



IC PUBLICATIONS

FRANCE

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

GRANDE-BRETAGNE

IC PUBLICATIONS
7 COLD BATH SQUARE
LONDON EC1R 4LQ
Tél.: + 44 20 7841 32 10
Fax: + 44 20 7713 7898
E-mail: icpubs@africasia.com
Website: www.africasia.com

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Afif Ben Yedder

ÉDITEUR

Omar Ben Yedder

RÉDACTEUR EN CHEF

Hichem Ben Yaïche
h.benyaiche@icpublications.com

COORDONNATEUR DE LA RÉDACTION
Junior Ouattara

SECRÉTAIRE DE RÉDACTION

Laurent Souaille

RÉDACTION

Gérard Choisnet, Ridha Kefi, Anver Versi

COLLABORATEURS EXTÉRIEURS

Estelle Brack, Djamilia Colleu,
Alain Le Noir, Dhafer Saïdane, Olivier Deau,
Christine Holzbauer, Samia Lokmane Khelil.

DIRECTION ARTISTIQUE

Daniel Benharrosh

DIRECTRICE GÉNÉRALE

Leïla Ben Hassen
lbenhassen@icpublications.com

V.P. DÉVELOPPEMENT

Saliba Manneh

DIRECTEURS DE COMMUNICATION

Mohamed Ali Aboudi

BUREAU MAGHREB

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

PRODUCTION

Richard Briggs

DIFFUSION

Jean-Claude Bétard

ABONNEMENTS

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

IMPRIMEUR

Headley Brother Ltd,
Ashford, Kent TN24 8HH

CRÉDITS PHOTOS

AFP (Sauf mention particulière)

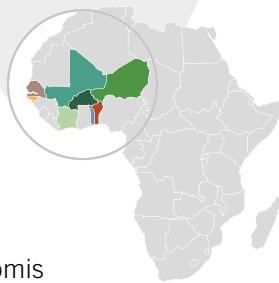
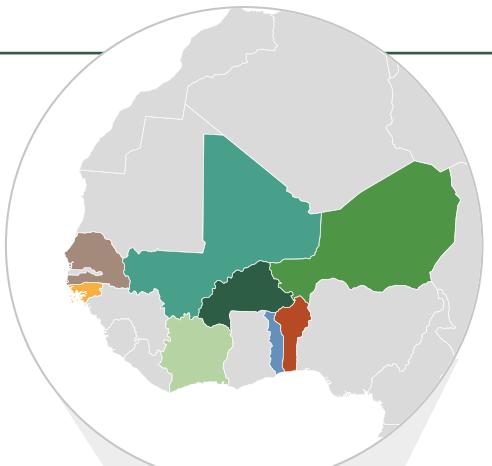
N° DE COMMISSION PARITAIRE
0120 T 90333

ISSN

1757-1413
Trimestriel
Dépôt légal: août 2016
© 2016 - IC Publications

DOSSIER
UEMOA
FINANCEMENT

ENTRE INTÉGRATION ET INNOVATION



- | | |
|---|---|
| <p>25 De nouvelles solutions pour les PME</p> <p>26 L'innovation à l'épreuve de la fraude</p> <p>28 Blaise Ahouantchédé
La monétique au service de l'intégration</p> <p>30 La BRVM poursuit sa mue</p> <p>33 Edoh Kossi Amenounvé
Le gisement de sociétés à coter est important</p> <p>36 Adrien Diouf
Établir un marché local fort</p> <p>39 Stanislas Zézé
Pour se financer, rien ne vaut la Bourse</p> <p>40 Les acteurs du private equity</p> | <p>41 Patrice Gomis
Aidons les multinationales africaines de demain</p> <p>42 Jean-Luc Vovor
Faire connaître le capital investissement</p> <p>44 Tableau de bord de l'UEMOA</p> <p>46 Huit pays en phase de modernisation</p> |
|---|---|

DÉCIDEURS

- | | |
|---|--|
| <p>12 Henri-Claude Oyima
La diversification reste la clé de la réussite</p> <p>16 Benoît Chervalier
Le conseil indépendant des États et des entités publiques</p> <p>18 Jean-Claude Ngwba
Le régulateur de la Bourse du Cameroun</p> <p>19 Georges Wega
Un homme de grands défis</p> <p>21 Michel Koffi Dorkenoo
les challenges à relever</p> | <p>57 Algérie
Les progrès de la finance islamique</p> <p>58 Forum du Club des dirigeants de banques et d'établissements de crédit d'Afrique
Pour une finance performante</p> |
|---|--|

FINANCES ET MARCHÉS

- | | |
|--|---|
| <p>52 Tunisie
Les tribulations de la nouvelle loi bancaire</p> <p>53 Algérie
Emprunt public cherche souscripteurs</p> <p>55 Burkina Faso
Comment favoriser la culture boursière?</p> | <p>60 les offres de services digitaux</p> <p>64 La révolution de la monnaie électronique</p> <p>66 Des enjeux financiers considérables</p> |
|--|---|

ACTIVITÉ BANCAIRE

- | | |
|--|---|
| <p>57 Algérie
Les progrès de la finance islamique</p> <p>58 Forum du Club des dirigeants de banques et d'établissements de crédit d'Afrique
Pour une finance performante</p> | <p>60 les offres de services digitaux</p> <p>64 La révolution de la monnaie électronique</p> <p>66 Des enjeux financiers considérables</p> |
|--|---|
- 68** **Vincent Di Betta**
Financement des PME
Le levier de la puissance publique
- 70** **Dhafer Saïdane**
Un manque à gagner pour l'émergence
- 72** **Alain Le Noir**
Quelle déontologie pour la banque africaine ?



BRÈVES

INTERNATIONAL

L'ACBF LANCE SON PLAN STRATÉGIQUE

Abidjan a accueilli fin juin-début juillet la conférence des donateurs de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF). Les donateurs vont mobiliser 50 millions de dollars pour le financement du plan stratégique 2017-2021 de l'institution, qui est à la recherche de 250 millions \$ pour appuyer le renforcement des capacités des administrations (aux niveaux régional, national et provincial), de la société civile et du secteur privé du continent.

La Côte d'Ivoire portera sa contribution au plan stratégique 2017-2021 de 2 à 3 millions \$, a annoncé le ministre d'État ivoirien, ministre de l'Intérieur et de la sécurité, **Hamed Bakayoko**. « Les études les plus récentes présentées au Forum sur le renforcement des capacités en Afrique les 3 et 5 mai à Harare montrent que l'Afrique compte 35 ingénieurs pour 1 million d'habitants contre 168 pour le Brésil, 2 457 pour l'Union européenne, et 4 103 aux États-Unis. On dénombre également 70 agronomes pour 1 million d'habitants contre 550 en Amérique latine et 3 000 aux États-Unis. »

La nouvelle stratégie de l'ACBF ambitionne de produire des « peuples qualifiés et des institutions fortes pour transformer l'Afrique ». Crée en 1991, cette fondation panafricaine a permis, en 25 années d'existence, de former plus de 50 000 experts en analyse de politique macroéconomique à travers plus de 45 pays.



ACCORD DANS LES ÉNERGIES RENOUVELABLES

Denham Capital, société internationale de capital-investissement spécialisée dans l'énergie, et GreenWish Partners, société d'investissement spécialisée dans les énergies renouvelables en Afrique subsaharienne, ont conclu un partenariat en vue de développer, financer et construire un portefeuille de 600 MW d'actifs d'énergie renouvelable à travers l'Afrique subsaharienne d'ici à 2020. Cet engagement permettra notamment à GreenWish de réaliser son pipeline de projets estimé à 1 milliard \$.

« Les producteurs indépendants d'énergie tels que GreenWish apportent une solution clé au déficit énergétique en Afrique qui requiert des investissements de plus de 40 milliards \$ par an. Le partenariat avec Denham nous

donne les moyens et la dimension nécessaires pour mener à bien notre mission d'électrification compétitive et durable de l'Afrique », estime **Charlotte Aubin-Kalaidjian**, présidente fondatrice de GreenWish.

En février 2016, GreenWish a démarré au Sénégal les travaux de Senergy II, le plus grand projet de production indépendante d'énergie solaire en construction en Afrique subsaharienne, avec le groupe Vinci. Cette centrale photovoltaïque de 20 MW, située à Bokhol, à la frontière avec la Mauritanie, sera raccordée en octobre et fournira l'électricité à 180 000 Sénégalais. Grâce au partenariat avec Denham, la société entend capitaliser sur ce premier succès pour fournir des capacités de génération électrique ailleurs sur le continent.



DANGOTE S'INVITE AU CAPITAL D'AFREXIMBANK

Dangote Group a rejoint l'actionnariat de la Banque africaine d'import-export (Afreximbank). Le groupe nigérian a conclu le processus d'adhésion au capital de la banque fin mai 2016 avec un « investissement substantiel », indique Afreximbank. **Benedict Oramah** (photo), président d'Afreximbank, considère que cet investissement est « un vote de confiance vis-à-vis de la banque, par sans doute, la plus grande entreprise d'Afrique. Les investisse-

ments massifs du groupe en Afrique en font un partenaire de choix pour la mise en œuvre de notre stratégie de développement du commerce intra-africain ». En collaborant avec Dangote Group, « nous envisageons de constituer un plan de financement des chaînes d'approvisionnement à travers l'Afrique, qui pourrait atteindre 1 milliard \$ à court terme, visant à promouvoir le commerce intrarégional, la croissance des PME et la création d'emploi ».



INTERNATIONAL

UNE MÉGA CO-ENTREPRISE DANS LES INFRASTRUCTURES



General Electric s'est associé à Mara Group et Atlas Merchant Capital en vue de créer une coentreprise destinée à investir dans les infrastructures. La joint-venture cherchera à investir en fonds propres dans des projets d'infrastructures dans des pays sélectionnés à travers toute l'Afrique, qui présente des perspectives de croissance importantes dans la production d'électricité, le transport, le pétrole et le gaz et d'autres domaines d'infrastructures dont le secteur minier. La coentreprise se concentrera sur ce vaste ensemble de segments en facilitant l'accès au capital, offrant ainsi la possibilité de mettre en œuvre aussi bien les projets avancés que ceux qui sont encore au stade de développement. «*Nous savons tous combien il est impératif de combler le déficit annuel de 50 milliards \$ du financement des infrastructures de l'Afrique. Des partenariats comme ceux-ci sont un élément crucial du programme de développement au moment où nous cherchons à promouvoir le développement économique et social et à lutter contre la pauvreté en Afrique*», a déclaré à Lusaka (Zambie) Akinwumi Adesina (photo), président de la BAD (Banque africaine de développement).

La joint-venture est bien placée pour agir comme une partie prenante de référence aux côtés des sponsors de projets d'infrastructure, et elle mettra à profit ses relations avec les banques prêteuses et sa connectivité pour alimenter l'Afrique et les institutions connexes afin de respecter l'élément de dette de son financement.

Mara Group (Dubai) est un groupe d'investissement panafricain qui dirige des opérations et des investissements dans les secteurs de l'immobilier, des services financiers, de la technologie et des infrastructures. Le groupe est actuellement actif dans 25 pays africains et 27 pays dans le monde. Atlas Merchant Capital, située à New York, se consacre à trouver des opportunités d'investissement uniques, notamment dans le secteur des services financiers.

ACCORD STRATÉGIQUE POUR ECOBANK ET OLD MUTUAL

Ecobank Transnational Incorporated (ETI), la maison mère de Groupe Ecobank, et Old Mutual Emerging Markets (OMEM), une entité du Groupe Old Mutual, ont signé un nouvel accord stratégique qui renforcera les liens existant entre la première banque panafricaine et le géant de l'assurance et de la gestion d'actifs. OMEM a déjà un partenariat bancassurance avec le Groupe Ecobank. Ce deuxième accord signé permettra à l'alliance stratégique de s'élargir, en offrant plus facilement des services d'assurance aux clients d'Ecobank dans certains pays où les deux groupes mènent des opérations. Les clients bénéficieront de manière mutuelle d'une gamme de services financiers, comprenant l'assurance vie, l'épargne et les solutions d'assurance court terme à travers un plus grand réseau sur le continent africain. Old Mutual opère essentiellement dans le marché des épargnes long terme et d'investissement, et intervient dans 19 pays africains. Le groupe détient 50 % de Nedbank (Afrique du Sud).



Deux projets soutenus par la BID

La BID (Banque islamique de développement) a approuvé deux financements d'un montant total de 131 millions \$, dont:

- 101,5 millions \$ pour le projet de train à grande vitesse Tanger-Casablanca au Maroc ;
- 29,5 millions \$ pour un projet de développement agricole dans la province du Soum au Burkina Faso.

AFRIQUE DU NORD

MAROC

DES BANQUES PARTICIPATIVES EN 2017

El Hassan Benhalima, directeur de la supervision bancaire à la Bank Al-Maghrib (BAM) a présenté fin juin l'état d'avancement des travaux préparatoires au lancement des activités du secteur des banques participatives (banques islamiques).

Des demandes d'agrément pour la création d'une entité dédiée à la commercialisation des produits participatifs ont été déposées par:

- le Crédit Agricole, associé avec une filiale de la BID ;
- le groupe Banque centrale populaire (BCP) avec la banque américaine Guidance Financial Group, détenue par des capitaux libanais ;
- le Crédit immobilier et hôtelier (CIH), en partenariat avec la banque islamique qatarie QIIB ;
- la BMCE avec la banque bahrainie Al Baraka ;
- Attijariwafa bank, qui lancera son projet seule.

Emirates NBD et la qatarie Al Rayan, ainsi que la société de financement RCI, filiale de Renault, ont aussi déposé des demandes d'agrément. Le Crédit du Maroc, BMCI et la Société Générale ne prévoient de lancer que des fenêtres dédiées à la finance participative. Les premières banques participatives du Maroc devraient démarrer début 2017.



BRÈVES

AFRIQUE DU NORD

MCC SOUTIENT L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE



À l'occasion de la visite au Maroc de **Michelle Obama**, dans le cadre de l'initiative *Let Girls Learn* (Laissons les filles apprendre), l'agence gouvernementale américaine indépendante Millennium Challenge Corporation (MCC) a annoncé, fin juin à Marrakech, un investissement de près de 100 millions \$ en soutien au lancement d'un nouveau modèle d'enseignement secondaire, en partenariat avec le gouvernement marocain.

Ce financement bénéficiera à quelque 100 000 élèves, dont 50 000 jeunes filles, à travers des activités et programmes répondant spécifiquement aux besoins d'apprentissage de ces adolescentes. Les activités comprennent, par exemple, des programmes de mentorat, des stages, des activités extrascolaires, l'amélioration des toilettes et des vestiaires pour filles, ainsi que la formation des enseignants et des administrateurs sur la problématique du genre et le mode de gestion des écoles.

L'investissement du MCC s'inscrit dans le cadre du deuxième Compact (programme) signé avec le gouvernement marocain en 2015 pour un montant global de 450 millions \$.

La BCP développe sa coopération avec ICBC

À l'occasion de la visite en Chine du roi **Mohammed VI**, la Banque centrale populaire (BCP) et son partenaire ICBC (Industrial and Commercial Bank of China), première banque chinoise et mondiale, sont convenus mi-mai d'élargir leur coopération au financement des projets d'investissement chinois au Maroc et en Afrique subsaharienne.

Cet accord a permis notamment la réalisation des premières opérations de paiement libellées en devise chinoise, le renminbi, pour les entreprises opérant avec la Chine. La BCP et ICBC avaient déjà conclu un accord en ce sens, lors du forum économique Maroc-Chine tenu en novembre 2014 à Pékin. Les conventions signées à cette occasion concernaient deux autres partenaires chinois : Huawei, opérateur NTI de référence ; et Bonna, fournisseur mondial de thé, pour un montant global de 225 millions \$.



TUNISIE

JUSQU'À 5 MILLIARDS \$ DE PRÊTS DE LA BANQUE MONDIALE

Le Groupe de la Banque mondiale a approuvé une nouvelle stratégie pour la Tunisie qui prévoit un montant de prêts pouvant aller jusqu'à 5 milliards \$ au cours des cinq prochaines années, afin de restaurer la croissance économique et stimuler la création d'emplois, en particulier pour les jeunes et les femmes ainsi que pour les régions défavorisées. Ce nouveau « cadre de partenariat-pays » s'articule autour de trois principaux objectifs :

- Mener à leur terme les réformes économiques engagées afin de consolider la stabilité macroéconomique de la Tunisie et de soutenir la création d'emplois et l'innovation par le secteur privé ;

- Réduire les disparités de débouchés économiques et de niveaux de vie entre les agglomérations côtières et les régions sous-développées ;

- Soutenir les segments les plus vulnérables de la société et contribuer à renforcer la confiance entre les citoyens et les gouvernements.

Le cadre de partenariat a été élaboré en collaboration avec la Société financière internationale (IFC) et l'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA), qui assure les investissements contre les risques politiques.

ACCORD DE GARANTIE AVEC LES ÉTATS-UNIS

La Tunisie a signé début juin un accord de garantie de prêt avec les États-Unis qui va lui permettre d'obtenir jusqu'à 500 millions \$ de financements abordables sur les marchés internationaux des capitaux.

Selon l'USAid, cette garantie de prêt souligne l'engagement persistant des États-Unis envers le peuple tunisien et sa transition démocratique. Elle est conçue pour soutenir la Tunisie dans la poursuite d'importantes réformes économiques qui fourniront les fondements de la croissance et de la prospérité, tout en favorisant aussi la capacité de la Tunisie à

AFRIQUE DU NORD

accéder au marché mondial des capitaux.

Il s'agit de la troisième garantie de prêt des États-Unis en faveur de la Tunisie, après celles de 485 millions \$ en 2012 et de 500 millions \$ en 2014. Ces garanties sont l'une des composantes de l'appui américain plus large à ce pays.

LA BANQUE DES RÉGIONS EST BIEN LANCÉE

Le comité de pilotage du projet de Banque des régions (BdR), composé de **Slim Chaker**, ministre des Finances, **Yassin Brahim**, ministre du Développement, de l'investissement et de la coopération internationale, **Ridha ben Mosbeh**, ministre conseiller auprès du chef du gouvernement, et **Nadia Gamha**, représentant le gouverneur de la Banque centrale de Tunisie (BCT), s'est réuni mi-juin.

Le comité a approuvé le modèle opérationnel de la BdR, qui agira comme acteur de refinancement et de garantie, et qui offrira des services de conseil financier aux TPE-PME.

Le comité a également validé le modèle institutionnel et le périmètre d'intervention de la BdR en relation avec la Banque de financement des petites et moyennes entreprises (BFPME), la Banque tunisienne de solidarité (BTS) et la Société tunisienne de garantie (Sotugar).

Des représentants de la banque allemande KFW participaient à cette réunion. Selon le ministre des Finances, « la BdR, concept inspiré de l'Allemagne, est un outil de décentralisation visant à donner la possibilité aux investisseurs et aux jeunes de financer leurs projets dans les régions, en mettant à leur disposition les capitaux nécessaires, sans exiger de garanties. La BdR constitue aussi un outil permettant à l'État de mettre en application sa politique d'investissement dans les régions ».

AFRIQUE DE L'OUEST

LA BANQUE MONDIALE APPUIE LA VEILLE SANITAIRE

La Banque mondiale a approuvé un financement IDA de 110 millions \$, destiné au renforcement des systèmes de santé et de surveillance des maladies en Guinée, en Sierra Leone et au Sénégal, au profit de plus de 33,3 millions d'habitants. Ce financement est le premier d'une série d'investissements prévus au titre du Programme régional d'amélioration des systèmes de veille sanitaire en Afrique de l'Ouest (Redisse).

La Guinée et la Sierra Leone, qui font partie des pays les plus touchés par la dernière épidémie d'Ebola, recevront chacune 30 millions \$, de même que le Sénégal. Enfin, l'Organisation ouest-africaine de la santé recevra 20 millions \$ de l'IDA, auxquels s'ajoute un cofinancement du gouvernement canadien de 4 millions \$



DIX PROJETS SOUTENUS PAR LA BOAD

La Banque ouest-africaine de développement (BOAD) a approuvé une dizaine de prêts d'un montant total de 54,6 milliards de F.CFA portant sur le financement partiel des projets suivants :

Bénin – Prêt de 6,5 milliards de F.CFA au Projet d'appui à la croissance économique rurale (PACER). L'objet principal est l'aménagement de 405 ha de bas-fonds pour la production de riz et le maraîchage, ainsi que la réalisation d'infrastructures d'accompagnement et de mise en marché ;

Burkina Faso – Prêt de 4 milliards de F.CFA par l'importation de matières premières par la société Ciments de l'Afrique Burkina Faso pour la production d'environ 87 500 tonnes de ciment par trimestre ;

Côte d'Ivoire – Prêt de 5,1 milliards de F.CFA pour l'extension et modernisation des infrastructures de l'aéroport Félix-Houphouët-Boigny par la société Aeria. L'objectif est de pouvoir traiter un trafic de 2 000 000 passagers à l'horizon 2020 ;

Mali – Prêt de 7,5 milliards de F.CFA pour l'aménagement hydroagricole du casier de Molodo nord, dernière tranche de la deuxième phase à l'Office du Niger. Ce projet permettra de produire 25 800 tonnes de riz paddy et 24 080 t de produits maraîchers ;

Mali – Prêt de 2,5 milliards de F.CFA en faveur d'un aménagement agricole pour la culture de riz, d'oignon, de pomme de terre et de maïs à M'Bewani – Office du Niger par la société Agro-Industrie ZED (Agrized). Cet aménagement permettra de produire, à partir de la troisième année d'exploitation, 1 900 tonnes de riz entier, 900 t de brisure de riz, 6 500 t de pomme de terre, 4 000 t d'oignon et 3 900 t de maïs ;

Niger – Prêt de 1,5 milliard de F.CFA pour la

La plateforme bancaire internationale.
Pour chaque métier.

www.sab2i.com . sales@sab2i.com

sab

BRÈVES

AFRIQUE DE L'OUEST

mise en place d'une deuxième ligne de refinancement en faveur d'Asusu SA, destinée au refinancement d'investissements productifs;

Sénégal – Prêt de 20 milliards de F.CFA pour la phase 2 du Programme prioritaire de désenclavement (PPD)/aménagement de la boucle du Boudier (Sénégal) ;

Sénégal – Prêt de 5 milliards de F.CFA pour la construction et exploitation d'un hôtel 5 étoiles de 150 chambres, le « Hyatt Centric Kermel Dakar », par la société Lacoste & Compagnie ;

Sénégal – Prêt de 2,5 milliards de F.CFA pour l'installation d'un groupe additionnel à la centrale thermique à cycle combiné de Tobene Power. Ce groupe additionnel d'environ 18,5 MW, portera la puissance totale installée de la centrale à 115 MW ;

Togo – Prêt de 4 milliards de F.CFA au Projet d'aménagement et de réhabilitation des terres agricoles dans la zone de Mission-Tové (Partam) – phase consolidation.

CÔTE D'IVOIRE

L'ÉTAT CÈDE SES 10 % DANS NSIA BANQUE

Le gouvernement a autorisé la cession de la totalité de la participation détenue par l'État dans le capital de NSIA Banque Côte d'Ivoire, soit 200 000 actions, représentant 10 % du capital, à raison de 5 % au Conseil café cacao et 5 % au public, à l'occasion des opérations concomitantes d'introduction en Bourse d'Abidjan et d'augmentation du capital de la banque. NSIA Banque CI, ex-BIAO-CI, est détenue à 80 % par le groupe de bancassurance NSIA de **Jean Kacou Diagou**. La participation de 26,3 % dans le groupe NSIA détenue par Emerging Capital Partners (ECP) avait été reprise fin mars 2015 par la Banque nationale du Canada (BNC) et Amethis Finance, respectivement pour 20,9 % et 5,4 %.

SOUTIEN DE L'AFD

Daniel Kablan Duncan, Premier ministre, et **Rémy Rioux**, directeur général de l'Agence française de développement (AFD), qui effectuait sa première visite officielle en Côte d'Ivoire depuis sa prise de fonction le 2 juin 2016, ont signé mi-juin une convention d'affectation du Programme de renforcement du système de santé dans le cadre du Contrat de désendettement et de développement (C2D). Ce 2^e C2D Santé permettra d'améliorer la santé des populations et de réduire la mortalité maternelle, néonatale et infantile. Il vise à : améliorer l'accessibilité de la population ivoirienne à des services de santé de qualité ; atteindre l'objectif commun de réduction de la mortalité maternelle et infantile et de la malnutrition ; et améliorer la chaîne d'approvisionnement en produits

CÔTE D'IVOIRE

RETOUR DE L'EXIM BANK OF INDIA

À l'occasion de la visite officielle du président indien **Pranab Mukherjee** (photo), le ministre ivoirien des Affaires étrangères, **Albert Toikeusse Mabri**, et le PDG de l'Exim Bank of India, **Yaduvendra Mathur**, ont signé mi-juin à Abidjan un accord de siège pour l'ouverture d'un bureau de représentation d'Exim Bank of India dans la capitale économique ivoirienne, couvrant 21 pays de l'Afrique de l'Ouest et du Centre.

Les échanges commerciaux entre la Côte d'Ivoire et l'Inde ont connu une hausse de 132 % en cinq ans, passant de 221 milliards de F.CFA en 2010 à 513 milliards de F.CFA en 2015. Ils couvrent de nombreux secteurs, notamment les BTP, la logistique, les TIC, les équipements médicaux et pharmaceutiques, la formation et le développement du capital humain en général, ainsi que le commerce et l'exportation, notamment de cacao et de noix de cajou. « *L'Inde représente un partenaire commercial important pour la Côte d'Ivoire figurant, au niveau mondial, au 9^e rang de ses clients et au 5^e rang de ses fournisseurs en 2014* », a indiqué le Premier ministre ivoirien, **Daniel Kablan Duncan**.

« *Le retour de l'Exim Bank of India devrait permettre de mieux stimuler et de concrétiser des partenariats nouveaux dans le domaine des échanges économiques et commerciaux* », soutient Daniel Kablan Duncan, qui rappelle des projets importants, tant publics que privés, ayant déjà bénéficié de l'appui de cette banque indienne. Il s'agit

entre autres de l'interconnexion électrique entre la Côte d'Ivoire et le Mali, l'appui au Programme national de production de riz, la création d'une zone franche de biotechnologie et de technologies de l'information et de la communication à Grand Bassam (VITIB), et la signature mi-juin d'un mémorandum d'entente, concernant l'acquisition de 500 nouveaux autobus destinés à la Société des transports abidjanais (SOTRA).



AFRIQUE DE L'OUEST

pharmaceutiques et intrants stratégiques ainsi que les performances du système pharmaceutique. Ce programme est financé sur les ressources du C2D et porte sur un montant total de 44,6 milliards de F.CFA, soit environ 68 millions d'euros. Prévu sur quatre ans, il s'achèvera fin juin 2020.

Transferts instantanés vers MTN Mobile Money avec WorldRemit



Le fournisseur du service de transfert d'argent digital WorldRemit, acteur britannique des nouvelles technologies, et l'opérateur télécoms MTN Côte d'Ivoire ont donné le vert aux opérations d'envois d'argent depuis l'étranger vers des portefeuilles électroniques MTN Mobile Money en Côte d'Ivoire.

L'application WorldRemit permet d'effectuer des transferts d'argent en quelques clics, tandis que les bénéficiaires en Côte d'Ivoire reçoivent l'argent directement sur leur compte MTN Mobile Money. Ils bénéficient alors dans la minute de tous les services MTN Mobile Money, et peuvent notamment retirer leurs fonds dans un des 10 000 points marchands du réseau MTN Mobile Money partout en Côte d'Ivoire où il est implanté depuis 2009.

BURKINA FASO

L'UE ACCORDERA 400 MILLIONS D'EUROS POUR LE PNDES

Le président du Burkina Faso, **Roch Marc Christian Kabore** (photo), a participé, du 14 au 18 juin à Bruxelles, aux 10^e Journées européennes du développement (JED). « Nous avons rencontré le commissaire chargé du Développement, la vice-présidente, et le président du Conseil européen. À tous ces niveaux, nous avons vendu les objectifs 2020 du Burkina et sa reprise économique pour son développement », a déclaré le chef de l'État à son retour. « Les partenaires se sont engagés à soutenir les objectifs que nous avons au niveau du Programme national de développement économique et social (PNDES). Au niveau de l'Union européenne déjà, pour cette année 2016 aussi bien pour Zagtouli (projet de centrale solaire) qu'au niveau des appuis budgétaires, nous avons environ 100 millions d'euros qui sont mis à la disposition du Burkina Faso pour faire en sorte que sur les frontières, nous ayons un développement intégré entre les pays frontaliers. » Le second aspect « est que pour le PNDES, à partir de 2017, l'Union européenne va injecter à peu près 400 millions d'euros pour soutenir ses objectifs ».

Au Grand-Duché du Luxembourg, « ce sont des financements de l'ordre 60 millions d'euros qui seront mis à la disposition du Burkina Faso dans le cadre du PNDES ».



LA BANQUE MONDIALE OCTROIE 80 MILLIONS \$ POUR L'EAU ET L'ASSAINISSEMENT

Le directeur pays en charge de l'eau en Afrique de l'Ouest et en Éthiopie de la Banque mondiale, **Alexander E. Bakalian**, a été reçu en audience fin mai par le ministre de l'Eau et de l'assainissement, **Nionga Ambroise Ouedraogo**.

« Il ressort des entretiens que la Banque mondiale est disposée à appuyer le gouvernement à hauteur de 80 millions de dollars dans le secteur urbain », indiquent les autorités burkinabè. « Cet appui permettra à notre pays de mettre en œuvre sa politique de l'eau qui consiste à assurer à tous un accès équitable à l'eau potable et à l'assainissement ».

Le Premier ministre, **Paul Kaba Thieba**, rappelle qu'« en matière d'accès à l'eau potable, l'objectif visé est la réalisation de la vision « zéro corvée d'eau » qui garantira l'accès universel à l'eau potable, tout en portant le taux d'accès à l'assainissement à 80 % de la population urbaine et à 50 % de la population rurale en 2020 ».

NIGER

APPUI À L'AGRICULTURE « CLIMATO-INTELLIGENTE »

La Banque mondiale a approuvé un financement de 111 millions \$ destiné à accroître la productivité de l'agriculture nigérienne et à améliorer sa résilience aux chocs climatiques.

Le Projet d'appui à l'agriculture « climato-intelligente » au Niger est la première opération de la Banque mondiale en Afrique spécifiquement conçue pour promouvoir un développement du secteur agricole qui s'inscrit dans la lutte contre le changement climatique.

Le projet bénéficiera directement à environ 500 000 agriculteurs et agropasteurs dans 44 communes. Il contribuera à développer la distribution et l'utilisation de semences améliorées et résistantes à la sécheresse, et à accroître le nombre d'agriculteurs recourant à l'irrigation. L'objectif ►

BRÈVES

AFRIQUE DE L'OUEST

est aussi de diffuser les pratiques d'agroforesterie et plus généralement des formes d'agriculture écologiques. Enfin, le projet soutiendra la régénération des terres agropastorales dégradées, la mise en valeur du bétail et d'autres filières à fort potentiel tout en améliorant l'accès des petits agriculteurs aux marchés.

Pour **Paul Noumba Um**, directeur des opérations de la Banque mondiale dans la région, « ce projet servira de référence pour la conception des futurs projets d'agriculture climato-intelligente dans l'ensemble de la région ».



Troisième ligne de refinancement de la BOAD à la Sonibank

Christian Adovelande, président de la BOAD (Banque ouest-africaine de développement), et **Souley Oumarou**, directeur général de la Société nigérienne de banque (Sonibank), ont signé un contrat de prêt par lequel la BOAD octroie à la Sonibank une troisième ligne de refinancement de 8,5 milliards de F.CFA.

Ce prêt est constitué d'un volet « accord-cadre de refinancement » de 5 milliards de F.CFA, et d'un volet « avance globale spécialisée » de 3,5 milliards de F.CFA, destiné au refinancement de l'extension des capacités de distribution de gaz de la Société nigérienne des hydrocarbures. Ce concours s'inscrit dans le cadre d'un programme engagé par la BOAD et la KfW visant à soutenir les PME de l'Uemoa, en améliorant leur accès aux moyens de financement par le canal du secteur bancaire commercial.

SENÉGAL

L'AFD SOUTIENT L'AGRICULTURE

Le ministre de l'Économie, des finances et du plan, **Amadou Bâ**, et le nouveau directeur général de l'AFD, **Rémy Rioux** (photo), ont signé une convention relative à une ligne de crédit dédiée au financement de l'investissement agricole au Sénégal.

Selon ses promoteurs, « le projet a pour finalité de contribuer à lever deux des principaux freins au développement de l'agriculture sénégalaise : l'accès au financement long-terme et l'insuffisance des équipements ». Il appuiera la réalisation d'investissements permettant la modernisation, la diversification et l'extension des activités des exploitations agricoles et des organisations professionnelles, dans des filières agricoles à fort potentiel.

Le prêt concessionnel d'un montant global de 15 millions d'euros, soit environ 10 milliards de F.CFA, accordé par l'AFD, sera intégralement rétrocédé à la CNCAS et affecté en particulier aux exploitations familiales.



L'USINE DE DESSALEMENT EST BIEN ENGAGÉE

Le président de l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA), **Shinichi Kitaoka** (photo), a visité mi-juin le site de la première usine de dessalement d'eau de mer au Sénégal.



D'un coût global de 135 milliards de F.CFA, l'usine de la Société nationale des eaux du Sénégal (SONES) sera érigée sur le site des Mamelles à Dakar (Ouakam) pour sécuriser l'approvisionnement de la capitale et ses environs en eau potable. Le directeur général de la SONES, **Charles Fall**, a remercié le gouvernement japonais, qui a accepté de financer ce grand projet d'un coût de 135 milliards de F.CFA. Le président de la JICA a mis l'accent sur les technologies de pointe qui seront utilisées par les techniciens nippons pour la réalisation de ce projet, qui comporte un volet de renouvellement de 460 km de réseaux de distribution à Dakar. La SONES envisage également la réalisation d'une deuxième usine de dessalement d'eau de mer d'une capacité de 50 000 m³/j sur la Grande Côte en partenariat public-privé, avec le concours de la SFI (Banque mondiale).

AFRIQUE CENTRALE

CAMEROUN

Belfius finance l'alimentation en eau de Kribi

Le ministre de l'Économie, de la planification et de l'aménagement du territoire (Minepat), **Louis Paul Motaze**, et **Danny Feremans**, représentant la banque belge Belfius, ont signé à Kribi la convention de financement de la première phase du projet d'approvisionnement en eau potable du Complexe industrielo-portuaire de Kribi (CIPK).

Le ministre avait été autorisé mi-septembre 2015 par le président **Paul Biya** à signer avec Belfius une convention de crédit acheteur d'un montant de 45 millions d'euros, soit environ 29,52 milliards de F.CFA, pour le financement du projet d'approvisionnement en eau potable du nouveau complexe portuaire et de la nouvelle ville de Kribi.

UN PARTENAIRE AMÉRICAIN POUR CAMTEL

L'opérateur public Cameroon Telecommunications (Camtel) et la firme américaine William F. Clark & Co ont signé un protocole d'accord en vue de mobiliser les ressources financières pour l'extension du réseau à fibres optiques camerounais de 6 000 km actuellement à 20 000 km, ou projet FTTX. «*Cette expansion nous permettra de connecter 1 million de ménages dans les zones urbaines à l'Internet à haut débit*», ainsi que 300 000 entreprises et professionnels, commente le directeur général de Camtel, **David Nkotto Emane**.

Les deux autres volets du projet portent sur la construction de deux Data Centers, et l'installation de 2 000 pylônes à travers le territoire afin de déployer le réseau 4G de Camtel. Ces trois éléments représentent des investissements totaux évalués à quelque 150 milliards de F.CFA.

CONGO

LA BDEAC SOUTIENT LE DÉVELOPPEMENT DE ECAIR

Abbas Mahamat Tolli, président de la BDEAC (Banque de développement des États de l'Afrique centrale), et **Calixte Nganongo**, ministre des Finances, du budget et du portefeuille public, ont signé une convention de prêt de 20 milliards de F.CFA, pour le financement partiel du plan de développement de la compagnie Equatorial Congo Airlines (ECAir).

Le prêt accordé permettra :

- la modernisation de la flotte avec l'acquisition d'aéronefs de dernière génération ;
- l'augmentation des déserts grâce à l'ouverture de nouvelles lignes ;
- la construction d'un hangar de maintenance à

l'aéroport Maya-Maya de Brazzaville ;
– la promotion des emplois nationaux à travers l'internalisation des compétences.



GABON

LES TIC AU SERVICE DE LA SANTÉ

La Banque mondiale a approuvé début juin un prêt de la BIRD d'un montant équivalent à 56 millions \$ afin d'aider le Gabon à mettre les technologies de l'information et de la communication (TIC) au service du développement socio-économique du pays, particulièrement dans le secteur de la santé.

Le projet e-Gabon vise les usagers et les professionnels du système national de santé, mais aussi les opérateurs privés et les entrepreneurs – particulièrement les femmes et les jeunes – désireux d'investir dans l'économie numérique.

Il a pour but de mettre au point et déployer un nouveau système national d'information sanitaire (SNIS) qui s'appuie sur les TIC pour répondre aux besoins.

QUATRE PROJETS TROUVENT FINANCEMENT

Le gouvernement gabonais a adopté quatre projets de loi autorisant l'État à contracter des emprunts d'un montant total de 352,3 millions d'euros (231,1 milliards de F.CFA), dont 53,7 millions d'euros auprès de la BIRD (Banque internationale pour la reconstruction et le développement), en vue de la fourniture en électricité et en eau potable dans les zones rurales; 94,6 millions d'euros auprès de la BIRD, aux fins de financer l'extension de l'offre et l'amélioration de la qualité des établissements de formation technique et professionnelle; 154 millions d'euros auprès de l'AFD, pour un programme d'investissement dans le secteur de l'Éducation; 50 millions d'euros auprès de l'AFD, pour le financement de projets d'investissement des structures sanitaires et du renforcement des capacités du personnel de santé. ▶

Henri-Claude Oyima
PDG du groupe BGFIBank

LA DIVERSIFICATION RESTE LA CLÉ DE LA RÉUSSITE

Le PDG de BGFIBank, Henri-Claude Oyima, revient sur les fondements de la réussite du groupe gabonais – de plus en plus panafricain : diversification des métiers, gestion prudente du risque, formation permanente des ressources humaines... Entretien avec Hichem Ben Yaïche et Yasmina Lahlou

La zone Cemac est affectée par la chute des prix des matières premières. Votre plan « Excellence 2020 » est-il touché par ces facteurs de perturbations ?

Non. Par le passé, nous avons déjà été confrontés à ce type de conjoncture contrastée. C'est pourquoi, dans la conception de notre projet d'entreprise Excellence 2020, nous avons tenu compte de toutes les éventualités envisageables. D'ailleurs, il ne vous a pas échappé que notre projet d'entreprise met en avant le développement transfrontalier et la diversification métiers.

Précisément, vous avez une vision stratégique qui a permis à BGFIBank d'avoir le leadership dans cette zone Cemac. Quelles sont les raisons de ce succès ?

Capital humain, gouvernance, organisation et gestion des risques, voilà les principaux fondements qui font le succès du groupe BGFIBank. S'agissant de nos ressources humaines, le groupe se distingue par des équipes jeunes, dynamiques et très impliquées dans la construction de notre développement. C'est pour nous une chance formidable ! Concernant la gouvernance, des dispositifs de contrôle interne permettent de tracer et d'établir des pistes d'audit à tous les niveaux. Notre organisation opère sur la base de projets à cinq ans permettant de donner de la lisibilité et de la visibilité à toutes nos parties prenantes. Le premier projet d'entreprise, dénommé « Ambition 2010 », avait pour objectif l'excellence. Nous avons atteint cet objectif par la mise en place d'un système de management de la qualité au sein de l'ensemble de nos filiales. Cette démarche a d'ailleurs valu la certification ISO 9001 depuis 2005 au Gabon et 2010 au Congo-Brazzaville.

Notre deuxième projet d'entreprise, « Cap 2015 », visait à nous permettre de changer de dimension, passant ainsi d'une banque mono-métier, mono-pays à un groupe financier multi-

métiers, multi-pays. À ce jour, le groupe BGFIBank est présent dans 11 pays à travers quatre métiers complémentaires que sont la banque commerciale, la banque d'investissement, les services financiers spécialisés et l'assurance.

Un élément essentiel pour une banque est son ratio de solvabilité. Où se situe le vôtre ?

Il est à 16 % ! Là où la plupart des banques de premier ordre se situent entre 8 % et 10 %. Fort de ce ratio élevé, le groupe BGFIBank démontre sa capacité à accompagner durablement les projets structurants. C'est le sens de l'ambition que nous portons depuis 45 ans déjà.

Il est en dessous de la moyenne internationale ?

Nous sommes bien au-dessus des exigences réglementaires ! La politique du groupe BGFIBank consiste toujours à veiller au renforcement des fonds propres de ses filiales afin de leur permettre d'augmenter leur capacité de financement.

Quelle approche avez-vous des risques ?

Pour garantir une meilleure gestion des risques, le groupe BGFIBank s'impose une démarche résolument proactive consistant à : identifier toutes les activités exercées, cartographier les risques associés et définir les dispositifs de contrôle tendant à superviser les risques. Ces risques sont généralement regroupés selon les quatre familles « bâloises ». Dans ces familles, nous avons deux pôles : un pôle « contrôle permanent » qui comprend les risques, le contrôle interne, la conformité et le plan de continuité d'activité. Le deuxième pôle, « le contrôle périodique », gère les audits selon un cycle de deux ans. Nous avons également mis en place un indicateur du coût du risque global qui ne doit pas dépasser 1 %, et qui comprend le coût du



risque opérationnel et le coût du risque crédit. En outre, nous suivons un élément d'appréciation supplémentaire de risque en ce qui concerne un fonds pour risques bancaires généraux. Vous constatez donc que l'on constitue par là des « coussins » de fonds propres qui permettent d'amortir les chocs éventuels en cas de retournement de conjoncture.

Face à cette approche prudente du risque client, de quelle manière empruntez-vous afin de préserver ou augmenter vos fonds propres ?

Le groupe BGFI Bank porte de lui-même le financement de ses projets grâce à une politique vertueuse de distribution de dividendes. Contrairement aux autres grands groupes bancaires qui font systématiquement appel aux marchés pour financer leur développement, nous maintenons notre stratégie de faible niveau d'endettement.

Qu'est-ce qui explique ce choix stratégique de passer aujourd'hui de groupe bancaire à groupe financier ?

Par souci de complémentarité et de proximité avec nos clients. Notre solide expertise du métier de la banque commerciale, nous a conduits à accompagner l'évolution des besoins de notre clientèle. En intervenant désormais dans des métiers aussi complémentaires que la banque d'investissement, les services financiers spécialisés ou encore l'assurance.

Où en êtes-vous dans cette diversification ?

Par-delà le développement international, la diversification métiers nous permet de garantir la rentabilité et la pérennité du groupe. En 2015, le produit net bancaire a progressé de 17 % et le résultat net consolidé de 24 %.

Comment recrutez-vous puis formez-vous vos agents, et quels sont les métiers prioritaires ?

Les ressources humaines du groupe sont relativement jeunes : la moyenne d'âge est de 34 ans. Nous avons à cœur de constamment renforcer les compétences de tous nos collaborateurs. C'est ainsi que le groupe a créé il y a huit ans, BGFI Business School (BBS), structure qui propose deux cycles de formation complémentaires. La formation continue dédiée aux collaborateurs internes au groupe et la formation diplômante réservée aux élèves post-bac. Ce dernier cycle de formation est spécialisé en licence et Master banque – finance et assurance, audit et contrôle et système d'information.

Les leviers de croissance sont multiples : le développement international, l'innovation-produits, la diversification métiers. Il est vain de changer de stratégie au gré des aléas de la conjoncture !

Et au niveau de l'opérationnalisation ?

Nous dépensons en moyenne 4 % de la masse salariale du groupe pour les actions de formation interne, et nous avons des accords avec des organismes de formation spécialisés, tels que le CFPB ou d'autres organismes dédiés. Quand on passe par là, on est un vrai banquier ! Notre engagement sociétal nous conduit à accueillir au sein de BBS des talents provenant de tous les horizons.

La zone Cemac détient le record de la faible bancarisation ; comment abordez-vous ce phénomène ?

C'est un fait, le taux de bancarisation en zone Cemac reste faible. C'est pourquoi à notre niveau nous développons la banque de détail et la microfinance à travers une structure dédiée, dénommée Loxia, afin d'élargir le spectre de notre clientèle. Nous espérons par ces mécanismes contribuer au renforcement de l'inclusion bancaire.

Le cadre institutionnel et législatif est-il adapté à la banque de dépôt ?

Oui, naturellement... Le cadre institutionnel et législatif permet de développer la banque de détail dans nos zones d'implantation, c'est bien ce que nous nous employons à faire au quotidien.

Quelle est la part de l'entreprise et celle des particuliers ?

Comment vous adressez-vous à ces deux cibles ?

L'ADN de notre groupe reste l'entreprise. Nous nous sommes progressivement adaptés au contexte économique de chaque pays. Le groupe BGFIBank se présente comme un portail financier : chaque type de clientèle trouve une réponse spécifique adaptée à son profil.

Quelle est la place du numérique dans votre stratégie ?

Moving Digital, tel est le mouvement en marche au sein du groupe BGFIBank ! Tout récemment, nos cadres dirigeants du groupe se sont réunis pour échanger sur les nouveaux enjeux du digital dans notre secteur. Cette rencontre a abouti à la constitution d'une feuille de route destinée à étendre à l'ensemble des filiales du groupe les nouvelles solutions digitales tels que BGFIMobile, BGFI eAdvice, eTracking ou encore BGFIExpress, notre propre solution de transfert d'argent. **Le digital est au cœur de la stratégie de croissance du BGFIBank pour mieux servir les besoins d'une clientèle toujours plus exigeante.**

Quelle est votre implication dans le financement de l'économie des pays ?

Pas moins de 70 % des financements du groupe sont dédiés aux projets structurants ! Par exemple, le groupe BGFIBank, c'est plus de 1 000 milliards de F.CFA d'investissement pour soutenir et accompagner le développement du secteur privé congolais dans des domaines tels que les BTP, le transport, les mines ou encore la téléphonie mobile. En Côte d'Ivoire, nous avons mobilisé plus de 500 milliards de F.CFA d'investissement dans les filières en fort développement comme le café, cacao ou encore l'immobilier. Tout récemment, nous avons bouclé le financement du complexe olympique de Douala au Cameroun à hauteur de 24 milliards.

Nous sommes très fiers de pouvoir nous impliquer aussi concrètement dans le financement de nos économies.

Une banque, ce sont des moyens. Il n'est point d'économie sans finance, et point de finance sans banques. Ces quelques exemples illustrent notre forte implication à accompagner tous les projets structurants partout où nous sommes implantés.

Quel regard portez-vous sur l'offensive des banques marocaines en Afrique ?

Nous sommes nous-mêmes une banque panafricaine, présente dans 11 pays. Je crois qu'il faut regarder le concurrent non pas en nous comparant à lui, mais en cherchant ce que chacun de nous apporte à l'économie des pays dans lesquels il est implanté. Dans chacun des pays où nous sommes présents, nous apportons notre capacité de financement ainsi que notre savoir-faire. Nos marchés ont besoin d'une pluralité dans l'offre afin de renforcer les mécanismes de financement de nos économies !

Tous les groupes bancaires ont besoin de garantir leur rentabilité et leur pérennité. **Notre groupe s'impose aujourd'hui par la qualité de ses services, sa profonde maîtrise du marché et sa bonne connaissance des besoins liés aux spécificités de la clientèle.** Nous sommes heureux de constater que nos zones d'implantation suscitent l'intérêt d'autres groupes.

Quels sont vos leviers de croissance pour les années à venir ?

Ils sont multiples : le développement international, l'innovation produits, la diversification métiers. Voilà les axes clés de notre stratégie. Il est vain de changer de stratégie au gré des aléas de la conjoncture. Notre projet d'entreprise fixe les orientations stratégiques à implémenter. Depuis la mise en œuvre du premier projet d'entreprise, en 2005, nous dépassons à chaque fois les objectifs fixés.

Que pensez-vous de cette galaxie de « nouveaux » produits autour de l'univers bancaire, tels que les fonds d'investissement, les marchés financiers, etc. ?

Ces éléments que vous appelez « galaxie » font partie intégrante de la finance. Les marchés financiers africains doivent se diversifier dans leurs offres pour se consolider durablement, à l'instar de ce que nous observons dans les autres marchés internationaux. Les acteurs publics et privés africains se doivent de promouvoir des offres complémentaires à la banque classique, afin de favoriser non seulement les sources d'épargne, mais aussi les mécanismes de financement à long terme.

En tant que patron d'une grande entreprise, quel est l'élément qui détermine votre manière d'attaquer vos journées et de porter la vision qui vous anime ?

Travail, persévérance et responsabilité... Chacun de nous contribue à son niveau, par ses engagements, au développement d'un continent que nous souhaitons tous prospère. L'indépendance économique est la manière la plus concrète de contribuer durablement au développement endogène et véritablement structurant de nos économies. L'Afrique se construit à travers ses jeunes, ses femmes, ses « bougeurs » de lignes qui s'engagent par leurs initiatives au quotidien. C'est tout le sens de mon engagement. ■



PROTÉGEONS NOS | PROTECT OUR
OCEANS
LOMÉ, TOGO
15 OCT 2016

**SOMMET EXTRAORDINAIRE DE L'UNION AFRICAINE
SUR LA SECURITE ET LA SÛRETE MARITIME
ET LE DEVELOPPEMENT EN AFRIQUE**

**AFRICAN UNION EXTRAORDINARY SUMMIT
ON MARITIME SECURITY AND SAFETY AND
AND DEVELOPMENT IN AFRICA**

Sous le Haut Patronage de S.E.M. Faure Essozimna Gnassingbé, Président de la République Togolaise
Under the High Patronage of H.E. Faure Essozimna Gnassingbé, President of Togolese Republic



REPUBLIQUE TOGOLAISE

...rendez-vous sur / appointment on

Sommetdelome.org



UNION AFRICAINE

Benoît Chervalier
Associé-gérant de One2five Advisory

LE CONSEIL INDÉPENDANT DES ÉTATS ET DES ENTITÉS PUBLIQUES

Benoît Chervalier est l'associé-gérant de One2five Advisory, une banque d'affaires créée en janvier 2016, dans l'objectif de répondre à une demande spécifique, celle de la transparence et de l'indépendance des conseils en ingénierie financière. Propos recueillis par Marie-France Réveillard

Comment est née la banque One2five Advisory ?

Nous cherchions à répondre à un besoin spécifique. Nous voulions rester centrés sur les problématiques souveraines. Aujourd'hui, les banques d'affaires traditionnelles sont surtout motivées par les opérations de fusion-acquisition ou de privatisation. Les banques sont « bivalentes ». Le « souverain » n'est pas leur priorité. Notre approche est différente puisque nous ne faisons pas de fusion-acquisition, des introductions en Bourse et nous travaillons uniquement sur les problématiques souveraines, ce qui empêche tous conflits d'intérêts directs ou indirects.

Sur quels ressorts repose votre expertise ?

Nous intervenons à la fois sur les problématiques de dettes et de financement, de restructuration de dettes souveraines ou sub-souveraines, c'est-à-dire de restructuration de dettes de gouvernements ou d'une entité publique. Nous apportons des

Nous constatons, en Afrique, que la course en faveur des émissions obligataires internationales, les eurobonds, et donc à l'accès aux marchés des capitaux internationaux est révolue et qu'il est nécessaire de repenser les sources de financements.

conseils aux structures publiques qui souhaitent intervenir sur des marchés de capitaux internationaux ou qui cherchent à se prémunir contre les risques de variation des prix des matières premières ou des risques climatiques. Notre mission repose essentiellement sur nos conseils aux gouvernements dans leurs négociations avec le FMI ou avec des institutions financières de développement et dans le financement de projet ou d'instruments financiers souverains.

Comment êtes-vous perçus par vos concurrents, sur ce marché de niches ?

Nous répondons à un besoin qui n'a pas réellement été satisfait ; donc nous ne sommes pas en concurrence directe avec les autres banques d'affaires. Un ministre des Finances d'un pays d'Afrique de l'Est m'a confié récemment : « *Je ne fais plus confiance aux acteurs traditionnels parce que je ne suis pas sûr de l'indépendance et de la neutralité de leurs conseils à partir du moment où ils vont être intéressés par les résultats.* » Il existe donc un potentiel de degré d'insatisfaction auquel nous répondons.

Pourquoi vouloir se spécialiser sur le continent africain ?

Nous disposons de solides compétences, d'une expertise sur l'Afrique subsaharienne et l'Afrique du Nord. Notre équipe compte sept nationalités différentes. Nous sommes présents à Abidjan. Nous connaissons très bien nos clients. Ensuite, nous avons un positionnement métier centré sur les questions de dettes et de financement. Dès le départ, nous avons donc bénéficié de la confiance et de la sympathie de certains acteurs, de ministres des Finances, de chefs d'États, qui avaient envie de travailler ou d'interagir avec nous.



Quel regard portez-vous sur la situation en Afrique du Nord et en Afrique subsaharienne ?

Je constate que la course en faveur des émissions obligataires internationales, les eurobonds, et donc à l'accès aux marchés des capitaux internationaux – avec un pic sur la période 2012-2014 – semble révolue. Cette course fut essentiellement portée par la combinaison de trois facteurs : des résultats économiques très encourageants (sept des dix économies les plus dynamiques au monde sur la période 2005-2014 étaient en Afrique, avec un taux de croissance moyen oscillant entre 6 % et 7 %), des conditions de marchés favorables grâce à l'abondance de liquidité peu chère et les prix élevés des matières premières. La chute des matières premières entamée à l'été 2014 a mis un coup de frein à cet emballement. Le second semestre 2015 l'a traduit avec des émissions dépassant les 9,5 % pour quatre pays. Un retour aux fondamentaux est en train de s'opérer. D'où la nécessité pour les pays d'envisager d'autres sources de financement.

Comment intervenez-vous auprès de vos clients africains ?

Il y a trois catégories de pays. Premièrement, il y a ceux qui vont bien, à l'instar de la Côte d'Ivoire, du Kenya, de l'Éthiopie, du Maroc et ceux qui sont dans des zones à risque. Pour ces derniers, nous cherchons à créer un vaisseau d'indices qui permettra de renforcer leur crédibilité afin d'éviter la dégradation de leur notation par les agences internationales. Cela repose sur différentes mesures qui peuvent être prises, sur des financements susceptibles d'être octroyés ou sur les limites de la dette. La troisième catégorie concerne ceux qui vont mal. C'est le cas, actuellement, du Mozambique. Il faut tout mettre en œuvre pour optimiser ses intérêts.

Comment avez-vous noué un partenariat avec le Cameroun ?

Il y a plusieurs manières pour l'octroi d'un mandat, dont l'appel d'offres international ou la contractualisation indirecte par le compte d'un tiers par exemple. Dans le cas du Cameroun, nous avons opéré de cette façon, en partenariat avec Havas. Nous avons réfléchi à une stratégie globale afin d'attirer les investisseurs étrangers qui permettent d'accroître la notoriété et l'attractivité de ce pays. Ceci est l'élément générique ou « macro ».

Ensuite, au niveau « micro », nous avons identifié des projets spécifiques et nous accompagnons les autorités dans leur sélection. Nous fonctionnons selon une logique d'attractivité : nous recensons tout ce qui concourt à cette attractivité. On identifie ensuite les blocages et ce qui peut être fait pour l'améliorer. Après avoir identifié ces leviers, nous mettons en relation les porteurs de projets et les investisseurs. Les résultats sont là : à l'issue de la conférence qui s'est tenue les 17-18 mai 2016 à Yaoundé, trois accords de financement ont été signés portant sur plus de 500 millions d'euros.

Quelles sont vos perspectives de développement ?

Nous souhaitons une croissance graduée, maîtrisée. Nous allons nous renforcer là où nous sommes déjà présents, en Afrique du Nord et en Afrique subsaharienne. Aujourd'hui, nous sommes une dizaine répartis entre Abidjan, Washington avec un siège à Paris et nous voulons renforcer nos structures avant d'envisager d'autres implantations. ■

BIO EXPRESS

Benoît Chervalier a travaillé au sein de Rothschild & Cie en qualité de directeur en charge de la franchise souveraine en Afrique mais aussi auprès du service des Affaires financières internationales de la Direction générale du Trésor, en France, et du ministère fédéral des Finances, en Allemagne. Avant d'effectuer un passage à la Banque africaine de développement, où il a notamment piloté la reconstitution financière de son guichet concessionnel à la hauteur de 7,3 milliards de dollars.

Jean-Claude Ngbwa

Président de la Commission
des marchés financiers

LE REGULATEUR DE LA BOURSE DU CAMEROUN

L'ancien secrétaire général de la Conférence interafricaine des marchés d'assurances est désormais le président de la Commission des marchés financiers du Cameroun et principalement de la DSX. Les défis qu'il doit relever sont nombreux. Tour d'horizon de quelques-uns. Par Beaugas-Orain Djouyum



Il n'est pas resté longtemps hors des projecteurs, Jean-Claude Ngbwa. Cette fois-ci, c'est au Cameroun, son pays d'origine. Après avoir passé dix années à Libreville au Gabon comme secrétaire général de la Conférence interafricaine des marchés d'assurance, Jean-Claude Ngbwa est retourné au pays en 2015. Le 29 juin 2016, il est nommé président de la Commission des marchés financiers (CMF), le régulateur de la Douala Stock Exchange (DSX). Il vient ainsi remplacer Théodore Edjangué, qui, lui aussi, a battu un record de longévité à la CMF en occupant ce poste pendant plus de dix ans.

En tant que secrétaire général de la CIMA, il avait pour mission de réguler et superviser le secteur des assurances dans les 14 pays francophones de l'Afrique subsaharienne et de contrôler sur place et sur pièces plus de 170 sociétés d'assurance. Ceci dans le but de protéger les assurés et bénéficiaires de contrats d'assurance.

Régulateur et protecteur

Tous les pouvoirs de supervision sont conférés à la CIMA et notamment à sa fameuse Commission régionale de contrôle des assurances (CRCA), son organe de régulation. Ainsi, tous les pouvoirs, généralement reconnus à un organe de supervision d'assurance tels que l'agrément des compagnies d'assurances et de leurs dirigeants, le contrôle permanent de solvabilité, le pouvoir d'injonction et de sanction jusqu'au retrait d'agrément, lui sont attribués.

Protéger l'épargne et les investissements des acteurs privés ou publics: les missions de la CMF sont des missions de service public comportant les trois volets essentiels que sont la protection de l'épargne investie en valeurs mobilières, ainsi que de tout autre placement donnant lieu à l'appel public à l'Épargne ; l'information des investisseurs ; et enfin le contrôle et la supervision du marché et de ses acteurs. La CMF peut ainsi fixer les règles d'organisation et de fonctionnement de la DSX, agréer l'ensemble des acteurs et participants du marché, avant leur entrée en fonction, viser toute information destinée au marché, approuver les programmes d'activités des prestataires de services d'investissement dans le cadre de leurs activités liées au marché boursier, ou encore surveiller et contrôler l'ensemble des opérations de la Bourse et du marché en général, ainsi que celles des participants que sont les PSI (prestataires de services d'investissement).

Jean-Claude Ngbwa, était, avant son arrivée à la CIMA, directeur des Contrôles économiques et des finances extérieures au ministère des Finances du Cameroun, en charge de plusieurs secteurs parmi lesquels la coopération financière internationale (relations FMI, BM, BAD), le suivi pour l'autorité monétaire des activités liées à la monnaie et au contrôle des changes, le suivi des activités de la microfinance ou encore la supervision des activités nationales des assurances.

Nouvelles sanctions

Parmi ses défis, il devra travailler avec les acteurs du secteur pour le respect et une meilleure interprétation de la réglementation. Et surtout, apaiser le climat entre les PSI et la CMF. Les sanctions que la CMF a prononcées à l'encontre de ces PSI crée un climat de défiance. La dernière sanction était en juillet 2015 contre la Société camerounaise de banque. La filiale locale du Marocain d'Attijariwafa bank, arrangeur de l'emprunt obligataire de 50 milliards de F.CFA lancé par l'État du Cameroun en décembre 2013 (opération qui avait permis au Trésor public camerounais de lever 80 milliards de F.CFA), avait été condamnée à payer une amende de 150 millions de F.CFA et à restituer une somme de 473 millions de F.CFA à l'État du Cameroun. Sanctions assorties de « *six mois de suspension avec sursis de toute activité sur le marché obligataire local, à l'exception des opérations strictement nécessaires à la préservation des intérêts de la clientèle* ». Ceci,

Au-delà de l'entente entre les régulateurs, il faudra travailler au rapprochement des deux Bourses de la sous-région Afrique centrale.

indique la CMF, parce que la banque s'était rendue coupable de 30 « *manquements* » dans le cadre de cette opération de levée de fonds pour l'État camerounais. La SCB avait contesté toutes ces sanctions.

Sept banques exerçant à la DSX en tant que PSI avaient déjà été sanctionnées en 2010 pour des erreurs, manquements et surplus perçus dans le cadre de l'emprunt obligataire de 200 milliards de F.CFA (environ 305 millions d'euros) de l'État camerounais lancé en 2010. Et comme toujours, la pilule a été difficile à avaler par les banques. Il faudra donc sans doute trouver un moyen de faire comprendre les textes par tous, afin d'éviter des incompréhensions et sanctions contestées. Peut-être l'arrivée de nouveaux intermédiaires à la Bourse de Douala facilitera-t-elle les choses. Un projet de loi régissant les Organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) est en cours de discussion au parlement.

DSX et BVMAC : le rapprochement ?

Autre challenge à relever par Jean-Claude Ngbwa, celui du rapprochement entre les deux régulateurs boursiers de la sous-région. À plusieurs reprises, la CMF a déconseillé aux épargnants camerounais de souscrire aux appels publics à l'épargne lancés à la Bourse des valeurs mobilières de l'Afrique centrale (BVMAC) avec la bénédiction de son homologue régional, la Cosumaf, la Commission de surveillance des marchés financiers d'Afrique centrale. En 2013 par exemple, la CMF avait qualifié l'opération d'appel public à l'épargne de 122 millions d'euros du groupe bancaire gabonais BGFI d'*« irrégulière et illégale »*. Ceci au motif que la CMF n'avait pas son visa sur la note d'information de l'opération. La Cosumaf, elle, indiquant qu'elle était dans son droit et que l'opération était régulière.

Mais, au-delà de l'entente entre les deux régulateurs boursiers, il faudra travailler au rapprochement ou alors à la fusion des deux Bourses de la sous-région Afrique centrale. Un travail titanique qui n'a jamais trouvé de solution applicable jusqu'ici, parce que chacun campe sur ses positions. L'ancien président de la CMF, Théodore Edjangué, était un fervent défenseur de l'indépendance du marché financier camerounais. Le long séjour de Jean-Claude Ngbwa au Gabon lui permettra-t-il d'être plus ouvert à ce rapprochement ? Rien n'est moins sûr. En tout cas, les experts s'accordent à dire que les économies de l'Afrique centrale seront plus solides avec une seule place boursière. ■

Georges Wega

Directeur général de la Société Générale de banques au Sénégal

UN HOMME DE GRANDS DÉFIS

La période de turbulences appartient désormais au passé pour la SGBS, qui renoue avec les bénéfices. La banque entend retrouver sa position de leader au Sénégal, sous la direction de son nouveau directeur général. Par Beaugas-Orain Djoyum

Parce qu'il fait partie des premiers Africains portés à la tête d'une filiale du groupe bancaire français Société

Générale, Georges Wega, originaire du Cameroun, sait qu'il n'a pas droit à l'erreur au Sénégal. Son prédécesseur, Yann de Nanteuil, promu à la Komercní Banka, la filiale en République tchèque, lui lègue pour l'année 2015 un produit net bancaire en hausse de 6,5 %, un montant total de crédits sains de près de 475 milliards de F.CFA (723 millions d'euros), une croissance de 6 % du soutien de la banque à l'économie sénégalaise, un coût net du risque qui affiche une forte baisse de

75 % et une SGBS qui renoue avec la rentabilité grâce à un résultat net positif de 4 milliards de F.CFA.

Pourtant, il faudra abattre un travail considérable pour que la banque retrouve les sommets. La concurrence est rude. Le marocain Attijariwafa bank avec sa filiale locale, la Compagnie bancaire de l'Afrique occidentale (CBAO), a profité de la période de turbulences de la SGBS pour lui arracher sa place de leader du marché bancaire au Sénégal.

Durant trois ans, sur les exercices 2012, 2013 et 2014, la SGBS a présenté un résultat négatif. Ainsi, en 2014, la SGBS a enregistré



une perte nette de 36,4 milliards de F.CFA (55 millions d'euros) et en une année, les créances en souffrance ont explosé de 34% pour atteindre plus de 181 milliards de F.CFA (276 millions d'euros). La banque, sous la pression de la Commission bancaire de l'Uemoa, a dû passer d'importantes provisions pour créances douteuses.

D'après le directeur général sortant, en trois ans, la SGBS a passé 90 milliards de F.CFA de provisions (137 millions d'euros). Ce qui, de son propre avis, est important : la somme représente plus d'une fois et demie le chiffre d'affaires annuel. Malgré cela, la SGBS avait toujours 38 milliards de fonds propres. Un signe, pour la direction, de la solidité de la banque malgré cette situation.

Après cette période de turbulences, Georges Wega devra donc redonner de l'éclat à cette banque implantée au Sénégal depuis 53 ans et dont 35 % du capital sont détenus par plus de 450 actionnaires sénégalais privés. Il faudra également faire face aux débiteurs de la banque. Notamment l'industriel sénégalais libanais Zoheir Wazni et le Groupe Tarraf.

À l'école de Tony Elumelu

La tâche ne sera donc pas aisée pour ce Camerounais de 46 ans diplômé en génie industriel de l'université du Québec. Il a fait ses classes dans la branche financière de General Electric

à Bruxelles et Amsterdam, mais aussi à Barclays Bank à Londres. Son expérience lui sera un atout précieux. Il a été conseiller du banquier Tony Elumelu, patron d'Union Bank for Africa (UBA), pendant plusieurs années. Au Nigeria, il

a participé, aux côtés du milliardaire nigérian, à la définition de la stratégie d'expansion et de segmentation de l'UBA. Puis, en 2010, il retourne au Cameroun, toujours au sein de l'UBA, pour devenir le directeur général de la filiale locale quelques mois plus tard.

En juin 2014, la Société Générale Cameroun lui confie le poste de directeur général adjoint, en charge de l'exploitation. On lui prédestine un avenir radieux au regard de ses compétences et de son parcours. C'est ainsi qu'en juin 2016, il est désigné directeur général de la filiale du Sénégal.

Confiance de la hiérarchie

Alexandre Maymat, le responsable Afrique du groupe Société Générale, loue les compétences du banquier camerounais. Georges Wega est un cadre qui maîtrise les problématiques du marché bancaire dans plusieurs pays. Un atout donc. « *C'est la qualité de nos collaborateurs qui fonde notre réussite. En Afrique comme ailleurs, il n'y a pas de bonne ou mauvaise banque, il* »

“En Afrique comme ailleurs, il n'y a pas de bonne ou mauvaise banque, il n'y a que de bons ou de mauvais banquiers !”

*n'y a que de bons ou de mauvais banquiers», affirme le “Monsieur Afrique” de la Société Générale. Qui ajoute : « *Nous avons encouragé un projet dédié à l'Afrique visant la montée en puissance et en compétence et l'amélioration continue des collaborateurs africains, favorisant et valorisant ainsi leur pleine implication dans la démarche de la satisfaction de nos clients. Par exemple, s'agissant des équipes en charge de la clientèle Entreprises, nous avons créé un programme intitulé CAP Afrique, qui a vocation à amener tous les collaborateurs œuvrant pour les clients entreprises (du back au front office en passant par les risques) à un standard d'expertise et de qualité de prestation. D'ici à fin 2016, tous les collaborateurs de la ligne-métier sur le continent auront reçu ce module de formation. »**

Parmi les challenges de Georges Wega, figure également le soutien de la SGBS aux promoteurs des PME-PMI. En 2015, la banque avait plus de 45 milliards de F.CFA de crédits en cours auprès des acteurs de ce secteur. ■

Relancer le LAB Innovation Afrique

Alexandre Maymat, responsable Afrique de la Société Générale, et Georges Wega se sont retrouvés en avril 2016 à Douala au Cameroun pour parler du numérique et du soutien à l'innovation avec l'incubateur JokkoLabs. Un signe du rapprochement entre les deux responsables sur une problématique : le développement de l'économie numérique en Afrique. La Société Générale a mis en place, en février 2016 à Dakar, le LAB Innovation Afrique. Une structure qui a pour vocation de stimuler et d'accélérer l'innovation au sein de toutes les filiales de Société Générale en Afrique subsaharienne.

D'après le responsable Afrique de la SG, le LAB Innovation Afrique a pour vocation de stimuler et d'accélérer l'innovation au sein de toutes les filiales d'Afrique subsaharienne. « *Clairement, l'Afrique est un territoire d'innovation et nous souhaitons absolument être à la pointe de l'innovation sur ce continent ! Sur un marché*

encore peu mature, nous devons nous imposer comme des créateurs d'usage. Notre rôle est d'accompagner, voire d'anticiper, tous les changements que le digital implique dans la façon de consommer la banque pour proposer dès maintenant des techniques, des outils que nous réclameront tous nos clients demain », explique Alexandre Maymat.



Michel Koffi Dorkenoo

Directeur général de la Banque Atlantique-Togo

LES CHALLENGES À RELEVER

Michel Koffi Dorkenoo, président de l'Association professionnelle des banques et établissements financiers du Togo (APBEF), dresse un tableau précis du paysage bancaire de son pays. Lomé, Edem Gadegbeku



Réputé pour son sens du travail bien fait, Michel Koffi Dorkenoo est un artisan discret de l'implantation des filiales de Banque Atlantique en Afrique occidentale, hors de la Côte d'Ivoire, pays historique d'implantation du groupe. Il s'est particulièrement illustré au Bénin et au Mali, où il a activement contribué comme secrétaire général à l'expansion de l'antenne de Bamako et des agences à l'intérieur du pays. C'est donc sans surprise que ce Togolais dynamique et courtois s'est vu confier la direction de la Banque Atlantique Togo en mai 2015.

L'exercice 2015 a été marqué par une hausse de 16 % de l'activité bancaire et de 11 % des résultats. « *Cette bonne progression est due à une hausse des crédits à l'économie, de l'ordre de 15 %, et à une reprise de provisions. Cela a permis au produit net bancaire de progresser plus vite que les frais généraux, même si le coefficient d'exploitation s'est dégradé d'un peu moins d'un point* », observe Koffi Dorkenoo. Ce résultat accompagne la progression constante du taux de bancarisation au sens large – calculé en tenant compte des banques, des comptes postaux et des systèmes financiers décentralisés – à 63,9 % à fin 2015, selon des chiffres provenant de l'APBEF. Le taux de bancarisation au sens

strict est évalué à 24,2 % seulement.

Cette augmentation de la bancarisation est due « *essentiellement à la progression du nombre d'ouvertures de comptes particuliers, des offres de services financiers, des ouvertures d'agences bancaires et de guichets et l'arrivée au Togo de nouvelles banques* », explique Koffi Dorkenoo.

Relever des défis de financement

Certes, le secteur bancaire n'est pas à l'abri. « *La progression de l'activité au Togo s'est aussi accompagnée d'une dégradation de la qualité du portefeuille des banques. Ce taux de dégradation est passé de 15,46 % à 16,66 %* », fait remarquer le président de l'APBEF.

Plus que jamais sollicité dans la dynamique de relance de l'économie, le secteur bancaire ne répond pas encore convenablement aux besoins grandissants de financement des entreprises, notamment des PME-PMI. Une critique que tempère Koffi Dorkenoo, qui a commencé sa carrière dans un cabinet d'expertise comptable et de conseil en management, avant d'être enrôlé comme directeur de l'audit interne à la BTCI (Banque togolaise pour le commerce et l'industrie) : « *Dans un environnement de forte concurrence, le défi majeur des banques consiste à mobiliser suffisamment*

d'épargne stable ou longue pour s'adapter aux besoins de la clientèle. En phase de croissance, il faut investir. Cela nécessite beaucoup de capitaux longs et à moindre coût. Ce sont des impératifs difficiles à conjuger. Il est réjouissant de constater que les banques relèvent le défi! Elles participent en grande

partie au financement de l'économie, même s'il faut reconnaître qu'elles peuvent mieux faire.»

Le responsable élargit la question du financement : « *Les banques sous-régionales ne peuvent constituer la seule source de financement de l'économie; elles doivent accompagner la transition vers le recours à la Bourse.»*

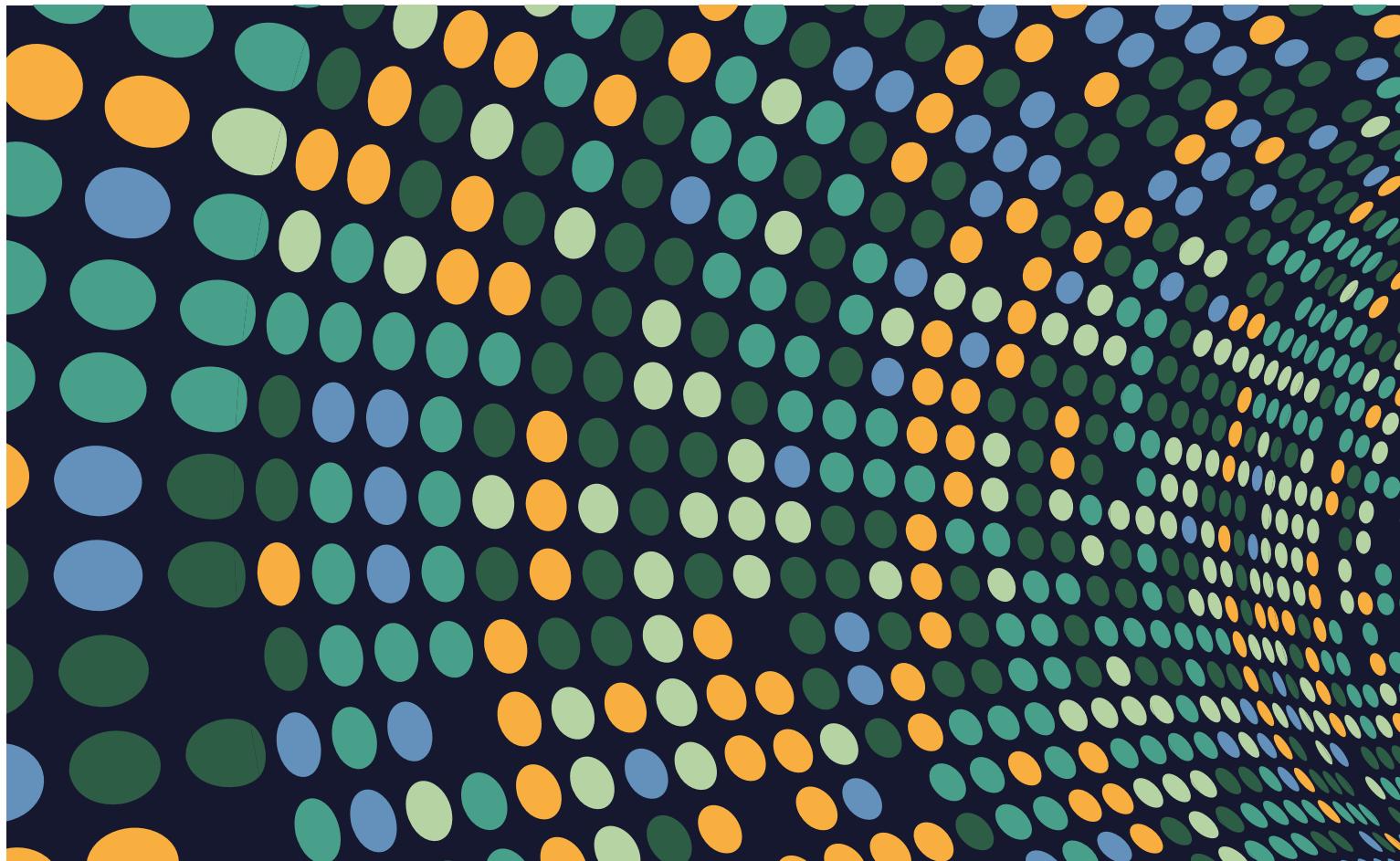
Dans le cadre de sa politique et dynamique d'expansion, la Banque Atlantique, filiale depuis 2012 de Banque centrale populaire du Maroc, duplique depuis 2015 en Afrique de l'Ouest une expérience réussie au Maroc.

Cap sur la microfinance

Elle consiste à créer un réseau de microfinances dédié aux clients exclus habituellement du système bancaire classique. « *Il ne reste plus qu'à reprendre ce modèle dans les autres pays couverts par notre groupe. Compte tenu de l'ambition et des efforts du gouvernement qui prend de très belles initiatives dans ce domaine, je ne doute pas que le Togo sera une prochaine destination pour cette politique de la BCP* », plaide Koffi Dorkenoo. Une chose est sûre : la Banque Atlantique Togo occupera le terrain de la microfinance avec des ambitions bien ciblées. Il s'agira « *de faire en sorte que l'inclusion financière voulue par les autorités soit une réalité. Le moment venu, nous dévoilerons notre stratégie et notre offre* ». ■

Sur un marché où règne une saine concurrence entre les institutions bancaires, Banque Atlantique Togo, selon son directeur général, attire et fidélise la clientèle en lui offrant des produits innovants. « *Des produits digitaux spécifiques sont offerts à des cibles particulières de notre clientèle. Compte tenu de la forte implication des TIC et des préoccupations de sécurité de la clientèle, le développement de ces nouveaux produits prend du temps. Mais l'avenir de la Banque passe par là et nous y sommes engagés.* » ■

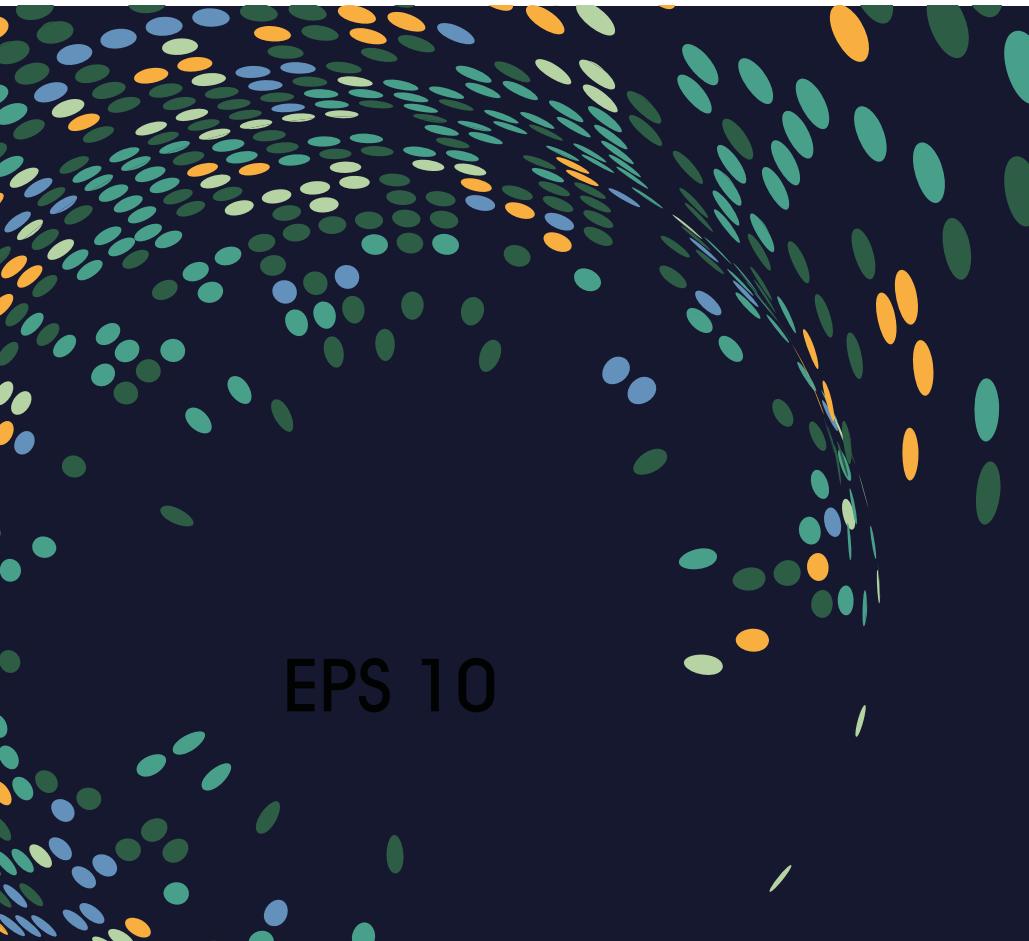
Sur un marché où règne une saine concurrence entre les institutions bancaires, Banque Atlantique Togo attire et fidélise la clientèle en lui offrant des produits innovants.



ENTRE INTÉGRATION ET INNOVATION

Le secteur bancaire poursuit sa restructuration autour de groupes panafricains forts, dans la zone Uemoa. Pour autant, le concours bancaire au reste de l'économie, quoiqu'en progrès, reste insuffisant. Par Estelle Brack

L'intégration financière en Uemoa se lit aujourd'hui concrètement au travers de trois facteurs : une monnaie commune (avec liberté des changes intra-zone, un système interbancaire de paiements régionaux et un système interbancaire monétique assuré par le GIM-Uemoa), une loi bancaire unique avec plusieurs banques régionales, voire panafricaines, qui se sont affranchies des frontières et interviennent dans plusieurs pays (50 % des actifs bancaires de l'Uemoa appartiennent aujourd'hui à des groupes bancaires panafricains), et des marchés monétaires et financiers régionaux – la BRVM est établie en 1998 à Abidjan. La solidité du système bancaire dans la zone s'est indéniablement améliorée au fil des ans, et la situation actuelle est bien loin des crises des années 1980 : les pays appliquent désormais le ratio minimum d'adéquation des fonds propres après pondération des risques de 8 %, voire dépassent confortablement ce niveau. Les avancées dans la réduction du rôle des banques détenues par l'État et le renforce-



ment de la supervision ont contribué à réduire l'incidence des crises bancaires systémiques.

L'intégration régionale a ainsi bénéficié de la panafricanisation des groupes bancaires et a conduit à la création d'importants réseaux transfrontaliers. On peut considérer que ces banques reprennent à certains égards le rôle des banques européennes et américaines qui dominaient traditionnellement les activités bancaires en Afrique subsaharienne, mais qui se sont retirées ces dernières années, en partie en raison du renforcement des contraintes réglementaires auxquelles elles sont assujetties depuis leur pays d'origine.

26 groupes bancaires sont en activité dans l'Union et proviennent de six principales zones géographiques. Ils détiennent ensemble 85,7 % des actifs et représentent 85,6 % du résultat net global provisoire du système bancaire.

Désormais, 26 groupes bancaires sont en activité dans l'Union et proviennent de six principales zones géographiques. Ils détiennent ensemble 85,7 % des actifs et représentent 85,6 % du résultat net global provisoire du système bancaire. Les banques régionales ont profité du retrait sur leurs marchés des banques européennes, certes, mais elles ont également cherché à conquérir de nouveaux marchés dans un environnement davantage concurrentiel. Elles sont ainsi devenues les principaux acteurs dans les nouveaux groupements et les grands prêts bilatéraux destinés à financer l'aménagement d'infrastructures et ont innové avec

de nouveaux produits bancaires et financiers.

Cependant, des difficultés persistent, comme en témoignent les excédents de liquidités, les possibilités de prêt limitées et, malgré des améliorations, la qualité des actifs et le provisionnement encore relativement faibles. Les dépôts et les crédits au secteur privé fournis par le système bancaire demeurent insuffisants à la hauteur des besoins. La taille du secteur bancaire n'a cessé de croître. « *En 2000, le ratio des crédits bancaires rapportés au PIB était de l'ordre de 15 %* », précise Antoine Traoré, directeur des Activités bancaires de la BCEAO. « *Aujourd'hui, il est autour de 26 %-27 %*. C'est une évolution notable, mais ce ratio n'est pas suffisant ; les PME ne sont pas assez financées, de même que le secteur agricole et tout ce qui a trait aux mines ou aux infrastructures, qui sont aujourd'hui financées sur des fonds étrangers et non africains. »

Parallèlement, si les taux d'intérêt moyens dans la région ont fortement baissé, de plus de 11 % en 2009 à 8,7 % aujourd'hui, ils restent élevés pour être couverts par les taux de rendement interne (TRI) des projets à financer. Les crédits à court terme s'élèvent à 10 milliards d'euros (6 675 milliards de F.CFA) et représentent plus de la moitié (51,7 %) du total des crédits. Ils augmentent fortement +14,6 % en rythme annuel en 2014, un peu moins qu'en 2013 (+15 %). Les crédits à moyen et long terme ne représentent que 41,2 % du total des crédits, mais ils croissent plus rapidement (+21,5 % en 2014, +19,4 % en 2013).

Ces chiffres communiqués par la BCEAO sur les bénéficiaires des crédits bancaires montrent la part primordiale des services dans les économies de la sous-région : 30 % des crédits sont accordés aux activités de commerce, restauration et hôtellerie et 17 % aux services à la collectivité, et seulement 18 % aux industries manufacturières. Ceci révèle une approche plutôt court-termiste de l'activité économique, où le financement aurait semble-t-il tendance à davantage alimenter à court terme le fonds de roulement dans le secteur des services que l'investissement productif à moyen terme.

Innovation, nouveaux produits et nouveaux modèles ?

On peut ainsi regretter le nombre encore trop faible d'institutions non bancaires permettant une diversification des produits financiers. Fin 2014, on dénombrait ainsi 102 banques et 16 institutions financières (aucune au Bénin ou en Guinée-Bissau), une seule en Côte d'Ivoire, au Niger ou au Sénégal. Mais la recherche de

solutions pour le financement des besoins d'investissement des petites et moyennes entreprises a promu des solutions diverses. Le *social business* prend son essor, en quête de nouvelles solutions pour accompagner les entrepreneurs. Le capital-investissement en est une, au travers de projets de plus en plus nombreux. Il a pour avantage d'apporter à l'entrepreneur des fonds, mais également de l'expertise opérationnelle. Le cas des Laiteries du Berger, qui livrent à ce jour les seuls produits laitiers à base de lait collecté auprès de 800 éleveurs dans le nord du Sénégal, est souvent cité en exemple de ce point de vue. Il a bénéficié dès 2006 de la garantie Ariz de l'AFD sur une partie du prêt accordé par une banque locale puis du soutien suivi d'Investisseurs & Partenaires « *En investissant dès la création de l'entreprise, permettant son démarrage, en contribuant depuis le début à la réflexion stratégique, en mettant en place progressivement des outils de gestion, en contribuant à l'élargissement de la base d'actionnaires, en apportant une assistance technique sur des sujets variés (opérationnels et financiers)* », précise I & P.

Autre voie, la finance islamique est également de plus en plus sérieusement évoquée, elle qui, dans ses principes fondamentaux, se donne pour mission de financer des projets de proximité avec des fonds locaux. La Banque



islamique du Sénégal finance ainsi un portefeuille de plus de 100 milliards de F.CFA, limité par le nombre de déposants, ne lui ayant confié à ce jour que 106 milliards de F.CFA.

Enfin, certains établissements bancaires (tels Cofina ou Coris Bank) visent spécifiquement les PME, et les groupes marocains stimulent fortement la concurrence sur le marché des particuliers, encore peu pris en

considération aujourd'hui, excepté peut-être les fonctionnaires. Les autorités ne sont pas en reste, cherchant à protéger ces nouveaux utilisateurs des services bancaires et à promouvoir une connaissance éclairée de l'argent (budget, moyens de paiements, etc.) qui reste la clé pour amener les ménages et les entrepreneurs à créer de la richesse et à bien la gérer, en bonne connaissance des règles et des lois. ■

LES RÉFORMES ENGAGÉES PAR LA BCEAO

L'instruction du 25 juin 2014 a listé les services bancaires que les établissements de crédit de l'Union monétaire ouest-africaine (UMOA) devaient proposer à titre gratuit à leur clientèle. Ils comprennent l'ouverture de compte, la délivrance de livret d'épargne, la tenue de compte sur livret d'épargne, la transmission de relevé de compte (une fois par mois) et du relevé récapitulatif des frais annuels, le dépôt d'espèces dans la banque du client, quel que soit le guichet, le retrait d'espèces dans la banque du client, à l'exception des opérations par chèques de guichet, et la domiciliation de salaire.

Sont également gratuits le changement d'éléments constitutifs du dossier du client notamment d'identification, la mise en place d'une autorisation de prélèvement (ordre de prélèvement à partir du compte) ou de virement permanent (création du dossier) et la clôture de compte. La gratuité concerne aussi le retrait auprès d'un guichet automatique (GAB-DAB) de la banque du client, le paiement par carte bancaire au sein de l'UMOA, la consultation de solde et édition du relevé de solde

au GAB-DAB dans la banque du client, le virement de compte à compte dans la même banque, l'encaissement de chèques tirés sur une banque de l'Union, et l'encaissement de virements nationaux, communautaires et internationaux.

La BCEAO a également décidé, en mars 2014, de créer un fonds de garantie des dépôts dans l'UMOA, « FGD-UMOA ». Il s'agit d'un système explicite de garantie des dépôts qui vise à renforcer la confiance des épargnants dans le secteur bancaire. Le FGD-UMOA a pour objectifs de protéger les petits déposants contre la perte de leur épargne en cas de cessation de paiements d'un établissement de crédit ou d'une institution de microfinance adhérent. Sont garantis, dans la limite d'un plafond à fixer par le conseil des ministres, les dépôts libellés en francs CFA et détenus par des personnes physiques ou morales (dépôts à vue ou à terme, comptes sur livret et plans d'épargne, solde créditeur des comptes courants ou des comptes ordinaires, dépôts de garantie lorsqu'ils deviennent exigibles, toute autre somme due à la clientèle au titre des opérations bancaires en cours au jour de l'arrêté des comptes).

DE NOUVELLES SOLUTIONS POUR LES PME

La microfinance permet aux petites et moyennes entreprises de trouver des financements. Pourtant, la rencontre entre la demande et l'offre de crédit n'est pas toujours optimale. Par Estelle Brack

Lors du Forum Convergences de 2015 à Paris, Ibrahima Diouf, directeur des PME au ministère des Mines du Sénégal, avait cartographié précisément les entreprises en Uemoa. Quatre grands groupes homogènes peuvent être ainsi identifiés :

- La petite entreprise individuelle représente aujourd'hui 20 % du marché dans les pays de la sous-région.

- La petite entreprise artisanale représente 35 % du marché. Ce groupe homogène s'adresse exclusivement à la microfinance, il polarise 55 % de ses besoins de financement.

- La petite entreprise émergente représente 25 % du marché, segment qui intéresse à la fois les banques et les institutions de microfinance.

- La PME structurée, avec une taille critique, a un potentiel de croissance avéré, elle représente 20 % de la demande et s'adresse exclusivement au secteur bancaire. Le financement des PME s'opère par le crédit interentreprises, qui est la première source de financement. Moins du tiers des besoins des PME sont satisfaits par le secteur bancaire. Les IMF (institutions de microfinance) couvrent moins de 60 % des besoins. « *Quand on compare les besoins de financement exprimés par les PME et les besoins satisfaits, poursuit Ibrahima Diouf, on note que : les besoins compris entre 1 et 30 millions de F.CFA ne sont pas satisfaits qu'à hauteur de 2,5 millions, les*

besoins compris entre 1 et 40 millions de F.CFA ne sont pas satisfaits qu'à hauteur de 5 millions, les besoins compris entre 40 et 100 millions de F.CFA ne sont pas satisfaits qu'à hauteur de 15 millions, au-delà de 100 millions de F.CFA, les besoins ne sont pas satisfaits qu'à hauteur de 45 millions. Rapporté aux besoins totaux de financement des PME, le manque est de 500 milliards. »

En effet, la microfinance a montré qu'elle pouvait résoudre le problème de l'accès au crédit pour les entrepreneurs aux plus petits besoins, mais beaucoup de PME sont à la fois trop grosses pour les capacités limitées des IMF et trop petites pour faire face aux exigences des banques traditionnelles. Les micro-entreprises urbaines, auxquelles s'adresse la microfinance,

peuvent bénéficier de prêts qui atteignent 300-400 euros pour les crédits solidaires, et 1000-2 000 euros en général. Certaines IMF essayent de financer des montants plus importants, en particulier certains de leurs clients qui ont grandi, ou des entreprises de taille supérieure.

De plus, dans la zone Uemoa, comme à Madagascar ou au Cameroun, certaines institutions ont développé un guichet dédié avec un crédit qui peut atteindre 10 000, voire 30 000 euros. La difficulté est bien de pouvoir traiter du cas par cas et d'appréhender le potentiel de croissance des petites entreprises. De leur côté, les banques financent des projets à partir de 1 million d'euros, c'est donc entre les deux que se trouvent les besoins aujourd'hui mal satisfaits.

Pallier la méfiance des entreprises

L'AFD a développé un cadre stratégique pour encourager et soutenir cette dynamique privée. Pour Marc Dubernet, responsable du programme Ariz, « *ce cadre stratégique repose sur un triptyque qui consiste à traiter d'une manière aussi attentive le volet offre de financement c'est-à-dire le secteur financier (les institutions de microfinance, les banques), le volet acteur, la demande de financement, l'entreprise* ». Il s'agit d'identifier comment on peut l'aider à se structurer pour être en état d'accéder au financement.

D'autre part, des institutions qui octroient des microcrédits à des clients localisés en

Une des difficultés dans la rencontre entre entrepreneurs et banquiers est une méfiance vis-à-vis des petites entreprises. Lesquelles pâtissent de la faiblesse des fonds propres, du manque d'expertise et de capacité financière en matière d'information et de reporting.

Afrique se sont intéressées depuis une dizaine d'années au financement des PME en cherchant à renforcer leur impact en milieu rural et agricole. Pour Catherine Bellin-Sculz, de Solidarité internationale pour le développement et l'investissement (SIDI), « *on s'est rendu compte qu'il n'était pas si facile pour les institutions de microfinance de financer des productions agricoles; elles ont tendance à financer des crédits d'embouche, du petit maraîchage, mais très peu d'investissement agricole. On s'est donc tourné vers une autre catégorie d'acteurs qui sont les organisations de producteurs. Ces organisations qui appartiennent aux producteurs, créent des services pour leurs membres, comme des services de transformation de produits agricoles en produits alimentaires, des services d'octroi de crédits...* Plutôt que de financer des institutions de microfinance, la SIDi a décidé de financer aussi des organisations de producteurs ou de mettre en relation ces organisations de producteurs avec des IMF. On s'est rendu compte qu'il y avait une autre catégorie d'acteurs très importante en milieu rural, celle des entrepreneurs ruraux sociaux qui eux justement cherchent à mettre en lien des producteurs avec le marché. »

Une des difficultés souvent citées dans la rencontre entre entrepreneurs et banquiers est une méfiance vis-à-vis des petites entreprises. Lesquelles pâtissent de la faiblesse des fonds propres, du manque d'expertise et de capacité financière en matière d'information et de reporting. Ce sont des éléments liés surtout à la faiblesse de la formation concrète en entrepreneuriat sur le sol africain, de même qu'en éducation financière. Il en va ainsi des notions de base de la gestion financière et comptable d'une entreprise, aussi petite soit-elle, associée à la connaissance des services financiers qui peuvent opportunément accompagner son activité, voire de la fiscalité applicable à l'entreprise formelle. Les petites entreprises ont du mal à donner une information financière fiable; il convient de les accompagner pour mettre en place des systèmes d'information.

Des consultants locaux, tout à fait compétents, peuvent les accompagner, mais les petites entreprises ont parfois du mal à pouvoir financer cette expertise. Aider une entreprise à structurer sa force de vente demande aussi un savoir-faire, qui n'est pas encore très répandu en Afrique de l'Ouest. Au-delà du commercial, le marketing semble être un sujet sur lequel les compétences ne sont pas très courantes, tant chez les entrepreneurs que du côté des consultants. ■

L'INNOVATION À L'ÉPREUVE DE LA FRAUDE

L'innovation dans le domaine des services financiers fait émerger de nouveaux risques. La course est perpétuelle entre ceux qui développent ces nouveaux produits et les autorités, d'une part, et les fraudeurs d'autre part. Par Estelle Brack

Il serait utopique de songer à une élimination de la fraude aux services financiers, mais l'innovation renouvelée permet aux professionnels de développer des parades en sophistiquant progressivement les systèmes. Indirectement, les fraudeurs contribuent à la sophistication et à la sécurisation des systèmes financiers, et des moyens de paiement en particulier.

Cette course sans fin a inspiré le passage de la carte de paiement à piste vers la carte à puce en norme EMV, la sécurisation des distributeurs automatiques de billets, l'introduction de solutions de sécurisation des paiements sur internet via un deuxième outil (sms sur portable), etc.

Le conseiller technique de l'Autorité de régulation des télécommunications de Côte d'Ivoire, Philippe Kouamé, constate que son pays a subi un préjudice financier de près de 4 milliards de F.CFA en 2015, à cause de la cybercriminalité. Certes, « *ce chiffre est en baisse, par rapport à l'année 2014, où il était évalué à 5,280 milliards de F.CFA* ». La Côte d'Ivoire fait figure de précurseur régional, grâce à la Plateforme de lutte contre la cybercriminalité (PLCC), créée en 2011. Une réflexion régionale est également engagée, puisqu'en mai 2016 s'est tenu à Dakar un atelier pour l'*« Amélioration de la coopération internationale sur la cybercriminalité et la preuve électronique en Afrique de l'Ouest »*, lequel visait à fournir un ensemble de recommandations régionales et spécifiques à chaque pays en matière de coopération régionale et internationale sur la cybercriminalité et la preuve électronique.

En la matière, la coopération régionale et internationale est importante. Alors que les Européens étaient jusqu'alors les cibles privilégiées des cyber-délinquants, les populations ivoiriennes et d'Afrique de l'Ouest prennent une place de plus en plus importante en tant que cibles, car elles sont encore peu familières, pour le moment, de ces nouveaux outils.

Les « arnaques » recensées au 1^{er} semestre 2015 par la PLCC sont de plusieurs types:

1- L'accès frauduleux à un système d'information, destiné à détourner des transferts d'argent. Elle occupe la première place du classement avec 91 dossiers traités par la PLCC, pour un préjudice estimé à 69 millions de F.CFA.

2- La fraude sur le porte-monnaie électronique. Elle s'est développée avec l'avènement des services de Mobile Money proposés par les compagnies de téléphonie mobile dans les pays africains. Les cyber-délinquants s'attaquent au portefeuille électronique des utilisateurs en vidant leur compte. Avec 86

dossiers et un préjudice estimé à 38 millions F.CFA. Les populations ivoiriennes prennent la place de victime numéro un des cyber-délinquants.

3- L'arnaque aux faux sentiments. C'est la première forme des arnaques sur l'internet. Même si elle est la plus connue, elle continue de faire des victimes. Cette escroquerie consiste pour le cyberdélinquant à utiliser les sentiments amoureux pour soutirer de l'argent à sa victime. Si en nombre de dossiers, la baisse est significative par rapport aux années antérieures (59 dossiers reçus), elle continue d'affoler les compteurs avec 448 millions F.CFA de préjudices !

4- Le chantage à la vidéo : classé 4^e, il peut être vu comme la résultante de l'arnaque aux faux sentiments. Le cyberdélinquant menace de divulguer des photos ou vidéos à caractère compromettant, prises dans l'intimité d'une relation. Avec 54 dossiers pour un préjudice de 67 millions F.CFA, cette arnaque touche de plus en plus les Ivoiriens.

5- L'arnaque aux faux héritages. C'est l'une des vieilles ruses utilisées par les cyber-délinquants, qui continue à faire des victimes : 37 dossiers ont été traités au 1^{er} semestre 2015 pour un préjudice qui s'élève à 408 millions de F.CFA.

Mieux centraliser les informations

Le rôle de l'éducation financière prend ici toute sa mesure pour bien expliquer aux nouveaux utilisateurs les règles de base et de précaution dans l'utilisation de ces nouveaux services. L'enjeu est de taille car il s'agit de développer la confiance dans ces produits de monnaie scripturale au sens large, au-delà du seul fiduciaire. Les



bons réflexes à avoir sont de bien lire les e-mails avec un œil critique, de ne jamais communiquer ses coordonnées bancaires, son code de téléphone ou de carte bancaire, etc. Conseil qui n'a rien de futile : une étude menée en Tanzanie a montré que 29 % des utilisateurs de mobile money avaient déjà partagé leur code PIN.

Le rôle des autorités est de consolider un cadre qui garantit la protection des clients de ces services. C'est encore peu le cas, si l'on cite en exemple la garantie dont bénéficie le porteur en cas d'utilisation frauduleuse de sa carte ; dans ce contexte, l'émetteur rembourse l'ensemble des frais liés à l'opposition (Code monétaire et financier, article L133-26). Mais le fait de développer les paiements par monnaie scripturale participe de cette démarche.

C'est dans un contexte de méfiance vis-à-vis de ces nouveaux moyens de paiement que la BCEAO a mis en place, en 2010, la Centrale des incidents de paiement (CIP-Uemoa), afin d'assurer fiabilité, sécurité et fluidité des transactions. Ainsi, au travers d'une base de données, centralisée au niveau régional, des incidents sur les moyens de paiements scripturaux, les banques peuvent avoir des informations sur le client lors de l'ouverture d'un compte, et le client dont le chèque ou la carte a été fraudé peut le signaler aux autres banques de la place. La base de données comprend le fichier des comptes bancaires (FICOB), le fichier central des incidents de paiements par chèque et de retraits par carte bancaire (FCC), le fichier de centralisation des cartes et chèques irréguliers (FCCI) et le fichier des billets à ordre et lettres de change impayés (FIBOL). Le système est similaire à celui de la France à tout point de vue. Mais il ne prend en considération qu'une partie des moyens de paiements échangés, puisque moins de 20 % de la population de la sous-région est bancarisée, donc relevant de la CIP-Uemoa.

Sur le mobile money, le CGAP recense des fraudes sur des montants de commissions non conformes prélevés par les agents, des paiements retardés, perdus, volés. Selon une enquête, 80 % des utilisateurs de mobiles voulaient que leurs données personnelles demeurent privées. Ce n'est que très récemment que s'est ouvert le débat, au niveau mondial, sur les droits des consommateurs en matière de monnaie mobile, de données privées et de protection des services bancaires. Certains opérateurs ont constitué des plateformes de call center qui traitent les difficultés rencontrées par les utilisateurs du service ; la multiplicité des acteurs, assez caractéristique de la distribution de services financiers digitaux, peut rendre difficile la résolution des problèmes. Des assurances mobiles ont été développées et commercialisées par les opérateurs, afin de couvrir ces difficultés. En zone Uemoa, la contre-valeur de la monnaie mobile émise est cantonnée sur un compte bancaire (ou investie en titres d'État, des organisations régionales ou des entreprises cotées). Ainsi, elle garantit la convertibilité des fonds de mobile money vers de la monnaie banque centrale et protégerait indirectement les consommateurs en cas de faillite de l'opérateur de monnaie mobile : aucune provision spécifique n'assurant que ces fonds sont protégés dans le cas de la faillite de l'émetteur de monnaie électronique dans l'instruction de la BCEAO. ■

Ce n'est que très récemment que s'est ouvert le débat, au niveau mondial, sur les droits des consommateurs en matière de monnaie mobile, de données privées et de protection des services bancaires.

Blaise Ahouantchédé
Directeur général du GIM-Uemoa

LA MONÉTIQUE AU SERVICE DE L'INTÉGRATION

Le directeur général du Groupement interbancaire monétique de l'Uemoa tire le bilan des 13 années passées à la tête de cette plateforme monétique régionale destinée à accroître l'inclusion financière de la zone. Propos recueillis par Christine Holzbauer



Depuis 2002, votre plateforme a beaucoup grandi. Quel bilan tirez-vous ?

Le GIM-Uemoa dispose aujourd'hui d'un réseau de 3 500 guichets automatiques et de 2 500 TPE interconnectés avec, actuellement en circulation, plus de 4 millions de cartes GIM permettant des retraits dans les huit pays de la zone. En 2015, le réseau a enregistré près de 6 millions de transactions traitées et compensées pour un volume de flux financiers monétiques de l'ordre de 500 milliards de F.CFA. Nous avons réussi à interconnecter pas moins de 110 banques dont des institutions de microfinance, des établissements de monnaie électronique et quelques sociétés postales. Vous voyez que, conformément aux vœux de départ, le GIM est devenu un bel outil fédérateur et d'intégration à l'échelle de l'Uemoa.

Mais, pour en arriver là, le chemin n'a pas été facile car l'interopérabilité élargie à tous les acteurs, à la fois bancaires et non bancaires, suppose la mise en place de règles strictes y compris de sécurité. Pour être acceptés sur notre plateforme, les membres doivent d'abord être habilités par la BCEAO à émettre les moyens de paiement ou de la monnaie électronique. Il a aussi fallu mettre en place les règles communes de tarifications interbancaires pour faciliter les échanges de flux financiers dans toute la zone. Sans parler des investissements colossaux réalisés : au GIM, nous avons investi des dizaines de milliards de F.CFA. Il en a été de même du côté des banques qui ont dû consentir d'énormes efforts financiers pour s'équiper selon les normes requises. Grâce à l'activation de la plateforme monétique en

temps réel qu'est le GIM, nous avons assisté à une accélération des échanges entre les agents économiques de la zone. Je peux donc dire que nous avons été un accélérateur de l'activité économique et de la dynamique dans tout l'espace Uemoa.

En quoi le GIM-Uemoa contribue-t-il, concrètement, à l'intégration de la zone ?

Depuis le rapprochement en 2010 des deux organes juridiquement distincts mais à vocation complémentaire [*GIM-Uemoa, organe de Gouvernance, créé en 2003, et le CTMI-Uemoa, bras technique de l'organisation, qui a vu le jour en 2005*], des progrès importants ont été accomplis sur le terrain. Sur le plan de l'interbancaire, d'abord : toutes les banques ou établissements financiers du réseau sont non seulement interconnectés entre eux, mais ils le sont également avec la BCEAO. Ils profitent, ainsi, de tous les systèmes et infrastructures de la Banque centrale de l'Union. Le consommateur qui a une carte bancaire d'une banque membre du GIM, quel qu'en soit le label, peut effectuer des opérations sécurisées de retrait et de paiement partout dans la zone. Sur la centaine d'établissements bancaires de l'Uemoa, la majorité a déjà rempli les conditions de participation administrative et opérationnelle au GIM ; les autres sont en cours, surtout ceux nouvellement créés. Grâce à la plateforme monétique du GIM, il est possible d'interconnecter directement ou indirectement toujours plus d'acteurs non bancaires : les opérateurs télécoms, bien sûr, et surtout ceux qui pratiquent le mobile banking-mobile money mais aussi

les quelque 700 structures de microfinances dans les huit pays de l'Uemoa qui sont au cœur du dispositif d'inclusion financière. C'est là où l'interopérabilité intervient et elle est fondamentale pour accélérer l'intégration.

Enfin, le GIM-Uemoa assure la compensation de toutes les opérations monétiques traitées par la plateforme. Cette mission nous a été déléguée par la BCEAO en 2007, année de démarrage de la partie opérationnelle de notre activité. Nous disposons donc de neuf années d'expérience dans la compensation des opérations interbancaires en francs CFA. Cette attribution nous a permis de créer un réseau efficace qui accepte tout type de moyens de paiement quelle qu'en soit l'origine. Par exemple, les cartes Visa, MasterCard circulent dans notre zone et les transactions sont compensées par le GIM-Uemoa en monnaie locale. Nous avons d'ailleurs d'excellentes relations avec ces émetteurs au point qu'ils ont accepté le co-marquage GIM des cartes émises par les banques avec leur logo dans la zone.

Pourquoi est si important de compenser les opérations interbancaires en monnaie locale ?

La zone Uemoa a le franc CFA en partage et doit donc être soumise à une réglementation commune. Le conseil des ministres de l'Uemoa, dans une décision salutaire en date du 29 septembre 2015, a d'ailleurs entériné ce qui se pratiquait déjà en obligeant tous les acteurs habilités à compenser en monnaie locale. Ainsi, les consommateurs de l'Uemoa qui ont des cartes bancaires au label des réseaux internationaux Visa, MasterCard, American Express et qui l'utilisent pour faire des achats dans la région ne supportent plus les surcoûts liés à la couverture des risques de change du fait de la compensation qui se faisait en devises étrangères. Désormais, les flux financiers restent en monnaie locale quel que soit le mode de paiement. Ce qui est aussi une incitation à favoriser l'usage des moyens de paiement au détriment du cash et donc une meilleure contribution à l'inclusion financière de la zone.

La facilitation des moyens de paiement a permis une plus grande inclusion financière, mais elle n'a pas pour autant réglé le problème de l'accès aux financements des TPME et PME de la zone...

Je peux vous dire que nous y travaillons car tous les acteurs sont concernés : États, BCEAO, banques, GIM-Uemoa, BRVM. Mais il faut aussi comprendre qu'il y a une dichotomie entre le financement des entreprises de la zone, dont une grande partie est dans l'informel, et l'inclusion monétaire. Compte tenu du tissu très dense de très petites, petites et moyennes entreprises, les problématiques sont complexes. Il nous faut de plus en plus travailler

sur la qualité de l'information financière, mais aussi la qualité des dirigeants des PME afin qu'ils soient en mesure d'apporter et de porter des projets financiers et viables. D'où l'implémentation fondamentale de nos États puisque c'est la puissance publique qui peut faciliter un cadre d'accès de ces catégories d'entreprises au financement. La BCEAO vient d'ailleurs de mettre en place un dispositif de soutien au financement des PME grâce à l'ouverture de guichet de refinancement pour les banques qui octroient des crédits à ces entreprises. L'accès au marché financier pour bénéficier de ressources à long terme est également possible au niveau de la BRVM. Grâce aux solutions proposées par le GIM-Uemoa, les banques et les intervenants sur le marché financier peuvent s'appuyer sur des instruments de paiement et de collecte de ressources fiables. Les deux actions, inclusion financière et accès aux financements, se complètent.

Quels sont les grands chantiers encore à entreprendre ?

Nous réfléchissons actuellement à comment apporter de nouveaux outils pour enrichir notre offre de solutions et de services aux acteurs du marché et, notamment, aux administrations afin de leur permettre de collecter des ressources via le réseau GIM-Uemoa. Quant aux entreprises privées, nous souhaitons les aider à améliorer leur productivité. Toute notre stratégie à venir va consister à apporter autant que faire se peut des solutions inclusives nécessaires à la formalisation de l'informel même s'il faut relativiser ce concept.

De plus, dans le cadre de nos actions à l'égard des acteurs non bancaires, je suis heureux de vous annoncer qu'Orange Money va entrer dans le réseau du GIM-Uemoa ainsi que MTN Money. Cela est une conséquence du plus grand chantier que nous voulons entreprendre depuis des années : celui de l'interopérabilité élargie à tous les acteurs habilités et la compensation de toutes les transactions électroniques financières quels qu'en soient les moyens de paiements utilisés ; et dont la maîtrise

du risque systémique et de la sécurité constitue un axe majeur. Nous allons poursuivre les investissements nécessaires pour garantir la confiance dans notre écosystème. Même si cela coûte très cher.

La sécurité ne se négocie pas surtout face à la cybercriminalité et aux fraudes à la carte bancaire en pleine recrudescence partout dans le monde. Nous avons également créé un centre d'excellence, GIM-Academy, pour assurer la formation permanente et le renforcement des capacités de tous les acteurs : personnel de banques, policiers, gendarmes, magistrats, etc. Il est indispensable de garder une confiance absolue dans le système. Nous en avons jusqu'à présent trouvé les moyens et continuerons à le faire. ■

Les entrées d'Orange Money et MTN Money dans le réseau du GIM-Uemoa sont une conséquence du plus grand chantier que nous nourrissons depuis des années : l'interopérabilité élargie à tous les acteurs habilités et la compensation de toutes les transactions électroniques financières.

LA BRVM POURSUIT SA MUE

La Bourse d'Abidjan est parmi les plus dynamiques et les plus crédibles en Afrique. Si elle attire les professionnels chevronnés, elle peine à jouer pleinement son rôle de financement de l'économie. Par Christine Holzbauer

Sur la BRVM (Bourse régionale des valeurs mobilières) avec 22,8 % des parts de marché, NSIA Finance arrive en tête des 21 sociétés de gestion et d'intermédiation en termes de volume de transactions et de rotation du portefeuille. Reconnue comme la plus dynamique, la salle des marchés de la filiale du groupe NSIA a développé une offre de services de gestion sous mandat et mis en place un trading dynamique accompagné de mécanismes d'arbitrage permettant de saisir en continu les opportunités du marché boursier régional. En 2015, NSIA Finance a réalisé 154 milliards de F.CFA de transactions devenant, ainsi, le principal animateur du marché boursier de l'Uemoa.

Très fier de la réussite de sa filiale dirigée par Alban Kouakou, la seule SGI de la zone offrant un véritable service de gestion sous mandat, Jean Kacou Diagou, fondateur et actuel président de NSIA Assurances et sa holding NSIA Participations, 1^{er} groupe d'assurance et de banque ivoirien, s'est réjoui de cette percée « *qui conforte notre position comme acteur incontournable dans le secteur des services financiers du continent* ». Intégrant des produits et services bancaires, d'assurances et de finance, le groupe

NSIA non seulement jouit d'une diversification géographique enviable (Bénin, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Mali, Nigeria, Sénégal, Togo), mais surtout, grâce aux bons résultats de NSIA Finance « *qui a "surperformé" la BRVM l'an dernier avec une progression de 27,37 % de la gestion sous mandat* », contribue également à la collecte de l'épargne de la zone en innovant. Par exemple : le Plan d'épargne financière récemment lancé par NSIA Finance permet à ses clients d'accéder aux opportunités d'investissement boursier par des versements mensuels à partir de 30 000 F.CFA bloqués pendant six ans.

Le petit nombre de valeurs cotées sur les places africaines rend difficile l'optimisation de la gestion des actifs, du point de vue des assureurs, tandis que les marchés de taux sont rendus complexes par les lourdeurs administratives.



Taille critique

En 1995, après avoir participé aux négociations sur l'harmonisation des législations sur les assurances dans la sous-région et coécrit le code CIMA (Conférence interafricaine des marchés d'assurance regroupant 14 pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre), Jean Kacou Diagou a jugé qu'un opérateur purement africain et transnational de l'assurance avait sa place dans le paysage financier de l'Uemoa. Il fonde, alors, la Nouvelle société interafricaine d'assurances, NSIA, forte aujourd'hui de 19 filiales et présente dans 12 pays du continent. Prenant l'option de développer une gamme de services intégrés et articulés autour des métiers du conseil, de l'intermédiation boursière et financière, de la gestion de portefeuille et de la conservation, en plus de vendre des produits d'assurance, il a fait œuvre de pionnier.

Premier groupe d'assurance panafricain (hors Afrique du Sud) avec un total des primes de 1 milliard \$ en 2014, Saham Finances regroupe les activités d'assurance (Saham Assurance), d'assistance (Saham Assistance) et de crédit à la consommation (Tasrif) du holding Saham Group fondé par le patron marocain Moulay Hafid Elalamy, aujourd'hui ministre de l'Industrie et du commerce du Maroc. Côté à la Bourse de Casablanca, le géant marocain n'est pas, quant à lui, adossé à une banque contrairement à son concurrent

UNE PLACE SUR TOUS LES FRONTS

En plus des *roadshows* qu'elle mène régulièrement pour mieux se faire connaître et développer la culture boursière dans la zone Uemoa, la Bourse d'Abidjan (BRVM) a décidé de multiplier les partenariats avec d'autres places financières en Afrique et hors de l'Afrique :

Avec Paris Europlace : une convention de partenariat a été signée en avril 2016 afin de formaliser une coopération engagée depuis 2013. Divers projets communs sont concernés, à savoir l'organisation de forums ou la participation active de la BRVM aux travaux du « cluster Finances Africa - France », animé par Paris Europlace. Signée lors de la venue à Abidjan d'une délégation du patronat français (MEDEF), cette convention vise à renforcer les relations entre les deux institutions en s'appuyant sur la position privilégiée qu'occupe la BRVM, en tant qu'unique plateforme boursière africaine à vocation panafricaine et porte d'accès aux marchés financiers des huit pays de l'Uemoa, et la place financière de Paris, principale porte d'accès aux marchés de la zone euro, leader sur les marchés actions et obligations, ainsi qu'en matière de gestion d'actifs. Pour la BRVM, il s'agit d'élargir la base de ses investisseurs internationaux et sensibiliser les filiales africaines des entreprises françaises et européennes à la cotation en Afrique. Pour Paris Europlace, l'ambition est d'approfondir ses relations avec les places financières émergentes afin de développer de nouveaux projets communs.

Avec la Bourse de Casablanca : après un accord de partenariat signé en décembre 2013, les deux places ont décidé en juin 2015 de passer à la vitesse supérieure. Une délégation du marché marocain est venue à Abidjan. Le rapprochement effectif a été annoncé devant les gestionnaires, les régulateurs, les principaux brokers ainsi que les dépositaires. Concrètement, il s'agit de faire converger les réglementations, les plateformes techniques et les pratiques de trading. Selon Omar Amine, président de l'Association professionnelle des sociétés de Bourse, et cheville ouvrière de ce rapprochement « *les institutionnels marocains ont la possibilité d'allouer 10 % de leur portefeuille aux marchés internationaux. Mais cette règle ne concerne malheureusement que les pays de l'OCDE. Les marchés de l'Uemoa en sont exclus d'office* », déplore-t-il. Parmi les réalisations prévues

pour « *mutualiser les efforts et créer des synergies* » : la mise en place d'un double passeport pour les cotations de façon à ce qu'une société cotée à Casablanca soit automatiquement éligible à la BRVM et *vice versa*. Autre objectif : baliser les circuits d'exécution d'une transaction pour plus de fluidité afin d'arriver à des délais de règlement livraison ne dépassant pas les trois jours. Un but qui, pour être atteint, passera forcément par la convergence réglementaire et technique entre les deux places. En la matière, Casablanca a une longueur d'avance sur Abidjan. Crée en 1929, c'est l'une des plus anciennes places boursière en Afrique. Trente-trois ans après les réformes de 1993 portant sur les OPCVM et la création du Conseil déontologique des Valeurs mobilières, les députés marocains viennent d'adopter un nouveau cadre juridique.

Suscité par la direction du Trésor et des finances extérieures, ce projet de loi a été transmis à la Chambre des conseillers pour approbation finale. Il porte sur la création de deux marchés dont un compartiment alternatif réservé aux PME et un autre réservé à la négociation des fonds collectifs dont les fameux Exchange Traded Fund (ETF) ainsi que les fonds immobiliers. En outre, la société gestionnaire de la Bourse, détenue par des brokers depuis l'arrivée, le 17 juin 2016, de la Caisse de dépôt et de gestion, de banques, de compagnies d'Assurances et de la Casablanca Finance City Authority, offrira des services de cotation pour des instruments financiers non admis à la négociation sur le marché réglementé. Enfin, la double cotation est actée. Elle permettra aux entreprises étrangères n'ayant pas leur siège au Maroc de s'y faire coter. Au moment où s'accélère le rapprochement avec la BRVM, piloté par un groupe d'impulsion que préside Karim Hajji, patron de la Bourse de Casablanca et Edoh Kossi Amenounve, directeur général de la BRVM, en s'appuyant sur les recommandations de cinq groupes de travail (harmonisation réglementaire, transaction marché-post-marché, développement du marché et nouveaux produits, comité technologique et marché matières premières visant, à terme, à la création d'une Bourse commune des matières premières), c'est un signal fort envoyé aux grandes entreprises implantées en Afrique de l'Ouest. Une zone avec laquelle le Maroc entretient des rapports économiques croissants et que son alliance avec la BRVM va décupler.

Wafa Assurance, filiale d'Attijariwafa bank, qui poursuit son déploiement au sud du Sahara.

Jusqu'à l'entrée dans son capital du sud-africain Sanlam Group à hauteur de 30 %, – obligeant Saham à racheter le reliquat des parts détenues par IFC et Abraaj (7,5 %) dans son capital –, les activités étaient concentrées sur le pôle assurance, l'assistance et la tierce gérance des frais de santé.

Épargne à long terme

De son côté, Sanlam Group, leader en Afrique des services financiers, à travers ses filiales Sanlam Emerging Markets et Santam, – grâce à cette acquisition payée au prix fort

(375 millions \$) – a obtenu l'accès aux 49 filiales dont 31 compagnies d'assurance et de réassurance de Saham en Afrique du Nord et de l'Ouest. « *L'expertise combinée de Saham Finances et Sanlam contribuera considérablement à renforcer le développement économique du continent africain, en facilitant l'accès aux particuliers et aux entreprises à des produits d'assurance innovants, vie et non-vie* », précise un communiqué. Alors que les Sud-africains ont un savoir-faire dans l'offre et la commercialisation de produits d'assurance-vie, Saham est fort dans tout l'IARD (incendie, accidents et risques divers), affirme de son côté un expert du secteur banque assurance, Cyrille Nkotchou.

Des pays comme la Côte d'Ivoire ou le Sénégal, où l'émergence d'une classe moyenne s'accompagne de la multiplication des canaux de distribution (bancassurance, téléphonie, micro-assurance, etc.), sont devenus, avec le Cameroun et le Gabon, des eldorados pour les assureurs-vie. Malgré des primes en volume beaucoup plus faibles par rapport à la branche dommages de l'IARD – actuellement en plein redressement financier à cause de nombreuses primes auto non payées –, la plupart des grands groupes de la zone ont commencé à se repositionner sur la branche vie. « *Le chiffre d'affaires vie a progressé de plus de 10 % par an en moyenne sur une décennie et cette hausse devrait s'accélérer*

LA FINANCE ISLAMIQUE EN SOUTIEN DE LA BRVM

La promotion de la finance islamique au sein de l'Uemoa est le nouveau chantier de la BRVM. Participant au 10^e sommet de Londres (25 au 26 mai 2016) dédié à la finance islamique, le directeur général de la Bourse a animé un panel sur le thème *Africa Rising: The Potential for Corporate & Development Sukuk in Africa*. Une occasion pour Edoh Kossi Aménounvé de présenter l'évolution récente de la BRVM, ses perspectives ainsi que sa vision sur le développement de la finance islamique au sein de l'Uemoa. « *L'émission des Sukuk (obligations islamiques) par les pays de l'Uemoa a été largement abordée. Il a été relevé que ces émissions pourront être suivies à terme par celles d'institutions financières et d'entreprises du secteur privé* », selon un communiqué émanant d'Abidjan. La BRVM a décidé de créer un marché secondaire pour les *Sukuk* afin de leur permettre d'être liquides et d'accroître leur attractivité pour les investisseurs, notamment les particuliers. Une collaboration entre la BRVM et la Société islamique pour le développement du secteur privé (ICD), représentée par son directeur général, Khaled Mohammed Al-Aboodi, sera également mise en place pour la création d'un indice islamique à la BRVM afin d'« *attirer les fonds internationaux (britanniques, américains et émiratis) qui sont spécialisés dans l'acquisition d'instruments islamiques conformément à la charia* ». Pour la BRVM, ce développement de la finance islamique dans la zone va permettre de diversifier les instruments du marché financier régional et mobiliser plus de ressources pour le financement des économies de l'Uemoa. Mais, insiste-t-il, « *ce développement devra s'accompagner*

d'une éducation des investisseurs régionaux afin de les familiariser avec les produits islamiques ».

Au Sénégal, qui vient d'émettre son deuxième emprunt *Sukuk* d'un montant de 150 milliards de F.CFA, le fondateur et PDG de l'Institut africain de la finance islamique (AIIF), Mouhamadou Lamine Mbacké, organise chaque année un forum international sur la finance islamique dans le but de faire de Dakar une place de premier choix. L'édition 2016, la quatrième, s'est déroulée les 12 et 13 mai 2016 au Centre international de conférence Abdou-Diouf de Diamniadio. « *Nous voulons maintenant organiser une grande cérémonie de remise de Prix intitulée African Islamic Finance Awards au cours de laquelle le président Alassane Ouattara, le président Macky Sall et le gouverneur Sanusi Lamido Sanusi du Nigeria seront primés lors d'une soirée de gala* », confie à *African Banker* Mouhamadou Lamine Mbacké. Signe d'un engouement grandissant pour la finance islamique, la première édition du Salon international de la Finance éthique et participative, SIFEP 2016, se tiendra également du 20 au 22 octobre 2016 à Casablanca. Crée en novembre 1999, l'ICD est une institution financière multilatérale du groupe de la Banque islamique de développement (BID). Parmi ses attributions figurent « *la fourniture de financements pour les projets du secteur privé, la promotion de la concurrence et l'esprit d'entreprise, la fourniture de services consultatifs aux gouvernements et aux entreprises privées et le soutien aux investissements transfrontaliers* ».

dans les prochaines années avec l'augmentation du nombre d'entreprises dans le secteur formel, qui souscrivent pour leurs salariés », commente Gérard Besse, directeur du cabinet Oxygen for Business et ancien numéro deux d'Axa Cameroun.

Bien que ce mode d'épargne à long terme demeure mal ou peu connu en Afrique, les assureurs tablent sur la génération des 25-30 ans, plus éduqués, qui arrivent sur le marché de l'emploi en ayant conscience des limites de la protection sociale des régimes obligatoires. « *Ils intègrent plus facilement la solution du recours à l'assurance-vie* », poursuit Gérard Besse. Les contrats vie, qui impliquent des cotisations importantes, bénéficiaient jusque-là essentiellement aux expatriés. Avec l'externalisation de la gestion des indemnités de fin de carrière auprès des assureurs, les choses commencent à bouger. Depuis 2014 et les nouveaux règlements, les entreprises ouest-africaines reçoivent de surcroît des incitations fiscales afin de constituer des provisions pour leurs salariés et les externaliser auprès des assureurs. Sans compter le règlement des retraites complémentaires...

Dynamiser le marché des capitaux

Avec un taux de pénétration d'à peine 1% en moyenne au sud du Sahara (hors Afrique du Sud), l'assurance-vie constitue un fabuleux gisement de croissance. « *À condition qu'il soit remédié à l'étroitesse et au manque de sophistication des marchés financiers* », dans la zone CIMA englobant les huit pays de l'Uemoa, insiste Frédéric Baccelli, le directeur général d'Axa Africa. Présente en Afrique depuis un demi-siècle, cette filiale du groupe d'assurance français compte six succursales actives dans 12 pays, et quelque 600 000 micros assurés, « *dont les primes ont crû de 30 % ces trois dernières années* », annonce-t-il fièrement. Pour lui, toutefois, le petit nombre de valeurs cotées sur les places boursières africaines rend « *difficile l'optimisation de la gestion des actifs* ». Quant à la souscription d'emprunts d'État, elle est jugée complexe par la plupart des assureurs du cru en raison de la lourdeur des démarches administratives.

De son côté, Denis Ouédraogo, directeur général de la Sonar Burkina Faso, regrette que la réglementation empêche les assureurs africains d'investir hors de la zone CIMA.

« *On peut se demander pourquoi les supports dont disposent les compagnies d'assurances ne leur permettent pas de jouer pleinement leur rôle dans le financement des projets en devenant des investisseurs institutionnels à part entière* », s'interroge-t-il, appelant de ses vœux une réforme du code CIMA. Une question d'autant plus cruciale que le développement de la branche vie rendra disponibles des milliards d'euros d'épargne pour financer les entreprises. Pour Joël Amoussou, directeur général délégué du groupe sénégalais SUNU Assurances, si l'on veut définitivement régler le problème de la surliquidité bancaire et du sous-financement de l'économie en Afrique, « *il faut que les places financières deviennent plus importantes et proposent des solutions de placement plus intéressantes et attractives* », résume-t-il. Une tâche que la BRVM s'est résolument assignée. ■

Edoh Kossi Amenounvé
Directeur général de la BRVM

LE GISEMENT DE SOCIÉTÉS À COTER EST IMPORTANT

Fort des belles performances de ces trois dernières années, le directeur général de la Bourse régionale des valeurs mobilières, Edoh Kossi Amenounvé, passe en revue les nouveaux instruments financiers proposés. Propos recueillis par Christine Holzbauer

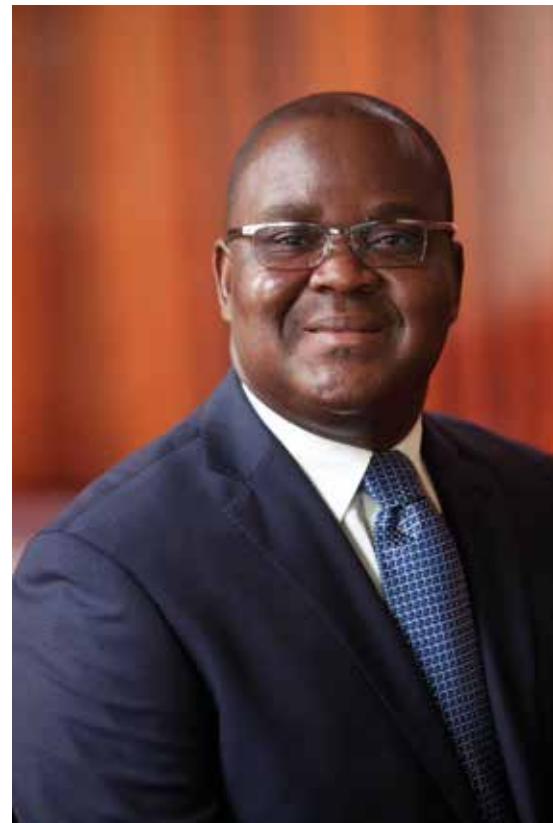
Comment se porte la BRVM après les records de l'indice boursier de ces dernières années ?

La BRVM se porte plutôt bien depuis quelques années. Comme la zone Uemoa poursuit sa croissance, il est normal que la Bourse commune aux huit pays de la sous-région aille bien. La BRVM a ainsi battu plusieurs records, en capitalisation boursière, en volumes et en valeurs de transactions. De surcroit, nous sommes passés à la cotation en continu depuis 2013. Tout cela nous a permis d'intégrer les indices internationaux du MSCI et du S & P. De plus, avec nos *Road Shows* (Paris, Londres, New York et Dubaï) pour faire la promotion de la place régionale, la visibilité de la BRVM s'est fortement accrue. Ainsi, au 31 décembre 2015, l'indice composite de la BRVM présentait un bond annuel (+17,77 %) nous propulsant en tête des Bourses africaines : loin devant l'indice MASI de la Bourse de Casablanca (-7,22 %), NGSE ASI du Nigerian Stock Exchange (-17,36 %), JSE ASI de la Bourse de Johannesburg (+1,85 %) ou Tunindex de la Bourse de Tunis (-0,94 %).

Un des indicateurs les plus importants pour mesurer la taille d'un marché est sa capitalisation boursière. Avec 7 500 milliards de F.CFA (31 décembre 2015 contre 3 177 milliards en 2012), nous sommes aujourd'hui à la sixième place des Bourses africaines. Si nous avons plus que doublé de taille en trois ans, c'est grâce essentiellement à la progression des cours des sociétés cotées, à des augmentations de capital et à de nouvelles admissions. La plupart des sociétés cotées à la BRVM paient de bons dividendes, ce qui les rend attractives pour les investisseurs. Leur rentabilité économique est basée sur des fondamentaux liés au développement économique de nos pays. La plupart des Bourses du monde rêveraient d'augmenter aussi rapidement leur capitalisation !

Pourtant, la BRVM ne compte que 40 valeurs cotées. Ne serait-il pas temps d'approfondir le marché par de nouvelles introductions ?

C'est l'un des objectifs majeurs de notre stratégie de développement. Il est vrai que le nombre de sociétés cotées est un élément important mais la capita-



lisation totale du marché est tout aussi importante. Même avec 40 sociétés cotées, nous avons de grandes capitalisations à la BRVM. Je peux citer la Sonatel (Sénégal), l'Onatel (Burkina Faso) et Ecobank/ETI (Togo) qui représentent ensemble plus de la moitié de la capitalisation de la BRVM. La Sonatel, par exemple, est comparable à Safaricom au Kenya dans le secteur des télécommunications. En 2015, la BRVM a placé six titres dans le top 20 des valeurs uest-africaines : la Sonatel, ETI, l'Onatel, la SGBCI (Côte d'Ivoire), Total Côte d'Ivoire et Solibra (Côte d'Ivoire).

De plus, la BRVM transige actuellement par jour 2 millions d'euros contre 800 000 euros il y a trois ans. C'est une bonne progression même si nous avons encore du chemin pour atteindre les dix millions d'euros par jour qui est l'un des indicateurs des Bourses émergentes. Le volume des transactions a, quant à lui, quadruplé : plus de 104 millions de titres échangés l'an dernier contre 25 millions il y a trois ans !

Cela dit, nous avons besoin de plus de sociétés cotées pour une meilleure diversification de la cote de la BRVM et pour mieux traduire son caractère régional.

Rien qu'en Côte d'Ivoire, suivant les statistiques disponibles, il existe au moins 200 entreprises qui pourraient remplir les conditions à une inscription à la BRVM. Une cinquantaine au Sénégal, une vingtaine au Burkina Faso, au Bénin, au Mali ou au Togo, etc. Au total, elles seraient au moins 300. Soit ce sont des entreprises publiques non encore privatisées, soit des entreprises familiales ou des entreprises de grande ou de moyenne taille qui ne sont pas encore prêtes à ouvrir leur capital à d'autres actionnaires. Elles n'appréhendent pas encore bien les avantages de l'entrée en Bourse. C'est le cas par exemple, de certaines industries, des entreprises de télécommunications, de certaines banques et compagnies d'assurances. Dans le cas des compagnies d'assurances, aucune n'est actuellement cotée à la BRVM alors qu'elles peuvent avoir besoin de fonds propres solides pour leur expansion. Elles ont certes des liquidités à placer, mais il n'en demeure pas moins que ce sont des entreprises comme les autres qui ont besoin d'investir pour se développer.

Avec la globalisation des économies et la compétitivité qui devient de plus en plus forte dans les différents secteurs d'activité, les entreprises de notre sous-région auront besoin de ressources à long terme pour financer leur croissance. La BRVM est la solution pour elles.

À quoi songez-vous concrètement pour alimenter la BRVM ?

À la privatisation de sociétés publiques en faisant appel à la Bourse. Il y a eu des exemples de programmes de privatisation dans le passé, notamment en Côte d'Ivoire, au Sénégal, au Burkina Faso, qui ont permis d'alimenter la BRVM. Nous nous réjouissons du fait que l'exécution du programme de privatisation en cours

par le gouvernement ivoirien prévoit des introductions en Bourse. C'est le cas de la SIB, de NSIA etc. On peut admettre à la BRVM au cours des prochaines années plus d'une dizaine de grandes entreprises si tous les pays de l'Union s'inscrivent dans la même dynamique. La privatisation suivie d'une introduction en Bourse, c'est la démocratisation de l'actionnariat.

Il y a aussi les demandes d'admissions volontaires. Quand les entreprises atteignent un niveau de maturité suffisant et qu'elles se sentent prêtes, elles peuvent décider volontairement de s'introduire en Bourse. Cela a été le cas du groupe Ecobank et des filiales du groupe BMCE Bank Of Africa à la BRVM. Pour ce type d'introduction volontaire, les banques sont les meilleurs candidats ainsi que les compagnies d'assurances, les grandes entreprises du secteur agro-industriel ou encore des télécommunications ou des transports. La Bourse est une formidable vitrine pour ces entreprises. La Bourse, c'est la visibilité, l'accès facile à des capitaux de long terme moins chers.

Enfin, il y a la sortie des fonds de *private equity*. Ces fonds ont besoin de marchés de capitaux profonds, liquides et efficents. Ce sont ces conditions que les Bourses africaines cherchent à offrir aux fonds de *private equity* dont le développement accéléré des activités en Afrique nous réjouit fortement. Ces fonds ont également besoin d'être accompagnés par les États.

L'abondance de liquidités qui caractérise la zone Uemoa est-elle un frein ou une chance pour le développement de l'activité boursière ?

Actuellement, on peut affirmer qu'il y a assez de liquidités pour répondre aux opérations de marché que nous accompagnons. J'en veux pour preuve le

fait que les emprunts obligataires de nos États sont généralement souscrits sans difficultés. Quant aux Offres publiques initiales d'actions, elles sont fortement sursouscrites. Ce fut le cas de Total Sénégal, BOA Sénégal et BOA Mali au cours des trois dernières années avec des taux de souscriptions oscillant entre 300 % et 700 % en quelques jours. À ce stade, les ressources émanant d'institutionnels ou de particuliers sont suffisantes pour alimenter le marché des capitaux compte tenu de la taille des opérations, pour la plupart encore modestes dans notre zone. Cependant, nous devons d'ores et déjà penser à l'avenir, car les besoins en financements vont aller grandissants et il faut que le marché soit prêt pour absorber ces besoins. À titre d'exemple, je vous citerai les besoins très élevés des huit pays de l'Uemoa en matière de financement des infrastructures. Si ces pays doivent tous recourir au marché pour les financer, il faudra que l'épargne institutionnelle et particulière puisse s'accroître rapidement.

De plus, si toutes les liquidités actuellement disponibles n'arrivent pas à se placer, c'est que les instruments pour les capter ne sont pas suffisants. C'est pour cela que la BRVM dans sa stratégie d'innovation financière propose aux États et aux entreprises de nouveaux instruments comme les *Sukus*, les *Projects Bonds*, les *Diapora Bonds* etc., pour leur permettre de collecter plus efficacement l'épargne disponible à moindre coût. Dans le même esprit, nous sensibilisons les entreprises afin qu'elles puissent avoir de plus en plus le réflexe « marché » au lieu du réflexe « banque » pour leur financement à long terme. N'oublions pas que le marché obligataire joue un rôle déterminant dans la structuration du marché financier. C'est pourquoi nous encourageons les émissions de titres de dette privée ou publique. Actuellement, le marché obligataire est dominé par les États. Il nous faut davantage d'émissions obligataires d'entreprises privées. Les freins qu'elles entrevoient sont souvent exagérés car il est désormais plus facile de se faire noter, ce qui permet l'accès au marché en éliminant le coût de la garantie.

S'agissant du marché des actions, les

En Côte d'Ivoire, il existe au moins 200 entreprises qui pourraient remplir les conditions à une inscription à la BRVM. Une cinquantaine au Sénégal, une vingtaine au Burkina Faso, au Bénin, au Mali ou au Togo, etc. Au total, elles seraient au moins 300.

La plupart des sociétés cotées à la BRVM paient de bons dividendes, ce qui les rend attractives pour les investisseurs.

freins souvent évoqués sont la perte de contrôle ou la trop grande transparence exigée par la Bourse. On ne perd pas le contrôle de son entreprise en cédant 20 % de son capital en Bourse ! En outre, j'ai l'habitude de dire que la non-transparence coûte plus cher que la transparence. En effet, une entreprise cotée, donc qui se soumet aux règles de transparence en publiant régulièrement ses informations financières, n'a pas le même traitement que celle qui ne l'est pas auprès de son banquier. Elle emprunte moins cher et par conséquent dégage une meilleure rentabilité sur ses investissements

Concernant le projet d'émettre des « obligations de la diaspora » pour aider les États à financer leurs projets d'infrastructures, comment allez-vous vous y prendre et quelles retombées en attendez-vous ?

Compte tenu des besoins des États pour financer les infrastructures, il faut rechercher toutes les sources de financement possibles. L'émission des obligations de la diaspora en est une. Une partie des flux venant de la diaspora peut être captée par des obligations réservées. Elles sont généralement mieux rémunérées que les placements dans les pays de résidence de la diaspora. L'une des innovations de ces émissions, c'est que les obligations pourraient être nanties au profit des banques pour des crédits immobiliers en vue la construction de maisons, pour nos compatriotes résidant à l'extérieur. D'autres pays ont expérimenté cette technique qui a donné des résultats encourageants. Une fois émises, ces obligations seraient cotées à la BRVM pour assurer leur liquidité. Ce sont les SGI qui devront structurer ces opérations et nous espérons qu'elles se dérouleront très prochainement.

Dans le même ordre d'idée, la BRVM propose aux États l'émission de

Project Bonds destinées à financer des projets spécifiques d'infrastructures. Les ressources seront ainsi affectées à des projets générateurs de revenus. La dette apportée par les bailleurs de fonds dans le cadre du financement de certains projets d'infrastructure pourrait également être titrisée par la suite et vendue au public.

Vous avez déclaré à plusieurs reprises vouloir vous inspirer de la Bourse de Toronto pour créer un compartiment minier à la BRVM. Où en êtes-vous ?

En effet, la création d'un compartiment ou d'une Bourse minière nous tient à cœur. Pour financer la recherche, l'exploration et l'exploitation de leurs concessions, les compagnies minières expriment de plus en plus le souhait de lever des ressources en monnaie locale plutôt que de continuer à se tourner vers des Bourses comme celle de Toronto. Les entreprises ont donc le désir d'ouvrir leur capital aux actionnaires locaux et de se faire coter à la BRVM en même temps que sur les marchés étrangers. On ne peut que se réjouir de cette évolution qui permettra de mieux partager la richesse de nos sous-sols. Nous souhaitons nous inspirer de l'expérience de la Bourse de Toronto et bénéficier de son appui technique pour structurer ce compartiment. Celle-ci est également désireuse d'exporter son modèle dans les pays émergents. Nous espérons aboutir à une entente d'ici à la fin de l'année.

Où en est le chantier du compartiment PME-PMI, qui devait s'ouvrir cette année ?

Les études préliminaires pour la création de ce compartiment sont presque terminées. Nous allons donc pouvoir le lancer – et cela nous tient très à cœur –, dans les meilleurs délais. On le sait, les PME-PMI ont difficilement accès au financement dans nos pays,

surtout au financement à long terme. Ces entreprises ne sont toutefois pas toujours prêtes à faire appel public à l'épargne. Il faudra les préparer et les accompagner. Je voudrais saluer ici le travail que les fonds de *private equity* font déjà dans ce cadre. Celles qui ont déjà bénéficié du financement de ces fonds pourront très rapidement être introduites en Bourse. Les autres ont besoin de se préparer. C'est pour cela que nous comptons mettre en place, dans le cadre de ce compartiment, un fonds d'accompagnement sur une période de trois ans avant l'introduction en Bourse. Nous comptons sur les partenaires au développement pour participer à ce fonds avec la BRVM.

Le Brexit aura-t-il un impact sur votre activité ?

Cet événement nous interpelle tous, évidemment. Pour moi, il est l'expression des aspirations profondes d'un peuple à un moment donné et non le rejet de l'intégration. Je ne crois pas que le *Brexit* va changer grand-chose à l'intégration des économies européennes. Il faut s'attendre, sans doute, à une période de flou et d'hésitations, mais les choses devront se clarifier au fil du temps. La BRVM est une Bourse ouverte sur le monde. Nous avons des investisseurs britanniques et des entreprises cotées dont les maisons mères ont des activités aussi bien au Royaume-Uni que dans le reste de l'Europe.

De plus, nous devons tirer des enseignements pour les processus en cours pour l'intégration ou l'interconnexion des marchés de capitaux en Afrique. Vous savez que la BRVM travaille avec les Bourses de la Cedeao (Nigeria, Ghana, Cap-Vert, etc.) en vue d'une intégration et avec celle de Casablanca pour une interconnexion. Nous développons également des relations avec la place de Paris pour attirer plus d'entreprises et d'investisseurs européens vers notre sous-région.

Il nous faut bâtir des modèles d'intégration efficaces répondant aux besoins de nos économies et concourant à leur développement pour une croissance plus forte et mieux partagée. C'est que nos populations attendent. ■

Adrien Diouf
Directeur de l'Agence UMOA-Titres

ÉTABLIR UN MARCHÉ LOCAL FORT

Adrien Diouf se félicite de l'avancée des réformes en cours et à venir pour améliorer les conditions de financement des économies de la zone. Le marché de la dette se professionnalise rapidement.

Propos recueillis par Christine Holzbauer



Comment se présente l'année 2016 ?

Presque aussi bien que 2015, quand les pays de la zone avaient réussi à lever 3 304 milliards de F.CFA (5 milliards d'euros) dont 2 764 milliards par adjudication. Nous prévoyons une progression annuelle comprise entre 5 % et 7 % des émissions de titres publics pour financer les budgets des huit États de la zone UEMOA.

Comment expliquez-vous cette augmentation aussi forte que soudaine ?

Pas si soudaine. En fait, le tournant se situe en 2012, soit un an avant la création de l'Agence UMOA-Titres (AUT). En 2001, la BCEAO a créé un marché régional des titres publics sur lequel les États ont levé environ 55 milliards de F.CFA. En 2012, ces emprunts d'État atteignaient environ 1 635 milliards de F.CFA d'émissions. Dès lors, le besoin de créer une agence dédiée pour gérer cette activité s'est fait sentir. C'est le rôle de l'AUT.

Le recours au marché financier répond à un phénomène double : la baisse tendancielle des prêts concessionnels consentis par les bailleurs étrangers – la crise financière de 2008 n'ayant rien arrangé – et les besoins grandissants en ressources budgétaires nécessaires au financement des infrastructures de nos États.

Quel rôle joue l'AUT dans ces levées de fonds ?

L'AUT est une institution parapublique sous-régionale. Elle organise des opérations de levée de fonds exclusivement pour les huit États membres de l'Union. Structure légère

et flexible, fonctionnant avec un effectif réduit, hautement qualifié en ingénierie financière, macroéconomie, statistique et économétrie, l'AUT peut organiser très rapidement, en 15 jours, des opérations sur les marchés financiers auprès des investisseurs institutionnels opérant dans la zone.

Toutefois, nous ne privilégions pas cette flexibilité et cette capacité de réaction, mais plutôt une planification sur le long terme de ces opérations. Notre première réforme a été de mettre en place un calendrier annuel des émissions de titres publics. En fonction de leurs budgets et de leurs lois de Finances, les États donnent leurs prévisions d'emprunts sur le marché régional conduisant à l'émission de titres publics, c'est-à-dire les bons et obligations du Trésor. Ainsi, ces émissions permettent de combler la différence entre les recettes, constituées pour l'essentiel des impôts et taxes, l'aide internationale et les dépenses.

Ne peut-on craindre un effet d'éviction, au détriment du financement de l'économie ?

Non, pas du tout. Si on regarde les chiffres publiés, on s'aperçoit qu'il n'y a pas de diminution du volume des prêts consentis à l'économie hors émissions de titres publics. De plus, la commande publique représente entre 60 % et 70 % de l'activité économique dans notre zone et participe donc à dynamiser les PME et PMI. Les deux (émission de titres publics et financement de l'économie) ne sont pas à opposer mais sont plutôt complémentaires. Notre plus grosse opération de levée de

fonds de l'année 2015 visait à assainir la dette interne des États. En d'autres termes : quand la puissance publique lève des fonds par le biais des bons et obligations du Trésor, c'est souvent pour les réinjecter dans l'économie. Un cercle vertueux peut alors s'engager.

Combien pèse ce marché régional de la dette publique ?

Sur le marché local, les États lèvent chaque année environ 2 500 à 3 000 milliards de F.CFA (3,8 à 4,6 milliards d'euros). L'encours de la dette représente environ 13 % du PIB de l'Uemoa. Sur les 3 304 milliards de F.CFA levés l'an dernier, la Côte d'Ivoire y représente 1 500 milliards, le Sénégal 600 milliards, le Bénin 500 milliards, etc.

Y a-t-il un risque de concurrence avec la BRVM ?

Pas du tout. Nous sommes, au contraire, très complémentaires. L'AUT anime un segment du marché réservé aux souverains et a pour principaux interlocuteurs des professionnels de l'investissement, qui à leur tour redistribuent ces titres d'État, là où la BRVM s'adresse à tous les épargnants.

Il y a deux manières d'émettre des obligations d'État : l'une par adjudication en relation avec la BCEAO (nous sommes dans ce cas de figure les seuls concernés) et l'autre par appel public à l'épargne. Ce qui s'effectue grâce aux sociétés de gestion et d'intermédiation sous la supervision du Conseil régional de l'épargne publique et des marchés financiers (CREPMF) et la coordination de la Bourse régionale d'Abidjan.

La BRVM est un partenaire avec lequel nous avons signé un protocole d'accord, pour conjuguer nos efforts afin de mener à bien notre objectif commun de promotion du marché financier.

La mobilisation sur le marché des titres publics est-elle suffisante ?

Tout dépend de ce que vous entendez par « suffisante » selon que vous parlez de volume, de durée ou de taux d'intérêt. La qualité du crédit de nos États pourrait leur permettre de prétendre à des taux d'intérêt plus bas par rapport aux taux actuels (4 % sur un an et 6 % sur sept ans). Certes, il y a eu des progrès et compte tenu du taux de rentabilité économique des projets dans lesquels les États investissent avec ces emprunts, l'arbitrage reste intéressant pour chaque pays. Toutefois, le service de la dette reste une préoccupation majeure pour l'AUT.

En ce qui concerne les volumes, ceux-ci permettent de couvrir les déficits. C'est ce qui est important car cela correspond à la mission première d'un trésorier. Pour les maturités, nous souhaiterions

lever pour le compte des États des emprunts de plus longues maturités mais cela dépend de l'offre de financement. Nous ne pouvons aller plus vite que le marché qui, à ce jour, nous offre au maximum du 12 ans.

Les niveaux d'endettement actuels sont-ils viables ?

Beaucoup de nos États sortent de l'Initiative PPTE avec un niveau global de leur endettement relativement faible comparativement aux standards internationaux. Cependant, lors de l'établissement des programmes d'émission de titres publics, le niveau de dettes reste une préoccupation majeure que nous intégrons dans nos analyses de viabilité et de soutenabilité de l'endettement. Le plafond de dettes est fixé à 70 % du PIB par la Commission de l'Uemoa, dans le cadre du pacte de convergence, de stabilité, de croissance et de solidarité de la zone et pourtant, la moyenne dans nos huit pays est d'environ 50 % du PIB.

Que préconisez-vous entre le recours à l'épargne locale et l'endettement à l'international ?

L'emprunt sur le marché local reste et demeure notre priorité. Il nous faut établir un marché local fort qui puisse participer valablement au financement de l'ensemble des acteurs de nos économies. Et d'autant plus que cela nous permet d'émettre en monnaie locale et de limiter notre exposition au risque de change.

Toutefois, nous sommes conscients des avantages – diversification de la base des investisseurs, allongement des maturités... – des émissions à l'international qui restent l'un des meilleurs moyens de faire connaître nos États, et donc d'attirer les investisseurs étrangers. En d'autres termes : il ne faut pas se priver de l'opportunité de faire des émissions sur les marchés internationaux à condition qu'elles soient bien encadrées et financièrement avantageuses. Recourir aux marchés internationaux, si les coûts sont supérieurs à ceux qu'on obtiendrait sur le marché local, ôte tout son sens à de telles opérations.

Nous menons de front divers chantiers, comme l'arrivée des spécialistes en valeur du Trésor, la construction d'une courbe des taux, la généralisation de la notation des dettes souveraines, la dématérialisation des transactions...

Quelles sont les évolutions majeures que vit le marché financier régional ?

On assiste en ce moment à une spécialisation des métiers et à l'avènement de nouveaux acteurs : les *asset managers*, c'est-à-dire les spécialistes en valeurs du Trésor (SVT). Ce qui permet de mieux mobiliser l'épargne

La mutation la plus importante est la mise en place d'un marché secondaire dynamique dans notre zone. L'AUT et la BCEAO y prennent une part active... Cela passe par un changement des comportements en ce qui concerne la mise à disposition des informations sur les émetteurs et la vulgarisation de la notation financière,

mais aussi le changement de la philosophie de base des investisseurs : passer d'une logique de *buy and hold* à une logique de *trading* et de valeur relative (*pricing*).

Comment voyez-vous évoluer le risque pays dans la zone UMOA ?

Il va en se bonifiant. Le risque politique semble être bien maîtrisé et il y a, aujourd'hui, une certaine résilience de nos administrations. Lors de la crise au Burkina Faso, l'État a continué à fonctionner et à honorer les échéances de remboursement de sa dette souveraine. Sur le plan économique, beaucoup de choses sont aussi en train de changer. Par exemple, la volonté de la plupart de nos États de se faire noter... Également le niveau d'intégration remarquable atteint par nos économies. Ce qui, à mon avis, devrait davantage être pris en compte dans l'évaluation de notre risque émetteur et transparaître dans le système de notation des grandes agences.

Concernant les réformes en cours et à venir pour améliorer les conditions du marché, êtes-vous satisfait des résultats obtenus jusque-là ?

Oui, nous avançons bien. L'AUT offre une meilleure prévisibilité des opérations pour les investisseurs ainsi qu'une meilleure structuration des émissions de titres publics. Notre marché s'approche des standards internationaux, y compris pour l'immatriculation de nos titres publics. La mise à disposition d'une note d'information annuelle aux investisseurs nous permet de répondre aux besoins d'une meilleure dissémination de l'information auprès de l'ensemble des acteurs du marché. En cela, hormis quelques petits ajustements à apporter, nous sommes en conformité avec les standards internationaux. De même, en ce qui concerne l'organisation de *road shows* : c'est là d'ailleurs l'un de nos axes de coopération privilégié avec la BRVM. Nous organisons beaucoup d'événements aussi bien dans la zone Uemoa qu'à l'international, avec pour objectif essentiel l'élargissement de la base des investisseurs.

Ce diplômé de l'université Paris I en 1999 a obtenu son MBA à l'université Mc-Gill de Montréal (Canada). Il a travaillé pendant plus de dix ans en France et au Canada dans des salles de marché et auprès de fonds de pensions. Après un retour au Sénégal en 2006, il a eu en charge la structuration financière de plusieurs projets d'État au niveau de l'APIX, avant de poursuivre sa carrière à Ecobank comme responsable du département Banque d'investissement et Secteur public. Il a, par la suite, occupé le poste de directeur groupe de la Trésorerie de la Diamond Bank dans la zone UMOA avant de diriger le département Trésorerie d'Afreximbank au Caire. En septembre 2013, faisant suite à la création de l'Agence UMOA-Titres, il est nommé directeur de cette structure issue de la BCEAO.

Vous vous étiez fixé plusieurs objectifs ambitieux pour 2016. Où en êtes-vous ?

Nous menons de front plusieurs chantiers qui, pour le bon fonctionnement du marché régional, doivent être réalisés de manière concomitante. Le premier concerne l'introduction des SVT. Ceux-ci, sélectionnés parmi les institutions financières et les sociétés de gestion, sont désignés comme étant des partenaires privilégiés des États sur le marché régional. Le deuxième concerne la construction de courbes de référence pour les émetteurs de l'Union (courbe de taux). Celles-ci sont indispensables pour mesurer à chaque instant le prix du loyer de l'argent pour un émetteur donné. Le troisième a trait à la notation financière des États qui présente un atout supplémentaire dans la diffusion et l'analyse des informations financières par des institutions de référence. Enfin, grâce au système d'information mis en place par la BCEAO, la dématérialisation du processus d'adjudication va impliquer un rôle accru de l'Agence et sera gage de transparence et d'efficacité.

Croyez-vous toujours à une « ère nouvelle » pour le marché régional ?

Oui, plus que jamais. Tant que nous serons en mesure de nous renouveler et de procéder aux réformes de fond nécessaires au développement de notre marché, celui-ci restera attractif. ■



Stanislas Zézé

PDG de Bloomfield Investment Corporation

POUR SE FINANCER, RIEN NE VAUT LA BOURSE

Le fondateur de l'agence de notations Bloomfield revient sur le paradoxe de l'Uemoa : l'abondance de liquidités se double d'une méfiance envers les marchés boursiers. Stanislas Zézé regrette la frilosité des banques.



Pourquoi le financement à long terme est-il si compliqué dans la zone Uemoa ?

Non, il n'est pas compliqué ! C'est juste une question d'approche. Les banques ont longtemps considéré que la BRVM était un compétiteur et, en conséquence, elles n'ont pas eu recours au marché des capitaux. Cette vision est en train de changer, car les banquiers ont fini par comprendre que pour se financer à long terme, il n'y a rien de mieux que la Bourse. Comme il n'y a pas de maturité statutaire sur les obligations, c'est la transparence des bilans financiers qui prime pour réduire le risque et, du coup, emprunter moins cher sur les marchés. Malheureusement, beaucoup de nos banques en zone Uemoa sont fragiles et ne veulent pas se faire noter. Du coup, elles ne savent pas gérer le risque de contrepartie, ni profiter de la qualité de crédit.

La BCEAO joue-t-elle son rôle ?

La Banque centrale a un rôle de supervision et elle l'assume pleinement. C'est aux banques que revient la tâche de financer l'économie. Saut si, comme en Europe en ce moment, elles

n'y parviennent pas. Dans ce cas, la Banque centrale peut intervenir. Le paradoxe, dans la zone Uemoa, c'est que les banques sont sur-liquides ! Mais elles renvoient la balle aux États disant que c'est à eux à prendre les mesures adéquates pour réduire les risques. Il n'y a pas de cadastre ou très peu dans l'espace Uemoa et l'adressage continue d'être un problème. Des clients qui donnent une boîte postale comme adresse ne peuvent pas être poursuivis en cas de défaut de paiement.

Que doivent faire les gouvernements ?

Réformer et encore réformer ! Prenez l'exemple du Rwanda : les choses avancent bien, ainsi qu'en Côte d'Ivoire et, dans une moindre mesure, au Sénégal où des efforts considérables sont faits. Le principal défi dans notre zone, comme dans le reste de l'Afrique d'ailleurs, est de parvenir à rendre nos administrations plus efficaces. On vote des lois mais elles ne sont pas toujours appliquées. En Côte d'Ivoire, nous avons créé un ministère de l'Économie numérique qui vise à apporter plus de transparence dans la gestion administrative grâce aux TIC en transférant

via internet les documents administratifs numérisés. Ce qui accroît la rapidité des procédures et donc la fonctionnalité.

N'y a-t-il pas un risque de drainer les ressources, localement, si les États rechignent à aller sur les marchés extérieurs pour lever des fonds ?

Je ne le crois pas, car les banques locales sont les principaux investisseurs sur les marchés des obligations d'État. Or, ce sont elles qui sont sur-liquides. De surcroît, il est toujours préférable de structurer sa dette en monnaie locale. Là n'est pas la question. Financer l'économie relève d'un travail collectif. Cela dépend de la capacité à créer les conditions favorables à l'octroi de crédits. Il y a déjà eu un premier pas de fait dans l'Uemoa avec la création d'un Bureau de crédit ainsi que les agences africaines de notation... Il faut maintenant oser aller plus loin en rendant obligatoires les informations que l'on donne au Bureau de crédit ! Il ne s'agit donc pas d'une simple analyse de risque, mais bien de définir un cadre légal qui soit contraint pour mieux financer les entreprises qui méritent de l'être.

Pourquoi les PME n'arrivent-elles toujours pas à se financer en zone Uemoa ?

Simplement parce que l'on ne prête pas de l'argent à des gens qui sont susceptibles de ne pas pouvoir vous rembourser. L'Afrique ne fait pas exception en la matière ! Il faut que nous comprenions, ici, que demander que l'on vous prête de l'argent, ce n'est pas de la solidarité. Nos opérateurs économiques, surtout ceux qui sont dans l'informel, doivent donc apprendre à se comporter en entrepreneur. ■

Stanislas Zézé a fait de l'analyse du risque sa marque de fabrique. Après des études de Droit des Affaires en France, il intègre l'Institut de Sciences politiques et économiques (Eastern Michigan) et la prestigieuse école d'Administration et de gestion de l'université du Michigan d'où il est sorti avec un Master of Public Administration. Il occupe ensuite successivement les postes de directeur des risques à la National Bank of Detroit et de Senior Control & Country Risk Analyst à la Banque mondiale à Washington, puis Senior Country Risk Officer pour la BAD, à Tunis et, enfin, directeur régional du risque-crédit chez Shell Oil Africa pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre. En 2007, il crée la première agence de notation africaine en Côte d'Ivoire, Bloomfield Investment Corporation, dont il devient PDG en 2008, ainsi qu'un bureau de représentation au Cameroun.

LES ACTEURS DU PRIVATE EQUITY

Stabilisation du cadre politique et réglementaire, besoins et capacités de financement au rendez-vous, tout est en place pour que naissent de nouveaux véhicules d'investissements, en dehors du prêt bancaire classique. Par Christine Holzbauer

Christian Adovèlande, le président de la BOAD (Banque ouest-africaine de développement), le reconnaissait ces derniers temps : les besoins en financement des États et des entreprises de la zone Uemoa n'ont jamais été aussi importants (lire son entretien dans *Africa Banker* n° 27). Pour la BOAD, dont les prêts au secteur public et privé se sont montés à 3 878,5 milliards de F.CFA en 2015 (+16 % en un an), le désir d'émergence explique cette soif de capitaux. « *La sécurité alimentaire, le développement durable, la croissance inclusive, le développement des infrastructures de transport, d'énergie et de télécoms, la valorisation des ressources naturelles locales et le développement du capital humain* », sont autant de défis qui supposent la mobilisation de ressources importantes. « *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.* »

Des besoins en capital que les banques commerciales rechignent à satisfaire, particulièrement en ce qui concerne les PME. Directrice d'investissement, responsable secteur financier chez Amethis Finance, Laureen Kouassi-Olsson blâme « *la réglementation assez contraignante de la zone Uemoa* ». L'épargne pourtant considérable qui est détenue par les compagnies d'assurances, les caisses de retraite et les autres institutions financières « *ne peut être investie à l'extérieur de la zone* », regrette-t-elle. D'où la décision de créer à Abidjan le fonds Amethis West Africa, afin d'encourager les institutions régionales détentrices de

liquidités à investir davantage, grâce à l'effet catalyseur du *private equity*. « *Amethis développe une stratégie basée sur l'investissement de long terme, avec une approche temporelle différente des autres fonds (Helios Investment Partners, Carlyle, ECP...)*. Ce fonds favorise une prise de participation minoritaire dans les entreprises aux côtés d'investisseurs privés et institutionnels », explique Laureen Kouassi-Olsson qui insiste également sur la capacité d'Amethis à « *faire face aux risques politiques et économiques* ».

Créer des champions

La frénésie actuelle pour le *private equity* en Afrique s'explique, selon elle, par l'entrée en vigueur de l'Acte uniforme Ohada ayant permis l'introduction de la variabilité du capital en droit des sociétés commerciales. « *Ce qui a constitué une véritable révolution pour les pays des zones Uemoa et Cemac.* » À

Les acteurs internationaux sont nombreux ; ils ont une approche panafricaine de gestion et viennent le plus souvent en accompagnement d'entreprises à vocation régionale ou panafricaine à forte intensité capitalistique.

cela s'ajoutent le désendettement des États et l'amélioration notable de la gouvernance. Ainsi, même si les réformes sont parfois lentes et insuffisantes, elles ont favorisé un autre type d'approche, davantage basée sur le partenariat, avec le *private equity*.

Jean-Luc Koffi Vovor est le promoteur de Kusuntu-le-club, regroupant un centre de dirigeants avec sa société Kusuntu Partners destinée à promouvoir le développement économique de l'Afrique grâce au capital-investissement. Pour lui, il s'agit avant tout de créer des champions, particulièrement en Afrique francophone où les entreprises sont sous-capitalisées. « *Malheureusement, constate-t-il, sur les quelque 200 fonds de capital-investissement actuellement présents sur le continent, seuls une dizaine opèrent dans les pays d'Afrique francophone.* » Ces derniers, toutefois, sont entrés dans une dynamique de rattrapage et il ne se passe pas un mois sans que la création d'un nouveau fonds soit annoncée.

« *La croissance économique et la création d'emplois en Afrique francophone passent par le développement d'un tissu de PME en croissance* », martèle Jean-Luc Koffi Vovor.

Fatale attraction

Les acteurs internationaux sont nombreux et s'inscrivent sur des segments d'entreprises de taille plus importante, couvrant une ou plusieurs zones géographiques ou linguistiques. Ils ont une approche panafricaine de gestion et viennent

le plus souvent en accompagnement d'entreprises à vocation régionale ou panafricaine à forte intensité capitalistique.

En Côte d'Ivoire, l'ex-vice-président de Bloomfield Investment, Youssouf Carius, vient de lancer sa propre société d'investissement, Pulsar Partners. « Rien ne me poussait à quitter Bloomfield Investment. Bien au contraire, c'est un projet auquel je crois fortement. Stanislas Zézé [le fondateur de l'agence de notation financière francophone] est un fabuleux entrepreneur et un mentor pour moi. Il m'a, à maintes reprises, prouvé la confiance qu'il avait en moi », a-t-il précisé au moment de son départ de Bloomfield. La tentation de voler de ses propres ailes était trop grande au vu des immenses opportunités d'investissement sur le continent ! Grâce à ses deux véhicules, Pulsar Capital Investment et Figa Investment Limited, le dernier venu sur ce marché du *private equity* entend se faire une place au soleil. En investissant directement dans les pays de l'Uemoa, sa principale zone d'intervention, mais surtout, en entrant au capital de sociétés avec un fort potentiel de développement. « Beaucoup de start-up africaines se trompent sur leur positionnement. Pour moi, avec les possibilités d'ouverture sur le monde qu'offre internet, il est inconcevable qu'un concepteur d'application travaille sur des outils pour la Côte d'Ivoire ou le Sénégal uniquement. Les marchés locaux sont trop restreints et les meilleurs sur ce segment sont ceux qui visent le marché continental, voire mondial », regrette-t-il.

Principalement concentré sur la Côte d'Ivoire pour des investissements directs « dans l'immobilier et les placements boursiers », le fondateur et DG de Pulsars Partners a de grandes ambitions. Mais avec une dotation en capital d'environ 4 millions \$ en fonds propres – ce qui est comparativement faible –, il sait qu'il va falloir avancer prudemment. « Dans un premier temps, nous voulons nous construire une réputation de performeur pour préparer nos futures levées de fonds. Cela nous permettra, si notre ambition se réalise, de disposer d'un profil financier intéressant à la fois pour les institutions locales et internationales. Notre capacité d'absorption future sera la clé de voûte de notre réussite. » Il souhaite également exploiter les futures opportunités qu'offrira la Bourse pour les PME. En effet, la BRVM d'Abidjan constitue « une option naturelle de sortie pour un fonds d'investissement ». ■

Patrice Gomis

Conseiller stratégique d'I & P pour le Sénégal. Cofondateur et directeur associé de M & A Capital

AIDONS LES MULTINATIONALES AFRICAINES DE DEMAIN

Longtemps responsable du bureau d'I & P à Dakar, Patrice Gomis vient de créer avec deux associés la société d'investissement M & A Capital dont le lancement sera officialisé en septembre 2016.

Propos recueillis par Christine Holzbauer



La création de M & A Capital signifie-t-elle votre départ de I & P ?

Pas du tout. Je vais continuer mes activités à I & P en tant que conseiller stratégique au Sénégal, mais il est vrai que M & A Capital devrait m'occuper à 75 % du temps. I & P intervient dans le segment d'entreprises dont les besoins se situent entre 50 millions et 1,3 milliard de F.CFA. L'offre pour les besoins en financement inférieurs à 50 millions provient des institutions de microfinance, qui touchent, de plus en plus, à la mésofinance. Au-delà de 1,5 milliard de F.CFA, les entreprises trouvent assez facilement des financements, tant auprès des banques qu'auprès des investisseurs en fonds propres. C'est la tranche entre les deux qui a du mal à se financer et c'est là qu'I & P intervient. M & A Capital a décidé de se positionner sur le ticket au-dessus d'I & P pour le segment non couvert : celui de la restructuration et du capital-retournement

Quel sera le ticket d'entrée de M & A Capital ?

L'idée, ici, est qu'avec un peu de *private equity*, nous puissions lever beaucoup de dettes et parvenir, de ce fait, à favoriser l'émergence de multi-

nationales africaines. M & A Capital a levé un fonds de 50 millions \$ dont le bouclage est en train de se terminer pour faire du capital-retournement et de la restructuration principalement auprès d'entreprises en situation de restructuration ou de retourne économique. Nous prévoyons d'intervenir sur des tickets entre 1,5 et 5 millions \$ grâce à un renforcement des fonds propres des entreprises que nous allons accompagner ou du financement en *equity*. L'effet de levier ainsi suscité servira de catalyseur financier à l'entreprise grâce, aussi, à notre participation à la définition et au déploiement de sa stratégie de développement ainsi qu'à sa structuration ou bien sa restructuration, selon les cas, et à sa gouvernance.

Quelle est la différence avec I & P ?

I & P prend des parts en tant qu'actionnaire minoritaire dans des PME africaines, dont des start-up. Selon le véhicule d'investissement considéré, le ticket est de 50 à 200 millions ou bien de 200 millions à 1 milliard de F.CFA. Le temps de présence dans le capital de l'entreprise est généralement de cinq ans, au terme desquels I & P ressort en vendant ses actions.

M & A Capital diffère à trois niveaux. Tout d'abord sur la durée de présence car nous estimons que cinq ans de présence au capital d'une entreprise n'est pas toujours suffisant pour véritablement avoir un impact. Nous souhaitons nous donner plus de flexibilité et pouvoir aller jusqu'à huit ou neuf ans si c'est nécessaire ; ensuite sur le ticket, nous n'interviendrons pas sur les besoins inférieurs à 1 milliard, sauf exceptionnellement pour des entreprises en procédure collective d'apurement du passif, ce qui ne dépassera pas 20 % de nos activités. Enfin, nous interviendrons sur le segment du capital-retournement qui s'occupe des entreprises en difficulté économique pour accompagner leur restructuration, que ce soit des activités, organisationnelle ou financière, pour les aider à retrouver de la compétitivité, de la profitabilité et de la rentabilité.

Combien d'entreprises I & P a-t-elle déjà accompagnées en Afrique ?

Depuis 2002, plus de 50 PME issues de secteurs variés ont ainsi été accompagnées dans 11 pays d'Afrique : Sénégal, Mauritanie, Mali, Niger, Côte d'Ivoire, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Ouganda, Namibie, Madagascar. I & P a également sponsorisé la création de trois fonds d'investissement. Au Sénégal, I & P a accompagné huit entreprises : Laiterie du Berger (Dolima), Equip Plus (agriculture, énergie et hydraulique), Colaser (chirurgie ophthalmique), Saint-Louis Finance (microfinance), Duopharm (distribution pharmaceutique), Delta Irrigation (solutions d'irrigation), Nest for All (santé de la mère et de l'enfant) et Sofamac (matériaux de construction).

Garderez-vous la même philosophie dans votre action avec M & A Capital ?

Sans nous positionner comme un acteur de l'impact investing nous voulons veiller aux impacts que nos entreprises partenaires produisent sur leur environnement économique, social et physique, et sur leur comportement citoyen à travers la création de valeur ajoutée locale, d'emplois... Par ailleurs, à l'instar d'I & P, plusieurs de nos entreprises partenaires participeront à la structuration de filières de production et distribution locales, ainsi qu'à la construction d'un tissu industriel solide. ■

Jean-Luc Vovor
Directeur associé de Kusuntu Partners

FAIRE CONNAÎTRE LE CAPITAL INVESTISSEMENT

La société Kusuntu Partners se consacre notamment à la promotion du capital-investissement en Afrique. Son cofondateur, Jean-Luc Vovor, dresse l'état des lieux d'une source de financement trop méconnue.

Propos recueillis par Guillaume Weill-Raynal

Les pays de la zone Uemoa sont-ils mûrs pour le *private equity* ?

Les opérateurs économiques de la zone, ainsi que leurs institutions, sont insuffisamment au fait de ce qu'est le *private equity*, ses apports et ses avantages. De plus, l'écosystème des affaires n'est pas encore prêt pour accompagner l'essor du capital-investissement dans cette zone. Je nuance néanmoins ce constat. Des réflexions ont lieu, actuellement, au sein des organes économiques de l'Union, pour permettre le développement de financements alternatifs des entreprises.

À l'instar des efforts de pédagogie déployés par la direction de la BRVM auprès de l'ensemble des opérateurs et institutions de la sous-région, il me semble important de conduire un exercice similaire d'éducation à propos de cette classe d'actifs. Pour cela, les professionnels du capital-investissement de l'Uemoa devraient s'organiser en association représentative et prendre la responsabilité d'une telle action, en partenariat avec le régulateur de l'épargne et des marchés financiers ainsi que des grandes institutions financières régionales.

Que peut apporter l'outil du *private equity* à l'univers de l'entreprise ?

Bien sûr, il nous faut mieux faire comprendre que le rôle principal du *private equity* est d'apporter et de renforcer les

fonds propres de l'entreprise, c'est-à-dire de procurer les moyens financiers de long terme qui permettent de financer sa croissance.

Et rappeler qu'en réalité, les acteurs du *private equity* apportent bien plus ! Ces professionnels de l'investissement sont aussi des catalyseurs du renforcement de capacités de l'entreprise. Ils jouent également un rôle d'accompagnement de la structuration technique et fonctionnelle, de l'organisation ainsi que de la gouvernance ; un rôle d'accompagnement de l'installation de pratiques de transparence financière, notamment par la production d'information économique, financière mais aussi sociale de la vie de l'entreprise.

En ce sens, le capital-investissement est un élément de levier économique et financier. Il permet d'avoir un meilleur accès à des capitaux complémentaires auprès des institutions financières classiques, soit pour le financement du besoin en fonds de roulement ou pour le financement des investissements de l'appareil de production. Il constitue aussi une bonne préparation en vue de l'accès aux marchés boursiers.

Enfin, grâce à leur expérience et leurs réseaux d'affaires, les acteurs du capital-investissement peuvent favoriser les transferts de meilleures pratiques de



gestion ainsi que faciliter des partenariats, que ce soit pour l'accès à de nouveaux marchés ou à de nouveaux fournisseurs.

Comment vous situez-vous par rapport aux marchés financiers ?

Capital-investissement et marchés boursiers sont complémentaires. Le capital-investissement est lui-même une composante du marché des financements de l'entreprise, à chacun sa place et son rôle. La complémentarité entre capital-investissement et banque offre, par exemple, à la banque la possibilité d'orienter l'entreprise vers un fonds d'investissement, lorsque le développement de l'entreprise requiert davantage de fonds propres.

Avec la Bourse, les investisseurs en capital, quand ils sortent du capital de l'entreprise, peuvent trouver des acquéreurs par le biais d'une introduction en Bourse. Celle-ci est grandement facilitée, au niveau du respect des critères d'entrée en Bourse, par le travail qui aura été accompli grâce aux apports qui sont faits par les fonds d'investissement en matière de gouvernance et d'information financière.

Comment jugez-vous que les économies des pays de l'Uemoa peuvent trouver le moyen de se financer ?

L'épargne locale et régionale semble être abondante, mais elle est insuffisamment canalisée vers les circuits de financement car elle manque d'instruments adaptés. Sur les quelques instruments innovants déployés, on constate le plus souvent une sur-souscription, ce qui démontre le potentiel de mobilisation interne.

Le cadre réglementaire de l'épargne et des marchés financiers est néanmoins en évolution et des annonces favorables devraient être faites dans le sens d'une offre accrue d'instruments de mobilisation de l'épargne. Il a notamment été question, récemment : du compartiment des PME de la BRVM, d'un cadre favorable à l'élosion et au développement du capital-investissement, d'un cadre réglementaire permettant de dynamiser l'offre de produits de collecte et de transformation de l'épargne en source de financement long des entreprises.

Une promotion de l'entrepreneuriat, des pratiques commerciales et de gestion ainsi qu'une ambition de promotion de l'accès au secteur formel par les opérateurs économiques, doublée

de mesures d'accompagnement, seraient ainsi de nature à favoriser l'édification d'un écosystème économique attractif pour les investisseurs.

Des cultures et des approches différentes, 24 places boursières..., comment faire converger les intérêts pour éviter cette atomisation qui pénalise les pays africains ?

Je pense que la technologie, la dématérialisation des titres financiers et l'adoption des normes et pratiques internationales en matière d'opérations financières, sont de nature à favoriser une grande convergence, si ce n'est une intégration panafricaine des marchés financiers. L'exemple de coopération entre les marchés au sein de la zone Cedeao est intéressant, de ce point de vue. Cette coopération permet une interopérabilité au niveau des *front offices* entre les intervenants des trois principales Bourses que sont Abidjan, Accra et Lagos. Il semble que celle des *back offices* est aussi en préparation.

Ce type de coopération pourrait être reproduit dans d'autres régions et permettre l'atteinte de taille critique et la création de quelques places financières de classe internationale en Afrique. ■

TRUSTECH
PAY | IDENTIFY | CONNECT & SECURE
incorporating **CARTES**
SECURE CORRIDORS

#TRUSTECH2016
PAY - IDENTIFY - CONNECT & SECURE

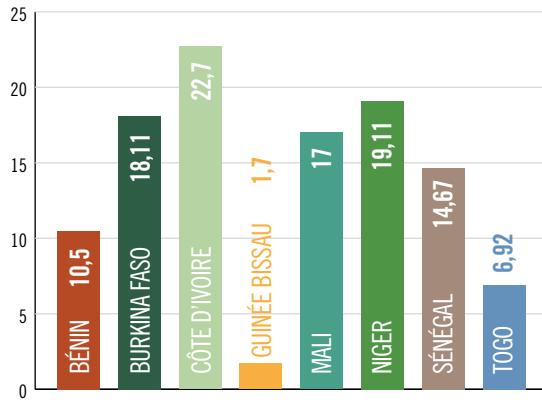
#LARGEST
#INTERNATIONAL
#EVENT

29 Nov. > 01 Dec.
Palais des Festivals
Cannes France
www.TRUSTECH-EVENT.com

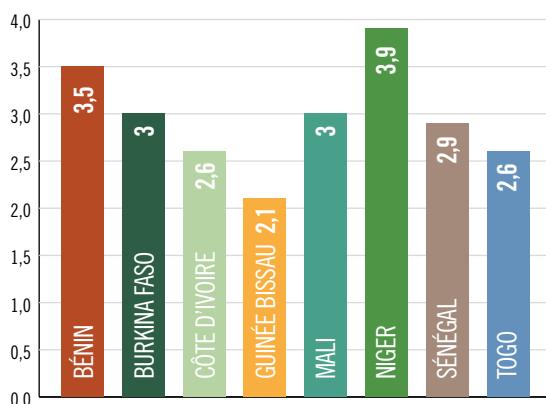
COMEEXPOSIUM

TABLEAU DE BORD DE L'UEMOA

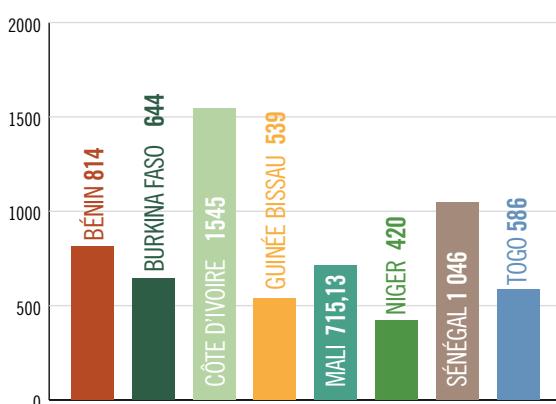
Population
(en millions d'habitants)



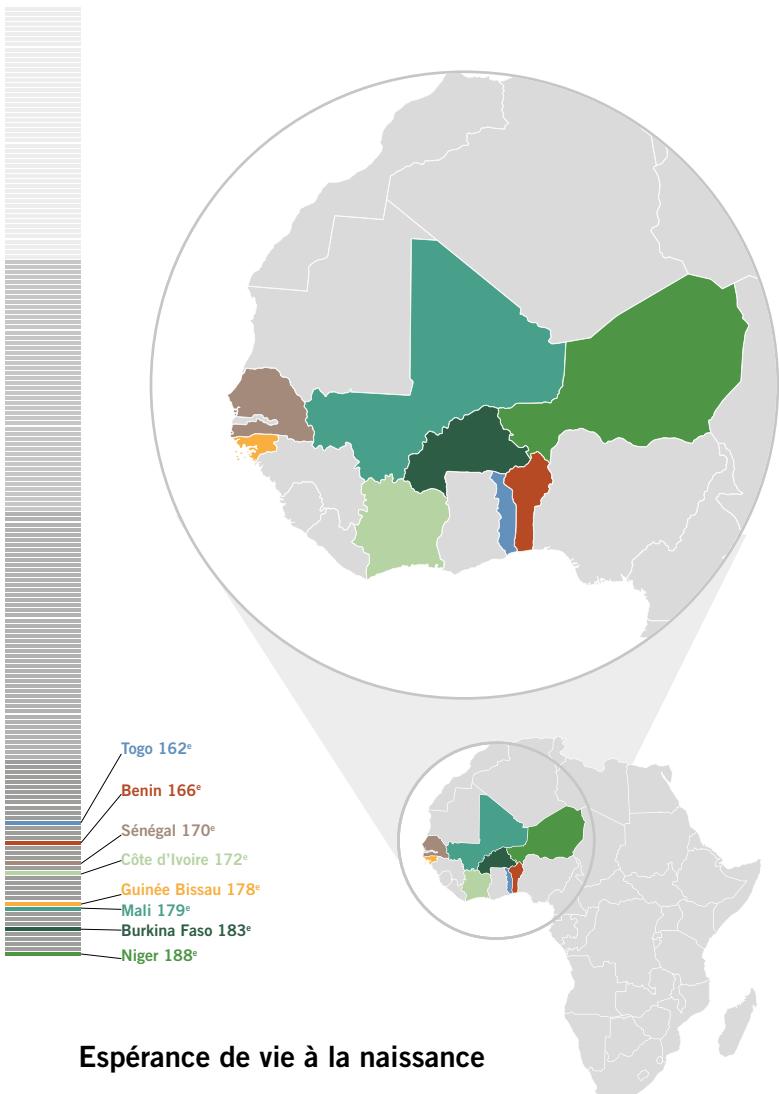
Croissance démographique annuelle
(%)



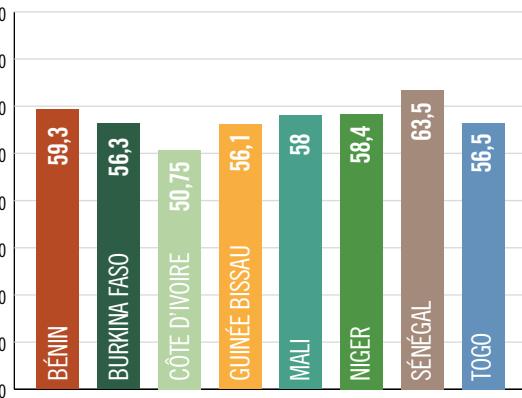
PIB par habitant
(\$)



Classement selon l'IDH
(sur 188 pays)

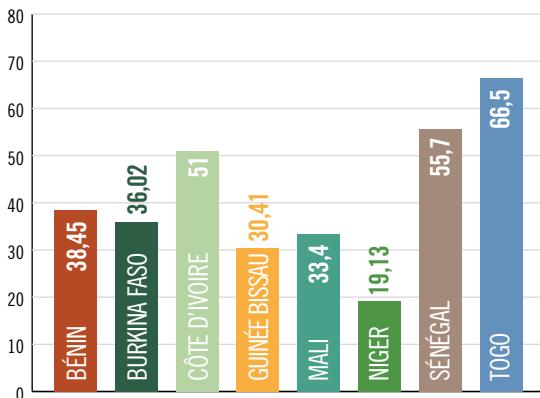


Espérance de vie à la naissance

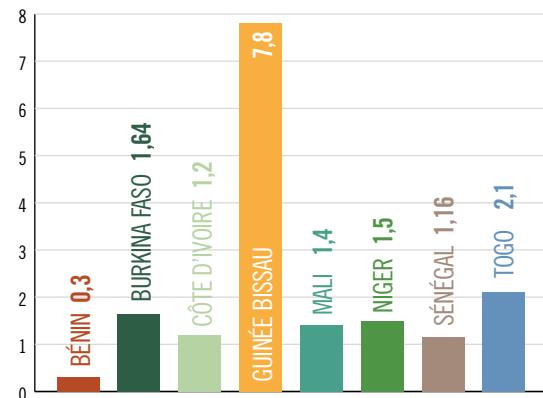


Taux d'alphabétisation des adultes

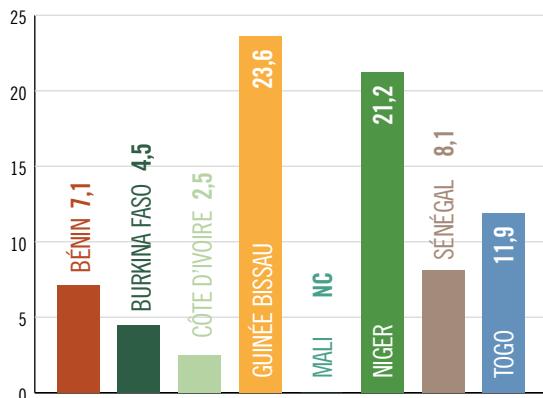
(%)

**Inflation**

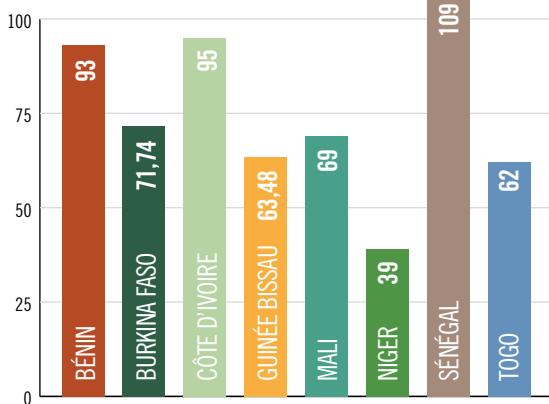
(%)

**Exportation clé****Déficit de la balance des paiements**

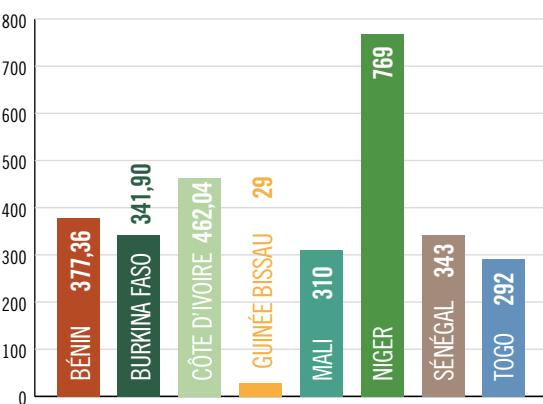
(%)

**Taux de pénétration du téléphone mobile**

(%)

**Investissement directs étrangers**

(en millions \$)



HUIT PAYS EN PHASE DE MODERNISATION

Par Djamila Colleu

BÉNIN

Relance de l'économie

Après un feuilleton politique mouvementé, Patrice Talon, un homme d'affaires qui a bâti sa fortune dans la filière du coton, remporte l'élection présidentielle du 20 mars 2016 avec 65,37 % des suffrages face au Premier ministre Lionel Zinsou. Après dix années à la tête du Bénin, Boni Yayi cède ainsi sa place à celui que certains qualifient de son pire ennemi. Un mois après son investiture, le nouveau Président a lancé une réforme de la Constitution avec un projet de révision soumis à référendum avant la fin de l'année 2017. Au programme des propositions émergent un meilleur encadrement du financement des partis politiques, la modernisation du Code électoral. Mais c'est la question du mandat unique qui a fait l'objet d'âpres débats au sein de la commission de 35 personnalités issues de partis politiques et de la société civile. Deux options restent en suspens : le mandat de cinq ans renouvelable une seule fois, la situation actuelle, ou le mandat unique de six ou sept ans, une option qui permettrait d'éviter selon la commission « *la poutinisation du pouvoir* », qui retiendrait a priori l'attention du président de la République.

Si les réformes engagées depuis une dizaine d'années ont permis de maintenir une croissance économique soutenue, comprise entre 5 % et 6 %, les défis restent nombreux. Près de 47 % de la population vit en dessous du seuil de pauvreté selon la Banque mondiale. L'emploi des jeunes reste une préoccupation. Si le taux de chômage officiel (1 %) est faible, il cache la réalité du sous-emploi : on se débrouille pour vivre, notamment en travaillant dans l'informel, qui représente plus de 85 % de l'économie.



Le secteur agricole, qui représente près du tiers du PIB, celui du commerce et l'activité portuaire ont été les principaux moteurs de cette croissance. Dans un contexte où l'agriculture occupe 70 % de la population, la principale culture de rente du pays demeure le coton dont la campagne 2014-2015 a dépassé les 400 000 tonnes. Reste que seulement un quart est exporté. Reprise en main par l'État en 2012, la filière coton est de nouveau ouverte au privé avec l'arrivée de Patrice Talon. Depuis son investiture en avril 2016, l'or blanc fait l'objet de nouvelles mesures comme le rétablissement de l'accord-cadre liant la gestion de la filière au secteur privé via l'AIC, l'Association interprofessionnelle du coton, une structure réunissant les producteurs, les égrenieurs et les distributeurs d'intrants, une délégation qui avait été annulée en avril 2012 à la suite d'accusations de malversations.

Si le pays bénéficie d'une position géographique favorable, il peine à en tirer parti à l'échelle de l'hinterland. Accroître la compétitivité du port autonome de Cotonou, le poumon économique du pays devient essentiel pour capter le commerce voisin, notamment celui du potentiel des 180 millions de consommateurs nigérians. Le port a bénéficié d'une informatisation de sa gestion des entrées et sorties et d'une géolocalisation qui permet aux opérateurs et aux autorités portuaires de suivre en temps réel les véhicules et leur cargaison.

Mais cette proximité avec le Nigeria dessine également une dépendance économique étroite traduite ainsi dans l'analyse du FMI : « *La baisse d'un point de pourcentage de la croissance nigériane s'accompagne d'une réduction de 0,3 point de pourcentage du taux de croissance du Bénin.* »

Et l'énergie est un problème car le Bénin reste dépendant, notamment de son voisin nigérian. Le programme « Lumière pour tous », lancé par le Premier ministre Lionel Zinsou, qui devait installer une centaine de mini-centrales et des kits solaires dans le pays, n'a pas encore changé le quotidien des 75 % de la population toujours plongés dans le noir.

Côté infrastructures, si les liaisons routières se sont considérablement améliorées, la ligne ferroviaire Cotonou-Niamey, fer de lance de la boucle ferroviaire de Bolloré, est en panne, affectée par des difficultés judiciaires.

Le nouveau gouvernement souhaite développer le secteur du tourisme, deuxième source nationale de rentrées de devises et troisième employeur après l'agriculture et le commerce. Soutenu en mars 2016 par la Banque mondiale à hauteur de 50 millions \$, le projet de compétitivité et de tourisme transfrontalier a vocation à développer les investissements privés dans les grandes destinations touristiques béninoises, notamment Abomey-Calavi, Cotonou, Ouidah, en apportant un soutien à un millier d'entreprises de tourisme locales. ■

TOGO

Meilleure attractivité



Successeur de son père Gnassingbé Eyadéma, Faure Gnassingbé, désigné par l'armée en 2005, sera réélu le 29 avril 2015 pour un troisième mandat de cinq ans avec 59 % des voix.

Dans une économie où les richesses naturelles restent maigres malgré la production de phosphates, ciment et coton, la croissance s'élève à 5 % en moyenne ces dernières années. Elle est principalement portée par le secteur secondaire et les résultats positifs des industries extractives et manufacturières ; le port et l'aéroport de Lomé drainent également un secteur des services dont les échanges sont en augmentation. Le secteur minier attire les groupes étrangers tout comme l'ouverture du marché de l'énergie à la concurrence, un levier pour améliorer l'accès à l'électricité. Le secteur des phosphates, amené à se développer, pourrait favoriser la production du secteur manufacturier. L'attractivité du pays s'améliore avec un climat des affaires en progrès grâce à la création d'un guichet



Oragroup

Engagés chaque jour

à vous donner le sourire

McCANN



Chaque jour, ce sont plus de 1 500 personnes dans 12 pays qui sont à votre service pour vous proposer des produits bancaires et services financiers sur-mesure, et faire de vos projets une réussite.

www.orabank.net

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

Retrouvez-nous à l'adresse Groupe Orabank sur :

Orabank, un partenaire à votre écoute

unique, l'adoption d'un nouveau Code des investissements, la création de zones franches. Mais le rapport *Doing Business* le classe au 150^e rang seulement.

Pour le gouvernement, la mise en œuvre d'une stratégie de réduction de la pauvreté à l'horizon 2017, doublée d'une Stratégie de croissance accélérée, est une priorité pour stimuler la croissance, l'emploi et l'inclusion économique, le renforcement de la gouvernance et la réduction des inégalités régionales. Le programme se décline autour d'investissements dans les transports et les infrastructures énergétiques, l'intensification des dépenses sociales, l'achèvement des travaux de construction des axes routiers et secondaires, la construction de nouvelles écoles, de centres de santé, l'aménagement d'un centre hospitalier dans la capitale. Le pays mise également sur le développement hôtelier, fort pourvoyeur d'emplois de services ce qui pourrait apporter une solution au chômage, notamment des jeunes. Côté infrastructures, les chantiers se multiplient avec l'agrandissement du port de Lomé et l'inauguration d'un troisième quai réalisé par Togo Terminal, filiale du groupe Bolloré Transport & Logistics. Le nouvel aéroport de Lomé, financé à hauteur de 75 milliards F.CFA par la Chine à travers China Exim Bank et construit par China Airport Construction Corporation (CACC), a été inauguré en avril 2016. L'aérogare, principale plateforme des compagnies Ethiopian Airlines et ASky qui y a son siège, permettra de faire face à un trafic aérien en constante augmentation.

Le Togo devrait bénéficier de l'appui de la BAD pour sa nouvelle stratégie de développement des quatre prochaines années axée sur le développement de pôles de croissance inclusive et de compétitivité agro-industrielle. ■

BURKINA FASO Fragile stabilité



Malmené par des événements dramatiques, le « pays des hommes intègres » tente de se relever de deux années de crise politique et de transition. Le

soulèvement populaire de 2014 a contraint l'ancien président Blaise Compaoré à l'exil après 27 ans au pouvoir. S'ensuit une période de transition qui aboutira à des élections historiques et à la victoire de Roch Marc Kaboré dès le premier tour de l'élection présidentielle le 1^{er} décembre 2015.

Dès le lendemain de cette victoire, le pays fait face à une attaque terroriste le 15 janvier 2016, dans le centre de la capitale. L'attentat perpétré par un commando d'Al-Qaïda au Maghreb islamique (Aqmi) fait 30 morts au restaurant Le Cappuccino et à l'hôtel Splendid. Confronté à un défi sécuritaire sans précédent, le pays, parmi les plus pauvres de la planète avec 44,8 % de sa population vivant avec moins d'un dollar par jour, doit faire face à de nombreuses urgences. C'est aussi un changement d'ère que souhaite le nouveau Président avec le projet d'une réforme constitutionnelle pour aboutir à la V^e République. Une Commission constitutionnelle, composée de représentants de la majorité, de l'opposition et de la société civile, mise en place le 16 mars, est chargée d'élaborer un avant-projet de texte qui, une fois approuvé, sera soumis aux députés, puis à référendum ; l'objectif étant d'aboutir à une nouvelle Constitution fin 2016-début 2017. Un chantier fragile dans un contexte où la mobilisation de la société civile, notamment celle du Balai citoyen, un mouvement lancé par deux artistes musiciens, Smockey et Sams K Le Jah pour « assainir citoyennement et proprement le Faso », ne faiblit pas.

De nombreux obstacles restent à surmonter pour s'engager sur la voie de la restructuration de l'économie. Dans ce pays enclavé, où l'agriculture constitue le principal pilier de l'économie, l'urgence est d'augmenter les recettes de l'État tout en contenant le déficit budgétaire. Un exercice engagé avec le soutien du FMI pour mettre en place un programme de mesures fiscales et douanières, destinées à mobiliser les recettes intérieures, doublé d'un engagement de maîtriser les dépenses de fonctionnement de l'État. Ces efforts devant mener à faire remonter l'investissement public à son niveau d'avant la crise. Pour endiguer la corruption, un programme de transparence et une opéra-

tion « mains propres » a été lancée suite à l'audit réalisé par l'Autorité supérieure de contrôle d'État (ASCE).

Reposant principalement sur le secteur aurifère et le coton, locomotives de l'économie, le pays a connu une décélération de sa croissance, passée de 6 % en moyenne ces dernières années à 4 % en 2014. Ceci s'explique par la baisse importante et persistante des cours de l'or et du coton (respectivement 27 % et 8 % en 2014) et la baisse de la production céréalière. Les attaques terroristes de janvier 2016 ont freiné le rebond post-électoral, mais le FMI estime que la croissance pourrait atteindre 5,2 % pour l'année, soutenue par une reprise généralisée de l'activité et la mise en production de nouvelles mines d'or. Pour relever les défis de la transformation de l'économie, le gouvernement lance le nouveau Plan national de développement économique et social (PNDES) qui table sur une croissance de 7,3 % pour la période 2016-2020. Évalué à 12 008 milliards de F.CFA, le programme, dont les contours stratégiques ne sont pas encore dessinés, est en cours de concertation dans le cadre d'assises nationales avant de faire le tour des bailleurs de fonds à Paris à l'automne 2016. ■

CÔTE D'IVOIRE Pléthore de chantiers



Pendant près de 40 ans, la Côte d'Ivoire a connu une longue période de stabilité politique, reposant sur le règne d'un parti unique, le PDCI de Félix Houphouët-Boigny. Le « miracle ivoirien », ouvert très tôt sur une économie de marché, permet au pays de connaître un développement économique plus rapide que ses voisins d'Afrique de l'Ouest. En 1999, le coup d'État du général Gbagbo plonge le pays dans une crise socio-politique profonde dont la situation atteint son paroxysme fin 2010 lorsque les deux candidats à l'élection présidentielle d'octobre-novembre 2010 contestent tous deux la victoire de l'autre. Le conflit post-électoral se soldera officiellement par plus de 3 000 morts et la chute du président Laurent Gbagbo le 11 avril 2011. La

dernière élection présidentielle du 25 octobre 2015 a renouvelé le mandat présidentiel de Alassane Ouattara dès le premier tour pour une durée cinq ans, une victoire à 83 % des votants contre 9,23 % pour le candidat Pascal Affi Nguesso du FPI.

Promesse de campagne du candidat Ouattara, le projet de nouvelle Constitution devrait être présenté en septembre-octobre 2016 avant d'être soumise à référendum. Le futur cadre constitutionnel devrait créer un poste de vice-président et un Sénat. Mais cette proposition soulève des polémiques, et l'opposition, notamment le FPI, y est en majorité opposée. Des élections législatives et municipales sont également prévues d'ici à la fin de l'année.

Mais le 13 mars 2016, Grand-Bassam, une station balnéaire touristique a été la cible d'une attaque terroriste sanglante ; la première fois de son histoire que la Côte d'Ivoire est touchée par le terrorisme.

Depuis quatre ans, la Côte d'Ivoire connaît une croissance économique soutenue illustrée par une hausse du PIB estimé à 8,6 % en 2016. L'ensemble des secteurs économiques profite de cette dynamique portée principalement par le secteur primaire à hauteur de 22,4 % du PIB et tertiaire pour 10,2 % du PIB. Le cacao et le pétrole représentent 56,1 % des exportations. L'enjeu de la transformation structurelle de l'économie réside dans le nouveau Programme national de développement adopté pour la période 2016-2020 qui prévoit des réformes structurelles de l'économie et en accordant une large part au secteur privé. Présenté à Paris en mai 2016, le programme a recueilli un appui des bailleurs de fonds à hauteur de 34 millions d'euros. L'enjeu pour la Côte d'Ivoire est de devenir une économie émergente d'ici à 2020. Elle ambitionne de parvenir à une transformation sur place de 50 % de la production de cacao. Source importante de recettes pour l'État, celle-ci occupe environ 4 à 5 millions de personnes. Placé au 92^e rang pour les exportations tous produits confondus, le pays est premier exportateur de fèves de cacao et brisures brutes ou torréfiées, de pâte de cacao non dégraissée. Classée par la Banque mondiale parmi les dix meilleurs pays pour le climat des affaires, la Côte d'Ivoire est le pays le plus attractif dans la zone Uemoa.

Les chantiers sont pléthores tant dans le domaine des infrastructures routières, portuaires, comme le projet de raffinerie et de rénovation du port à San Pedro, de transport urbain, de développement des villes secondaires (Bouaké, Korhogo...), de construction de hubs commerciaux et culturels.

Mais le défi reste celui d'une croissance inclusive. Si l'impact sur la pauvreté est réel, il reste relativement faible, le taux de pauvreté étant estimé à 46,3 % en 2015 alors qu'il était de 48,9 % en 2008 et seulement 10 % en 1985. Priorité du président Ouattara, la lutte contre le chômage touche 6,9 % de la population active, en majorité une population urbaine composée de femmes et de jeunes. ■

GUINÉE-BISSAU

Développement contrarié

Depuis une trentaine d'années après son accession à l'indépendance en 1974, l'histoire du pays est jalonnée par des coups d'État successifs dont le dernier en 2012 a sapé les bases de toute organisation institutionnelle. En juin 2014, les élections démocratiques portent José Mario Vaz à la tête du pays. Mais, en conflit avec son Premier ministre Domingos Simões Pereira, il décide de le destituer en août 2015 contre l'avis du parti majoritaire Parti africain pour l'indépendance de la Guinée et du Cap-Vert (PAIGC). S'ensuit la nomination de Baciro Dja, invalidée par la Cour suprême, puis l'arrivée d'un nouveau Premier ministre, Carlos Correia. Lequel est de nouveau congédié le 12 mai 2015. Dans ce contexte de crise politique, qui dure depuis deux ans, le Conseil de sécurité de l'ONU appelle au dialogue entre les deux camps. Mais l'ancien président nigérian Olusegun Obasanjo, l'un des médiateurs de la Cedeao à Bissau, alerte sur les risques économiques dans un pays exsangue secoué par des crises à répétition.

Formée d'une partie continentale et de l'archipel des Bijagos, la Guinée-Bissau est un petit pays comptant 1,7 million d'habitants. L'économie repose sur

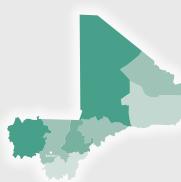
l'agriculture vivrière et l'exportation de la noix de cajou, de l'huile de palme et de l'arachide. La forte augmentation de la croissance entre 2014 et 2015, passant de 2,9 % à 5,1 %, est étroitement liée à la récolte exceptionnelle de noix de cajou soutenue par une demande internationale forte en hausse de 30 %. Parallèlement, les réformes engagées en matière de fiscalité publique et d'assainissement des finances ont eu un impact sur l'amélioration de la situation économique.

Les bailleurs de fonds ont décidé en mars 2015 à Bruxelles, sous l'impulsion de l'Union européenne et du PNUD, de soutenir la Guinée-Bissau pour l'aider à reprendre un nouvel élan en lui accordant 1,3 milliard d'euros pour son programme de développement «Terra Ranka» («un nouveau départ»). Le programme est principalement axé sur la modernisation de l'agriculture, la pêche, le tourisme et l'exploitation transparente et durable des ressources minérales du pays. La Banque mondiale et les Nations unies ont annoncé des aides de respectivement 250 et 300 millions \$.

Mais l'instabilité politique et institutionnelle et les crises à répétition bloquent tout processus de développement. En juin, le FMI a décidé de suspendre son aide en raison du décaissement de 63 millions d'euros des caisses de l'État pour l'achat des dettes du secteur privé, une initiative unilatérale prise sans tenir compte des garanties juridiques ou de son impact sur l'économie du pays, voire des engagements qui lient la Guinée-Bissau avec les institutions financières internationales. Cette décision de suspension de l'aide au développement devrait être suivie par la BAD et l'Union européenne. ■

MALI

De multiples défis



Depuis 2012, le Mali traverse une crise profonde entre les groupes armés du nord, les attaques terroristes à Bamako et l'instabilité institutionnelle. Depuis 2013, la Minusma a pris le relais des forces armées déployées sous l'égide de la France dans le nord du

pays. En 2014, la France a entrepris de réorganiser son dispositif de lutte contre le terrorisme dans le Sahel avec l'opération Barkhane, basée à N'Djamena (Tchad).

Arrivé à la tête de l'État en août 2013, Ibrahim Boubacar Keïta (dit «IBK») est confronté à de nombreuses urgences dans un vaste pays, en partie désertique et peu peuplé, où la forte croissance démographique favorise l'insécurité alimentaire et la pauvreté. L'instabilité politique et sécuritaire perdure malgré la signature des accords de paix tant attendus par la communauté internationale. Les négociations de paix entre le gouvernement et deux groupes rebelles (la «Plateforme» et la «Coordination des mouvements de l'Azawad») ont abouti à la signature d'un accord en deux temps: le 15 mai 2015 pour la Plateforme et le 20 juin 2015 pour la Coordination. Bien que ce texte n'accorde pas l'autonomie aux régions du Nord, il prévoit une décentralisation importante, en leur octroyant une place fondamentale avec la création d'une zone de développement. L'application de l'accord reste cependant délicate. La situation sécuritaire demeure fragile, des groupes djihadistes poursuivant leurs attaques contre les Casques bleus et l'armée malienne, notamment dans le Nord mais également dans le Sud du pays, non loin de la frontière avec la Côte d'Ivoire. Le contexte insécuritaire constitue un frein à la reprise économique qui émerge d'une période de léthargie marquée par une croissance nulle en 2012, atone en 2011 et 2013. Si le taux de croissance décolle en 2014, pour atteindre selon les prévisions du FMI 5,3 % en 2016, l'économie malienne reste vulnérable aux chocs exogènes, notamment les fortes sécheresses. La crise de 2011-2013 a lourdement pesé sur le niveau de vie de la population avec un revenu par habitant à la fin de 2014, inférieur de 10 % environ à son niveau avant la crise.

Traditionnellement portée par deux piliers, le secteur aurifère et le coton, l'économie malienne doit son rebond à l'agriculture. Le secteur emploie actuellement près des deux tiers de la population active, et devrait rester le premier employeur à moyen terme. Mais l'économie reste dépendante des exportations d'or, qui représentent les deux tiers du total des exportations, et de la production agricole, ce qui rend le pays vulnérable à l'évolution du cours du métal précieux

et aux aléas climatiques. Autre principal produit d'exportation, le coton (13 % du total des exportations en 2014) connaît une chute des cours depuis trois ans.

La croissance malienne devrait bénéficier de facteurs extérieurs favorables tels que la faiblesse du F.CFA et la baisse des cours du pétrole. Mais le pays reste exposé à la situation sécuritaire et climatique, et la seule variable reste de limiter les investissements publics, d'intervenir sur la fiscalité, la gouvernance et la gestion saine des finances publiques. C'est d'ailleurs une des principales attentes des bailleurs de fonds internationaux qui financent en grande partie la reconstruction et les projets d'investissements suite à la conférence tenue à Bruxelles en mai 2013 qui a enregistré des promesses de financement d'environ 3,3 milliards d'euros.

Les défis sont cependant nombreux: infrastructures, accès à l'énergie, à l'éducation, amélioration du climat des affaires... ■

NIGER

Croissance peu inclusive

Reconduit à la tête du pays avec plus de 92 % des suffrages en mars 2016,



Mahamadou Issoufou poursuit un second mandat. Depuis plus d'un an, la menace de la secte islamiste Boko Haram pèse sur le pays. Les incursions dans le nord du territoire ont fait des centaines de victimes et entraîné le déplacement de milliers de personnes.

Le Niger participe à la coalition régionale de lutte contre le groupe armé par l'envoi de 750 soldats. De violents affrontements ont entraîné une crise humanitaire dans la région du lac Tchad, à Diffa, où se sont déplacés plus de 250 000 réfugiés nigérians fuyant les heurts brutaux. La crise humanitaire en cours conduit le gouvernement à solliciter l'aide de la communauté internationale.

Malgré la conjoncture extérieure difficile, l'économie du Niger connaît de bons résultats. La croissance, dont la moyenne se situe entre 4 % et 5 %, repose principalement sur les industries extractives, les

recettes pétrolières (480 millions de barils de réserves) et la production agricole qui a pu bénéficier de conditions climatiques favorables. Dans le secteur minier, les ressources en uranium placent le Niger au troisième rang mondial. Le groupe Areva a pu bénéficier en 2014, après de longues négociations, d'un nouveau contrat pour l'exploitation de mines d'uranium au nord du pays. Les ressources minières représentent un enjeu stratégique et le gouvernement tente de concentrer ses efforts sur l'application intégrale des dispositions de la loi minière de 2006 qui permet d'augmenter les recettes fiscales du pays et les contreparties, notamment en matière de réalisation de projets.

Mais cette croissance n'est pas redistributive. Dans ce pays enclavé où les deux tiers de la surface sont désertiques, la population concentrée dans la bande sud du territoire exerce essentiellement des activités agropastorales. Avec un taux de pauvreté de 48,9 %, et un revenu par habitant de 420 \$, le Niger est l'une des nations les plus pauvres du monde, la dernière dans le classement par l'IDH. Le pays est faiblement urbanisé même si au rythme actuel de croissance de 4 % par an, la population urbaine aura doublé dans les 15 prochaines années. Mais cette urbanisation ne s'est pas accompagnée de la réalisation des infrastructures requises (logements, eau, électricité, services aux entreprises et aux ménages). En avril 2016, le début des travaux du chemin de fer reliant Niamey à Cotonou représente une ouverture vers le désenclavement dont l'achèvement reste néanmoins lointain. ■

SÉNÉGAL

Diversification en cours

Doté d'une position géostratégique importante comme gardien de la route de maritime péri-africaine vers l'Europe, le Sénégal est considéré comme la meilleure porte d'entrée vers l'Afrique. Reconnu comme l'un des pays les plus stables d'Afrique, il a accompli quatre alternances politiques, dont la dernière depuis mars 2012 avec la présidence de Macky Sall. La réduction du mandat présidentiel de sept à cinq

ans, une promesse de campagne du candidat Macky Sall, soumise à l'approbation du Conseil constitutionnel, n'a pas été retenue dans les propositions du référendum, le Président arguant qu'il ne voulait pas s'opposer à la décision négative des sages... La prochaine élection présidentielle se tiendra donc en 2019 et le référendum du 20 mars 2016 a plébiscité le oui à hauteur de 62,70 % des suffrages en dépit d'une faible participation des électeurs.

Si l'économie sénégalaise a connu un rythme de croissance inférieur à 5 % entre 2005 et 2014, le pays se situe dans une dynamique de croissance plus favorable depuis 2014 avec le lancement du Plan Sénégal émergent. La croissance repose sur le secteur tertiaire, les services et le tourisme ainsi que l'agriculture avec la pêche et la production rizicole. L'enjeu actuel est l'autosuffisance alimentaire, déployée dans la modernisation de l'agriculture avec le lancement de fermes agricoles, le subventionnement pour l'achat de tracteurs. Si la production rizicole (environ 600 000

tonnes) a augmenté de 28 % en 2015 à la faveur de bonnes conditions météorologiques, le pays continue d'importer 80 % du riz consommé. Le secteur de la pêche génère une valeur commerciale de 158 milliards de F.CFA (240 millions d'euros), soit 1,3 % du PIB, le deuxième secteur pourvoyeur de devises.

Avec 30 % des recettes, la pêche constitue le premier poste des exportations, devant les produits arachidières. Destination phare dans les années 1990, le Sénégal a négligé son secteur touristique, qui représentait pourtant un fort potentiel. Le coût de l'énergie et les délestages encore trop nombreux constituent un frein au développement économique. Diversifier l'économie en s'appuyant sur l'agroalimentaire, le secteur manufacturier, les services est une priorité pour un pays dont les ressources naturelles restent faibles.

Le Sénégal vise à travers le Plan Sénégal émergent la transformation structurelle à l'horizon 2035. Si les projets engagés s'inscrivent dans la continuité de ceux

engagés par l'ancien président Wade, ils insufflent une nouvelle donne de par l'approche et le cadre stratégique. Les 27 projets phare visent à créer un programme de développement attractif pour l'investissement qui touche la santé avec la Couverture maladie universelle, la réalisation d'infrastructures (autoroutes, train express régional), la modernisation de l'agriculture, la construction d'une ville nouvelle pour désengorger la capitale, l'aménagement d'universités, l'autonomie énergétique... Un chantier ambitieux dont les réalisations voient le jour petit à petit et mettent à l'épreuve le gouvernement dans sa capacité à réaliser des projets de qualité dont l'impact essentiel à terme est l'amélioration des conditions de vie de la population. Car le taux de pauvreté reste élevé. Et le taux de croissance n'est pas jugé suffisant pour le faire reculer. L'emploi des jeunes demeure une préoccupation. Le chômage, estimé à 13,4 % en 2015, touche plus fortement les jeunes. C'est un des défis prioritaires à relever. ■

ICD THE DEVELOPMENT

Présente dans 52 pays

Permettre l'initiative Forger le succès

La Société Islamique pour le Développement du Secteur Privé
Membre du Groupe de la Banque Islamique de Développement

P.O. Box 64000, Jeddah 21514 KSA
Tel: (966 12) 635 1400, 644 1664 Fax: (966 12) 644 4127
E-mail: icd@icds.org, Web site: www.icd-ps.org

ICD

TUNISIE

LES TRIBULATIONS DE LA NOUVELLE LOI BANCAIRE

Pour relancer l'investissement, l'emploi et la croissance, la Tunisie a besoin de réformer son système économique, à commencer par son système bancaire, archaïque et plombé par les créances irrécouvrables. Il y a loin de la coupe aux lèvres. Tunis, Ridha Kéfi

Dans ses accords avec ses principaux bailleurs de fonds internationaux, notamment le FMI, la Banque mondiale et l'Union européenne, la Tunisie s'est engagée à mettre en route une série de réformes de son système économique. Parmi les engagements, solennellement réitérés dans le Mémorandum des politiques économiques et financières (MPEF), envoyé le 2 mai 2016 à Christine Lagarde, directrice générale du FMI, et signé par le gouverneur de la Banque centrale de Tunisie, Chedly Ayari, et le ministre des Finances, Slim Chaker, figure la nouvelle loi bancaire, qui vise à conformer les banques et les établissements financiers aux bonnes pratiques internationales.

Le problème, car problème il y a, c'est que le gouvernement, qui est pris à la gorge et doit agir dans l'urgence, est tenu de composer avec une Assemblée des représentants du peuple (ARP) dont les priorités et le rythme du travail ne permettent pas d'accélérer l'examen et l'adoption des projets de lois qui s'entassent ainsi sur les pupitres des députés.

Certes, la coalition gouvernementale, constituée par quatre partis (Nidaa Tounes, Ennahdha, l'Union patriotique libre, Afek Tounes) dispose d'une confortable majorité à l'Assemblée et n'a en principe pas de difficulté, même après un débat contradictoire et houleux, à faire voter les projets de lois présentés par le gouvernement. Pourtant, le nouveau système politique découlant de la Constitution de

janvier 2014, qui donne à l'opposition des moyens d'action importants, prévoit des recours devant des instances constitutionnelles dont les décisions contraignantes retardent souvent l'adoption et la promulgation des lois.

Dans ce contexte, le sort réservé à la nouvelle loi bancaire est l'occasion pour les dirigeants politiques tunisiens de prendre conscience de la complexité – pour ne pas dire des dysfonctionnements – du nouveau système politique, devenu un frein pour le travail du gouvernement et pour le processus de mise en route des réformes dont le pays a besoin. Votée le 12 mai 2016, malgré une forte opposition des partis de gauche, cette loi a été rejetée, le 24 du même mois, par l'Instance provisoire de vérification de la constitutionnalité des lois (qui tient lieu de Cour constitutionnelle provisoire) pour... vice de forme, les députés n'ayant pas été avertis au moins 48 heures avant son examen en séance plénière, comme le stipule le règlement intérieur de l'ARP.

L'opposition met des bâtons dans les roues

En fait, le bureau de l'Assemblée a décidé de reporter le débat prévu sur un ensemble de projets de lois, tout aussi importants les uns que les autres, pour mettre à l'ordre

du jour, dans l'urgence, l'examen du projet de loi sur les banques et les établissements financiers. Cette décision a été prise sous la pression du gouvernement, qui voulait faire voter ce projet de loi avant la réunion, le 20 mai, du conseil d'administration du FMI, qui allait décider d'un nouveau crédit à la Tunisie sur quatre ans, d'un montant de 2,9 milliards \$, avec un décaissement immédiat de 319,5 millions \$, montant nécessaire pour soulager la trésorerie publique, au moment où les rumeurs s'amplifiaient sur les difficultés qu'aurait bientôt l'État à payer les salaires des fonctionnaires.

La pomme de discorde de la finance islamique

L'opposition, qui a appris à compenser sa faiblesse numérique par un activisme tous azimuts, n'a pas tardé à déposer un recours contre les circonstances dans lesquelles a été adopté ce projet de loi. Elle a estimé n'avoir pas disposé du temps nécessaire pour étudier les amendements apportés au texte initial discuté en commission et crié à la subordination du législatif à l'exécutif et à la subordination, encore plus grave, de l'État tunisien aux diktats des bailleurs de fonds internationaux. La députée Samia Abbou (Courant démocratique) a même



La nouvelle loi bancaire vise à conformer les banques et les établissements financiers aux bonnes pratiques internationales.

parlé d'« atteinte à la souveraineté nationale » et de « nouvelle forme de colonisation » !

Le recours de l'opposition, qui était axé sur des questions de procédures, a finalement été jugé recevable et le texte a atterri de nouveau sur le bureau du président de l'Assemblée. Et c'est ainsi que le marathon de l'examen du projet de loi a repris le 7 juin, sur un fond de polémique sur l'article 54 portant sur les banques islamiques, qui a été maintenu malgré les fortes critiques exprimées par des élus de l'opposition et même de Nidaa Tounes, le parti conduisant la coalition au pouvoir.

Cet article porte sur la création d'une instance de contrôle légitime (ou de conformité à la charia, loi islamique) au sein de toutes les banques et établissements financiers ayant obtenu l'autorisation pour pratiquer la finance islamique. Or, en plus des députés de l'opposition, beaucoup d'experts en économie et finance estiment que l'intégration de la finance islamique dans la nouvelle loi bancaire, fortement soutenue par le parti islamiste Ennahdha, est dangereuse car elle s'inscrit dans une volonté d'instaurer un modèle de société islamique.

Pour le ministre des Finances Slim Chaker, c'est là un faux problème, car la Tunisie abrite trois banques islamiques et l'État contribue à hauteur de 69 % au capital de l'une d'entre elles, la banque Zitouna. L'article en question vise à réglementer l'action des banques sur ce segment d'activité et à en fixer les mécanismes de contrôle. Traduire : il n'y a pas d'arrière-pensée idéologique ou politique.

L'autre sujet qui suscite un vif débat à propos du projet de loi bancaire porte sur la garantie des avoirs des déposants en cas de faillite des banques, à travers la création d'un fonds de garantie des dépôts bancaires, financé par les banques et les institutions financières. « Il s'agit d'une protection des dépositaires qui n'ont, jusqu'à maintenant, aucune garantie en cas de faillite de l'institution bancaire dépositaire de leurs avoirs », souligne Slim Chaker. Il explique : « Le fonds restituera le total des dépôts dans un délai de 20 jours au plus tard avec un plafond de 60 000 dinars (24 500 euros).

Ce plafond a été fixé après que les statistiques relatives aux banques ont démontré que l'épargne de 95 % des 5 millions de Tunisiens plaçant leur argent dans les établissements bancaires ne dépasse pas ce montant. »

Des inquiétudes légitimes

Loin d'être rassuré, l'universitaire Mohamed Rebaï estime que la loi doit être plus explicite en ce qui concerne les procédures d'indemnisation des citoyens en cas de faillite de leur banque. En France, l'indemnisation des clients est fixée à 100 000 euros par client et par banque (soit quatre fois plus que ce que prévoit la nouvelle loi tunisienne), et ce professeur d'économie se demande si « l'indemnisation se fait par personne ou par compte bancaire, sachant qu'une même personne peut avoir des fonds placés dans des banques différentes ».

Cette inquiétude semble d'autant plus légitime que « certaines banques tunisiennes devraient être liquidées pour la simple raison que le montant des créances difficilement recouvrables et irrécouvrables, dépasse de très loin leurs capitaux propres. Elles ont un fonds de roulement négatif, manquent de liquidités et restent biberonnées au jour le jour par la Banque centrale ».

Au moment où, selon de persistantes rumeurs, certaines banques de la place sont sur le point de faire faillite, Mohamed Rebaï s'interroge : « On cite aujourd'hui le nom d'une seule banque [la Banque franco-tunisienne], mais si elles sont deux, trois, ou même plus avec l'effet de château de cartes, ça se passera comment pour les clients ? Le fonds d'indemnisation est-il capable de dédommager tout le monde ? Et si l'État fait faillite, ce qui peut aussi arriver, qu'est-ce qu'on fera ? En définitive, ce sont l'État, vous et moi qui devront payer. »

Le ministre des Finances appelle, pour sa part, à « ne pas avoir peur de cette loi », qui, avant d'être soumise au Parlement, a été largement discutée au niveau des ministères des Finances, de la Justice, et de la Banque centrale de Tunisie, ainsi que de l'Instance des commissaires aux comptes et de l'Association professionnelle des banques et des établissements financiers. « Cette loi mettra en place un système bancaire moderne, d'autant qu'elle a été élaborée en tenant compte des résultats de l'expérience tunisienne et du meilleur des expériences internationales dans le domaine bancaire », assure le ministre, qui espère voir prochainement ce texte enfin adopté par l'Assemblée et ratifié par le président de la République. ■

ALGÉRIE EMPRUNT PUBLIC CHERCHE SOUSCRIPTEURS

Depuis le mois de mars, l'État algérien fait campagne pour l'emprunt obligataire national, destiné à épouser une partie du déficit budgétaire. Une opération nécessaire qui n'attire toutefois pas les souscripteurs.

Alger, Marie Bousquet

Le névitable mais insuffisant. C'est avec une moue désolée et des regards inquiets que, dans les cercles les plus proches du gouvernement comme parmi les économistes les plus critiques, le verdict est lâché. En mars 2016, le Premier ministre, Abdelmalek Sellal, annonçait la décision de l'État de recourir à un emprunt obligataire national, soutenu par la machine médiatique officielle, qui présentait cette démarche comme « une alternative judicieuse pour contribuer au financement budgétaire », alors que le prix du baril peine à remonter. L'offre : des obligations d'une valeur d'environ 450 \$ chacune, assorties de deux taux d'intérêt fixés en fonction du délai de remboursement – les obligations de trois ans avec un taux d'intérêt de 5 % et de cinq ans avec un taux de 5,75 %.

À l'époque, la décision ne rebute personne : avec un déficit budgétaire colossal qui pourrait atteindre les 30 milliards \$ à la fin de l'année, le gouvernement, faute de réformes structurelles, n'a d'autre choix que de recourir à un tel instrument pour maintenir les investissements et surtout, assurer le maintien des salaires et des subventions. « L'emprunt obligataire est une bonne chose car c'est le seul moyen qui reste pour mobiliser l'épargne nationale et faire face aux engagements budgétaires du pays. Il évitera un



recours précipité à l'endettement extérieur», explique Chérif Belmihoub, professeur en économie institutionnelle et en management. «En soi, l'emprunt obligataire ne pose pas de problème car l'Algérie a un niveau de dette interne très faible, équivalent à 8 % du PIB», précise le consultant économique Hassan Haddouche.

Malheureusement, deux mois plus tard, l'opération présentait déjà, d'après Abderrahmane Benkhalfa, alors ministre des Finances – remplacé en juin lors du dernier remaniement ministériel partiel par Hadji Baba Ammi –, «des lacunes». Officiellement, l'opération a permis de récolter 2,10 milliards \$ au mois de juin, l'essentiel des souscriptions provenant des agences bancaires et des compagnies d'assurances. Les appels au secours lancés par le ministre du Travail aux caisses de sécurité sociale, et ceux lancés aux mutuelles des travailleurs, par Abdelmadjid Sidi Saïd, secrétaire général de l'UGTA, aux salariés et aux mutualistes pour qu'ils souscrivent à cet emprunt, «un acte politique avant tout», laissent penser que les sommes récoltées ne sont pas celles escomptées. Si bien que les salariés d'Algérie Télécom voient leur salaire ponctionné à raison de 9 \$ par mois depuis mai. Fin juin, même le Forum des chefs d'entreprise (FCE), la principale association patronale, s'y est mis, en organisant «une soirée de mobilisation» pour l'emprunt, pour lequel il a réuni 1,25 milliard \$. Du côté des assurances aussi, plusieurs patrons ont fait de la souscription une option patriotique, à l'image du pourtant critique Hassan Khelifati, PDG d'Alliance Assurances et vice-président de l'Union des assureurs-réassureurs. «Même si l'apport des compagnies d'assurances est minime comparé à celui des centaines d'agences bancaires et des bureaux de la Poste, explique-t-il, les assureurs mettront tout en œuvre non pas pour l'intérêt de 1% offert par l'Etat, mais en tant qu'acte citoyen en vue de réussir l'opération.»

Un taux peu attractif

Omar Berkouk, consultant financier, fait part de sa gêne : les objectifs chiffrés de cet emprunt n'ont pas été rendus publics. «Quand les socialistes, en France, ont émis des emprunts domestiques dans les années 1980, on en connaissait le montant et la période de souscription. En Algérie, on croit savoir que l'Etat cherche à récupérer une partie de l'épargne, mais surtout un tiers de l'argent en circulation dans l'économie informelle, qui pèse 39 milliards d'euros.»

Qu'en est-il de la réalité de l'épargne en Algérie ? Les économies des particuliers ne représentent pas grand-chose. On compte bien quelques petits patrons de PME, dont l'argent est placé sur des comptes, rapportant de 1 % à 3 % par an, qui vont acheter des obligations car elles rapporteront 5 % par an, mais globalement, «le manque de confiance» à la fois des particuliers et des entrepreneurs, pénalise les velléités de souscription. «Et puis il y a quelque chose dont on parle peu, c'est le taux d'intérêt», confie Lotfi, un patron de PME : «À 5 %, il est inférieur au taux d'inflation. En tant qu'épargnant, je préfère investir sur des valeurs refuge comme l'immobilier et l'or, alors même que l'Etat voudrait éviter ce genre de comportement.»

Le spectre de la planche à billets

Résultat de ce faible engouement : c'est surtout l'argent des entreprises publiques qui va être déplacé vers le Trésor public. «Je l'ai dit aux PDG de la Banque de développement local et de la Banque de l'agriculture et du développement rural – qui n'ont bizarrement pas démenti : ils sont en train de se ponctionner eux-mêmes pour alimenter le Trésor et c'est dangereux», prévient l'économiste Ferhat Aït Ali. «Car tout crédit prélevé par le Trésor public, c'est de l'argent qui n'ira

pas dans l'économie. Du coup, on prend le risque de gripper encore plus la machine.»

Conscient que les inquiétudes freinent l'opération, l'Etat s'est montré rassurant en promettant que l'argent récolté par l'emprunt obligataire serait «exclusivement dédié à l'investissement». Omar Berkouk en est persuadé, le gouvernement sait qu'il ne pourra pas tenir ses promesses «et que cet argent sera utilisé pour payer les salaires et les subventions». Alors que sur le papier, il sera aussi nécessairement contraint de diminuer de manière significative ses dépenses de fonctionnement, composées pour moitié des salaires et pour moitié des subventions – les experts évoquent 30 % de baisse – s'il veut espérer passer 2017 sans avoir recours à l'endettement extérieur. Un dilemme, car les pouvoirs publics, pleinement conscients de la nécessité de faire des ajustements, savent aussi que le coût social sera très élevé.

S'il n'est pour le moment pas question d'endettement extérieur, du côté du FCE, il se murmure que le gouvernement n'écarte plus cette option, mais qu'il la réserve «au cas où la situation deviendrait encore plus critique». Comprendre : si les cours du pétrole persistent à flotter en dessous des 80 \$. Le FMI, qui a déjà envisagé un tel scénario, a prévenu : l'Algérie ne pourra pas s'endetter sans limites. Dans son dernier rapport, consacré à la période de 2016 à 2020, le Fonds précise qu'il n'est prêt à garantir sur le marché international que 17 milliards \$, soit environ 3 milliards \$ par an. «Le FMI n'a pas oublié que nous n'avons pas respecté les conditionnalités du plan d'ajustement structurel négocié à partir de 1994», rappelle Hassan Haddouche. «Cette fois-ci, il ne va pas nous parler d'échéances, mais exigera des réserves à lever avant de verser le premier dollar. Il a également demandé à l'Algérie une résorption de son déficit à 4 % d'ici à 2020, 8 % en 2017 et 12 % en 2016.»

Du côté du ministère des Finances, un cadre n'exclut pas le recours à une autre variable d'ajustement : la création monétaire. «L'emprunt obligataire ne suffira pas. Le gouvernement va être obligé de passer par la planche à billets. L'ancien gouverneur, Mohamed Laksaci, ne voulait pas en entendre parler parce qu'il connaît les risques d'inflation à terme, et préférait miser sur la dévaluation du dinar. Il l'a payé de sa place.» ■



BURKINA FASO COMMENT FAVORISER LA CULTURE BOURSIÈRE?

De la Société burkinabè d'intermédiation financière, première société d'intermédiation, à Coris Bourse, la culture boursière fait son chemin au Burkina Faso. Pourtant, trop peu d'entreprises franchissent les portes de la Bourse.
Ouagadougou, Tiego Tiemtoré

Bien sûr, au Burkina Faso, la culture boursière est encore assez mal maîtrisée par l'ensemble des citoyens ; pourtant, divers acteurs travaillent à renverser la tendance.

Parmi elles, figure l'Antenne nationale de Bourse, représentation de la BRVM (Bourse régionale des valeurs mobilières d'Abidjan) et aussi du Dépositaire central Banque de règlement au Burkina Faso (DCBR). Elle offre un cadre de rencontre des acteurs du marché financier installés dans le pays.

Parmi ses missions, figure la mise à disposition des services boursiers aux acteurs financiers, leur permettant de participer notamment aux activités de négociation et de cotation des titres. La Société burkinabè d'intermédiation

financière (SBIF), agréée par le Conseil régional de l'épargne publique et des marchés financiers (CREPMF) de l'Uemoa, a été la première à exercer dans le domaine.

En une quinzaine d'années d'activité, la SBIF a mobilisé plus de 320 milliards de F.CFA (488 millions d'euros) pour le financement de l'économie nationale, après des débuts difficiles. En effet, après un temps d'hésitation à la fin des années 1990, l'investissement boursier a bénéficié d'un coup de pouce, après la réussite de la première émission obligataire de l'Etat burkinabé. L'opération a conduit beaucoup de ménages souscripteurs à ouvrir des comptes titres. En 2009, l'entrée en Bourse de l'Office national des télécommunications (Onatel), par le biais d'une Offre publique de vente, constituera un déclencheur pour l'investissement et les placements boursiers et a également conduit à la création de milliers de comptes. Un succès boursier non démenti : l'action Onatel, qui se négocie autour de 13 500 F.CFA (20,60 euros), a versé un dividende brut de 744 F.CFA au titre de 2015, après un exercice marqué par une hausse de 29 % du résultat net du groupe de télécoms.

En 2011, la Bank of Africa (BOA Burkina) fait son entrée à la BRVM, par l'émission de 100 000 actions dont 87 000 proposées au public et 13 000 réservées au personnel. En juin 2016, BOA Burkina a d'ailleurs réintégré l'indice BRVM 10, à la faveur de la révision trimestrielle des indices de la place boursière

européenne. Consciente que les mécanismes du marché boursier sont très peu connus des entrepreneurs, la SBIF depuis sa création, s'est donné comme objectifs, entre autres, « la vulgarisation du marché financier et boursier auprès des personnes physiques et morales au niveau national mais aussi dans tout l'espace Uemoa », explique Alexis Lourgo, son directeur général.

Les activités de placements en titres tant sur le marché financier que sur le marché monétaire, ont permis d'atteindre un niveau de portefeuille de titres en conservation valorisés à 128,7 milliards de F.CFA en 2015 (196 millions d'euros, +21,9 %). Des opérations de courtage d'un montant de 5,8 milliards de F.CFA (8,84 millions d'euros) ont été réalisées au cours de l'exercice. À l'analyse, les entreprises et opérateurs économiques burkinabé « qui étaient attentistes, voire méfiants, vis-à-vis du marché financier il y a quelques années », changent progressivement d'attitude et n'hésitent plus à franchir le Rubicon.

Opération séduction

Pour autant, les autorités boursières doivent favoriser les entrées en Bourse et améliorer davantage la culture financière dans le pays. Le leitmotiv est d'amener les opérateurs économiques à se familiariser avec les mécanismes boursiers et à profiter des opportunités du marché financier, et de convaincre les populations à aller sur le marché financier, pour améliorer leurs revenus.

« On n'a pas forcément besoin d'avoir beaucoup de millions avant de pouvoir investir en Bourse et avec 200 000 ou 300 000 F.CFA, on peut commencer! »

C'est pourquoi, pour la première fois, le pays a organisé en juin 2016, des « Journées de la Bourse au Burkina Faso », à l'initiative de la BRVM et de son antenne nationale. « *Le fait de pouvoir inscrire de nouvelles sociétés du Burkina Faso à la cote, va forcément développer la culture boursière du pays. Et nous encourageons fortement les entreprises à venir, à utiliser le marché, à ouvrir leur capital aux populations locales pour pouvoir assurer leur croissance* », a expliqué à cette occasion Edoh Kossi Amenounve, le directeur général de la BRVM.

« *Ces journées se tiennent parce que nous sommes partis du fait qu'aujourd'hui il faut insérer la BRVM dans le quotidien des Burkinabè. Et il faut accroître le nombre des entreprises cotées à la Bourse. Et à travers cette activité, l'objectif est notamment de rapprocher les populations de la Bourse et faire la promotion des acteurs du marché financier, et donc montrer les opportunités qu'offre le marché financier à l'ensemble des investisseurs et des entreprises qui veulent venir chercher des ressources financières longues sur le marché* », poursuit le directeur de l'antenne nationale, Léopold Ouédraogo.

Même si « *la culture boursière n'est pas encore partagée par une majeure partie des Burkinabè* », ainsi que l'observe Alexis Lourgo, qui juge possible une inversion de tendance.

Les initiatives actuelles ciblent des dirigeants et cadres d'entreprises, les intervenants du marché financiers, les investisseurs institutionnels, des investisseurs individuels, les universitaires notamment les enseignants-chercheurs, étudiants des universités et des grandes écoles. Et se développent plusieurs clubs d'investissements au Burkina Faso ; leur succès, qui ne se dément pas, participe de l'amélioration de la culture boursière.

Dans le portefeuille de la SBIF, les ménages représentent environ 97,5 % de l'ensemble de la clientèle contre 2,5 % d'entreprises. Lesquelles se taillent néanmoins la part du lion en actifs détenus : 82,5 % contre 17,5 % pour les ménages. Des entreprises comme la Nouvelle société sucrière de la Comoé (SN Sosuco), Airtel Burkina, la Société burkinabè des fibres textiles (Sofitex), les Brasseries du Burkina (Brakina) ont procédé à des émissions obligataires.

Faisant le constat que « *la culture boursière n'est pas ancrée dans les habitudes de la majorité des Burkinabè malgré l'existence d'une forte clientèle potentielle (entreprises, particuliers et institutionnels) qui ne sollicitent que les banques* », la SBIF veut agir à travers trois axes. Qui sont l'amélioration de la qualité des services aux émetteurs au niveau national et international ; la vulgarisation des produits boursiers afin de lever tous les préjugés et aider les opérateurs économiques à cerner les opportunités qu'offre le marché financier ; faire de la SBIF un pôle d'excellence en matière de services aux investisseurs, à travers la promotion de l'investissement en Bourse auprès de différents investisseurs et épargnants.

« *On n'a pas forcément besoin d'avoir beaucoup de millions avant de pouvoir investir en Bourse et, avec 200 000 ou 300 000 F.CFA, on peut commencer!* », tente de convaincre Alexis Lourgo. Dans le processus de vulgarisation de la culture boursière, Coris Bourse a conclu, en avril 2016, un partenariat avec l'École nationale des régies financières (Enaref).

Ce partenariat porte sur la mise en service d'une salle de marchés financiers au profit de l'Enaref ; la structure permettra « *aux futurs cadres de l'administration des Finances publiques de se familiariser avec les techniques financières dans un contexte de plus en plus ouvert aux flux de capitaux complexes et rapides* ».

En attendant Coris Bank

Forte de 14 nationalités africaines et de plus de 1200 étudiants dans divers domaines des finances, l'Enaref se présente comme « *un cadre idéal* » pour la vulgarisation boursière. « *L'implantation d'une salle de marchés financiers est un outil pédagogique qui va permettre non seulement de développer les compétences des stagiaires mais aussi favoriser la promotion de la culture boursière au Burkina Faso* », selon les responsables de Coris Bourse.

Signe des temps, l'université Aube Nouvelle (la plus importante du secteur privé) a également créé à Ouagadougou, une salle des marchés, sous l'impulsion de la BRVM.

La Coris Bank International (CBI) panafricaine ambitionne, avant fin 2016, de se faire coter à la BRVM. Suite au feu vert des actionnaires de la banque, en avril dernier, le PDG, Idrissa Nassa, a confirmé que cette introduction se déroulera via une augmentation de capital, lequel avoisine aujourd'hui 25 milliards de F.CFA. Les premières projections indiquent une augmentation de l'ordre de 10 milliards de F.CFA, avec l'ouverture du capital aux employés.

Cette entrée en Bourse fera de CBI la troisième société burkinabé cotée. ■

LES NOUVEAUX HABITS DE LA BRVM

Le directeur général de la Bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM), Edoh Kossi Amenounvé, envisage la création d'un compartiment minier au profit des pays de la sous-région. Ce mécanisme local de financement des opérations minières sera mis en route d'ici à fin 2016.

La Place compte sur le fort potentiel minier de certains de ses membres (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Niger) pour réussir cette innovation. Suivant le modèle d'organisation du compartiment minier de la Bourse de Toronto, les entreprises intéressées par des explorations et des exploitations minières seront conduites à lever des ressources auprès des investisseurs pour réaliser leurs projets miniers dans la

zone Uemoa. Pour dynamiser davantage le rôle de la BRVM, d'importantes réformes sont envisagées. Il s'agit, entre autres de la tarification des services de la BRVM qui pourrait être plus compétitive ; une liquidité accrue sur le compartiment des actions, notamment en faisant mieux respecter la règle d'un flottant minimum ; l'augmentation du nombre de sociétés cotées, singulièrement au niveau des établissements de crédit et des sociétés d'assurances ; la création d'un compartiment dédié aux PME-PMI ; la création des conditions du développement de la gestion collective ; le renforcement de la promotion de la BRVM, notamment par une plus grande visibilité locale des antennes nationale.

ALGÉRIE

LES PROGRÈS DE LA FINANCE ISLAMIQUE

En 25 ans, la finance islamique a parcouru un long chemin pour trouver sa place en Algérie. Retour sur l'implantation des principaux acteurs, en quête d'un cadre réglementaire plus affirmé. Alger, Chloé Rondelous

Sur l'autoroute bordée de palmiers, reliant le centre d'Alger à l'ouest de la ville, impossible de le rater. L'immense logo orange et rouge, en forme de gouttes d'eau, du siège de la banque Al Baraka surgit à la sortie Ben Aknoun. C'est là, dans cette ancienne villa au luxuriant jardin, qu'a commencé l'épopée de la première banque islamique agréée en Algérie, et avec elle l'histoire de la finance islamique dans le pays.

Pour avoir participé à sa création en 1991, Mohamed Seddik Hafid, son directeur général, connaît parfaitement l'origine de la banque Al Baraka Algérie, établissement bancaire à capitaux mixtes détenus à 56 % par Al Baraka Banking Group dont le siège se trouve à Bahreïn et à 44 % par la banque publique algérienne de l'Agriculture et du développement rural (BADR). « Nous avons été la première banque à capitaux mixtes autorisée à s'installer en Algérie », rappelle le directeur général. « Les relations entre le groupe Al Baraka et l'Algérie remontent aux années 1985-1986 au cours desquelles le groupe a financé des lignes de crédit importantes à la BADR. » À cette époque, l'Algérie est touchée de plein fouet par la crise pétrolière de 1986. Avec le groupe Al Baraka,

présent aujourd'hui dans 13 pays à travers le monde, l'Algérie fait ses premiers pas dans la finance islamique.

Al Baraka Bank : un leader en quête d'expansion

Secteur assez méconnu de la finance mondiale jusqu'à ces dernières années, le terme finance islamique recouvre l'ensemble des transactions et produits financiers conformes aux principes de la charia, qui supposent l'interdiction de l'intérêt, de l'incertitude, de la spéculation, l'interdiction d'investir dans des secteurs considérés comme illicites (alcool, tabac, paris sur les jeux, etc.), ainsi que le respect du principe de partage des pertes et des profits. « C'est un système bancaire spécifique avec ses codes et ses règles, il n'y a pas de notion idéologique », précise le directeur général qui préfère le terme de « charia compatible » à celui de « banque islamique ».

La banque Al Baraka Algérie se positionne comme leader dans le secteur de la finance islamique réduit à seulement deux banques agréées, Al Baraka et Essalam. Trois des quatre banques privées commercialisent des produits « charia compatibles », Housing Bank, Trust Bank et Gulf Bank. Deux des six banques

publiques proposent des produits islamiques, la CNEP et la BDL.

En 2015, Al Baraka Algérie, qui emploie un millier de salariés, affichait un total bilan de 220 milliards de dinars (1,8 milliard d'euros) et une croissance d'environ 13 %. Badreddine Benflici, directeur général exploitation de la banque, commente : « En dépit de la crise économique qui touche l'économie algérienne depuis la chute des prix des hydrocarbures en 2014, les dépôts augmentent et nos liquidités demeurent importantes. » La clientèle principale d'Al Baraka Algérie, qui compte 300 000 clients à travers la trentaine d'agences réparties sur tout le territoire national, se compose de PME (65 %) présentes dans les secteurs des « matières premières, pharmaceutiques, construction, électroménagers, etc. »

Forte de ces résultats, Al Baraka Algérie entend augmenter le nombre de ses représentations pour atteindre 50 agences à l'horizon 2020, promet le directeur général Mohamed Seddik Hafid. Car avec 30 agences en 25 ans, le réseau de la banque Al Baraka demeure peu développé comparativement aux 87 antennes ouvertes par la Société Générale, en 16 ans de présence en Algérie.

La relance de Al Salam Bank

Outre Al Baraka, la banque Al Salam, deuxième banque islamique agréée par la Banque d'Algérie, constitue l'autre acteur principal de cette niche. Active depuis 2008, la filiale algérienne de la banque émiratie Al Salam Bank aussi présente à Bahreïn et au Soudan, détient 8 000 comptes répartis entre les sept agences du réseau. « Ce faible bilan apparent s'explique par la période de flottement qu'a connu Al Salam Algérie ces dernières années », justifie Nasser Hideur, nouveau directeur général. En effet, pendant un an, de juillet 2014 à juillet 2015, la banque a été dirigée par un administrateur provisoire désigné par l'autorité algérienne de surveillance, suite à une mésentente entre les actionnaires. Une mesure qui a ralenti le développement de Al Salam Algérie, qui emploie 250 salariés et a terminé l'année 2015 avec un total bilan de 340 millions d'euros. « Cette période est derrière nous et nous nous concentrons maintenant sur la relance », avance le directeur général. L'ancien secrétaire général de Al Baraka Algérie, au sein de laquelle il a passé 23 ans, annonce ainsi « le doublement du nombre d'agences d'ici à fin 2017 », ainsi que la hausse de 30 % d'ici à 2019 du portefeuille des crédits aux particuliers qui ne représentent que 1 % aujourd'hui contre 99 % pour les entreprises.

La demande des citoyens algériens pour des produits charia compatibles est grande mais le développement de la finance islamique se heurte à l'absence d'un cadre juridique définissant ce modèle bancaire.



La bataille pour un cadre légal

Au fil des années, poussée par le déploiement des banques islamiques agréées, la finance islamique s'est imposée dans le système bancaire algérien. Les banques publiques commencent à proposer des produits « *charia compatibles* ». En mai 2016, la Banque de développement local (BDL) publique a lancé un livret d'épargne sans intérêts emboîtant ainsi le pas à une autre banque publique, la Caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP), qui a démarré, fin 2015, le compte épargne sans intérêts. « *La demande des citoyens algériens pour des produits charia compatibles est grande* », juge Farès Mesdour, spécialiste en économie islamique, qui voit dans la multiplication des acteurs de la finance islamique une réponse à cette clientèle préférant des crédits et transactions bancaires sans intérêts. Autre signe de l'influence grandissante de la finance islamique, depuis un an, la banque Al Baraka Algérie a ouvert un institut de formation à usage des professionnels de la finance et agents de banque dans le domaine des produits bancaires « non conventionnels » et « *charia compatibles* ».

« *Cependant, le développement de la finance islamique en Algérie se heurte à l'absence d'un cadre juridique définissant ce modèle bancaire* », observe Farès Mesdour. En effet, depuis leurs débuts, les banques islamiques sont considérées comme banques commerciales et donc classiques par la banque centrale même si leurs clients signent des contrats basés sur la charia. Or, selon le professeur de l'université de Blida, « *on ne peut développer un système financier nouveau si on n'a pas une loi qui organise ce système* ». Un avis partagé par les principaux acteurs du secteur qui considèrent que, même si ce statut n'entrave pas leur travail, une réglementation spécifique aux banques islamiques permettrait une meilleure assise. Et ainsi un développement accéléré. ■

Forum d'été du Club des dirigeants de banques et d'établissements de crédit d'Afrique

POUR UNE FINANCE PERFORMANTE

Le Club des dirigeants de banques et établissements de crédit d'Afrique monte en puissance. Son forum d'été s'est tenu à Marrakech, sous l'égide de BMCE Bank. L.S.

Lors du Forum d'été du Club des dirigeants de banques et d'établissements de crédit d'Afrique, les principaux orateurs ont insisté sur les relations financières entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne. Avec le constat que l'Afrique ne peut penser son système bancaire sans réfléchir à son intégration dans la globalisation. Dès lors, la banque doit participer au développement du continent tout en s'arrimant progressivement aux standards internationaux et aux *best practices* de la Finance.

Entre autres personnalités de l'univers bancaire et financier, réunies à Marrakech, les 11 et 12 juillet, figuraient Brahim Benjelloun-Touimi, directeur général de BMCE et président du conseil d'administration de BOA, Lhassane Benhalima, représentant le gouverneur de la Bank al Maghrib (la Banque centrale marocaine), Hicham Zenati Seghini (Caisse centrale de garantie du Maroc) ; ainsi que des experts comme Mamoun El Belghiti (RM-Experts), Khalid Laabi

(BMCE-BOA), Moulay Bouraqadi (BMCE), Aïssa Slimani (Paylogic), Jean-Yves Rossi (Canton Consulting), Jean-Michel Debrat (AfrikaFrance), Karim Zine-Eddine (Paris Europlace). Sans oublier les représentants de Docuprint Maroc, S2M, BIAT Consulting, Finacards et Finashore, venus présenter leur société à la communauté financière.

Dans son allocution d'ouverture, Younès el Masloumi, vice-président du Club, au nom du groupe BMCE Bank, a rappelé combien la présence d'un tel forum à Marrakech n'était pas fortuite : « *C'est un symbole fort du parcours important effectué par le Club en matière de renforcement de la coopération entre les institutions financières et bancaires en Afrique.* »

De son côté, le président du Club, Idrissa Nassa, a rappelé ses quatre principaux axes pour les années à venir : la création d'un « laboratoire d'idées », susciter et renforcer les liens de partenariats avec les institutions, miser sur la formation et apporter un appui aux associations des filières métiers créées par le Club.

Représentant le ministère marocain de l'Économie et des finances, Aziz Alouane s'est réjoui « *du développement constant de la coopération maroco-africaine* » dans le domaine financier et bancaire. « *Une coopération Sud-Sud que les entreprises marocaines, notamment les banques du pays, consolident davantage à travers une présence plus importante dans plusieurs régions d'Afrique subsaharienne.* »

La première journée du Forum

Des stratégies de partenariats seront incontournables, voire clés, pour réussir à améliorer et mieux positionner les offres des banques.

Le président du Club, Idrissa Nassa.



Le *mobile banking*, une opportunité et un risque

Parmi les conférences spécifiques, celle de Thierno Seck a suscité des débats instructifs. Le consultant et directeur associé de Sefima Advisory, a rappelé les grands défis des banques de détail en Afrique subsaharienne, à savoir un faible niveau de pénétration des offres de services bancaires, l'insuffisance des infrastructures bancaires et monétiques, ainsi que la faiblesse des usages et des flux transactionnels, en raison du poids de l'informel et des échanges en liquide.

Surtout, le consultant observe d'autres défis, comme la concurrence des « non-banques » sur les segments stratégiques des banques, l'introduction des FinTechs et des réseaux structurels dans les paiements (développement du e-commerce, des plateformes et agrégateurs de paiements).

De plus, Thierno Seck considère que les banques doivent prendre davantage au sérieux la nouvelle stratégie des opérateurs de téléphonie qui travaillent sur des offres de services de paiement pour le marché des professionnels, clientèle jusque-là privilégiée des banques traditionnelles. La percée du « mobile banking » n'est pas sans risque pour les banques, car elle donne un accès prépondérant aux nouveaux entrants.

Principal remède: « *Le cadre réglementaire doit être adapté, sous l'impulsion des banques. Le but étant de doter ces dernières du même arsenal réglementaire que les non-banques et de créer un environnement concurrentiel viable centré sur le consommateur et sur l'usage.* » Aussi, « *des stratégies de parten-*

riats seront incontournables, voire clés, pour réussir à améliorer et mieux positionner les offres des banques », a conclu Thierno Seck. À la suite de son intervention, les participants unanimes ont reconnu la nécessité d'anticiper les évolutions décrites en proposant des produits et des services idoines. Beaucoup ont souligné les possibilités de collaborer avec les opérateurs de téléphonie et les *start-up* innovantes. ■

a été marquée par l'intervention de plusieurs représentants du groupe BMCE Bank of Africa. En interne, la démarche innovante du groupe repose notamment sur le recouvrement à l'amiable au détriment d'une démarche juridique: « *72% de nos contentieux ont été réglés à l'amiable.* » Point essentiel, tandis que « *la gestion des risques est devenue primordiale pour s'assurer de la performance des institutions bancaires* », souligne le contrôleur général du groupe, Khalid Laâbi. D'où l'importance de bien connaître « *les principaux impacts de l'adoption des règles bâloises* ». Dans l'UMOA, les règles de Bâle III imposent des dispositifs de gestion et des risques adéquats, la révision des politiques de procédure et des dispositifs spécifiques de gouvernance et de contrôle interne.

À la suite des travaux du Forum, l'Assemblée générale du Club des dirigeants de banques et établissements de crédits d'Afrique s'est réunie. Après l'approbation des états financiers 2015, elle a choisi le thème des Journées annuelles de Cotonou: « *Contribution du secteur bancaire et financier à l'émergence économique.* » Elle a rappelé le rendez-vous Commerzbank African Annual Forum de novembre 2016, à Abidjan, ainsi que l'important projet d'université d'été avec Skema Business School, à Paris, en 2017.

Dans le cadre de son « *laboratoire des idées* », le club organisera à Paris, fin octobre 2016, avec le cabinet Canton Consulting, un séminaire de réflexion et de recherche sur « *les dispositions à prendre par les banques africaines face à l'évolution des moyens de paiement* ». ■

LES OFFRES DE SERVICES DIGITAUX

Les flux internationaux de liquidités représentent un marché en perpétuelle croissance. Celle-ci se nourrit de l'arrivée de nouveaux acteurs tandis que les nouvelles technologies facilitent les transactions. Dossier réalisé par Estelle Brack

Le marché du transfert d'argent désigne les flux internationaux – Nord-Nord, Sud-Nord ou Nord-Sud – mais l'appellation spécifique aux migrants évoque d'abord le transfert Nord-Sud du point de vue de l'Afrique. Il s'anime et s'organise depuis dix ans sur fond de baisse des commissions préconisées par les autorités publiques (5 %), la digitalisation et la multiplication des acteurs. Il est, de surcroît, de plus en plus étroitement imbriqué avec celui de la monnaie mobile sur le continent. Les perspectives de développement sont décuplées avec la récente prise en considération des habitudes de consommation des pays destinataires en Afrique au travers du mobile. C'est la raison de l'ouverture très récente d'Orange Money en France. Enfin, la prise en considération des flux Sud-Sud est à même de rendre un meilleur service aux particuliers.

Durant la dernière décennie, l'activité de transfert d'argent transfrontière a connu une forte croissance : entre 2005 et 2015, les migrations mondiales ont augmenté de 22 % et la valeur globale des fonds transférés par les seules voies officielles (formelles) a quasi-doublé, passant de 283 milliards de dollars à 582 milliards \$. Jusqu'au milieu des années 2000, l'industrie était principalement duopolistique, dominée par Western Union et MoneyGram, avec un modèle traditionnel basé sur des agents physiques de transfert de fonds, résultant en frais élevés pour le consommateur.

L'industrie a également été tourmentée par les inefficacités des infrastructures sous-jacentes aux paiements transfrontières, à l'origine de coûts importants et qui ont ralenti le proces-

sus d'obtention des fonds pour les receveurs.

Les opérateurs historiques de transfert de fonds, les MTOs se sont développés (Western Union, MoneyGram, MoneyGlobe, Express Union, MoneyExpress, Wari, etc.) ont été rejoints par les opérateurs de téléphonie mobile, les opérateurs alternatifs (Paypal) et les banques depuis la fin des années 2000. Les systèmes monétiques internationaux (Visa – MoneyTransfer, MasterCard – MoneySend) ont également introduit des produits sur le marché des transferts de fonds. On constate aussi le développement de partenariats : on en dénombre aujourd'hui plus de 60 entre opérateurs de monnaie mobile et sociétés de transferts de fonds travaillant avec des acteurs mondiaux (Western Union, MoneyGram ou WorldRemit en sont des exemples), ainsi qu'avec des acteurs de dimension nationale ou régionale. La plupart de ces partenariats fonctionnent via des agents physiques du côté de ceux qui envoient les fonds, et un nombre croissant utilise aussi des canaux d'envoi en ligne, évitant ainsi d'avoir à retirer des espèces au distributeur d'argent.

Encore plus récemment, à l'échelle internationale, des Pure Players, opérateurs innovants, sont entrés sur le marché du transfert de fonds (TransferWise, Flouss – l'ancêtre de Paytop, Skrill, Hal Cash, etc.).

Les start-up et autres Pure Players adaptent leur *business model* au travers de différentes stratégies, y compris des modèles digital-first et de monnaie électronique, l'intégration avec les réseaux sociaux ou de bitcoin. Les start-up digitales de transfert de fonds exploitent pleinement la technologie afin de réduire les



frais généraux et répercuter les économies sur les frais payés par les consommateurs pour l'utilisation du service. L'utilisation des plateformes mobiles et en ligne permet ainsi aux entreprises digital-first de rivaliser avec les acteurs en place sur les commissions, la facilité d'utilisation et de capitaliser sur la façon dont les attentes des individus ont évolué avec les progrès des canaux de distribution numériques.

La place de l'Afrique

En 2014, pour la première fois, les flux des migrants vers l'Europe à 28 ont dépassé ceux sortants de la zone vers le reste du monde, perdant ainsi son rôle traditionnel de contributeur net en transferts de migrants à l'extérieur. Selon Eurostat, pour l'année 2014, les envois de fonds depuis l'UE ont atteint 22,32 milliards \$, compensés par 22,44 milliards \$ de fonds reçus des expatriés européens à l'étranger (Suisse et institutions européennes). Selon les données de la Banque mondiale, le continent africain reçoit environ 12 % des transferts



de migrants globaux, et sa part diminue ces dernières années (13,1% en 2012, 12,1% en 2013), soit 63,5 milliards \$ sur les 528 milliards \$ transférés. Le Nigeria est le pays qui reçoit le plus de fonds des migrants, avec 20,8 milliards \$ par an, soit le tiers du continent à lui seul. Il est suivi de près par l'Égypte (19,6 milliards \$), le Maroc (près de 7 milliards \$), la Tunisie (2,3 milliards \$), le Ghana (2 milliards \$), le Sénégal (1,6 milliard \$), le Kenya (1,4 milliard \$) et le Mali (0,9 milliard \$). On constate en outre que les pays du continent n'envoient que 1,78 % des flux mondiaux, en particulier depuis la Libye (3,2 milliards \$), l'Angola (1,3 milliard \$), et l'Afrique du Sud (1 milliard \$) et la Côte d'Ivoire (736 millions \$).

Si les monnaies virtuelles éliminent le change et une partie des coûts d'infrastructure, les institutions bancaires demeurent des acteurs indispensables, garantissant la sécurisation des transactions.

De plus en plus, les gouvernements et les régulateurs voient la monnaie électronique comme un moyen important d'accroître l'inclusion financière de la population aujourd'hui non bancarisée. Les volumes sont impressionnantes. Le GSMA (Groupe Spéciale Mobile Association) dans son rapport *2015 State of the Industry Report on Mobile Money* a recensé 271 services de monnaie électronique sur mobile dans 93 pays avec 134 millions de comptes actifs en monnaie mobile et 411 millions d'utilisateurs enregistrés fin 2015. Au moins 19 pays avaient plus de comptes de monnaie électronique que de comptes bancaires. Cette même année, les consommateurs ont fait environ 33 millions de transactions de monnaie électronique par jour.

Multiplicité des acteurs

Le cadre réglementaire en Afrique de l'Ouest concernant les opérateurs de téléphonie mobile date de 2006, il a facilité indéniablement le développement de la monnaie mobile dans la région. Les travaux de 2015 pour le compléter ne sont pas conclusifs à ce jour. Parallèlement, la tentative d'harmonisation des réglementations bancaire et télécoms engagée en 2013 n'a pas beaucoup avancé. L'on pourrait faire porter la responsabilité de ces difficultés au fait que les périmètres régulatoires entre les acteurs ne sont pas les mêmes : le régulateur télécoms est national, tandis que celui en charge du secteur bancaire et financier est régional. Cela ne semble pas tout expliquer : au Ghana, le

problème se pose également alors que les deux autorités sont domestiques et ne semblent pas avoir trouvé la solution idoine à ce jour. Mais au vu de l'ampleur du phénomène de monnaie électronique, les autorités sont dans l'obligation de réguler aujourd'hui, en particulier pour assurer la protection

Transferts

	Transferts de migrants reçus (en dollars)			Transferts envoyés (en dollars)
	2012	2013	2014	2014
Nigeria	20 542 959 359	20 797 132 347	20 829 173 623	58 000 000
Égypte	19 236 400 000	17 833 100 000	19 570 400 000	351 000 000
Maroc	6 507 905 288	6 881 699 960	6 962 235 773	63 000 000
Tunisie	2 265 714 118	2 290 512 364	2 346 621 114	28 000 000
Ghana	2 155 495 000	890 730 000	2 007 831 480	9 000 000
Sénégal	1 613 911 186	1 613 911 186	1 643 550 251	
Kenya	1 211 021 406	1 304 277 242	1 440 846 022	171 000 000
Mali	827 464 341	894 509 061	923 395 699	134 000 000
Afrique du Sud	1 084 534 306	970 655 337	913 403 104	1 094 000 000
Ouganda	913 264 191	940 664 379	887 407 496	289 000 000
Éthiopie	624 360 670	624 360 670	646 129 793	20 000 000
Soudan	595 843 244	619 508 803	506 556 822	36 000 000
Liberia	515 790 000	383 412 500	495 200 000	366 000 000
Madagascar	396 720 889	427 480 935	431 979 679	50 000 000
Tanzanie	390 138 888	381 930 784	389 485 169	98 000 000
Lesotho	554 568 272	462 918 823	380 200 831	
Côte d'Ivoire	367 107 165	384 669 276	378 459 817	736 000 000
Togo	344 760 322	397 359 049	343 227 932	178 000 000
Algérie	214 841 269	209 601 443	304 151 072	53 000 000
Cameroun	210 419 765	244 059 167	251 296 967	65 000 000
Bénin	207 775 439	248 729 821	216 722 446	101 000 000
Gambie	140 991 052	180 593 301	191 145 820	48 000 000
Cap-Vert	177 953 319	175 965 459	190 644 996	9 000 000
Niger	151 843 055	145 870 769	156 750 802	91 000 000
Mozambique	174 107 424	152 410 999	155 464 966	194 000 000
Rwanda	182 405 277	123 098 879	128 172 556	126 000 000
Burkina Faso	120 344 772	120 344 772	121 456 657	
Comores	110 209 759	115 937 833	120 640 549	1 000 000
Guinée	66 300 000	93 010 000	94 777 657	81 000 000
Sierra Leone	64 534 067	69 660 690	62 430 112	7 000 000
Zambie	72 864 000	53 980 262	58 300 302	81 000 000
Burundi	46 433 649	48 639 474	50 791 126	7 000 000
Botswana	18 155 588	36 036 825	48 271 918	81 000 000
Guinée-Bissau	45 635 184	63 787 684	46 753 487	35 000 000
Malawi	28 303 380	34 132 186	38 487 244	19 000 000
Djibouti	33 265 624	35 645 759	35 922 064	13 000 000
Sao Tome et Principe	6 358 890	26 566 723	26 827 849	1 000 000
Swaziland	31 313 374	30 002 132	24 495 452	
RD Congo	12 199 488	33 111 317	22 378 359	16 000 000
Namibie	13 489 398	11 479 309	10 192 855	12 000 000
Suriname	8 057 491	6 993 693	8 833 809	-
Maurice	861 943	552 880	837 410	9 000 000
Angola	45 000	45 000	45 380	1 299 000 000
Libye				3 199 000 000
Mauritanie				188 000 000
TOTAL AFRIQUE	62 286 666 852	60 359 089 096	63 461 896 459	9 417 000 000
MONDE	476 100 739 099	498 050 294 431	527 848 560 155	-
Part Afrique/Monde	13,1%	12,1%	12,0%	1,78%

(Source : Banque mondiale)



des consommateurs et du système financier lui-même.

L'histoire de PayPal illustre le cheminement dans l'activité des paiements. Après des années à considérer que son *business model* était hors du cadre de la réglementation applicable aux banques et aux émetteurs de monnaie, PayPal a été contraint d'obtenir un agrément d'émetteur de monnaie dans un grand nombre d'États, au titre de la détention de fonds du public. L'expérience de PayPal n'est pas un cas isolé, juste un des plus visibles. Dans le cas PayPal, le processus d'obtention d'un agrément a renforcé *in fine*, la société qui travaille en étroite collaboration avec les régulateurs.

Et maintenant ?

Les offres de services digitaux ont fait baisser les coûts et ouvert la voie à l'inclusion financière, mais des coûts fixes demeurent, en particulier liés aux intermédiaires. Les monnaies virtuelles sont prêtes à perturber ce paradigme en éliminant le change en particulier et une partie des coûts d'infrastructure. Les institutions bancaires demeurent des acteurs indispensables aujourd'hui, garantissant la sécurisation des transactions, entre autres. Les acteurs dominant le marché du transfert international et en faisant un système de confiance, tels Swift, se sont également saisis de ce changement de paradigme. L'initiative GPII (Global Payments Innovation Initiative) a ainsi lancé son pilote en avril dernier avec 21 banques internationales, visant à mettre en œuvre d'ici à 2018 une solution « visant à améliorer l'expérience client dans la banque correspondante en augmentant la vitesse, la transparence et la prévisibilité des paiements transfrontaliers ». ■

APPEL PUBLIC À L'EPARGNE SUKUK ETAT DU TOGO 6,5% 2016-2026

Fonds Commun de Titrisation de Créances (FCTC) agréé par le CREPMF sous le n° FCTC/2016-02



www.sukuk.tg

Marge de profit

6,5%*
par an

sur 10 ans

* Exonéré de tout impôt
pour les résidents au Togo

**Investir dans le développement
du Togo**

Souscription du 20 juillet au 10 août 2016

Montant total de l'opération	Nombre de parts	Valeur nominale	Prix d'émission
150 milliards FCFA	15 millions	10 000 FCFA	10 000 FCFA

Débitrice



Arrangeur Principal



Co-création de l'Etat



Société de gestion



SYNODAT DE PLACEMENT

AFRICABOURSE - BIBB FINANCE & SECURITE - BDI BENIN - CORIS BOURSE - BDF - AFRICAINE DE BOURSE - ATLANTIQUE FINANCES - BDI BOURSE - BNI FINANCES - BDA CAPITAL SECURITIES SA - CITICORP SECURITIES INVEST AFRICA - EDC INVESTMENT CORPORATION - HODSON & CIE - NDA FINANCE - SOGBOBOURSE - BDI PHOENIX CAPITAL MANAGEMENT - BDI MALI - BDI NIGER - CDP BOURSE - IMPAXIS SECURITIES - INVEST FINANCES - BDI TUNISIE

Cette opération a été autorisée par le Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF) sous la visa N°FCTC/2016-02



LES RENCONTRES
africa
2016



22 ET 23 SEPTEMBRE
CONSEIL ÉCONOMIQUE SOCIAL
ET ENVIRONNEMENTAL
PALAIS D'ÎENA - PARIS 16^e

800 ENTREPRISES
+ DE 30 PAYS REPRÉSENTÉS
3 000 RENDEZ-VOUS D'AFFAIRES
+ DE 100 PERSONNALITÉS
+ DE 20 CONFÉRENCES ET DÉBATS



INSCRIPTIONS
www.africa2016.org



LA RÉVOLUTION DE LA MONNAIE ÉLECTRONIQUE

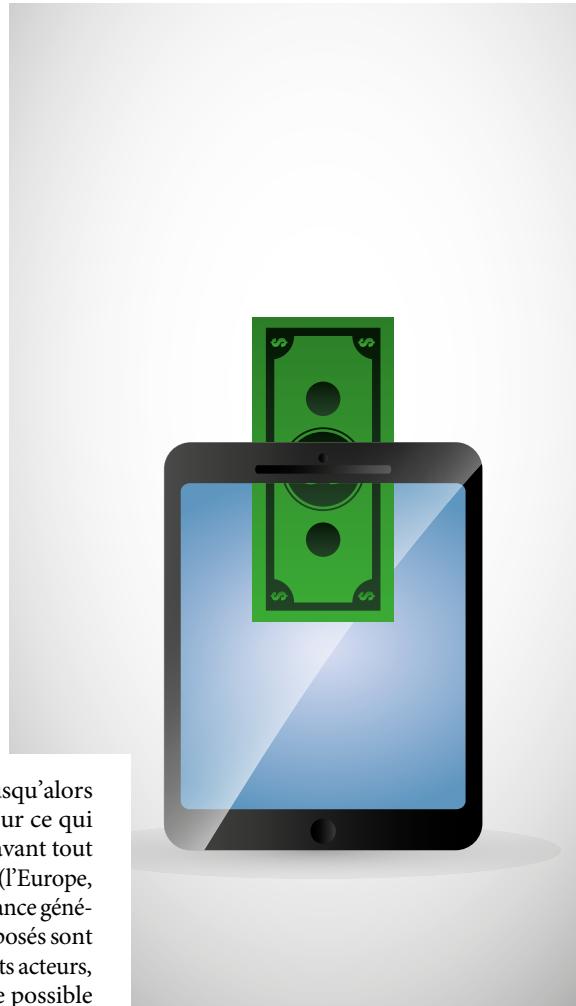
Le développement exponentiel des comptes de monnaie électronique sur les téléphones ouvre des possibilités considérables aux opérateurs en mesure d'interconnecter ces portefeuilles de monnaie électronique entre eux.

Deux milliards de personnes dans le monde n'ont pas accès à un compte bancaire. Mais plus de la moitié de la population mondiale, soit 4,2 milliards d'individus, est abonnée au téléphone mobile, devenu une passerelle vers les services financiers. La « monnaie mobile » est un service de porte-monnaie électronique, déployé dans de nombreux pays et en particulier en Afrique, et qui permet aux utilisateurs de stocker, d'envoyer et recevoir de l'argent à l'aide de leurs téléphones portables au lieu d'un compte bancaire traditionnel.

Se présente alors une opportunité pour des réseaux de monnaie mobile interopérables ou pour des solutions en mesure d'alimenter de façon digitale et simple ces porte-monnaie mobiles. C'est donc dans ce secteur qu'ont été notés les développements les plus notables, ces dernières années. Les transferts d'argent internationaux représentent une source majeure de revenus stables pour les populations de nombreux pays en développement. En Afrique, un habitant sur sept, soit 120 millions de personnes, reçoit des transferts en provenance d'amis ou de membres de sa famille à l'étranger, pour un montant total de 60 milliards \$; les transferts représentent jusqu'à un tiers du PIB de certains pays africains.

Une tendance était très nette jusqu'alors et commune à tous ces acteurs pour ce qui concerne l'Afrique : ils se plaçaient avant tout sur les corridors de transfert du Nord (l'Europe, les États-Unis) vers le Sud. Autre tendance généralement constatée, les produits proposés sont issus de partenariats entre les différents acteurs, afin de toucher le plus large spectre possible de clientèle et, en particulier, de disposer d'un réseau de proximité. C'est ici que les opérateurs de télécoms ont joué un rôle important sur le continent, au travers de leurs solutions de monnaie électronique mobile (Orange Money, M-Pesa, etc.). On assure ainsi la conversion entre monnaie fiduciaire et monnaie électronique auprès des agents constituant déjà le très vaste réseau de revendeurs de cartes de recharge en unités de téléphonie mobile. Ce fut le passage du mobile comme téléphone-voix au mobile comme porte-monnaie.

Les clients des services d'argent mobile arrivés à maturité sont prêts à utiliser l'argent mobile pour envoyer et recevoir des transferts transfrontaliers.



Jusqu'à présent, ces initiatives peinaient à générer des volumes de transaction significatifs, en raison de l'éloignement des personnes qui envoient des fonds. Elles ont pu choisir un canal de transfert limitant l'adoption du service en Afrique et cher pour les personnes aux bouts de la chaîne. Le bouclage avec les moyens de paiement accessibles à la fois du côté des émetteurs et de celui des bénéficiaires, parfois très différents, est en train de changer la donne. Et elle permet d'adresser, enfin, les transferts de migrants sur le continent africain. Dans un même pays, entre ville et campagne, mais aussi entre pays africains.

On l'a vu, les pays africains reçoivent davantage de fonds de migrants (63 milliards \$ en 2014) qu'ils n'en envoient (9,4 milliards \$). Les données de la Banque mondiale sont des estimations basées sur les tables de balance des paiements, qui évaluent une partie des montants qui s'échangent en espèces.

Elles sous-estiment donc la partie informelle

qui circule entre résidents et non-résidents du continent africain, et qui représente un potentiel non négligeable pour de la monnaie mobile interopérable entre pays. La GSMA estime qu'en décembre 2014, seuls 164 000 transferts internationaux avaient été reçus sur des comptes de monnaie mobile dans le monde (espèces vers compte mobile ou internet vers compte mobile). Le secteur a récemment expérimenté un nouveau modèle qui utilise l'argent mobile à la fois comme canal d'envoi et comme canal de réception, ce qui permet aux opérateurs de cibler les principaux corridors intrarégionaux en matière de transferts internationaux. Les opérateurs de réseau mobile qui offrent déjà des produits de transfert P2P domestiques dans le cadre de leurs services de monnaie mobile ont vite réalisé le potentiel d'utilisation de leurs plateformes et de leurs réseaux de distribution pour les transferts internationaux. Ces opérations peuvent générer des volumes importants de transactions et fournir un nouveau canal d'alimentation pour les comptes de monnaie mobile.

À ce jour, on peut considérer huit exemples de ce modèle sur le continent, dont cinq implantés en Afrique de l'Ouest :

- Tigo Tanzanie et Tigo Rwanda
- Orange Côte d'Ivoire, Orange Mali et Orange Sénégal
- Orange Côte d'Ivoire et Airtel Burkina Faso
- MTN Côte d'Ivoire et MTN Bénin
- MTN Côte d'Ivoire et Airtel Burkina Faso
- Moov Côte d'Ivoire, Moov Bénin, Moov Niger et Moov Togo
- Safaricom Kenya et Vodacom Tanzanie
- Airtel Zambie, Airtel Rwanda et Airtel RD Congo

Pour une réduction du cash

L'envoi de fonds via Western Union est accessible depuis tout pays pour l'envoi et la réception d'espèces. Si de carte à carte, le service est uniquement disponible vers une liste de pays occidentaux, dans le cadre d'un accord avec Ecobank, il propose également le transfert d'argent via un compte bancaire Ecobank (dans une agence Ecobank, via la banque par le site en ligne Ecobank ou sur un distributeur automatique de billets). Express Union permet d'envoyer des fonds depuis et vers le Bénin, le Cameroun, la République centrafricaine, le Congo Brazzaville, le Gabon, la RD Congo et le Tchad. Il s'appuie pour ce faire sur BDE Cash de la Banque Wormser Frères (au guichet, sur automate ou en ligne), et est opéré par MoneyGram. Money Express

permet de transférer des fonds depuis et vers le Bénin, le Cameroun, la RD Congo, la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Maroc, le Niger, le Sénégal, le Togo, en particulier via la carte Visa Nafa. Nafa express est un jeune réseau, qui s'appuie sur la Banque régionale des marchés (Sénégal), garante et détentrice de la monnaie virtuelle en circulation dans le système Nafa. Orange Money Transfert International, la solution transfrontière d'Orange Money en Afrique, ne permet d'envoyer des fonds que vers le Cameroun, la Côte d'Ivoire, Madagascar, le Mali et le Sénégal, pour 5 euros par transaction. Ce service est opéré par MFS Africa, une plateforme parmi les acteurs émergeant sur le continent et qui cherchent à y développer l'interopérabilité entre les portefeuilles de monnaie électronique déjà existant. MFS Africa a ainsi noué des partenariats avec Airtel Money, Orange Money, Tigo Cash, MTN Mobile Money, Paga et m-pesa.

Les opérateurs Telcos ne sont pas en reste : le groupe télécoms Millicom International Cellular a interconnecté sa plateforme de transfert d'argent par mobile entre la RD Congo et le Rwanda et lancé Tigo Remittance, en septembre 2015, permettant ainsi au client Tigo Cash RDC d'envoyer de l'argent vers le client Tigo Cash Rwanda (et inversement). En février 2014, Tigo avait déjà relié son service Mobile Money entre le Rwanda et la Tanzanie. En février 2016, WorldRemit et le groupe MTN ont annoncé l'ouverture du service de transfert de fonds de clients WorldRemit vers des portefeuilles de monnaie mobile MTN au Rwanda, en Ouganda et en Zambie ; c'est, cependant, une solution peu adaptée au continent à ce stade, puisque, sur le continent, seuls les ressortissants d'Afrique du Sud sont éligibles à l'envoi de fonds via WorldRemit. Le groupe télécoms Millicom s'est globalement engagé, comme plusieurs autres sociétés télécoms, dans le projet d'interconnexion et d'harmonisation des tarifs de monnaie mobile en Afrique de l'Est, après les recommandations du GSMA.

Expériences précieuses en Uemoa

Selon le rapport d'Aite Group, *Cross-Border Remittances: Emerging Players* (juin 2015), lors du lancement de WorldRemit, « les retraits en cash représentaient 100 % de son activité ; aujourd'hui, ils représentent seulement 40 % de son activité, démontrant son engagement à déplacer l'industrie vers les opérations de transfert de fonds électronique seulement ».

Si les acteurs de l'industrie se concentraient

jusqu'alors davantage sur la numérisation du côté de l'envoi des fonds, la tendance est à la numérisation des deux bouts de la transaction, envoyer et recevoir. Les opérateurs de téléphonie mobile devront alors certainement amender leur *business model*, puisque la plus grande partie de leurs revenus est tirée aujourd'hui du cash out – la conversion en billets de leur monnaie mobile.

Orange Money International Transfer connecte la Côte d'Ivoire, le Mali et le Sénégal. Ce service a été le premier exemple de transferts d'argent mobile transfrontaliers entre trois marchés, à travers la création de six corridors distincts, englobant l'un des principaux flux de l'Afrique subsaharienne, allant de la Côte d'Ivoire vers le Mali. Il s'agit aussi d'un exemple de mise en œuvre interne « intra-groupe ».

MTN Mobile Money en Côte d'Ivoire vers Airtel Money au Burkina Faso. Ce service est le premier exemple de partenariat entre deux opérateurs appartenant à des groupes différents pour la connexion de leurs services d'argent mobile en vue de proposer des transferts internationaux. Sachant qu'un nombre croissant d'opérateurs s'intéresse à ce type de modèle, le service MTN-Airtel illustre les opportunités et les difficultés d'une approche de partenariat. Il constitue également un cas de mise en œuvre plus complexe impliquant un processeur ou un hub intermédiaire.

Le succès de ces deux initiatives montre que les clients des services d'argent mobile arrivés à maturité sont prêts à utiliser l'argent mobile pour envoyer et recevoir des transferts transfrontaliers. L'adoption des services a été remarquablement rapide, et Orange, MTN et Airtel réalisent maintenant une fraction significative des transferts internationaux via leurs propres corridors. Un éventail de cas d'utilisation est à l'origine du développement de ces services, parmi lesquels les transferts réguliers et saisonniers des populations émigrées ainsi que le commerce transfrontalier.

Les opérateurs cherchant à développer l'interopérabilité entre les portefeuilles de monnaie électronique se heurtent aux difficultés techniques de l'intégration et des spécificités de chaque opérateur. Pour WordRemit, « chaque intégration est un effort de personnalisation ». Mais l'appétence du marché pour de tels acteurs interopérables ne se dément pas, pour preuve le succès de l'initiative africaine Wecashup, qui vient d'obtenir le prix de la start-up BFM Académie le 21 juin 2016... à 73 jours de son lancement opérationnel. ■

DES ENJEUX FINANCIERS CONSIDÉRABLES

Les frais de transactions demeurent élevés, à destination ou à l'intérieur de l'Afrique, en dépit de la hausse des volumes. Ils pourraient diminuer à la faveur de l'essor du transfert par mobile et de l'arrivée de nouveaux concurrents.

Selon l'ONG britannique Overseas Development Institute (ODI), les commissions prélevées par Western Union sont en moyenne de 10 % du montant envoyé et de 15 % pour MoneyGram. Des taux bien au-dessus de la moyenne mondiale de 7,53 % pour un envoi de 200 \$, constatés par la Banque mondiale au premier trimestre 2016. Les frais de transfert en Afrique sont les plus élevés au monde ; le coût de l'envoi d'argent en Afrique atteint en moyenne 9,72 % du montant nominal de la transaction au 1^{er} trimestre 2016, un chiffre encore supérieur à la moyenne mondiale de 8,6 %, même s'il s'en rapproche. Si les frais de transferts sont moins élevés lorsqu'ils transitent par le biais de nouveaux acteurs digitaux, ils demeurent élevés lors du cash out chez l'agent local pour la conversion en espèces, encore majoritaire en Afrique.

L'enjeu est de taille : en 2015, les transferts d'argent vers l'Afrique subsaharienne ont atteint 34,8 milliards \$. Une croissance de 1 % par rapport à 2014 qui va vraisemblablement s'accélérer dans les prochaines années avec l'arrivée de nouveaux opérateurs digitaux (3,4 % de croissance attendue en 2016 et 3,7 % en 2017). Cependant, ces volumes croissants n'ont pas d'impact majeur sur les tarifs constatés, qui demeurent stables.

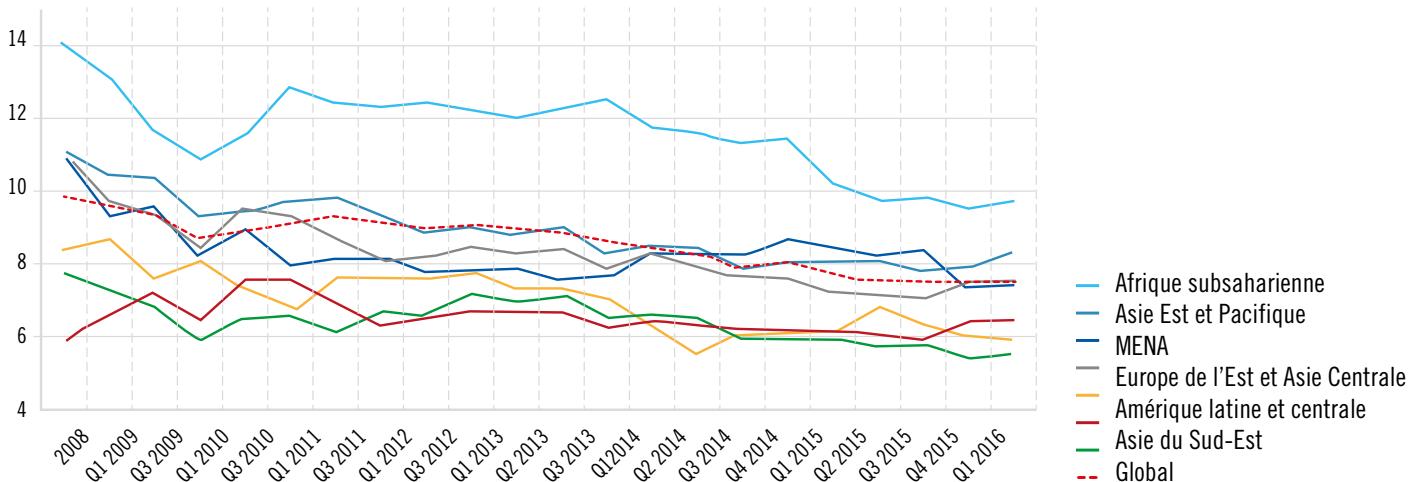
Les acteurs historiques du transfert d'argent ont bénéficié jusqu'à la fin des années 2000 – et l'arrivée de tous les autres acteurs – de marges confortables. Ils ont développé des réseaux d'envergure internationale. Western Union et HomeSend étaient ainsi, en 2013, les deux principaux hubs au niveau mondial du transfert d'argent, connectant 70 % des

solutions mobiles supportant les transferts d'argent internationaux.

Les coûts côté opérateur peuvent s'expliquer, en partie, par la nécessaire mise en conformité avec les règles internationales de lutte contre le blanchiment qui obère le coût des banques commerciales et opérateurs de transfert d'argent, et retardé l'entrée de nouveaux acteurs et l'utilisation de la technologie mobile. L'activité reste rentable pour les opérateurs. Western Union a longtemps pratiqué des coûts de transfert élevés, mais face aux nouveaux entrants, l'opérateur a corrigé ses commissions aux environs de 5 % (10 % sur les petits montants, 3 % sur les montants plus élevés), voire un coût unique (7 \$).

Si l'innovation a pu mettre du temps à se traduire par de nouvelles offres plus agiles, le développement des nouvelles technologies et l'assouplissement de la réglementation européenne ont eu un effet accélérateur pour les *Fintechs* (start-up combinant finance et technologie) dont le transfert d'argent est devenu un des terrains de jeu privilégiés. Les nouveaux acteurs du transfert en ligne peuvent proposer des prix plus abordables grâce à leurs

Coût d'envoi de fonds et par région (source Banque mondiale)

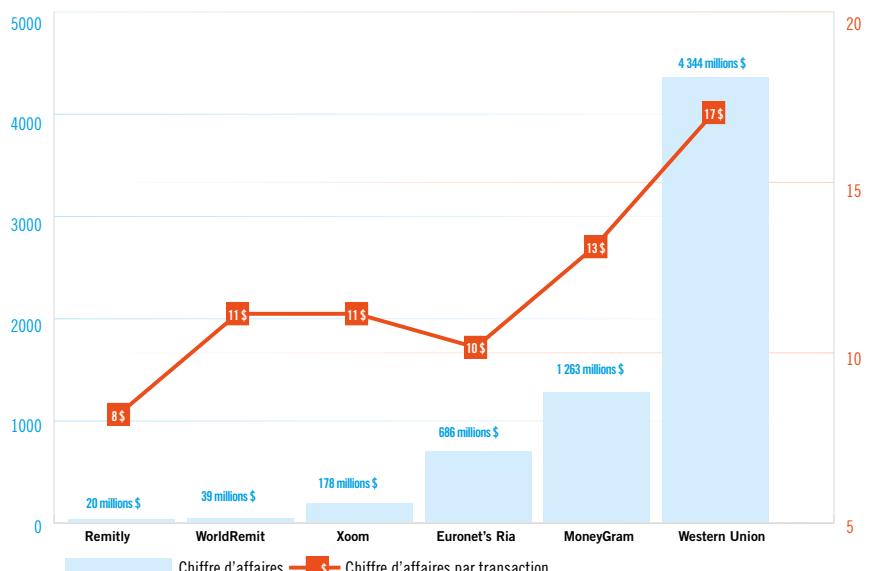


Volume des transactions par acteur de l'industrie

Société	Création	Volumes estimés
Euronet's Ria	1987	68,7
MoneyGram	1940	100,3
Remitly	2011	2,6
Transfast	1988	7,3
Transferwise	2010	22,1
Western Union	1851	261,5
WorldRemit	2010	4,8
Xoom	2000	15,6

Source : Aite Group research

Volume des transactions par acteur de l'industrie



Source : Aite Group research

modèles digitaux pour celui qui envoie les fonds : en ligne ou sur smartphone, s'épargnant ainsi un réseau physique de boutiques de ce côté de la chaîne de valeur. Elles proposent également plusieurs options de transfert afin de répondre au maximum de configurations du côté du bénéficiaire des fonds : multiservice dans plusieurs pays d'Afrique et possibilité de recevoir les fonds sur un compte bancaire, via retrait d'espèces dans des commerces parti-

naires, crédit sur le porte-monnaie mobile ou encore en minutes de téléphone (airtime).

WorldRemit a ainsi capté des parts de marché de Western Union avec 300 000 transactions par mois vers 41 pays africains pour un montant mensuel moyen de 100 millions \$, soit un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 54 millions \$, sur la base de commissions annoncées en moyenne entre 4 % et 5 % du montant envoyé. PayTop revendique

Il est vital que les autorités posent un cadre incitatif à l'innovation, permettant aux acteurs, anciens et nouveaux entrants, de trouver des solutions et services répondant à la demande de plus en pressante des populations.

93 000 clients depuis sa création et un flux de 15 millions d'euros en 2015 alimenté depuis un ordinateur ou un smartphone vers des comptes de monnaie mobile, vers 34 pays d'Afrique.

De nouveaux acteurs, comme Transfer Wise qui charge 1,5 % pour des envois vers des comptes bancaires au Maroc jusqu'à 260 000 dirhams, pourraient prendre des parts de marché aux acteurs en place. Les envois vers l'Afrique du Sud sont plus onéreux car transitent via le système SWIFT (et entraînent une charge fixe de 17,40 euros en plus des frais de 0,7 %), mais demeurent à des tarifs en deçà du marché pour des transferts vers des comptes bancaires. Comme Azimo ou d'autres qui cassent les prix, ils doivent capter des volumes d'autant plus importants pour être rentables. Les anciens acteurs comme WesternUnion réalisent des produits relativement importants mais ont des charges encore lourdes, même rationalisées, en raison du réseau physique d'agents.

Pour des considérations fiscales notamment, les autorités veulent de longue date profiter de ces outils digitaux pour sortir ces fonds de l'informel et imposer ceux qui relèvent d'une activité commerciale. Sauf qu'il n'y a, à ce jour, pas de raison de penser que par la numérisation, dans le cadre des portefeuilles de monnaie électronique, des transactions informelles auparavant sous forme de billets de banques, transitent vers le secteur formel. En outre, s'il ne s'agit pas de bancariser les flux de monnaie électronique des individus (au profit d'une meilleure sécurité financière par exemple), ces fonds le sont de facto par les opérateurs télécoms qui sont tenus de les cantonner sur des comptes bancaires dédiés.

Si ces flux de transferts « mobiles » permettent de contourner les politiques monétaires qui restreignent la circulation des fonds d'un pays à un autre (au titre du contrôle des changes par exemple), les autorités peuvent demander un suivi des transactions aux opérateurs. Mais plus que de contrôler et de limiter, il est vital que les autorités posent un cadre incitatif à l'innovation, permettant aux acteurs, anciens et nouveaux entrants, de trouver des solutions et services répondant à la demande de plus en pressante des populations, en particulier pour régler les biens de consommation. Il n'est plus temps de réguler pour conserver des acquis mais de chercher à répondre efficacement aux besoins des actuels et futurs clients, et le partenariat entre acteurs différents est souvent la meilleure des solutions pour ce faire. ■

Financement des PME LE LEVIER DE LA PUISANCE PUBLIQUE

Bpifrance manifeste un intérêt croissant pour l'Afrique. Expérience que fait ici partager **Vincent Di Betta**, responsable de l'expertise internationale de la Bpifrance, filiale de la Caisse des dépôts.

Comment développer en Afrique une croissance créatrice d'emploi ? Tel est un des défis majeurs auquel le continent fait face. Un promoteur, un entrepreneur, avec son projet d'investissement, n'est pas un risque, mais un porteur de projet !

Encore faut-il encourager ce promoteur, lui donner confiance, lui donner envie d'investir et faire en sorte que son projet soit crédible pour accéder au crédit bancaire. Car l'accès limité aux ressources financières pour démarrer une activité ou se développer constitue une problématique majeure à laquelle sont confrontées les PME africaines. Et ces dernières forment un ensemble hétérogène dont les besoins diffèrent selon leur stade de développement.

La devise de Bpifrance est, en France, d'accompagner les PME aux étapes clés de leur vie. Nous essayons de développer cette stratégie à l'international, et notamment en Afrique. Fruit de notre expérience au Maghreb, et dans certains pays de l'Afrique subsaharienne, nous considérons que le levier de la puissance publique est un exemple pertinent à creuser.

Il peut se traduire par la création d'IFS (Institutions Financières Spécialisées) telles qu'une société publique de garantie pour cautionner les prêts accordés par les banques privées ou la mise en œuvre de banques de développement publiques afin d'apporter des solutions financières aux PME.

D'ailleurs, accompagner les entrepreneurs dans les cycles de vie les plus risqués d'une PME devrait devenir l'un des ressorts de la puissance publique, en Afrique. L'investissement a un coût qui ne peut pas être supporté seul par le secteur privé. Par son appui, la puissance publique permet à des PME de se créer, de se développer. Les actions d'une IFS sont, dans une vision moyen et long terme, globalement rentabilisées.

Bien sûr, des IFS ont connu des échecs sur le continent africain dans le passé ! Ces échecs ne résultent pas de leur caractère public, mais des multiples absences de gouvernance, de maîtrise du risque PME, et de partenariat avec l'écosystème du financement des PME. Aussi, il existe, sur le continent, des réussites remarquables !

Bien maîtriser le risque

La gouvernance représente les fondations de l'IFS, ce qui signifie la responsabilité des acteurs avec une obligation de rendre compte, une équité, une indépendance, une intégrité. Et il est nécessaire de « dépolitiser » l'IFS afin de la protéger contre toute pression à prendre des risques inconsidérés.

La maîtrise du risque PME est la deuxième étape clé. On constate certes des différences d'un pays à un autre, mais il existe aussi, en Afrique, de grandes similitudes : les PME se caractérisent



Vincent Di Betta, est responsable de l'activité Expertise à l'international chez Bpifrance

par des structures fortement personnalisées disposant de peu de fonds propres, d'une insuffisance de fonds de roulement, d'une trésorerie nette déficitaire. Du fait de leur petite taille, elles développent des activités connexes dans une logique de diversification des risques, sans être en mesure de croître et se développer en taille. Leur gouvernance est insuffisante, avec un déficit d'organisation et de capacité managériale. Le patrimoine de l'entrepreneur et celui de son entreprise se confondent souvent.

Un outil original de mesure

Devant de tels projets, les banques se montrent réticentes face à des demandes de financement qu'elles perçoivent comme trop risquées, tant au niveau du promoteur et de son comportement qu'à celui des dossiers présentés.

Enfin, en raison de l'importance de l'informel et, parfois, de la non-fiabilité des comptes certifiés, l'analyse du risque PME porte essentiellement sur le promoteur, sur la confiance établie, sur le fonctionnement de son compte, c'est-à-dire sur l'analyse de l'évolution des flux de liquidités afin d'identifier comment se constitue son chiffre d'affaires, sa rentabilité, etc.

Pour sa part, Bpifrance construit ce que nous appelons « un outil de cotation du risque PME », dans chaque IFS dans laquelle nous



travaillons. Il est la clef de voûte de la crédibilité de l'IFS vis-à-vis de son actionnariat, et de ses partenaires bancaires. Cet outil est adapté au contexte local, à la typologie des PME, à la réglementation, à la prise en compte de la notion de l'informel ou quand les comptes ne sont pas fiables. Il est construit avec les

équipes locales. La cotation du risque unitaire résulte donc de la construction d'une série de questions permettant d'affiner l'approche du risque. Pour chaque question, cinq réponses, de la meilleure à la moins bonne, sont proposées. Les questions couvrent tous les champs de la contrepartie, du projet, de la transac-

Un promoteur, un entrepreneur, avec son projet d'investissement, n'est pas un risque, mais un porteur de projet! Encore faut-il encourager ce promoteur, lui donner confiance, lui donner envie d'investir et faire en sorte que son projet soit crédible pour accéder au crédit bancaire.

tion. Les avantages majeurs sont d'orienter la décision d'octroi du dossier de garantie, de connaître le portefeuille des accords, de définir une politique de risque, de favoriser la confiance des actionnaires sur la solvabilité de l'entité et développer un double regard avec les banques.

Enfin, les équipes de l'IFS doivent, fortées de leur dynamisme et de leur crédibilité, inciter le secteur privé à aller de l'avant pour accompagner le formidable potentiel des PME africaines et encourager ainsi l'esprit d'initiative, favoriser la création de valeurs ce qui renforce les liens sociaux et économiques entre les différents acteurs économiques. Tout projet de création d'une IFS doit se faire en amont avec le secteur bancaire privé afin qu'il y soit pleinement associé. Et la puissance publique doit aussi insuffler une cohérence parmi les différentes structures d'accompagnement qui aident les promoteurs notamment dans le montage des dossiers de financement à destination des banques. Car la cohérence de ces différentes structures apportera plus de résultats dans le pays

Bpifrance, forte de son expérience en France et à l'étranger, est convaincue de l'intérêt des mécanismes de garantie prenant pour partie le risque de défaut de l'emprunteur en incitant les banques à prêter au secteur privé. Développer un tissu de PME est aussi un moyen d'inciter des PME étrangères à commercer avec et à s'installer en Afrique.

Les bailleurs internationaux ont constitué des fonds de garantie, à l'instar de l'Africain Garantie Fund (AFG), du Fonds de garantie des investissements privés en Afrique de l'Ouest (GARI), du produit ARIZ ou du Fonds africain de garantie et de coopération économique (Fagace). Leur succès est connu. Pour démultiplier les actions au niveau d'un pays, il est nécessaire de développer une IFS par pays, spécialisée dans la garantie des prêts accordés par les banques, en partenariat avec le secteur bancaire privé qui pourrait d'ailleurs être associé minoritairement au capital de l'institution.

Une IFS présente un effet de levier majeur et un effet d'entraînement maximal sur l'initiative privée de financement afin de faciliter l'accès des TPE - PME africaines au crédit bancaire et de les accompagner dans les cycles de vie les plus risqués de leur développement : création, reprise ou croissance externe, développement par l'innovation, conquête de nouveaux marchés dans leur pays ou à l'international. ■

UN MANQUE À GAGNER POUR L'ÉMERGENCE

Il n'est que temps de revoir le système du franc, ou plutôt des francs CFA, dans les zones Uemoa et Cemac. Manque de souplesse, contraintes inutiles, nuisent à l'intégration économique. Par Dhafer Saïdane

l'émergence ne se décrète pas. Elle résulte d'une volonté profonde des parties prenantes d'un pays. C'est l'affaire de tous. Les États seuls ne peuvent pas la réaliser. En revanche, ils peuvent favoriser l'environnement dans laquelle elle doit se déployer. Les réformes en sont l'expression. Pour l'Uemoa et la Cemac, des réformes du franc CFA s'imposent pour libérer un potentiel économique bridé.

Faut-il revoir le principe même du rattachement à l'euro ? Ce qui pouvait se justifier en 1945 n'est plus concevable 71 ans après. Quelques économistes « éclairés » osent le dire, ainsi que, ponctuellement, quelques chefs d'État dans leurs campagnes électorales. **Rattacher le franc CFA à un panier de monnaies permettrait de sauver la zone Franc et de la rendre plus performante qu'elle ne l'est.**

Jusqu'en 1973, pour garantir la convertibilité et la parité fixe avec le franc français, les États devaient déposer 100 % de leurs réserves de change auprès du Trésor français. Cette proportion a été ramenée à 65 % avant de descendre progressivement jusqu'à 50 % aujourd'hui, soit environ 72 milliards d'euros ce qui représente plus de la moitié de l'aide publique au développement. De plus, les sièges de la BEAC et de la BCEAO, autrefois basés à Paris, ont été rapatriés respectivement à Yaoundé et à Dakar.

La position de la France est la suivante :

« La centralisation d'une partie des réserves de change auprès du Trésor français est la contrepartie de la garantie de convertibilité illimitée accordée par le Trésor français qui doit pouvoir apprécier l'évolution des réserves de change et mesurer les risques éventuels que la garantie de convertibilité soit appelée. » Bref, on n'a rien sans rien !

On le sait, les monnaies ont la même valeur par rapport à l'euro, soit 1 euro = 655,957 F.CFA et portent le même acronyme : franc CFA. En réalité, ils n'ont pas la même signification.

Pour la Cemac, c'est le franc (XAF) de la Coopération financière en Afrique centrale, et pour l'Uemoa, le franc (XOF) de la Communauté financière africaine. Surtout, ils ne sont pas interchangeables. Depuis 1993, les billets physiques d'une zone ne sont plus acceptés dans l'autre et vice-versa. Techniquement, il ne s'agit pas de la même monnaie. Les deux Banques centrales sont autonomes et définissent elles-mêmes leur politique en fonction de leurs objectifs.

Les « quatre L » ne sont pas respectées

Des discussions sont entamées pour restaurer l'interchangeabilité entre ces deux monnaies. Les virements d'une zone à l'autre étaient possibles avant 1993. Des travaux sont en cours pour interconnecter de nouveau



Photo © Laurent Poinet

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

les systèmes de paiement des deux Banques centrales. Un accord définitif est attendu pour les prochains mois.

La problématique de la non-intégration financière régionale et de la non-convertibilité respectivement révèle l'ampleur du potentiel non exploité que les acteurs économiques ne peuvent pas, hélas, valoriser.

On voit très clairement que les « quatre L » ou quatre libertés ne sont pas respectées : liberté des personnes, liberté des capitaux, liberté des biens et liberté des services. Le marché intra-zone de la Cemac représente seulement 1 % à 2 % du total des transactions. À titre de comparaison pour l'Union européenne, il est de plus de 60 %. Le commerce est faible de même que la mobilité des personnes.

Si d'ici à 2020, l'Afrique subsaharienne arrivait à faciliter ce commerce, à la faveur d'une diminution des entraves, cela permettrait un gain de PIB supérieur à 2 points pour chaque pays, annuellement. En d'autres termes, si on stimule les échanges commerciaux et si on enlève les barrières, on enregistrerait un gain de croissance d'au moins 4 milliards \$ annuellement, pour l'ensemble de la zone. Ce potentiel pourrait aider la croissance économique des pays en favorisant leurs termes de l'échange ainsi que le produit net des banques de la région et donc améliorer les conditions de financement des entreprises.



L'Afrique ne peut pas être dans la mondialisation lorsqu'il s'agit d'exploiter ses ressources naturelles, et en dehors de la mondialisation lorsqu'il s'agit de renforcer son potentiel régional et son intégration monétaire.

Des initiatives privées à défaut d'Etats

Ce rapprochement monétaire entre les deux espaces monétaires – c'est-à-dire l'intégration financière et monétaire – peut se faire selon deux méthodes :

a) *Top-Down* : décisions réglementaires prises par les États des deux zones, qui permettraient aux trésoriers de banques de générer un potentiel pour le moment non exploité.

b) *Bottom-Up* : cette approche « innovatrice » est nécessaire mais pas suffisante. Elle est non-substituable au *Top-Down* car elle est basée sur du « bricolage » et des *Deals* (exemples : GIM-Uemoa, Wari, Bloomfield...). Cela se traduit par des partenariats directs entre unités appartenant au XAF et au XOF. Cette approche reste coûteuse (réglementations existantes, risque pays, coût de la transférabilité, coûts de transaction...).

Face à ces restrictions publiques, les trésoriers de banques s'évertuent à trouver des solutions privées (innovations financières privées). Le panafricanisme bancaire en est

une expression (Wari, Ecobank, BGFI Bank, BMCE-BOA, Coris Bank, BSIC...).

On peut se demander si la séparation entre le XAF et le XOF n'est pas induite par un argument de recherche de stabilité systémique régionale par les autorités monétaires. L'idée est d'éviter tout effet de contagion par une sorte de McFadden Act, qui interdisait en 1933 aux États-Unis, à une banque installée dans un État d'ouvrir une succursale dans un autre État.

La réforme de la zone Franc s'impose. Elle doit répondre aux contraintes vécues par les opérateurs au quotidien.

- Instaurer une zone monétaire optimale. Les zones CFA visent la stabilité de la monnaie et non la croissance économique. Il ne s'agit donc pas d'une zone monétaire optimale. La stabilité concerne la maîtrise des risques pays, les risques prudentiels, et les risques d'inflation. Il en résulte que la marge de manœuvre des pays en matière d'arbitrage chômage/inflation, à travers la courbe de Phillips, est limitée.

- Éviter les effets d'éviction. La captation de la liquidité bancaire par les États conduit à

un effet d'éviction des investissements privés par les investissements publics. Le marché interbancaire est dominé par les interventions publiques du fait des défaillances des politiques budgétaires ; par exemple, des défaillances en matière de collecte de la fiscalité.

- Bien gérer le secteur informel. Le secteur informel peut échapper aux trésoriers de banques du fait des exigences de traçabilité imposées par les nouvelles politiques de la lutte anti-blanchiment. Cette fuite est un manque à gagner pour l'intégration.
- Instaurer une courbe de taux d'intérêt. L'absence d'une courbe lisible des taux d'intérêt est préjudiciable à l'activité des trésoriers. Lesquels sont contraints de chercher une information diffuse et disparate sur la structure des taux. Cela se traduit par des coûts de transaction élevés qui sont répercutés sur les opérateurs économiques dont la compétitivité est altérée.
- L'activité des trésoriers de banques sur le compartiment obligataire souverain hors zone est bridée. Les transactions hors zone doivent se nouer en euros. Pour une souscription en zone Cemac ou Uemoa, il est indispensable de procéder à une conversion du XAF en XOF et inversement. Cela pose des problèmes de contraintes en devises (euro). Les Banques centrales doivent, en outre, stériliser le XAF ou le XOF, considéré comme monnaie étrangère. Force est de constater qu'il existe deux politiques monétaires et deux zones Franc qui ne favorisent pas le développement des transactions inter-zones.

- L'hétérogénéité fiscale sur les services financiers intra-zone (commissions sur les services, dépôts à terme, bons de caisse) est contre-productive. La taxe sur les opérations bancaires en Côte d'Ivoire est de 10 % ; la taxe sur les activités financières au Sénégal est de 17 %.

L'Afrique ne peut pas être à la fois dans la mondialisation lorsqu'il s'agit d'exploiter ses ressources naturelles, et en dehors de la mondialisation lorsqu'il s'agit de renforcer son potentiel régional et son intégration monétaire. L'Afrique doit, dans tous les cas, parvenir à renforcer son intégration, car c'est le message même des instances multilatérales comme l'OMC, mais aussi celui du FMI et de la Banque mondiale. Les autorités de l'Uemoa et de la Cemac, réunies à Yaoundé les 8 et 9 avril 2016, ont rappelé avec insistance que le continent a besoin de renforcer son intégration. ■

QUELLE DÉONTOLOGIE POUR LA BANQUE AFRICAINE ?

Sans perdre de vue sa finalité économique, la banque doit être exemplaire en matière d'éthique financière, estime **Alain le Noir**. Qui reprend ici les propos tenus lors de la réunion annuelle de l'association des juristes africains de banques, organisée à Ouagadougou.

L'éthique, écrit le *Petit Larousse* est « tout ce qui concerne la morale », c'est « la science de la morale » et la déontologie est « l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession ». Il y a une indiscutable complémentarité entre les deux mots : la déontologie devant concrétiser par l'écriture des textes réglementaires et l'éthique dans le respect de la morale qui doit guider l'exercice de notre métier de banquier.

Je dirai pour simplifier : « *Les règles et les devoirs dans le respect de la morale* » et cela dans la banque. D'aucuns seraient tentés de dire qu'en matière d'argent, il n'y a pas de morale : ne dit-on pas que « *l'argent n'a pas d'odeur* » même s'il est admis aujourd'hui qu'il peut être sale ?

J'analyserai les devoirs par respect à une morale qui est la même – ou devrait être la même – pour tous, même si l'interprétation de la morale diffère selon les peuples et traditions, selon les religions et même selon les personnes parfois d'une même famille et de même croyance.

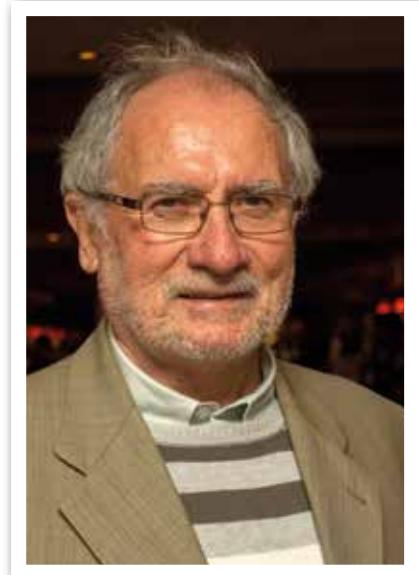
Dans notre métier, comme dans bien d'autres, notre action doit être commandée par les devoirs qui nous sont assignés : devoir de service dans le respect scrupuleux et évident de l'honnêteté.

La banque est une entreprise prestataire de services, qui au travers de l'intermédiation

entre des épargnants et des emprunteurs, est un acteur incontournable pour la promotion du développement. Les déontologues (appellation un peu barbare à laquelle nous devrons nous habituer mais que je préfère à *Compliance Officer*) ne doivent pas oublier cette finalité, ultime devoir de la banque : le service du développement, d'autant plus indispensable que nos pays plus que jamais se situent dans une économie de besoins.

Premiers acteurs de l'entreprise, les apporteurs des capitaux propres. Sans faire de jeu de mots j'entends par « propre », non seulement l'apport du propriétaire de la banque qui confère un droit de propriété, mais aussi un argent qui ne souffre d'aucun soupçon quant à son origine. Le déontologue doit s'assurer de l'origine des capitaux ainsi apportés. C'est pour cette raison que l'on prête, légitimement, une attention de plus en plus marquée au choix et aux devoirs, et même aux responsabilités des administrateurs. L'administrateur doit être d'un passé irréprochable sur le plan personnel comme sur celui des affaires. L'un de ses devoirs essentiels est d'être responsable par rapport aux autres actionnaires qu'il représente et qui l'ont désigné à cet effet. Il a, à cet égard, un devoir de bonne gestion, de surveillance et de contrôle.

Il a une obligation de « *bonne gouvernance* » qui lui donne en contrepartie des droits. On



Alain Le Noir, conseiller spécial du président du Club des dirigeants des banques et établissements de crédit d'Afrique

n'assiste pas à un conseil d'administration uniquement pour percevoir des jetons de présence confortables, mais pour veiller à la bonne marche de la banque, donner des conseils judicieux et décider des opérations à faire et des stratégies à mettre en place. Dès lors, le jeton ne rémunère pas une simple présence mais est la juste rémunération d'un service.

Le devoir des dirigeants

À ce titre, l'administrateur doit être désigné non pas pour faire plaisir aux dirigeants en approuvant toutes les décisions qu'ils prennent ou proposent, mais pour sa compétence, sa moralité, son sens des affaires avec l'objectif de la pérennité et de l'utilité de l'entreprise.

C'est avec ce souci du renforcement de la bonne gouvernance que le législateur a créé et imposé la fonction d'administrateur indépendant dont l'originalité est qu'il ne doit pas être tenté de ne voir dans sa fonction que l'intérêt des actionnaires, mais de s'assurer exclusivement du fonctionnement normal de la banque.

S'il est difficile au déontologue de juger ceux qui sont ses patrons, il est par contre du devoir des administrateurs de le faire. Ceci en dehors du rôle de la Commission bancaire qui, en tant qu'auditeur externe chargé de la supervision bancaire, doit être très vigilante sur ce point.



Le choix, puis le contrôle des dirigeants, doivent se faire en toute objectivité, que la banque soit publique ou privée. Les priviléges du passé souvent commandés par le copinage et l'intérêt ne sont plus acceptables ; il est regrettable qu'ils aient été acceptés et on sait où ces erreurs ont conduit bon nombre de banques.

Les dirigeants ont des devoirs vis-à-vis des autorités politiques et monétaires – le devoir du service à l'égard des actionnaires – la bonne utilisation des capitaux – et à l'endroit de leur personnel – la bonne gestion sociale. Il n'est pas nécessaire d'être banquier pour diriger une entreprise de banque : il convient avant tout d'être un bon gestionnaire soucieux de la bonne et saine utilisation des moyens humains, techniques et financiers mis à disposition. J'évoque ici la compé-

tence dans ce que l'on appelle aujourd'hui « la bonne gouvernance ». Des décisions justes, commandées par des faits objectifs, concrets et non par un intérêt personnel qui n'est autre que la corruption dont nous souffrons tant aujourd'hui en ayant toutefois le courage de le dire, comme nous le faisions hier sans le dire.

Lutter contre toutes les fraudes

En contrepartie d'un juste salaire, le personnel a un devoir de travail dans le respect de la morale, de la convention collective et du droit du travail. Certes, le métier exercé dans la banque comporte des risques importants de tentation : manipuler l'argent des autres quand on ne gagne soi-même que quelques milliers pour faire vivre sa famille n'est pas évident... Mais il n'y a pas que le vol de l'argent (prélever dans la caisse, détourner, escroquer, frauder, parfois sous des formes expertes et sophistiquées comme l'est aujourd'hui la fraude informatique qui peut faciliter les détournements de millions de francs CFA).

Il y a aussi le vol du temps : travailler pour soi sur le temps de la banque ou tout simplement êtreoisif, faire ses courses, privilège possible du cadre qui n'a pas à rendre

Le déontologue doit réunir les qualités du contrôleur et celles du juriste sans pour autant négliger les obligations commerciales et les contraintes de gestion de la banque.

compte comme doit le faire le simple employé, user pour soi-même des moyens de la banque (téléphone, timbres, fournitures de bureau). Le nombre d'entreprises touchées par la fraude est considérable – plus des deux-tiers – « les fraudes commises par les employés sont les plus nombreuses », « le secteur des banques et des assurances est le plus touché ». C'est aujourd'hui l'un des risques majeurs dont souffre notre profession.

Il faut savoir mettre en place un système de contrôle qui, sans être vexatoire, humiliant, excessivement contraignant, doit être efficace. C'est le devoir du contrôle interne, c'est aussi celui de l'évaluateur qui, au moins une fois par an, revient à chaque responsable quel que soit son niveau : évaluer en toute impartialité est le devoir de tout cadre. Récompenser ou pénaliser est la juste récompense ou la légitime punition qui accompagne l'évaluation.

Refuser l'argent d'origine douteuse

Avec le client nous sommes au cœur de l'actualité dans la lutte contre le blanchiment d'argent. De surcroît, l'Afrique est, nous dit-on, sous-bancarisée : il nous faut donc non seulement savoir fidéliser nos clients, mais en chercher de nouveaux, mission d'autant plus difficile que le marché n'est pas extensible et que par contre la concurrence est de plus en plus vive, surtout avec le développement des institutions de microfinance. Dès lors, s'agissant tout au moins de la recherche de déposants, la tentation est longtemps restée forte de tout prendre et ceci d'autant plus que les prédateurs rodent (et rodent toujours) autour des quelques grosses fortunes qui nous intéressent.

L'Union de banques suisses nous donne sur ce point le plus mauvais exemple. Jusqu'aux années 2009-2010, l'UBS a recruté et formé des agents de clientèle destinés non officiellement à visiter la clientèle étrangère, en particulier française, désireuse de placer son épargne en Suisse afin d'échapper au fisc. En clair, l'UBS encourageait la fraude fiscale donc le blanchiment. Ses pratiques étaient souvent dignes du meilleur roman policier.

Il faut évidemment refuser l'argent de provenance douteuse. Attention aux déclarations de suspicion – être suspect est souvent ressenti comme être déjà coupable – qui risquent de faire fuir les épargnants honnêtes. N'oublions pas nos obligations commerciales, ce qui n'exclut pas la vigilance. L'épargne est notre matière première : elle nous est essentielle.



Au sujet des emprunteurs, comme ils sont généralement demandeurs, nous encourons moins le risque de le voir nous quitter au prétexte des excès de prudence. Ne serait-ce que pour une raison liée au risque financier qui accompagne tout crédit, l'objet de la demande peut être du ressort de l'analyste crédit, l'affectation des fonds à la réalisation du crédit revient par contre au déontologue.

Sur un plan général, le fonctionnement du compte doit être périodiquement et discrètement surveillé : aussi bien pour des raisons commerciales (réaction à la baisse des mouvements et au gel des capitaux) que pour respecter les règles déontologiques (opérations anormales, provenance ou destinataire des virements, augmentation importante des mouvements, répétition de crédits de même provenance ou de débits à même destination).

La banque ne peut être passivement ou activement complice de prestataires qui, de notoriété publique, sont considérés comme étant véreux, ou tout simplement suspects. On se méfiera, sans pour autant les rejeter d'une manière systématique, du secteur informel.

Notre éthique doit être d'encourager le secteur officiel évidemment plus transparent et en tout cas contributeur de plus de richesses sur le plan national, que l'informel qui, par définition, échappe à tous contrôles et prélèvements fiscaux. À partir de certains montants, il serait sage d'exiger la preuve de l'existence légale du prestataire.

Méfions-nous également des prix trop bas : il y a un juste prix pour toute fourniture régulière et normale.

Revoir la liste des interdits

Notre métier est de faire des crédits pour contribuer au mieux-être économique et social. Je dirai aussi, toujours dans un souci d'éthique, que le profit n'est pas une tare (même si certaines religions le condamnent). Par contre la manière dont on l'obtient pourrait l'être, comme l'est la manière dont on le partage. Il me semble juste que le profit soit partagé équitablement entre tous les acteurs de l'entreprise.

Ces règles, récentes en Afrique (on n'en parlait pas avant septembre 2001), orientées essentiellement vers la lutte contre le blanchiment et l'insécurité, semblent être

essentiellement dirigées vers les banques et institutions financières. Elles sont universelles mais pourraient pénaliser principalement l'Afrique, d'abord parce que notre continent est suspecté de tous les maux et que l'Afrique, déjà faible, pourrait encore être fragilisée.

Les limites tiennent aussi à l'origine des règles et des interdits. Les listes des pays et des noms suspects ou à écarter viennent des États-Unis. Sont-ils eux-mêmes exempts de tout soupçon ? Accepterait-on qu'un pays africain ou une Banque centrale africaine prenne l'initiative de publier une liste d'Américains à éviter ?

A-t-on supprimé les paradis fiscaux et les places *offshore* ? Il en reste 70 aujourd'hui dont certains, malgré d'indiscutables progrès, continuent à rechercher l'argent dont l'origine est presque inévitablement contestable.

Enfin, que fait-on pour réduire le secteur informel qui, du fait de son caractère non-officiel est, évidemment susceptible de capter les capitaux les plus douteux ? Je sais que l'on ferme les yeux sur l'irrégularité d'un commerce non déclaré mais visible par tous, d'entreprises de services, d'artisans, voire de PME, auxquelles nous faisons appel sans nous rendre compte que nous étions de ce fait complices de l'illégalité. J'entends dire que l'informel est un moyen de survivre, un « mal nécessaire » ce qui est vrai. Sans l'informel, le taux de chômage serait insupportable avec les conséquences que l'on imagine. Doit-on pour autant installer l'Afrique dans une économie de survie ? Dans une société d'exception ? Dans un monde souterrain où tout, ou presque, est permis ?

Les déviations que nous avons connues dans notre métier ces 40 dernières années justifiaient sans aucun doute le renforcement de l'audit externe, avec la création des commissions bancaires, celui de l'audit et du contrôle interne en 2000 et la création du déontologue avec le renforcement de ses pouvoirs et devoirs. Le déontologue doit réunir les qualités du contrôleur et celles du juriste sans pour autant négliger les obligations commerciales et les contraintes de gestion de la banque. Et pourtant toutes ces précautions, souvent commandées par des textes « venus d'ailleurs » et par « la peur du gendarme » en cas de manquement, ne doivent pas nous faire oublier notre vocation d'origine et qui doit rester notre objectif premier : le service des acteurs de la vie économique pour participer au développement. ■