

LE PCA DES BANQUES D'AFRIQUE A L'EPREUVE DE LA COVID-19

CONSTATS ET MESURES POUR L'AVENIR

2 JUILLET 2020

CLUB DES DIRIGEANTS DE BANQUES ET
ETABLISSEMENTS DE CREDIT D'AFRIQUE



**LE PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE (PCA) DES BANQUES
D'AFRIQUE A L'EPREUVE DE LA COVID-19
CONSTATS ET MESURES POUR L'AVENIR**

Table des matières

| | |
|--|----|
| Avant-propos | 4 |
| Introduction | 7 |
| 1 LES CONSEQUENCES DE LA CRISE SANITAIRE COVID-19 POUR LES BANQUES | 8 |
| 2 LES REPONSES IMMEDIATES DES BANQUES A LA CRISE | 9 |
| 2.1 LE PCA : UNE OBLIGATION REGLEMENTAIRE | 9 |
| 2.2 LES ENJEUX DU PCA | 10 |
| 2.3 LES PCA DES BANQUES A L'EPREUVE DE LA COVID-19 | 10 |
| 3 LES SOLUTIONS D'URGENCE COMPLEMENTAIRES | 12 |
| 3.1 LES AIDES DES BANQUES CENTRALES ET DES SUPERVISEURS | 12 |
| 3.2 LES FACILITES EN PROVENANCE DES ETATS | 13 |
| 4 LES MESURES CORRECTIVES A COURT ET MOYEN TERME | 14 |
| 4.1 METTRE A JOUR LE PCA ET FAIRE EVOLUER LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES | 14 |
| 4.2 ENGAGER DES PROJETS « DATA » | 17 |
| 4.3 REVOIR LA CONTRACTUALISATION DES PRESTATIONS ESSENTIELLES EXTERNALISEES | 18 |
| 4.4 ACCELERER LA TRANSFORMATION DIGITALE | 19 |
| 4.5 TRANSFORMER LES MODES DE MANAGEMENT | 20 |
| 4.6 INTENSIFIER LES INITIATIVES RSE | 21 |
| Conclusion | 22 |

Avant-propos

La présente étude sur le plan de continuité d'activité des banques d'Afrique à l'épreuve de la COVID-19, a été menée entre mai et juin 2020 par Jonas Komlan SILIADIN avec la contribution de Dhafer SAIDANE, membres du Laboratoire des Idées du Club des Dirigeants de Banques et Etablissements de Crédit d'Afrique. Elle s'est appuyée sur les résultats d'une enquête réalisée auprès des membres du Club. 32 banques de 10 pays répartis sur quatre zones monétaires, y ont pris part.

Les éléments statistiques évoqués font donc référence aux participants à l'étude.

Les auteurs remercient tous les établissements qui ont répondu au questionnaire ainsi que les associations professionnelles de banques dans les différents pays concernés, pour leur précieux concours.

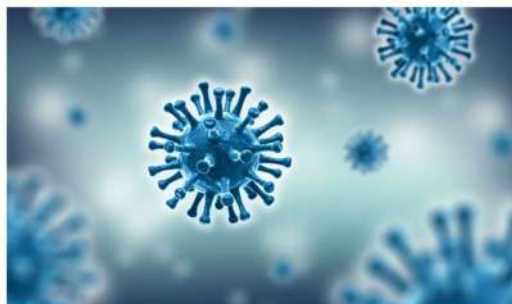
EN RESUME

Pourquoi cette étude ?

En Afrique, la crise sanitaire se traduit par un ralentissement de l'activité économique. Tous les secteurs sont touchés, à des degrés divers : l'Import-Export, le Tourisme et les BTP sont plus fortement impactés. La prépondérance de l'informel amplifie le choc.

Le Laboratoire des Idées du Club des Dirigeants de Banques et Etablissements de Crédit d'Afrique a voulu, à travers cette étude, mesurer l'impact de la crise pour les banques. Il s'est intéressé particulièrement à la gestion de la continuité d'activité par les banques durant la crise ainsi qu'aux mesures envisagées et envisageables à moyen et long terme, pour renforcer leur résilience. L'étude a été effectuée sur la base d'un questionnaire adressé aux membres du Club, auquel 32 établissements représentant dix pays et quatre zones monétaires, ont répondu. Ce questionnaire ne constitue pas un sondage pas plus que les 32 banques répondants ne sont pas totalement représentatives de l'ensemble du continent ; les éléments statistiques évoqués font donc référence aux participants à l'étude.

Il est à déplorer ainsi l'absence de réponses des banques de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) pourtant sollicitées. Néanmoins, cette collecte de données directes est assez significative pour initialiser, dans le cadre du Club, une réflexion de fond sur les conséquences de la pandémie et partager les pratiques ou les perspectives, qui, au-delà de cette crise, peuvent concourir au renforcement de la résilience des banques en Afrique.



Quels sont les constats ?

A fin avril 2020, 69% des banques interrogées, ont enregistré une dégradation de leur portefeuille par rapport à fin 2019, due à la crise sanitaire. L'ampleur de cette dégradation dépend du modèle d'affaires de chaque établissement et de son appétit pour le risque de crédit. Neuf banques sur dix affirment que la crise aura un impact sur leur résultat cette année. Elles sont 59 % à admettre qu'elle aura un impact sur le niveau de leurs ratios prudentiels et 78% indiquent que la crise les oblige à revoir leurs objectifs stratégiques.

Or, si au moment de la survenance de la crise, trois banques sur quatre avaient un PCA, seulement une banque sur quatre, estime que son PCA était en mesure de répondre à la crise COVID-19.

Pour limiter les impacts de la pandémie, les banques ont pris des mesures d'urgence en s'inspirant des orientations des gouvernements, des directives des banques centrales, des recommandations des associations professionnelles et le cas échéant, des consignes de leur holding. 63% des banques considèrent avoir atteint l'objectif de poursuite d'activité escompté. En plus de ces mesures et des facilités apportées par les gouvernements et les

banques centrales, les établissements de crédit tirent plusieurs enseignements de cette crise qui les conduisent à envisager des évolutions dont principalement :

>la mise à jour de leur Plan de continuité d'Activité et de leur dispositif de gestion des risques : trois banques sur quatre envisagent de mettre à jour son PCA en procédant préalablement à la révision de la cartographie des risques. L'objet est d'adapter la stratégie de secours en prenant en compte les nouvelles menaces comme la pandémie de type COVID-19.

>l'engagement ou l'accélération de la transformation digitale : 55% des établissements qui n'avaient pas de projet de transformation digitale au moment de la survenance de la crise, envisagent d'en initialiser et la totalité des banques ayant engagé un plan de transformation digitale, projette de l'accélérer.

> l'initialisation ou l'intensification de la démarche RSE : 22% des établissements envisagent d'initialiser une démarche RSE et 44 % des établissements qui l'avaient déjà engagée, souhaitent l'intensifier.

Et au-delà de ces constats ?

Les établissements de crédit devraient également travailler sur leurs données, essentielles dans la continuité d'activité notamment lorsque les solutions de secours reposent en partie sur le digital et le distanciel. Les banques devraient travailler sur leurs données dans trois directions complémentaires : elles doivent investir dans la qualité, la disponibilité et la sécurité, en ayant recours, par exemple, aux techniques cryptographiques comme les signatures digitales et les preuves à divulgation nulle de connaissances.

Le financement de ces mesures à court, moyen et long termes reste la grande question. Les pistes de solutions sont à rechercher dans la valorisation à travers le modèle d'affaires, dans les initiatives RSE et dans la constitution d'un écosystème économique intégré, introduisant à une nouvelle approche commerciale et financière. La question du financement des mesures de renforcement de la résilience des banques renvoie aussi à la nécessité d'une consolidation du secteur en Afrique.

Introduction

La maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) a surpris le monde par sa vitesse de propagation et l'ampleur de ses conséquences.

L'Afrique n'est pas épargnée. Sur le continent, au-delà des aspects sanitaires non négligeables, les effets de la COVID 19 sont davantage économiques et financiers.

D'après le scénario de base de la Banque mondiale, le PIB mondial diminuera de 5,2 % en 2020. La contraction de l'activité économique sera de 4,2% en Afrique du Nord et de 2,8% en Afrique Subsaharienne.

Dans ce contexte, le laboratoire des idées du Club des Dirigeants de Banques et Etablissements de Crédit a mené une étude sur l'impact de la pandémie en Afrique sous deux angles précis : celui d'un des acteurs clés des économies africaines - **les banques** - et l'un de leur talon d'Achille : **la gestion de la continuité d'activité**. L'étude a donc porté sur « le PCA des banques d'Afrique à l'épreuve de la COVID-19 ». Elle s'est appuyée sur une enquête menée auprès de 32 établissements de crédit de 10 pays répartis sur 4 zones monétaires : le Burundi, la Guinée Conakry, la Tunisie et l' Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Le laboratoire a ainsi collecté des données pour répondre à plusieurs questions dont principalement : quel était l'état du PCA des banques à la veille de la crise sanitaire ? Quel impact la COVID - 19 a eu sur leurs activités ? Quelles réponses d'urgence ont-elles dû pendre ? Et quelles réponses structurelles envisagent -elles ?



Marché de Gatabo, République du Burundi

1 LES CONSEQUENCES DE LA CRISE SANITAIRE COVID-19 POUR LES BANQUES

La crise sanitaire se traduit par un ralentissement de l'activité économique : la fermeture des espaces aériens réduit les échanges internationaux tandis que les mesures de distanciation, l'interdiction des rassemblements et les craintes justifiées ou non des populations, obèrent l'activité économique domestique. Tous les secteurs sont touchés même si c'est à des degrés différents : l'Import-Export, le Tourisme et les BTP sont plus fortement impactés. La prépondérance de l'informel caractéristique du continent, amplifie les chocs.

Les situations diffèrent suivant que les pays aient connu le confinement ou non. Elle peut être biaisée par des situations spécifiques : le cas du Burundi qui n'a pas instauré de confinement mais où la crise est survenue dans une période préélectorale ou celui des pays exportateurs de pétrole qui étaient déjà fragilisés par la chute du cours de l'or noir.

L'activité commerciale des banques est perturbée. Et même si dans de rares cas, on note une hausse de l'épargne de précaution, 58% des banques notent une tension sur leurs ressources du fait de la baisse des opérations de versements combinée à la hausse des retraits pour l'achat de produits de consommation.

Les banques se retrouvent avec plus d'impayés que d'habitude, du fait des difficultés de leurs clients dont les besoins en fonds de roulement augmentent en contraste avec le chiffre d'affaires. En plus de subir cet effet ciseaux, les banques sont appelées à maintenir sous perfusion, les plus fragiles de leurs clients, autant dire la majorité des clients personnes morales, en ayant recours à la fois aux moratoires et à l'augmentation des lignes de financement.

Le recouvrement des créances se révèle moins efficace, les clients étant dans l'incapacité objective d'honorer leurs engagements. La fermeture provisoire des tribunaux rend les actions contentieuses impossibles. Le niveau des provisions augmente significativement.

A fin avril 2020, 69% des banques ont enregistré une dégradation de leur portefeuille de crédits par rapport à fin 2019. L'ampleur de cette dégradation dépend du modèle d'affaires de chaque établissement et de son appétit pour le risque de crédit. Neuf banques sur dix, affirment que la crise aura un impact sur leur résultat cette année. Elles sont 59 % à admettre qu'elle aura un impact sur le niveau de leurs ratios prudentiels et 78% indiquent que la crise les oblige à revoir leurs objectifs stratégiques.

2 LES REPONSES IMMEDIATES DES BANQUES A LA CRISE

Au nombre des instruments que les Institutions Financières et Monétaires (IFM) doivent mettre en place pour assurer une gestion appropriée de leurs risques, figure le Plan de Continuité d'Activité (PCA). Encore appelé Plan de Secours et de Continuité des Activités (Zone UEMOA), le PCA désigne les « procédures documentées servant de guide aux organisations pour répondre, rétablir, reprendre et retrouver un niveau de fonctionnement prédéfini à la suite d'une perturbation »¹

La crise sanitaire de la COVID-19 est une de ces perturbations majeures que le PCA est destiné à aider une banque à gérer.

En effet, plusieurs scénarios doivent être prévus dans un PCA ; on en distingue en règle générale, quatre natures :

- la défaillance du système d'information,
- l'impraticabilité des locaux ;
- le durcissement extrême des conditions ou l'interruption des opérations de marché ;
- l'indisponibilité massive des compétences.

Les pandémies comme la COVID-19 relèvent de la dernière nature de scénarios.

2.1 LE PCA : UNE OBLIGATION REGLEMENTAIRE

L'obligation de disposer d'un PCA existe dans la plupart des zones monétaires à travers des dispositions plus ou moins étendues.

La CEMAC consacre à cette obligation un règlement entier : le règlement COBAC R – 2008/01 portant obligation d'élaboration par les établissements de crédit d'un plan de continuité des activités.

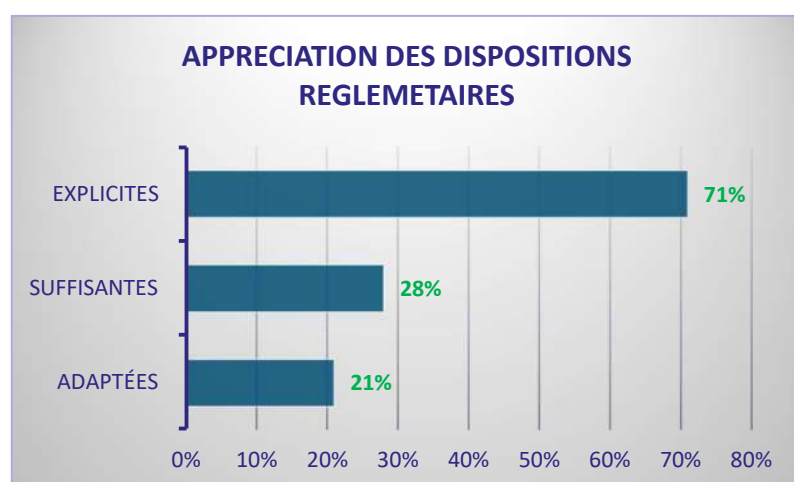
Dans l'UEMOA, le plan de secours et de continuité de l'activité fait l'objet du chapitre 3 de la Circulaire N°04-2017/CB/C relative à la gestion des risques dans les établissements de crédit et les compagnies financières de l'UEMOA.

Pour le Burundi, l'exigence est distribuée sur plusieurs articles de la circulaire N°23/2018 de la BRB, relative à la gestion des risques dans les Etablissements de Crédit. Elle est explicitement formulée à l'article 56 de la circulaire.

Ce qui est attendu des banques peut être résumé ainsi

- la formalisation d'un plan de continuité opérationnelle ;
- l'élaboration d'un plan de secours informatique ;
- la création préétablie d'un site de repli à partir duquel les activités pourront se poursuivre en mode dégradé ;

- la définition d'un mécanisme de gestion de crise avec notamment une cellule de crise aux attributions clairement définies ;
- la réalisation d'exercices réguliers de crise au moins annuels, dont il est rendu compte au Conseil d'Administration et aux autorités de superviso à travers le rapport sur la gestion des risques.



Les banques jugent que les dispositions réglementaires devraient être plus explicites et adaptées à la crise sanitaire. Les autorités de régulations ont donc, en toute objectivité, un travail de mise à jour et de pédagogie à faire.

2.2 LES ENJEUX DU PCA

En dehors de la conformité à l'attendu du régulateur, disposer d'un plan de continuité de l'activité pour les établissements de crédit, répond à plusieurs enjeux :

- rétablir un niveau normal d'activités dans un délai réduit, **sans pertes majeures de données indispensables à la qualité de l'activité** ;
- maîtriser sa communication vis-à-vis des différentes parties prenantes en cas de crise ;
- limiter les conséquences d'une crise en termes de coûts financiers et de risque d'image.

2.3 LES PCA DES BANQUES A L'EPREUVE DE LA COVID-19

Sur la base des réponses recueillies dans le cadre de notre étude, trois banques sur quatre avaient un PCA au moment de la survenance de la crise. La moitié de ces établissements avait mis à jour son PCA

¹ Norme ISO 22301 : 2018(F)

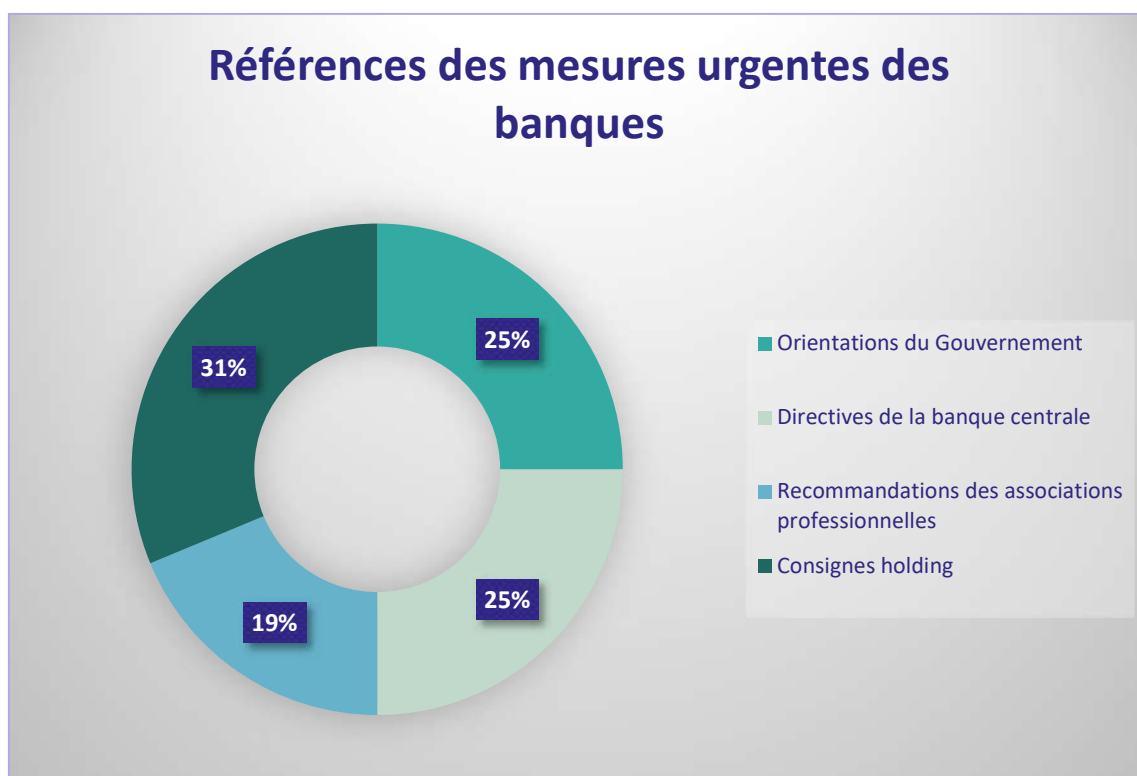
au cours des douze mois précédant la crise. Cependant, seulement une banque sur quatre, estime que son PCA était en mesure de répondre à la crise COVID-19.

Toutes les banques ayant répondu, précisent avoir conçu **un plan spécifique COVID-19**.

Les établissements qui avaient un PCA à jour, voire adapté ont dû prendre en compte les dispositions nationales qui ne pouvaient pas être prévues : le confinement et la fermeture des frontières par exemple.

Les établissements qui n'avaient pas de PCA ou dont le PCA n'était pas adapté, ont dû formaliser et faire valider par les organes habilités, des mesures essentiellement inspirées des consignes des autorités nationales et internationales (autorités sanitaires, association professionnelle des banques, banques centrales, gouvernement, organisations internationales).

Les groupes bancaires comme Qatar Bank, Ecobank, BOA ou CORIS ont défini et formalisé des références communes pour leurs entités.



Ainsi, les banques ont dans leur ensemble, pris des mesures d'urgence comme les gestes barrières, la distanciation physique, la liquidation des congés, le travail par rotation d'équipe ; elles ont également accordé des moratoires sur les remboursements des crédits à la clientèle au cas par cas, renégocié des lignes de refinancement auprès des confrères et autres partenaires, et souscrit des emprunts subordonnés ou envisagent de le faire.

Ces premières mesures avaient pour finalité de stabiliser les impacts de la crise et de maintenir les activités essentielles avec un niveau de qualité acceptable. 63% des établissements affirment avoir atteint l'objectif de ce premier palier et 84% estiment que leurs collaborateurs impliqués dans la gestion de la crise connaissaient leurs rôles et les ont bien tenus.

Dans le prolongement de ces mesures, les établissements de crédit réalisent diverses mesures d'impact et des projections, sur la qualité du portefeuille crédit, sur la capacité de refinancement, le niveau de liquidité et l'évolution du niveau des fonds propres.

Ces tests apportent de précieux enseignements quant aux solutions les plus pertinentes à mettre en œuvre : les solutions d'urgence complémentaires et les mesures correctives à court et moyen terme.

Ces évaluations ont été diversement menées, certaines banques (celles de Tunisie par exemple) ont mené des évaluations et des stress test très aboutis alors que d'autres établissements ont à peine fait des évaluations sommaires. Il est donc encore tôt pour avancer un chiffre précis sur le coût des mesures mais la tendance indique qu'il sera en moyenne supérieur à 150 000 USD.

3 LES SOLUTIONS D'URGENCE COMPLEMENTAIRES

3.1 LES AIDES DES BANQUES CENTRALES ET DES SUPERVISEURS

Les banques centrales ont pris un ensemble de mesures pour accompagner les établissements de crédit, principalement :

- suppression ou allègement des frais des opérations bancaires ;
- modification des règles de déclasserment des créances en souffrance et de gestion des impayés ;
- facilitation des relations entre les banques et les clients en difficulté.

En plus de ces mesures, 78% des établissements souhaitent que les banques centrales assouplissent les conditions de refinancement. Cet assouplissement temporaire pourrait porter à la fois sur le niveau de liquidité fournie, les conditions de refinancement et le taux des réserves obligatoires. Ils sont 47% à espérer une baisse provisoire du niveau de certains ratios prudentiels.

L'abaissement du niveau des ratios est naturellement une question sensible mais est-il possible et utile de laisser les ratios à leurs niveaux actuels ?

Selon la Banque mondiale, les perspectives économiques augurent pour 2020, la plus grande récession depuis 80 ans.² OXFAM International affirme de son côté, que les impacts économiques de la COVID-19 sont plus forts sur les plus pauvres. Pour l'Afrique, la baisse des revenus des travailleurs de l'informel, c'est-à-dire une grande partie de la population active, pourrait atteindre 81% selon le BIT.³

Face à une telle sinistralité de l'économie qui touche les secteurs les plus vitaux, le risque que les exigences prudentielles aient un effet procyclique n'est-il pas élevé ? Confrontées à une rentabilité en nette contraction et à des niveaux de dégradation du portefeuille considérable, les banques pourraient

² « COVID-19 : le virus des inégalités » publié le 10 avril 2020 sur <https://www.oxfamfrance.org>

³ La COVID-19 et le monde du travail. Troisième édition Estimations actualisées et analyses publié le 29 avril 2020 sur <https://www.ilo.org>

bien avoir pour seul variable d'ajustement que leurs engagements et leurs expositions, pour continuer à respecter les exigences prudentielles. Le maintien des ratios à des niveaux actuels équivaldrait alors à amplifier la préférence du financement de la dette souveraine au détriment du secteur privé, et donc d'une restriction des concours à l'économie.

Ce qui est attendu et souhaité, ce n'est pas une remise en cause du dispositif ni un renoncement aux efforts réalisés ces dix dernières années par les autorités de régularisation et de surveillance ; il s'agit d'utiliser les instruments prévus dans le dispositif lui-même. Il pourrait s'agir d'abaisser le niveau du coussin contracyclique pour les zones qui l'ont instauré ou celui du ratio de levier, à titre indicatif, pour une période de 12 à 24 mois. Dans l'UEMOA par exemple, où le superviseur a déjà instauré une approche transitoire, la mesure pourrait consister à revenir au niveau des ratios de 2019 voire de 2018.

Parmi les recommandations formulées par la Banque mondiale et le FMI pour faire face aux effets de la pandémie, nous avons noté :

« Les autorités nationales sont encouragées à tirer parti de la marge de manœuvre qui leur est laissée par les différents dispositifs prudentiels et comptables, tout en respectant des normes réglementaires internationales élémentaires et en se conformant aux principes appliqués en matière de contrôle. »⁴

3.2 LES FACILITES EN PROVENANCE DES ETATS

Les facilités en provenance des Etats ont été :

- un différé de règlement des charges sociales et fiscales pour les banques et pour les autres entreprises ;
- le maintien du remboursement de la dette intérieure ;
- la mise en place des lignes de financement ou des fonds de garanties aux prêts au bénéfice des entreprises les plus fragiles et celles qui représentent les secteurs vitaux ou stratégiques ;
- des transferts monétaires pour les ménages à très faible revenu.

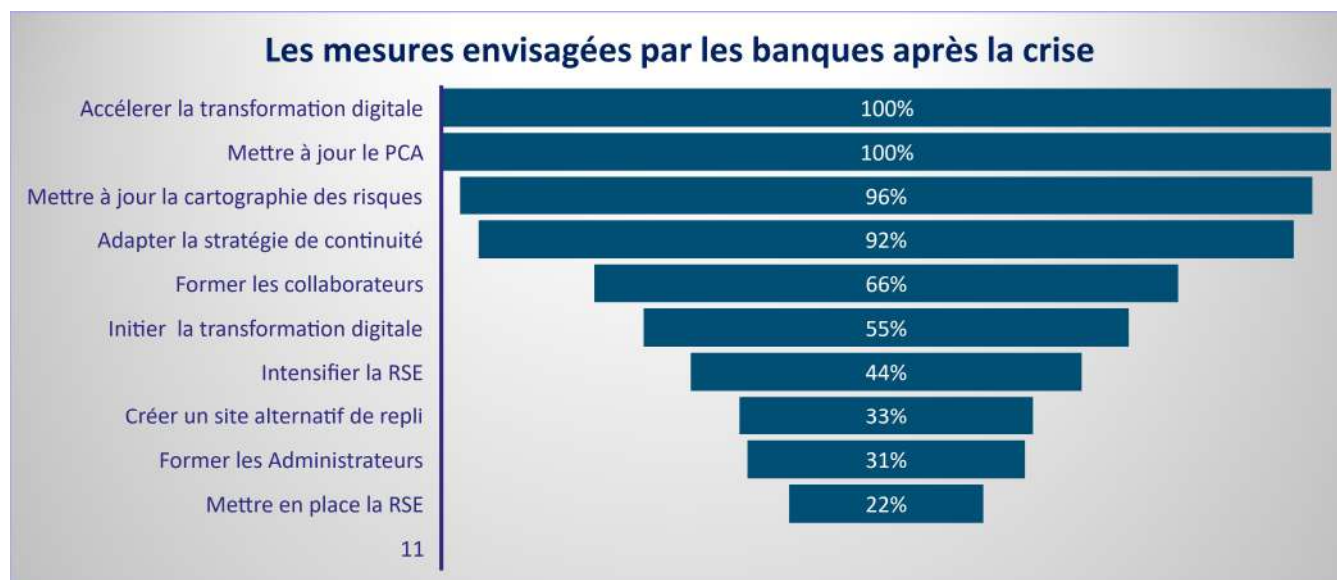
Ces efforts destinés à maintenir à flot l'économie, peuvent alléger la pression sur les emplois des banques et aider à contenir la dégradation des résultats.

Les données que nous avons collectées indiquent qu'une banque sur quatre accueille avec soulagement, le report des charges sociales et fiscales. 78% des banques jugent très utiles la garantie des Etats aux crédits octroyés aux clients.

Dans la plupart des cas, les actionnaires aussi devraient accepter de faire un effort soit sous forme de report des bénéfices, soit sous forme d'apports d'argent frais. La crise sanitaire, se traduit en effet par des manques à gagner et des pertes mais elle nécessite aussi des investissements importants pour implémenter des mesures plus structurelles et plus structurantes à même de renforcer la résilience.

⁴ Lutte contre la pandémie de COVID-19 : quel rôle pour les autorités de contrôle bancaire ? Publié le 15 juin 2020 sur <https://blogs.worldbank.org/>

Dans certains pays comme la Tunisie, le Gouvernement a interdit le versement des dividendes durant la période de crise.



4 LES MESURES CORRECTIVES A COURT ET MOYEN TERME

En matière de PCA, la notion de « mesures préventives » n'est pas rigoureusement appropriée parce que les chocs ou les perturbations majeures sont difficilement prévisibles ; le PCA ne tend pas à agir sur l'occurrence des risques mais sur leur impact ; il doit aider à les limiter. C'est pour cette raison que nous préférons parler de « mesures correctives » à court et moyen terme.

Après la crise les banques envisagent (et devraient envisager) cinq actions importantes.

4.1 METTRE A JOUR LE PCA ET FAIRE EVOLUER LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

100% des établissements disposant d'un PCA, programme de le mettre à jour après la crise en adaptant essentiellement la stratégie et les solutions de secours.

Il est utile d'accorder un intérêt particulier à la mise à jour du PCA quelle que soit le niveau de maîtrise que l'établissement a pu avoir de la crise sanitaire. Les crises de types pandémiques sont relativement les plus faciles à gérer en matière de PCA car ces crises, systémiques par essence, font l'objet de consignes et de mesures sur le plan national (voire mondial) qui orientent tous les agents économiques. C'est ce qui a « facilité » la tâche aux établissements surtout à ceux qui n'étaient pas préparés ou qui ne l'étaient pas suffisamment. Il en est autrement pour des crises idiosyncrasiques où l'entité concernée doit réagir, seule, pour parer à un problème qui lui est particulier et qui n'affecte qu'elle à ce moment

précis. On peut imaginer ce qu'une mauvaise gestion d'une telle crise pourrait avoir en termes de désavantage concurrentiel mais aussi en termes de risque de sanctions, d'image et de réputation.

L'adaptation ou la mise à jour du PCA doit se traduire par

- la révision des scénarios de crise tenant compte des risques contextuels comme les risques sécuritaires ;
- la mise à jour du bilan d'impact d'activité (BIA) ;
- la réévaluation des solutions de continuité ;
- la mise à jour des fiches de postes et de la documentation permanente.

La mise à jour du PCA pourrait opportunément s'appuyer sur l'audit du dispositif organisationnel dédié : cellule de crise ; comité PCA métiers ; rôle, fonctions et place du RPCA ; processus d'escalade ; cellule de communication ; les supports et les kits de survie.

Dans tous les cas, il s'agit désormais de mettre en place **un système de management de la continuité d'activité (SMSA)** qui assure la mise à jour systématique du dispositif, la réactivité et l'efficacité des réponses.

Toute l'attention à porter à ce travail se justifie par la nature et la fonction du PCA. Il est souvent perçu comme une réponse essentiellement au risque opérationnel, ce qui est, a priori, exact. Mais dire cela, ne signifie pas que les autres risques ne sont pas intégrés dans le PCA si celui-ci est rigoureusement construit. Le risque de perturbation majeure ou de rupture est transversale et peut conduire à la survenance d'un risque stratégique, un risque de marché et/ou de crédit etc. Le PCA est donc une solution globale en réponse aux ruptures pouvant survenir dans tous les domaines d'activité. Il permet de réduire l'incertitude, dans l'éventualité de chocs extrêmes, imprévisibles, quelles qu'en soient la nature, les causes et les conséquences. **Le PCA est la clé de voûte du dispositif de gestion des risques.** Dès lors, la mise à jour du PCA ne saurait se faire sans s'interroger sur la nécessité de mettre à jour son dispositif global de gestion des risques.

En effet, depuis la fin de la crise financière de 2010, les dispositions réglementaires en Afrique, incitent les établissements de crédit à s'inscrire dans une approche globale de gestion des risques. L'importance de cette volonté se trouve dans la différence entre « gestion des risques » et « gestion **globale** des risques » ; cette dernière est une démarche holistique, intégrée et séquentielle en ce sens où le dispositif est un tout qui fonctionne comme une seule unité au sein de laquelle chaque pièce joue un rôle précis. L'absence d'une pièce ou son agencement inadéquat, limite l'efficacité du dispositif dans son ensemble. Or, bien souvent pour des raisons de priorités ou d'arbitrages budgétaires, les établissements mettent en place des dispositifs par morceaux épars et l'une des composantes souvent sous-estimées est précisément le Plan de Continuité d'Activité. Il en est ainsi parce que le PCA est lourd à mettre en place, très cher à maintenir à jour et en condition opérationnelle avec, il est vrai, très peu d'occasions pour en éprouver l'utilité (heureusement !). La crise de la COVID-19 montre combien il est important d'instaurer une démarche globale de gestion des risques.

Il est donc impérieux au-delà du PCA, de mettre à jour le dispositif de gestion des risques dans une approche globale et intégrée, en accordant à chaque composante, une attention rigoureuse.

Ce chantier consiste en

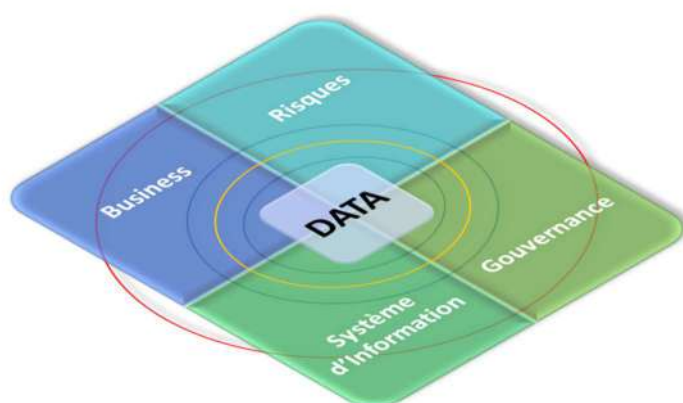
- **une revue de la cartographie des risques, des indicateurs de leur pilotage et des dispositifs de contrôles** ; il faudra prendre en compte notamment des risques souvent rencontrés en Afrique : les troubles socio-politiques ; les guerres civiles et plus généralement les questions sécuritaires (terrorisme, rebellions ; groupes séparatistes, etc.). La quasi-totalité des banques qui prévoit mettre à jour leur PCA projette la révision de leur cartographie des risques ;
- **la mise en place d'un dispositif de recensement et de suivi des risques opérationnels**, en particuliers des risques avérés ;
- **le renforcement de la diffusion de la culture du risque avec plus de parrainage de la Gouvernance**. S'agissant spécifiquement de la gestion de la continuité dans le cadre de la crise sanitaire actuelle, les établissements interrogés, indiquent unanimement que les membres du Conseil d'Administration connaissent les enjeux du PCA et 84 % d'entre eux reconnaissent que les administrateurs ont été facilitateurs dans la prise des mesures correctives. C'est une excellente chose qui démontre l'intérêt pour tous les établissements de former les dirigeants et les salariés surtout si ces établissements font évoluer leur PCA. Ainsi, 66% des banques ont déjà acté la mise à jour de la formation de leurs salariés à la mise en œuvre du PCA et 31% comptent faire de même pour leurs Administrateurs. Il est utile de préciser que la formation des parties prenantes est une composante essentielle du management de la continuité et de la gestion globale des risques. A ce titre, elle fait partie du processus régulier de révision du dispositif de maîtrise des risques, tel que recommandé par les autorités de surveillance. Cette formation régulière doit désormais intégrer les nouveaux usages dédiés à la maîtrise du risque que sont le digital, le distanciel et le dématérialisé. Et au-delà de l'appropriation de la matière, des compétences et de leurs évolutions, les établissements de crédit doivent œuvrer au maintien d'une communication, des postures et des rituels nécessaires au bon fonctionnement du dispositif de gestion globale du risque.

Culture du risque : « Un ensemble de croyances et d'attitudes partagées caractéristiques de la façon dont l'entité appréhende les risques dans toutes ses activités depuis l'élaboration d'une stratégie jusqu'à sa mise en œuvre au quotidien. »⁵

⁵ COSO II - ERM

4.2 ENGAGER DES PROJETS « DATA »

Les nouvelles menaces comme celles préexistantes, soulignent la centralité de la donnée pour l'entreprise bancaire : la donnée est vitale du point de vue de l'exploitation, fondamentale pour la gestion et cruciale pour répondre aux exigences réglementaires.



Dans l'optique de la continuité de l'activité, la réussite des solutions dépend en grande partie de la donnée. La digitalisation par exemple serait une coquille inopérante ou de peu d'efficacité si l'entreprise ne dispose pas de données fiables ou exploitables. Le travail à distance accroît le risque de perte, de corruption ou de divulgation involontaire de données.

Les banques doivent travailler sur leurs données dans trois directions complémentaires : la qualité, la disponibilité et la sécurité.

Dans plusieurs pays où il a été adopté, le télétravail a introduit des failles dans la sécurité des systèmes d'information entraînant des intrusions et des vols de données. En effet, plusieurs entreprises ont mis en place le télétravail sans mettre à la disposition des collaborateurs concernés, les infrastructures professionnellement adaptées. Dans ces conditions, le travail à distance, se fait via les terminaux et des réseaux privés dont le niveau de sécurité est généralement peu élevé.

Les projets data doivent donc intégrer les règles en matière de protection des données et des dispositifs garantissant la sécurité des systèmes et des réseaux. Dans la perspective d'un usage en cas de continuité d'activité, les établissements doivent investir dans l'équipement des salariés concernés en des terminaux sécurisés, en ayant recours aux réseaux privés virtuels par exemple et si possible, dans les techniques cryptographiques comme les signatures digitales et les preuves à divulgation nulle de connaissances.

4.3 REVOIR LA CONTRACTUALISATION DES PRESTATIONS ESSENTIELLES EXTERNALISEES

Les banques sous-traitent une partie de leurs activités à des prestataires externes par le biais de contrats de prestation variablement formalisés. Certaines de ces prestations portent sur des activités dites essentielles (prestations informatiques, personnel intérimaire dédié à l'accueil de la clientèle, gestion des GAB, etc.). L'expérience montre que les banques se soucient très peu dans le cadre de ces contrats portant sur les activités essentielles, de trois choses pourtant cruciales : **l'Engagement de Qualité de Service (EQS) ou Service Level Agreement (SLA)**, l'exigence d'un PCA couvrant l'activité confiée et le droit d'audit.

Ainsi 60% des établissements indiquent intégrer systématiquement un SLA dans les contrats de prestations des activités essentielles mais seulement 31 % d'entre elles exigent que le prestataire dispose d'un PCA à jour, couvrant l'activité confiée et 29 % se réservent un droit d'audit du prestataire. Les régulateurs ne tiennent explicitement pas compte de ces dispositions non plus dans leurs exigences.

Or, un établissement peut très bien avoir un PCA adapté à ses risques, à jour et opérationnel mais subir une discontinuité d'activité provoquée par une crise survenant chez un ou plusieurs prestataires. Et en la matière, même si le SLA peut engager la responsabilité du prestataire, il sera toujours préférable pour la banque de se prémunir concrètement des effets de toute dysfonction externe. Les réparations au titre des dommages et intérêts ne couvriront jamais tout le préjudice notamment celui en termes d'image et de réputation.

Un autre enseignement de la crise est de revoir les contrats de prestations existants notamment ceux portant sur les services essentiels afin de s'assurer qu'ils comportent les clauses qui garantissent une continuité d'activité efficace.

Et au-delà de la revue, les banques doivent formaliser le processus de contractualisation de sorte à s'assurer qu'à l'avenir, pour chaque prestation de service essentiel confiée, le risque de discontinuité est systématiquement pris en compte. En plus, elles doivent se donner un droit d'audit au titre duquel, elles peuvent vérifier la mise à jour, l'adéquation et l'opérationnalité du PCA du prestataire. Enfin, dans la mesure du possible, il est souhaitable que les banques envisagent désormais d'inclure certains de leurs prestataires dans leurs exercices de gestion de crise, pour renforcer le réalisme des hypothèses et des observations. Elles pourraient aussi proposer d'être intégrées dans les tests menés par leurs prestataires voire sceller cette demande dans le contrat de prestation.

Toutes ces précautions sont d'autant plus importantes que, du fait entre autres du consumérisme, une crise, d'où qu'elle vienne, peut exposer un établissement à des actions en justice. Cet aspect n'est pas suffisamment intégré aujourd'hui par les banques. Ainsi, concernant la pandémie actuelle, seules 22% des banques interrogées, ont étudié l'éventualité et les impacts de la mise en jeu de leur responsabilité juridique en lien avec la gestion de la crise vis-à-vis des clients, prestataires et/ou salariés.

4.4 ACCELERER LA TRANSFORMATION DIGITALE



La crise sanitaire incite les établissements de crédit à lancer ou à accélérer la transformation digitale.

54% des établissements qui n'ont pas de projet de transformation digitale en cours au moment de la survenance de la crise, envisagent d'en initialiser et la totalité des banques ayant engagé un plan de transformation digitale, projette de l'accélérer.

La transformation digitale constitue une composante très utile des solutions de continuité pour plusieurs raisons.

D'abord du point de vue des clients externes, le digital rend la disponibilité des services quasi permanente et réduit la nécessité de contacts physiques. Le digital implique très souvent le développement des moyens de paiement innovants, ce qui limite peu à peu la circulation de la monnaie fiduciaire papier ou divisionnaire. Le digital doit aussi, désormais embarquer la dématérialisation généralisée, pour permettre aux banques qui le mettent en place, d'en faire une solution de continuité à part entière.

Du point de vue des clients internes ensuite - c'est-à-dire des dirigeants et membres du personnel - le digital offre la même disponibilité sans la contrainte d'un déplacement et d'un regroupement de l'ensemble des équipes dans un espace de travail commun (guichets, agences ou bureaux du siège). Souvent cet aspect de la transformation digitale est ignoré ou négligé par les banques qui orientent leur plan et leur projet essentiellement vers les clients externes ; cela constitue une incohérence stratégique : comment peut-on réussir à digitaliser la relation avec ses clients externes sans amener son personnel censé interagir avec eux, à avoir l'appétence à l'usage des nouveaux outils ? Particulièrement pour ce qui concerne le PCA, le digital permet d'équiper les managers et toutes les fonctions clés, des technologies de travail et de communication à distance. **Au moment de la survenance de la crise, une banque sur deux, était en mesure de proposer le travail à distance à ses salariés et dirigeants.** Dans les banques en Afrique, il reste encore un peu de chemin à faire avant que tous les cadres soient en mode « Mobiquité ». Il faudrait que la continuité des activités intègre désormais cette possibilité, en adéquation avec les autres solutions.

Ainsi, le digital réduirait les besoins de repli physique ; le repli sur un site physique est très consommateur de budgets et de temps en termes de maintien en condition opérationnelle.

Le digital apporte une solution de continuité à deux des quatre scénarios requis dans un PCA : l'inaccessibilité des locaux et l'indisponibilité massive des compétences. Il réduit le délai maximum d'interruption et accélère l'atteinte de l'objectif de reprise.

4.5 TRANSFORMER LES MODES DE MANAGEMENT



De manière structurelle, le monde professionnel exige aujourd'hui plus encore qu'hier, agilité et intelligence collective. Cela est important pour les entreprises qui veulent acquérir ou maintenir un avantage concurrentiel. Mais l'agilité et l'intelligence collective se révèlent encore plus déterminants en situation de crise. Chaque situation de crise révèle et comporte un ou plusieurs risques. Elle est aussi la promesse d'une ou plusieurs opportunités. Résoudre une crise revient donc à gérer de façon efficiente les risques qu'elle véhicule et à saisir les opportunités qu'elle offre. Or, le mode de management est un facteur clé dans le déploiement de cette capacité à discerner de façon pratique les effets d'une crise. Dans les banques africaines, le management reste encore très directif voire paternaliste dans certains cas. Bien souvent, lors des réunions, les managers même de très haut niveau hésitent à prendre la parole en présence des premiers dirigeants ; le débat contradictoire est encore balbutiant et les décisions sont majoritairement construites, formalisées de façon descendantes. Cela inhibe l'action et la prise d'initiative. Cela se traduit aussi par l'absence de sens et un risque opérationnel élevé notamment une vitesse d'exécution et une qualité de livrables faibles. Très peu de banques expérimentent des méthodes de travail collaboratifs et des modes de management réellement participatif qui facilite la circulation de l'information et des idées.

Ce qui précède pourrait paraître paradoxal a priori, car en période de crise, l'entreprise n'a pas le temps de s'inscrire dans un débat contradictoire ni dans des ateliers d'innovation ; elle a besoin de décider et d'agir, c'est-à-dire de mettre en ordre de marche l'équipe dans une situation de stress et parfois de détresse. C'est justement à ce niveau que le mode de management prend tout son sens. Les équipes font plus confiance et donc agissent avec plus d'efficacité lorsqu'elles sont habituées à un management inclusif et porteur de sens. Elles sont efficaces, si elles sont habituées à interagir dans un cadre qui sait canaliser les émotions, autoriser la créativité et accueillir l'inhabituel.

Mais c'est surtout, parce qu'un management de ce type est en mesure de détecter les signaux faibles d'une fragilité aux niveaux des organisations, des systèmes, des outils mais aussi au niveau de l'environnement de l'entreprise, qu'il est un des principaux outils d'anticipation et prévention des perturbations critiques. Un management inclusif fait partie des postures de prévention du risque.

4.6 INTENSIFIER LES INITIATIVES RSE

22% des établissements ayant participé à notre étude, envisagent d'initialiser une démarche RSE et 44 % des établissements qui l'avaient déjà engagée, souhaitent l'intensifier.

La RSE a plusieurs finalités dont l'amélioration de la qualité de vie au travail. Même si la continuité des activités n'est pas un objectif initial, on s'est aperçu que certaines de ces actions ont constitué une solution à la crise ; le télétravail, en France, était au départ une mesure RSE visant à améliorer la qualité de vie au travail à travers un équilibre vie privée vie professionnelle. C'est une mesure qui s'est révélée très utile pour le confinement et sans doute qu'elle le sera tout autant pour l'après confinement. Les mesures de distanciation sociale préconisées rappellent une demande récurrente des Instances Représentatives du Personnel (IRP) en France qui consiste à garantir un espace minimum pour chaque poste de travail.



Par ailleurs, lorsqu'elle améliore les conditions de vie et de travail des collaborateurs, la RSE les prédispose à une meilleure maîtrise des risques opérationnels qui sont l'essentiel des risques pouvant déboucher sur la discontinuité des activités, surtout celle qui est d'origine interne ; une crise sociale étant l'une des plus délicates à gérer en termes de PCA.

Au-delà de ces aspects, la RSE permet d'explorer des pistes d'économie (énergie, consommables...) qui, lorsqu'elles s'inscrivent dans la durée, peuvent, en partie, compenser les coûts des chocs périodiques comme la pandémie du coronavirus.

Enfin, la RSE doit aussi se traduire dans les modèles d'affaires à travers la prise en compte de l'impératif d'une finance durable. La crise a révélé qu'en quelques jours, les clients ont été sérieusement fragilisés alors que les mécanismes de recouvrement sont devenus pratiquement inopérants. Il faudra désormais dans la mise en place des concours, porter le regard au-delà des indicateurs purement financiers, pour prendre aussi en compte la « durabilité ». Sans renoncer à leur propre rentabilité, les banques doivent déterminer un point d'équilibre entre celle-ci et la viabilité à long terme de leurs clients sur la base de scénarios stressés.

Les banques doivent mettre en œuvre l'éducation financière de leurs clients et reconfigurer leurs stratégies et leurs équipes commerciales dans cette optique. Elles doivent sortir de la logique de « chasse » pour s'inscrire dans une démarche de construction d'un écosystème économique et financier stable qui se renforce continuellement, grâce à la mise en œuvre d'un puissant outil d'éducation financière pour les clients fragiles et tous ceux qui le souhaitent, soutenu par une assistance à la formalisation des comptes sociaux, des plans d'affaires et au renforcement des capacités de gestion.

Conclusion

Comment financer toutes ces mesures et le management de la continuité en général ?

Le PCA a un coût direct et indirect élevé pour les établissements. La crise sanitaire a permis de voir qu'en dehors des pertes induites par des incidents « ordinaires », un choc extrême comme une pandémie génère des coûts non budgétisés. Comment amortir ces coûts ?

Le régulateur suggère une première solution, celle du suivi des risques opérationnels avérés qui permet de quantifier les pertes liées aux incidents qui sont souvent de nature à générer la discontinuité des organisations, des outils et des systèmes. Cette démarche permet, au-delà de la constitution de provisions, de prendre en compte la probabilité de ces pertes dans le niveau des Fonds Propres Réglementaires.

Par ailleurs, la sous-traitance permet de transférer une partie de ces risques, surtout s'ils sont élevés et donc des coûts associés mais elle a ses limites. De même, les polices d'assurances ne sont pas toujours adaptées aux risques les plus élevés et ne suffisent donc pas à opérer le transfert du risque résiduel. Très souvent d'ailleurs, les assureurs sont peu enclins à couvrir des risques de nature systémique.

Les banques devraient réfléchir à la possibilité d'intégrer une partie de ces coûts à leur business model aussi bien au niveau de leurs emplois qu'au niveau de leurs ressources ; le défi pour elles est d'identifier des stratégies permettant de réaliser des économies d'échelle de même que des prestations et les catégories de clients pour lesquelles une partie des coûts peut être intégré dans les tarifs tout en ayant en vue, bien évidemment, la préservation de leur compétitivité. Certaines de ces stratégies pour réaliser des économies sont à rechercher dans la transformation digitale et les démarches RSE.

Nous avons évoqué l'opportunité pour les banques de créer leur propre écosystème. Celui-ci pourrait être adossé à un mécanisme de garantie privative que chaque banque mettrait en place en coopération ou non, avec un partenaire assureur de référence. Ainsi, en cas de perturbations semblables à celle que le monde traverse actuellement, une partie des coûts des efforts consentis en termes de moratoires, d'abandons des intérêts pour impayés ou d'allègement des frais et commissions...pourra être amortie par ce mécanisme.

Mais la recherche de ces stratégies nous ramène aussi au sujet récurrent de la nécessaire consolidation du secteur bancaire en Afrique qui permettrait d'atteindre des tailles critiques à partir desquelles la résilience des établissements serait beaucoup plus forte et beaucoup plus opérante face à des occurrences d'ampleur inédite.

ANNEXE - LE CYCLE DE VIE D'UN PCA⁶

L'initiation d'un plan de continuité de l'activité est un projet d'entreprise qui s'inscrit dans un cycle de vie pouvant être réparti en six étapes :

- 1. l'analyse d'impacts et des besoins en poursuite d'activité** – Elle a pour finalité d'évaluer pour chaque métier l'impact d'une interruption d'activité, en imaginant plusieurs scénarios suivant des natures de risques différents : financiers, réglementaires, image. Cette étape permet ensuite d'identifier les mesures à même de réduire les impacts, dans une proportion acceptable pour la poursuite des objectifs et obligations du métier. La première phase est appelée « Bilan d'impact d'activité » (BIA), la seconde, « Expression de besoin en poursuite d'activité » (EBPA) ;
- 2. l'élaboration de la stratégie de poursuite d'activité** – C'est la formalisation des choix de poursuite d'activité retenus par la banque sur la base de l'étape précédente ; elle précise les solutions de secours à mettre en œuvre, l'ordre de priorités des activités en termes de repli, de maintien ou de reprise ainsi que les objectifs respectifs. La stratégie doit comporter le volet système d'informations et réseaux ainsi que le volet fonctionnel ;
- 3. la définition et la mise en place des solutions de secours** – C'est l'implémentation des différentes solutions validées. De manières générales ces solutions sont de deux natures : les solutions métiers, regroupées dans le plan de poursuite opérationnel ; les solutions relatives au système d'information, organisées dans le plan de poursuite informatique. Chacune des deux natures de solutions nécessite une matérialisation : construction de kit de secours, aménagement de site de repli ou de back up, développement d'interfaces ou de supports en modes dégradés, conception de la documentation permanente et formation des acteurs ;
- 4. la définition de la gestion de crise** – Cette étape est cruciale dans la mesure où elle permet de définir la procédure de gestion des crises, de définir les rôles et les responsabilités en cas de survenance d'un sinistre. Plus que les solutions, la capacité à activer de manière appropriée le schéma de gestion de crise est fondamentale dans la mise en œuvre du plan. Rappelons qu'il peut y avoir gestion de crise et donc activation des structures dédiées sans qu'il y ait nécessité d'activer le plan de continuité des activités ;
- 5. la définition et la réalisation des tests** – Ce sont des exercices portant sur l'ensemble ou une partie des solutions de secours, avec deux objectifs : vérifier l'opérationnalité et l'efficacité du plan ; renforcer l'aptitude des métiers à mettre en œuvre les solutions de manière appropriée (réactivité et maîtrise des risques). Les tests permettent de dégager des plans d'actions pour l'amélioration en continu du plan et des modalités de sa mise en œuvre ;
- 6. le maintien en condition opérationnelle du plan** – Cette étape vise à s'assurer que les évolutions techniques, organisationnelles ou réglementaires affectant la banque, de même que les plans d'actions

⁶ SILIADIN, Jonas. Comprendre la Banque et son environnement en zone euro, 2^e édition, RB, 2019

correctives identifiés lors des tests sont intégrés dans la stratégie et les solutions de secours et ce, de façon continue. Le MCO permet de s'assurer de l'actualité du PCA.

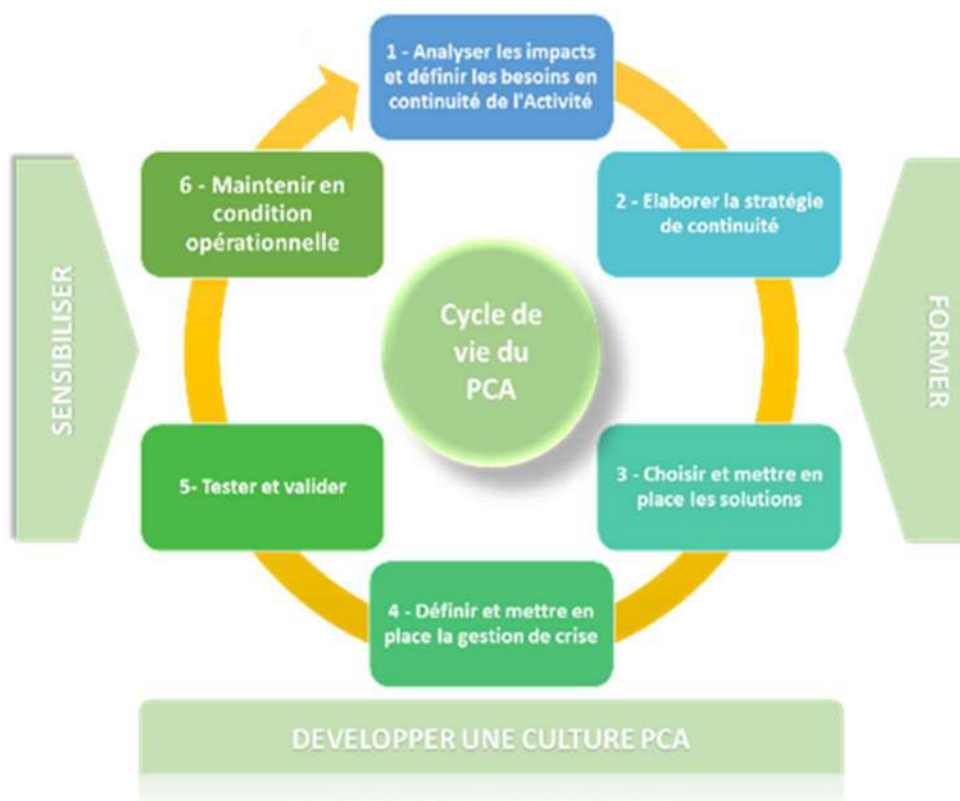


Figure 1 – Le cycle de vie d'un PCA

Les étapes 5 et 6 montrent que le PCA est une démarche permanente faisant l'objet d'une gestion, au même titre que les autres outils dédiés à la maîtrise des risques. Suivant la taille de l'établissement de crédit, une ou plusieurs personnes ont la charge du maintien en condition opérationnelle (MCO) du plan. Leur rôle est d'autant plus déterminant qu'un plan inopérant peut aggraver les impacts d'une crise, augmentant ainsi les conséquences financières mais aussi le risque d'image et de réputation.

C'est tout le sens que revêt le concept (et la réalité) du « **management de la continuité d'activité** » dont le maître-mot est la résilience. Les risques relatifs au PCA doivent en tous les cas, être intégrés au plan pluriannuel de l'audit interne.

Management de la Continuité d'Activité (MCA) : processus de management holistique qui identifie les menaces potentielles pour une organisation ainsi que les impacts que ces menaces, si elles se concrétisent, peuvent avoir sur les opérations liées à l'activité de l'organisation, et qui fournit un cadre pour construire la résilience de l'organisation avec une capacité de réponse efficace préservant les intérêts de ses principales parties prenantes, sa réputation, sa marque et ses activités productrices de valeurs.

De manière synthétique, la mise en œuvre d'un plan de continuité de l'activité comporte plusieurs étapes :

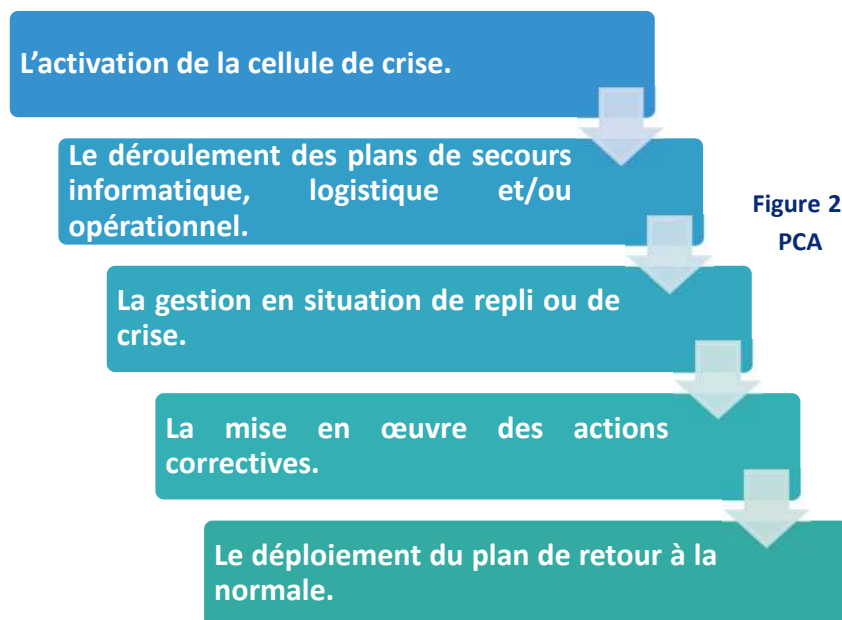


Figure 2 – Principales étapes de mise en œuvre d'un PCA

La mise en œuvre du plan présente souvent deux principales difficultés : la gestion de la communication et la coordination des différents acteurs d'une part, la neutralisation des impacts pour les clients et autres parties prenantes extérieures de l'autre. La réussite du plan dépend du niveau de maîtrise de ces difficultés. Les établissements doivent procéder régulièrement, à des tests sur une ou plusieurs de ces étapes, pour bien se familiariser à ces difficultés.

Auteurs :

Jonas Komlan SILIADIN est titulaire d'un Master 2 Professionnel Banques et Finances (Paris 5 - Descartes). Directeur du cabinet de conseil Carmen Dall, spécialisé en Gouvernance, Risque et Conformité, il est par ailleurs, Maître de Conférences à l'Ecole Supérieure de la Banque à Paris.



Dhafer SAIDANE, est Docteur en économie - HDR (Paris 1 –Sorbonne) et Professeur à SKEMA Business School. Il dirige le MSc « Corporate Financial Management – FinTech & Digital Finance » à Lille et Suzhou (Chine) ainsi que l'Observatoire international de la finance durable et le trophée annuel SAB de la finance durable à SKEMA (sabtrophy.com). Il est expert auprès d'institutions internationales et Membre du Conseil d'Analyse économique auprès du chef de gouvernement tunisien.

Contact :

Mme Angèle BONANE

Secrétaire Exécutif

Courriel : angelebonane@gmail.com



©Club des Dirigeants de Banques et Etablissements de Crédit d'Afrique - 2020

