

KAZAKHSTAN

“NOUS CHERCHONS UN PARTENAIRE STRATÉGIQUE EN EUROPE”



Grigori Marchenko

P-DG
Halyk Bank

Le secteur bancaire kazakh reste de taille moyenne, mais il se veut dynamique. Des efforts ont été faits depuis la disparition du bloc soviétique, pour créer un cadre réglementaire et prudentiel efficace.

INTERVIEW

Le secteur bancaire kazakh connaît aujourd'hui une croissance moyenne annuelle de 35 à 40%. Grigori Marchenko, qui a été président de la Banque Nationale du Kazakhstan de 1999 à 2004 et un des principaux artisans de la réforme du système bancaire kazakh, expose les ambitions de l'établissement qu'il a rejoint en tant que P-DG depuis janvier 2005 : la Halyk Bank (anciennement la Sberbank) recherche un partenaire bancaire européen à qui elle est prête à offrir une minorité de blocage (25% du capital plus une part).

■ Quel état des lieux faites-vous du système bancaire actuel du Kazakhstan ?

En 1993, peu après la disparition du bloc soviétique en 1991, le pays comptait 15 millions d'habitants et 230 banques dont les actifs ne dépassaient pas un milliard de dollars.

Aujourd'hui, le pays ne compte plus que 35 établissements bancaires, mais qui détiennent 20 milliards de dollars d'actifs (au 1^{er} janvier 2005). Les trois plus importantes banques du pays, respectivement la Kazkommertsbank, Turan Alem Bank, qui sont à peu près de la même taille, et Halyk Bank (anciennement la Sberbank privatisée en 2001), représentent 60% des actifs bancaires et sont kazakhs.

■ Quel est l'encadrement prudentiel et réglementaire des banques ?

Le rôle et le fonctionnement de la Banque centrale du Kazakhstan ont été fixés par la loi en 1993 et le nouveau gouverneur, entouré d'une nouvelle équipe dont je faisais partie, étant revenu des États-Unis en 1994, a tout d'abord lancé une réforme de la politique monétaire ; puis en 1995, celle du système bancaire.

Simple dans son principe, l'idée était d'application plus difficile : nous voulions d'emblée nous mettre au niveau des standards internationaux, c'est-à-dire Bâle I en matière prudentielle.

La seconde étape a été d'appliquer les standards comptables internationaux. Et nous avons exigé des banques qu'elles soient auditées par

un des Big five – aujourd'hui devenus les Big four.

La loi bancaire enfin a été votée en 1995, introduisant un ensemble de règlements et d'institutions comme, par exemple, la Commission de qualification : auparavant personne ne se serait étonné de voir un médecin généraliste prendre un poste de P-DG d'une banque.

L'ensemble de ces mesures a abouti à une très forte réduction du nombre de banques dans le pays.

■ Quelles sont les autorités de régulation du secteur ?

Historiquement, la supervision financière était assurée par la Banque centrale pour les banques, par le ministère des Finances pour le secteur de l'assurance, par la Securities Commission pour les marchés et par le ministère du Travail pour les fonds de pension. Il s'est avéré que la supervision financière dans cette configuration éclatée n'était pas satisfaisante et l'ensemble des fonctions de surveillance des activités financières a progressivement été centralisé au sein de la Banque centrale.

Un département ad hoc a alors été créé au sein de cet établissement, puis il a pris son autonomie sous forme d'une agence de supervision



FOCUS

Le Kazakhstan

- Le Kazakhstan est la seconde plus importante république post-soviétique derrière la Russie (indépendante depuis 1991). Par la taille de son territoire, il détient la neuvième place dans le monde.
- Capitale administrative : Astana
- Capitale économique : Almaty
- Population : 15 millions d'habitants
- PIB : +9,3 % en 2004
- Unité monétaire : le tengue
- Ressources : pétrole (réserves estimées à 100 milliards de barils) mais aussi gaz, charbon, fer, cuivre...

financière, la Financial Supervision Agency (FSA). L'objectif était de permettre à la Banque centrale de se concentrer sur ses missions fondamentales, la politique monétaire et les moyens de paiement, tandis que les actions de surveillance de toute nature étaient menées par la FSA. Ce système est entré en vigueur il y a quinze mois. S'il a fonctionné sans problème jusqu'à présent, il faudra le tester en période de crise pour s'assurer de sa solidité.

■ Qu'en est-il du passage à Bâle II ?

En matière de gestion des risques, la Banque centrale a d'abord émis une recommandation, puis un règlement demandant aux établissements de se doter de systèmes de gestion des risques adéquats. Les chantiers sont aujourd'hui lancés. Ce changement ne se résume pas à un ensemble de progiciels : les collaborateurs bancaires doivent également acquérir la culture du risque, leurs actions doivent être guidées par la stratégie de leur établissement en matière de gestion des risques et cette stratégie doit être traduite dans le système de risk management. Cela prend du temps car le changement est plus culturel que simplement technique. En ce qui concerne Bâle II, nous par-

viendrons probablement à terme à des systèmes de gestion des risques conformes. Mais il nous sera difficile d'intégrer dans nos systèmes les notations des agences de rating. Aucune des trois agences internationales n'est implantée au Kazakhstan. Celles-ci estiment en fait que ce marché n'est pas rentable avec, il est vrai, seulement sept banques notées au Kazakhstan (les autres étant trop petites ou sans activité suffisante à l'international). Les agences pratiquent ici le parachute rating : leurs équipes ne viennent qu'une fois par

an. Cette fréquence est adaptée aux notations souveraines (le Kazakhstan est évalué *investment grade*) ; en revanche les situations évoluent beaucoup plus vite pour les banques et les entreprises et il est difficile de se contenter d'une revue annuelle pour obtenir des notations fiables et susceptibles d'être intégrées dans des modèles de *risk management*.

■ Quelle est la solidité financière des banques kazakhs ?

Compte tenu de la réforme bancaire intervenue plus tôt que dans d'autres

REPÈRES

La maturité du secteur bancaire kazakh

■ Le secteur financier connaît la plus forte croissance économique du pays. Globalement la croissance moyenne annuelle du Kazakhstan est de 10,2 % – plus forte qu'en Chine –, mais celle du secteur financier atteint 35 à 40 %, en partant certes d'une base très basse. Beaucoup de pans du secteur financier au Kazakhstan n'ont pas plus de cinq à dix ans d'ancienneté : le marché des prêts hypothécaires

a été lancé en 2001. Le marché des titres d'État date de 1994, celui des obligations municipales de 1998, et le marché obligataire a pris son essor en 2000. Celui des *mortgage backed securities* remonte à trois ans. Le potentiel de ces marchés reste important. Par ailleurs, des fonds de pension ont été introduits en 1998, sur les conseils de la Banque mondiale et sur le modèle des fonds

chiliens. Ils représentent environ 10% du PIB et sont des investisseurs à long terme. Cela permet aux banques d'émettre sans difficultés des obligations, de la dette subordonnée ou des actions, et de se refinancer auprès des fonds de pension. Cette disponibilité de liquidités à long terme est un atout du Kazakhstan par rapport aux autres pays d'Europe de l'Est.

pays, les banques kazakhs sont compétitives et suffisamment capitalisées. Le régulateur leur impose un ratio de solvabilité de 12 % là où Bâle I se limite à 8 % et le ratio moyen affiché par les banques du pays atteint 14 %. L'année dernière, le ROE moyen était de 29 % et la rentabilité moyenne des actifs de 2,6 %. Ces résultats sont bien supérieurs à ceux des banques occidentales mais celles-ci opèrent dans un environnement différent, caractérisé par un marché saturé et des taux de croissance tels que ceux constatés au Kazakhstan (de 35 à 40 %) sont difficiles à réaliser. En 2004, les actifs de Halyk Bank ont crû de 57 % et ses fonds propres de 61 %.

La croissance du secteur est significative et les banques kazakhs disposent de ressources à long terme grâce aux fonds de pension, ou peuvent émettre des eurobonds à l'étranger. Ainsi, elles se sont récemment implantées dans les pays voisins, en rachetant des établissements en Russie et au Kirghizstan. Ce dernier pays constitue une extension naturelle du Kazakhstan, sa capital n'étant qu'à trois heures de route d'Almaty, centre financier et bancaire du pays. Cette tendance devrait se renforcer dans les prochaines années.

Mais cette expansion, engagée depuis 18 mois, est encore trop récente pour déterminer le rôle que nous pourrions jouer sur des marchés comme celui de la Russie.

■ Quel est votre dispositif anti-blanchiment ?

D'ici à la fin de l'année, le Kazakhstan aura signé huit conventions internationales. C'est un domaine important, car certains, en Europe et aux États-Unis, maîtrisent mal la géographie et vont jusqu'à confondre le Kazakhstan et l'Afghanistan en raison de la proximité de leurs noms ! Nous voulons rassurer la communauté internationale.

« Sur les 33 banques commerciales du pays, 16 appartiennent à des groupes étrangers ; mais les banques françaises ne sont pas présentes. »

■ Quelle est la présence de banques étrangères ?

Aujourd'hui le secteur bancaire du Kazakhstan est ouvert aux investissements étrangers : les banques étrangères peuvent y détenir des filiales à 100 %. Sur les 33 banques commerciales, 16 appartiennent à des groupes étrangers, comme ABN Amro ou Citigroup. Le secteur compte également deux banques chinoises, deux russes, trois turques et deux arabes. Mais celles-ci se concentrent sur les financements des échanges entre le Kazakhstan et leur pays d'origine et aucune n'a une taille significative. Aujourd'hui, les banques françaises ne sont pas présentes.

■ Qu'attendez-vous des banques européennes en général et françaises en particulier ?

Aucun établissement occidental n'est présent dans la banque de particuliers – à l'exception de la Raiffeisen Bank qui détient une participation très minoritaire (10%) dans Bank Turan Allem, la deuxième banque la plus importante du pays.

Pourtant le retail est en forte expansion, avec le développement des classes moyennes, la hausse des salaires moyens de 15 % par an depuis cinq ans, la consommation qui s'accroît avec l'achat d'automobiles, de produits bruns et blancs... Les particuliers ont besoin de crédits à la consommation, de crédits hypothécaires. Les banques occidentales devraient mieux apprécier le potentiel de ce marché et s'y déployer largement.

■ Quelles sont les ambitions de votre établissement ?

Je suis à l'heure actuelle en discussion avec deux banques françaises pour nouer des partenariats stratégiques. L'ouverture de notre marché des particuliers aux grands établissements occidentaux va accroître la

concurrence et nous voulons être prêts.

Nous souhaitons nous développer non seulement sur des activités bancaires mais en tant que groupe financier. Nous détenons d'ores et déjà le plus grand fonds d'investissement du pays dont l'encours est de près de 1 milliard de dollars et la seconde plus importante compagnie d'assurance. Grâce à l'héritage de la Sberbank, nous avons, de loin, le réseau le plus étendu du pays avec 520 succursales, le numéro 2 n'en détenant que 200. Notre ambition est d'accroître les ventes croisées de produits comme les fonds de pension, le crédit à la consommation, le crédit-bail... Une telle offre, en proposant un large éventail de produits et pas uniquement des crédits et des dépôts, permettrait de mieux rentabiliser notre réseau.

Mais pour le faire de façon efficace, nous avons besoin d'un partenaire pour améliorer nos systèmes d'information et les adapter à de telles stratégies. Les banques françaises qui vendent en moyenne six à sept produits à chaque client ont un grand savoir-faire. C'est le but que nous cherchons à atteindre et il nous semble plus profitable de s'associer avec l'un de ces établissements que de développer des compétences *ex nihilo*.

Par ailleurs, un partenaire stratégique pourrait également nous épauler pour améliorer nos systèmes de gestion des risques et atteindre plus vite des standards européens. Enfin, nous avons l'ambition de nous développer avec ce partenaire stratégique dans les pays voisins, en Russie, en Chine ou en Ukraine. Notre atout dans une telle association est notre connaissance des marchés locaux. ■

Propos recueillis par Élisabeth Coulomb.

RÉSULTATS

Halyk Bank

(au 31 décembre 2004)

■ Halyk Bank est l'une des trois plus importantes banques du Kazakhstan. Du temps de l'époque soviétique, elle était l'implantation kazakhstanaise de la Sberbank et détient de ce fait un des plus larges réseaux d'agences dans le pays (365 Dab/Gab et 546 points de contact clientèle).

■ Total du bilan : 398 milliards de tengues.

■ Résultat net : 8,1 milliards de tengues. (170 KZT équivaut à environ 1EUR).