



BCEAO
BANQUE CENTRALE DES ETATS
DE L'AFRIQUE DE L'OUEST



Impact de la crise actuelle sur les Banques Africaines ?

Présenté par
**Patrick
Legland**
Professeur Affilié
HEC PARIS,
Département Finance



Patrick LEGLAND



Professionnel de la finance depuis plus de 25 ans, Patrick LEGLAND est spécialiste du secteur bancaire, où il a exercé différentes responsabilités au sein de Comités de Direction (*Société Générale, UBS, BNP Paribas*). Depuis plus de 15 ans, il est Professeur Affilié à HEC-Paris, Grande École, et dans les programmes MBA, et « *Executive Education* » pour Cadres Dirigeants du secteur bancaire et financier. Il enseigne notamment la Gestion des Risques, la Gestion Actif Passif, les Réglementations de Bâle, ainsi que les financements bancaires, Public Private Partnership et Private Financing Initiative. Il a été pendant 14 ans au Comité Exécutif Monde des activités de Marchés des Capitaux à la Société Générale. Précédemment il était Managing Director à la Banque UBS. Patrick LEGLAND conseille désormais des Banques au sein de la société de conseil LGD Partners, dont il est le fondateur. Il accompagne notamment les banques dans la **Gestion des Risques**, le « *Reporting* » aux **Régulateurs**, les problématiques de **Gestion Actif – Passif** (« *ALM* »), la mise en place de **Financements** (*PPP, PFI*), ou les **Réglementations de Bâle**, et notamment Bâle 3, pour les **Banques Africaines**.

#1

Best Business School in Europe
(FT ranking, 2019)

#1

Best Executive MBA worldwide
(FT ranking 2019)

HEC
PARIS

#1

Best Master in Finance
worldwide
(FT ranking 2019)

#2

Master in Management worldwide
(FT ranking, 2019)

#3

*Higher Education Institution worldwide
(The Alma Mater Index)*

Diplômes honorifiques

Samuel J. PALMISANO

Chairman, President and CEO, IBM

Romano PRODI

Former Prime Minister of Italy and
former President of the European Commission

Helmut KOHL

Former Chancellor of Germany

Aleksander KWASNIEWSKI

Former President of Poland

Jeffrey IMMELT

CEO, General Electric

Abdoulaye WADE

President of Senegal

Bill GATES

Chairman, Microsoft

Helmut SCHMIDT

Former Chancellor of Germany

José Manuel BARROSO

President of the European Commission

Jacques DELORS

Former President of the European Commission

Valéry GISCARD d'ESTAING

Former President of France

Muhammad Yunus

Nobel Peace Prize Winner

Impact actuel sur les Banques Africaines

Diagnostic sur la crise Covid actuelle

Transmission Economie & Marchés

Crise Covid 19



Bale 3 UEMOA

Outils d'analyse bancaire

Réponses à la crise

Analyse du risque de défaut pour les entreprises

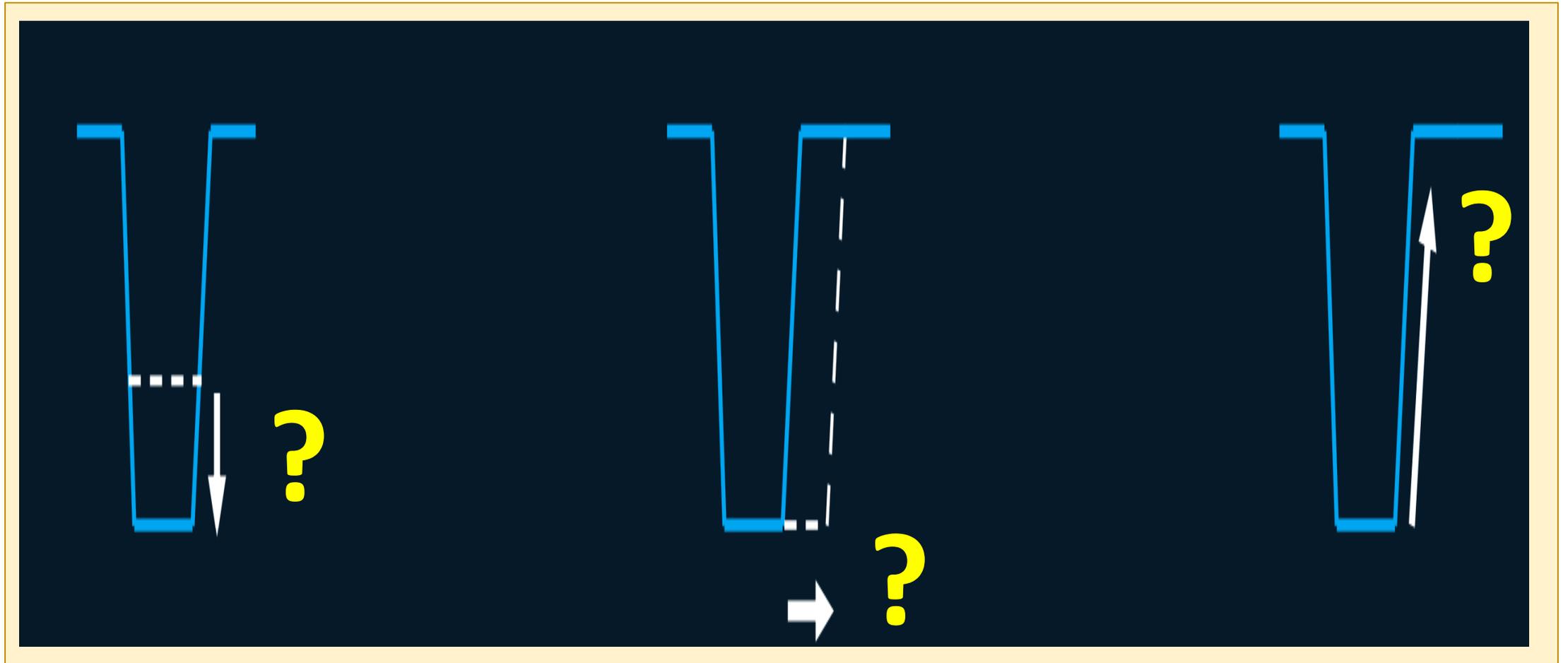
Opportunités liées à la crise

Digitalisation

Relocalisation

Inclusion

Face à quelle crise sommes nous ?





Crise Hollandaise des tulipes 1636-37

Crise économique mondiale 1929

Crise des marchés asiatiques 1997-98

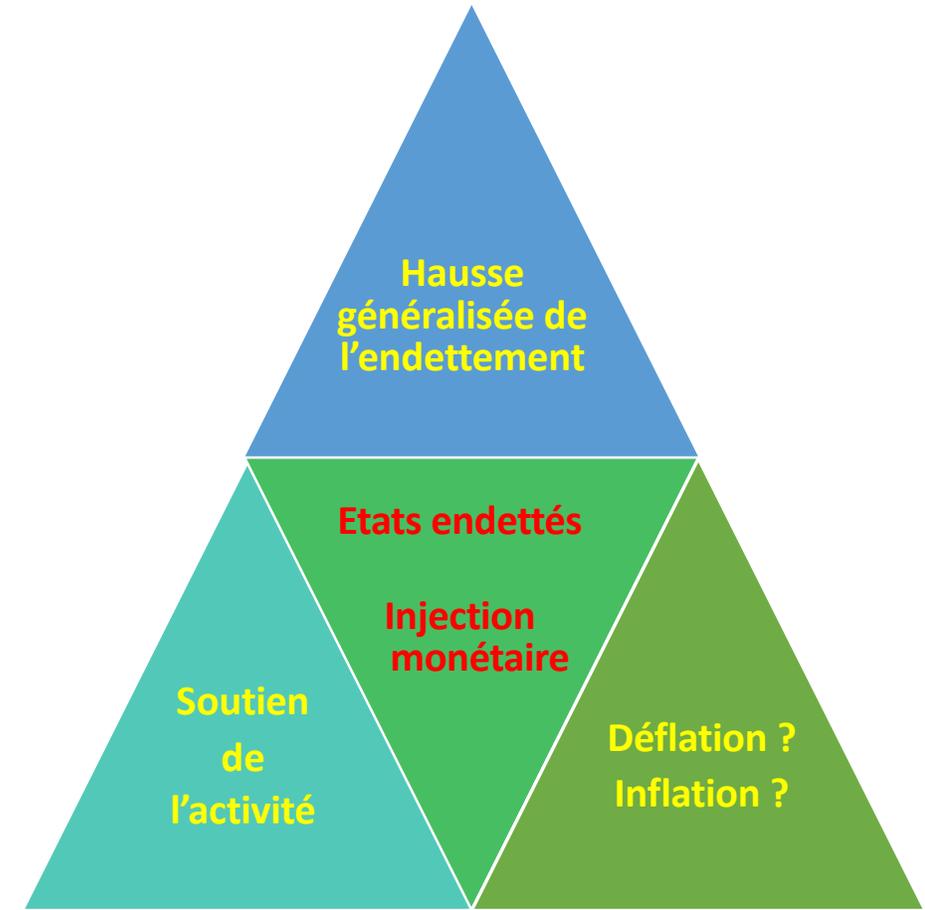
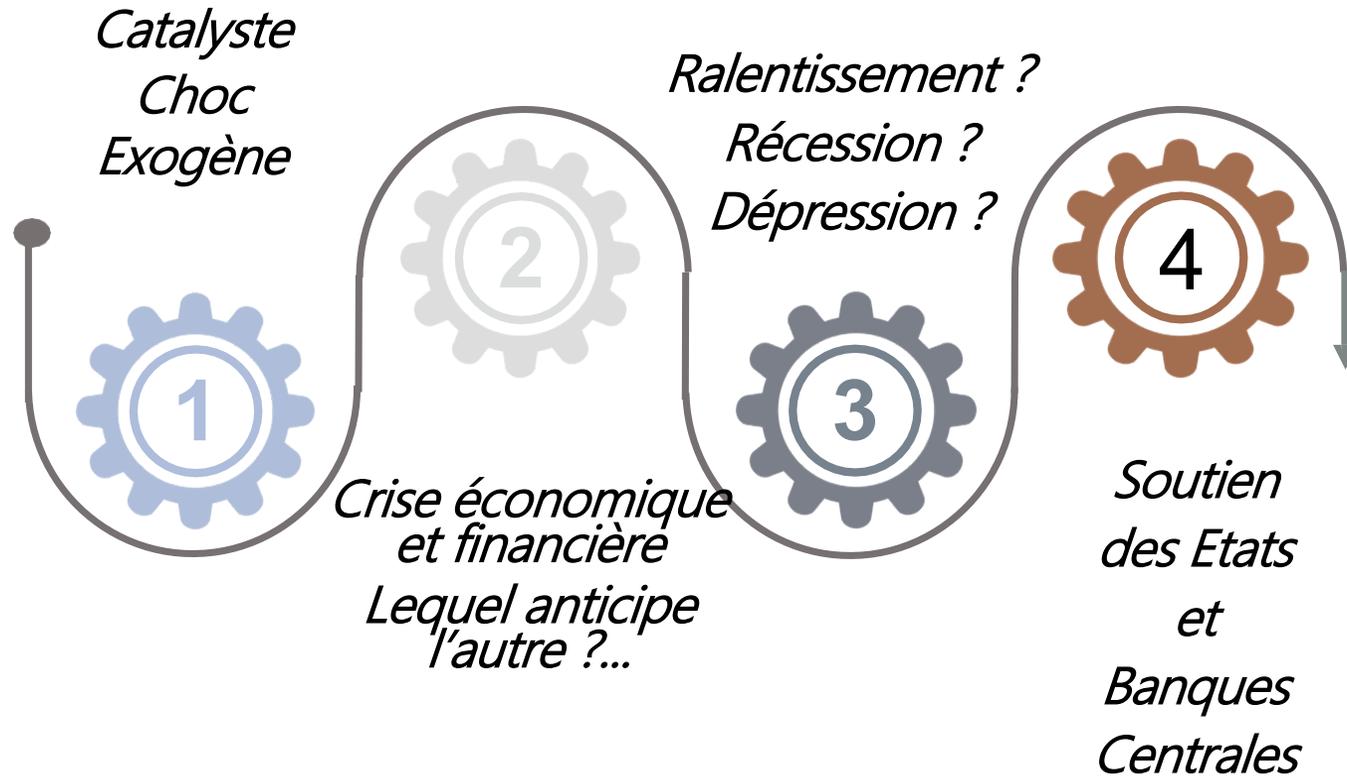
Crise internet, Dot.com 2000

Crise des Sub-primes 2007-09

Crise Européenne 2009 – 2013

Crise Covid 2020 – 21 ?

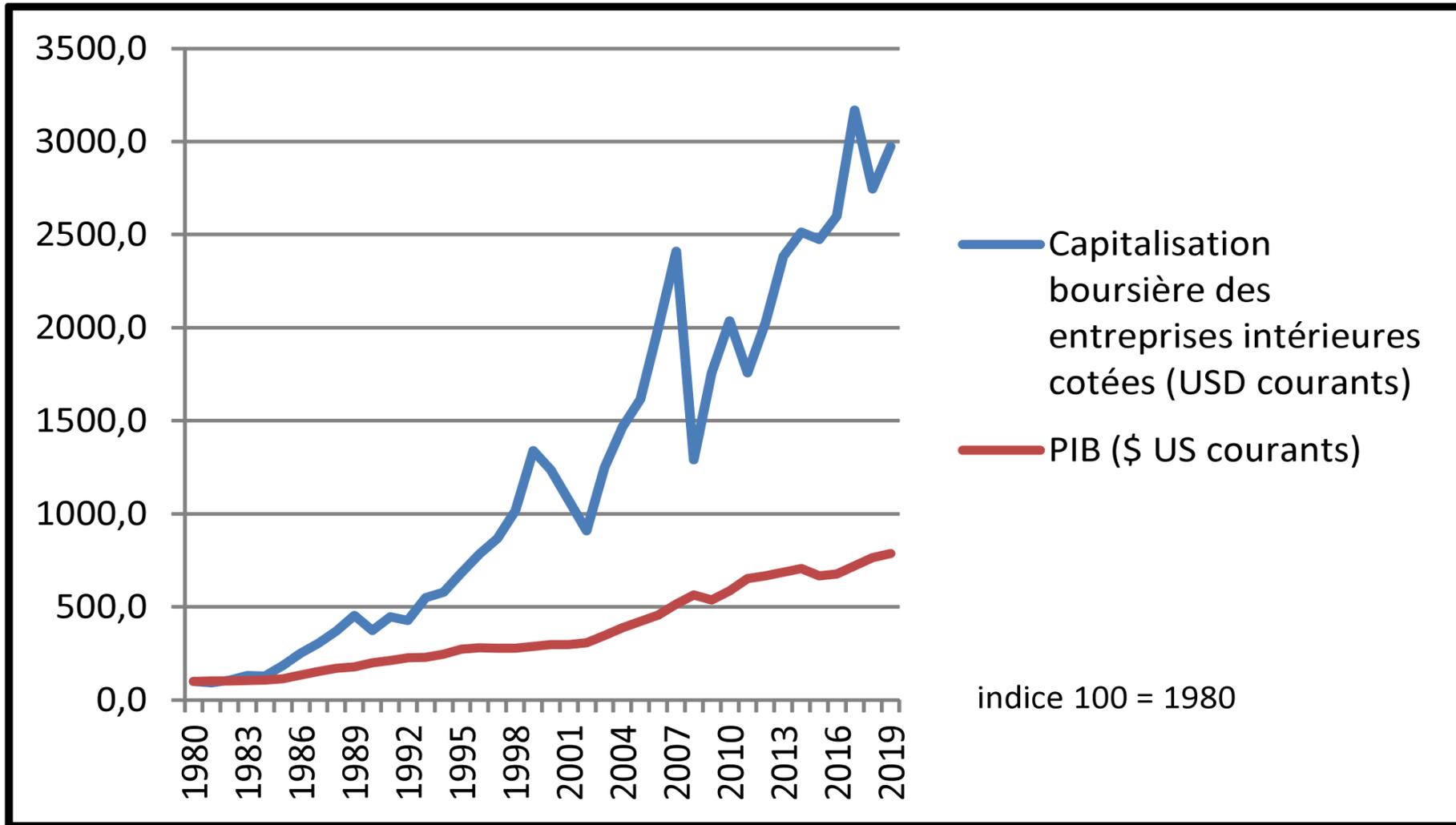
Anatomie d'une crise





Accumulation financière et croissance du PIB

Indice 100 en 1980



Depuis 2010, impact de la baisse des taux ...

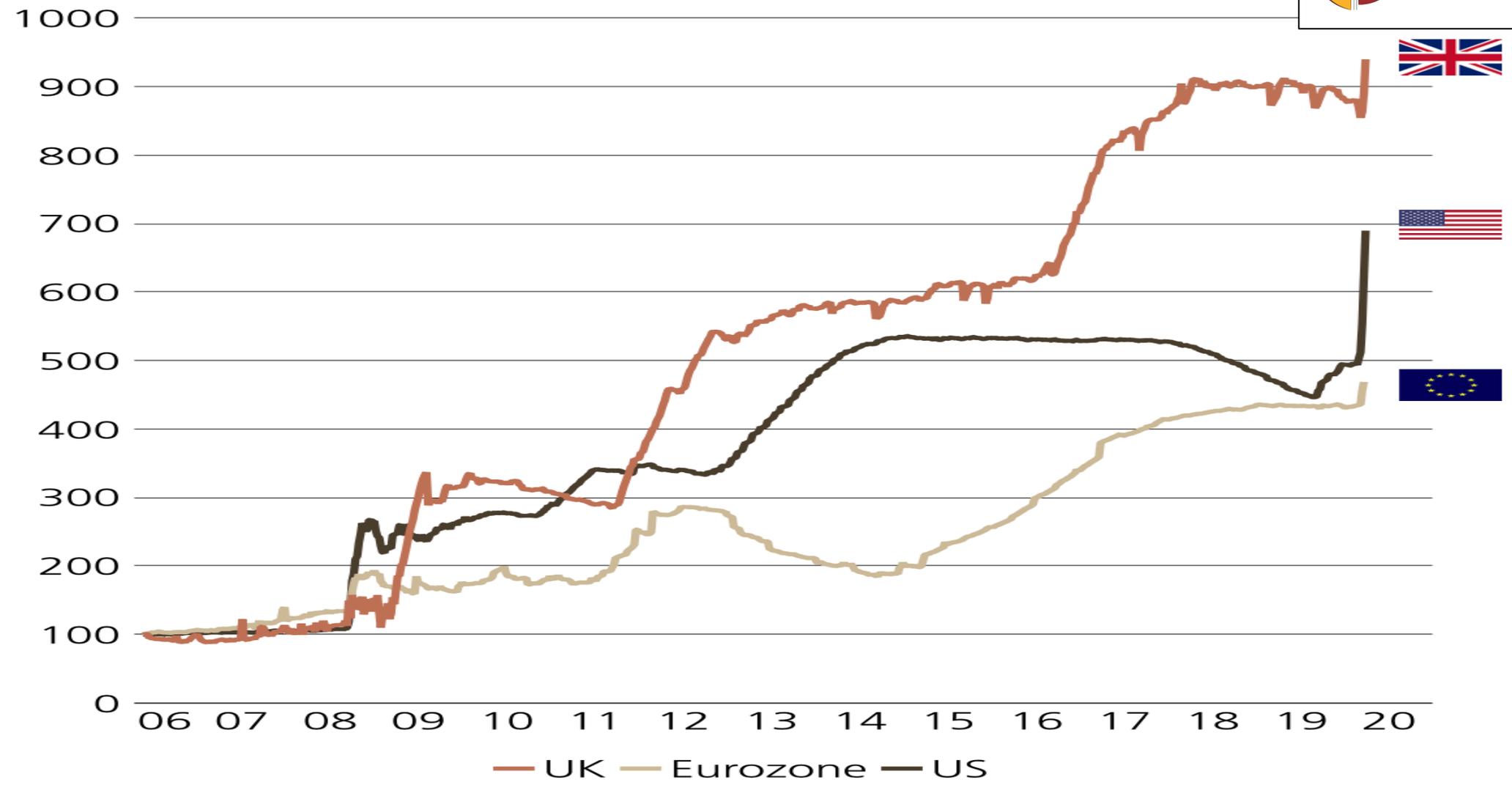
Et de l'action des Banques Centrales

Source : Banque mondiale



Bilans des banques centrales (indexés 2006=100)

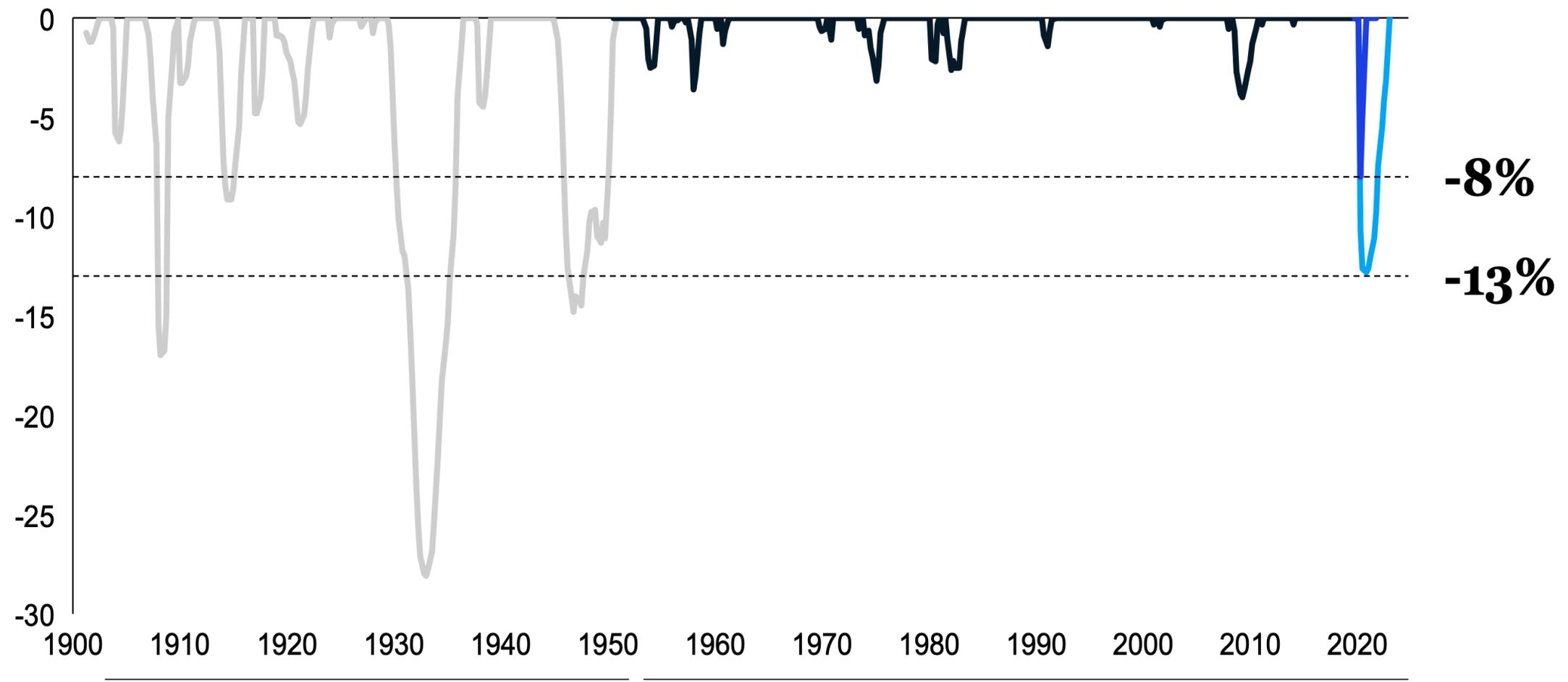
x 4 à x 9 ...



Source: Macrobond, UBS GWM CIO

United States real GDP

%, total draw-down from previous peak



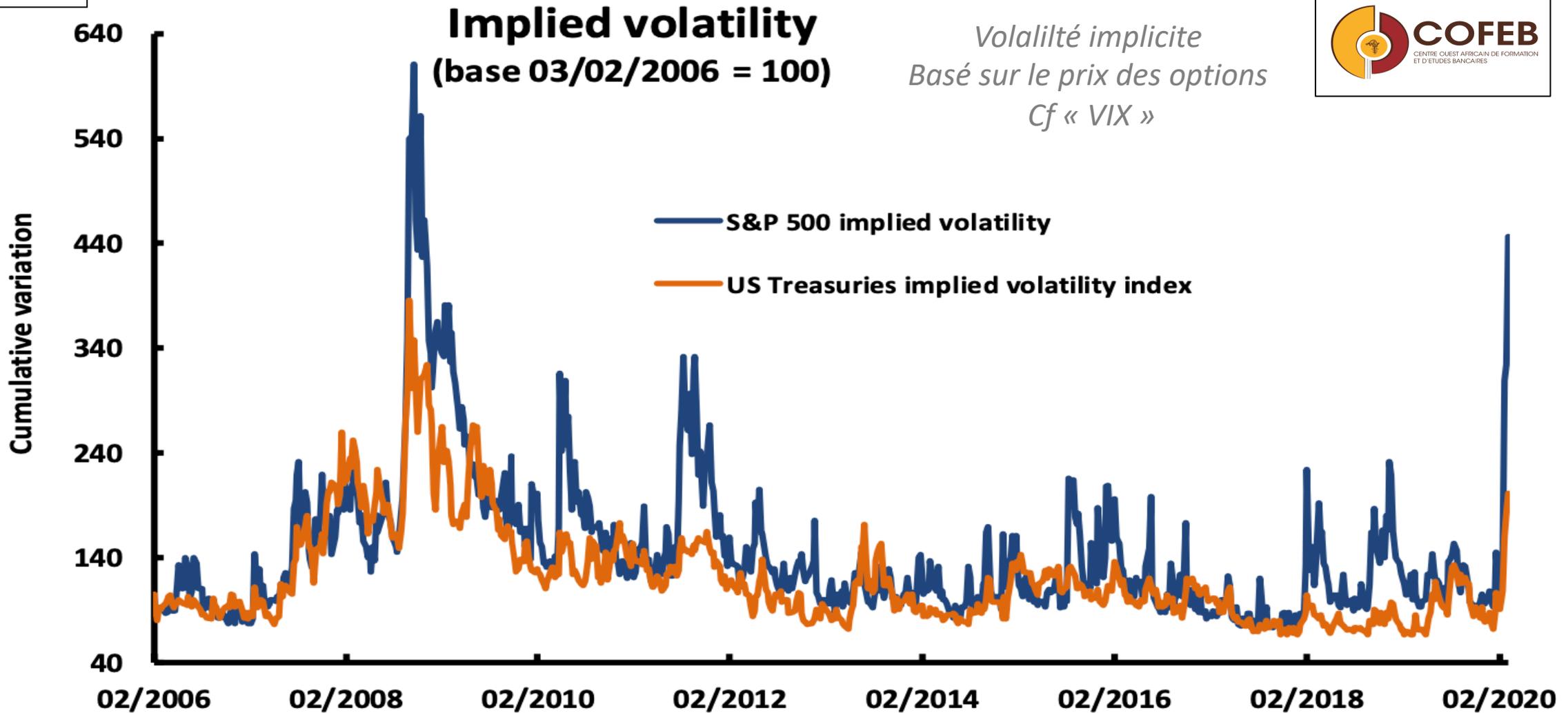
Pre-WW II

Post-WW II

Mc Kinse & Company – Covid 19: Briefing Materials – 3rd Avril 2020

Source: Historical Statistics of the United States Vol 3. Bureau of economic analysis; McKinsev team analysis. in partnership with Oxford Economics

La volatilité atteint des niveaux inédits depuis la Grande Crise financière



Choc direct

- Ralentissement de la croissance économique représentant 29 à 120 milliards de dollars
- Coûts supplémentaires liés aux dispositifs de sécurité sociale et à l'arrêt de l'économie

Impact sur la pauvreté

- 5 à 29 millions de personnes qui basculent dans l'extrême pauvreté
- L'emploi précaire en hausse d'au moins 10 %.
- 17 % des ménages touchés par la COVID-19 sont confrontés à au moins une pauvreté transitoire

Risque budgétaire

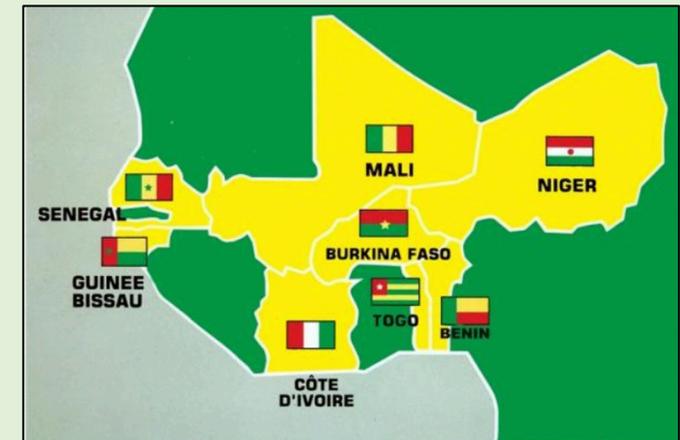
- Un niveau d'endettement initial Et des déficits budgétaires élevés à partir de 2019
- Augmentation des coûts d'emprunt
- Dépréciation des monnaies africaines
- Les recettes fiscales baissent et les gros contribuables sont durement touchés

Chocs indirects

- Chute des cours des matières premières
- Pertes d'emplois dans le secteur des exportations
- Arrêt des voyages et du tourisme
- Baisse des envois de fonds

Quizz : Impact potentiel sur les Banques Africaines

- ***Quel est le principal impact actuel de la crise Covid 19 sur les banques Africaines de l'UEMOA ?***
 - A – Accélère la transformation du secteur bancaire Africain
 - B – Accélère la digitalisation du secteur bancaire Africain
 - C – Ralentit l'adoption des normes de Bale 3
 - D – Réduit les financements aux entreprises
 - E – Autres impacts



Bons Covid-19 : Pays UEMOA ont levé plus de FCFA 1 000 Mrds (€ 1,5Mrds)

- Couvrir les décalages de trésorerie causés par le COVID-19
- Les **8 pays membres** du marché financier de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) ont levé durant la période du **27/04 au 14/05/20**
- Montant total de **FCFA 1 172 Mrds** - Bons Assimilables Trésor (BAT) à 3 mois dénommé Bons Covid-19.
- **> FCFA 28,6 Mrds** besoins prévisionnels Etats FCFA 1 144 Mrds.
- Bons Social Covid-19: **mécanisme efficace** de financement des Etats
- Initié par la BCEAO et l'Agence UMOA-Titres
- *Principes de International Capital Markets Association (ICMA) – 06/17*

Impact très favorable sur les pays UMOA

- Bons Covid-19: positifs pour les pays de l'UMOA
- Pandémie marquée: rareté recettes fiscales & douanières.
 - **Côte d'Ivoire:** FCFA 535 Mrds (*3 émissions*)
 - **Bénin:** FCFA 133 Mrds
 - **Sénégal:** FCFA 103 Mrds
 - **Niger:** FCFA 110 Mrds
 - **Togo:** FCFA 108 Mrds
 - **Mali:** FCFA 88 Mrds
 - **Burkina:** FCFA 80 Mrds
 - **Guinée-Bissau:** FCFA 15,5 Mrds

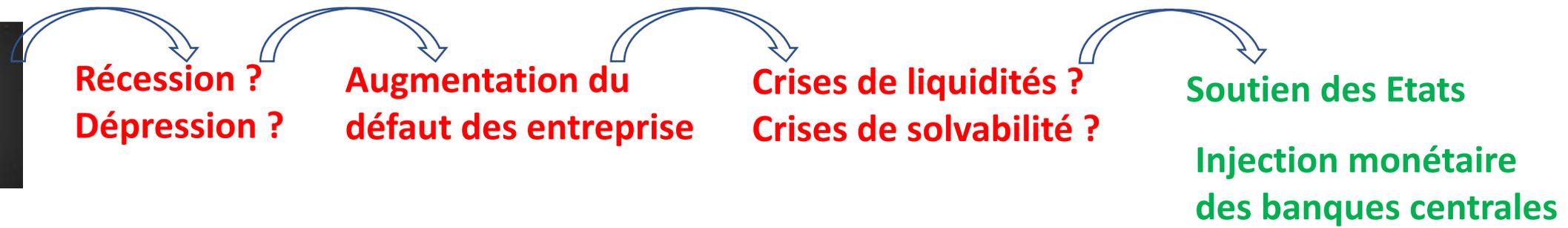
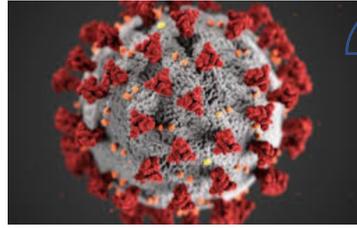
Emissions titres publics en complément

- A côté des bons Covid 19, Etats de l'UMOA disposent également des **émissions de titres publics** pour financer leur besoins de trésorerie.
- Note adressée aux investisseurs Directeur l'Agence UMOA-Titres
- Programme émissions titres Etats, T2 2020: FCFA 1 675 Mrds:
 - *FCFA 770 Mrds de bons du Trésor*
 - *FCFA 905 Mrds obligations du Trésor*
- *Comparaison avec les mesures prises dans les autres zones, US ?, Europe ?*

Quizz : Transmission de la crise Covid aux banques Africaines de l'UEMOA

- ***Principal risque de transmission de la crise Covid aux banques Africaines de l'UEMOA ?***
 - A – Risques de liquidité (*Réponses à la crise actuelle*)
 - B – Risques sur la gestion actifs passifs (« ALM »: *Taux, Monnaie, Duration*)
 - C – Risques sur la capacité des banques à soutenir l'économie
 - D – Risques de solvabilité (*Risques potentiels à venir ?*)
 - E – Autres risques

**Crise économique ?
Récession économique ?
Dépression économique ?**



- **BCEAO:**

- ✓ Mesures monétaires

- ✓ Inciter les banques à soutenir le secteur privé

- Mesures principalement axées sur la **liquidité**

- Dimension **solvabilité** financements bancaires

- Risque de **contrepartie** ?

- ✓ Banques confrontées à **risque accru sur leurs actifs**: risques contrepartie.

- ✓ Baisses fortes d'activité : **Réduit volume opérations** avec clientèle

- ✓ Baisse crédit, dépôts transferts, **baisse Produit Net Bancaire**

- ✓ **Hausse charges exploitations**: induit mesures de prévention, distanciations sociales ...

- ✓ **Augmente coût du risque** (risque de crédit, risques opérationnels, ...)

- ✓ **Résultat moins important qu'escompté.** (*Risques Capitaux Propres ? – Solvabilité ?*)

- **Mesures exceptionnelles de la BCEAO:**

- ❖ **Abaisse 27 mars 2020 taux d'intérêt adjudications sur appel d'offre**

- ✓ Taux minimum de **2.50%** avec un volume suffisant de liquidité.
- ✓ Niveau le niveau **le plus bas jamais atteint** par ce taux directeur.

- ❖ **Elargissement supports admis refin. BCEAO (adm. créances privées cotées B).**

- ✓ Facilite accès banques à monnaie centrale
- ✓ Conforte liquidité bancaire
- ✓ Accroît faculté à octroyer crédits au secteur privé à taux d'intérêt moindre

- ❖ **Autorise banques à classer certains risques clients, en créances saines et non créances en souffrance (préconisé par plan comptable bancaire)**

➤ *Suffisant pour inciter banques à soutenir secteur privé?*

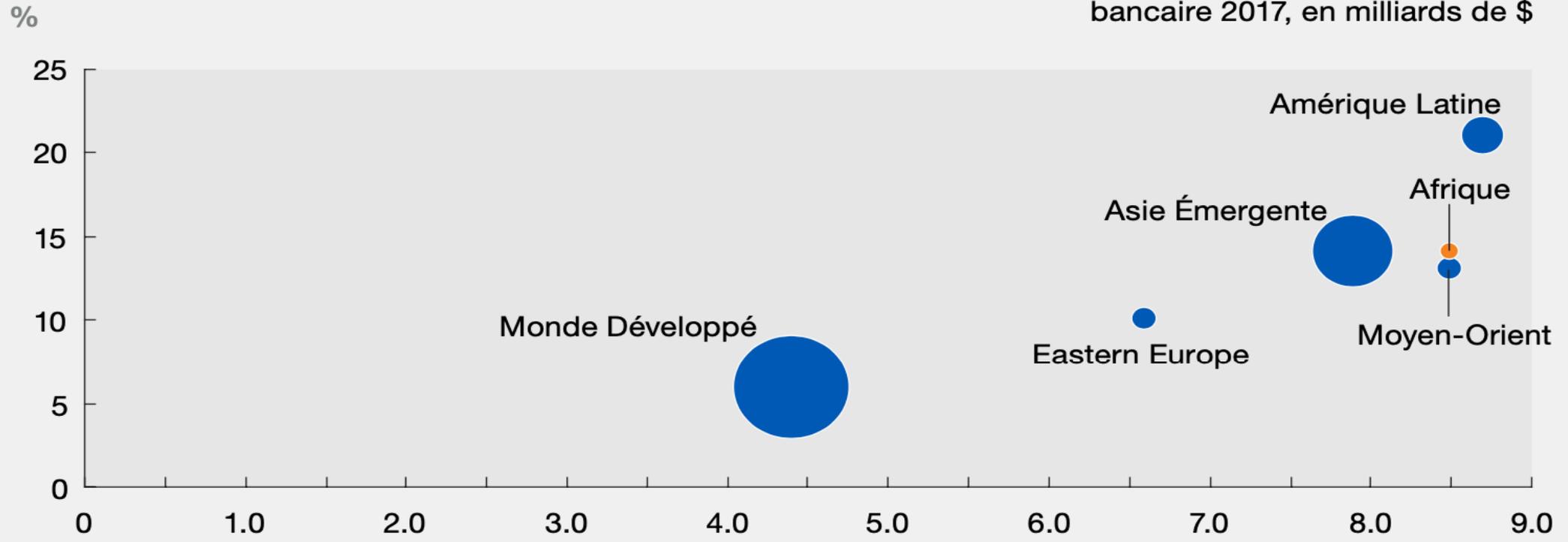
Risques sur certains secteurs économiques ?

- **Normes réglementaires division risques** (limite d'engagement sur même signature):
 - ✓ Limites de **concentrations sectorielles** internes des banques
 - ✓ Financements requis pour assurer la **survie de certains secteurs économiques** , (transport aérien ...), peuvent dépasser capacité secteur bancaire à y faire face.
- **Accroître le volume des financements** au secteur privé risque d'exposer ultérieurement secteur bancaire à **problèmes solvabilité**.
- **Risque de contrepartie, crédit**, dans la décision de financement est aussi importante que celle du risque de liquidité.



Le marché bancaire Africain présente la deuxième meilleure performance mondiale en termes de croissance et de rentabilité

Rendement des capitaux propres, 2017



Produit net bancaire CAGR 2017-22E¹

%

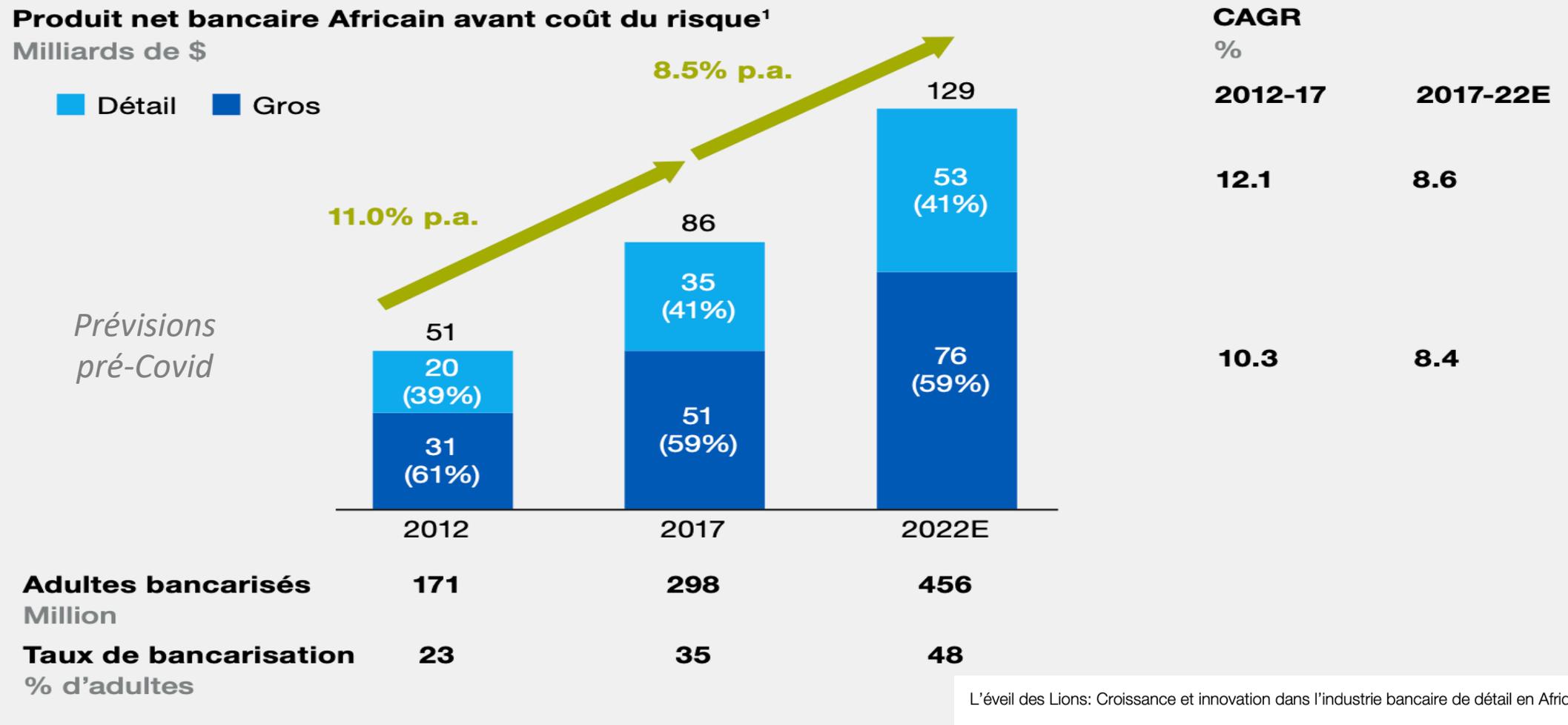
¹ Chiffres d'affaire liés aux revenus-clients avant coût du risque ; taux de change constant en 2017.

Source: McKinsey Global Banking Pools

L'éveil des Lions: Croissance et innovation dans l'industrie bancaire de détail en Afrique

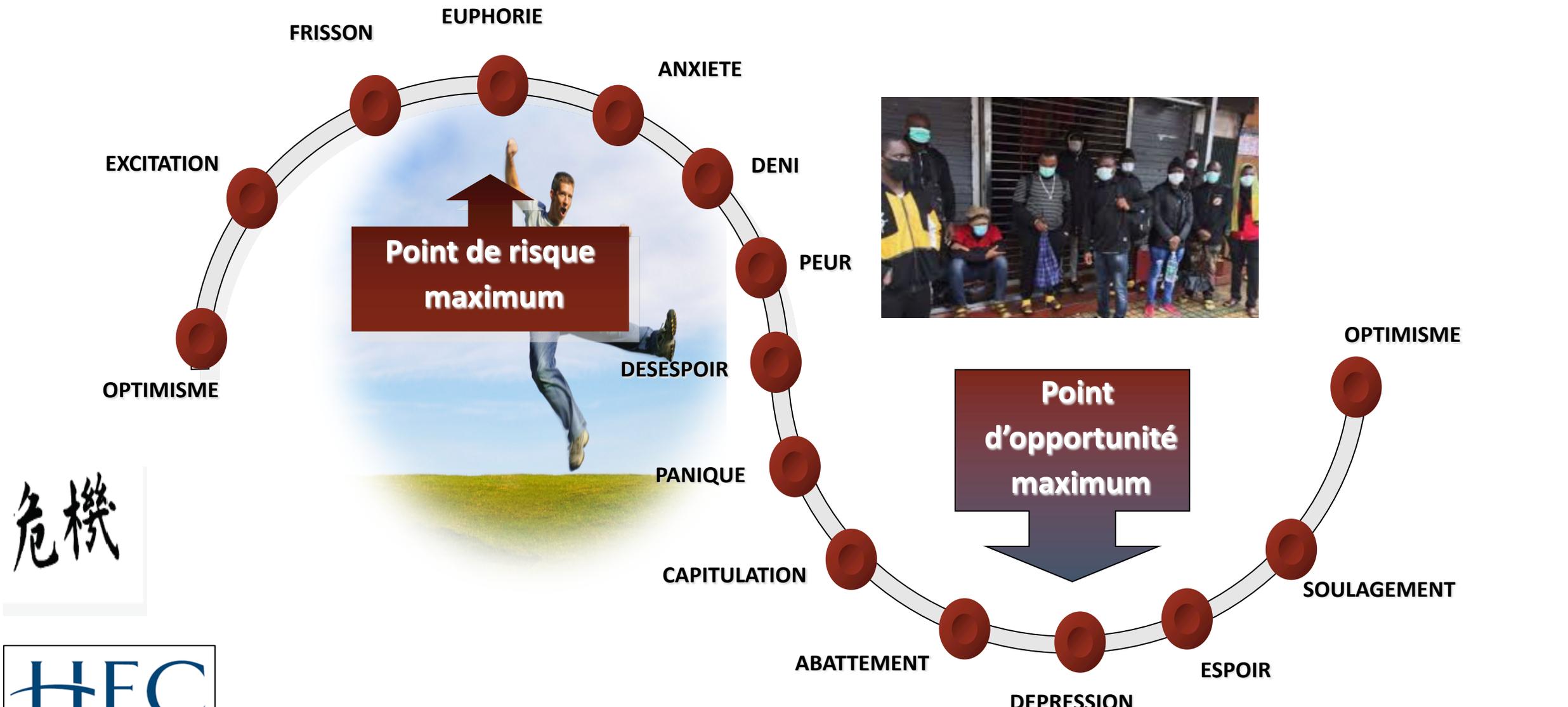


Les produits nets bancaires en Afrique devraient croître de 8,5 % par an jusqu'en 2022, avec des taux de croissance similaires pour la banque de détail et la banque de grande Clientèle



¹ Chiffres d'affaire liés au revenus-clients avant coût du risque ; taux de change constant en 2017
Source: EFINA; Finscope; FSD Kenya; McKinsey Global Banking Pools ; Banque Mondiale Findex

Perception du risque sur le secteur bancaire ?



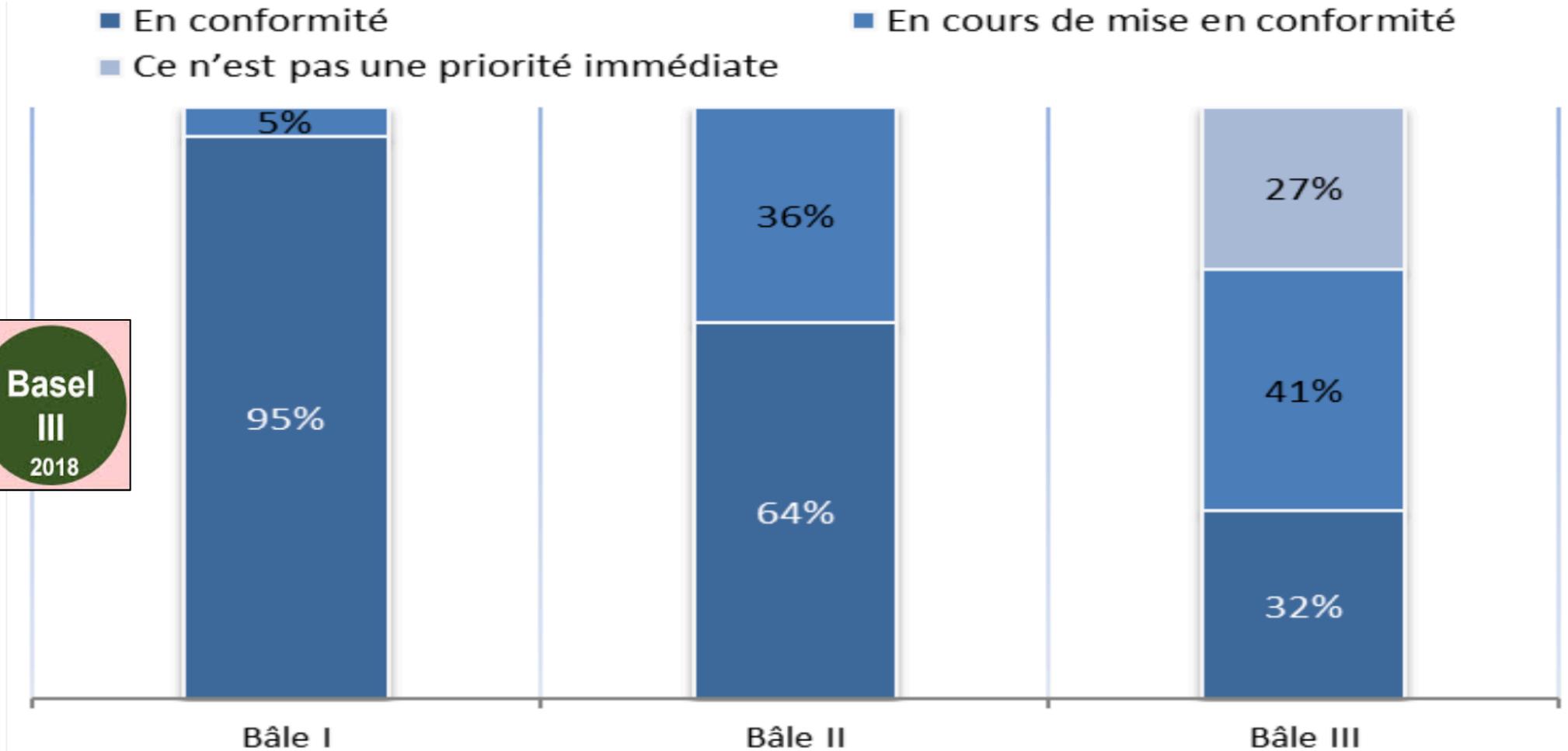
危機

- ***Quel est le principal objectif des normes de Bale 3 pour les banques en Afrique ?***
 - A - Renforcer la liquidité
 - B - Renforcer la solvabilité
 - C - Améliorer la transparence financière
 - D - Répondre à la crise de 2007/2008 et 2010
 - E - Renforcer la Compliance, Ethique, Gouvernance
 - F - Autres objectifs





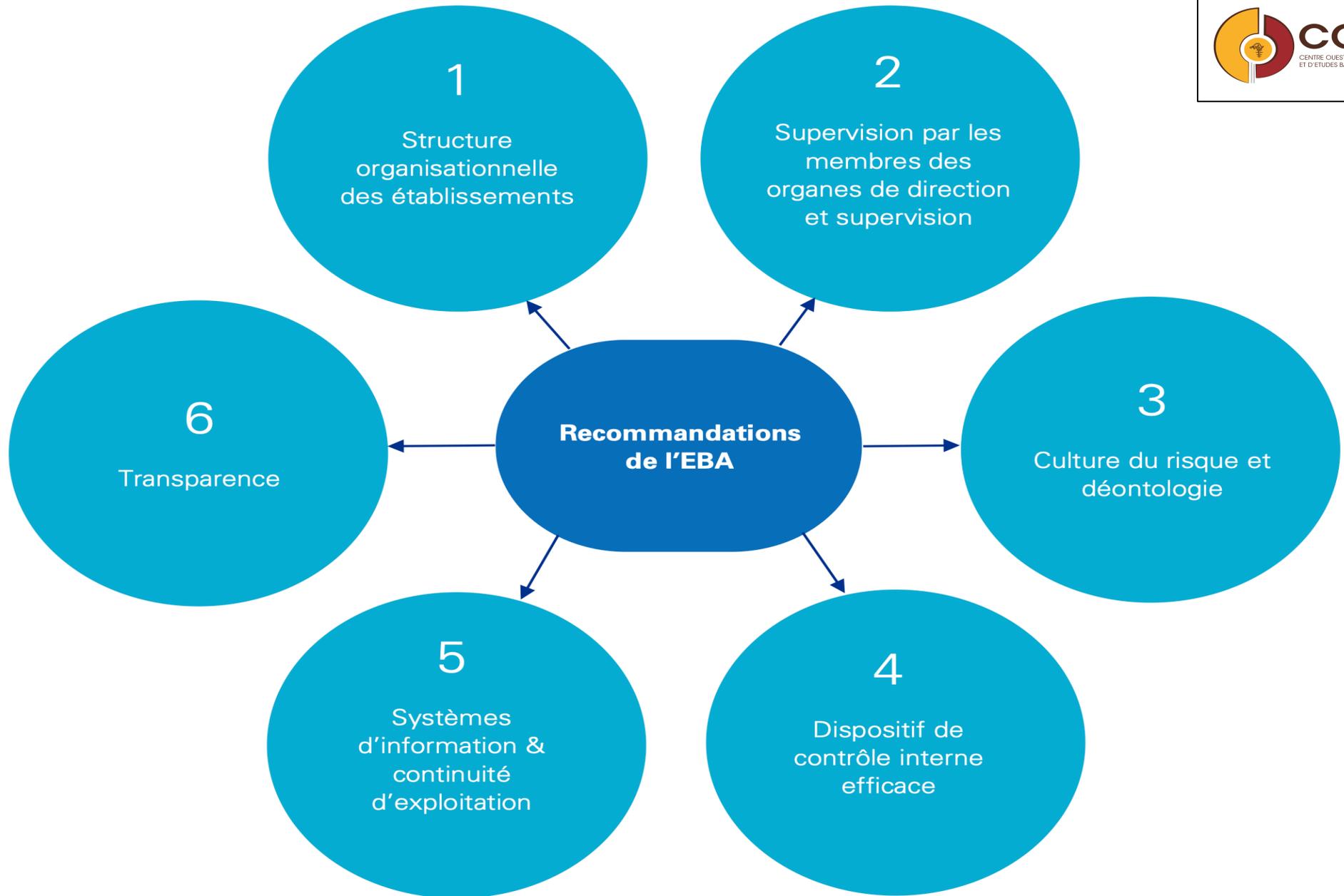
État d'avancement de la mise en conformité avec les normes de Bâle (% de répondants)



Source : Enquête 2018 de la BEI auprès des groupes bancaires d'Afrique subsaharienne.

Une ville suisse au cœur de l'histoire des plus grandes crises financières

1.	1974	Faillite de la banque Herstatt	1974 1975	Création du Comité de Bâle Concordat de Bâle
2.	Années 80	Crises des pays émergents Défaillances d'emprunteurs aux USA	1988	Ratio Cooke
3.	1995	Scandale de la Barings	1996	Amendement pour les risques de marché
4.	1995-1998	Crise mexicaine, crise asiatique, faillite LTCM	2004	Bâle 2
5.	2007-2008	Crise des subprimes, faillite de Lehman Brothers	2010	Bâle 3
6.		Des exigences très (trop) différentes entre banques	2017	Finalisation de Bâle 3



Quelle société préférez vous entre A et B ?

Société A	2015	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires (€m)	680	730	850	930	1 020
Résultat net (€m)	28	30	33	35	36
Capitaux propres (€m)	250	250	250	250	250
Total du bilan - Actif ou Passif (€m)	250	300	380	440	520
Société B	2015	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires (€m)	680	694	707	722	736
Résultat net (€m)	28	29	30	31	33
Capitaux propres (€m)	250	263	276	289	304
Total du bilan - Actif ou Passif (€m)	600	600	600	600	600

Quizz : Outils d'analyse banque

- *Quelle société préférez vous entre la société A et la société B?*
 - A – Société A
 - B – Société B
 - C – Aucune opinion

Quels sont les quatre "parties prenantes" (« Stakeholders' ») pour une banque ?

ACTIFS



ACTIONNAIRES



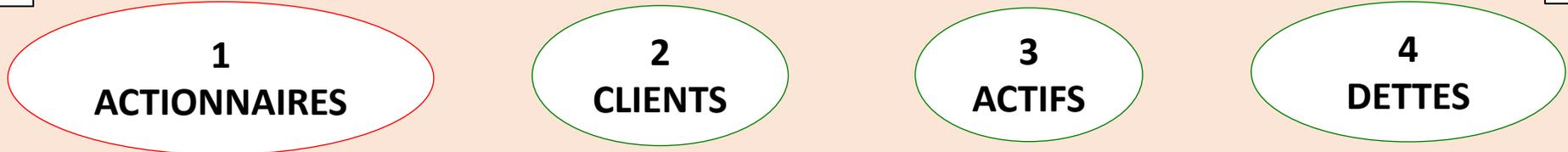
CLIENTS



DETTES



Le modèle de DuPont



Rentabilité des capitaux propres (%)

Marge nette (%)

Rotation de l'actif (X)

Effet de levier (X)

Résultat net / Capitaux propres

=

Résultat net / Chiffre d'affaires

x

Chiffre d'affaires / Total du Bilan

x

Total du Bilan / Capitaux propres

Quelle société préférez vous entre A et B ?

Société A	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilité des capitaux propres (%) - <i>Résultat net / Capitaux propres</i>	11,2%	12,0%	13,2%	14,0%	14,4%
Marge nette (%) - <i>Résultat net / Chiffre d'affaires</i>	4,1%	4,1%	3,9%	3,8%	3,5%
Rotation de l'actif (x) - <i>Chiffre d'affaires / Total du bilan</i>	2,72	2,43	2,24	2,11	1,96
Effet de levier (x) - <i>Total du bilan / Capitaux propres</i>	1,00	1,20	1,52	1,76	2,08
Société B	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilité des capitaux propres (%) - <i>Résultat net / Capitaux propres</i>	11,2%	11,0%	10,9%	10,7%	10,9%
Marge nette (%) - <i>Résultat net / Chiffre d'affaires</i>	4,1%	4,2%	4,2%	4,3%	4,5%
Rotation de l'actif (x) - <i>Chiffre d'affaires / Total du bilan</i>	1,13	1,16	1,18	1,20	1,23
Effet de levier (x) - <i>Total du bilan / Capitaux propres</i>	2,40	2,28	2,17	2,08	1,97

Quelle société préférez vous entre A et B ?

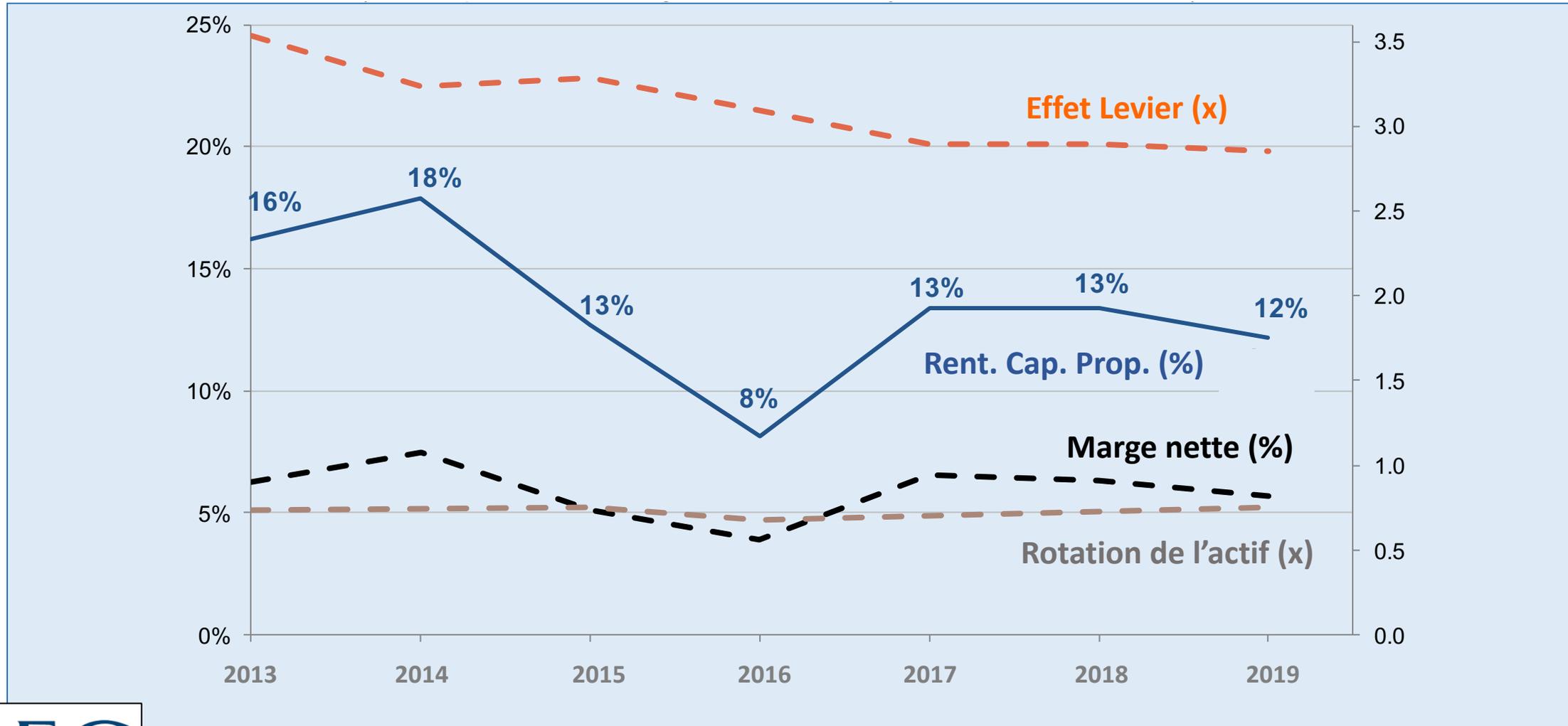
Société A	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilité des capitaux propres (%) - <i>Résultat net / Capitaux propres</i>	11,2%	12,0%	13,2%	14,0%	14,4%
Marge nette (%) - <i>Résultat net / Chiffre d'affaires</i>	4,1%	4,1%	3,9%	3,8%	3,5%
Rotation de l'actif (x) - <i>Chiffre d'affaires / Total du bilan</i>	2,72	2,43	2,24	2,11	1,96
Effet de levier (x) - <i>Total du bilan / Capitaux propres</i>	1,00	1,20	1,52	1,76	2,08

La société A semble excellente: la rentabilité des capitaux propres s'améliore (%)
Mais:
La marge nette baisse (%)
La rotation de l'actif baisse (x)
L'effet de levier augmente et se détériore (x)

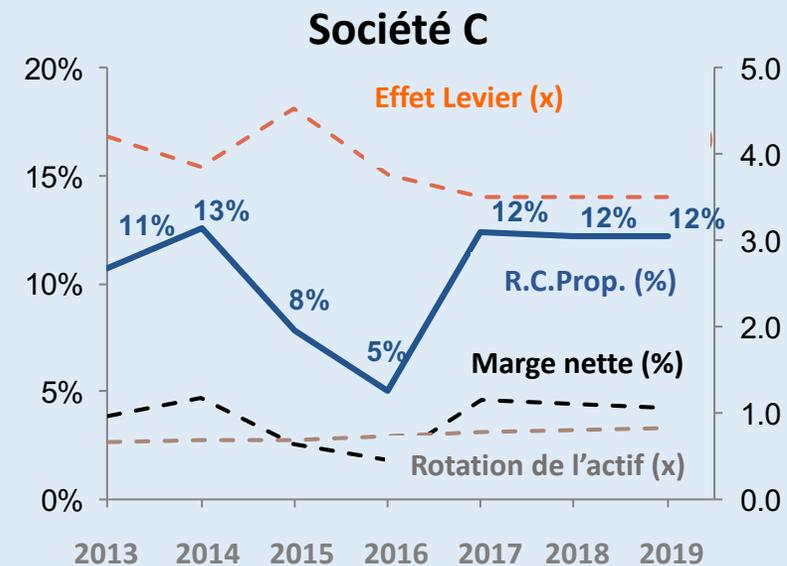
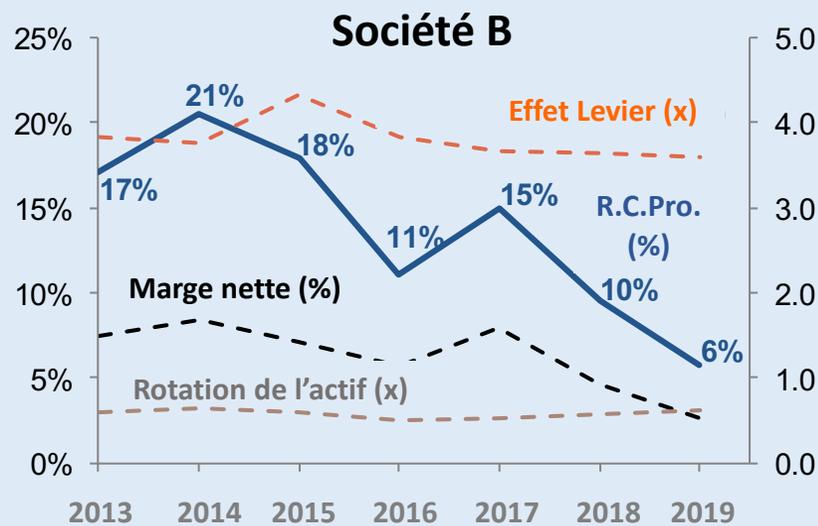
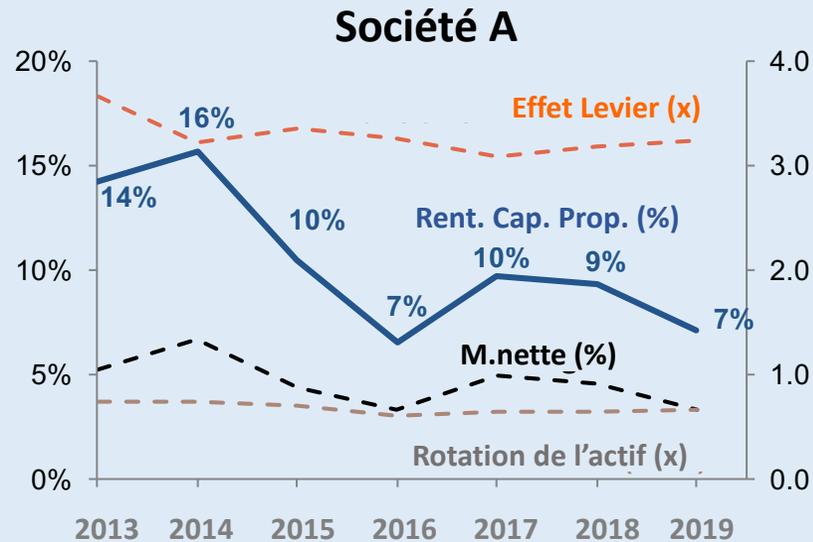
Société B	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilité des capitaux propres (%) - <i>Résultat net / Capitaux propres</i>	11,2%	11,0%	10,9%	10,7%	10,9%
Marge nette (%) - <i>Résultat net / Chiffre d'affaires</i>	4,1%	4,2%	4,2%	4,3%	4,5%
Rotation de l'actif (x) - <i>Chiffre d'affaires / Total du bilan</i>	1,13	1,16	1,18	1,20	1,23
Effet de levier (x) - <i>Total du bilan / Capitaux propres</i>	2,40	2,28	2,17	2,08	1,97

La société B semble avoir une mauvaise performance: la rent. des cap. propres baisse (%)
Mais:
La marge nette s'améliore (%)
La rotation de l'actif augmente et donc s'améliore (x)
L'effet de levier baisse, le risque diminue (x)

Le modèle de DuPont permet d'expliquer l'évolution de la rentabilité des capitaux propres pour une entreprise ou dans un secteur



Evolution de la rentabilité de différentes filiales ou concurrents...

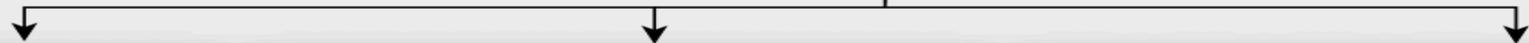


Décomposition de la rentabilité des activités bancaires (« ROE »)

$$RoE = \frac{\text{Non-recurring revenues}}{\text{Recurring revenues}} * \frac{\text{Leverage}}{\text{Cost efficiency}} = \frac{\text{Pre-tax profit}}{\text{Operating income}} * \frac{\text{Total assets}}{\text{Equity}} * \frac{\text{Net revenue}}{\text{Total assets}} * \frac{\text{Operating income}}{\text{Net revenue}}$$



$$= \frac{\text{Total assets}}{\text{Equity}} * \frac{\text{Intermediation income}}{\text{Total assets}} * \frac{\text{Operating income}}{\text{Intermediation income}}$$



	Turnover	Stock	Margins		
		Off Balance-sheet	On Balance-sheet	Other Examinations	Contribution
Interest assets	$\frac{\text{Loans flow}}{\text{Loans stock}}$		$\frac{\text{Loan stock}}{\text{Total assets}}$	Gross margin = $\frac{\text{Interest margin}}{\text{Loans stock}}$	$\frac{\text{Interest margin - LLP}}{\text{Intermediation income}}$
Asset management	$\frac{\text{AUM flows}}{\text{AUM stock}}$		$\frac{\text{AUM stock}}{\text{Total assets}}$	$\frac{\text{Commissions}}{\text{AUM flows}}$	$\frac{\text{Commissions}}{\text{Intermediation income}}$
Trading/investment	$\frac{\text{Turnover portfolio}}{\text{Trading portfolio}}$		$\frac{\text{Trading portfolio}}{\text{Total assets}}$	$\frac{\text{Net trading income}}{\text{Turnover portfolio}}$	$\frac{\text{Trading-Finance Provision}}{\text{Intermediation income}}$
Other income	Business driver flow	Business driver stock		Analysis of margins from other income drivers	$\frac{\text{Other}}{\text{Intermediation income}}$

$$\frac{\text{Total assets} + \text{AUM}}{\text{Equity}} * \frac{\text{Total assets}}{\text{Total assets} + \text{AUM}}$$

Quizz : Suivi des risques bancaires

- **Comment suivre les risques de liquidité ou solvabilité dans la relation banque-entreprise ?**
 - A – Note de de crédit
 - B – Réactivité
 - C – Risque de défaut
 - D – Besoins de financements
 - E – Comprendre le secteur de l'entreprise
 - F – Autres



“Je ne peux pas imaginer une situation susceptible de faire sombrer un navire. Je ne peux concevoir qu'un malheur puisse frapper ce vaisseau.”

*Le commandant
Edward Smith*



14 avril 1912



HBRFRANCE.FR

Harvard Business Review

AVRIL-MAI 2014



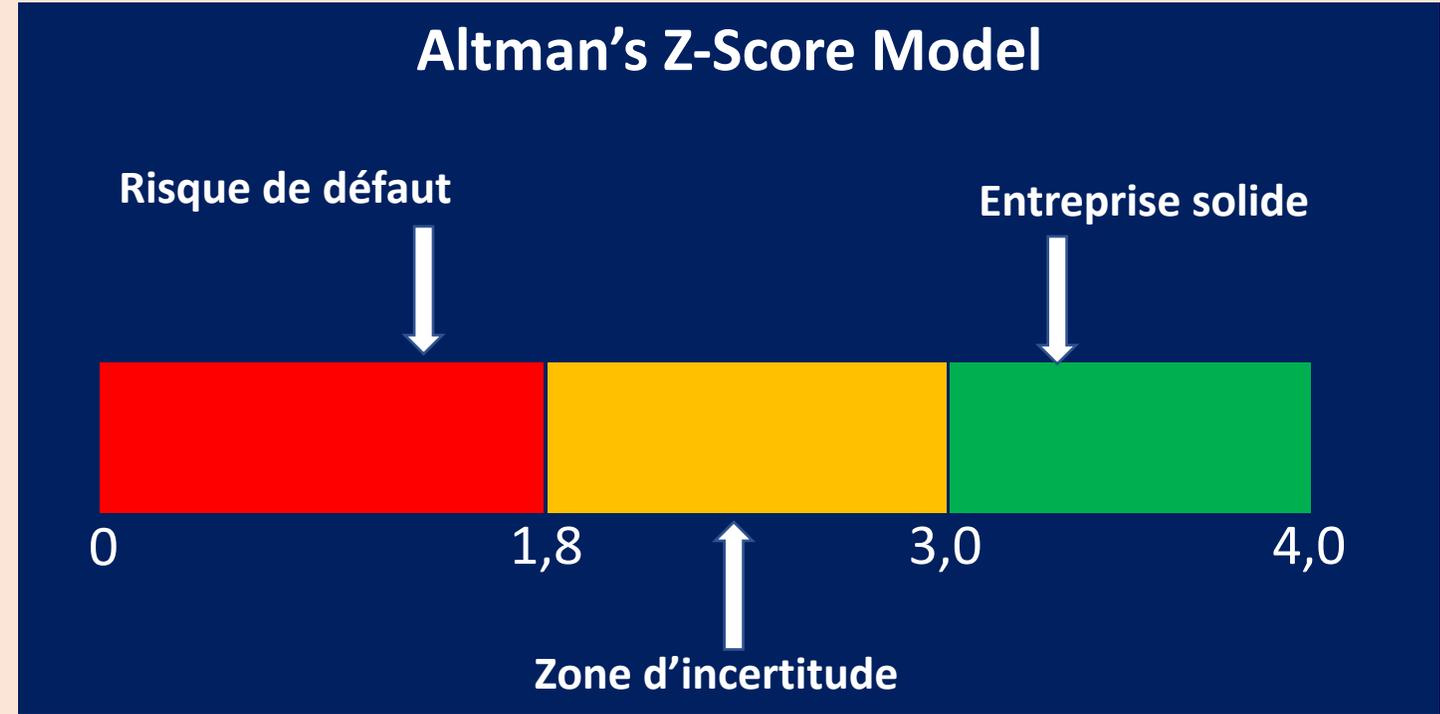
ORGANISATION

Gestion des risques : un nouveau modèle

Les entreprises intelligentes adaptent leur approche à la nature des menaces auxquelles elles sont confrontées.
par Robert S.Kaplan et Anette Mikes



ALTMAN Z SCORE: EVOLUTION DU RISQUE DE VOTRE ENTREPRISE



Faillite: $Z < -0,25$
Risque de Défaut: $Z < 1,81$

$1,81 < Z < 2,99$:
Zone "grise"

$Z > 2,99$:
 $Z: +4,48$:
Zone "sûre"
Excellente santé



#1
 Best Business School in Europe
 (FT ranking, 2019)

#1
 Best Executive MBA worldwide
 (FT ranking 2019)



#1
 Best Master in Finance
 worldwide
 (FT ranking 2019)

#2
 Master in Management worldwide
 (FT ranking, 2019)

#3
 Higher Education Institution worldwide
 (The Alma Mater Index)

