

# Compte rendu des journées annuelles club des dirigeants de banques et établissements de crédits d'Afrique



## Quelle réglementation bancaire pour les économies africaines ?



Tunis – Du 09 au 10 février 2023



## Club des Dirigeants de Banques et Etablissements de Crédit d'Afrique

Le club de Dirigeants de banque et établissements de crédit a tenu la **33<sup>ème</sup> édition** de ses journées annuelles du **09 au 10 février à Tunis**.

Sur le thème « **Quelle réglementation bancaire pour les économies africaines ?** »

Cette manifestation a réuni plusieurs spécialistes dans le domaine bancaire et financier.

Le gouverneur de la Banque Centrale de Tunisie nous a honoré de sa présence en assurant l'ouverture de nos journées.



## Les défis identifiés

La crise sanitaire a imposé à nos banques africaines non seulement de faire face à de nouveaux besoins et à des sollicitations fortes de soutien de l'économie mais leur a dicté une modification profonde et radicale de leur stratégie et mode de fonctionnement.

Le renforcement du cadre de régulation du secteur bancaire a permis aux banques africaines de faire preuve de résilience, flexibilité, de réactivité face à la crise.

Dans ce nouveau contexte économique, plusieurs **défis** restent à relever dans le secteur financier africain :

- L'**instabilité géopolitique** (guerre en Ukraine): sécurité alimentaire et énergétique
- Perspectives économiques dans un contexte marqué par des **tensions inflationnistes** qui fragilise davantage le tissu économique
- La promotion de l'**inclusion financière** et la facilitation de l'accès aux services bancaires de base
- Les nouveaux risques liés à cette **transition numérique** qu'il est nécessaire que le secteur bancaire prenne en considération dans le contexte d'évolution numérique, porteuse d'opportunités à saisir.
- Le **risque climatique**
- **Les défis permanents en matière d'opération transfrontière et de coordination internationales** auxquels le régulateur africain est confronté (lutte contre le blanchiment d'argent, de terrorisme, etc.)
- L'inflation réglementaire liée à la **multitude et à l'ampleur des risques** encourus par le secteur bancaire et financier à l'échelle mondiale, obligeant les banques africaines à se conformer à toutes les réglementations exogènes
- Le **verdissement de l'économie** : plusieurs pays africains ne sont pas en mesure de nos jours de pouvoir se mobiliser pour financer des projets verts.

L'ensemble de ces enjeux appelle un changement de paradigme : les régulateurs bancaires africains doivent rompre progressivement avec l'approche de régulation régaliennne pour une approche participative pour disposer in fine d'un système solide à même d'assurer un financement sain durable responsable et inclusif.

Le régulateur africain doit adopter les réglementations internationales de manière sélective et adaptée à son contexte pour en faire un outil au service de la croissance économique. Il doit à cet effet adopter le principe : « comply or explain ». En plus de celui-là, il doit intégrer d'autres principes parmi lesquels :

- la parité concurrentielle entre les banques mais aussi entre toutes les institutions du système économiques: la différence règlementaire se traduisant par une sous-performance des facteurs de production.
- la proportionnalité des règles : proportionnalité entre le coût de la règle et le phénomène réglementé ; proportionnalité par rapport à la taille des structures assujetties. Essentiel pour un système financier différencié
- l'analyse unique, holistique et sincère des impacts des règles.

## Quelle réglementation bancaire pour les économies africaines ?

Il s'agit d'une « smart » réglementation qui favorise la création de la richesse et le développement des économies africaines.

Pour ce faire, le système bancaire et financier doit aussi opérer des mutations : la consolidation, le renforcement de la digitalisation et la transformation de l'approche de conformité fondée sur le développement des compétences. En complément, les participants ont évoqué plusieurs sujets :

- La connaissance client
- La regtech
- La place et l'utilité du digital dans la banque,
- L'intégration réglementaire à l'échelle du continent

## Recommandations

A l'issue des discussions les recommandations suivantes ont été dégagées :

- Les efforts de développement économique des pays africains se sont accompagnés d'initiatives visant à **moderniser le secteur financier et à améliorer l'inclusion financière**. Pour suivre ce progrès, il faudra accroître la diversité et l'efficacité financière, il s'agit d'un objectif important de l'Afrique pour le développement du secteur financier. L'inclusion financière s'est améliorée en Afrique, mais reste toujours inférieure à la moyenne mondiale.
- Elargir l'accès aux services financiers dans tous les secteurs de l'économie. Les indicateurs du secteur financier en Afrique suggèrent une **certaine stabilité des crédits et de l'épargne**. Ce qui montre qu'il y a un potentiel qui n'est pas encore exploité.
- Il est important également de renforcer les **capacités institutionnelles et réglementaires**. Une croissance durable exige une réglementation et une supervision financière solide.
- Bien que l'Afrique ait échappé à l'impact direct de la crise, plusieurs faiblesses doivent être corrigées, notamment les lacunes du cadre réglementaire **et d'efficacité en matière de gouvernance**. Dans ce contexte les pays africains peuvent bénéficier davantage du « *Late Mover* » en matière de réglementation financière, bénéficier de l'expérience des autres régions.
- La plupart des mesures prises dans le cadre de Bâle 3 ont une pertinence immédiate limitée pour le secteur financier africain. **Une réglementation excessive** peut entraver la croissance et le potentiel d'innovation du secteur financier :
  - **Réguler intelligemment** pour éviter les situations de position dominantes et donner la liberté à la créativité de l'entreprise
  - **Adaptation des textes internationaux** à la réalité et au contexte de nos économies africaines
  - **Un effort « d'intégration réglementaire » à l'échelle du continent**
- Il convient aussi d'assurer un **compromis entre trop de réglementation et la capacité qui doit être laissée aux opérateurs économiques pour qu'ils puissent déployer toute leur capacité d'initiatives**.
- Un **travail collectif** devrait se faire :

**Du côté du gouvernement** en termes de régénération du rôle de l'Etat : la nécessité d'élaboration des stratégies et d'exercer un leadership en tant que rassembleur, facilitateur et fournisseur du bien public

**Du côté des bailleurs de fonds** à travers un travail de diffusion de connaissance consistant à fournir des ressources dans un cadre raisonnable, à partager le risque et encourager l'innovation → Le travail de l'AFC

**Du côté du secteur privé** qui doit investir dans la technologie, explorer les opportunités du marché, innover, travailler ensemble pour réduire les coûts de transaction, etc.

**Tout cela combiné avec un véritable partenariat public-privé, ayant pour but d'assurer un modèle économique plus social, respectueux de la nature et durable**

- **L'autonomie et l'indépendance de la Banque centrale** est jugée essentielle pour assurer une croissance et un développement plus durable
- Les économies africaines doivent veiller à ce que la réglementation financière profite également aux pauvres (inclusion financière), **le progrès financier devant contribuer au progrès social.**
- Les coûts de d'information, d'application et de transaction doivent être soyeusement examinés afin de ne pas entraver le développement financier et le fonctionnement de certaines parties du secteur financier.
- Les autorités de régulation sont appelées à s'acquitter du rôle de facilitateur afin d'**ancrer la dimension économique et sociale dans la gouvernance des banques et leur modèle d'affaires.**
- Le façonnement de nouveaux acteurs tel que les Fintechs présente un véritable défi au régulateur qui est appelé à migrer progressivement d'une approche « *role based* » vers une approche « *principal based* », plus favorable à l'expérimentation et l'innovation
- **L'ancrage de la dimension RSE dans la régulation**
- Le digital peut être un instrument pour favoriser une meilleure connaissance du client et une meilleure approche de conformité
- Les banques doivent tenir compte de la conservation et l'archivage des documents dans le processus de digitalisation.
- Les banques africaines doivent avoir la **capacité à la fois d'analyser et d'anticiper** pour poursuivre l'évolution technologique afin que les procédures bancaires soient en phase avec l'évolution digitale.
- Former et renforcer les capacités des collaborateurs en matière d'IT est aujourd'hui nécessaire pour que nos banques ne soient pas dépassées

## Perspectives 2023

Pour capitaliser sur tous les apports des journées annuelles et élargir les perspectives, le Club à travers son Laboratoire des idées se propose d'organiser sur 2023, quatre séminaires pour le Top Management autour des thèmes suivants :

## **Thème 1 : comprendre le dispositif de contrôle interne et optimiser sa contribution au développement des affaires**

Le contrôle interne est un des concepts les plus connus par les dirigeants et les salariés des Etablissements de Crédit. En effet, dans le prolongement de l'agrément bancaire, la mise en place d'un contrôle interne adéquat, fonctionnel et efficace est une exigence réglementaire. A la fois redoutée et galvaudée, la fonction contrôle interne est souvent déployée dans un souci exclusif de conformité et de lutte contre les dérives, notamment la fraude. Ce qui dénote de la méconnaissance du sens et de l'essence de ce dispositif notamment dans le contexte actuel de crises successives.

- Quelle est l'origine et quel est le sens du contrôle interne auquel les EDC sont assujettis ?
- Quelles sont les exigences réglementaires précises qui y sont relatives ?
- Quelles sont les fonctions qui le composent, quelles sont leurs missions respectives, quelles sont les spécificités à leur garantir et quelles synergies construire entre elles ?
- Quels moyens et quelles pratiques mettre en œuvre pour optimiser leur contribution au développement des affaires ?

## **Thème 2 : manager la qualité par un management de qualité**

Levier déterminant dans la fidélisation des clients, la Qualité est le vecteur de la stratégie des EDC. Elle est à la convergence d'exigences multiformes : protection des intérêts du client, conformité aux due diligence KYC, certification ISO, défense et développement des parts de marché etc.

- Comment connaître la qualité attendue par les clients ?
- Comment assurer que la qualité délivrée corresponde à la qualité conçue et aille au-delà des attentes des clients ?
- Quelles démarches managériales développer pour satisfaire, motiver et mobiliser les clients internes au service de la Qualité et donc de l'enchantement des clients externes ?
- Comment garantir « la symétrie des attentions » en faisant converger démarche qualité, conformité et développement des compétences dans une optique stratégique ?

## **Thème 3 : la gestion Actif Passif dans la banque : sens, méthode et bonnes pratiques.**

La Gestion Actif Passif consiste en un pilotage stratégique des composantes du bilan et du hors bilan, en veillant à un rapport approprié entre l'actif et le passif. Chemin de crête entre les objectifs de rentabilité et le nécessaire équilibre bilantiel, c'est un outil de gestion des risques auquel le régulateur et les actionnaires prêtent une grande attention.

- Quel est le contenu de cette approche ?
- Quels outils méthodologiques utiliser pour la mettre en place et la faire vivre ?
- Quelles sont les compétences nécessaires ?
- Comment opérationnaliser le comité ALM ?
- Quels liens entre la Gestion Actif Passif, la charte financière et le plan de financement d'urgence ?

#### **Thème 4 : piloter son dispositif ESG et en démontrer l'impact.**

La démarche ESG traduit l'engagement d'un Établissement de Crédit à prendre en compte, au-delà des impératifs de rentabilité financière, les enjeux environnementaux, sociétaux, et en termes de gouvernance. Cette démarche sur base volontaire, est néanmoins très normée et engage la responsabilité de l'entreprise vis à vis de diverses parties prenantes y compris des tiers.

- Comment définir et mettre en place cette démarche ESG?
- Comment en assurer une insertion opérationnelle pertinente ?
- Quels indicateurs définir pour faciliter le pilotage et la mesure des performances associées ?
- Comment en faire la promotion auprès des parties prenantes internes ?
- Comment apporter la preuve de sa réalité et éviter le greenwashing ?