Elles vont donc être soumises à une concurrence accrue de la part de compagnies de microfinance ou de *crowdfunding*. Les années à venir promettent bien leurs champs de surprises et de progrès. ■

# NOUVEAUX DANGERS

Les banques africaines sont solides et rentables. Néanmoins, elles n'échappent pas aux risques industriels liés aux mutations de la banque mondiale, ainsi qu'au risque systémique propre à leurs activités. À elles de s'y préparer, sans oublier leur mission. Par Alain Le Noir



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

Ce n'est pas une farce. La BCE (Banque centrale européenne) étudierait la possibilité de supprimer les billets et les pièces de monnaie. Au dernier forum économique de Davos, la directrice générale du FMI, Christine Lagarde, a elle-même déclaré qu'elle se ralliait à « *la société sans cash* ». Les autorités politiques y verraient l'énorme avantage de réduire les opérations illicites du blanchiment de l'argent sale et de l'évasion fiscale, en même temps que de mettre un terme à l'émission de fausse monnaie.

Alors que la monnaie fiduciaire représente encore les deux tiers des moyens de paiement en Afrique et que l'économie informelle, qui n'utilise guère que le billet de banque, reste largement supérieure à l'économie officielle, on voit mal comment – avant longtemps – l'Afrique pourrait se passer de la monnaie de papier et de la monnaie « sonnante et trébuchante ». Il est donc très improbable, qu'avant des décennies, les banques continentales soient contraintes de supprimer leurs DAB au profit de guichets multifonctions.

Plus risqué paraît être le *mobile banking* qui, au travers de l'utilisation du téléphone portable avec les facilités de son utilisation, pourrait se passer des banques. Au niveau mondial, 80 % des transactions qui sont effectuées sur le mobile proviennent

d'Afrique. Les banques qui ne sauraient pas trouver d'accords avec des opérateurs téléphoniques pourraient connaître rapidement de sérieux problèmes.

À ce sujet, Orange – qui vient d'acquérir 60 % du capital de Groupama Banque en France – revendique 13 millions de clients en Afrique ; l'opérateur vient de passer des accords avec BNP-Paribas, avec le groupe Bank of Africa et avec Ecobank, pour les transferts d'argent à des conditions de prix nettement inférieures à ceux pratiqués par Western Union.

Le Club des dirigeants des banques et établissements de crédit d'Afrique a consacré à l'avenir des moyens de paiement sur le continent ses dernières journées annuelles qui se tenaient à Ouagadougou (*lire dans ce numéro l'analyse de l'animateur principal de ces journées, Jean-Yves Rossi*). Le Club a décidé de poursuivre ses recherches sur ce thème dans le cadre de son « laboratoire des idées ».

Un autre danger menace les banques africaines : la désintermédiation. Si aux États-Unis, les financements hors système bancaire représentent 60 % du total des financements, en Europe, les banques continuent à être les principaux partenaires des entreprises. C'est encore plus le cas en Afrique. Pourtant, la BCEAO organisait,

le 29 février 2016 à Dakar, une rencontre avec les présidents des Associations professionnelles des banques et établissements financiers (APBEF) de l'Uemoa sur le thème « Dispositifs de soutien au financement des PME-PMI » ; elle recommandait notamment le développement des institutions financières non bancaires comme les sociétés de capital-risque et les sociétés de crédit-bail, ainsi que du marché financier.

## Des règles pénalisantes

La BCEAO cherche à renforcer la liquidité des banques, ce qui n'est pas forcément nécessaire car les banques de l'Uemoa sont généralement très liquides. Cette institution ferait mieux de commencer par supprimer les réserves obligatoires imposées dans le cadre de la lutte contre l'inflation. Celle-ci étant nulle aujourd'hui, il n'y a plus aucune raison de continuer à geler au travers de cette mesure une partie des ressources des banques, qui seraient plus utiles à concourir au financement des entreprises. Dans le même temps, la BEAC annonce la mise en place progressive des règles de Bâle III qui,

comme chacun le sait, pénalisent l'octroi des crédits d'investissement aux entreprises.

D'autre part, on ne peut plus ignorer les risques de non-paiement, en particulier sur les crédits consentis aux PME. Il est vrai que les banques européennes, notamment italiennes et dans une moindre mesure espagnoles et parfois allemandes, sont affectées par la montée des risques en matière de remboursement des crédits. La Banque mondiale estime que pour 2014 les taux des prêts « non performants » consentis par les banques italiennes s'élevaient à 17,3 % et dépassaient 30 % chez certaines banques espagnoles. En revanche, on évoque rarement de tels taux pour les banques africaines. C'est que les Commissions bancaires veillent et imposent des taux de provisionnement importants, au point d'être parfois jugés comme excessifs. Les banques continentales ont l'habitude – bonne où mauvaise ? – de prendre des garanties importantes (hypothèques, nantissements de comptes à terme...). Celles-ci se révèlent pourtant parfois insuffisantes au moment de leurs réalisations.

La baisse des taux d'intérêt qui se poursuit – les taux directeurs sont quasi-nuls en Occident – constitue « *une euthanasie par les taux d'intérêt négatifs* », commente l'économiste belge Paul Jorion. Elle a une répercussion sur les taux consentis par les banques africaines. Ils sont, pour les entreprises, désormais le plus souvent à un seul chiffre (parfois même autour

de 5 %), un niveau qui permet à peine de couvrir le niveau de risque, lequel demeure élevé en Afrique.

## Un niveau élevé de rentabilité

Les banques risquent, tôt ou tard, d'en voir les conséquences sur leurs comptes d'exploitation ou, ce qui serait grave pour le développement, de détourner le réemploi de leurs ressources en souscrivant aux bons du Trésor et aux émissions d'obligations des États ou institutions publiques. Considérées comme étant sans risque et à des taux attractifs, parce que sans incidence fiscale, ces placements ont tendance à devenir excessifs.

Il faut convenir que les banques africaines sont très rentables : elles sont même les plus profitables au monde : 1,5 % de bénéfice net par rapport au total de l'actif contre 1, 2 % aux États-Unis, 1,1 % en Asie, seulement 0,22 % en Europe. Coris Bank International, la plus rentable en Zone franc, affiche en 2014 une marge nette sur actifs de 2,82 % et la SGBCI, la banque la plus importante de l'Uemoa, 2,72 %.

Il existe donc pour les banques continentales des marges importantes qui permettent de faire face aux inévitables aléas conjoncturels. De plus, les menaces que nous venons d'évoquer ne peuvent affecter immédiatement l'Afrique. Il n'en demeure pas moins vrai que pour prévenir des risques systémiques toujours possibles, les banques doivent prendre des précautions et être en veille permanente. Assurer la meilleure qualité dans les services reste indiscutablement le meilleur moyen. ■

Il faut convenir que les banques africaines sont très rentables : elles sont même les plus profitables au monde : 1,5 % de bénéfice net par rapport au total de l'actif contre 1, 2 % aux États-Unis

La plateforme bancaire internationale.  
Pour chaque métier.  
www.sab2i.com . sales@sab2i.com

sab



# L'AVENIR DES SERVICES DE PAIEMENT

Les nouvelles technologies induisent de nouvelles stratégies, des investissements ciblés, des alliances majeures. Les banques africaines, occupées à leurs restructurations internes, ont quelque peu oublié cette évidence. Par Jean-Yves Rossi

L'assemblée générale annuelle du Club des dirigeants de banques et établissements de crédit d'Afrique, qui s'est déroulée à Ouagadougou en février 2016, a été l'occasion, pour les nombreux participants venus de toute l'Afrique subsaharienne, de consacrer une journée de réflexion collective à la transformation engagée, au niveau mondial, dans le domaine des services de paiement et, en particulier, sur l'incidence probable et majeure que cette révolution va avoir sur le paysage des services financiers en Afrique. L'objectif était, pour les participants, d'identifier les leviers de transformation du marché, d'en comprendre les axes d'évolution pour repérer quelles opportunités commerciales se profilent sur les marchés africains, et pour identifier les implications opérationnelles qui en découlent pour les établissements de crédit du continent.

L'Afrique a été incontestablement, durant les dix dernières années, un continent particulièrement dynamique en matière d'innovation dans les services de paiement, de développement d'offres de services par téléphone mobile et de transformation des habitudes des usagers.

Cette position singulière, favorisée par la nécessité de suppléer au manque d'infrastructures et par le dynamisme du continent, ne doit pas dissimuler le fait que partout autour du monde, les mécanismes des paiements sont entrés dans une transformation profonde et radicale. Si les effets ne paraissent pas en être partout aussi spectaculaires que ce qui s'est

passé ces dernières années en Afrique, les mécanismes d'évolution aujourd'hui à l'œuvre annoncent une révolution à court terme, et en profondeur, dans le monde entier. Si on veut résumer d'un mot pourquoi se profile aujourd'hui une « révolution des paiements », on peut dire que c'est parce que tout change.

Tout d'abord, les réglementations se transforment avec notamment pour but de favoriser l'innovation : c'est le cas du SEPA (*Single Euro Payments Area*) en Europe, des initiatives encouragées par la FED aux États-Unis, du nouveau cadre réglementaire adopté en Chine, assez semblable au cadre européen, de la mobilisation des autorités russes sur ce thème, pour ne citer que les plus visibles de ces initiatives. L'ouverture du cadre réglementaire coïncide également avec une conjonction d'innovations technologiques. La plus quotidienne de ces transformations, c'est la généralisation des smartphones. Sans oublier ce que les technologies du *Cloud* induisent de changements en matière informatique, le développement de la cryptologie, ou l'apparition de technologies de biométrie à la fois très performantes et bon marché.

Une nouvelle offre de service apparaît, dans ce sillage, avec PayPal, Apple Pay, Samsung Pay, Sofort, iDeal, le Débit direct européen etc., toutes initiatives industrielles dont le développement est favorisé par un travail parallèle pour construire de nouveaux standards mondiaux, qu'il s'agisse d'un cadre international de dési-

gnation des comptes, l'IBAN, ou de standards ISO, comme ISO 20022 ou ISO 12866. Il faut faire mention tout particulièrement des travaux menés depuis deux ans par le Word Wide Web Consortium (W3C) – dont Canton-Consulting est membre – pour l'émergence de nouveaux standards en matière de Web Payment.

Enfin, citons un autre levier extraordinairement puissant de transformation, même s'il est par nature occulte et que les acteurs ne sont pas naturellement enclins à communiquer à son sujet : la fraude ! Elle est devenue une industrie de pointe, structurée au niveau multinational, capable d'exploits dignes de « casses du siècle » : son chiffre d'affaires mondial est aujourd'hui estimé à plusieurs centaines de milliards d'euros ! Capable de s'infiltrer derrière tous les dispositifs de sécurité, cette fraude *hi-tech* va imposer des révisions complètes dans les architectures technologiques des usines de production.

**L'Afrique a été incontestablement, durant les dix dernières années, un continent particulièrement dynamique en matière d'innovation dans les services de paiement.**



Jean-Yves Rossi, président fondateur de Canton Consulting

## Les grandes tendances mondiales

Dans ce contexte de profondes mutations, le premier levier de transformation reste, comme il est naturel, l'usager. Ce qu'il est convenu d'appeler la « digitalisation » transforme le rapport des consommateurs à leurs fournisseurs, marchands ou prestataires de services. Pour répondre aux besoins des consommateurs, il faut des solutions digitales et celles-ci doivent inclure le paiement, pour être à la fois attractives, efficaces et offrir aux marchands un niveau correct de sécurité. Avec l'accélération de la technologie et des comportements qu'elle induit, il faut des paiements en temps réel. Ce n'est pas réalisable sans une adaptation très profonde des systèmes centraux, lesquels ne sont pas conçus pour cet usage et qu'il est impossible d'adapter immédiatement. À bien des égards, pour une fois dans le domaine des services financiers, l'offre de service va être tirée par la demande et il va être d'autant plus difficile pour les acteurs traditionnels de satisfaire les besoins émergents des commerçants et consommateurs, que leurs infrastructures de production traditionnelles ne sont pas du tout conçues pour un tel contexte d'usage.

Le développement de services financiers accessibles par « API » soulève des questions très difficiles de sécurité, entre les front et back-offices, pour lesquels le coût des adaptations ne doit pas être sous-estimé. Retarder les investissements pour en étaler le coût serait cependant prendre un risque majeur alors qu'une concurrence nouvelle émerge, au rendez-vous de la demande de solutions « digitales », de la part d'entreprises nouvelles, agiles, nées dans la nouvelle économie et l'Internet. Le développement de cette offre nouvelle va être bientôt grandement accéléré par l'émergence des nouveaux standards, ISO et W3C, qui vont faciliter et organiser la convergence entre l'Internet, les smartphones et les services financiers.

## De nouvelles chaînes de valeur

Toutes ces tendances dessinent, un peu partout, le même mouvement de transformation qui peut se présenter, simplement, comme un puissant mouvement de recomposition de la chaîne de valeur. Traditionnellement, le monde des paiements était géré au sein d'un monopole bancaire d'émission des instruments de paiement, gratuit d'apparence mais multipliant les coûts cachés et les tarifications sanction prohibitives et cumulatives, autour de structures interbancaires nationales, respectueuses des parts de clientèle de chacun.

La mutation de l'informatique de production des architectures *mainframe* vers le *Cloud* va favoriser l'arrivée de nouveaux acteurs issus du monde des géants de l'Internet. Ceux-ci sont évidemment attentifs au pouvoir de prescription que l'instrument de paiement peut exercer sur le consommateur. Pour des spécialistes de l'analyse des données, l'accès aux informations relatives aux paiements effectués par chaque individu constitue un eldorado, d'abord par la connaissance poussée qu'il leur donnera des besoins de chacun, ensuite parce que l'instrument de paiement smartphone va devenir un fantastique support de publicité et d'action commerciale qui seront perçues par les destinataires comme à forte valeur ajoutée : offres spéciales, avantages liés à fidélité, découverte de nouveaux services...

Avec l'arrivée prévisible de leviers supplémentaires de transformation, comme le bitcoin et les autres monnaies cryptographiques, d'autres ruptures se profilent. La plus immédiate et la plus puissante sera l'arrivée directe sur cette offre de services de paiement *via* le smartphone, d'acteurs qui en maîtrisent parfaitement le contenu et les services, qu'il s'agisse des fabricants (Samsung et désormais, principalement, des fabricants chinois), des éditeurs de leur système d'exploitation (Google, avec Android) ou de ceux qui cumulent les deux qualités, comme Apple.

Dans un contexte général de forte demande des commerçants et des consommateurs, l'arrivée des nouveaux services va s'avérer rapidement séduisante pour la part la plus large de la population. Fondée sur une technologie de pointe, l'offre alternative va donc lancer très prochainement de sévères défis aux acteurs traditionnels du monde bancaire.

## Les enjeux pour les banques africaines

Comme le rappelle cette maxime de Canton Consulting : « *Les paiements sont au cœur du commerce !* » Ils sont la respiration de l'économie : on paye pour acheter et pour vendre, comme on inspire et expire. Les paiements doivent donc être à la fois disponibles, rapides, performants et très sûrs. Pour que l'économie elle-même soit dynamique et compétitive, les paiements doivent être le moins cher possible. Les marchands et consommateurs veulent les deux à la fois : plus de sécurité et de l'innovation, à un coût plus faible et avec moins de risques !

Pour l'Afrique, il en est de même dans un contexte où le développement économique impose de diffuser encore plus vite des solutions toujours plus modernes, en direction de zones et de populations qui avaient été jusque-là ignorées

par les mécanismes bancaires traditionnels. On le sait, les zones Uemoa et Cemap présentent des taux de bancarisation autour de 15 %, alors que l'Afrique subsaharienne approche des 30 % de bancarisation, tandis que les zones asiatiques, Amérique latine, Asie centrale et les pays en développement en général présentent des taux de bancarisation autour de 50 %. On sait également la corrélation forte entre le pourcentage de bancarisation active et le taux de croissance du PIB : c'est là où la croissance économique est la plus forte, que les actifs bancaires moyens augmentent le plus fortement.

Un paradoxe cependant : c'est en Afrique centrale et Afrique de l'Ouest que la rentabilité moyenne des fonds propres des banques est la plus forte au monde : avec plus de 28 % de rentabilité moyenne en Afrique centrale et presque 24 % en Afrique de l'Ouest, les banques africaines sont considérablement plus profitables que leurs collègues d'Afrique de l'Est, d'Afrique du Sud ou d'Afrique du Nord, respectivement un peu moins de 14 % et de 13 %, et très nettement plus que les banques européennes, dont la rentabilité s'établit en moyenne autour de 4 %. Il faut se demander si cette priorité donnée à l'accroissement de la solidité des banques n'a pas un peu détourné ces dernières des préoccupations de développement commercial et de soutien à la bancarisation des populations africaines : un élément clé de leur mission mais aussi de leur développement futur. Et s'il n'est pas maintenant grand temps de réviser ces priorités...

## L'Afrique en pointe

En 15 ans, la téléphonie mobile s'est généralisée en Afrique, dépassant d'un facteur 10 ou 20 les prévisions initiales. Alors que la plupart des pays africains avaient moins de 10 % de porteurs de téléphones mobiles en 2002 (33 % en Afrique du Sud et 66 % de la population aux États-Unis), aujourd'hui, le taux de détention d'un téléphone mobile dépasse partout 50 %, jusqu'au record de 89 % en Afrique du Sud, soit un taux égal à celui des États-Unis.

En 2011, il y avait 500 millions de téléphones mobiles en Afrique ; en 2015 il y en a 850 millions ! La progression la plus rapide est celle des smartphones : ils n'étaient que 15 millions en 2011, ils avoisineraient 130 millions en 2015 ! Ce n'est évidemment qu'un début : avec la généralisation de ces nouveaux équipements, une gamme entièrement nouvelle se profile dans les services de toute nature, et en particulier les services financiers. Avec plus de 700 millions de cartes

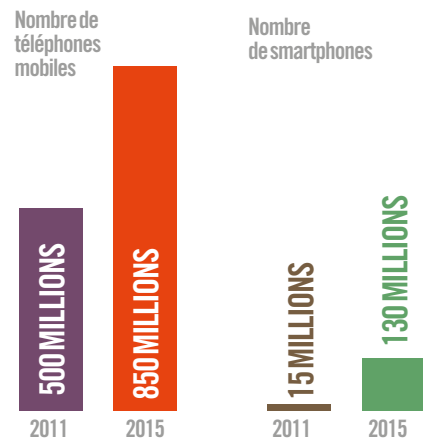


SIM sur le continent, et un quart des porteurs qui accèdent progressivement aux débits 3G et 4G, le continent africain reste la zone la plus dynamique au niveau mondial avec près de 10 milliards \$ d'investissements réalisés par les opérateurs africains en 2014.

C'est sur cette vague puissante qu'a été porté le développement d'une offre originale de services bancaires mobiles africains. En 2015, le nombre d'utilisateurs de services bancaires mobiles en Afrique était évalué à près de 100 millions d'utilisateurs. Environ 12 % des adultes détenaient, en Afrique subsaharienne, un compte bancaire mobile qui n'est relié à aucun compte bancaire classique. C'est un pourcentage six fois plus élevé que la moyenne mondiale ! Le foyer principal de cette propagation est incontestablement l'Afrique de l'Est où sont effectuées 80 % des transactions financières sur mobile. Une proportion croissante de portefeuilles mobiles non seulement se développe au-delà et en dehors des comptes bancaires traditionnels mais même, dans un nombre croissant de cas, vient les remplacer. C'est dans ce contexte que les initiatives de partenariat et d'expérimentation se sont multipliées en 2014, entre opérateurs de télécommunications et banques traditionnelles. Dans la zone Uemoa, ces partenariats représentent les trois quarts des nouvelles initiatives en matière de paiement, précise la BCEAO.

Deux acteurs au départ non bancaires se sont cependant imposés sur le continent africain : Orange Money et M-Pesa. La célèbre entreprise kenyane permet ainsi à 18 millions de clients de payer des biens et des services et de réclamer des versements réguliers. Les usagers se voient prélever une petite commission lorsqu'ils envoient ou retirent de l'argent avec le système.

#### Équipement en téléphonie mobile en Afrique



Malgré un nombre d'agences bancaires parmi les plus bas au monde (3,2 agences pour 100 000 habitants), le pays avoisine désormais un taux de 58 % de « bancarisation », doublé en sept ans par rapport au taux de bancarisation « traditionnelle » qui était de 35 % avant son arrivée.

Aujourd'hui, près de 60 % du PIB du Kenya transiterait par cet instrument qui n'est pas considéré comme un opérateur bancaire, alors que le réseau de ses revendeurs (point de vente télécoms ou relais de revente de crédit téléphonique) constitue un réseau agissant comme des intermédiaires bancaires. Le système a fait école puisque Vodafone en a étendu la distribution à l'Afghanistan, l'Afrique du Sud, l'Inde et, depuis 2014, la Roumanie. À l'échelle du continent, Vodafone, Orange Money, MTN ou Tigo sont devenus des géants dans les services financiers.

#### Quelle stratégie pour les banques africaines ?

Les banques africaines sont aujourd'hui dynamiques et riches. Elles ont fortement développé leur parc d'agences, passant de 22 700 agences recensées en 2007 à 33 500 agences en 2014, soit un accroissement de presque 50 %. Selon certaines prévisions, ce nombre augmenterait encore de 40 % à 50 % dans les cinq années suivantes.

Sur un plan qualitatif, de nombreuses initiatives ont été lancées pour innover et transformer la relation bancaire de proximité. Citons par exemple les camions de la Coris Bank qui permettent de faire circuler une forme d'agence bancaire mobile au Burkina Faso. Ou bien encore les conseillers bancaires mobiles à moto de la banque Manko du Sénégal, une filiale de la Société Générale.

Et concernant les services financiers mobiles, les banques ont été nombreuses ces dernières années à se lancer dans des expérimentations conjointes avec des partenaires de l'univers des télécoms. Rares sont encore cependant les projets fondés sur des initiatives strictement bancaires. En Ouganda, Bank of Africa propose une solution Mobile Wallet indépendante des réseaux de télécoms. Et le comité des gouverneurs des banques centrales de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) travaille à un système de paiement en temps réel, sous le nom de Siress, pour faciliter les transactions et transferts d'argent dans la sous-région. Mais est-ce la bonne façon de « rattraper le train » qui est parti, tiré par les opérateurs de télécommunications ?

#### De nécessaires investissements

Les tendances et les leviers de transformation du marché des paiements qui sont désormais à l'œuvre dans le monde entier vont produire leurs effets en Afrique, de façon analogue à ce qui se prépare pour le reste du monde, avec peut-être un petit décalage mais aussi plus de force, probablement, que partout ailleurs : l'ampleur du mouvement de déploiement des smartphones engage une dynamique puissante dans un continent où les habitants ont massivement adopté les services financiers par téléphonie mobile. Quant aux défis financiers qui découlent de l'essor de la fraude et de la nécessité de moderniser les infrastructures technologiques, ils ne seront pas moins difficiles à relever pour les établissements de crédit africains. Ils vont exiger des investissements rapides, et stratégiquement et technologiquement avisés, sous peine de voir le coût du risque s'envoler.

À l'évidence, les enjeux associés à la transformation du marché des services de paiement seront majeurs pour les banques africaines. Qu'il s'agisse des transferts de fonds ou des enjeux relatifs à l'inclusion financière, les établissements de crédit africains ne peuvent pas laisser les flux leur échapper. Ils doivent faire de la reconquête des parts de marché sur les flux, un objectif massivement prioritaire.

Les facteurs de changement s'accumulent et doivent être traités, dès à présent, de façon structurée et coordonnée, entre les établissements de crédit, leurs structures de place et en liaison étroite avec les Banques centrales.

La progression du chantier sur le nouveau standard de paiement Web annonce la venue de nouveaux acteurs majeurs, issus de l'Internet, qui sont et resteront, à bien des égards, différents et distincts des opérateurs télécoms. Là aussi, l'évidence s'impose : il est nécessaire pour les banques de rechercher sans tarder un dialogue constructif et opérationnel avec des nouveaux acteurs dont la présence s'annonce maintenant inévitable, à un horizon qui se rapproche à grands pas.

La suite... est déjà une autre histoire. Il revient aux banques et aux établissements de crédit d'Afrique, ainsi qu'aux Banques centrales et aux autorités de la région, prenant la mesure des évolutions qui s'annoncent et de leur importance pour le développement du continent, de faire en sorte que ces fantastiques opportunités technologiques, commerciales et réglementaires soient des leviers efficaces au service du développement économique du continent et du mieux-être de ses habitants. ■

## BANQUE ET FINANCE EN AFRIQUE LES ACTEURS DE L'ÉMERGENCE

Cet ouvrage collectif, à l'initiative du Club des dirigeants de banques et établissements de crédit d'Afrique, est publié par R.B. Édition, sous la direction de Dhafer Saïdane et Alain Le Noir. Nous reproduisons ici des extraits de la préface d'Arnaud de Bresson, délégué général de Paris Europlace, avec l'aimable autorisation de l'auteur et de l'éditeur.

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

L'ouvrage collectif *Banque et finance en Afrique : les acteurs de l'émergence*, initiative du Club des dirigeants de banques et établissements de crédit d'Afrique dirigé par Dhafer Saïdane et Alain Le Noir, est une contribution majeure à la dynamique et aux réflexions en cours sur le secteur bancaire et financier en Afrique. Celui-ci aborde de nombreuses questions que se posent les acteurs de la finance africaine, et plus largement la communauté financière internationale, sur la dynamique en cours de

l'industrie financière africaine, à un moment où celle-ci est à la croisée des chemins, pour à la fois relever le défi du financement des économies africaines et déterminer le modèle de l'industrie financière africaine de demain adapté aux besoins spécifiques des économies africaines.

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

- Les systèmes bancaires en Afrique se développent rapidement, se modernisent et un nombre croissant de banques africaines est aux standards internationaux. Ce développement ne se fait, cependant, pas de manière homogène en Afrique. L'ouvrage montre que si la dynamique des banques africaines est forte, il n'en demeure pas moins qu'elle reste concentrée sur quelques régions, essentiellement le nord et le sud de l'Afrique. Dans les autres grandes zones africaines, les systèmes bancaires ne disposent pas encore de la masse critique nécessaire pour accompagner efficacement le financement des économies.

- La montée en puissance de grands groupes bancaires africains à ambition panafricaine offre des produits et services bancaires transfrontaliers qui contribuent activement à l'intégration bancaire et financière africaine. L'essor de grands groupes bancaires panafricains favorise la convergence des pratiques, des techniques et des offres de services bancaires. Cette dynamique du système bancaire africain renforce l'intégration financière en Afrique. Au-delà des grands groupes bancaires internationaux,



Le président François Hollande et Emmanuel Macron, alors secrétaire général adjoint à l'Élysée, ainsi que le conseiller Jean-Jacques Barberis, rencontrent le président de Paris Europlace, Gérard Mestrallet, et son directeur général Arnaud de Bresson.



Présence des banques africaines en Afrique subsaharienne																	
	Standard	First Rand Bank	Nedbank	Attijariwafa Bank	BMCE/BOA	Banque centrale populaire/ Atlantic Business International	United Bank for Africa	Guaranty Trust Bank	First Bank of Nigeria	Access Bank	Kenya Commercial Bank	Equity Bank	BSIC	Ecobank	Oragroup SA	BGFI Holding	Afriand First Bank
Comores																	
CEMAC																	
Cameroun																	
Congo																	
Gabon																	
Guinée équatoriale																	
Rép. centrafricaine																	
Tchad																	
UEMOA																	
Bénin																	
Burkina Faso																	
Côte d'Ivoire																	
Guinée Bissau																	
Mali																	
Niger																	
Sénégal																	
Togo																	
AUTRES CEDEAO																	
Gambie																	
Ghana																	
Guinée																	
Liberia																	
Nigeria																	
Sierra Leone																	
AUTRES																	
Afrique du Sud																	
Angola																	
Botswana																	
Burundi																	
Cap Vert																	
Érythrée																	
Éthiopie																	
Kenya																	
Lesotho																	
Madagascar																	
Malawi																	
Maurice																	
Mozambique																	
Namibie																	
Ouganda																	
RD Congo																	
Rwanda																	
Sao Tome et Principe																	
Seychelles																	
Soudan																	
Swaziland																	
Tanzanie																	
Zambie																	
Zimbabwe																	

(Source : Banque mondiale)

Présence des banques étrangères en Afrique subsaharienne									
	Standard Chartered	Barclays	Société générale	BNP Paribas	BPCE	Caixa Geral de Depositos	Banco Esperito Santo	Citigroup	Bank of Baroda
Comores									
CEMAC									
Cameroun									
Congo									
Gabon									
Guinée équatoriale									
Tchad									
UEMOA									
Bénin									
Burkina Faso									
Côte d'Ivoire									
Mali									
Niger									
Sénégal									
Togo									
AUTRES CEDEAO									
Gambie									
Ghana									
Guinée									
Liberia									
Nigeria									
Sierra Leone									
AUTRES									
Afrique du Sud									
Angola									
Botswana									
Burundi									
Cap Vert									
Kenya									
Lesotho									
Madagascar									
Maurice									
Mozambique									
Namibie									
Ouganda									
RD Congo									
Sao Tome et Principe									
Seychelles									
Swaziland									
Tanzanie									
Zambie									
Zimbabwe									

(Source : Banque mondiale)

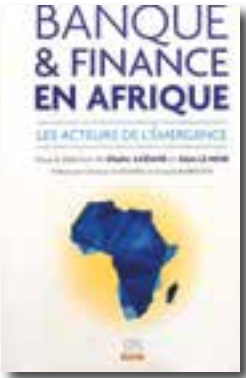
la finance africaine dispose désormais de ses champions nationaux, grands groupes africains et à capitaux africains, qui développent leurs activités dans une optique panafricaine.

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

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

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

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



Banque et Finance en Afrique  
Les Acteurs de l'émergence  
37 euros  
revue-banque.fr



# LES MUTATIONS DU SECTEUR BANCAIRE ET FINANCIER AFRICAIN

Économiste, spécialiste de la banque et de la finance internationale, collaboratrice d'*African Banker*, Estelle Brack publie son second ouvrage, *Les mutations du secteur bancaire et financier africain*. Voici un extrait en guise de « bonnes feuilles ».

## UN SECTEUR PRIVÉ EN DÉVELOPPEMENT

De longue date, les entreprises et ménages d'Afrique rencontrent des difficultés pour accéder à un financement externe : niveau important des taux d'intérêt et commissions, financements préemptés par l'État, infrastructures financières insuffisantes et inefficaces, demandes de garanties prohibitives, manque de profondeur des marchés et de financements longs. Mais les choses sont en train de changer, comme le souligne l'excellent ouvrage collectif *Financing Africa. Through the Crisis and Beyond*, de 2011. L'Afrique fait concrètement des progrès et les autorités ont mis en œuvre un certain nombre de réformes afin de réduire ces contraintes. Et les acteurs du secteur privé émergent comme des moteurs incontournables de cette révolution.

Les nouvelles technologies et de nouveaux modèles d'entreprises ont ainsi autorisé l'arrivée de nouveaux acteurs et de nouveaux produits et conduit à un développement régional très dynamique. On cite souvent en exemple le déploiement réussi du paiement sur mobile au Kenya, mais aussi un important mouvement de croissance externe créant de grands établissements bancaires panafricains (nigériens, marocains, d'Afrique centrale ou sud-africains...). Cette évolution a pu se faire au détriment des banques françaises : leur part de marché dans les crédits octroyés en Afrique de l'Ouest est passée en 15 ans de 35 % à 16 % selon la BCEAO.

Globalement, le développement des établissements africains a permis d'améliorer l'accès aux services financiers, en particulier l'épargne et les moyens de paiement. En outre, après plusieurs crises financières importantes dans les années 1980, le secteur est relativement protégé des crises systémiques depuis lors et n'a été, à ce jour, que peu impacté par la crise financière globale : les banques sont, en moyenne, relativement bien capitalisées et liquides. Les systèmes bancaires africains ont ainsi abordé la fin des années 2000 avec un faible levier, des niveaux de capitalisation importants et une liquidité suffisante, mais faisant l'objet d'une allocation sous-optimale.

Le temps de l'argent bon marché et facile est cependant aujourd'hui révolu. Ceci est vrai des fonds privés, mais aussi des bailleurs de fonds officiels. À la suite des compressions budgétaires importantes dans la plupart des pays industrialisés, les budgets d'aide étrangers ont été amputés. Une place plus importante est ainsi accordée au financement privé, qui trouve en Afrique un des plus forts taux de rentabilité du Globe. Ceci a des conséquences sur l'intermédiation financière domestique et l'intégration régionale. Il manque aujourd'hui des financements de trésorerie accessibles aux PME, mais aussi des prêts de plus longue maturité pour lesquels il conviendrait de développer les ressources de long terme (fonds de pension ou assurance vie).

Le capital-investissement et le capital-risque

se développent mais font encore cruellement défaut ; il faut 14 ans en moyenne pour sortir d'un investissement sous cette forme aujourd'hui. C'est long pour un investisseur, local ou étranger. La dernière décennie a vu se développer l'ambition suprarégionale de grands groupes bancaires qui entament aujourd'hui une période de consolidation. Ce développement sur le continent pose, aussi, la question du risque systémique et de l'articulation de la supervision à l'échelle *home* et *host*, et de la capacité des superviseurs à y faire face.

## LE FINANCEMENT BANCAIRE DES ENTREPRISES : UNE QUESTION CRUCIALE

Le financement des entreprises est une question cruciale pour un continent inscrit dans un sentier de croissance ininterrompue depuis plus d'une décennie. La croissance africaine, sa durabilité, sa solidité et son indépendance progressive vis-à-vis des ressources issues du sol, s'accompagne d'une profonde transformation des économies : élargissement de la base de la classe moyenne, émergence de nouveaux entrepreneurs, jeunes et diplômés, qui transforment progressivement l'appareil productif, de plus en plus orienté vers les nouvelles technologies, engendrant un besoin de financement important des entreprises.

Cette situation identique à bien des égards



à celle de nombreux pays émergents dans leur phase de décollage, ne peut perdurer sans la mise en place d'un environnement favorable à la captation de l'épargne domestique et internationale et sa canalisation vers les entreprises, notamment les petites et moyennes entreprises. Il s'agit là de l'un des plus grands défis de l'Afrique pour les années à venir, afin de soutenir durablement l'effort de croissance nécessaire à l'émergence du continent.

Durant la dernière décennie de croissance africaine, les crédits bancaires au secteur privé en Afrique ont progressé rapidement, à partir de 2008 à un rythme moyen de 10 % par an, soit un taux supérieur à la croissance économique africaine. Selon le classement des 200 principales banques africaines, entre 2008 et 2013, alors que les bilans des 200 premières banques africaines ont progressé de 29 %, les crédits au secteur privé ont progressé de 41 %.

En l'absence de données synthétiques et agrégées sur les crédits accordés par les banques aux entreprises en Afrique, le Rapport sur la désintermédiation financière en Afrique a procédé au croisement des données de la « World DataBank » de la Banque mondiale (ratios crédit au secteur privé sur produit intérieur brut) avec les données sur la distribution des crédits des bilans des banques et des rapports annuels de Banques centrales des régions phare du continent. L'encours de crédits apportés par les banques aux entreprises en Afrique a ainsi été évalué à près de 980 milliards \$, soit 29 % du PIB de l'Afrique. C'est très en deçà de la moyenne des pays émergents, à 45 % du PIB.

L'analyse plus fine des données montre une disparité entre les pays africains, qui peuvent être classés en trois catégories :

1. Dans la majorité des pays africains, y compris ceux ayant enregistré une forte croissance économique sur la dernière décennie (Bénin, Burkina Faso, Éthiopie, Ghana, Mozambique, Niger, Ouganda, Rwanda, Tanzanie, Zambie...), la part des crédits octroyés par les banques au secteur privé est inférieure en moyenne à 20 % du PIB ;
2. Une seconde catégorie de pays, de taille importante, dont le ratio crédit au secteur privé rapporté au PIB atteint au maximum 25 %, soit un taux à peine supérieur à la première catégorie. On retrouve dans cette catégorie des pays comme le Botswana, le Kenya, le Nigeria, le Sénégal ;
3. Seuls le Maroc (30 %), le Togo (32 %), les Seychelles (35 %), le Cap-Vert et la Namibie (environ 50 %), ainsi que l'île Maurice et l'Afrique du Sud (plus de 75 %), affichent

des ratios comparables à ceux des pays émergents.

Pour les groupes 2 et 3, les évolutions du crédit bancaire aux entreprises africaines sont identiques à celles observées dans les pays émergents pour la période qui a précédé leur décollage économique. La plupart de ces pays souffraient, alors, d'un faible niveau d'intermédiation financière et ont connu un rattrapage très rapide. C'est le cas notamment des pays d'Amérique latine et de nombreux pays d'Asie (hors Chine), où, en l'espace d'une dizaine d'années, les crédits bancaires ont atteint près de 50 % des financements du secteur privé. Les pays d'Europe centrale et orientale, où ce ratio était également faible au début de la décennie, ont connu une explosion des crédits qui ont ainsi généralement dépassé 40 % du PIB.

Autre indicateur significatif, la proportion d'entreprises bénéficiant d'un prêt bancaire. Celle-ci est estimée par la Cnuced à 22 % en Afrique, à comparer à la moyenne mondiale de 48 %. Un certain nombre de pays émergents affichent des taux qui avoisinent les 70 %, alors que ce taux est de 80 % à 90 % des entreprises sur les places financières matures.

Une enquête de la Banque mondiale auprès d'entreprises africaines sur les conditions d'accès aux financements note, pour sa part, que la difficulté d'accéder au financement bancaire affecte un tiers des grandes entreprises d'Afrique ; ce sont les petites entreprises qui ont le plus de difficultés à accéder au crédit bancaire : près de la moitié (soit une proportion trois fois plus élevée que dans les pays d'Europe en développement) estime que le difficile accès au financement externe constitue un obstacle majeur à son développement.

L'enquête de la Banque mondiale révèle également que les grandes entreprises du continent ont trois fois plus de chances que les petites entreprises d'obtenir un prêt ou une ligne de crédit. Dans les pays émergents, cet écart représente moins du double. Dans les pays matures, les grandes entreprises se financent essentiellement sur les marchés financiers, le crédit bancaire ne représentant qu'une proportion marginale de leurs financements.

Enfin, un dernier point concerne l'identification des raisons qui pousse les entreprises africaines à recourir aux financements bancaires. Il faut noter que ces difficultés, pour les PME, relèvent de situations objec-

tives de marché. Partout dans le monde, il est plus compliqué d'apporter des financements aux petites entreprises qu'aux grandes, qui peuvent également avoir accès aux marchés de capitaux. Les freins sont connus : systèmes de gestion peu structurés et donc information sur les entreprises peu disponible et/ou peu fiable, difficulté de constituer et/ou d'accéder aux garanties, faible capitalisation, etc. Pour ce qui est des grandes entreprises, celles-ci ont plus facilement accès aux financements de court terme et de détail, qu'aux financements longs pour leurs investissements, bornés, en outre, en règle générale à sept ou huit ans. Les structures financières du secteur bancaire en Afrique restent fragiles et étroites, limitant d'autant la capacité de prise de risque sur le long terme pour les banques. ■



*Les mutations du secteur bancaire et financier africain*  
Éditions L'Harmattan — mars 2016  
180 pages — 19 euros (version numérique : 15 euros).

**Durant la dernière décennie, les crédits bancaires au secteur privé en Afrique ont progressé rapidement, à partir de 2008 à un rythme moyen de 10 % par an, soit un taux supérieur à la croissance économique africaine.**



# LE DOLLAR MAÎTRE DU MONDE

La politique monétaire dictée par la Réserve fédérale américaine se traduit par des excès de liquidités. Pour le reste du monde, l'Afrique est un gâteau à se partager. Par Désiré Mandilou

Selon les projections du modèle MaGE (*Macroeconometrics of Global Economy*) du CEPPI, établies pour 147 pays, « l'Afrique subsaharienne sera la zone du monde à l'économie la plus dynamique, avec une croissance réelle supérieure à 5 % par an, à compter de 2040 environ ». Il reste cependant à savoir si l'Afrique subsaharienne appartiendra encore aux Africains, à cette échéance. En effet, l'argent coule à flots partout dans le monde, sauf en Afrique ! L'histoire du monde est en train de s'écrire sans elle. Au vu du quantum de liquidités créées par les Banques centrales du reste du monde depuis 2008, il est à craindre que l'Afrique subsaharienne ne perde le contrôle de ses conditions d'existence avant 2040.

Sous la présidence Nixon, le secrétaire au Trésor John Connally déclarait « *le dollar est notre devise, mais c'est votre problème* ». Ce propos au cynisme bien américain reste d'actualité. Quand la Corée du Sud veut importer du vin chilien, l'importateur coréen achète des dollars, et non des pesos avec lesquels il pourrait payer l'exportateur chilien. Le dollar apparaît comme le véhicule exclusif des transactions entre la Corée du Sud et le Chili. En dépit du fait que moins de 20 % des échanges de marchandises des deux pays concernent les États-Unis. À l'échelle du monde, 85 % des opérations de change en dollars concernent des pays tiers. Toute transaction internationale libellée en dollar place ainsi chaque pays dans

un ménage à trois. Les cocontractants d'une part, les États-Unis de l'autre.

A priori, ce triangle monétaire est avantageux pour toutes les parties prenantes. D'une part, les prix des produits de base peuvent être fixés de manière homogène quel que soit le lieu où ces produits sont échangés. Le dollar offre aux entreprises et aux États des avantages de réseau. D'autre part, les entreprises américaines ont la faculté d'utiliser la même monnaie, qu'ils paient des salariés, importent des pièces et des composants, ou vendent leurs produits à des consommateurs étrangers. Elles n'ont pas à intégrer le coût du change en dollar, de leurs recettes extérieures. Elles n'ont pas à acheter des contrats à terme ou des options pour éviter les pertes financières causées par l'évolution des taux de change. Tout le monde est gagnant. Le commerce mondial est facilité par l'utilisation d'une seule devise ; les investisseurs peuvent s'endetter à moindre coût en raison de la profondeur des marchés financiers en dollar, etc.

## Le jeu d'oncle Sam

Ce tableau est cependant trop beau pour être vrai. La domination du dollar n'est pas sans coûts pour le reste du monde. En 2014, la BNP a écopé d'une amende record de 8,9 milliards \$ pour avoir réalisé des transactions en dollars avec l'Iran, Cuba et le Soudan. Tous pays soumis à embargo par les autorités américaines. La justice américaine a déclaré non conformes

au droit américain la totalité des opérations réalisées par la banque française avec ces pays entre 2002 et 2009. Tétanisés, les politiques français et européens sont restés silencieux.

Nul n'a osé contredire cette jurisprudence qui donne une compétence universelle à la justice américaine pour toute transaction libellée en dollar dans le monde. Que les États-Unis y soient partie prenante ou non. La place du dollar dans le Système monétaire international (SMI) est clairement assumée comme une mainmise juridique, économique, et *in fine* politique sur le reste du monde.

Non seulement les États-Unis fixent unilatéralement les règles du jeu monétaire international, mais ce pays décide également en solo, du tribut à payer quand on veut déroger à ses règles. Nombre de pays d'Amérique latine optent aujourd'hui pour l'euro dans leurs transactions internationales. Dans les échanges avec la Chine, on voit émerger des accords de *swaps* (échange de devises) entre les pays d'Amérique latine et la Banque of China (BoC). Il en est de même entre cette dernière et la zone euro, la Grande-Bretagne, les pays de l'Asie du Sud-Est, etc. Pour être complet sur les coûts rattachés à la suprématie internationale du dollar, il faut également prendre en compte les conséquences planétaires de la politique monétaire américaine depuis 2008.

Quand Lehman Brothers a déposé son bilan, le système financier américain se lézardait déjà depuis plus d'un an. Le taux des défauts de



Désiré Mandilou, économiste principal d'African Advisory Board

paiement enregistré sur les crédits *subprimes* était passé de 10 % en 2006, à 15 % en 2007, puis 25 % à la fin de 2008. Ces crédits étaient en effet assortis d'un taux d'appel (*teaser rate*) très bas pour deux ou trois ans, qui était brutalement relevé au terme de cette période. La chute de Lehman Brothers, un établissement de dimension systémique, a transformé la crise des *subprimes* en crise bancaire. Un climat de défiance généralisée a asséché le marché interbancaire. D'où une énorme crise de liquidité. Ceux qui détenaient du cash ne voulaient plus le prêter à aucun prix, plus exactement, à aucun taux. Or, la crise de liquidité est la pire menace pour une banque. Le métier de banquier consistant à prêter sur de longues périodes, et à emprunter sur de courtes périodes.

## À grand mal, gigantesques remèdes

Le monde a ainsi assisté à la plus grande restructuration bancaire de tous les temps. « *De gré ou de force, poussées par les autorités ou de leur propre initiative, dans l'urgence ou de façon préventive, des banques se sont fait racheter par des consœurs, se sont transformées pour survivre, ou ont été purement et simplement nationalisées* », commente l'économiste Éric Bourguignon. Des centaines de milliards de dollars d'aides, sous forme de garanties ou d'opération de recapitalisation, n'ont cependant pas permis de ramener la confiance et de mettre un terme à la panique.

Par de multiples canaux, la crise financière a affecté la sphère réelle. Les entreprises ont bloqué leurs projets d'investissement, les ménages ont renoncé à accroître leurs dépenses, les banques ont refusé d'accorder des crédits (*credit crunch*). La production industrielle aux États-Unis a alors affiché un recul de 11 % (contre 12,5 % en zone euro), au cours de l'année 2008. Mais la baisse de la production, plus ou moins marquée selon les régions du monde peut, avec le recul, être considérée comme un épiphénomène. Le véritable legs de la crise des *subprimes* au monde, c'est la montagne de liquidités créées par les Banques centrales, notamment la première d'entre elles, la *Federal Reserve*.

Il est très vite apparu que les interventions conventionnelles ne viendraient pas à bout de la panique financière. Pour éteindre l'incendie, la FED devait arroser en continu non seulement l'État fédéral américain, mais toutes les institutions financières, tous les marchés. Il lui fallait donc disposer de ressources illimitées, et le meilleur moyen de les obtenir était encore de créer de la monnaie. La planche à billets a repris

du service. Chaque fois que la FED accordait un prêt à une banque, il y avait création nette de monnaie par crédit du compte à vue de la banque dans ses livres.

La FED a décidé d'user de son pouvoir de création monétaire pour acheter directement des titres pourris sur le marché immobilier ; celui-ci a été nettoyé de ses *Mortgage back securities* (MBS) ou titrisations adossées à des créances hypothécaires. C'est comme si vous alliez acheter de la viande à crédit chez le boucher, et que l'État créait de la monnaie pour payer le boucher à votre place. Depuis lors, la politique monétaire américaine est restée dans ce canevas qualifié de non conventionnel.

D'un *Quantitative Easing* à l'autre, la FED a fini par injecter mensuellement 85 milliards \$ dont 45 milliards d'achats mensuels d'emprunts d'État. Après six ans de stimulus exceptionnel, trois phases de *Quantitative Easing*, et l'accumulation de 500 milliards \$ d'actifs à son bilan, la FED a sifflé la fin de la partie en septembre 2014. Tout en assurant qu'elle continuera à réinvestir le produit de ces titres arrivant à maturité, ce qui « *devrait aider à maintenir les conditions financières très accommodantes* ». En d'autres termes, quand c'est fini, ça continue tout de même.

En fait, les chiffres officiels sont en deçà de la réalité de la monétisation des déficits publics américains, comme du rachat des actifs toxiques. Non seulement le premier *Quantitative Easing* dépassait déjà les 15 trillions \$ soit plus que le PIB américain en 2008, mais il concernait la quasi-totalité des pays de l'OCDE. Les banques suisses, françaises, britanniques ou japonaises avaient toutes portes ouvertes à la FED pour leurs opérations en dollars. La FED a fait *open bar* pour la totalité du monde développé. Jamais dans l'histoire de l'humanité, la monnaie n'a été autant mise à contribution pour éviter une récession. Car, évidemment, le reste du monde a emboîté le pas de la FED.

## Dans le sillage de la FED...

En premier lieu, la Chine. Pour le motif que son modèle de développement est fondé sur la sous-évaluation du yuan par rapport au dollar. Cette sous-évaluation permet de fabriquer des produits moins chers et de stimuler les exportations. Conséquence immédiate de cette stratégie, les exportateurs chinois génèrent un afflux de devises qu'ils cèdent sur le marché des changes contre des yuans. En principe, les achats de yuans en masse

devraient avoir pour effet l'appréciation de la devise chinoise. En fait, la Banque of China a, depuis toujours, pour politique de racheter les montagnes de devises cédées par les exportateurs, neutralisant ainsi l'impact des ventes massives de devises sur le cours du yuan.

À chaque dollar vendu correspond donc toujours des yuans émis par la BOC, afin de garder inchangé le taux de change du yuan en dollar. Cet arrimage au dollar (le *peg*) est donc en soi, un formidable levier de création de liquidités. Quand on ajoute à cette configuration, la création exponentielle de dollars des *Quantitative Easing*, on comprend pourquoi la Chine se retrouve aujourd'hui avec une économie saturée de liquidités, c'est-à-dire une inflation des actifs boursiers et immobiliers (bulles financières). Le ruissellement de ces liquidités dans le *Shadow Banking* ne suffit plus à masquer la réalité. Il y a un excès structurel de liquidités en Chine.

## Planche à billets

Peu ou prou, les autres pays émergents d'Asie ont dupliqué le modèle du *peg*, inventé naguère par le Japon dans sa phase de rattrapage économique des États-Unis. Toutes ces économies se retrouvent ainsi aujourd'hui gangrenées par des flots de liquidités dont l'envers est évidemment le surendettement des ménages, des entreprises, des États, et l'inflation des actifs boursiers et immobiliers. La sous-évaluation chronique de la devise nationale, l'autre face de la compétitivité des exportations, a pour conséquence inéluctable un excès structurel de liquidités. Chaque nouvelle injection de liquidités par les banques centrales occidentales les a obligées à redoubler d'efforts pour freiner l'appréciation de leur devise, et donc à créer une énorme quantité de monnaie. Entre 2009 et 2013, ils ont ainsi créé l'équivalent de 1000 milliards \$ en monnaies locales, somme astronomique pour des économies de cette taille.

En Europe, de 2007 à 2009, la BoE (Bank of England) a créé 375 milliards de livres sterling (340 milliards d'euros) pour acquérir des *Gilts*, l'équivalent anglais des obligations

« *L'Afrique subsaharienne sera la zone du monde à l'économie la plus dynamique, avec une croissance réelle supérieure à 5 % par an* ».



à terme émises par le Trésor public français. Même la paisible Suisse a cédé aux sirènes de la planche à billets. Confrontée à des entrées massives de capitaux suite aux craquements de la zone euro dans les PIIGS (Portugal, Irlande, Italie, Grèce, Espagne), la Suisse a multiplié les interventions sur le marché des changes.

Pour éviter que le cours du franc suisse ne soit propulsé au zénith contre l'euro, la Suisse a massivement créé sa propre monnaie pour acheter des euros. Ses réserves de changes qui s'élevaient à peine à 70 milliards d'euros fin 2009, atteignent aujourd'hui 370 milliards d'euros, soit environ 75 % de son PIB, 5 % des réserves mondiales ! Quant à la zone euro, malgré les pudeurs allemandes, ou moyennant quelques vapeurs et démissions à la Bundesbank, le *Quantitative Easing* s'est imposé à elle, comme dernière planche de salut avant l'enfer ; avant la déflation. C'est la généralisation des « assignats » à l'échelle européenne, même si personne ne l'avoue. La rhétorique trimestrielle de Mario Draghi essaie de donner le sentiment d'une politique maîtrisée, d'une création monétaire bornée par l'économie réelle, mais nul n'est dupe. La zone euro vit, sinon survit, sous le régime de la bonne vieille planche à billets. La Suède aussi s'y est mise...

Les maîtres dans l'art de noyer l'économie sous des tombereaux de liquidités, les pionniers du *Quantitative Easing*, restent toutefois les Japonais. Dès 2001 déjà, la Banque du Japon achetait plus de 12 % de la dette publique nippone, ainsi que des titres de dettes privés à court terme et même des actions. Le Japon est en fait « tombé dans la marmite » du *Quantitative Easing* avant tout le monde. Shinzo Abe n'a rien inventé. Il n'a fait que changer d'échelle. Son plan a pour ambition de doubler la base monétaire du Japon, ce qui signifie de multiplier par deux la monnaie Banque centrale circulant dans le pays. « *Ce qui revient à augmenter la liquidité mondiale de 7 % sur la période* », fait observer un spécialiste des marchés financiers.

La situation est véritablement hors de contrôle. Quoi qu'en disent les grands banquiers centraux. Sous l'emprise de la liquidité gratuite, les marchés financiers sont comme désorientés. Ce qui relativise l'efficacité de la fameuse *forward guidance*, entendez l'art d'orienter les investisseurs vers des décisions en harmonie avec la politique monétaire. En septembre 2015, quand la FED maintient ses taux d'intérêt à leur niveau historiquement bas depuis 2008, on a pu assister au spectacle insolite d'investisseurs mécontents de la quasi-gratuité de l'argent.

Le 3 décembre 2015, c'est au tour de la BCE (de Mario Draghi) de faire face à des investisseurs

mécontents de la baisse du taux auquel elle rémunère les dépôts bancaires, et de l'élargissement de la gamme d'actifs qu'elle va racheter jusqu'en 2017. Les Bourses ont chuté de 2 % à 3 % le lendemain, l'euro est remonté à presque 1,10 dollar. Quant à l'impact du tsunami de liquidités sur les conditions de la croissance, il est plus qu'aléatoire. Si l'abondance de liquidités ramenait les conditions de la croissance dans un pays, on aurait dû le vérifier en premier au Japon. Or, en dépit du doublement de la base monétaire, la croissance japonaise reste obstinément anémique. Certes les programmes d'assouplissement quantitatifs de la Banque du Japon ont fait baisser le yen de 38 % face au dollar depuis 2012, majorant les profits réalisés par les firmes japonaises à l'étranger. Certes, les dividendes distribués gonflent et les investisseurs se ruent sur les titres des valeurs vedettes.

Mais l'exubérance des marchés financiers est loin de traduire un retour de la croissance. La hausse du prix des importations déprime le pouvoir d'achat des Japonais. La consommation reste atone. Selon la Banque du Japon elle-même, la croissance potentielle du Japon ne serait plus que de 0,5 %, du fait notamment de « la malédiction démographique ». Entre 2000 et 2045, le nombre total de personnes en âge de travailler (20 à 64 ans) va chuter de 37 % dans ce pays.

## Solide, l'Afrique n'est pas à l'abri

En théorie, l'abondance de liquidités générant partout dans le monde une économie de bulles, devrait donner aux investisseurs la possibilité d'aller chercher des rendements hors normes aux quatre coins de la planète, même en Afrique. En règle générale, la prime « actions » se situe entre 4 % et 6 % au-dessus du taux d'intérêt à long terme des actifs sans risques (les emprunts d'État). Ce qui place le ROE (*Return on Equity*) ou rendement des fonds propres entre 7 % et 9 %.

La fuite en avant monétaire a transformé la donne (bien plus que les exigences des *Hedge Funds*). En effet, quand on peut trouver, à tout moment dans le monde, un endroit où la rentabilité des actifs explose, le rendement supérieur ou égal à 15 % devient la norme. L'abondance de liquidités, la possibilité d'accéder à de l'argent quasi gratuit fait qu'il y aura toujours des investisseurs pour spéculer sur tel ou tel actif (les actions, l'immobilier, les matières premières, etc.).

On observe cependant que l'Afrique accueille très peu de capitaux spéculatifs. En termes de

## En termes de rentabilité, les 26 bourses africaines surclassent pourtant les autres régions du monde, depuis plusieurs années. On est sûr de faire du 15 % a minima en Afrique.

rentabilité, les 26 Bourses africaines surclassent pourtant les autres régions du monde, depuis plusieurs années. On est sûr de faire du 15 % *a minima* en Afrique. Les meilleures performances ne sont pas dans les industries extractives, mais dans les secteurs délivrant des biens et des services aux Africains eux-mêmes.

La croissance des places financières africaines (Abidjan, Lagos, Nairobi, Dar es-Salaam, Casablanca, Johannesburg, etc.) est donc endogène, portée par la croissance démographique et l'urbanisation. Elle n'en est pas pour autant déconnectée du tsunami de liquidités inondant la planète. Simplement, en Afrique, les investisseurs préfèrent la participation directe dans le capital des entreprises aux investissements de portefeuille instantanément réversibles. D'une part, les places financières africaines sont peu matures et offrent un niveau de service insuffisant ; d'autre part, la logique prédominante est celle du redéploiement des multinationales, plutôt que de la réalisation de coups spéculatifs.

Pour le reste du monde, l'Afrique est un gâteau à se partager, pas un casino de plus. Il y a eu la ruée vers l'or en Afrique du Sud en 1887, il y a aujourd'hui la ruée vers le continent africain dans sa totalité, les poches pleines de devises. Le groupe Orange, par exemple, a fermé toutes ses implantations en Suisse, en Autriche et en Europe centrale pour se redéployer en Afrique, démultipliant pour ses actionnaires le fameux rendement des fonds propres.

La Chine, donnée par l'étude du CEPPI comme première puissance économique du monde à l'horizon 2050, fait aujourd'hui son marché en Afrique. Le principe est d'une simplicité biblique : endetter les Africains par tous les moyens. La Chine préfinance les infrastructures africaines moyennant un dépôt de garantie en devises convertibles d'environ 20 % du préfinancement auprès de la Banque centrale chinoise. Par la suite, les banques chinoises courent le continent avec lesdites devises pour racheter, avec une lourde décote, les créances des

entreprises africaines sur leurs États respectifs ; créances représentatives de la « dette intérieure des États africains ». C'est le cœur de métier de la Banque sino-congolaise pour l'Afrique (BSCA), dont le siège est à Brazzaville.

Au bout du compte, les pays africains se trouvent engagés, en dette extérieure comme en dette intérieure, envers un interlocuteur unique : le gouvernement chinois. Quand les pays Africains auront atteint un niveau d'endettement critique envers la Chine, ils finiront bien par céder du capital (l'eau, les minerais, les terres arables, l'espace aérien, etc.) pour sortir de la dette. Les Chinois ont appris des tuteurs occidentaux de l'Afrique, comment endetter les Africains avec leur propre argent.

Tout cela dans la plus totale indifférence des Banques centrales africaines. Alors que le monde entier croule sous les liquidités, l'Afrique subsaharienne reste parfaitement inerte. L'encéphalogramme de la Bceao comme de la BEAC reste obstinément plat. Les Africains ont pour la monnaie une révérence qui frise la superstition ou l'analphabétisme.

Au lieu d'en faire un instrument au service du bien commun, ils appréhendent la monnaie comme un totem. Une entité qu'il faut vénérer et qui exigerait sacrifices et renoncements, abstinence de crédits, zéro avance aux Trésors publics nationaux, nulle facilité pour les entrepreneurs privés nationaux etc. Les banques centrales africaines doivent prendre la mesure du changement durable du régime monétaire international, et engager un *empowerment* monétaire des acteurs économiques africains. Si l'on veut éviter que le reste du monde ne s'approprie le continent à coups de dollars qui coûtent moins que l'encre pour les imprimer.

Il est surprenant que l'Afrique subsaharienne vive encore sous le rationnement monétaire le plus extrême, quand toutes les banques centrales font *open bar*. Pour se développer, il reste aux Africains à refuser les privations inutiles ; à se comporter exactement comme les Américains qui refusent toute limitation de leur pouvoir d'achat. Quand on y réfléchit un peu plus, il ressort en effet que la séquence en cours du système monétaire international est la réédition d'un épisode antérieur intitulé « *quand les Américains refusent de baisser leur pouvoir d'achat* ».

On doit à Jacques Rueff, dans son célèbre ouvrage *Le péché monétaire de l'Occident*, de comprendre comment la crise cyclique de 1929

s'est transformée en la grande dépression de 1931-1934. Cet auteur incrimine avant tout le doublement de la base de crédit à l'échelle mondiale organisé par les Anglo-Saxons.

## Vers une nouvelle spirale déflationniste ?

En effet, en régime d'étalon-or, tout déficit de balance des paiements devait susciter, par le transfert d'or auquel le règlement donnait lieu, une contraction de pouvoir d'achat dans le pays déficitaire. Les États-Unis, qui ne supportent aucune contraction de leur pouvoir d'achat, ont voulu lever la contrainte du paiement en or. Ils ont décidé de régler leurs déficits de



paiements non en or, mais en dollars supposés convertibles en or. Ce faisant, les États-Unis et leur satellite, la zone sterling, ont en fait modifié fondamentalement le régime monétaire international.

Ils ont *de facto* créé le régime de change-or ou *Gold Exchange standard*. Laissons ici parler Jacques Rueff : « *En effet, les dollars transférés pour règlement du déficit sont achetés, contre création de monnaie, par le système bancaire du pays créancier. Les encaisses ainsi engendrées sont remises aux créanciers du pays débiteur. Mais en même temps ces devises, contre lesquelles le pays créancier a créé de la monnaie, sont remplacées sur le marché du pays débiteur.*

*Tout se passe ainsi, en fait, comme si elles ne l'avaient pas quitté. Entrant dans le système de crédit du pays créancier, mais demeurant dans celui du pays débiteur, les devises représentatives du déficit sont l'objet d'un véritable doublement.* »

C'est par ce mécanisme que la substitution de l'étalon de change-or à l'étalon-or, est devenue un puissant instrument de duplication de la base du crédit à l'échelle mondiale. Transformant une simple récession en catastrophe déflationniste. Apparemment, l'histoire est en train de repasser le même plat. Encore une fois, les Américains, à jamais rétifs à toute baisse de pouvoir d'achat, ont trouvé un expédient monétaire lourd de conséquences : le *Quantitative Easing*.

Encore une fois, ils sont à l'origine d'une duplication des bases du crédit dans le monde. Sans aucune emprise sur les conditions de la croissance. Sauf à considérer que la manipulation des cours des matières premières, notamment du pétrole, autorisée par l'excès de liquidités, crée de saines conditions pour un retour à la croissance. Si le pétrole de schiste américain continue d'inonder le marché pétrolier alors que son exploitation n'est plus rentable en deçà de 50 \$ le baril, c'est bien parce que le robinet du dollar gratuit reste ouvert. « *Il y a beaucoup d'inquiétudes autour de la dette des producteurs de gaz et pétrole de schiste* », précise Sylvain Broyer, économiste chez Natixis.

Derrière la crise des systèmes productifs, du Brésil à la Chine, de l'Europe à l'Asie du Sud-Est, en passant par la Russie, l'Équateur, le Venezuela, le Moyen-Orient et l'Afrique productrice de pétrole (Angola, Nigeria, Congo Brazzaville, etc.) se trouve un excès de liquidités à l'échelle mondiale. C'est une histoire d'eau. Un trop-plein de liquidités. Une *never ending story* écrite dans les caves de la FED. ■

## La place du dollar dans le Système monétaire international est clairement une mainmise juridique, économique, et in fine politique sur le reste du monde.



# LA BMICE

## UNE BANQUE À L'IMAGE DES CHAÎNES DE L'ATLAS

La Banque maghrébine d'investissement et de commerce extérieur (BMICE) semble en mesure de fédérer une politique d'intégration, au sein du Maghreb. Explications. Par Dhafer Saïdane \*

Res sont les régions et les regroupements de pays dans le monde qui présentent les atouts naturels et les synergies dont dispose l'Afrique du Nord et la zone UMA (Union du Maghreb arabe) plus particulièrement. Les pays d'Afrique du Nord, avec leurs 8 millions de km², représentent un potentiel de consommation de plus de 183 millions d'habitants, ayant plusieurs référentiels culturels et linguistiques en commun et des atouts inestimables pour construire dans un premier temps un espace d'investissement et d'affaires intra-maghrébins.

L'entreprise maghrébine doit s'adapter à la taille du marché maghrébin local mais aussi à la levée progressive des barrières douanières dans la région méditerranéenne. Elle va devoir être prête aux défis plus globaux de la mondialisation. L'intégration financière de cet espace pourra faciliter un tel dessein. La Banque maghrébine d'investissement et de commerce extérieur (BMICE) semble être prête pour cela. Beaucoup d'éléments relatifs à sa mission restent à affiner : lignes de métiers et culture bancaire, types de clientèle, montant des financements, rôle des mécanismes du marché, part du privé dans le capital... Plusieurs questions restent en suspens.

Le 21 décembre 2015 est une date historique dans le processus d'intégration du Maghreb. En effet, la BMICE est la décision la plus concrète depuis la création de l'UMA en 1989. Un projet qui date de 1991. Cette banque est dotée d'un capital initial de 150 millions \$. Elle a son siège à Tunis. La présidence du conseil d'administration est assurée par un représentant de l'Algérie

et la direction générale par un Tunisien, pour un mandat seulement, de trois ans pour le premier et de quatre ans pour le second, selon un principe de rotation adopté. Un directeur général adjoint mauritanien est également nommé pour un mandat de quatre ans.

A priori, cette nouvelle banque régionale vise le développement de la région via une démarche financière intégrée. C'est le levier pour l'intégration économique du Maghreb et pour le développement économique des pays d'Afrique du Nord.

### Un environnement financier contrasté

L'Afrique du Nord (l'Algérie, l'Égypte, la Libye, le Maroc, la Tunisie ainsi que la Mauritanie, 183 millions d'habitants), soit environ 15 % de la population de l'Afrique, réalise presque 50 % du PIB du continent africain. Elle accapare presque le tiers des actifs financiers du continent, soit environ 600 milliards \$ d'actifs et 125 banques sur 781 que compte que le continent (211 en Afrique de l'Ouest, 200 en Afrique de l'Est, 69 en Afrique centrale et 176 en Afrique australe).

Au sein de l'Afrique du Nord, l'Égypte domine avec presque 50 % de la population et contribue pour 41 % au PIB total de la région. L'Algérie vient en deuxième position avec respectivement 21 % et 30 %.

Les principaux pays d'Afrique du Nord présentent des situations assez contrastées au plan bancaire. Fin 2014, la Tunisie arrive en dernière position en termes de taille du système bancaire avec environ 30 milliards \$ – total

des actifs bancaires – largement dépassée par l'Égypte suivie du Maroc avec respectivement 200 et 150 milliards \$. L'Algérie arrive en troisième position avec 70 milliards.

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

Selon le classement 2014 d'African Banker, sur les 100 plus grandes banques africaines en termes de bilan, environ 47 sont situées en Afrique du Nord. Selon ce même classement, elles ne sont plus que 37 en 2015. D'après la base de données African Banker, ces banques représentent presque 50 % du total des actifs des banques en Afrique, soit environ 600 milliards \$ d'actifs sur un total d'environ 1 300 milliards en 2014 pour l'ensemble du continent. L'Égypte représente à elle seule 16 % des actifs totaux, le Maroc, 13 %, l'Algérie, 7 %, enfin la Tunisie, 2,5 %.

### Un continuum entrepreneurial

Le développement financier ne devrait pas être cloisonné et autarcique mais au contraire ouvert. Il s'agit de promouvoir une stratégie Global Player : développer une approche basée sur « des intérêts communs ». La BMICE semble œuvrer pour concrétiser cette philosophie.

Plusieurs travaux montrent qu'une stratégie bancaire commune de type Global Player attire les investissements directs étrangers (IDE) et les répartit de manière plus efficace de sorte que l'investissement réalisé dans un pays profite aussi aux quatre autres. Un jeu coopératif et une saine concurrence offrent un environnement constructif aux banques des cinq pays pour mieux attirer



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

### Situation comparée des principaux systèmes bancaires en Afrique du Nord en 2013

Pays	Total actif (millions \$)	Total actif/PIB		Profits nets (millions \$)	Ratio de fonds propres (Tiers 1)	ROA	ROE		Nombre de banques	Nombre de guichets	
	2013	2013	2009	2013	2013	2013	2013	2009	2013	2013	2009
Algérie	84 670	40,3 %	nd	138	17,5 %	2,1 %	18,0 %	21,0 %	20	1 500	1 300
Égypte	190 624	70,1 %	107,0 %	119	9,6 %	1,5 %	18,3 %	13,0 %	40	3 651	3 462
Maroc	151 386	145,0 %	112,0 %	172	10,2 %	0,9 %	10,6 %	14,0 %	19	5 711	3 138
Tunisie	29 719	63,1 %	92,0 %	43	11,5 %	1,2 %	10,7 %	11,0 %	22	1 449	1 381

(Source : African Banker, Banque mondiale et données des Banques centrales)

les IDE et favoriser la construction d'un continuum bancaire naturel à l'image des chaînes de l'Atlas.

La stratégie d'IDE Global Player consiste à s'appuyer sur un réseau bancaire régional constitué de banques de financement et d'investissement offrant aux investisseurs davantage d'opportunités au niveau régional.

### L'embryon d'un « Uma-système »

La BMICE peut être l'occasion de poursuivre la construction du Maghreb économique et financier. L'Euro-système constitue un cadre qu'il convient d'examiner.

L'Euro-système a contribué à l'intégration financière européenne à travers :

- la construction d'un cadre législatif et réglementaire favorable à l'unification des marchés bancaires et financiers.
- des infrastructures permettant d'assurer les paiements de montant élevé (système Target) ainsi que la mobilisation transfrontière des actifs offerts en garantie.

### Un catalyseur de projets

« People need banking, but they don't necessarily need banks ». Cette maxime est due à Heather Cox, directrice Fin Tech chez Citigroup, en charge de l'offre de solutions bancaires et de la digitalisation des transactions bancaires. Transposée à la BMICE, cette idée signifie que cette nouvelle banque doit être avant tout « une solution » d'accompagnement, de conseil et de pilotage de projets et aussi de financement plutôt qu'une « administration bancaire » régionale d'allocation du crédit. Cette deuxième acception pourrait nous conduire à tomber dans les travers des anciennes banques de développement qui ont fleuri en Afrique puis disparu faute de compétences et d'absence d'identité bancaire claire.

À notre sens, la BMICE devrait adopter six caractéristiques principales :

- 1/ Cœur de métier et culture bancaire orientés « banque d'affaires » plutôt qu'une simple « administration » de recherche et d'allocation des IDE.
- 2/ Une structure de capital ouverte au privé permettant d'envisager une gouvernance basée sur le partenariat public-privé. De ce point de vue, on peut méditer l'expérience de la BNDE au Sénégal. Cela permettra d'éviter les échecs cuisants des banques régionales des années 1980.
- 3/ Adopter les critères du marché dans l'allocation des ressources et la gestion des risques afin d'éviter tout aléa moral vis-à-vis des États membres qui seraient contraints de jouer le rôle de prêteur en dernier ressort.
- 4/ Une gouvernance ouverte avec la participation d'administrateurs indépendants ; un par pays.
- 5/ Maîtriser un savoir-faire ainsi que les techniques d'ingénierie financière exigées par les entreprises maghrébines. Une structure d'ingénierie financière en matière d'IDE. La BMICE : facilitateur d'affaires, un concepteur de produit de financement (ingénierie financière, fusions-acquisition, LBO...).
- 6/ Favoriser le développement économique mais aussi tous projets permettant de promouvoir l'intégration régionale et une approche Global Player basée sur l'exploitation d'économies d'échelle ainsi que les chaînes de valeur régionales. Cette banque maghrébine doit être un incubateur de projet intra-maghrébins.

Le Maghreb sera encore confronté à de multiples défis. L'entreprise maghrébine doit profiter de la taille de son marché, mais aussi



participer à la levée progressive des barrières douanières dans la région méditerranéenne. Elle va devoir être prête aux défis plus globaux de la mondialisation. La BMICE pourra aider à atteindre un tel dessein. ■

« Cet article résulte de réflexions développées par l'auteur dans un rapport exposé lors de la réunion BAD-UMA tenue à Casablanca le 29 février 2016 sur le thème « La transformation structurelle de l'Afrique du Nord par l'intégration régionale » »

Cette nouvelle banque doit être, avant tout, une solution d'accompagnement, de conseil et de pilotage de projets et aussi de financement plutôt qu'une administration bancaire régionale d'allocation du crédit.



# UNE INTÉGRATION FINANCIÈRE LIMITÉE

L'espace Comesa peine à jouer son rôle, en termes d'intégration financière. Il regroupe des pays aux structures différentes et aux stades de développement très disparates. Revue de détail. Par Estelle Brack

**A**lors que l'intégration du secteur économique a progressé à un rythme soutenu et contribué à un taux de croissance moyen au sein du Marché commun de l'Afrique orientale et australe (Comesa) supérieur à 5 % ces dernières années, l'intégration financière connaît, elle, une évolution

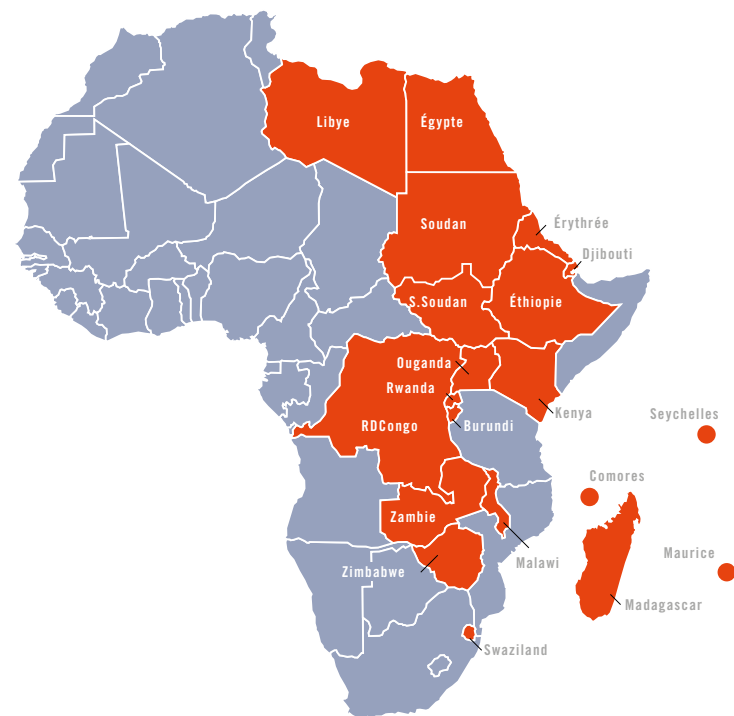
plus lente. En cause, une sous-estimation de l'importance du développement des systèmes et marchés financiers et l'absence d'institutions et de politiques susceptibles de promouvoir l'intégration financière. Les secteurs bancaires et financiers ont, certes, bénéficié de la mise en œuvre de réformes de première génération

sous l'égide des organisations internationales et régionales, mais ils ne sont pas, aujourd'hui, et dans la plupart des pays de la région, en mesure de contribuer à hauteur de leur rôle dans le financement des entreprises. Les efforts de développement doivent tenir compte de la faible profondeur des secteurs bancaires, du

## UN GRAND MARCHÉ COMMUN

Le traité établissant le Comesa (Common Market of East and Southern Africa) a été signé en novembre 1993 à Kampala (Ouganda) et ratifié en décembre 1994 au sommet de Lilongwe (Malawi) par 20 pays : l'Angola, le Burundi, les Comores, la République Démocratique du Congo, Djibouti, l'Égypte, l'Érythrée, l'Éthiopie, le Kenya, Madagascar, le Malawi, l'île Maurice, la Namibie, le Rwanda, les Seychelles, le Soudan, le Swaziland, l'Ouganda, la Zambie et le Zimbabwe. Le Comesa a remplacé l'ancienne Zone de commerce préférentielle, qui existait depuis 1981, et qui faisait suite à la déclaration de Lusaka en 1978.

La création de ce marché commun avait pour objectif de créer à terme une zone de libre-échange. Celle-ci a été lancée à Lusaka le 31 octobre 2000 par neuf pays du Comesa seulement, qui se sont engagés à supprimer toutes les barrières tarifaires internes (Djibouti, l'Égypte, le Kenya, Madagascar, le Malawi, l'île Maurice, le Soudan, la Zambie et le Zimbabwe). Les autres pays du Comesa commercent en conditions préférentielles, et ont réduit de 60 % à 80 % les taxes douanières sur les biens et services produits dans la zone.



### Burundi

Le crédit du secteur bancaire à l'économie se situe de manière persistante en deçà des niveaux régionaux. Le crédit intérieur du secteur bancaire représentait 23 % du PIB annuel en moyenne en 2013, soit un tiers de la moyenne pour l'Afrique subsaharienne (qui est de 70 % du PIB). Le crédit au secteur privé est encore moins important : à environ 15 % du PIB, il représente moins d'un tiers du ratio moyen pour l'Afrique subsaharienne (59 % du PIB). Le secteur bancaire du Burundi est peu important, hautement concentré et axé sur les opérations de base : le total des actifs des dix banques qui composent le secteur s'établit à quelque 824 millions \$ (soit 30 % du PIB) et le capital de la banque la plus importante est à peine de 20 millions \$. Les trois banques les plus importantes, la Banque de crédit de Bujumbura, la Banque commerciale du Burundi et Interbank Burundi, occupent environ 65 % du marché, avec 69 % des dépôts et 67 % des crédits alloués en 2013. Les banques octroient relativement plus de crédits à l'administration centrale que dans le reste de l'Afrique subsaharienne. Le crédit bancaire à l'État a ainsi représenté environ 38 % du total du crédit en moyenne sur la période 1995-2013, contre 25 % dans le reste de l'Afrique.



### Comores

Le système financier comorien est peu développé : le total de ses actifs ne représentait que 54 % du PIB en 2013. Il est dominé par des banques et des institutions de dépôt de micro-financement tandis que d'autres pans du secteur financier (assurances, fonds de pension et marchés financiers) sont pratiquement inexistantes. Quatre banques à capitaux étrangers et la banque postale publique représentent les deux tiers environ des actifs du système financier, et trois établissements de microfinance, le troisième tiers.

faible niveau de bancarisation et, donc, du fait qu'ils captent qu'une partie seulement de la masse monétaire en circulation. On trouve dans la région des pays pauvres comme l'Érythrée ou le Soudan, et d'autres plus avancés comme l'Égypte, les Seychelles ou l'île Maurice.

De grandes disparités existent en effet entre les pays membres du Comesa ; elles constituent un obstacle majeur à l'accomplissement d'une

intégration financière régionale. Les systèmes financiers de certains pays (Burundi, Éthiopie) sont moins sophistiqués et moins profonds que d'autres, avec un cadre réglementaire et de supervision moins développé. Ils ont encore du chemin à parcourir tout en étant, sans grande surprise, ceux qui disposent des plus faibles ressources pour mettre en œuvre les actions dans le sens du rattrapage. D'autres membres

### RD Congo

Le système financier congolais est peu profond et sous-développé. Il comprend 18 banques agréées, une société nationale d'assurance (SONAS), l'Institut national de sécurité sociale (INSS), cinq institutions spécialisées, 143 institutions de microfinance et coopératives, 59 institutions de transfert de fonds, trois institutions de monnaie électronique et 16 bureaux de change. Il n'existe ni marché d'actions, ni marché de titres de créance. Les banques y représentent l'essentiel du secteur financier, avec des avoirs globaux estimés à 3,6 milliards \$, soit environ 15 % du PIB et 95 % des avoirs globaux du système financier. Les banques sont fortement dollarisées (90 % des dépôts et 94 % des prêts sont en dollars) et leur financement repose principalement sur les ressources très courtes (dépôts à vue). Le taux de rémunération des dépôts et des crédits octroyés sont déterminés par une combinaison des évolutions des marchés mondiaux en dollars, du risque-pays de la RD Congo et des majorations au titre des frais d'exploitation.

### Djibouti

Le secteur bancaire est dominé par deux banques (concentrant 67 % des actifs) sur un total de dix établissements, mais cette position dominante est petit à petit remise en question par les nouveaux entrants. Le secteur connaît de grandes difficultés face aux prêts improductifs, de l'ordre de 60 % fin juin 2014, certes en diminution depuis le taux de 82 % constaté en 2012.

### Égypte

Avant la privatisation de la Banque d'Alexandrie, le secteur public dominait, avec 60 % du marché, répartis entre la banque Misr, la National Bank of Egypt (la première banque établie en Égypte), la Banque du Caire et la Banque d'Alexandrie. À partir du moment où la Banque centrale, dans le cadre de sa stratégie de restructuration du marché, a stoppé la délivrance de tout nouvel agrément, l'implantation de nouvelles banques n'a pu s'effectuer que par le rachat d'établissements existants. Pour sa part, le secteur privé, qui compte 27 établissements (y compris les coentreprises) est dominé par Intesa Sanpaolo-Banque d'Alexandrie (la première banque en termes de capitalisation), National Société Générale Bank (fruit du rachat partiel puis de la fusion en 2006 avec Misr International Bank) et Commercial International Bank (qui dispose du plus grand réseau d'agences). Elles occupent chacune une part de marché d'un peu plus de 5 %, tant pour les crédits que pour les dépôts. Quant au Crédit Agricole Egypt, issu en 2006 du rachat de l'Egyptian American Bank et de sa fusion avec Calyon Bank Egypt, il constitue la quatrième banque privée en actifs (1 % des crédits et plus de 2 % des dépôts).

(RD Congo, Soudan et Zimbabwe) sont freinés par des difficultés politiques chroniques ou doivent encore s'engager pleinement dans un système ouvert et libéral, ce que certains ont mis en œuvre, avec succès, de plus longue date (Maurice). La BAD note qu'en général, « les secteurs financiers des pays du Comesa se caractérisent par la dominance des banques, qui entre elles contrôlent la plus grande partie du





volume total des actifs financiers. Cependant, l'accès au marché pour les institutions financières reste assez étroit, le secteur des assurances est assez restreint, les marchés des valeurs mobilières n'existent que dans neuf pays sur un total de 19, et ces derniers ne génèrent qu'un financement relativement limité».

Les secteurs bancaires présentent un panorama très diversifié, mais partagent aussi des caractéristiques communes, en particulier la difficulté à financer les besoins des acteurs privés. Seules 71 banques de la région figurent parmi les 300 plus grandes banques du continent, pour 295 milliards \$ d'actifs, soit 22 % des 1303 milliards d'actifs cumulés du classement. Le classement de ces 71 établissements est largement dominé par les banques d'Égypte, de Maurice et du Kenya, qui trident les 28 premières places du classement (dont 15 égyptiennes, huit kényanes et cinq mauriciennes).

Le Top 10 est constitué de sept banques égyptiennes (National Bank of Egypt, Banque Misr, Commercial International Bank, QNB Al Ahli, Arab African International Bank, HSBC Bank Egypt, Bank of Alexandria), deux kényanes (Kenya Commercial Bank et Equity Bank) et une banque de Maurice (Mauritius Commercial Bank).

### Fortes disparités

Les systèmes bancaires et financiers sont fortement concentrés : les cinq principales banques détiennent 75 % des actifs en RD Congo, 77 % en Égypte, 82 % en Éthiopie, 67 % au Kenya, 77,5 % à Maurice, 78,5 % en Ouganda, 79 % en Zambie et 85 % au Zimbabwe. Selon les données de la Banque mondiale, les réseaux bancaires sont faiblement déve-

loppés : la région compte en moyenne 12 distributeurs de billets pour 100 000 habitants (5,5 si l'on exclut les Seychelles et Maurice de l'échantillon), 297 comptes bancaires pour 1 000 adultes (154 sans les Seychelles ni Maurice) et huit agences bancaires pour 1 000

**Les secteurs bancaires présentent un panorama très diversifié, mais partagent aussi des caractéristiques communes, en particulier la difficulté à financer les besoins des acteurs privés.**

### Éthiopie

L'Éthiopie a un taux d'épargne peu élevé, entre 18 % et 19 % du PIB, alors que les autorités ciblent un taux de 40 %. La Commercial Bank of Ethiopia, banque publique, concentre les deux tiers des actifs. Les prêts en souffrance ne représentent que 2,4 % du total des prêts.



### Kenya

Le système financier du Kenya est bien développé, mais il demeure vulnérable à l'influence considérable des pouvoirs publics et aux faiblesses du régime de contrôle et de supervision. Le pays a créé le premier bureau de crédit de référence en 2010. Quelque 44 banques commerciales y opèrent. Les cinq plus grandes banques, dont deux banques en majorité étatiques et deux banques étrangères, contrôlent plus de 50 % des actifs. L'État détient également des actions dans plusieurs autres institutions financières nationales et influence l'allocation du crédit. Le Kenya est un des chefs de file des services bancaires mobiles dans le monde. Sa plateforme M-Pesa, issu du partenariat entre Safaricom et Vodafone, présente un éventail d'options en matière de transfert d'argent, de gestion des flux de trésorerie et d'activités bancaires, via le téléphone mobile.

### Libye

Selon le FMI, « l'intermédiation financière en Libye est rudimentaire et peu profonde ». Depuis la révolution de 2011, le système bancaire libyen est quasiment à l'arrêt. Composé de 16 banques, ce système est dominé par quatre banques, qui appartiennent toutes partiellement ou entièrement à la Banque centrale de Libye. La Bank Al Jamahiriya, la Banque Wahda, la Banque du Sahara, la Banque Umma et la Banque d'affaires nationale concentrent près de 90 % des actifs du secteur bancaire du pays.

adultes (3,7 sans les Seychelles ni Maurice). Les cartes de paiement sont très peu utilisées et les services bancaires téléphoniques et électroniques sont très diversement exploités, avec de grandes disparités d'un pays à l'autre : ils sont encore à l'étude dans certains pays (Burundi), quand ils se développent peu à peu dans d'autres (Éthiopie) ou sont cités en exemple à l'échelle mondiale (Kenya).

En moyenne 30,8 % des individus de plus de 15 ans dans la région ont un compte bancaire en 2015, contre 34,2 % en moyenne en Afrique subsaharienne. Les comportements en matière d'épargne montrent qu'en moyenne une personne de plus de 15 ans sur deux a épargné dans les 12 derniers mois, avec une forte disparité : de 25,9 % en Égypte à 76,1 % au Kenya. Assez peu le font

### Madagascar

Le secteur financier est dominé par les banques dont les actifs représentent 25 % du PIB. Les banques commerciales détiennent 84 % des actifs financiers et ne proposent leurs produits d'épargne et de crédit de base qu'à une clientèle restreinte. Toutes les banques commerciales sont à capitaux étrangers, et les filiales de trois grandes banques françaises actives au niveau international (BNI Madagascar – Crédit Agricole, BFV – Société Générale et la Banque malgache de l'océan Indien – BPCE) concentrent une part du marché d'environ 65 % des actifs, aux côtés de la filiale de Bank of Africa.



### Malawi

Le secteur financier du pays est dominé par des arrangements informels. Le secteur est faiblement intégré aux systèmes financiers mondiaux, avec des marchés fermés et une présence relativement faible des banques étrangères (22 % des actifs bancaires seulement). Le secteur bancaire du pays comporte 11 banques commerciales, fortement concentré autour de trois banques qui représentent plus de 70 % des actifs et des dépôts. Les actifs bancaires n'atteignent pas 15 % du PIB, bien en deçà de la moyenne du continent subsaharien. Seuls 41 % des dépôts sont utilisés pour octroyer des crédits...

auprès d'une institution financière (13 % en moyenne) mais plutôt auprès de proches. Les deux premières raisons qui incitent à épargner sont les mêmes que celles pour lesquelles on emprunte : pour des besoins agricoles ou de l'entreprise (16,9 % de l'épargne et 11,2 % de l'emprunt) et pour l'école (18,6 % et 12,9 % respectivement). Maurice montre une vision à plus long terme de l'épargnant,



Pourcentages de la population de plus de 15 ans...									
	avec un compte bancaire	ayant épargné dans les 12 derniers mois	ayant épargné auprès d'une institution financière	ayant épargné pour une ferme ou une entreprise	ayant épargné pour financer l'école	ayant emprunté dans les 12 derniers mois	ayant emprunté auprès d'une institution financière	ayant emprunté pour une ferme ou une entreprise	ayant emprunté pour financer l'école
Burundi	7,1	34,9	4	6,1	14,2	60,3	1,5	5,8	17,6
RD Congo	17,5	65,2	4,7	25,7	21,4	56,9	2,4	11,2	10,8
Égypte	14,1	25,9	4,1	2,7	8	34,1	6,3	2,4	9,2
Éthiopie	21,8	48,1	13,6	14,9	8,3	43,5	7,4	11,5	4,2
Kenya	74,7	76,1	30,2	36,2	39,3	79,2	14,9	24,3	33,5
Madagascar	8,6	39,7	3,3	12,4	16,4	57,3	2	12,6	9,5
Malawi	18,1	59,7	7,1	22,1	15,5	66,3	6	17,6	9,6
Maurice	82,2	54,2	35,5	3,7	16,7	28,8	17,1	1,8	2,7
Rwanda	42,1	55,2	25,5	21,3	13,2	51,3	8,2	12,8	5,1
Soudan	15,3	41,3	7,5	13	15	45,5	4,2	6,7	10,2
Zambie	35,6	70,1	16,8	30,7	32,3	68	4,8	20,8	20,8
Zimbabwe	32,4	52	5,2	13,6	22,8	62,4	4	7,3	22,1
Moyenne	30,8	51,9	13,1	16,9	18,6	54,5	6,6	11,2	12,9

(Source: Banque mondiale)

qui épargne pour 22,8 % pour ses vieux jours. 63 % de la population de Zambie est considérée comme financièrement exclue, 40 % au Zimbabwe, 37 % au Swaziland et 10 % à Maurice.

Des services bancaires peu diversifiés

Au Burundi, les opérations bancaires sont limitées à la prise de dépôts et à l’octroi de prêts à très court terme à une base de clients très réduite: grosses sociétés, commerces de gros et de détail et entreprises de café; les services aux particuliers et aux PME ne se développent que très lentement. Les cartes de paiement sont très peu utilisées et les services bancaires téléphoniques et électroniques sont encore à l’étude. En RD Congo, les clients sont principalement des sociétés qui déposent leur fonds de roulement, les prêts visant principalement les opérations quotidiennes et les activités d’import-export. Dans ce cadre, au Burundi, l’utilisation de crédits documentaires est freinée par l’insistance sur le règlement des importations en liquide; en RD Congo, les transactions de correspondance avec les banques associées à l’étranger représentent une part significative des activités des banques. Ces comptes de correspondant représentent plus de 25 % des avoirs des banques et plus de 98 % de l’activité du marché interbancaire. Ils

permettent aux banques d’effectuer le règlement des transactions libellées en dollars, traduisant ainsi les efforts pour se couvrir contre les risques politiques locaux et les risques de règlement. Ces positions en dollars sur les comptes de correspondant sont particulièrement coûteuses pour les déposants (avec une rémunération nulle et des coûts de transaction élevés).

Sur les 19 membres du Comesa, 12 sont membres d’au moins deux groupes, EAC, SADC, SACU, UMA et CEEAC. Quatre pays sont également membres de la EAC, sept de la SADC, un de la SACU, un de l’UMA et deux de la CEEAC. Le Burundi, la RD Congo et le Swaziland sont membres de trois groupes distincts. L’adhésion à une zone de libre-échange visant à instaurer à terme une intégration financière, de même que l’adhésion multiple à divers groupes régionaux, est facteur de complexité, mais également une opportunité. C’est en effet un facteur de convergence des systèmes bancaires et financiers vers des normes et procédures communes (internationales), une régionalisation, un approfondissement et une complexification des systèmes bancaires et financiers de la région, au service du financement du secteur privé de la zone, tous acteurs confondus.

L’intégration financière régionale est en effet susceptible d’apporter de nombreux avantages pour les économies africaines: elle peut accroître la concurrence et l’innovation, réduire les inefficacités de l’attribution des prêts (avec l’élargissement du nombre de projets susceptibles de bénéficier d’un concours financier) et augmenter les opportunités de diversification du risque. Les expériences récentes d’intégration régionale ont abouti à des unions monétaires. De longue date, les Européens ont mis en avant la stabilisation des taux de change comme un ingrédient crucial de l’intégration économique. En réduisant l’incertitude, la stabilisation des taux de change favoriserait le commerce et l’investissement direct. ■

Les cinq principales banques détiennent 75 % des actifs en RD Congo, 77 % en Égypte, 82 % en Éthiopie, 67 % au Kenya, 77,5 % à Maurice, 78,5 % en Ouganda, 79 % en Zambie et 85 % au Zimbabwe.

Maurice

Maurice est en tête des pays de la région avec un niveau d’inclusion financière de 90 % pour l’ensemble de la population adulte. Le pays dénombre plus d’un compte bancaire par habitant. Les produits bancaires de paiement constituent la force motrice de l’inclusion financière à Maurice (94 %), et les banques sont la source principale du crédit: 27 % des adultes ont déclaré avoir emprunté auprès des banques; 61 % de la population adulte épargne à la banque tandis que 3 % épargnent à domicile. Maurice dispose d’un système financier relativement bien développé. L’infrastructure de base du secteur financier (les systèmes de paiement, d’échange de titres et de règlement) est moderne et efficace. Maurice s’est acquis en outre une réputation d’important centre bancaire offshore, attirant des capitaux du monde entier, et devenant la plus grande source d’investissement direct étranger à destination de l’Inde. Le système bancaire compte 18 banques et reste fortement concentré autour de deux grandes banques qui détiennent environ 70 % des actifs bancaires.



Rwanda

Le secteur est également concentré, les quatre banques principales détenant environ 72 % des actifs. Finscope indique dans son rapport de 2016 que 26 % des adultes du Rwanda sont bancarisés (1,5 million de personnes). Cette proportion fluctue considérablement en fonction du territoire, variant entre 69 % à Nyarugenge et 11 % à Ngororero.

Seychelles

Sept banques commerciales sont présentes dans le pays, dont deux banques étatiques et deux succursales de banques étrangères. La majorité de la population n’a pas accès aux financements, et les banques prêtent peu au secteur privé, la plupart des actifs bancaires étant placés dans les obligations d’État.

Soudan

Le secteur bancaire est en grande difficulté. Il est le pilier du système financier soudanais et constitue la principale source de financement de l’économie nationale. Les perspectives 2016 de la Coface sont dans le rouge: « Le déclin de la confiance des entrepreneurs combiné aux coûts de production élevés et à la difficulté d’accès au crédit, devrait affaiblir l’investissement privé qui resterait limité à l’exploration des sous-sols. »



Swaziland

Le secteur bancaire domine le système financier du pays, les banques sud-africaines ayant une grande part de marché. Quatre banques commerciales opèrent au Swaziland: une banque publique (Swazi Bank) et trois banques sud-africaines.

Ouganda

La largeur, la profondeur, et l’efficacité du secteur financier ougandais sont limitées. Les banques commerciales possèdent la majorité des actifs, et la base d’investisseurs institutionnels ainsi que les marchés financiers du pays sont encore à des phases de développement embryonnaires. Les niveaux d’accès aux services financiers demeurent faibles, bien que les réseaux bancaires soient en expansion. Le secteur compte 22 banques commerciales et est, en grande partie, contrôlé par les étrangers avec 75 % des actifs bancaires. Les prêts libellés en devises étrangères représentent environ 30 % du portefeuille des banques.



Zambie

Le secteur financier du pays est relativement petit et dominé par le secteur bancaire. Seize banques opèrent en Zambie, la majorité étant des banques sud-africaines. La concentration est forte, les cinq plus grandes banques possédant la majeure partie des actifs bancaires. La banque publique, la Zambia National Commercial Bank, contrôle à elle seule 24 % du marché.

Zimbabwe

Le secteur bancaire comporte 17 banques commerciales. Il est fortement concentré: les trois plus grandes banques détiennent plus de 65 % des dépôts globaux.



# RÉGION EN QUÊTE DE RESSOURCES

Le Comesa a lancé plusieurs initiatives en faveur du financement des entreprises, sans grand succès. Les initiatives publiques sont trop éloignées du terrain et des préoccupations des entrepreneurs. Par Estelle Brack

La Banque européenne d'investissement (BEI) entend accorder 110 millions d'euros pour les investissements du secteur privé au Kenya, en Tanzanie, en Ouganda, au Burundi. Pour ce faire, elle s'est engagée à fournir des ressources longues à trois établissements, l'African Banking Corporation, NIC Bank et CRDB Bank, avec pour objectif de soutenir l'investissement des micro, petites et moyennes entreprises. La BEI pallie le manque de ressources pour financer les entreprises. Manque dû à la fois à une épargne insuffisante et à une place trop importante du secteur public par rapport au secteur privé dans le crédit, en particulier.

Déjà, le rapport annuel 2014 du Comesa soulignait et expliquait le faible niveau d'épargne dans la région : « *Le taux d'épargne de la plupart des économies des États membres se situe en dessous de 20 % du PIB, ce qui est très faible comparé à d'autres régions du monde en développement. Une des principales raisons est qu'une grande proportion de la population n'est pas reliée au système financier et, par conséquent, n'a pas accès aux instruments d'épargne. L'augmentation du taux de l'épargne privée intérieure dans la région passera par le développement du système financier afin de toucher la majorité des citoyens à travers des réformes financières adaptées et novatrices.* » L'Éthiopie, par exemple, a un taux d'épargne peu élevé, entre 18 % et 19 % du PIB, alors que les autorités ciblent un taux de 40 %.

Le rapprochement entre l'épargne et l'investissement montre l'insuffisance de la première au vu des besoins financiers des pays de la région. Aux Seychelles, l'épargne brute repré-

sente 15,2 % du PIB en 2015 selon le FMI (9,1 % pour l'épargne privée, 6,1 % pour l'épargne publique) contre 35,8 % pour l'investissement rapporté au PIB (29 % d'investissement privé, 6,8 % d'investissement public).

## Une éviction du secteur privé

L'investissement global moyen ne dépasse pas un quart du PIB. Les taux d'investissement enregistrés (moins de 20 %) illustrent, selon les organisations internationales, les difficultés qu'éprouvent les décideurs politiques de la région à mettre en œuvre un ensemble de politiques susceptibles d'entraîner les économies dans un cercle vertueux, fondé sur l'augmentation des investissements et l'accélération de la croissance.

Dans les pays de la région, les banques octroient beaucoup de crédits à l'administration centrale, notamment pour financer ses besoins à court terme. Les problèmes de gestion de trésorerie du gouvernement ont alors un lourd impact sur la liquidité des banques et sur la qualité de leur portefeuille de prêts. En outre, l'État jouant un rôle prépondérant dans l'économie – il est le plus gros consommateur de biens et de services –, ses retards de paiement aux entrepreneurs et aux fournisseurs ont de graves répercussions sur les soldes de trésorerie, voire la solvabilité, de ces derniers et, par voie de conséquence, sur la régularité du remboursement de leurs prêts. La part relativement élevée du crédit à l'État donne lieu à une mauvaise allocation du capital et évince le secteur privé. En RD Congo par exemple, l'État et les collectivités locales détiennent des soldes significatifs dans certaines banques

(dépôts en dollars affectés aux investissements) et empruntent également des fonds à quelques banques pour financer les dépenses administratives. En Éthiopie, le secteur public absorbe une large part des nouveaux crédits à l'économie. À fin juin 2015, il concentre un peu moins de 35 % des nouveaux crédits, contre 25 % seulement pour le secteur privé.

## Sept piliers

Du côté de la demande de financement émanant des entreprises, les pays de la sous-région partagent une même caractéristique africaine : le rôle significatif dans l'activité économique des PME et ce, à la fois dans le secteur formel et dans l'informel. Or, un appui financier aux entreprises, y compris les plus petites, semble indispensable afin de développer leur activité et leurs liens entre elles dans une démarche d'intégration dans des chaînes de valeur domestiques ou régionales. Le conseil des ministres du Comesa a adopté, lors de son sommet de février 2014 à Kinshasa, une politique en faveur des micro et petites entreprises, autour de sept piliers : « *Création d'un environnement propice aux activités commerciales des MPME; amélioration du développement de l'infrastructure liée aux entreprises; renforcement des chaînes de valeur nationales et régionales; investissement dans les capacités de production technologiques et innovatrices; facilitation de l'accès au financement approprié; facilitation de l'accès au marché, grâce, entre autres, au partenariat de sous-traitance pour le développement des entreprises; arrangements institutionnels.* »

Le Sommet avait aussi invité les ministres des Finances ainsi que les gouverneurs des Banques centrales à créer un fonds d'aide au micro et petites entreprises, ainsi qu'un fonds pour l'autonomisation économique des femmes. Le rapport de la réunion du conseil des ministres un an plus tard, les 26 et 27 mars 2015 à Addis Abeba, a acté le peu d'avancement sur le sujet : « *La région devrait cependant faire tout ce qui est en son pouvoir afin de s'assurer que nos collègues les ministres des Finances et les gouverneurs des Banques centrales règlent la question relative à la mise en place du fonds pour l'autonomisation économique des femmes du Comesa, lequel devrait prendre en compte les meilleures pratiques et politiques appliquées dans certains des États membres.* »

De nombreux facteurs sont en cause, notamment les insuffisances du cadre juridique et institutionnel, la fragilité de la situation sécuritaire et la concurrence limitée entre



les banques. Les autorités du Comesa ont exprimé leur intention de mettre en œuvre des réformes afin d'améliorer le niveau d'intermédiation financière, à travers « *la création d'une centrale de risques, un registre des garanties, le renforcement de la supervision des institutions de microcrédit et la mise en œuvre de modifications réglementaires pour faciliter le crédit-bail* ». Les services aux particuliers et aux PME ont fait l'objet de l'attention plus précise des autorités du Comesa ces toutes dernières années. Djibouti est le premier pays à bénéficier d'une assistance dans le cadre de la transposition de la politique décidée en février 2014.

## Soutien de la BAD

Ainsi, l'ACTESA (Alliance for Commodity Trade in East and Southern Africa) est chargée de mettre en place une facilité de finance-

ment du commerce des engrais comprenant un ensemble d'instruments financiers pour stimuler la transformation du monde rural grâce aux investissements dans les PME qui travaillent le long de la chaîne de valeur des engrais. L'Union des Comores a également fait acte de candidature afin d'élaborer « *une stratégie PME nationale axée sur l'apport d'une valeur ajoutée et qui exploite les ressources locales de manière à créer l'emploi, augmenter les échanges commerciaux et les investissements* ». Mais le projet cherchait encore son financement, 15 mois après la décision de début 2014 : « *Le secrétariat du Comesa s'efforce actuellement de réunir un budget et de trouver un consultant pour travailler en collaboration avec l'Union des Comores sur l'élaboration de la stratégie PME.* »

Le Comesa a mobilisé la BAD, via sa facilité de 125 millions \$ à destination des institutions de microfinancement pour les prêts aux PME. L'autre facilité consiste à effectuer des prêts directs aux PME dans divers secteurs des économies des pays membres. La BAD devrait financer des projets de 200 000 à 500 000 \$, au titre de cette facilité.

Du point de vue de l'entrepreneur, il est souvent difficile de convaincre les investisseurs ou les clients d'apporter des fonds, et ce, encore plus si vous

êtes jeune. Pour Émile Nsengiyimva, président de Socha, une société d'agroalimentaire au Burundi, « *en tant que jeunes, nous n'avons pas beaucoup de relations avec des personnes avec lesquelles on peut faire des affaires* ». Il est aussi nécessaire de faire ses preuves avant de pouvoir recevoir des avances. Au-delà des ressources financières, une meilleure allocation des ressources via une meilleure connaissance mutuelle des acteurs, investisseurs et entrepreneurs est, ici encore, pressante. La transition d'une macroéconomie publique à une économie promotrice de PME passe par une adaptation des moyens de financement.

Pour les gros investissements, des solutions alternatives au financement intermédié sont utilisées, afin de dépasser ces difficultés : les pays de la zone emploient ainsi des outils de marché pour le financement de projets d'infrastructure, telles que les obligations d'infrastructure, lancées en Éthiopie, au Kenya, au Rwanda, en Ouganda et en Zambie en 2012 et 2013. Les acteurs privés ont ainsi participé au financement du secteur de l'énergie (y compris thermique, géothermique et éolienne) au Kenya, de même qu'à celui des routes, de l'électricité, de l'eau et des infrastructures urbaines. L'innovation a ainsi toute sa place dans le Comesa pour apporter des solutions efficaces aux besoins de financement des entreprises de la région. ■

**La transition d'une économie publique à une économie promotrice de PME passe par une adaptation des moyens de financement.**



BEAC

# UN BÉNÉFICE QUI PROFITE À TOUS

La Banque des États de l'Afrique centrale a atteint un bénéfice record en 2015. Ce résultat permet de substantiels dividendes à ses pays membres, des primes pour les salariés, et surtout une politique monétaire plus souple. Yaoundé, Beaugas-Orain Djoum

C'est avec satisfaction que le gouverneur de la Banque des États de l'Afrique centrale (BEAC), Lucas Abaga Nchama, et le ministre des Finances et du budget de la République centrafricaine, Célestin Yanindji – par ailleurs président en exercice du comité ministériel de l'Umac (Union monétaire de l'Afrique centrale) – ont annoncé la bonne nouvelle en mars 2016 : la BEAC a enregistré, pour la première fois depuis sa création, un bénéfice historique de 160,8 milliards de F.CFA en 2015.

Une excellente performance non seulement pour l'institution, mais également pour ses salariés et pour les États membres qui en sont actionnaires et en ont ressenti les retombées économiques. Ainsi, les États membres (Cameroun, Congo, Gabon, Guinée équatoriale, RCA, Tchad) ont perçu des dividendes substantiels. Versement qui n'était plus intervenu depuis l'exercice 2009, en raison notamment des pertes enregistrées au Bureau extérieur de la BEAC à Paris. De leur côté, les employés de la Banque ont perçu une prime de bilan accordée « à titre exceptionnel ».

Comment est-on arrivé à ce bénéfice record qui dépasse largement le résultat net de l'exercice 2014 (25,1 milliards de F.CFA) ? Le gouverneur de la BEAC indique que « ce résultat exceptionnel

est le fruit d'une stratégie de gestion des réserves définie depuis 2010 ». Ces bénéfices « permettront de renforcer nos réserves afin de faire face à la baisse du taux de couverture de la monnaie, de financer davantage les économies de la Cemac et de distribuer des dividendes à nos États ».

Dans les coulisses, certains observateurs évoquent des retombées de la revente d'obligations de la BEAC logées dans le compte spécial de nivellement, ouvert auprès du Trésor français. Ces reventes sur les marchés, opérées en trois temps, ont généré un revenu de 1515,5 milliards de F.CFA (2,3 milliards d'euros), et une plus-value de 136,24 milliards de F.CFA (207 millions d'euros), représentant plus de 84 % du résultat net enregistré par la BEAC en 2015. Une revente motivée par la faible rémunération de ces obligations depuis plusieurs années, en raison de la faiblesse prolongée des taux d'intérêt dans la zone euro.

## Un plancher de rémunération, face aux taux zéro

L'autre explication peut se trouver autour des réformes en 2015, notamment dans le cadre du taux de rémunération des réserves de change logées au compte d'opération du Trésor français. Lequel garde 50 % des réserves



de change des 15 pays africains membres de la Zone franc.

Comme l'a expliqué le gouverneur de la Banque de France, François Villeroy de Galhau, récemment en visite au Cameroun dans le cadre de la réunion des ministres de la Zone franc, le taux de rémunération des réserves de la BEAC logés auprès du Trésor public français est désormais sensiblement égal à ce qui s'observe dans les Banques centrales en Europe. « L'ensemble des gouverneurs a voulu protéger le compte d'opérations contre les tendances du marché qui se seraient traduites normalement par des taux extrêmement bas. Des taux zéro, voire des taux négatifs, notamment quand on les compare avec les comptes complètement liquides, ce qui est le cas du compte d'opération. Ensemble, nous avons introduit un plancher de rémunération de ce compte d'opération à 0,75 %. Ce qui est beaucoup plus favorable que ce que présente toute autre Banque centrale de dépôt en zone euro. Un autre avantage associé est la garantie de la valeur en Bons de tirage spéciaux des avoirs. Encore une fois, ce sont des conditions beaucoup plus favorables que celles qui se présenteraient pour des Banques centrales non liées par des accords de coopération comme celles de la Zone franc. »

Selon le ministre camerounais des Finances, Alamine Ousmane Mey, « les relations de coopération entre la France et la Zone franc ne sont pas figées, statiques, mais dynamiques.

Ce sont des relations basées sur des échanges francs entre partenaires. Chaque fois que notre intérêt commun est mis en cause, ensemble nous nous asseyons pour analyser et proposer des solutions ». Ceci pour expliquer les réformes qui pourraient intervenir en cas de besoin...

## Diminution salubre des réserves obligatoires

Le ministre réaffirme sa confiance dans l'institution : « Nous sommes dans un cadre de partenariats, d'échanges, de regards de solidarité, autour d'une politique monétaire commune qui a montré ses preuves au vu des résultats obtenus en matière de stabilité monétaire et de promotion d'un cadre commun, aussi bien au niveau de la Cemac qu'à celui de l'Uemoa. Aucune structure monétaire ou économique n'est parfaite. Nous en sommes conscients et nous travaillons chaque fois que cela est nécessaire à apporter des solutions aux défis, aux contraintes et difficultés que nous rencontrons. »

Forte de ses résultats et du satisfecit de ses États membres, la BEAC a décidé de diminuer de 50 % les coefficients des réserves obligatoires applicables aux banques de la zone Cemac. Une décision que les banquiers saluent car elle intervient dans un contexte marqué par une baisse significative de la croissance économique, 2,8 % en 2015 contre 4,8 % en 2014, selon les indications du Comité de politique monétaire de la BEAC. Qui prévoit une croissance limitée à 2 % en 2016.

L'objectif de cette politique monétaire voulue par la Banque centrale, expliquent les experts, vise la stabilité du système monétaire des pays de la Cemac. En libérant une partie de la liquidité des banques, la BEAC montre ainsi sa volonté à soutenir la relance des économies de la zone.

Alphonse Nafack, président de l'Association professionnelle des établissements de crédits du Cameroun (Apeccam) et directeur général d'Afriland Fist Bank, se livre à une arithmétique simple : le montant des dépôts à vue et celui des dépôts à terme dont disposait le secteur bancaire camerounais au 31 décembre 2015, avoisinaient 3 500 milliards de F.CFA ; les banques avaient l'obligation de conserver près de 400 milliards de F.CFA auprès de la BEAC. Avec la baisse de 50 % des coefficients des réserves obligatoires, le secteur bancaire, au Cameroun, dégage une liquidité supplémentaire de près de 200 milliards de F.CFA. Ce qui lui permet d'accorder davantage de crédits aux entreprises. Bref, les bénéfices de la BEAC profitent à tous... ■

SÉNÉGAL

# TERANGA CAPITAL INVESTIT DANS LES PETITES ENTREPRISES

Le nouveau véhicule d'investissement créé au Sénégal à l'initiative d'I & P entend couvrir le large spectre, trop méconnu des financiers, des très petites entreprises. Déjà, ses promoteurs distinguent des opportunités attractives. Dakar, Christine Holzbauer

Face aux difficultés auxquelles sont confrontées les petites et moyennes entreprises en Afrique, toutes les nouvelles opportunités de financement en dette ou en capital sont les bienvenues. Au Sénégal, le lancement d'une nouvelle société d'investissement appelée Teranga Capital va permettre de compléter l'offre financière en direction des PME, grâce à des prises de participation minoritaires, mais aussi d'aider les chefs d'entreprise de « très petites » ou « petites entreprises » (TPE-PME) à acquérir les compétences managériales nécessaires.

« Teranga Capital s'adresse aux petites entreprises à fort potentiel de croissance issues de tous les secteurs d'activité et de toutes les régions du Sénégal dont les besoins en financement se situent entre 50 et 200 millions de F.CFA (entre 76 000 et 305 000 euros). Outre un apport financier, nous offrons un suivi personnalisé à chacune de ces entreprises », explique Olivier Furdelle, directeur général et cofondateur, avec Omar Cissé, de ce nouveau « fonds d'impact » dédié aux PME sénégalaises.

## La famille d'I & P

Cet ancien consultant qui a, notamment, été conseiller régional chez Investisseurs & Partenaires (I & P), le fonds d'impact créé en 2002 par Patrice Hoppenot et repris en 2011 par Jean-Michel Severino, a aussi été vice-président d'une structure chez

l'opérateur de téléphonie mobile belge Proximus. D'où sa complicité avec Omar Cissé, le fondateur de l'incubateur CTIC en 2011, avec qui il s'est associé. Le président du conseil d'administration de Teranga Capital, officiellement lancé le 16 mars dans les locaux d'I & P à Dakar, n'est autre que l'ancien Premier ministre Mamadou Lamine Loum. Pour Olivier Furdelle, le ciblage exclusif des petites entreprises locales, un segment habituellement peu couvert par le capital-investissement, y compris par I & P, car jugé trop peu rentable, constitue une véritable opportunité pour dénicher des talents et développer l'entrepreneuriat en Afrique.

« Notre ambition est de financer les PME sur le long terme pour les amener à un taux de rentabilité de 20 %, explique-t-il. Comme nous prenons nous-même des risques en nous associant à hauteur de 40 % au capital des entreprises que nous ciblons, nos actionnaires ne vont pas forcément privilégier le retour sur investissement, mais plutôt l'impact de leur investissement. Notre vocation est de soutenir des entreprises qui, dans leurs activités ou secteurs, sont fortement créatrices d'emploi, tout en étant respectueuses de l'environnement ; et qui apportent une valeur ajoutée locale en permettant, notamment, de remplacer de l'importation par de l'exportation. » Parmi les quelque 200 entreprises que Teranga Capital a examinées à la loupe, on trouve beaucoup de sociétés

L'objectif de cette politique monétaire voulue par la Banque centrale vise la stabilité du système monétaire des pays de la Cemac.



## I &amp; P EN CHIFFRES

Afin d'accompagner une nouvelle génération d'entreprises africaines, I & P gère 75 millions d'euros d'actifs grâce au soutien de plus de 50 investisseurs et près de 60 entreprises partenaires situées dans 15 pays d'Afrique subsaharienne. En termes d'impact, I & P a créé en dix ans plus de dix fonds



qui permettent de structurer des filières, jouent un rôle de catalyseur financier et augmentent les recettes fiscales : 6 milliards d'euros de taxes ont, ainsi, été générés dans le réseau d'entreprises partenaires d'I & P, créant ou maintenant 3 000 emplois sur place.

de conseil en télécoms, dont la rentabilité est en général bonne, ainsi que de l'agro-alimentaire comme des élevages de poulet ou de la transformation de fruits locaux...

## Un actionnariat dédié

Reste, désormais, à concrétiser l'entrée au capital de ces TPME, ce qui devrait être fait « dans les semaines qui viennent pour au moins dix d'entre elles que nous allons prendre en portefeuille », précise Olivier Furdelle. Concernant le retour sur investissement escompté, il préfère rester prudent et annonce « environ 4,5 % pour la première année d'exercice » contre 10 %, en moyenne, pour les fonds de I & P.

Teranga Capital compte dans son capital (riche de 3,2 milliards de F.CFA, 4,8 millions d'euros) trois investisseurs principaux « à hauteur de 25 % chacun », précise encore son directeur. Il s'agit de I & P lui-même, dans le cadre de son instrument de financement I & P Développement 2 (IPDEV2) ; du Fonds souverain d'investissements stratégiques (Fonsis), qui est un véhicule

d'investissements publics au Sénégal ; et de l'opérateur national de téléphonie Sonatel. La compagnie Askia Assurances, la filiale de Total au Sénégal ainsi qu'une multitude d'autres petits investisseurs privés se partagent les 25 % restants.

## Indispensable soutien public

Pour Patrice Gomis, conseiller stratégique d'I & P basé au Sénégal, la création de ce troisième « fonds opérationnel » sous l'ombrelle du fonds de fonds qu'est IPDEV2 – lequel sera bientôt recapitalisé à hauteur de 20 milliards de F.CFA –, permet de mieux cibler les petites entreprises africaines. « À notre échelle, il nous est difficile de gérer ce segment au jour le jour. D'où le choix de favoriser la création de sociétés d'investissements localement en partenariat avec d'autres investisseurs nationaux afin de minimiser le risque. Tout en permettant à ces PME de bénéficier de l'expertise d'I & P et des garanties auprès des banques qu'offre l'appartenance à son réseau. »

Avant Teranga Capital, I & P avait lancé, début février 2016 à Ouagadougou, Sinergi

Burkina, un fonds doté d'un capital de 2,5 millions d'euros. Auparavant, Sinergi Niger a été doté de 750 000 euros, ce qui lui a permis d'investir dans le capital de neuf PME au Niger.

La dotation initiale plus importante de Teranga Capital, 5 millions d'euros, s'explique par la présence dans son capital du Fonsis dont l'une des attributions est de financer les TPME. Depuis son démarrage, il y a deux ans, le Fonsis a validé et approuvé six projets pour un coût global d'environ 40 milliards de F.CFA (61 millions d'euros). « Cette mutualisation des risques a permis au Fonsis d'accepter de participer au tour de table pour la dotation de Teranga Capital sans coup férir, confirme Patrice Gomis. Il entre par ce biais dans le capital de TPME auxquelles ses règles de fonctionnement actuelles et ses exigences de rentabilité ne lui auraient pas permis d'avoir accès. » Il en est de même pour la Sonatel dont l'actionnaire Orange cherche des investissements à impact dans le cadre de sa RSE.

Babacar Diagne, président du Conseil des entreprises du Sénégal (CDES), l'un des cinq syndicats patronaux du pays, considère néanmoins que malgré les instruments destinés à financer les PME-PMI locales, l'État a failli sur ce segment : « Je ne pense pas que la BNDE, comme le Fongip d'ailleurs, ait les moyens de financer les besoins en capital des micro et des petites entreprises. » Le capital-investissement privé pourra-t-il pallier ces insuffisances de la puissance publique ? Au vu des énormes besoins, c'est peu probable. Mais il a en tout cas de beaux jours devant lui. ■



3<sup>rd</sup> Pan-African  
Capacity  
Development  
Forum



ACBF Celebrating 25 years  
[www.acbf-pact.org/cdf](http://www.acbf-pact.org/cdf) | #AfricaCDF

## Tapping Africa's Potential

"The continent has huge domestic resource potential but requires capacity to tap it fully,"  
Professor Emmanuel Nnadozie The African  
Capacity Building Foundation

## Did you know?

- Top African countries with highest capacity are Cabo Verde, Rwanda, and Mauritius as they have put in place strategies for development and transformational change.
- Africa has improved its average score on capacity development since 2014.
- Building institutional and human capacity across all areas still remains a priority to see through transformational change

Since its inception, the ACBF has committed more than \$700m to capacity building in Africa. As a result, it has created over 60 think-tanks across Africa to inform an evidence-based policy making process.

Now celebrating its silver jubilee, ACBF presents the 3rd Pan African Capacity Development Forum (CDF3) with the theme "Developing Capacity for Africa's Economic and Social Transformation".

Register now for this unique opportunity to engage in serious dialogue on the capacity imperatives of Africa's Post-2015 Development Agenda and AU Agenda 2063.

Let's turn potential into progress.

To register please scan here



THE AFRICAN CAPACITY  
BUILDING FOUNDATION | FONDATION POUR LE DÉVELOPPEMENT  
DES CAPACITÉS EN AFRIQUE

À son échelle, il est difficile à I & P de gérer ce segment au jour le jour. D'où le choix de favoriser la création de sociétés d'investissements localement en partenariat avec d'autres investisseurs nationaux afin de minimiser le risque.



## SÉNÉGAL

MIEUX BANCARISER  
LES TRANSFERTS

Les bénéficiaires de fonds envoyés par les migrants sénégalais sont encore peu bancarisés. Ce qui pose avec d'autant plus d'acuité la question de l'utilisation de ces liquidités dans le cadre d'investissements productifs. Dakar, Christine Holzbauer

Depuis la publication par la BAD de l'étude *Migrations et développement : un enjeu de développement*, consacrée à quatre pays africains, on connaît mieux les montants transférés par les migrants sénégalais. À l'instar des Comores, du Mali et du Maroc, le Sénégal dispose, en effet, d'une forte diaspora en Europe, notamment en France. Au vu de la manne que constituent, chaque année, les flux d'argent qui sont envoyés au pays, les sociétés de transferts, les banques, les opérateurs de téléphonie ainsi que les États, ont commencé à s'y intéresser.

Rien d'étonnant à cela car, malgré les nombreuses zones d'ombre, les transferts des émigrés représentent plus de quatre fois le montant des IDE (Investissements directs étrangers) au Sénégal et près de deux fois le montant des APD (Aides publiques au développement). À titre de comparaison, les envois des migrants marocains représentent six fois le montant de l'IDE et plus de quatre fois celui de l'APD. En Égypte, ces transferts sont similaires en proportion à ceux du Sénégal. Tandis qu'au Cap-Vert, ils représentent plus de neuf fois l'IDE, mais une fois seulement l'APD.

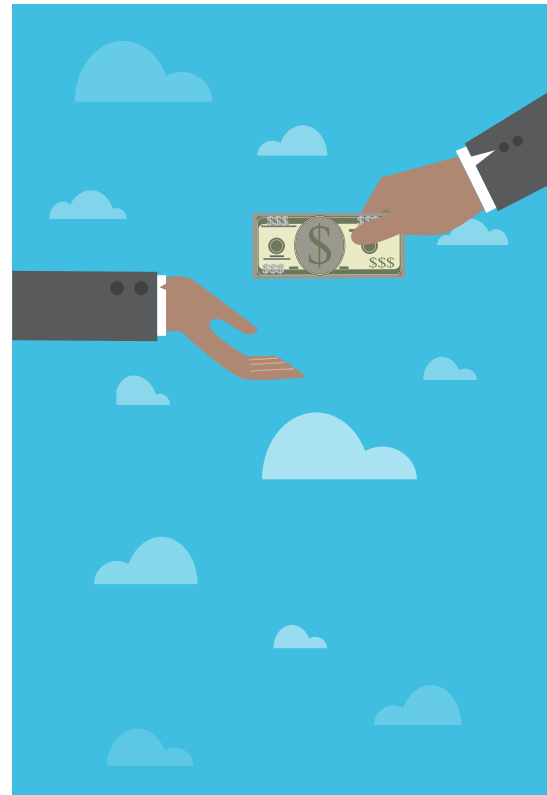
À cause de la crise politique en Libye et de la crise économique en Espagne, deux pays où travaillent beaucoup d'émigrés ouest-africains, la BAD a revu à la baisse les transferts des migrants sénégalais estimés, en 2012, à 737,7 milliards de F.CFA (soit 10 % du PIB). Tandis qu'au Mali, ils n'atteignaient plus que 300 milliards de F.CFA (soit 6 % du PIB), selon les estimations du Centre malien d'information et de gestion des migrations (CMIGM). Au cours des dix

dernières années, toutefois, les volumes de ces transferts n'ont cessé de progresser dans les huit pays de l'Uemoa, atteignant en moyenne 18 % par an (contre 15 % dans le reste du monde).

Une augmentation « forte » et « soutenue », selon les experts de la BAD, qui a permis de « desserrer les contraintes budgétaires des ménages de la zone Uemoa », mais aussi de générer « des effets positifs pour les économies des pays bénéficiaires de ces transferts ». Avec un bémol, car ce filet social, indispensable pour la survie des populations, se déploie, souvent, au détriment « d'opportunités d'investissements orientés vers le développement économique », puisque l'essentiel de l'argent envoyé « est destiné en priorité à la consommation des familles restées au pays ».

## L'Italie devance la France

Pays de forte émigration, le Sénégal cherche, depuis de nombreuses années, à mieux capter l'argent de ses migrants. Contrairement aux pratiques d'autres pays de la zone Uemoa, c'est le ministère de l'Économie et des finances qui est chargé de surveiller l'évolution des fonds



envoyés par la diaspora. Selon une estimation de la Direction de la prévision et des études économiques, le montant total des transferts des Sénégalais éparpillés partout à travers le monde s'est élevé, en 2011, à 936 milliards de F.CFA. Ce chiffre est le résultat d'une enquête réalisée au niveau national.

Une autre étude exhaustive, incluant une enquête à l'international, a été menée par la Direction de la monnaie et du crédit (DMC). Elle confirme que 86 % de cette manne financière sert à financer des dépenses de consommation et seulement 14 % vont à l'investissement. La directrice de la DMC, Oulimata Diop, regrette l'absence de politique structurée qui permettrait de canaliser l'argent des migrants.

Président à Dakar, le 18 décembre 2015, un atelier de restitution des premières conclusions de cette étude, elle a souhaité que les pouvoirs publics mettent en place, sans tarder, « une politique d'orientation des migrants vers des investissements porteurs », mais aussi « d'épargne adéquate qui permettrait de recycler l'argent dans le circuit économique ».

En effet, selon les résultats de l'enquête, le niveau de bancarisation des bénéficiaires de ces transferts reste faible au Sénégal. Sur un échantillon de 3 400 ménages, 31,2 % possèdent un compte en banque... Si tous les membres de la famille des émigrés bénéficient des envois, une part importante revient aux ascendants (père et mère), « qui bénéficient de 28,6 % des montants envoyés contre 17,8 % pour les frères et sœurs et 11,6 % pour les époux ».

Réalisée, en 2013, auprès de 3 500 « expéditeurs de fonds », l'enquête complémentaire fait apparaître que les transferts effectués par les migrants sénégalais résidant « en dehors de l'Afrique » sont dominés par l'Italie (28 %), suivie de la France (21 %) et de l'Espagne (14 %). « De surcroît, les migrants résidant dans ces trois pays transfèrent à eux seuls 85 % du volume des fonds envoyés par la diaspora », précise son auteur, Latif Dramani, du Centre de recherche en économie et finance appliquées de Thiès, le Crefat. C'est à lui qu'a été confiée la réalisation de cette enquête sur quatre continents. Si on analyse le montant annuel moyen des

sommes transférées, on arrive à un résultat très différent puisque ce sont les migrants de Belgique qui « envoient les plus grosses sommes (979 000 F.CFA) suivis de l'Angleterre (894 000 F.CFA), de l'Italie (779 000 F.CFA) et des États-Unis (778 000 F.CFA) », fait-il remarquer. Viennent ensuite les migrants du Canada, de Hollande et de France qui envoient « entre 630 000 F.CFA et 690 000 F.CFA ». Alors que ceux d'Espagne et d'Allemagne transfèrent « moins de 500 000 F.CFA ».

Quant aux fonds transférés par les Sénégalais résidant en Afrique, « ils viennent pour l'essentiel du Gabon » (environ 4 % du total). Hormis pour les Sénégalais vivant en Afrique du Sud, au Mali, en Gambie et en Mauritanie, dont les transferts ne représentent pas plus de 1 % chacun du total, « les fonds provenant des autres pays africains sont négligeables », note-t-il encore.

## Western Union domine

Une autre trouvaille de l'étude, toujours selon Latif Dramani, est que la majeure partie de ces envois passent par des canaux formels. En effet, selon l'enquête nationale de 2011, 80,8 % des transferts des migrants sénégalais transitent par des circuits formels contre 19,2 % par des circuits informels. Ces chiffres sont encore plus probants dans l'enquête de 2013 puisque sur les 973 milliards de fonds transférés estimés, le pourcentage pour le formel est de 94 % alors

que celui de l'informel n'est plus que de 6 %. « Les transferts formels s'élèvent en moyenne à 815 000 F.CFA par an contre 290 000 F.CFA pour le circuit informel. »

Malgré le coût élevé de ces transferts, Western Union se taille la part du lion avec 64 % des fonds transitant par ses soins contre 12 % pour son concurrent Money Gram. « Les deux opérateurs historiques se partagent plus de 76 % du marché des transferts des migrants sénégalais. Tandis que la structure des transferts informels, elle, montre une prédominance des transferts passant par des agents individuels (6 %) et le canal des amis ou des parents, environ (5 %) », commente le chercheur.

« Nos pays ont toujours eu beaucoup de difficultés à appréhender ces flux financiers et à en connaître la structure du marché ainsi que l'utilisation des ressources qui sont en jeu », regrette, pour sa part, la directrice de la DMC. Chaque État à forte proportion d'émigrés tient à « garder confidentielles les données recueillies nationalement sur l'argent qui transite ainsi. Ce qui rend difficile les comparaisons et les échanges de bonne pratique », nous confie Oulimata Diop. D'où l'urgence, selon elle, de sensibiliser les ménages sur la nécessité de disposer d'un compte bancaire afin de faciliter les transactions et, aussi, limiter les coûts liés aux envois de fonds par le biais d'intermédiaires financiers tels que Western Union et Money Gram « qui font leurs choux gras en Afrique ».

Parmi les recommandations du Crefat, figure la création d'un baromètre sur les transferts des migrants sénégalais. « Ce baromètre, pour être viable, devrait être mis en œuvre avec l'appui des centres de recherche spécialisés existant sur le territoire national », prévient Latif Dramani. Selon qui l'amélioration de l'accès aux services financiers pour les migrants et leur famille est nécessaire et passe par une plus grande mobilisation des banques avec l'aide de la Bceao. « Les banques devraient faire des efforts pour inciter les migrants à devenir des clients, en améliorant les conditions qui leur sont faites et en leur proposant des produits adaptés à leurs besoins », préconise le chercheur.

Une façon d'y parvenir serait de cibler « les femmes migrantes » en les sensibilisant sur la nécessité pour leur famille d'utiliser davantage les fonds reçus dans des activités génératrices de revenus. « Ce qui pourrait les aider, en retour, à augmenter leur consommation au lieu d'utiliser la grande part de ces fonds directement pour la consommation ». Une mesure qui, s'il y parvient, ferait du Sénégal un pionnier dans la zone Uemoa. ■



Les banques devraient faire des efforts pour inciter les migrants à devenir des clients, en améliorant les conditions qui leur sont faites et en leur proposant des produits adaptés à leurs besoins.



## LA BAD ET LES TRANSFERTS D'ARGENT



concernant les transferts de fonds des migrants originaires de quatre pays africains (Comores, Mali, Maroc, Sénégal). Elle a permis de mieux appréhender les volumes transférés, d'identifier les canaux de transferts de ces fonds et d'améliorer la connaissance des logiques qui fondent leur utilisation.

À la suite de la publication des conclusions de cette étude, en janvier 2008, un groupe d'action incluant la France, le Fida (Fonds international pour le développement agricole) et la BEI (Banque européenne d'investissement) a été créé. Ce groupe a retenu le thème des cadres réglementaires et des produits financiers innovants comme priorité pour les actions à entreprendre et a choisi les régions du Maghreb et de la Zone franc pour entamer ses travaux.

### La création du fonds « Migration et développement »

Afin d'appuyer son initiative « Migration et développement », la BAD a décidé, en 2009, d'héberger le fonds fiduciaire multidonateurs. Résultant d'une initiative conjointe avec la France (6 millions d'euros) et le Fida (200 000 dollars), ce fonds a pour objectif de financer des actions permettant de contribuer à l'amélioration des connaissances sur les transferts d'argent en Afrique, d'accompagner des réformes des cadres réglementaires nécessaires à l'amélioration des conditions de transfert ; de développer des produits financiers susceptibles de répondre aux attentes des migrants ; et, enfin, d'appuyer les initiatives des migrants en matière d'investissement productif et de développement local dans leur pays d'origine. En ce sens, il s'inscrit en parfaite harmonie avec les recommandations du G20 en matière de réduction du coût des transferts et de promotion de l'inclusion financière.

### Le renforcement des capacités des opérateurs de transfert de fonds

Toujours en 2009, la BAD a lancé un programme de renforcement des capacités des opérateurs concernés dans les pays du Maghreb et de la Zone franc. Par le biais de l'association Épargne sans frontière, deux ateliers d'échanges ont été organisés à Casablanca et à Bamako, auxquels ont été conviés banques, sociétés de transfert, institutions de microfinance, des opérateurs télécoms et les régulateurs de ces deux régions. Ces ateliers multi-acteurs ont permis de partager les expériences et de tester les premières pistes d'intervention, et d'identifier ainsi les limites (tant technologiques que financières ou législatives) à une amélioration des transferts et de leur utilisation productive (épargne, assurance, crédits).

Le Sénégal n'est pas le seul pays que cette question préoccupe. Dans le cadre de son initiative « Migration et développement », la BAD y consacre, depuis plusieurs années, un large éventail de publications, rapports et ateliers permettant de mieux mesurer le rôle potentiellement important de ces ressources au service du développement à travers, notamment, le renforcement de l'investissement dans les pays concernés. À chaque fois, le coût de ces transferts et la faible bancarisation des migrants et de leur famille ont été soulignés.

L'étude « Les transferts des fonds des migrants, un enjeu de développement » (2007-2008) est la première du genre

### L'atelier sur la diaspora et le développement dans les États fragiles

Lors des assemblées annuelles de la BAD, à Abidjan, en 2010, un atelier sur le thème « Mobiliser la diaspora africaine pour le renforcement des capacités et pour le développement, notamment dans les États fragiles » a été organisé. Un partage d'expériences sur la mobilisation des diasporas de ces États a ainsi pu avoir lieu. Selon les témoignages, la diaspora joue un rôle clé dans la construction de certains pays. Par exemple, la diaspora coréenne au Japon et aux États-Unis a joué un rôle clé dans l'industrialisation de la Corée du Sud. Les États africains considérés comme « fragiles » peuvent s'en inspirer dans leur recherche d'un équilibre économique et financier.

### Les émissions obligataires Diaspora

En décembre 2010, le département de la recherche de la BAD a publié, dans son bulletin périodique Tendances économiques, un article de recherche intitulé « Les émissions obligataires Diaspora ou la titrisation des transferts d'argent des migrants au service du développement de l'Afrique » (*Diaspora Bonds and Securitization of Remittances for Africa's Development*). Selon le rapport, l'Afrique, et plus particulièrement l'Afrique subsaharienne, reste moins diversifiée dans ses flux de ressources extérieures, et dépend de l'aide publique au développement (APD) pour financer l'investissement public. Un financement innovant est crucial afin d'améliorer l'efficacité des flux de ressources externes et d'en atténuer la volatilité – un trait caractéristique des sources traditionnelles, y compris l'APD.

### Le rôle de la diaspora dans la construction de la nation

Dans son rapport 2011, les leçons à tirer par les États fragiles et les États sortant de conflits en Afrique. La BAD estime que la construction de l'État dans un environnement post-crise où post-conflit exige que des mesures urgentes soient prises dans le processus de reconstruction, de réhabilitation et de croissance économique de la nation. Sur cette toile de fond a été inscrite la volonté de plus en plus affirmée des gouvernements africains de reconnaître l'importance du rôle de leurs citoyens résidant à l'étranger ou « nouvelle diaspora africaine » dans le développement national et régional.

### Rapport phare de la BAD et de la Banque mondiale

En mars 2011, la BAD et la Banque mondiale ont publié un rapport phare intitulé *Optimisation du phénomène migratoire pour l'Afrique : envois de fonds, compétences et investissements* montrant que les migrations donnaient la possibilité à l'Afrique de « gagner sur les deux tableaux ». Se fondant sur les données tirées d'une nouvelle série d'enquêtes, le rapport a fait ressortir des éléments qui laissent penser que migrations et envois de fonds se traduisent par une baisse des

niveaux de pauvreté dans les communautés d'origine. Pour les pays du continent, les envois effectués par leurs expatriés aboutissent à un surcroît d'investissements en matière de santé, d'éducation et de logement, et leurs diasporas sont également sources de capitaux, d'échanges commerciaux ou de savoir, et de transferts de technologies.

### Politiques migratoires

En décembre 2011, le département de la recherche de la BAD a publié un article intitulé : « Tirer parti des capacités humaines et du financement de la diaspora : quelles politiques migratoires pour l'Afrique au XXI<sup>e</sup> siècle ? » Selon cette étude, l'émigration des Africains est au centre d'un dilemme pour les gouvernements. Tirillés par les déficits de financement pour encourager le développement, doivent-ils favoriser l'émigration afin d'augmenter les transferts de fonds attendus de la diaspora ? Ou bien doivent-ils mettre en place des politiques pour inverser la fuite des cerveaux et réduire le déficit chronique des capacités humaines ?

### Impact sur le développement

Publiée en février 2012, l'étude *Réduire les coûts des transferts d'argent des migrants et optimiser leur impact sur le développement : outils et produits financiers pour le Maghreb et la Zone franc*, recommande d'explorer cinq pistes pour optimiser l'impact sur le développement des transferts des migrants. Elle préconise diverses innovations financières et réglementaires concrètes et adaptées.

En février 2012, les résultats de cette étude menée par Épargne sans frontière ont été présentés lors d'un séminaire international organisé à Paris, qui a réuni plus de 150 décideurs du monde de la finance, les banques centrales incluses. Saluant les efforts déployés par la BAD et ses partenaires, les participants ont appelé à une large diffusion de ces résultats, jugés innovants et répondant aux attentes des acteurs du marché des envois d'argent, y compris les diasporas et intermédiaires financiers.

Il a été demandé à la BAD d'organiser des ateliers des restitutions dans les pays couverts et de programmer une rencontre panafricaine. En 2012 et 2013, différents ateliers de travail se sont tenus successivement dans les pays ciblés par l'étude. En France, deux ateliers ont été organisés, l'un en direction des représentants des diasporas des pays couverts, l'autre destiné aux établissements financiers. En mars 2014, un séminaire panafricain a été organisé à Tunis. Cette rencontre visait à discuter des recommandations de l'étude d'Épargne sans frontière en matière d'innovations financières (revues à l'aune des évolutions récentes et des ateliers de restitution organisés dans les pays), notamment pour ce qui concerne la baisse des coûts des envois d'argent, la bancarisation solidaire et l'inclusion financière. ■



## TUNISIE

UN VIVIER  
DE PROS

Attijari bank Tunisie mise sur la valorisation de son capital humain pour développer ses métiers et ses activités dans un secteur de plus en plus concurrentiel. Une nécessité de bonne gouvernance. Tunis, Ridha Kéfi



**A**ttijari bank Tunisie, filiale d'Attijariwafa bank, le 1<sup>er</sup> groupe bancaire et financier du Maghreb, est une banque universelle, fortement présente sur l'ensemble des segments de marchés Particuliers, Professionnels et Entreprises, et opère, à travers des filiales spécialisées, dans tous les métiers de la finance : leasing, gestion d'actifs, intermédiation boursière, capital-risque, conseil, assurance...

La banque, qui contribue activement à la performance du système bancaire de Tunisie, possède, aujourd'hui, le premier réseau bancaire du pays, avec 201 agences et centres d'affaires, et en 2015, elle a été élue, pour la deuxième année consécutive, « Banque de l'année en Tunisie » par le magazine *The Banker*. Cette réussite, elle la doit à la mise en place, il y a dix ans, au moment de l'adoption de sa dénomination actuelle, d'un projet de développement où la valorisation du capital humain occupe une place centrale.

« On parle beaucoup aujourd'hui de la banque multicanal ou de la banque en ligne et on a tendance à privilégier l'aspect technique, mais on oublie souvent que l'élément humain est essentiel dans notre métier. Car ce sont, d'abord, et surtout, des femmes et des hommes qui font la banque », explique Hicham Seffa, administrateur directeur général d'Attijari bank Tunisie. « Le rythme des changements s'accélère et la banque n'est plus ce qu'elle était dans les années 1980-1990. Aujourd'hui, par exemple, on parle beaucoup de blanchiment d'argent et il faut être bien outillé pour répondre aux

exigences de bonne gouvernance au risque de se voir retirer jusqu'à son agrément », ajoute-t-il, pour mieux souligner l'importance de la formation et, surtout, de la formation permanente.

L'idée de créer l'Académie Attijari bank remonte à 2006, lorsque le groupe marocain Attijariwafa a repris la Banque du Sud et lancé un ambitieux programme de restructuration et de modernisation de cette banque privée qui rencontrait des difficultés, et pas seulement financières.

Sélectionner  
les meilleurs profils

Dans un marché de plus en plus concurrentiel, il fallait tout transformer, recapitaliser, améliorer la qualité du risque, développer les ressources professionnelles, passer d'une culture administrative à une culture de compétence commerciale, et, bien sûr, se rapprocher des clients en renforçant le réseau d'exploitation par la multiplication des agences et la création de salles

de marchés. À cet effet, la banque a procédé à un vaste programme de recrutement. Elle a embauché à tour de bras des titulaires de diplômes supérieurs (licence, maîtrise ou master) et, avant de les envoyer au contact des clients dans les agences, les dirigeants les soumettaient à des stages de formation aux différents métiers qu'ils allaient exercer en front ou en back-office.

« On sélectionnait les meilleurs profils parmi les jeunes diplômés et on les dotait des expertises nécessaires pour en faire de véritables banquiers. C'est ainsi qu'entre 2007 et 2009, on a recruté 345 jeunes, soit en moyenne 115 par an », explique Hicham Seffa. « Cela a permis un fort rajeunissement des effectifs et, en même temps, une montée en force de la maîtrise professionnelle. »

Ces centaines de nouvelles recrues formées au sein de Attijari Académie ont accompagné le développement du réseau d'agences, qui a plus que doublé en l'espace de dix ans, passant de 97 bureaux en 2006 à 201



Hicham Seffa, administrateur directeur général d'Attijari bank Tunisie.



agences en 2016.

Ici, on ne parle pas de ressources humaines. On préfère parler de « capital humain », qui est constamment valorisé et enrichi grâce à la formation continue. C'est ainsi qu'en 2008, le projet de création d'une académie a mûri et pris forme. Sans modèle préconçu. Attijari recrutait les jeunes selon les standards de la banque et les profils dont elle avait besoin au fur et à mesure de son développement. Elle puisait dans le vivier traditionnel des diplômés des écoles de commerce et de gestion ou encore ceux des écoles spécialisées, tel que l'Institut de financement du développement du Maghreb arabe (IFID). Bien sûr, il a fallu assurer à ces jeunes diplômés des formations pointues et spécifiques et leur donner les outils techniques nécessaires pour affronter les exigences d'un marché en mutation constante, d'autant plus que la banque a développé de nouveaux métiers.

Ainsi, le dispositif de formation existant, faisant appel à des prestataires tels que l'IFID, l'ABF (Académie des banques et de la finance), a été renforcé par Attijari Académie.

Étant la première académie dans le système bancaire, elle a été inaugurée, en mai 2008, par le gouverneur de la Banque centrale de Tunisie. Le projet s'intègre dans le cadre des efforts constants fournis par la banque en matière d'amélioration de la qualité de service qui passe inéluctablement par la formation et la valorisation du capital humain.

À nouveaux métiers,  
nouveaux cursus

Outre la formation des nouvelles recrues, le personnel de l'établissement accède à des cycles de formation permanente, qui revêtent une importance capitale, car ils ouvrent des horizons aux employés et aux cadres et leur permettent d'évoluer sur le plan professionnel et d'améliorer leurs perspectives de carrière. Cela les motive, les mobilise et leur donne la possibilité de passer d'un métier à un autre, selon leurs capacités. Cette formation permanente est une passerelle qui aide à franchir les obstacles et à se donner des objectifs d'habilitation et d'avancement professionnel. « L'Académie, qui

accompagne le développement de la banque, est constamment à l'écoute du marché. Ainsi, les nouveaux métiers exigent-ils de nouveaux cursus de formation », explique Hicham Seffa, qui croit aux vertus de l'humilité, de la curiosité et de la soif de savoir, lui qui a appris la banque et la finance sur le terrain, après des études de mathématiques appliquées à l'École centrale de Paris.

En ce qui concerne la formation permanente, les cadres voulant accéder à une fonction doivent suivre des cursus de formation spécifique de deux ou trois mois chacun et préparer, parallèlement, un projet d'étude. Au terme de cette phase de formation, ils doivent passer une épreuve écrite et orale. L'activité est portée principalement par les efforts des formateurs internes. On fait appel aussi de manière occasionnelle à des spécialistes et experts métiers.

Dans le cadre de la synergie de groupe, l'Académie de Attijari bank Tunisie compte sur l'expérience du groupe Attijariwafa bank. Des réunions régulières sont ainsi organisées entre les responsables de la formation dans les différentes filiales, les méthodes sont comparées et les bonnes pratiques dupliquées ou adaptées. Face aux mêmes problématiques, les équipes appliquent les mêmes solutions, l'essentiel étant de mettre la formation au service du développement de la banque et de son credo, qui consiste à placer le client au centre de l'activité bancaire et la qualité du service avant toute autre considération. ■

L'Académie, qui accompagne le développement de la banque, est constamment à l'écoute du marché. Ainsi, les nouveaux métiers exigent-ils de nouveaux cursus de formation.



## MAROC

NOUVELLES  
RÈGLES  
BOURSIÈRES

La nouvelle autorité marocaine de régulation boursière, désormais indépendante, a la lourde tâche de remettre de l'ordre dans un marché en crise. Forte de son expérience, sa nouvelle dirigeante, Nezha Hayat, dispose des atouts nécessaires. Casablanca, Soufiane Medkouri

**P**eu prolixe, le regard vif et le verbe précis, Nezha Hayat, 52 ans, aime le challenge. Nommée début février 2016 par le Souverain marocain à la tête de l'Autorité marocaine des marchés de capitaux (AMMC), elle compte bien se faire respecter. « Je suis venue pour agir et non pour parler », expliquera-t-elle lors de la cérémonie de passation des pouvoirs. Il est temps d'agir, en effet, après quelques mois de troubles : retraits de la cote, informations boursières mal maîtrisées, animation de marché défaillante autour de certains titres, etc.

D'arguments, la première femme marocaine admise comme membre du directoire d'une banque en 2007, en l'occurrence la SGMB, n'en manque pas. Elle y dirigeait, justement, les activités de marché. Diplômée de l'ESSEC



## LE COLLÈGE DES SANCTIONS EST EN PLACE

Jeudi 10 mars 2016, l'Autorité marocaine du marché des capitaux (AMMC) a tenu son premier conseil d'administration, sous la présidence de Nezha Hayat. Parmi les membres de ce conseil figure, outre sa présidente, la directrice du Trésor et des finances extérieures, Faouzia Zaaboul, qui représente le ministère des Finances. L'on y compte également le président de l'Autorité de contrôle des assurances et de la prévoyance sociale, Hassan Boubrik, lui aussi récemment nommé à la tête de cette nouvelle institution qui a le même rôle de régulation dans son domaine que l'AMMC dans le sien. Citons en outre Hiba Zahoui,

représentante de Bank Al-Maghrib, ainsi que trois personnalités désignées par le ministre de l'Économie et des finances que sont Rachida Benabdallah, Abdelaziz Tazi et Soulaymane Kachani. Suite aux délibérations du conseil d'administration, un Collège des sanctions a été constitué ayant en son sein Hassan El Afoui, magistrat et président du Collège, nommé par le ministre de l'Économie et des finances, sur proposition du ministre de la Justice, Azzedine Kettani et Abdeljalil Chraïbi désignés *intuitu personae*. Ainsi, le conseil d'administration et le Collège des sanctions constituent les deux organes de l'AMMC.

Entrée en vigueur  
le 1<sup>er</sup> janvier, la  
démutualisation répond  
à une attente exprimée par  
les banques, les assurances  
qui font désormais partie  
du tour de table aux  
côtés de la CDG et des  
sociétés de Bourse.

Paris, elle a d'abord fait ses preuves en Espagne avant d'intégrer la BNP en 1993. Elle a, également, siégé au conseil d'administration de la Bourse de Casablanca et présidé la commission bancaire de la CGEM. N'oubliant pas son idéal de voir plus de femmes aux postes de responsabilité, Nezha Hayat milite au sein du Club des femmes administrateurs qu'elle préside.

L'AMMC, qui remplace le Conseil déontologique des valeurs mobilières (CDVM), arrive à point nommé. La crise qui agite la Bourse de Casablanca a nécessité l'ouverture de son capital aux institutionnels. La défaillance de plusieurs sociétés (cotées ou non) au Maroc a entraîné un repli des cours de Bourse, parfois à contre-courant des marchés mondiaux ; non sans impact sur les portefeuilles des institutionnels et des petits épargnants. « Mon ambition pour l'AMMC est d'aligner le marché des capitaux marocains avec les standards mondiaux et faire du Maroc la plaque tournante de la finance dans la région », confie Nezha Hayat.

Au préalable, il faudra se retrouver les manches pour restaurer la confiance des investisseurs, institutionnels et petits porteurs. Désormais indépendante du ministère des Finances, la nouvelle structure aura toute latitude de sévir là où les règles du jeu ne sont pas respectées. Le pouvoir de retirer une société de la cote, comme cela fut le cas pour la CGI, ne sera plus entre les mains du ministère, mais bien celles de l'AMMC. En respect du texte la régissant, elle sera seule en mesure de suivre les sociétés cotées, mais surtout mettre en garde investisseurs et épargnants contre les risques inhérents à leurs engagements. La transparence sera aussi l'une des premières règles de conduite puisque les sociétés cotées sont désormais obligées de publier leurs comptes financiers tous les trois mois.

L'avènement de Nezha Hayat à la tête de

l'AMMC intervient dans un contexte de grands chamboulements, dont la réforme de la Bourse est la pièce maîtresse. En effet, l'ouverture du capital de la Bourse des valeurs de Casablanca donne le signal d'un processus de modernisation lui permettant de jouer pleinement son rôle de financement de l'économie. Entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016, cette démutualisation répond à une attente exprimée par les banques et les assurances qui font désormais partie du tour de table, aux côtés de la CDG (Caisse de dépôts et de gestion) et des sociétés de Bourse.

Le Maroc ne peut se prévaloir d'être une place financière d'envergure régionale s'il ne dispose pas d'un marché liquide et moderne. Or, le marché a souffert de la distorsion subie à travers un flux important d'introductions par cession de participations et non par augmentation de capital, relativisant son rôle dans l'économie réelle. De plus, ces introductions ont été valorisées par les banques d'affaires. Or, la plupart de ces titres se sont révélés illiquides à cause des programmes de rachat d'actions qui ne visaient pas forcément une régulation des cours, mais davantage le renforcement de l'auto-contrôle par les entreprises. L'AMMC aura donc la lourde tâche de repositionner la Bourse sur l'orbite de ses missions et de veiller au respect des règles du jeu par tous les intervenants.

Promouvoir  
l'innovation financière

D'autres mesures seraient susceptibles de redynamiser la place, selon les professionnels. La priorité est d'accélérer la procédure d'obtention du visa pour les OPCVM et les offres publiques. Un moyen de relancer le financement par le marché actions. Il s'agit de promouvoir l'innovation financière et la canalisation de l'épargne collective.

Quant au marché secondaire, certaines règles mériteraient d'être éclaircies, cadrées et systématisées. C'est, justement, le cas de l'information importante qui nécessite – ou pas – la suspension d'un titre. Dans ce sens, la difficulté financière pourrait être démêlée des autres informations, comme en témoignent les exemples récents de la Samir et d'Alliances. Il en est de même pour les avertissements sur les résultats : certaines sociétés ont émis un *Profit Warning* à quelques jours de la fin de la période d'annonces des résultats. Début avril, l'autorité régulatrice a demandé la reconduite de la suspension de cotation des titres de capital du raffineur marocain Samir, dans l'attente d'informations importantes. ■

## ALGÉRIE

DIFFICILE  
COMBAT CONTRE  
LE MARCHÉ  
PARALLÈLE

En apportant plus de flexibilité à la mission des bureaux de change, la Banque d'Algérie espère contrer le marché parallèle. Il en faudra davantage pour faire oublier un taux différentiel de plus de 15 % entre le circuit officiel et l'informel. Alger, Marie Bousquet

**É**radiquer l'informel en ouvrant des bureaux de change officiels ? Ce n'est pas la première fois qu'ils nous le disent ! Et puis croyez-moi, ils n'ont aucune intention de se débarrasser de nous, sinon ça serait déjà fait depuis longtemps. » Aghilès est cambiste square Port Saïd. Sur cette place forte du marché parallèle où les cours du jour se négocient par téléphone, les jeunes qui échangent illégalement devises et dinars à quelques mètres de la Banque de développement local ne s'inquiètent pas des dernières mesures annoncées par le ministre des Finances. « La Banque d'Algérie travaille en vue de changer les règles de fonctionnement des bureaux de change », a prévenu mi-mars Abderrahmane Benkhalfa, qui compte faire de la réglementation de l'activité de change extra-bancaire son nouveau cheval de bataille.

C'est une spécificité algérienne : dans les faits, les bureaux de change n'existent pas. La réglementation sur les conditions de création et d'agrément des bureaux de change est pourtant en vigueur depuis presque 20 ans. En dépit de l'instruction émise par la Banque d'Algérie en décembre 1996, seuls six des 46 bureaux de change agréés depuis 1997



sont opérationnels aujourd'hui. Comme le rappelle Noureddine Ismail, ancien président de la Commission d'organisation et de surveillance des opérations de Bourse (Cosob), ces bureaux « *ne sont que des collecteurs de devises au profit de la Banque d'Algérie* ». La raison ? Les opérateurs expliquent que la loi interdit aux bureaux de change de vendre des devises aux Algériens. Du côté de la Banque d'Algérie, on préfère mettre en avant « *la faible offre de devises et la faible rémunération offerte aux bureaux de change, de 1 % depuis 1997* ».

Début avril 2016, un nouveau règlement est donc entré en vigueur. Abdelhakim Berrah, le président de la Cosob, explique à *African Banker* à quoi il correspond : « *Il s'agit d'une extension de l'activité déjà exercée par les banques à des bureaux de change. On ajoute le droit d'un non-résident à re-changer en devises le reliquat de son change initial s'il n'a pas tout dépensé lors de son séjour*. » Ce qui implique, donc, une cession de devises préalable. Et le président de préciser que cette nouvelle disposition n'a rien en commun avec le bureau de change tel qu'imaginé par le grand public, dont la viabilité ne peut être garantie qu'« *avec la convertibilité totale du dinar* ».

## Des changes plus attractifs dans l'informel

C'est sur ce point que les économistes insistent : tant que la convertibilité de la monnaie locale n'est pas libre, non seulement il ne peut pas y avoir de bureau de change, mais le marché parallèle existera toujours. Pour avoir une idée de la place de ce marché, il faut regarder les chiffres de l'informel. En 2012, selon la Banque d'Algérie et le ministère du Commerce, il contrôlait 50 milliards d'euros, selon les taux de change de l'époque. En 2014, le chiffre officiel était de 37 milliards \$ (27 milliards d'euros, aux cours de 2014). Aujourd'hui, les économistes estiment qu'il contrôle 40 % à 50 % de la masse monétaire. « *Le problème de la nouvelle réglementation, c'est que l'on a pris une mesure pour les touristes sans étudier le comportement de ces touristes* », relève l'analyste financier Ferhat Aït Ali. « *Or, tant qu'un étranger, en arrivant à l'aéroport ou au port, aura le choix entre échanger un euro contre 125 dinars à la banque et 160 dinars un peu plus loin sur le marché parallèle, il choisira le plus rémunérateur*. »

Une alternative est toutefois proposée par les premiers concernés par les blocages autour de la monnaie, les chefs d'entreprise, et quelques économistes : la double parité du dinar. En clair, la Banque d'Algérie pourrait fixer un taux pour les opérations commerciales et les opérations d'investissement, et un taux pour les usages personnels, à l'instar de ce qui se fait dans d'autres pays, comme l'Égypte. Abdelmalek Benhamadi, le PDG du groupe Condor, spécialisé dans le montage de produits électroniques et électroménagers, est un de ceux qui appellent à l'application d'« *un taux rémunérateur attractif, avec double parité du dinar, jusqu'à ce que l'on parvienne à terme à la convertibilité totale du dinar et la disparition du marché informel* ». Mourad, opérateur financier habitué aux marchés internationaux, juge au contraire que la double parité est un « *non-sens* » : « *Ou l'État dévalue ou il ne dévalue pas, mais la monnaie n'a qu'une valeur. Ceux qui veulent la double parité sont ceux qui n'ont pas de projet industriel à l'étranger mais veulent seulement faire sortir leur argent !* »

Là encore, un chiffre résume tout l'enjeu : celui de l'évasion fiscale. Il dépasserait 3 milliards \$ par an ; 80 % des transactions commerciales se font sans aucune facturation, alors que 70 % à 80 % des transactions utilisent le cash comme moyen de paiement. « *Et il ne sera pas difficile de faire passer des opérations commerciales pour des opérations privées. Prenez un chef d'entreprise qui veut faire sortir l'équivalent de 10 millions d'euros, il n'a qu'à dire qu'il veut acheter un yacht. Ce serait la porte ouverte à toutes les magouilles*. »

Les problématiques autour de la convertibilité du dinar doivent surtout s'accompagner de mesures économiques plus globales, comme le suggère l'ancien gouverneur de la Banque d'Algérie Badereddine Nouioua. « *Il faut diversifier les sources de revenus et produire plus pour dégager des surplus à l'exportation*. » Car pour lui, la restriction du contrôle des changes est à mettre sur le compte de la dépendance de l'Algérie sur une seule ressource, les hydrocarbures. Un cadre du ministère des Finances résume : « *Le seul moyen d'éliminer l'informel, c'est d'avoir une monnaie forte. Comment ? Avec une économie qui décolle grâce à ses investissements productifs. Si le marché local devient attrayant, le cash n'aura plus besoin de sortir*. »

## Le poids des lobbies

L'avocat d'affaires Nasreddine Lezzar l'exprime en d'autres termes : « *L'État intervient toujours par le biais de réformes législatives et réglementaires, alors qu'il serait plus judicieux d'intervenir par la régulation économique. Si la devise a pris un envol sur le marché parallèle, c'est parce que la demande augmente, conséquence de l'ouverture sauvage des importations par le recours au dinar. Cette augmentation du prix de la devise en a fait un produit spéculatif et il est devenu préférable de vendre de la devise que d'importer un produit ou de le fabriquer*. »

Farid Amir, doctorant en économie à l'université de Béjaïa, préconise carrément de « *changer de monnaie* » pour forcer l'argent informel à intégrer les circuits et assainir le marché. « *Tout le monde sait que ce ne sont pas les ménages qui sont en cause, mais les grands lobbies de l'import-export qui ont accumulé des richesses en dehors de la légalité* », poursuit-il, regrettant ne pas voir dans les modifications de la réglementation des bureaux de change « *une volonté claire d'éradiquer les circuits informels, mais une nouvelle tentative pour renforcer le caractère rentier de l'économie*. »

Cette approche de la politique monétaire est pour Ferhat Aït Ali le signe d'« *une frilosité économique* » de la part des autorités, qui regardent la monnaie « *comme une sorte de bon de rationnement interne, et non pas comme une monnaie à usage économique* ». Il considère pourtant que, « *si nous comparons notre situation avec nos voisins, nous ne devrions pas avoir peur ! Les hydrocarbures nous assurent encore 25 milliards \$ par an alors que la Tunisie n'est même pas sûre de pouvoir compter sur 12 milliards. Et pourtant, les Tunisiens n'ont aucun problème avec la convertibilité de leur monnaie !* » ■

**La monnaie n'a qu'une valeur. Ceux qui veulent la double parité sont ceux qui n'ont pas de projet industriel à l'étranger mais veulent seulement faire sortir leur argent !**

## BURKINA FASO

# RELANCE DU FINANCEMENT DES PME

Le Burkina Faso fait feu de tout bois pour fluidifier le financement des petites entreprises, notoirement insuffisant. Des initiatives sont attendues, tandis que l'arrivée de fonds étrangers pourrait servir de tremplin.

Ouagadougou, Tiego Tiemtoré

Selon la Chambre de commerce et d'industrie du Burkina Faso (CCI-BF), le nombre d'entreprises créées dans le pays est passé de 1 500 en 2002 à 10 000 fin 2015. Les PME-PMI, qui constituent l'essentiel du secteur privé du pays, sont présentes dans la quasi-totalité des domaines, mais contribuent seulement pour 35 % à 40 % au PIB. La faute, comme dans la plupart de la région, à un financement insuffisant et inadéquat, dans une économie marquée par la faiblesse de l'épargne et le coût élevé du crédit. Pourtant, la principale source de financement des PME demeure le crédit bancaire. Et le ratio du crédit à l'économie s'établit à moins de 20 % du PIB, selon le ministère de l'Économie.

Pour la plupart des PME, le développement reste tributaire « *des difficultés d'accès au financement, au coût élevé des facteurs de production, au faible accès aux marchés régionaux et internationaux, et à l'insuffisance d'accompagnement au démarrage et dans les phases critiques de leur vie* », résume Arouna Kaboré, promoteur d'une PME dans le secteur agroalimentaire.

Évoquant ces contraintes, Justin Damo Baro, l'ancien gouverneur de la BCEAO, relève qu'elles sont liées à « *l'insuffisance et l'inadéquation des ressources ; aux exigences imposées par l'organe de contrôle communautaire, spécialement par rapport aux dépôts des épargnants ; à l'absence d'une centrale de risques*

*fiable et d'un bureau de crédit ; à l'insuffisance d'expertise au sein des banques en matière de financement des PME ; aux difficultés de recouvrement des créances ; et à la mauvaise couverture géographique du territoire national par les banques et autres services financiers* ».

## Appui à l'entrepreneuriat féminin

Sur la dernière décennie, des efforts ont été entrepris par les autorités, à travers la création de plusieurs fonds nationaux de financement et de subvention. Il s'agit notamment des Fonds d'appui à la promotion de l'emploi (FAPE), au secteur informel (FASI), aux initiatives des jeunes (FAIJ), et à la formation professionnelle (FAFPA). Auxquels s'ajoute, en 2015, un Fonds de promotion de l'entrepreneuriat féminin. En vue de soutenir les femmes porteuses de projets d'entreprise, et en réponse à la forte demande sociale, les crédits sont attribués avec un taux d'intérêt variant entre 3 % et 4 %. Pour 2015, un montant de 4,1 milliards de F.CFA (6,25 millions d'euros) a été alloué aux entreprises portées par des femmes. Selon le Centre de formalités des entreprises (Cefore), le pourcentage de création d'entreprises par les femmes est passé 16,9 % en 2009 à 17,1 % en 2010 et à 24 % en 2014.

Afin de favoriser l'émergence de PME portées par les femmes, le gouvernement a adopté la Stratégie nationale de promotion de l'entrepreneuriat féminin (SNPEF), pour la période 2016-2025. Élaborée avec l'appui de la Banque mondiale, cette Stratégie vise à « *contribuer à l'autonomisation économique des femmes, à travers un accompagnement substantiel des femmes entrepreneurs. Elle permettra de concentrer toutes les interventions du gouvernement et des partenaires techniques et financiers en matière d'autonomisation économique des femmes* ».

En dépit de ces initiatives, les difficultés liées au financement des PME demeurent ; elles ont pour conséquence un faible niveau d'investissement et une faible rentabilité. Les préoccupations actuelles des promoteurs portent surtout sur le coût élevé du crédit et les problèmes de garantie ; l'adaptation des conditions d'accès aux crédits pour les différents secteurs d'activité ; la baisse des taux d'intérêt des fonds nationaux de financement ; l'accompagnement des PME dans leur gouvernance et leur transparence financière...

Comme mesures urgentes, le gouvernement s'est engagé à apurer

la dette intérieure (entre 80 et 100 milliards de F.CFA) ; entreprendre la réflexion sur la création d'un département spécifique chargé des PME-PMI au sein du dispositif institutionnel du pays ; et renforcer les capacités d'intervention de la Société financière de garantie interbancaire du Burkina Faso (Sofigib).

## Une charte et une banque pour les PME

Le gouvernement devrait faire adopter une Charte des PME, d'ici à la fin de l'année. Le projet engagé depuis 2010, est une des fortes attentes du secteur privé. Selon le gouvernement, une loi d'orientation vise « *la mise en place de règles et principes consensuels permettant aux PME de jouer pleinement leur rôle et à l'État de mieux les accompagner* ». Ce qui passe par « *le renforcement de l'intermédiation bancaire et financière ; le renforcement du potentiel des ressources financières mobilisables ; l'allègement du coût du crédit et son accessibilité aux PME ; la sécurisation du crédit* », selon Justin Damo Baro.

Parmi les pistes recommandées par les professionnels, figurent la constitution d'un fonds de garantie et d'un fonds de mobilisation de crédit aux entreprises ; de nouvelles incitations fiscales ; et la création d'une caisse d'avance de démarrage des marchés publics.

## Soutien de l & P

Mais la plus grande innovation pourrait être la création d'une banque spécialement dédiée au financement des PME. Roch Kaboré en avait fait la promesse lors de sa campagne électorale. En plus de cette nouvelle banque, le nouveau Président du Burkina Faso envisage la création d'un organisme d'accompagnement à la création d'entreprises pour permettre aux porteurs de projets de rencontrer des partenaires techniques et financiers ; la mise en place d'un mécanisme de facilitation de l'accès des promoteurs de PME à des équipements modernes de production ;

**Sinergi Burkina va offrir une nouvelle voie aux petites entreprises, dont les besoins en fonds propres sont généralement trop petits pour être considérés par les banques et les investisseurs étrangers.**



## LES ESPOIRS D'ALASSANE KOUANDA

À la tête de la Confédération générale des petites et moyennes entreprises du Burkina Faso (CGPME-BF), Alassane Kouanda nourrit de grandes ambitions pour les PME dans « *un environnement favorable, afin d'être plus compétitives* ».

« *La conjoncture économique, politique et sociale que traversent les PME interpelle l'ensemble des acteurs du secteur privé à mieux s'organiser, pour faire face aux défis de la mondialisation. Il reste beaucoup de*

*défis à relever* », explique-t-il.

Aboutissement de plusieurs années d'après tractations, la Confédération se veut être un interlocuteur de premier plan auprès des autorités. La Confédération entend engager des négociations avec le pouvoir exécutif et la nouvelle Chambre de commerce, sur le cadre institutionnel de promotion des PME, les mesures d'accompagnement relatives à l'accès aux marchés publics, à la fiscalité, et au soutien aux entreprises en difficulté.

la promotion et le soutien à l'installation des entreprises dans les filières porteuses ; la création au sein du Fonds burkinabè de développement économique et social (FBDES) d'un compartiment dédié au capital investissement en faveur des PME-PMI, en particulier les plus innovantes et à fort potentiel de croissance.

Au chapitre des bonnes nouvelles, le français Investisseurs et partenaires (I & P) compte financer et accompagner des entrepreneurs au Burkina Faso, à travers sa filiale Sinergi Burkina, lancée en février dernier. Sinergi Burkina va offrir une nouvelle voie aux petites entreprises, dont les besoins en fonds propres sont généralement trop petits pour être considérés par les banques et les investisseurs étrangers. Avec des montants engagés compris entre 20 et 200 millions de

F.CFA (30 500 à 305 000 euros), la société offre un appui technique et un accompagnement stratégique aux entrepreneurs.

De plus, le gouvernement vient de débloquent, avec le concours de la BAD, une enveloppe de 3,3 milliards de F.CFA (5 millions d'euros) pour la mise sur orbite du Projet d'incubateur, de pépinière et d'un hôtel d'entreprises (PIPHE). Portée par l'Agence de financement et de promotion des PME, cette initiative ambitionne d'accompagner, techniquement et financièrement, sur une période de cinq ans, les porteurs de projets afin de leur permettre de créer leurs entreprises. À terme, le PIPHE devrait permettre d'accompagner 100 porteurs de projets et créer 50 start-up (dont 30 % dirigées par des femmes). ■

## LE COUP DE POUCE DE LA BCEAO

La Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) propose un dispositif de soutien au financement des PME-PMI dans les pays membres de l'Uemoa. Cette décision a été prise suite aux recommandations du Haut comité *ad hoc* sur le financement des économies de cette zone. Ainsi, la BCEAO a pris l'engagement d'alléger les risques de liquidité pour les banques qui octroieront des prêts aux entreprises sélectionnées.

Cela se traduira par « *des conditions d'admissibilité au guichet de refinancement de la Banque centrale pour les établissements de crédit qui auront octroyé ces crédits aux PME-PMI dans le respect des règles générales d'intervention* », en plus du renforcement des capacités des

intervenants du dispositif.

En retour, les États s'engageront à réserver une partie de la commande publique aux PME-PMI et à prendre des dispositions particulières pour assurer à bonne date, le paiement des factures des entreprises, afin de leur permettre d'honorer leurs dettes. De leur côté, les PME et PMI devront se formaliser davantage et tenir une comptabilité régulière. D'autre part, la Bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM) de l'Uemoa travaille actuellement sur trois chantiers, dont la réalisation d'un compartiment dédié aux PME-PMI. « *L'ambition est de les organiser, pour qu'en grappes, elles puissent venir ensemble se faire coter en Bourse* », selon Pierre Goudiaby Atépa, le président du conseil d'administration de la BRVM.

## BURKINA FASO

# OPTIMISER LE RECOUVREMENT DES RECETTES FISCALES

Stratégie innovante d'optimisation du recouvrement des recettes, rentrée fiscale, mobilisation accrue des ressources : la Direction générale des impôts du Burkina Faso amorce une mue qui devrait déboucher sur des assises nationales sur la fiscalité.

Ouagadougou, Tiego Tiemtoré

Nommé à la tête de la Direction générale des impôts (DGI) en mars 2016, après y avoir gravi tous les échelons, Adama Badolo n'a que des motifs d'espoir pour conduire les grands chantiers de l'Institution.

Autour de ses trois fonctions essentielles, « *la mobilisation des ressources budgétaires nécessaires au financement des dépenses publiques, l'allocation des ressources orientant les investissements vers certains secteurs économiques, et la répartition des revenus en modelant la charge fiscale supportée par les contribuables* », la DGI (à hauteur de 50 %) constitue avec la Douane (48 %), le principal poste de mobilisation financière du Burkina Faso.

Les réformes organisationnelles de la DGI, qui se sont traduites par la modernisation du segment des moyennes entreprises, l'adoption d'un livre de procédures fiscales, la révision du dispositif des incitations fiscales à l'investissement, la mise en place des guichets uniques du foncier, la création de plusieurs directions des impôts à Ouagadougou et à Bobo-Dioulasso, ont contribué à l'amélioration des performances ces dernières années.

La mobilisation des recettes fiscales a suivi une courbe ascendante, passant de 313,5 milliards de F.CFA en 2010, à 386,1 milliards en 2011, 464,7 milliards en 2012, 545 milliards en 2013, 595 milliards en 2014 et 502 milliards en 2015. Un montant voisin de 600 milliards de F.CFA est attendu pour 2016.

Cependant, le niveau de mobilisation des recettes fiscales du pays reste l'un des plus faibles de la sous-région, avec un taux de pression fiscale en dessous de la norme communautaire fixée à 17 % pour la zone Uemoa. De même, le ratio masse salariale sur recettes fiscales ressort à 49 % en 2015, contre une norme communautaire Uemoa de 35 % maximum. L'institution fiscale veut mettre le cap sur l'innovation. Pour ce faire, les nouvelles mesures fiscales sont orientées vers l'élargissement de l'assiette fiscale et l'amélioration du rendement de certains impôts.

Pour augmenter les recettes, l'accent est mis sur une stratégie innovante d'optimisation du recouvrement des recettes intérieures propres. Premier exemple, qui n'est pas que symbolique, les députés seront désormais soumis à l'Impôt unique sur les traitements et salaires (IUTS), comme le reste des Burkinabè. « *Cette innovation permettra d'élargir l'assiette de l'impôt* », selon la DGI. La seconde innovation porte sur la détaxe de l'eau, produite au Burkina Faso ou importée ; le pays suit ainsi une directive de l'Uemoa.

## Vers la facture normalisée

Ce réaménagement va engendrer des pertes de recettes, d'où l'augmentation de 5 points des taxes indirectes sur certaines autres boissons, qui passent de 25 % à 30 %. Dans le secteur du tabac, le réaménagement fiscal a retenu deux taxes au lieu des trois (17 %, 25 % et 30 %).

La hausse du niveau de taxation des boissons alcoolisées et du tabac a pour but, « *en plus de décourager les consommateurs* », de respecter les textes communautaires de la Cedeao et de l'Uemoa.

L'autre grande innovation porte sur l'introduction de la facture normalisée. L'objectif visé à travers sa généralisation est de lutter efficacement contre la fraude – la plus répandue dans le pays – en matière de TVA. Dès mai 2016, l'utilisation de la facture normalisée devrait permettre de limiter le manque à gagner fiscal.

Même s'ils demeurent convaincus de son opportunité, plusieurs techniciens

## LA GÉNÉRALISATION DU CHÈQUE

Le gouvernement burkinabé a adopté, fin 2015, une nouvelle procédure pour le paiement des impôts et taxes ou droits de douane par chèque bancaire.

Selon ces nouvelles mesures, les contribuables, redevables et usagers des services des impôts et des douanes des villes de Bobo-Dioulasso et de Ouagadougou, devront désormais assurer leurs paiements par ce procédé.

Le dépôt des chèques bancaires se fera sur un compte bancaire dans une banque de leur choix. Une fois munis de la preuve de l'encaissement du chèque bancaire délivrée par la banque, les contribuables devront s'adresser à leur receveur pour la suite des formalités.

Cette nouvelle procédure vise

à faciliter l'encaissement des chèques et à améliorer la gestion de la trésorerie de l'État. La mise en œuvre de cette mesure vise à changer fondamentalement la pratique en matière de gestion des finances publiques et améliorer la lutte contre la corruption, dans le cadre des directives de l'Uemoa. L'objectif du Burkina Faso est d'accroître la mobilisation des ressources internes.

Selon le scénario du Cadre budgétaire à moyen terme (CBMT 2016-2018) élaboré avec le FMI, les prévisions indiquent des montants de 1 477,11 milliards F.CFA à mobiliser en 2016 et 1 612,59 milliards F.CFA en 2017.

souhaitent cependant une phase pilote, afin de « *tirer des enseignements des premières expériences d'emploi de la facture normalisée auprès des sociétés relevant de la direction des grandes entreprises, en raison de leur faible nombre* ».

## Un système renforcé

Le secteur immobilier, en plein essor actuellement, bénéficie d'un « *traitement de faveur* » : l'exonération de taxes sur les matériaux de construction pour l'exécution des projets immobiliers agréés, apparaît comme un bonus pour les investisseurs privés. Engagé dans la construction de cités et d'habitat social, l'État mise sur les partenariats public-privé pour résoudre l'épineuse question du manque de logements.

Toujours dans le même domaine, la constitution d'un fichier immobilier fiable, d'un cadastre fiscal permet à tous ceux qui ont des terrains, bâtis ou non, d'en opérer la mutation. L'objectif du législateur est de permettre au plus grand nombre de détenir des titres de propriété. À terme, le cadastre permettra de généraliser la fiscalité foncière. Déjà, il a été institué un droit de mutation de 300 000 F.CFA pour les terrains nus et de 500 000 F.CFA pour les terrains bâtis.

Qui dit optimisation et modernité, dit nouvelles technologies : aussi, la DGI envisage-t-elle de nouvelles fonctionnalités informatiques, comme la télédéclaration et le télépaiement, permettant d'améliorer la qualité du service rendu aux contribuables.

De même, la récente création de la

Direction des enquêtes et de la recherche fiscale (DERF) s'inscrit dans le cadre du renforcement du système d'information fiscale. Consciente que « *l'efficacité d'une administration fiscale s'apprécie à sa capacité à rechercher de nouveaux contribuables* », la DGI prévoit la poursuite du recensement fiscal qui devrait, à terme, permettre de mieux maîtriser les fichiers des contribuables et de contribuer à l'élargissement de l'assiette fiscale. Le nombre de contribuables est passé de 163 963 en 2008 à 203 534 à fin 2015.

## Des réformes attendues

Enfin, la contribution fiscale du secteur agricole fait toujours l'objet de débats. Ce secteur représentait 40 % du PIB en 2014.

L'année 2016 devrait voir se tenir un forum national sur la problématique de la fiscalisation des revenus agricoles. L'un des chantiers de la ministre de l'Économie, des finances et du développement, Hadi-zatou Rosine Coulibaly, est l'organisation d'assises nationales sur la fiscalité, au cours desquelles des réflexions seront menées sur la gouvernance fiscale dans le pays.

Cette nouvelle mouture prendra en compte les acquis des réformes fiscales engagées dans le cadre des programmes d'amélioration du climat des affaires, des rencontres gouvernement-secteur privé, et intégrera certaines dispositions harmonisées de la zone Uemoa. L'ambition des autorités burkinabé est d'élargir les débats sur la justice fiscale, afin d'éviter de donner l'impression que « *seuls les plus faibles ou les plus forts sont imposés* ». ■



# BONNE GOUVERNANCE EN ENTREPRISE

Améliorer la gouvernance d'entreprise pour une meilleure compétitivité représente une des clés de la réussite pour les banques de développement. Par Djamila Colleu

L'idée que le concept de gouvernance d'entreprise ou « *Corporate Governance* » est un atout pour la compétitivité suit son chemin. Ce sujet a été largement débattu lors de la 10<sup>e</sup> rencontre du CGDF (Corporate Governance Development Framework) en avril à Paris sous l'égide de Proparco (filiale de l'Agence française de développement). À cette occasion, la responsable Proparco en charge du département environnement, social, gouvernance et impact, Odile Conchou, a précisé que ce concept est encore récent, environ un an et demi. Quant à la SFI (Société financière internationale), elle est, de plus en plus, attentive à cette démarche de bonne gouvernance et intervient aussi à plusieurs niveaux depuis au moins une décennie.

## Les perspectives

En Afrique subsaharienne, deux pays font figure de précurseurs : le Sénégal et la Côte d'Ivoire, qui disposent d'un Code de gouvernance. D'autres sont en gestation avec l'appui de la SFI : en Sierra-Leone et au Ghana.

Mamour Fall, président de l'ISA (Institut sénégalais des administrateurs) et de l'Ordre national des experts-comptables, a contribué à l'élaboration du premier Code de gouvernance au Sénégal. Il estime qu'un bond en arrière a malheureusement été observé dans le secteur public depuis 2011. En effet, « *la nomination au conseil d'administration des entreprises publiques est souvent perçue aujourd'hui comme un avantage politique. Le secteur privé a adopté de bonnes pratiques de gouvernance, mais les moyens et les ressources sont encore défectueux. Le grand défi, ce sont les entreprises familiales.* »

En Côte d'Ivoire, selon Guy Mbengue, co-président de l'INAD-CI (Institut national des administrateurs de Côte d'Ivoire, « *le patronat est très engagé dans le processus de gouvernance avec des projets issus pour la majorité des entreprises publiques.* »). Confortant ce point de vue, Michel Briouza-Bi, administrateur de la Standard Bank à Abidjan, avocat et co-président de l'INAD-CI, estime « *que ce qui manque dans le monde francophone, c'est la confrontation avec le droit des affaires. Au-delà du Code de gouvernance, il faut des régulateurs. L'Ohada a travaillé sur une loi commune, revue en 2014. Mais il faut qu'elle soit adaptée aux nouveaux défis de la gouvernance pour les 18 pays intéressés. Le principal défi est la dissémination ; aujourd'hui nombreuses sont les entreprises qui ne connaissent pas la loi. Il faut faire face à ce manque de connaissance et former sur tout ce qui est lié à la gouvernance et la gestion d'entreprise.* ». Fondateur du cabinet conseil français Associés en gouvernance,

Emmanuel du Boullay souligne « *qu'il faut sensibiliser en priorité les acteurs et institutions publiques : États, Chambres de commerce... La gouvernance est un processus d'amélioration en continu sur le long terme. Dans le secteur public, le besoin de réglementation est plus important que dans le secteur privé. Aujourd'hui, il incombe aux États de renforcer la régulation de l'économie.* ».

La vulgarisation demeure encore insuffisante. Certes les bonnes pratiques existent avec la création d'instituts et des collaborations Sud-Sud émergent, entre les pays d'Afrique du Nord et d'Afrique de l'Ouest, notamment entre le Maroc et la Côte d'Ivoire, le Sénégal. Mais des efforts doivent être déployés pour vulgariser la signification de ces codes, car nombreux sont ceux qui ne savent toujours pas ce qu'englobe la gouvernance et ce que cela pourrait leur apporter. Diffuser la bonne gouvernance d'entreprise reste un enjeu pour le développement du potentiel du secteur privé en Afrique. ■



## LE CGDF

À l'initiative de la SFI, et avec le concours de l'OCDE, plusieurs institutions financières de développement se sont regroupées en 2004 autour d'une initiative baptisée « *Corporate Governance Development Framework* », cadre de développement pour la gouvernance d'entreprise, une plateforme de partage et d'échange des pratiques engagées par les banques de développement pour améliorer la gouvernance d'entreprise. En 2015, le CGDF regroupe 34 institutions de développement, issues de tous les

continents, de taille diverse, dont le point de ralliement est de développer une approche partagée. Des outils communs ont été élaborés sur la base de la méthodologie de la SFI avec une simplification pour les PME. Cette synergie se concrétise dans la publication de documents, la diffusion des formations, un partage d'informations en continu. Chaque année, une conférence organisée par l'une des institutions membre accueille l'ensemble des partenaires.