

# Banques africaines : de la difficulté des réformes en cours

**A l'heure des grands chantiers internationaux**, les établissements financiers africains se trouvent confrontés à un dilemme.

*D'un côté, ils sont dans l'obligation de passer à ces nouvelles normes, mais de l'autre, l'importance des coûts engagés est telle qu'il leur sera difficile de faire face à toutes ces dépenses simultanément.*



**JEAN-LUC SIRUGUET**

Directeur

Finabanque Conseil, Paris

Consultant

Finances Sans Frontières

**L**ES BANQUES AFRICAINES, COMME leurs consœurs européennes, sont confrontées aux mutations profondes du monde bancaire, mutations se traduisant par une augmentation sensible des risques potentiels ou subis, et par une progression des moyens mis en œuvre pour mieux les prévenir. Parmi ces chantiers, on trouve la transformation des systèmes d'échange avec la mise en place de système « RTGS » (*Real time gross system*), la prise en compte du ratio McDonough et des normes comptables internationales IAS. Ces trois grands chantiers se retrouvent dans la plupart des banques des pays africains francophones, qu'ils appartiennent ou non à la zone franc, et ont un dénominateur commun au niveau des conséquences de leur application : le coût de leur mise en place.

## LA RÉFORME DES SYSTÈMES D'ÉCHANGE

Actuellement, en dehors de l'utilisation encore trop importante de la « monnaie papier », les échanges se traitent soit par les chambres de compensation (mouvements de masse), soit

par des transferts via la Banque centrale, ou bien par Swift pour l'étranger. Parallèlement, on observe un développement spectaculaire des systèmes comme « Western Union » qui, en moins de dix années, couvrent aujourd'hui, avec l'appui intéressé des banques, tout le continent.

Les réformes engagées visent à sécuriser ces systèmes d'échange par la mise en place de systèmes à règlement « irrévocable », à l'instar de ce que nous connaissons actuellement en Europe. Deux cas de figure sont à considérer. Les pays à zone monétaire, comme les pays de l'Union économique et monétaire d'Afrique de l'ouest (UEMOA) et de l'Union monétaire d'Afrique centrale (Cemag) où, dans chaque zone, une Banque centrale (BCEAO pour l'Afrique de l'ouest et BEAC pour l'Afrique centrale) gère les agrégats monétaires et les systèmes bancaires de ces zones. À côté de ces derniers, on trouve les autres pays (Mauritanie, Guinée, Madagascar, par exemple) qui sont gérés en « solo » par leur propre banque centrale.

Sous l'impulsion de la Banque mondiale et du FMI, on assiste à la mise en place de systèmes de type « RTGS », similaires dans leurs grandes lignes aux systèmes déjà expérimentés en Europe. Ces chantiers sont diversement avancés : ils sont pratiquement en place en UEMOA (Afrique de l'ouest) où les premières applications devraient débiter en 2004, ou en phase d'instauration en Afrique centrale où le prestataire vient d'être retenu pour en assurer la mise en œuvre. À noter qu'à terme, une interconnexion des RTGS de l'Afrique centrale et de l'Afrique de l'ouest est envisagée (un « Target » africain).

Ces initiatives sont certes intéressantes, mais on peut s'interroger sur la pertinence de l'implantation de tels systèmes, compte tenu des volumes d'échanges qui restent très faibles dans ces régions. À titre d'exemple, dans de nombreuses chambres de compensation africaines, les volumes d'échanges n'atteignent pas toujours un millier d'opérations par jour. De ce fait, les coûts engagés risquent d'être excessifs par rapport aux avantages attendus de la mise en place de ces systèmes, excepté peut-être en Afrique de l'ouest où le potentiel de développement est plus important.

Ces réformes répondent aussi aux exigences mondiales de lutte contre le blanchiment de l'argent sale et à la prévention de l'insécurité, ainsi qu'à des raisons plus spécifiques à l'Afrique et à la légitime volonté de développer les taux de bancarisation qui restent désespérément figés au-dessous de 5 %. À ce propos, le séminaire organisé à Dakar les 2 et 3 décembre 2003 par l'Association des banques d'Afrique de l'ouest (ABAO), rappelait dans ses conclusions que les textes et règlements ne pourront suffire à lever tous les obstacles au développement dans l'usage des moyens de paiement. Ces freins résultent à la fois de la non-application du droit au niveau de la répression à l'émission des chèques sans provision, des difficultés à promouvoir l'interbancaire pourtant nécessaire au développement de la monétique et dans la préférence généralisée des commerçants à être payés en billets de banque. L'obligation qui vient d'être adoptée en Afrique de l'ouest de payer toutes sommes égales ou supérieures à 100 000 CFA (soit un peu moins de 1 500 euros) par chèque ou virement, trouvera ses limites avec les prélèvements souvent excessifs imposés par les banques dans la simple tenue des comptes.

#### **LA MISE EN PLACE DU RATIO McDONOUGH**

Comme partout dans le monde, les banques africaines, sous l'impulsion de leur banque centrale, vont répondre, ou tenter de répondre, aux exigences nouvelles du Comité de Bâle. Bien sûr, cette adhésion aux exigences de Bâle II n'est

## **Un exemple de transition vers les normes de Bâle II**

**U**n exemple significatif est la BGFI au Gabon où, sous l'impulsion de Henri-Claude Oyima, son administrateur directeur général, une réforme de fond de l'établissement a été engagée mi-2002. Il a ainsi été mis en place un véritable comité d'audit, une « Charte de contrôle interne », une refonte profonde de l'organigramme de la banque, la création d'un poste de « Responsable du système de contrôle interne (RSCI) », poste essentiellement fonctionnel et totalement indépendant de l'audit interne. Il faut aussi noter le renforcement très significatif depuis début 2003 des compétences de la direction de l'audit interne, la faisant passer d'un poste que l'on pouvait qualifier d'inspection à une véritable position d'audit.

Les principaux risques identifiés par Bâle sont pris en compte par les directions de la banque : la direction de la comptabilité a mis en place les bases nécessaires à la quantification du risque opérationnel, une cellule ALM a été créée, les postes « risques de crédit » étant pris en charge par le directeur général adjoint, le département « Qualité » prenant à son compte celui des « procédures et risques opérationnels ». Largement dégagé des aspects conceptuels grâce au soutien actif de l'ensemble de la Banque, le RSCI a pu se consacrer au poste « reporting », notamment envers la Commission bancaire.

pas toujours spontanée : le FMI et la Banque mondiale devront rappeler aux États africains que le respect des directives de Bâle est une condition préalable aux financements internationaux.

Les banques africaines se sont néanmoins rapidement soucies des réformes entamées par le Comité de Bâle. Leur différentes autorités de tutelle ont été intégrées aux réflexions relatives à l'évolution impulsée par Bâle. Ainsi, dès février 2000, le Club des dirigeants des banques africaines francophones a organisé ses rencontres bi-annuelles sur ce thème. Lors de ces réunions, la BCEAO a pu communiquer aux banquiers sa position et ses intentions, compte tenu de l'état des réflexions internationales à cette époque. De manière générale, les régulateurs africains avancent par « petits pas ». On peut noter, pour l'Afrique centrale, la mise en place du nouveau règlement Cobac (Commission bancaire d'Afrique centrale) sur la mesure et la maîtrise du risque de change, ainsi que la création du fichier « centrale des bi-

“On peut s'interroger sur la pertinence de l'implantation de systèmes d'échange, compte tenu des faibles volumes traités.”

lans » par la BCEAO, préalable à la mise en place d'un système de notation des entreprises.

Mais, si ces avancées sont importantes, il ne semble pas y avoir une prise en compte globale des obligations de Bâle II et de leur répercussion prévisible sur le quotidien des établissements. En tout cas, si cette prise en compte a été faite, elle reste pour l'instant trop « confidentielle » au sein de chaque organe régulateur, en dehors des informations entreprises par certaines banques centrales auprès des établissements de leur ressort.

En ce qui concerne les banques primaires, la prise en considération effective des nouvelles exigences de Bâle est très différente d'une institution à l'autre. Pour beaucoup, les premiers travaux ont consisté à prendre le problème à la source : la mise en forme, la rédaction et la validation des procédures opérationnelles et comptables, parfois d'ailleurs sur la recommandation des commissions bancaires (exemple : la BACB au Burkina, la BAMIS en Mauritanie, la BGFJ au Gabon et quelques autres).

Les réformes imposées par le Comité de Bâle posent au moins trois difficultés.

La première résulte du « non-choix » possible de la prise en compte des méthodes de Bâle dites « avancées », aussi bien en matière de risque crédit qu'en matière de risque opérationnel. Mais, peu de banques pourront avoir accès à ces méthodes, compte tenu de la faiblesse de leur système d'information et de l'absence ou de l'insuffisance de données historiques. Elles devront se contenter des approches de base, d'où un désavantage concurrentiel avec les filiales des banques internationales implantées en Afrique, filiales qui bénéficieront des outils, techniques et méthodes de leur maison mère. De même le recours aux notations externes est illusoire : quelles sont les entreprises clientes des banques qui feront l'objet d'une notation ? La BCEAO a certes mis en service un fichier entreprises avec une centrale des bilans devant théoriquement permettre de coter les entreprises mais, vu le manque de fiabilité des informations comptables produites par les entreprises et les délais dans le traitement de celles-ci, on peut s'interroger

sur l'efficacité de ce système.

Le deuxième problème découle en grande partie du premier : les besoins en fonds propres, calculés à partir des méthodes simplifiées, seront plus importants. Les fonds propres actuels risquent d'être insuffisant et, la discrimination « filiales de banques étrangères » et « banques africaines locales » sera encore plus criante.

La troisième difficulté provient des notations des banques et des entreprises qui dépendent de la notation des pays d'implantation. Si ce dernier est mal noté, avec un risque politique considéré comme élevé, l'établissement subira les conséquences de cette mauvaise notation, quelle que soit la qualité de sa gestion. Pour des raisons qui lui échappent totalement, il sera de ce fait pénalisé par un surcoût dans ses financements et ses appels aux marchés.

On doit également aborder la question de la pertinence du choix des ratios prudentiels face aux obligations liées au développement, priorité indiscutable de tous les pays du continent.

Ainsi, l'application du ratio de liquidité comme celui de la couverture des emplois à moyen et long termes par des ressources stables constituent des handicaps. La faiblesse des ressources longues placées en Afrique rend difficile le respect de ce ratio qui oblige les banques à couvrir pour au moins 75 % leurs emplois supérieurs à deux ans par des ressources de même durée. Pour satisfaire à ce ratio, le meilleur moyen est tout simplement de limiter les crédits d'investissement qui sont pourtant nécessaires au développement des entreprises. Ceci est une des principales raisons à la faiblesse persistante et souvent dénoncée des encours de crédits à moyen terme (moins d'un quart des crédits recensés par la BCEAO) et surtout à long terme (à peine 4 % des crédits à l'économie).

Il en va de même du ratio de structure du portefeuille (rapport minimal de 60 % entre les encours de crédits bénéficiant d'accords de classement de la banque centrale et le volume total des engagements) qui, de l'aveu même de la commission bancaire d'Afrique de l'ouest n'est respecté que par une des 90 banques agréées dans la zone d'in-

“Si les avancées sont importantes, il ne semble pas y avoir une prise en compte des obligations de Bâle II et de leur répercussion sur le quotidien des établissements.”

fluence de cette institution. Dès lors, est-il opportun de maintenir des accords de classement qui sont totalement déterminés dans leurs calculs sur les performances financières des entreprises françaises ? Encore une fois, il n'est pas question de vouloir minimiser la sécurité sans laquelle il n'y peut pas y avoir la confiance des épargnants indispensable aux banques, mais l'excès de sécurité peut paralyser le développement qui reste la priorité de l'Afrique.

### LA PRISE EN COMPTE DES NORMES IAS

À l'occasion d'un colloque consacré aux conséquences bancaires de l'application des normes IAS, le représentant de la Commission bancaire d'Afrique annonçait la probable mise en œuvre de ces normes dans les banques d'Afrique centrale vers 2008. La plupart des banquiers présents découvraient alors l'existence de ces normes.

Quels que soient les débats actuels des autorités de régulation des banques africaines, il est certain qu'à plus ou moins long terme, le passage aux IAS sera incontournable pour les banques d'Afrique. D'une part, les filiales de banques étrangères feront obligatoirement leur *reporting* à leur maison mère dans le respect de ces normes, d'autre part, la lisibilité des états financiers hors normes IAS sera de plus en plus difficile pour tous les établissements. Enfin, les entreprises internationales publieront toutes leurs informations financières en IAS. De ce fait, une banque africaine qui ne publierait pas ses états financiers dans le respect des normes IAS sera probablement « mal notée » par ses partenaires internationaux (un des principes fondamentaux de Bâle est l'usage de normes comptables internationalement admises) et pénalisée sur les marchés.

D'une manière générale, on constate un retard certain des établissements financiers africains, dont l'une des causes est probablement l'absence de prise de position suffisamment nette des régulateurs africains sur les modalités d'application des normes et les échéances dans leur mise en œuvre. Certes, les banques centrales ont entamé les travaux de passage à ces normes, et quelques établisse-

ments s'y préparent, mais en l'absence d'échéance précise, il est tentant de croire, selon un réflexe bien africain, que l'on a tout son temps. Cet attentisme est alimenté par le fait que les plans comptables bancaires en application dans les deux régions monétaires de la zone franc, sont encore très récents.

Il est également important de souligner que pratiquement aucun des systèmes d'information actuellement implantés dans les banques en Afrique Subsaharienne francophone nous semble être capable de permettre d'une manière satisfaisante et sans trop de frais la migration vers les normes IAS. Cette carence posera un problème de financement aux banques obligées de se doter d'un système d'information compatible au respect des normes, alors que bon nombre d'entre elles, par peur du fameux « bug » de l'an 2000, ont déjà réalisé ces dernières années des investissements considérables. C'est là un désavantage supplémentaire pour les banques locales africaines par rapport aux filiales de banques étrangères qui seront dotées des systèmes compatibles par leur maison mère souvent à moindre coût.

Ces trois réformes, certainement utiles, mais surtout obligatoires, ont un coût. Les banques européennes ont pour la plupart vécu cette situation, mais ces frais ont pu être étalés : les RTGS ont été mis en place dans les années 1990, la réforme de Bâle II est engagée depuis la fin du précédent millénaire et les normes IAS ont commencé, plus récemment, à être prises en compte. In fine, les banques africaines ne pourront éviter de le faire. Les importants investissements qu'entraîneront ces réformes risquent de pénaliser fortement les établissements locaux dont certains, de création relativement récente, pourraient être conduits à des regroupements, voire à des pertes d'indépendance financière. Le risque est de voir la banque africaine passer sous le contrôle d'institutions financières dont la préoccupation majeure ne sera pas forcément le financement du développement et encore moins celle, pourtant d'une ardeur actualité et répétée par les institutions internationales, de lutter contre la paupérisation. ■

“Une banque africaine qui ne publierait pas ses états financiers dans le respect des normes IAS sera probablement « mal notée » par ses partenaires internationaux et pénalisée sur les marchés.”