



IAE PARIS
SORBONNE BUSINESS SCHOOL
ALUMNI



REVUE OFFICIELLE 2020

Investir, Administrer, Entreprendre
en Afrique



Nous vous surprendrons avec
notre communauté de Talents prêts à
travailler à distance pour votre entreprise.

Talenteumafrica
1st social bridging platform



Je recherche un ingénieur python

Vous recherchez des Talents ?
Inscrivez-vous sur www.talenteum.com

SOMMAIRE

Éditoriaux

Isabel Bornet

Présidente des l'Alumni de l'IAE Paris Sorbonne Business School

5

Macaire Lawin

Responsable du Club Afrique & Secrétaire général des l'Alumni de l'IAE Paris Sorbonne Business School - Développement économique

6 - 7

Félix Landry Njome

Directeur général, Union Bank of Cameroon PLC

9 - 10

Éric Lamarque

Directeur de l'IAE Paris Sorbonne Business School

12

Claude Sicard

Pourquoi un plan pour l'Afrique est-il urgent ?

13 à 17

Charles Nyame Kangue

Étude sur la faiblesse des échanges commerciaux en Afrique et les pistes d'amélioration

19 à 22

Nathalie Job

L'épée de Damoclès : des insights consommateurs basés sur le Kantar Covid-19 Barometer Mauritius (vagues 1 & 2 & 3)

24 - 25

Nathalie Job

Tourisme : L'envie plus forte que la peur ?
Analyse basée sur le Covid-19 Barometer Mauritius (vagues 1 & 2)

26 - 27

Numérique & Santé

Khadija Maarij

La Covid-19, un booster de la transformation digitale en Afrique

28 à 30

Barbara Laurenceau & Macaire Lawin

Innovations et transformation numérique pour le droit à la santé pour tous en Afrique subsaharienne

31 à 38

Finance & Management

Gervais Aatta

Le rôle des Fintech dans l'inclusion financière en Afrique

39 à 42

Astrid Agboton & Désiré Yasso

L'auditeur interne face à la crise sanitaire du COVID 19 : vers la légitimation de la débrouillardise ?

43 à 45

Mariam Konaté

L'inclusion financière dans les économies en développement

50 à 52

Éric Lamarque

L'impact de Bâle 3 sur les banques de l'UEMOA

53 à 56

Félix Landry Njome

Entretien

57 à 60

Recrutez des talents prêts à travailler à distance

- ✓ Accédez à un vivier de talents en Afrique
- ✓ Talenteum salarie à votre place vos collaborateurs
- ✓ Rémunérez vos collaborateurs au prix coûtant dans leur pays de résidence

Je cherche un **EMPLOI**

Je veux **RECRUTER**

Connectez-vous sur
www.talenteum.com

" Nous souhaitons apporter des voix différentes, des échanges profonds et réfléchis sur les sujets majeurs pour l'évolution économique de l'Afrique à l'ère du numérique, de la santé pour tous et de l'enjeu écologique."



Isabel Bornet

Présidente Alumni IAE Paris Sorbonne Business School
DESUP Affaires Internationales,
IAE Paris Sorbonne Business School, 2003 Université
Paris 1 - Panthéon Sorbonne
isabel.bornet@iae-paris.org

À l'heure où la planète entière est frappée par une pandémie, nous avons collectivement avancé encore ensemble. Cette revue, construite et portée par le Club Afrique, a vécu une adaptation dans son modèle habituel de partage. Le numérique devient le seul moyen à notre disposition pour poursuivre nos actions.

L'Alumni rend concret son attachement à tous ses diplômés et à leur talent de professionnels. Elle est composée de profils divers, de mélanges entre cultures, entre pensées et portée par des valeurs communes. Lorsqu'ils se rencontrent, de la plus belle des productions naît cette revue.

Nous souhaitons apporter des voix différentes, des échanges profonds et réfléchis, en duo ou en solo sur les sujets majeurs pour l'évolution économique de l'Afrique à l'ère du numérique, de la santé pour tous et de l'enjeu écologique. La stabilité politique reste encore à trouver pour certains pays africains. D'autres construisent cette stabilité en s'appuyant sur leurs institutions, leurs acteurs économiques et l'engagement de leur diaspora. Un mécanisme connu par certains pays en Europe avant leur intégration à l'Union européenne.

Avec 27 % d'entrepreneures, l'Afrique détient le record du monde de l'entrepreneuriat féminin. Contributrices tant au plan économique et qu'au plan social, le continent africain va pouvoir compter sur les femmes.

Nous sommes en cours de réflexion sur des actions de soutien à l'entrepreneuriat au féminin. « La femme est l'avenir de l'homme », comme l'a écrit si bien Louis Aragon alors nous formulons le vœu pour la prochaine revue, encore plus de contributions de la part des femmes diplômées de notre école. Pour faire rayonner la marque IAE de Paris Sorbonne Business School et participer à ce mouvement collectif pour le continent africain, le Comité directeur de l'Alumni apporte son soutien au développement des réseaux locaux.

Nous avons ainsi 3 coordinateurs pour l'Afrique du Nord, l'Afrique de l'Ouest (2) et 10 référents pays pour l'Algérie (2), le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Gabon, le Niger, le Sénégal et le Tchad.

Leur rôle est de créer des liens et mettre en relation la communauté des diplômés. Nous souhaitons encourager les femmes contributrices dans cette revue à poursuivre le partage de leur expertise et remercier l'ensemble des contributeurs. Un immense merci à Félix Landry Njoume, parrain de cette deuxième édition.

La vitalité dans laquelle se trouve le continent africain nous pousse tous à réfléchir sur notre relation à la planète et à ses humains.

"Ce que le chien voit lorsqu'il aboie ne perturbe pas le mouton, qui reste calme." (Proverbe africain)

"Stimuler les synergies au sein de la diaspora et favoriser l'émergence d'actions constructives en faveur du continent Africain ."



Macaire Lawin

Secrétaire général & Responsable du Club Afrique
Alumni IAE Paris Sorbonne Business School
MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 2006
Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne
macaire.lawin@iae-paris.org

L'Afrique continue de représenter un espoir et une espérance, mais aussi un marché convoité par les occidentaux,¹ les GAFAM² et les BRICS.³ Force est de constater cependant que le développement socioéconomique tant espéré et permettant à l'Afrique de sortir de l'ornière du sous-développement et de la pauvreté rampante n'est pas inclusif. La corruption et la confiscation des pouvoirs politiques et économiques au service de quelques-uns sont monnaies courantes. Aussi, la minorité qui détient l'essentiel des ressources économiques et financières se battraient pour le statu quo. Tout se passe comme si les intellectuels et les compétences africaines, capables d'œuvrer à fixer un cadre et à refondre ce logiciel désuet et inadapté, sont atones et drapés dans une fatalité mortifère pour les populations africaines.

Dans ces conditions, que pouvons-nous, qu'est-ce que chacun de nous peut faire pour changer la donne ?

L'Alumni IAE Paris Sorbonne Business School, fort de ses 32 000 membres ingénieurs, cadres, managers d'entreprise dont un nombre croissant de diplômés africains, notamment du MBA « International Paris » et du Global Executive MBA, veut y prendre part par le biais des activités de son Club Afrique. Ce dernier s'est constitué pour fédérer les réflexions des professionnels et des experts des questions africaines.

Cette revue portée sur les fonts baptismaux par le Club Afrique s'inscrit désormais dans ses objectifs stratégiques d'autant que l'ambition affichée à sa création était alors de :

- stimuler les synergies au sein de la diaspora et favoriser l'émergence d'actions constructives en faveur du continent Africain;
- créer un cadre d'échanges pour ceux souhaitant investir en Afrique;
- combler le déficit d'information sur les différentes opportunités offertes sur le continent ;
- développer un réseau de cadres et d'intellectuels sensibles aux problématiques de ce continent ;
- fédérer les potentiels épars et faciliter l'accès à l'information et,
- promouvoir une meilleure image de l'Afrique en mettant en exergue toute sa richesse et ses potentialités.

Pour y parvenir, le Club Afrique convie régulièrement les principaux acteurs de ce développement à partager et à communiquer sur leurs initiatives réussies en :

- animant un cadre de réflexion sur diverses problématiques relatives au développement de l'Afrique
- créant des opportunités par la mise en relation des entreprises avec des diplômés qualifiés souhaitant travailler en Afrique;
- diffusant une revue périodique (trois en moyenne par an) qui vise à promouvoir ses alumni, mettant ainsi en exergue des parcours riches, édifiants et inspirants d'entrepreneurs et de managers qui œuvrent pour le développement du continent africain, – installant des antennes du Club en Afrique.

Nous poursuivrons ainsi cette stratégie d'expansion et de développement de nos activités sur le continent africain sur la période 2021-2023. Nous avons d'ores et déjà des représentants en Algérie, au Bénin, au Burkina Faso, au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Gabon, au Niger, au Sénégal, au Tchad et des perspectives d'implantation au Congo, en Guinée, en Égypte, à l'Île Maurice, à Madagascar, au Mali, au Maroc et en Tunisie.

L'initiative de cette revue annuelle, qui en est à sa seconde édition, permettra, nous l'espérons, de contribuer aux débats d'idées novatrices et à celles de rupture. Nous voulons, à travers cette revue, prendre part aux propositions concrètes qui permettront au continent africain de relever la tête et de prouver qu'il regorge de ressorts consubstantiels à son développement socio-économique.

Cette édition 2020 s'articule autour de 4 principales thématiques :

1. Finance,
2. Santé,
3. Numérique,
4. Économie & Développement, Commerce.

Son contenu qui a fait l'objet d'un appel à contributions auprès des alumni IAE Paris Sorbonne Business School, IAE France (Fédération des IAE) et de l'Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne a été appuyé par l'apport des chaires de recherche de l'IAE Paris Sorbonne Business School. Puis un comité de lecture dévoué et enthousiaste a sélectionné les papiers jugés pertinents pour cette 2e édition.

Aussi, je profite de cette tribune pour remercier tous les contributeurs de cette édition 2020 qui n'ont ménagé aucun effort pour revoir et considérer les retours du comité de lecture. Quant à ceux qui se sont engagés à contribuer sans y parvenir dans les délais, je les encourage à poursuivre leurs réflexions et à soumettre leurs articles dans l'édition 2021. Cette année, compte tenu du contexte de la crise sanitaire, et ce ne serait pas une gageure d'anticiper cette conjoncture, plusieurs articles reviennent sur l'impact de la COVID-19 sur le développement socio-économique de l'Afrique. C'est la preuve que les préoccupations concrètes de nos populations sont traitées dans cette revue.

Œuvrons ensemble pour une Afrique inclusive et novatrice !

Notes

*1 - Au début du XXI^e siècle, on admet généralement que l'« Occident » regroupe l'Europe occidentale (l'Union européenne et l'Association européenne de libre-échange), le Canada, les États-Unis, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

*2 - L'acronyme GAFAM désigne cinq des entreprises les plus puissantes du monde : Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft. Ces firmes possèdent un pouvoir économique et financier considérable. Ces GAFAM représentent l'économie du début du XXI^e siècle et incarnent le passage à l'ère du digital.

*3 - L'acronyme BRICS désigne un groupe de pays composé du Brésil, de la Fédération de Russie, de l'Inde, de la République populaire de Chine et de la République d'Afrique du Sud. Ensemble, ces pays représentent plus de 40 pour cent de la population de la planète et 27 pour cent du PIB mondial.

Hire remote talents ready to work for you

- ✓ Get access to a talent pool in Africa
- ✓ Wage portage of your remote talents
- ✓ Employees at cost price in their country of residence

I am looking for a **JOB**

I want to **RECRUIT**

Connect to
www.talenteum.com

MOT DU PARRAIN

" Les défis qui nous interpellent sont immenses ... dans presque tous les domaines."



Félix Landry Njome

Directeur général
Union Bank of Cameroon PLC
MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 2016
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
landry.njome@iae-paris.org

C'est avec un immense plaisir que j'ai accueilli la nouvelle de la désignation de ma personne comme parrain de la deuxième édition de la Revue officielle du **Club Afrique IAE Paris Sorbonne Business School** : "**Investir, Administrer & Entreprendre en Afrique**". Être désigné parrain de cette deuxième édition parmi plus de 36 000 alumni est un immense honneur que j'accepte avec beaucoup d'humilité.

Comment ne pas faire preuve d'humilité quand l'on sait le potentiel que regorge le vivier des cadres et dirigeants africains issus de cette prestigieuse école qui, sans tambours ni trompettes, contribuent au rayonnement du continent africain, si l'on s'en tenait uniquement à la qualité et au positionnement des cadres qui en sont issus.

Dès sa première parution, la revue du club Afrique à tout de suite abordé les principales problématiques du continent :

- de l'agriculture dont le potentiel est mal considéré,
- aux enjeux du numérique pour le continent,
- passant par la question des infrastructures,
- sans oublier l'épineux problème de la pérennité de la PME africaine, gage d'un développement soutenu.

Tous ces sujets, aussi pertinents les uns que les autres, sont toujours d'actualité aujourd'hui, notamment dans un contexte de crise sanitaire due à la Covid19 dont l'impact reste difficile à appréhender pour le continent et l'issue encore incertaine. En effet si le new normal imposé par la crise de la Covid-19 est source d'un stress énorme sur les pays africains, qu'aucun scénario de stress test n'aurait pu anticiper, il est également une source d'opportunité pour le continent notamment dans la transformation numérique, la transformation industrielle locale (en substitution à l'importation) et le secteur de santé.

Les défis qui nous interpellent sont immenses, tant le continent reste perçu comme pauvre et incapable de se prendre en charge et ceci dans presque tous les domaines. Cependant cette perception n'est pas une fatalité, si chacun travaille à apporter une petite contribution positive, ce qui sera un petit pas pour chacun de nous, sera un pas de géant pour le continent.



C'est le sens que je souhaite que nous donnions à nos différentes contributions à cette revue avec des perspectives qui je l'espère montreront une autre face du continent que celle de la pauvreté, de la misère et de la guerre.



IL ÉTAIT UNE FOIS, VOUS. DEMAIN

Vous et vos envies,
Vous et vos objectifs professionnels :
regardez droit devant avec passion
et optimisme.
Changeons ensemble le cours
de votre histoire.



UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE
IAE PARIS
SORBONNE BUSINESS SCHOOL

Une grande histoire de management



MAQUETTE

DES B S



" Le propre des initiatives réussies c'est qu'elles durent."



Professeur Éric LAMARQUE

Directeur IAE Paris Sorbonne Business School

Président IAE France

eric.lamarque@univ-paris1.fr

Le propre des initiatives réussies c'est qu'elles durent. Je suis donc ravi de contribuer à cet édito du second numéro de la revue annuelle du Club Afrique. Le Club Afrique fait partie de la vingtaine de clubs professionnels animés par l'association IAE Paris Alumni. La mise en place de cette revue est une belle illustration de la dynamique réseau de ces clubs et concourt aux nombreuses initiatives mises en place pour renforcer les liens entre étudiants et anciens de l'IAE Paris. Je me réjouis de toutes ces actions qui fédèrent, par métier, par secteur d'activité ou par zone géographique, les plus de 30 000 diplômés que compte notre institut depuis 1956.

L'IAE Paris s'est investi de longue date dans la formation continue des cadres africains francophones, notamment au travers du programme on-line Global Executive MBA ou de programmes délocalisés développés en partenariat avec des universités locales. Avec le MBA International Paris, nous sommes traditionnellement présents en Afrique du Nord depuis 2000 : Alger avec MDI Alger Business School, Casablanca avec HEM Business School, Dakar avec CESAG Business School ou encore Tunis avec Dauphine Tunis. L'ensemble de ces programmes délocalisés sur le continent africain représentent plus de 15 % de nos effectifs en formation continue. L'Afrique constitue ainsi un territoire naturel pour le développement de l'IAE Paris sur lequel nous avons la volonté de poursuivre notre implication, mais aussi de faire évoluer nos partenariats. Nos premiers échanges, avant le confinement, avec l'Université de Nairobi et sa business school nous incitent à nous renforcer vers l'Afrique de l'Est anglophone.

Les travaux menés par les six chaires de recherche de l'IAE Paris ont également un écho particulier dans le contexte africain : que ce soit sur les partenariats publicprivé, les financements alternatifs au secteur agricole, la gouvernance des coopératives financières, les mutations des entreprises, la transformation des territoires, etc., les thématiques traitées s'intéressent au développement socio-économique de l'Afrique comme en témoignent les contributions de nos enseignants-chercheurs présentes dans cette revue.

Pourquoi un plan pour l'Afrique est-il urgent ?



Claude Sicard

CEO ORGANISATION CLAUDE SICARD

Consultant international

Spécialiste des problèmes de développement

MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 1959

Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne

claude.sicard@iae-paris.org

L'Europe et l'Afrique sont deux continents qui entretiennent des relations entre eux depuis des siècles. Et, après la longue période coloniale qui s'est achevée avec l'accès à l'indépendance de tous les pays africains, des accords de coopération successifs ont été conclus, avec des objectifs chaque fois très ambitieux, mais sans que les effets attendus aient jamais été, finalement, à la hauteur des espérances des parties contractantes. Il y eut les accords de Lomé en 1975, puis ceux de Cotonou en juin 2000 signés pour 20 ans. Parallèlement, mais dans un cadre géographique certes plus limité, il y eut le processus de Barcelone en 1995 qui déboucha sur l'Union pour la Méditerranée (UPM), rassemblant les 27 pays membres de l'UE, la Grande-Bretagne, et 15 pays méditerranéens, en juillet 2008. Chaque fois, ces différents projets se sont enlisés. Finalement, ces dernières années, c'est le problème de la gestion des flux migratoires qui s'est imposé comme étant la priorité à traiter pour les pays européens. Ce problème prenant le dessus sur tous les autres. Les pays européens sont devenus, en effet, très frileux dans leur politique d'accueil des migrants qui se présentent à leurs frontières.

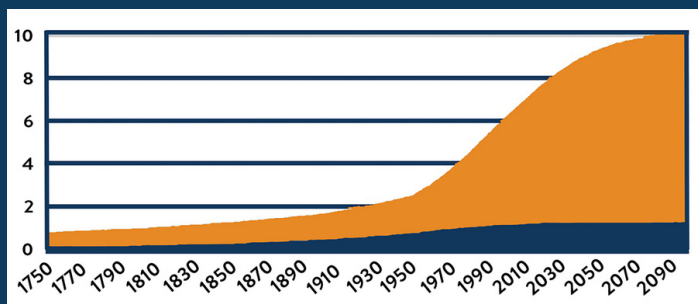
Les flux migratoires qui se déversent sur l'Europe inquiètent aujourd'hui, en effet, très vivement les populations locales en Europe. Ils sont dus aux divergences extraordinaires existantes dans les évolutions démographiques, de l'Europe d'un côté, et des pays du Sud de l'autre. Ce phénomène est d'ailleurs général : les pays développés ont une croissance démographique quasi nulle aujourd'hui, alors que les pays « en voie de développement » ont, quant à eux, une croissance extrêmement élevée.

Évolution de la démographie mondiale

1750-2050

(En milliards d'habitants)

Le graphique ci-contre rappelle comment, depuis plus d'un siècle, se sont opérées ces évolutions. Et, il indique comment la démographie mondiale va s'articuler d'ici à la fin du siècle actuel.



Les pays émergents, et tout particulièrement les pays africains, se trouvent devoir faire face, avec les progrès de la médecine, à des phénomènes démographiques qu'ils ne parviennent pas à maîtriser, leurs économies ne se trouvant pas en mesure de fournir des emplois au rythme auquel croît la population. Les gouvernements de ces pays se trouvent donc complètement dépassés. Et, ces phénomènes ne pourront qu'aller en s'aggravant dans les décennies à venir, les estimations prévoyant un milliard de personnes en plus en Afrique à l'horizon 2050. Si déjà un grand nombre des habitants de ces pays émigrent faute de pouvoir trouver sur place des conditions d'existence acceptables, qu'en sera-t-il demain, d'autant que les évolutions climatiques annoncées vont beaucoup aggraver la situation de plusieurs de ces pays ?

La solution réaliste consiste à traiter le problème à sa racine : aider les pays africains à accélérer leur croissance économique, car il n'y a pas d'autre solution. Cela va demander des moyens considérables, et ne pourra se faire qu'en adoptant une manière totalement nouvelle de faire de l'« aide au développement ». Sans doute, en cessant de vouloir imposer aux pays aidés le respect des normes morales et politiques qui sont celles aujourd'hui des pays fournisseurs de l'aide, et en centrant l'aide en tout premier lieu sur la réalisation des infrastructures, car il s'agit du premier goulot d'étranglement à lever dans tous ces jeunes pays. C'est un enjeu qui concerne l'Europe toute entière. Seule l'Union européenne, si l'on veut agir efficacement, est en mesure de mobiliser tous les moyens nécessaires, et possède le poids voulu pour mener à bien les négociations difficiles qu'il va falloir engager avec tous ces pays. Emmanuel Macron a d'ailleurs déclaré, récemment : « Nous ne pourrions lutter contre les grandes migrations que si, ensemble, nous nous engageons pour lutter contre leur cause profonde qu'est l'insuffisance de développement en Afrique ».

Quelle est la situation actuelle ?

Les pays développés ont bien pris conscience, depuis des années déjà, de la nécessité d'apporter leur concours aux pays « sous-développés ». Et, ils ont pris ainsi, en 1960, devant les Nations Unies, l'engagement de consacrer chaque année 0,7 % de leur PNB à l'Aide publique au développement (APD). Malheureusement, ces engagements, jusqu'ici, n'ont pas été tenus, puisque l'on n'en est qu'à la moitié seulement des montants promis, et ces aides sont apportées d'une manière totalement désordonnée, donc inefficace. S'il est bien un sujet de controverse, aujourd'hui, entre experts, c'est le jugement à porter sur l'efficacité des

APD, des aides qui n'ont cessé de croître, d'ailleurs, passant de 23 milliards de dollars en 1960 à 165,8 milliards aujourd'hui. Beaucoup d'études ont montré qu'il n'y avait pas de corrélation évidente entre le montant des aides et le taux de croissance des pays aidés, car bon nombre de ces pays sont gérés avec trop de laxisme. Et il y a, par ailleurs, une partie des fonds versés qui se trouve détournée : la BIRD (*1) évalue à 30 ou 40 milliards de dollars le montant des fonds volés, chaque année, par des élites corrompues. Il y a, d'un côté, les aides bilatérales et, de l'autre, les aides multilatérales, et les objectifs sont les plus divers : remboursement des dettes, fonctionnement des administrations locales, aide aux réfugiés, paiement de très nombreux experts étrangers, frais d'assistance technique, etc. Le site Contrepoints rappelle que le Président Yoweri Museveni a déclaré, un jour, que l'Ouganda n'a pas besoin d'aide, mais de commerce avec les partenaires du développement. C'est, précisément, de cette manière qu'opèrent aujourd'hui les Chinois en Afrique. Et, le FMI a reconnu que l'aide chinoise « impacte positivement la croissance des pays africains ». Il serait donc bon de s'inspirer des manières d'opérer des Chinois.

Quelle stratégie adopter ?

L'Europe, qui accorde aux pays en voie de développement 60 milliards d'euros d'aide chaque année, affecte environ 40 % de son aide aux pays africains, soit 24 milliards. Le reste concerne les autres pays ACP (*2).

S'agissant d'accélérer considérablement le développement économique des pays africains, l'effort financier à consentir va devoir être considérable : il va s'agir de prévoir un budget de quelques 100 à 110 milliards d'euros chaque année, pour le moins. C'est, d'ailleurs, le chiffre qui correspond aux engagements qui ont été pris devant les Nations Unies, le PIB des 28 pays de l'UE se montant à un peu plus de 16 000 milliards d'euros. L'Aide de l'Europe à l'Afrique passerait ainsi de 24 milliards d'euros à un peu plus de 100 milliards : une aide, donc, qui serait multipliée par quatre, immédiatement !

Cette aide publique serait consacrée exclusivement aux trois objectifs suivants :

- la réalisation des infrastructures dont l'Afrique a un urgent besoin;
- l'alimentation d'un fonds de garantie des investissements privés contre les risques politiques, un fonds à créer, donc, au niveau européen, à l'image de la MIGA (*3) créé par la BIRD à Washington;
- l'aide à la réinstallation dans leur pays d'origine des migrants illégaux ne pouvant trouver asile en Europe.

Les retards en matière d'infrastructures dans les pays africains sont considérables : il manque, partout des réseaux d'eau potable, des réseaux électriques, des voies de communication, des barrages hydro-électriques, des périmètres irrigués, etc. Toutes ces infrastructures font aujourd'hui gravement défaut, et le développement économique de ces pays ne peut se faire en leur absence. Dans ce domaine, il faudra procéder à la manière des Chinois, c'est-à-dire en adoptant, en accord avec les pays concernés, des procédures spéciales permettant d'agir directement en mobilisant, notamment, les grandes entreprises de travaux publics existant dans les pays européens.

Pour ce qui est de la mobilisation des entreprises industrielles européennes pour qu'elles s'orientent bien plus qu'elles ne le font aujourd'hui vers l'Afrique, il faudra que les pays africains s'ouvrent largement aux investissements privés étrangers. Et c'est bien ce qu'a su faire la Chine pour se développer en devenant en relativement peu de temps l'usine du monde. Il faut, en effet, être conscient du fait que l'implication des entreprises des pays développés dans le processus de développement de pays en voie de développement est fondamentale.

Les entreprises étrangères qui investissent sur place constituent le moteur de la croissance dans ces pays. Actuellement, les IDE (*4) s'élèvent à quelques 800 milliards de dollars chaque année, dans le monde : 500 milliards s'orientent vers les pays asiatiques, et seulement 60 milliards vont dans les pays africains ; et, dans ce cas, il s'agit essentiellement d'investissements dans le secteur pétrolier. Les investissements étrangers permettent aux pays bénéficiaires d'acquérir les know-how qu'ils n'ont pas, et de former leur main-d'œuvre. Et ce sont les acteurs étrangers qui permettent aux pays qui savent les accueillir de nourrir leurs exportations, car des entrepreneurs locaux agissant seuls sont incapables d'accéder aux marchés des pays développés. L'expérience des pays d'Amérique latine qui, après la Seconde Guerre mondiale, ont voulu faire un développement autarcique montre que cette voie conduit toujours à l'échec. Il faut être conscient que tout pays qui se développe accroit, à très vive allure, ses importations, et il est donc vital, pour lui, qu'il puisse développer ses exportations au même rythme afin d'être en mesure de payer ses importations.

Les tâches devront donc se répartir entre le secteur public et le secteur privé : les aides publiques finançant la réalisation des infrastructures, et les investissements privés permettant la mise en place d'un tissu industriel

d'entreprises qui vont alimenter le marché local et produire les biens manufacturés à exporter. Les Chinois nous ont montré l'exemple. En Éthiopie, par exemple, ils ont créé une demi-douzaine de zones franches industrielles où les ouvriers sont encadrés par des personnels chinois, les salariés locaux vivant sur place dans des villages où flottent côte à côte les drapeaux éthiopien et chinois ; et les exportations se font par le port de Djibouti. Le plus grand parc est celui de Awassa, construit par la « China Communications Construction Company », un parc de 130 hectares qui comporte une quinzaine d'usines textiles. Il faudra donc épauler les entreprises industrielles européennes pour qu'elles investissent dans les pays africains, et cela se fera en les couvrant contre les risques politiques existants dans ces pays.

Et, troisième volet du plan d'aide à l'Afrique : la réinstallation dans leur pays d'origine de tous les migrants ne pouvant s'installer en Europe. Cette action a une double finalité : d'une part, permettre aux pays africains de ne pas se priver du dynamisme et des compétences de tous ces jeunes qui s'expatrient pour aller trouver fortune en Europe et, de l'autre, limiter les flux migratoires qui se dirigent sur les pays européens. Les pays européens vont de plus en plus se trouver limités, en effet, dans leurs capacités d'accueil en raison de toutes les pertes d'emplois qui vont résulter, demain, de la révolution numérique, une révolution qui s'opère à vive allure dès maintenant dans tous les pays industrialisés. Les populations en Europe demandent, d'ailleurs, de plus en plus à leurs dirigeants de mieux réguler les flux de migrants qui se présentent, chaque année, aux portes de l'Europe.

Le plan d'aide à l'Afrique pourrait s'articuler de la façon suivante :

INFRASTRUCTURES	80%
Alimentation d'une MIGA européen ...	6%
Aide à la réinstallation des migrants ...	10%
Frais de gestion ...	4%
TOTAL	100%

tous les moyens financiers disponibles. Il s'agit, là, d'un enjeu de la plus grande importance, tant pour les pays africains que pour l'Europe, elle-même.

Un enjeu important pour les entreprises européennes. Il va s'agir de rendre l'Aide au développement, cette fois, vraiment efficace en agissant beaucoup plus directement que précédemment. Les grandes entreprises européennes de génie civil et de travaux publics auront un rôle important à jouer puisqu'il faudra réaliser, partout, de très importants travaux.

Et, pour ce qui est des investissements privés, il va s'agir de les soutenir en créant un organisme d'assurance des investissements privés en Afrique, à l'image de la MIGA créée à Washington par la BIRD. Si les investisseurs privés ne sont pas couverts par une assurance les protégeant contre les risques politiques, rien ne se passera. Ce fonds d'assurance des investissements privés pourrait bien absorber, à lui seul, 5 à 6 milliards d'euros chaque année. L'Europe, à la manière toujours des Chinois, agirait sans assortir son aide de conditions particulières de « bonne gouvernance » : plus d'intrusion, par conséquent, dans les affaires intérieures des pays aidés. Le temps presse, en effet, et il faut avancer, sans s'ingérer dans les affaires intérieures des pays aidés.

Pour les entreprises européennes de travaux publics, ce plan d'aide à l'Afrique leur ouvrirait des marchés considérables : 70 à 80 milliards de travaux à réaliser chaque année. Et pour les entreprises européennes qui seraient soutenues dans leurs efforts pour s'implanter sur le continent africain, s'ouvriraient de nouveaux marchés : il s'agira, demain, d'un continent peuplé de 2 milliards d'habitants.

Quel dialogue, avec les pays africains ?

Il faudra que les pays africains, dans le cadre de cette nouvelle politique de coopération qui leur serait proposée, admettent de s'ouvrir largement aux investissements étrangers et qu'ils acceptent, par ailleurs, le retour chez eux de tous leurs nationaux que l'Europe leur renverrait.

Ces migrations posent, en effet, aujourd'hui, beaucoup de problèmes politiques aux gouvernements des pays européens. Au demeurant, l'Europe se trouve à la veille de la révolution numérique, une révolution qui va détruire un très grand nombre d'emplois. L'intelligence artificielle, les nanotechnologies, l'impression 3 D, et les objets connectés, vont bouleverser complètement les économies des pays développés. Il s'agit de la quatrième révolution que connaissent les pays industriels : il y eut celle de la vapeur, puis celle du moteur électrique, ensuite celle de l'informatique, et, à présent, celle de la transformation digitale et de l'intelligence artificielle. Selon une étude réalisée par l'Université d'Oxford, 47 % des emplois seraient menacés dans les pays développés, et ce seront les travailleurs les moins qualifiés qui se trouveront les plus affectés. Johan Van Der Biest, gérant du fonds « Robotics de Candriam », nous dit : « L'explosion de la puissance de calcul des machines et la baisse des coûts de production des robots changent totalement la donne ». L'Europe ne va donc plus pouvoir absorber tous ces nouveaux arrivants venus des pays en voie de développement.

Le plan dont nous venons d'esquisser les grandes lignes serait un projet bénéfique pour chacune des parties en présence. D'une part, on assisterait à une forte accélération du développement économique des pays africains et, de l'autre, il y aurait l'ouverture de marchés importants pour les entreprises européennes.



Et c'est aussi, au plan politique qu'un tel plan serait bénéfique : il permettrait aux dirigeants africains de consolider leur régime du fait que le développement économique qui s'opèrerait localement serait fortement apprécié par leur population ; et, d'autre part, pour ce qui est des dirigeants européens, le calme serait ramené dans leur pays du fait que les flux migratoires actuels seraient maîtrisés. On sait, en effet, que le populisme s'est beaucoup développé en Europe ces dernières années du fait des phénomènes migratoires auxquels les divers pays européens se trouvent devoir faire face. Ceci a conduit à l'émergence de problèmes qui n'ont, pour l'instant, pas de solution.

Bien évidemment, les vrais « réfugiés » continueraient à être accueillis, comme habituellement, en Europe. Et, on peut estimer que leur nombre sera suffisant pour satisfaire les besoins de main d'œuvre auxquels se trouveront confrontés, demain, les pays européens susceptibles de connaître un déficit démographique.

L'Europe sera-t-elle capable de se mobiliser pour mettre en place un tel plan ?

C'est, là, l'interrogation principale. La croissance démographique extraordinairement élevée des pays du Sud de l'Europe pose, incontestablement, au continent européen un problème fondamental, mais les dirigeants de l'Europe ne paraissent pas en avoir pris réellement conscience. L'historien René Grousset fait, dans son ouvrage « Bilan de l'Histoire », de la démographie l'élément clé qui explique la fin des empires, voire des civilisations.

L'Union Européenne a bien du mal à s'édifier, et les nations qui la composent sont encore très loin d'abandonner à une autorité supranationale le rôle de conduire leur destin. C'est ainsi que l'Angleterre vient de confirmer son Brexit : la seconde plus grande puissance de cet ensemble de nations se retire donc de cette construction.

Les 27 nations européennes engagées dans la construction de l'Europe de demain vont-elles comprendre qu'elles ont un destin commun ? Et vont-elles consentir à faire les efforts financiers voulus pour que les mesures à prendre pour l'assurer puissent être mises en place avant qu'il ne soit trop tard ? Ce que nous proposons, c'est de focaliser le budget d'Aide Publique au Développement (APD) de l'Union Européenne sur les pays africains, et de le faire passer de 60 milliards d'euros, qui est son montant actuel, à 100 milliards d'euros, chaque année. Ces chiffres, ne sont pas irréalistes puisqu'il s'agirait simplement de se conformer aux engagements pris en 1960 par les pays de l'OCDE devant les Nations Unies en matière d'Aide Publique au Développement.

NOTES

*1 BIRD : Banque internationale pour la reconstruction et le développement

*2 ACP : Afrique-Caraïbe-Pacifique

*3 MIGA : Multilateral Investment Guarantee Agency – Agence multilatérale de garantie des investissements

*4 IDE : Investissements Directs Étrangers



FONDS DE DOTATION IAE PARIS SORBONNE

Au travers de son Fonds de Dotation, l'IAE Paris Sorbonne Business School, prolonge sa mission en favorisant auprès de tous un esprit de progrès, un engagement humaniste et une action sociétale forte, qui sont au cœur de son ADN.



Dans un monde complexe, avec un contexte globalisé où la crise économique va de pair avec la crise environnementale et les défis sociaux. Le Fonds de Dotation de l'IAE Paris Sorbonne est un outil clé pour aller encore

plus loin. A l'heure où les murs qui se dressent partout sont autant de barrières pour développer la transversalité, le Fonds de Dotation crée des ponts pour rapprocher les acteurs publics et privés autour de nouvelles initiatives. **Le Président Guy Lacroix**

Fondé par l'IAE
Paris Sorbonne en :

2014

Entreprises
Mécènes & Partenaires

+30

Sommes récoltées

1.5M€

NOTRE VOCATION

Renforcer l'action publique menée par l'IAE Paris-Sorbonne par différentes actions d'intérêt général financées grâce au mécénat.

Rassembler des personnes du monde économique et académique et favoriser le développement de l'IAE Paris-Sorbonne.

NOS MISSIONS

Soutenir des actions de recherche, formation, rencontres, colloques, séminaires.

Soutenir la publication de toute analyse, ouvrage, thèse, nomenclature, entrant dans le cadre de son objet.

Attribuer de bourses de recherche pour des actions entrant dans l'objet du Fonds.

Soutenir les actions visant au développement à l'international.

Soutenir des institutions dont les projets susciteraient un intérêt dans le cadre des axes financés par le Fonds de dotation.

Faiblesses des échanges

commerciaux en Afrique : pistes d'amélioration



Charles Nyamé Kangue

CEO & Founder du cabinet Markets Polyclinic
MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 1988
Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne
charles.nyame-kangue@iae-paris.org commerce.

Le commerce a toujours été perçu comme un important moteur de croissance économique et de développement. De nombreux pays et régions de par le monde ont pu aider leurs peuples à passer de la pauvreté à la prospérité grâce au commerce.

Bien que l'économie africaine soit caractérisée par un degré relativement élevé d'ouverture, avec un taux d'exportation et d'importation de 55,7 % par rapport au PIB en 2019, le commerce ne joue pas un rôle primordial dans la réalisation d'une croissance économique et d'un développement rapide et durable dans bon nombre de pays. L'échec du commerce africain à servir de catalyseur pour une croissance économique durable et pour la réduction de la pauvreté est dû en partie à ses trois facteurs de base qui sont interdépendantes : la taille, la structure et l'orientation.

De l'ordre de 5 % en 2018, la contribution de l'Afrique au commerce mondial est insignifiante. En Afrique, les exportations sont fortement axées sur les produits primaires qui sont caractérisés par une croissance relativement lente, l'instabilité des prix et la détérioration à long terme de l'échange. La participation des pays africains aux secteurs dynamiques du commerce mondial, en particulier aux secteurs industriels et des services, a été en partie entravée par des contraintes liées à la faiblesse de l'offre et au manque de compétitivité.

Une caractéristique clé du commerce en Afrique, qui a eu des répercussions négatives en raison de son impact sur la croissance économique et le développement, est le fait que ce commerce soit essentiellement orienté vers le marché extérieur avec un volume relativement faible des échanges intra-régionaux.

Faiblesse du commerce intra-africain.

Le commerce intra-régional en Afrique reste faible par rapport au volume des échanges dans d'autres régions du monde. En 2016, il représentait 16 % du total des échanges contre 63 % en Europe, 40 % en Amérique du Nord et 30 % en Asie (ASEAN). En 2017, le commerce intra-africain était de l'ordre de 17 %. Même si l'on tient compte des chiffres du commerce transfrontalier informel et non enregistrés de l'Afrique, le niveau total des échanges intra-africains ne peut dépasser plus de 20 %, ce qui demeure inférieur aux chiffres des autres grandes régions du monde.

À l'intérieur même du continent, il faut également tenir compte des différences entre régions : à seulement 2,1 % en 2014, la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) a la plus faible proportion de commerce intrarégional contre 15,3 % pour l'Union économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA) et 15,7 % pour l'Union douanière d'Afrique australe (Southern African Customs Union, SACU).

La non-existence d'échanges commerciaux significatifs entre les différents pays africains n'a pas permis à ces derniers d'exploiter pleinement les synergies et les complémentarités de leurs économies, de profiter pleinement des économies d'échelle et autres opportunités (générer des revenus et créer des emplois) qu'une meilleure intégration des marchés et des infrastructures fiables auraient générées.

Comment améliorer le commerce intra-africain ?

L'essor du commerce intra-africain a été entravé par un certain nombre de facteurs. Il s'agit notamment :

- des différences en matière de régimes commerciaux
- des procédures douanières restrictives
- des obstacles administratifs et techniques
- des limites de la capacité de production
- des insuffisances dans le domaine des infrastructures liées au commerce
- du manque de financement du commerce;
- du peu d'informations liées aux activités commerciales
- de l'absence d'intégration des marchés de facteurs
- du manque de considération accordé aux questions liées au marché intérieur
- et de l'égoïsme de certains dirigeants africains.

Aussi, nous envisageons ci-dessous sept pistes d'amélioration pour renforcer le commerce intra-africain

1. Politique commerciale

Le renforcement du commerce intra-africain exige l'adoption et la mise en œuvre de politiques commerciales cohérentes et efficaces aux niveaux national, régional et continental orientées vers le renforcement du commerce intra-africain.

Afin d'accélérer le renforcement du commerce intra-africain, nous préconisons les programmes et mesures suivantes :

- Intégration du commerce intra-africain dans les stratégies nationales commerciales et de développement.
- Prise en compte du renforcement du rôle du secteur privé organisé, du secteur privé informel et des femmes lors de l'élaboration des politiques commerciales.

- Établissement de plates-formes régulières formelles pour le secteur privé, organisation du secteur privé informel, des femmes d'affaires et de la société civile pour un dialogue sur la politique commerciale avec le gouvernement.

- Promotion du commerce des produits alimentaire à l'échelle intra-africain.

- Suppression des tarifs douaniers, des mesures non tarifaires et des restrictions quantitatives sur les échanges intra-africains pour les produits alimentaires. Prise d'engagements pour libéraliser les échanges liés aux secteurs des services : services des transports, professionnels, financiers et des technologies de l'information et de la communication (TIC).

- Engagement à harmoniser les règles d'origine et à simplifier les régimes commerciaux.

- Promotion des produits « Made in Africa » et diffusion du slogan « Acheter les produits fabriqués en Afrique ».

2. Facilitation du commerce

Au nombre des principales causes du faible niveau des échanges intra-africains, se trouvent les nombreuses contraintes liées à la facilitation du commerce. La suppression de ces contraintes est essentielle pour le renforcement du commerce entre les États africains. Sans cette suppression, des mesures comme l'élimination des tarifs douaniers sur les échanges commerciaux intra-africains, qui a été le principal objectif des efforts d'intégration du marché à l'échelle régionale et continentale, aura un effet limité sur le renforcement du commerce intra-africain.

Contrairement à d'autres obstacles majeurs au commerce intra-régional, la question de la facilitation du commerce pourrait être réglée assez rapidement et à un coût dérisoire s'il existait une volonté politique et un engagement accru pour la promotion des échanges commerciaux intra-africains.

3. Capacités de production

La contribution insignifiante de l'Afrique au commerce mondial et le volume relativement faible du commerce intra-africain peuvent être dus, dans une large mesure, aux capacités de production inadéquates, en particulier dans les secteurs dynamiques du commerce mondial.

Les échanges commerciaux entre l'Afrique et le reste du monde montrent que le continent exporte et importe toutes les catégories de produits. Toutefois, bien que l'Afrique exporte davantage de minerais, métaux, pierres précieuses et de carburants, à l'inverse, elle importe des produits manufacturés, chimiques, des machines et des équipements de transport. Ce sont là des gammes de produits pour lesquels le continent ne dispose pas de capacités de production.



L'augmentation des capacités de production dans le secteur manufacturier permettra à l'Afrique d'être plus autonome et de disposer d'une meilleure structure et d'une meilleure balance commerciale dans le cadre des échanges commerciaux avec le reste du monde.

4. Infrastructures liées au commerce

L'inadaptation des infrastructures de base a été l'une des causes majeures du manque de diversification et de compétitivité de l'économie africaine, de la marginalisation du continent dans les secteurs dynamiques du commerce mondial et du niveau relativement faible des échanges intrarégionaux. Par rapport aux autres régions développées et en développement de par le monde, les entraves à la production et au commerce dues à l'inadéquation des infrastructures sont plus importantes.

L'inadéquation des réseaux routiers, ferroviaires, aériens et des voies navigables a entraîné une hausse des coûts de transport en Afrique qui sont parmi les plus élevés au monde. Pour les pays enclavés, ces coûts représentent jusqu'à 70 % de la valeur des exportations.

La productivité, la compétitivité et les échanges commerciaux des pays africains sont également gravement entravés par les carences en infrastructures

souples, en particulier l'énergie et les TIC. En dépit de sa richesse en ressources énergétiques, l'Afrique ne représente que 3 % de la production énergétique mondiale alors que 20 % environ de la population mondiale se trouve sur le continent. Même si l'Afrique a connu au cours de ces dernières années une croissance phénoménale de la téléphonie mobile et des services Internet, la couverture téléphonique reste encore très faible par rapport aux autres régions du monde.

Le développement des infrastructures est essentiel pour la production des biens et la réalisation de prestations de services à bas coûts qui soient compétitifs au niveau mondial, pour l'amélioration de la performance des pays africains dans le domaine des échanges commerciaux à l'échelle mondiale et pour l'expansion du commerce intra-africain.

5. Financement des transactions commerciales

Les mécanismes de financement inadaptés représentent l'une des principales entraves à la croissance du commerce en Afrique, en particulier à la croissance du commerce intrarégional. Le paysage financier du continent est caractérisé par une multiplicité de monnaies inconvertibles et le manque d'institutions régionales capables de fournir un financement, des crédits et des garanties pour le commerce transfrontalier.

En général, il est plus facile d'obtenir un financement pour les échanges commerciaux entre l'Afrique et le monde extérieur que pour les échanges intra-africains. Des systèmes financiers très développés et performants sont primordiaux pour la participation effective des pays africains aux transactions commerciales internationales et pour le renforcement des échanges intra-africains.

6. Informations commerciales

Des informations concrètes, facilement accessibles et actualisées sont nécessaires pour profiter pleinement des opportunités commerciales disponibles au niveau intra-africain. Quelquefois, en raison du manque d'informations pertinentes, les pays africains importent des biens et services auprès de sources qui se trouvent à l'extérieur du continent alors que l'approvisionnement en marchandises de qualité et à des prix similaires pourrait se faire auprès d'autres pays africains. L'amélioration des réseaux de vulgarisation d'informations constitue un volet important de toute stratégie visant à renforcer le commerce.

7. Intégration des marchés de facteurs

La mobilité des facteurs de production aux niveaux

intra et inter régionaux (travail, entreprise et capital) peut contribuer, de manière significative, à la promotion de l'intégration africaine et au renforcement du commerce intra-africain. La circulation de la main-d'œuvre entre les différents pays de certaines régions d'Afrique est une question sensible, source de tensions. Toutefois, si cette question était bien gérée, elle pourrait aider à renforcer les capacités de production, à relancer le commerce intra-africain et à mieux répartir les coûts et les bénéfices de l'intégration régionale.

En synthèse et au regard des liens économiques de plus en plus interdépendants à l'échelle mondiale, l'Afrique ne peut s'abstenir d'établir des relations commerciales avec l'extérieur. Toutefois, le continent peut réduire sa vulnérabilité aux chocs extérieurs et améliorer ses performances commerciales et économiques si l'intégration des marchés est renforcée et si le commerce extérieur de ces pays se fait avec les autres pays africains. Le renforcement des échanges commerciaux intra-africains, l'expansion de l'intégration des marchés africains et le maintien de la concurrence entre les pays africains permettront de renforcer leurs capacités et de les rendre plus compétitifs sur le marché mondial.



We will surprise you with
our community of Talents ready
to work remotely for your company.

Talenteum.africa
1st social bridging platform



I am looking for a python engineer

You are looking for Talents ?
Register on www.talenteum.com

COVID-19 : l'épée de Damoclès



Nathalie Job

Joint CEO

Kantar Indian Ocean & AIM

Analysis Institute of Management

nathalie@analysis.im

L'impact de la pandémie ne cesse de s'accroître au niveau local et international.

Si les Mauriciens ont désormais moins peur d'être malades ou touchés personnellement par la maladie, le spectre de la deuxième vague, largement véhiculé par les médias internationaux et relayé localement dans les réseaux sociaux, participe à la détérioration du climat de confiance.

Paralysé par des lendemains peu souriants, et une actualité économique en berne, le consommateur devient prudent, planifie et se concentre sur les dépenses essentielles. Cependant, pour les moins affectés, il reste important de satisfaire les besoins de la famille, notamment des enfants, quitte à sacrifier d'autres dépenses.

Un climat d'attente qui freine les projets et encourage la procrastination.

71%

Mai20- W2

80%

Juillet20- W3

Des Mauriciens en juillet 2020 sont très inquiets d'une nouvelle vague, contre 70% en mai 2020.

Benchmark International :
Juillet 2020

76%

Le benchmark international de Kantar, basé sur des pays européens, américains, asiatiques et africains, est légèrement en dessous, à la même date. Ce résultat nous permet de nous interroger sur la rationalité de l'inquiétude des Mauriciens, alors que l'île vit dans une quarantaine nationale. La nature insulaire de la population mauricienne explique en partie cet enclin au repli. Cependant, le climat de communication ou de non-communication semble exagérément renforcer ce trait de caractère, au dépend d'une économie déjà largement affectée.

Des ménages rapidement impactés dans leur gestion du budget familial

L'ampleur de l'impact sur les revenus des ménages mauriciens s'est accrue et est forte comparée au benchmark international qui est de 59 % en juillet 2020. Cette réalité renforce l'hypothèse de la relative fragilité de revenus des ménages. En effet, quasiment 17 % de la population active travaille à son propre compte ou pour une activité familiale et au moins 7 % est au chômage. À cela s'ajoute la forte diminution des side-business qui sont des sources non

négligeables de revenus pour une partie des ménages et qui, habituellement, leur permettent de faire face aux dépenses moins essentielles.



51% **58%** **72%**
Avril20- W1 Mai20- W2 Juillet20- W3

des Mauriciens en juillet 2020 déclarent que le budget de leur foyer est déjà impacté par la crise du coronavirus.

Et qui font le choix de la rationalisation et de la gestion de priorités, tout en essayant de préserver les loisirs et sorties familiales.

En moins de 2 mois, la gestion du budget est devenue la priorité des ménages, et cela quel que soit l'âge. Les consommations non-essentielles sont attentivement analysées, les décisions pesées et la consommation à la maison privilégiée.

Dans un tel climat, les consommateurs sont en attente, de la part des entreprises et des marques, de solutions pragmatiques pour réduire leur angoisse et préserver leur style de vie. Pourtant, peu d'entreprises, de marques ou d'institutions sont reconnues, à ce stade, par les consommateurs pour leur contribution et support à la communauté. Que ce soit les actions ou la communication qui en soient responsables importe peu, la préférence et l'engagement aux marques pourraient en être impactés.

47% **66%**
Mai20- W2 Juillet20- W3

des Mauriciens en juillet 2020 déclarent que leur priorité numéro 1 ou 2 sera la gestion du budget de leur foyer.

POUR ALLER PLUS LOIN

KANTAR (Ocean Indien)
Contact : Katouskia Sawmy
katouskia@kantartns.io
T 57243158 – T 202 00 55
www.kantartns.io

- Achetez le rapport du Baromètre Covid19 - Mauritius (dernier résultats Juillet 2020)
- Organisez une présentation pour vos équipes des Consumer Insights tirés du Baromètre Covid19 (1h00)
- Organisez un atelier de Relance Marketing de 4h00 pour un minimum de 8 participants, animé par 2 consultants de Kantar, sur la base des Consumer Insights tirés du Baromètre Covid19 et des rapports de Market Intelligence de Kantar comme Kantar Audience, Kantar Shopper et E-Shopper: (HRDC approved) : <https://kantartns.io/recovery-marketing-road-map/>

COVID-19 et tourisme : l'envie plus forte que la peur ?



Les Européens, comme les Chinois et Américains, sont très préoccupés par la crise du coronavirus : revenus en baisse pour une bonne partie de la population, près de la moitié a encore peur de tomber malade malgré les précautions prises et 90 % croient au retour de la pandémie avant la fin de l'année. Les facteurs économiques vont également commencer à peser sur les choix des consommateurs : dans les principaux pays européens, la Covid-19 affecte déjà les revenus d'une bonne partie de la population, entre - 30 % et - 50 % et un tiers s'attend à être impacté. Les annonces de fermeture d'entreprise et de licenciement vont évidemment aggraver cette situation.

Dans ce contexte et cet esprit, quelle place pour le voyage ? Comment rassurer sans mentir ? Comment rester dans les esprits pour ne pas perdre maintenant et plus tard ?

Les résultats des quatre vagues du Covid-19 Barometer de KANTAR (*1) montrent que la grande majorité des voyageurs a choisi de reporter son voyage plutôt que de l'annuler.

Questionnés sur ce qu'ils veulent faire en priorité quand la pandémie aura diminué, les consommateurs de tous les pays citent en premier lieu les interactions sociales, les sorties dans des restaurants et bars, le shopping, les sorties culturelles et le voyage, notamment local, mais également international.



Dans ce contexte et cet esprit, quelle place pour le voyage ? Comment rassurer sans mentir ? Comment rester dans les esprits pour ne pas perdre maintenant et plus tard ?

Les résultats des quatre vagues du Covid-19 Barometer de KANTAR (*1) montrent que la grande majorité des voyageurs a choisi de reporter son voyage plutôt que de l'annuler.

Questionnés sur ce qu'ils veulent faire en priorité quand la pandémie aura diminué, les consommateurs de tous les pays citent en premier lieu les interactions sociales, les sorties dans des restaurants et bars, le shopping, les sorties culturelles et le voyage, notamment local, mais également international. Évidemment les interdictions de circulation actuelle sont le premier frein au voyage et elles ne seront levées que quand le risque aura été minimisé ou rendu contrôlable.

Cette envie d'ailleurs diffère de pays en pays. Ainsi, elle est nettement plus forte parmi les Britanniques, les Allemands, les Suisses ou encore les Singapouriens. Dans ces pays, l'envie de voyage international est supérieure ou égale à celle du voyage local.

Alors que pour les Italiens, les Français, les Sud-Africains ou encore les Chinois, l'envie de voyage local est plus importante que l'international. Ces pays ont souvent des offres locales variées et intéressantes qui sont une bonne alternative au voyage lointain.

Et qu'en est-il à l'île de la Réunion ?

Pour Maurice, la bonne surprise sera surement régionale. En effet, les Réunionnais pensent à Maurice comme seconde destination de vacances derrière la Métropole (41 % contre 74 %). D'ailleurs parmi les voyageurs réunionnais, une petite proportion envisage toujours de voyager en juillet ou en août et plus d'un tiers avant la fin de l'année.

Comment se préparer et pour attirer qui ?

Si Maurice peut compter sur ses repeaters (30 % de sa clientèle) qui pourront être plus facilement touchés et rassurés par la politique efficace menée jusqu'à présent par le gouvernement mauricien pour éliminer les risques sanitaires, il semble aussi important de viser juste, avec une communication adaptée, par pays, car les situations diffèrent.

Notons d'ailleurs que sur 50 pays interrogés, les Réunionnais sont sûrement ceux qui ont le moins craint la pandémie et sont globalement les moins préoccupés par la pandémie (cf. Kantar Barometer Covid19 – Réunion Vague 1 et 2).

Comment se préparer et pour attirer qui ?

Si Maurice peut compter sur ses repeaters (30 % de sa clientèle) qui pourront être plus facilement touchés et rassurés par la politique efficace menée jusqu'à présent par le gouvernement mauricien pour éliminer les risques sanitaires, il semble aussi important de viser juste, avec une communication adaptée, par pays, car les situations diffèrent.

La destination Maurice continue d'exister même sans visiteur : il serait judicieux de réfléchir et de mettre en place une stratégie de communication adaptée à chaque moment de la crise (ouverture des frontières, procédures de contrôle, quarantaine, etc.) car les visiteurs ont besoin de se projeter et de garder le lien ou l'intérêt pour notre île. La communication de la destination doit surtout lui permettre de continuer à exister et à séduire sur le marché afin de ne pas perdre le bénéfice de plusieurs années de communication. En effet, il est prouvé qu'une marque qui ne communique pas en temps de crise, met deux fois plus de temps qu'une autre à se relever.

Quant aux offres elles-mêmes, l'heure est à la flexibilité.

Plus d'information :

KANTAR (Océan Indien) www.kantartns.io

NOTES

(*1) Kantar Covid-19Barometer – 4 vagues – dans 50 pays, dont Maurice et Réunion ont des sources non

Covid-19, un booster de la transformation digitale en Afrique



Khadija Maarij

Senior Controller, BELFOR France

PhD Student, IPAG Business School

MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 2018

Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne

khadija.maarij@iae-paris.org

Il y a encore quelques années, l'innovation et les nouvelles technologies ne constituaient pas une priorité majeure pour les entreprises africaines en tant que facteur d'innovation et de création de valeur. Aujourd'hui, le contexte économique a connu de profonds changements. La Covid-19 a permis principalement aux sociétés dites « agiles » de continuer d'assurer leurs activités pendant le confinement. La solution du télétravail ne pouvant être déployée à la dernière minute, sans préparation préalable, les sociétés non numériques ont pour la plupart été contraintes de fermer leurs portes.

Tel fut le cas de la majorité des structures africaines, des grandes entités aux PME en passant par les administrations publiques. Certains pays de l'Afrique ont été impactés par cette crise sanitaire, du fait de l'absence d'infrastructures informatiques ne permettant pas aux salariés de travailler à distance. Aussi, au niveau de la chaîne logistique, activité dépendant essentiellement du capital humain, la non-automatisation des processus, de bout en bout, a souvent impacté le maintien de l'activité. Étant donné que, même pour assurer un minimum de production, la présence des salariés s'impose.

Les États africains font face à une situation exceptionnelle qui remet en question les priorités d'investissements en solutions numériques ainsi qu'en recherche et développement.

Dans le contexte de la crise mondiale actuelle, les solutions digitales ont permis de stabiliser quelques secteurs d'activité. En Afrique, faute de moyens, les conséquences économiques seront d'une grande ampleur. Le défi est d'accélérer la modernisation de l'économie africaine et surtout d'activer la transformation numérique du continent. Les réflexions de plusieurs années doivent se concrétiser par des projets réels et utiles dans tous les secteurs d'activité.

C'est dans ce contexte que se pose avec acuité la problématique du virage numérique consubstantiel au développement socio-économique de l'Afrique :

La pandémie Covid-19 sera-t-elle un fait générateur pour accélérer l'implémentation forcée du numérique dans les pays africains ? Est-ce une lapalissade ?

En tous cas, c'est une question qu'une majorité de la population commence à se poser, surtout qu'en période de confinement, le monde a compris l'importance du numérique pour travailler, communiquer, étudier et archiver en utilisant des espaces et des plateformes virtuelles.

Cette réflexion ne poussera-t-elle pas les entreprises à préparer la gestion post-crise ? Une nouvelle stratégie numérique s'impose car les risques liés aux éventuels changements demeurent importants, d'autant plus que la vitesse de la transformation digitale doit suivre celle de la croissance du continent. Cependant une bonne préparation et un bon accompagnement permettront de réduire ces périls. Tout d'abord, les gouvernements doivent s'impliquer davantage dans ce sujet, l'investissement



numérique est très couteux, et ne se limite pas aux seuls faits de se faire doter d'équipements matériels, de solutions d'intelligence artificielle ou logicielles/progicielles. La volonté des États africains et leur implication permettront de créer une synergie entre l'ensemble des parties prenantes et de réussir la transition.

En effet, l'utilisation des nouvelles technologies pose plusieurs types de questions : création de nouveaux métiers, de nouvelles compétences et plus généralement la question de l'émergence d'une nouvelle chaîne de valeur qui vise à améliorer la performance économique du continent suite à l'automatisation des systèmes.

La transformation digitale africaine ne pourra réussir sans la formation adéquate des forces vives, pilier important dans ce processus de changement. Les formations initiales, continues voire professionnelles, doivent être adaptées aux nouveaux outils numériques. Elles doivent s'intéresser aussi bien à la pratique qu'à la théorie, pour permettre aux ressources humaines d'être plus compétentes, plus fluides et plus réactives.

L'accompagnement et la conduite du changement sont aussi indispensables pour accélérer la digitalisation de l'Afrique. Si les sociétés n'intègrent pas le capital humain dans ce processus de la phase de recherche des solutions jusqu'aux étapes de test et n'anticipent pas la mise en place de phases de transition, des investissements financiers très importants peuvent ne pas être rentables.

En réalité, certaines structures ont pu réussir leur transformation numérique à l'intérieur du continent. Il s'agit, généralement des structures multinationales, des banques, des assurances, etc. Ces entreprises ont une expertise assez développée, des moyens financiers importants et un capital humain formé.

Le changement des méthodes, l'adaptation des procédures et la communication aussi bien en interne qu'en externe permettront de booster ladite transformation et surtout la réussir. L'objectif étant d'avoir un continent digitalisé, connecté et plus agile, en mettant en place des processus de refonte des systèmes, d'automatisation des chaînes de valeurs qui permettront la modernisation des administrations publiques, des entreprises et des institutions.

Arrivée à ce stade, l'Afrique profitera pleinement des opportunités offertes par le digital, notamment les solutions d'intelligence artificielle. Les sociétés connectées seront plus réactives et tireront profit des nouveaux avantages présents :

- avoir et exploiter l'information au temps réel;
- se focaliser sur l'analyse et l'interprétation au lieu de saisir et archiver les données;
- gagner en termes de stockage physique;
- interagir avec les partenaires internes et externes et finalement;
- gagner en efficacité et en productivité.

Le numérique va certes faire disparaître de nombreux métiers et disciplines, mais il permettra aussi, par cette transformation, la création de nouveaux postes. La peur de la disparition d'un certain nombre d'emplois figure d'ailleurs parmi les principales raisons qui ont ralenti la transformation digitale en Afrique. Le continent a le taux d'analphabétisme le plus important au monde, ce qui est considéré comme un facteur de blocage, car la réussite de l'introduction de ces nouvelles solutions numériques dans des secteurs d'activité spécifiques nécessite un important effort de formation.

Cette vision utopique sur le digital en Afrique doit cependant changer : les réseaux sociaux, les applications de communications ainsi que le e-commerce ont bien prouvé que leur utilisation n'est pas limitée uniquement aux personnes alphabétisées. La simplicité des processus, généralement intuitifs, écarte l'idée de l'échec du numérique dans les pays du tiers monde.

La réussite de la transformation digitale africaine est surtout conditionnée par le niveau de la formation et par la capacité des États et des entreprises à établir et à adapter cette dernière en fonction de l'interlocuteur et de la population ciblée.

Au final, bien que la santé de la population africaine ait été relativement épargnée de la crise sanitaire du siècle, en considérant le bilan actuel affiché dans le continent, du point de vue économique le retard numérique des pays africains leur a causé du tort et cela s'est traduit par la chute des échanges commerciaux et du volume de production.



Innovations et transformation numérique pour le droit à la santé pour tous en Afrique sub-saharienne



Barbara Laurenceau

Représentante pays
Fonds des Nations-Unies pour la Population (UNFPA)
Magistère Relations Internationales
et Action à l'Étranger (MRIAIE), 1995
Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne



Macaire Lawin

Secrétaire général & Responsable du Club Afrique
Alumni IAE Paris Sorbonne Business School
MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 2006
Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne
macaire.lawin@iae-paris.org

Devenues des impératifs pour toute entreprise ou État dans la conduite de leurs missions, innovations et transformations numériques sont en train de bouleverser notre monde. Pourtant trop nombreux sont encore ceux qui doutent de la pertinence de la thématique pour l'Afrique subsaharienne.

Certains n'y voient qu'un effet d'annonce, qui s'évanouira bientôt comme feu de paille car ces transformations ne seraient pas applicables dans des pays aux infrastructures limitées, aux ressources humaines spécialisées rares, aux contextes sécuritaires fragiles.

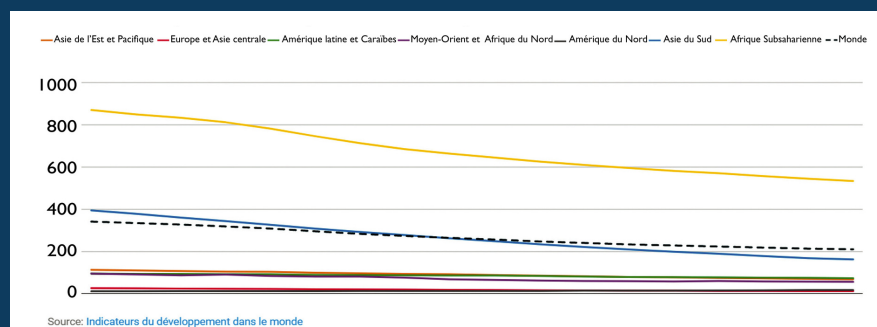
Pourtant, les éléments sont bel et bien en place : les innovations technologiques et la transformation numérique traversent et prennent pied sur tout le continent africain, et peut-être plus vite encore car elles répondent à un impérieux besoin de changer la donne, sans délai. Sur la base des expériences en cours, quelles conditions émergent pour que ces transformations puissent effectivement permettre de changer la donne et accélérer les usages par un virage numérique en santé structuré et organisé ?

Les moteurs de cette récente évolution : un élan et une obligation

À l'instar du reste du monde, la 4e révolution industrielle est bel et bien en marche dans toute l'Afrique : Objets connectés, Intelligence Artificielle, Big Data, Réalité augmentée, nourris par des Fab labs et des incubateurs à foison. Le continent africain regorge désormais d'expériences riches et diverses, pour la plupart fruits d'initiatives privées. Parfois cependant, la volonté politique des États ou d'acteurs nationaux est venue appuyer cette tendance, comme c'est le cas au Rwanda. La coopération internationale, publique ou privée, a commencé également à s'engager, portée par cette velléité de mettre la « coopération numérique » au service de la santé pour toutes et tous.

Le rythme de réduction de la mortalité maternelle des dernières décennies n'était pas suffisant, particulièrement en Afrique subsaharienne où le taux de mortalité maternelle y est le plus élevé parmi les sept régions du monde, avec 534 décès pour 100 000 naissances vivantes en 2017.

Entre 2000 et 2017, le taux de mortalité maternelle dans le monde a reculé de 28%, soit une baisse insuffisante pour atteindre l'ODD correspondant en 2030



Taux de mortalité maternelle (nombre de décès maternels pour 100 000 naissances vivantes), 2000-2017

Le dialogue mondial a repris, la démarche a été revue également et a conduit à l'identification de 17 nouveaux objectifs, les Objectifs de Développement Durable (ODD), à atteindre d'ici 2030. L'objectif 3 de ces ODD visant à "permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge" est assorti de cibles et d'indicateurs, dont la première cible est de réduire à moins de 70 les décès maternels pour 100 000 naissances vivantes. Le 25 septembre 2019, l'Organisation Mondiale de la Santé et 11 autres organisations mondiales lançaient le plan d'action mondial pour l'ODD 3, articulé autour de 8 accélérateurs dont 2 accélérateurs sont relatifs aux innovations et aux données numériques. Une nouvelle génération de solutions en santé nourrie par les innovations et la transformation numérique. En mars 2020, on pouvait décompter que 42 pays africains avaient des politiques de santé numérique (*1). La plupart de celles-ci déclinent la planification stratégique et opérationnelle autour de la gouvernance et le cadre stratégique y compris financier, les ressources humaines, le cadre légal, les infrastructures, les normes et interopérabilité, et services. Autour de ce cadre stratégique, les expériences pratiques ont pris force. Une récente analyse produite par GSMA "la santé numérique : un outil de renforcement du système de santé pour les pays en développement" (*2) articule ces expériences autour de 5 grandes catégories, à laquelle nous rajoutons la récente expérience de la riposte à la COVID-19 :

– L'optimisation des services de santé

Avec des applications mobiles, la télémédecine, les drones, les solutions technologiques permettent progressivement d'offrir toute une nouvelle gamme d'options pour permettre de déployer des solutions de services de santé auprès des communautés et réduire ainsi le fossé entre les populations et les services

de santé de référence souvent rares et centralisés dans quelques grandes villes parfois inaccessibles faute d'infrastructures routières. Grâce à une simple application utilisée par une sage-femme sur un smart phone en zone rurale, les données peuvent être envoyées au centre de référence, la détection des complications de grossesse n'ayant plus besoin de se faire dans un centre de référence éloignée de la femme enceinte. Les stocks de médicaments et leur éventuelle rupture peuvent désormais être suivis en temps réel dans les centrales d'achat des pays sans dépendre de systèmes, lourds et souvent inefficients, de collecte et d'envoi de données.



– La formation des ressources humaines

La qualité de la formation des ressources humaines du secteur santé est souvent épinglée comme l'une des causes fondamentales de la faiblesse du système dans de nombreux pays africains. Dans des contextes de pays à faible revenu, les applications mobiles, la formation à distance adaptée à la demande offrent des solutions peu onéreuses pour mettre à jour les compétences du personnel soignant, mais aussi pour les accompagner dans la prise de décisions cliniques grâce à une mise en relation avec d'autres experts.

– Le système d'Information Sanitaire et l'interopérabilité des solutions numériques

La collecte et le suivi des données du système sanitaire est incontestablement l'un des grands chantiers du numérique sur le continent. Progressivement et dans des temps de plus en plus courts, il est possible de suivre les indicateurs d'utilisation des services de santé, de morbidité ou de mortalité jusqu'aux plus petites unités du système de santé. La plateforme DHIS2 (*3), logiciel open source d'information sanitaire du district, est utilisée pratiquement dans tous les pays du continent africain. Elle permet le reporting, l'analyse et la diffusion des données pour tous les programmes de santé. Aux côtés de ce géant des données sanitaires open source, de nombreux systèmes sont utilisés pour suivre notamment le système d'approvisionnement et de distribution des intrants, ou les données de santé maternelle ou infantile. Le défi majeur est désormais d'assurer l'interopérabilité entre toutes les sources de données numériques et de clarifier la gouvernance des plateformes intégrées de données au niveau des pays pour permettre que l'information collectée se traduise sans délai en action de santé publique.



– Le financement du système de santé

Dans la mouvance de la mobilisation portée par l'OMS pour pousser la Couverture Médicale Universelle (UHC), toute une gamme de solutions numériques se met en place pour accompagner les systèmes d'assurance ou de paiement des services des familles les plus pauvres, couplant systèmes de micro assurance, téléphonie mobile et compagnies nationales d'assurance pour offrir une couverture médicale adaptée au porte-monnaie de chacun.

– Réponse à la COVID-19

La pandémie de COVID-19 qui a frappé le monde sans préavis et a obligé à revoir tous les modes opératoires du système de santé, a également ouvert la porte à une éclosion remarquable des solutions innovantes et numériques développées par les jeunes talents d'Afrique. Ainsi au Bénin, par exemple, dès le mois de mars 2020, une plateforme pour les innovations en réponse à la COVID-19 était lancée autour de la Cité de l'Innovation du Bénin. La plateforme regroupait plus d'une centaine de partenaires et de start up locales. Applications mobiles, intégration des bases de données, utilisation des drones pour la sensibilisation des populations, impression 3D des visières, fabrication de masques locaux aux standards sanitaires internationaux sont autant de solutions qui ont été conçues, prototypées et sont actuellement en cours d'itération et/ou de mise à l'échelle.

La gestion des changements et l'émergence de nouveaux modèles économiques

Ces expériences sont dynamiques et prometteuses, mais la bataille est loin d'être gagnée. Les innovations et la transformation numérique sont indispensables pour accélérer l'accès universel à la santé, mais des transformations éparses et parcellaires ne garantissent en rien une vie meilleure sur le continent.

Une vision stratégique claire et des changements profonds sont indispensables. Tout d'abord, aucune de ces belles initiatives ne peut se déployer et être pertinente durablement si l'ensemble de l'armature institutionnelle et infrastructurelle des pays n'est pas au diapason et engagée. Dans de nombreux États, la gouvernance du secteur du numérique est encore ballottée entre plusieurs entités et ministères, et accentuée par des partenaires internationaux qui veulent « offrir » leurs solutions. Sous l'égide des entités régionales, les États cherchent à développer une vision continentale commune et souveraine face au reste du monde. Cependant, les systèmes restent souvent pratiquement dépendants de solutions numériques qui ne sont pas la propriété de ces États. Les États et écosystèmes nationaux doivent trouver des réponses à des dilemmes comme ceux d'utiliser des solutions numériques pleinement fonctionnelles offertes par des pays amis, mais créant des dépendances, ou d'investir dans le développement de solutions locales mais qui seront moins efficaces pendant un temps. Aussi, investir dans les écosystèmes d'innovation et technologiques des pays devient une priorité pour assurer la capacité de développement de solutions endogènes.

Quelles recommandations pour un déploiement réussi, un développement des usages de la e-santé (*4 ? Les propositions que nous formulons s'appuient sur l'état des lieux et des perspectives énoncées supra. Elles se nourrissent de 4 constats ci-après :

1. L'utilisateur est « oublié » dans le virage numérique en santé. Traditionnellement, le système de santé place l'utilisateur comme un objet de soins prodigués par des professionnels. Ce dernier est souvent réduit à un rôle passif dans la construction de son parcours de soin et n'a qu'une visibilité extrêmement faible sur l'utilisation de ses données de santé. Le virage numérique en santé, au sens de l'OMS, doit donc avoir pour objectif essentiel de repositionner l'utilisateur comme le premier bénéficiaire des services numériques en santé en lui donnant les moyens d'être véritablement acteur de sa santé.
2. Des professionnels de santé sont ou seront confrontés à des offres morcelées et pas toujours interopérables du numérique en santé rendant les usages complexes dans la pratique quotidienne.
3. Un déploiement préalable des outils et fonctionnalités « de base » nécessaires à un développement cohérent de la e-santé en Afrique sub-saharienne. Il manque à ce jour dans nombre de pays un schéma d'architecture cible des Systèmes d'Information en santé, assorti d'un schéma d'urbanisation, fonctionnel et technique fixant un cadre global et opposable qui permettrait d'aligner l'ensemble des acteurs. Sur le terrain, cela se traduit par un foisonnement de projets parfois antagonistes et une dispersion des moyens humains et financiers disponibles.
4. Un développement limité des infrastructures techniques en Afrique sub-saharienne. Le numérique en santé a besoin de bande passante suffisante et stable avec un déploiement massif de fibres optiques et de réseaux 4G.





De ce diagnostic en découlent 9 recommandations clés :

1. Définir et promouvoir un cadre de valeurs et un référentiel d'éthique du numérique qui devront guider l'ensemble des actions en matière de e-santé. La e-santé en Afrique doit constituer un exemple emblématique d'humanisme (*5) dans le numérique.

En effet, l'usage du numérique en santé peut rapidement constituer une source d'inquiétude pour les professionnels et les usagers, notamment quant à l'utilisation des données et des services associés. Il est donc essentiel d'asseoir le renforcement du virage numérique en santé sur un cadre de valeurs et un référentiel d'éthique, afin de structurer les usages et fixer des limites concernant l'utilisation des données et des services. Ce cadre éthique doit permettre de donner du sens au déploiement de la e-santé, en développant la confiance auprès des usagers et des professionnels de santé.

2. Créer dès la naissance pour chaque usager un Espace Numérique de Santé sécurisé et personnalisé lui permettant d'avoir accès à l'ensemble de ses données et services de santé tout au long de sa vie.

3. Proposer un bouquet de services aux professionnels et aux établissements de santé afin de simplifier l'accès aux différents services numériques de l'offre existante, dans le but d'améliorer l'organisation et la qualité de prise en charge.

4. Recentrer la puissance publique des États de la zone sur le développement et le déploiement d'outils de premier niveau standardisés (solutions « clés en main » facilement intégrables), afin de permettre à l'ensemble des acteurs de l'écosystème d'innover et de développer des services à forte valeur ajoutée pour l'utilisateur et les professionnels de santé.

5. Stimuler l'innovation et favoriser l'engagement de l'ensemble des acteurs de la e-santé.

6. Structurer une gouvernance forte et resserrée, dotée d'un bras armé. L'enjeu de la gouvernance est prééminent.



7. Structurer les bases de données des professionnels, des établissements et des patients afin d'alimenter les capacités de création de services et le Big Data en santé.
8. Proposer un schéma cible global pour l'architecture du Système d'Information de Santé.
9. Définir les politiques de sécurité, les référentiels et les normes d'interopérabilité. L'enjeu de la certification ou labellisation des solutions numériques au regard des règles par une entité indépendante et légitime doit être prégnant.

La santé est « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». Elle représente « l'un des droits fondamentaux de tout être humain, quelles que soit sa race, sa religion, ses opinions politiques, sa condition économique ou sociale ». Cette définition, inscrite au préambule de la constitution de l'OMS en 1946, n'a jamais été démentie. Elle implique la satisfaction de tous les besoins fondamentaux de la personne, qu'ils soient affectifs, sanitaires, nutritionnels, sociaux ou culturels. C'est pourquoi nos propositions doivent, au-delà du monde sanitaire, s'appliquer aux champs médico-sociaux et sociaux, pour mieux correspondre aux valeurs de justice et d'humanisme qui nous sont précieuses. La clé de voûte de la transformation du système de santé des pays d'Afrique sub-saharienne est à n'en point douter un développement massif et cohérent du numérique en santé. Le numérique n'est pas une fin en soi. Il est un moyen pour mieux coordonner les professionnels de santé, pour développer des innovations thérapeutiques et organisationnelles, pour lutter contre la fracture sanitaire, et repositionner le citoyen au coeur du système de santé. Cependant, les solutions numériques en santé présentent aujourd'hui une grande vulnérabilité face aux cyber-attaques qui peuvent engendrer un risque systémique et des catastrophes sanitaires. Il est donc nécessaire de construire des plans de continuité d'activité pour anticiper l'impact de ces cyber-attaques et donc un fonctionnement sans outils numériques. Nonobstant les freins évoqués supra, le développement de la e-santé en Afrique sub-saharienne est très bénéfique aux citoyens, même si elle doit être construite de manière structurée. Les citoyens attendent des réalisations et des usages emblématiques. Nous appelons de nos vœux à une conférence des financeurs publics et privés pour impulser et généraliser en Afrique une e-santé incarnée par des humains, au service d'autres humains, et ancrée dans des valeurs éthiques fortes.



NOTES

Les vues exprimées ici n'engagent que les auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues du Fonds des Nations-Unies pour la Population ou des Nations-Unies.

*1 <https://www.ictworks.org/african-national-ehealthstrategy-policy/#.Xu5ZAGhKg2w>

*2 <https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/resources/digital-health-a-health-systemstrengthening-tool-for-developing-countries/>

*3 https://docs.dhis2.org/master/fr/dhis2_user_manual_en/quest-ce-que-le-dhis2.html

*4 E-santé : Le terme e-santé recouvre dans son assertion large un vaste domaine d'applications des technologies de l'information et de la télécommunication au service de la santé.

*5 Théorie, doctrine qui place la personne humaine et son épanouissement au-dessus de toutes les autres valeurs.

Le rôle des FinTech dans l'inclusion financière en Afrique



Gervais Atta

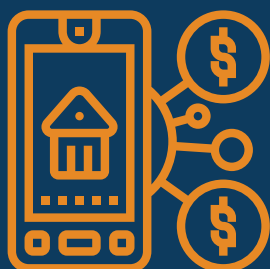
Managing Director Indian Ocean Cluster
BIC* des Comores

Expert en finance inclusive africaine
MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 2016
Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne
gervais.atta@iae-paris.org

Le digital à l'assaut de l'Afrique en pleine croissance, quelle est votre appréciation sur ce thème par rapport au continent ?

Le continent africain est aujourd'hui sous le joug de la digitalisation bancaire, pour faciliter toutes transactions financières et autres paiements. Cette digitalisation rejoint l'apport des FINTECH, qui peut être défini comme l'arrivée des nouvelles technologies comme support de la finance traditionnelle. Le support évoqué ici s'établit dans le principe d'une lutte contre la pauvreté au sein du continent africain notamment à travers l'insertion de chaque individu au sein du système bancaire. Le digital permet en particulier l'accès à des offres bancaires accessibles à toutes et à tous, réduisant ainsi toute exclusion bancaire. Cependant, l'Afrique est aujourd'hui sous-bancarisée avec un taux à 20 %. Pourriez-vous nous présenter l'origine véritable de la motivation d'un tel concept financier et les faits généraux qui suscitent des éléments d'interrogations ? L'origine du concept d'inclusion financière résulte de l'exclusion actuelle de certains groupes d'individus et d'organisations du système bancaire et financier. Ceci dit, cinq formes d'exclusion sont répertoriées selon Kempson et Whyley dont l'ouvrage est paru en 1999, c'est-à-dire :

- l'exclusion de par l'accès : l'éloignement des établissements financiers;
- l'exclusion du fait des conditions : la non-possession des documents ou non-conformité aux critères pour l'ouverture d'un compte. La réglementation, la compliance, etc;
- l'exclusion de par les coûts : les services financiers restent trop coûteux pour des individus à faible revenu;
- l'exclusion Marketing : les établissements ciblent une certaine partie des individus dans la mise en valeur des services financiers;
- l'auto-exclusion : la défiance vis-à-vis des prestataires financiers, la peur du rejet, les barrières psychologiques ou encore religieuses.



Le constat en Afrique montre que nous avons seulement 35 % de la population possédant un compte en banque contre 61,5 % dans le reste du monde. Lorsque 27,4 % de la population mondiale détient une épargne formelle seulement 15,4 % des Africains déposent des fonds dans une institution financière.

Pouvez-vous nous définir l'inclusion financière et son domaine d'application ?

L'inclusion financière se définit comme la lutte contre les formes d'exclusion bancaire. Par essence, elle vise à donner aux individus et aux entreprises l'accès à moindre coût aux services financiers tels que les transactions, les paiements, les crédits ou encore les produits d'assurance (Banque mondiale).

Ce qu'il est important de savoir :

Les stratégies d'inclusion financière sont régies par les impératifs de l'Organisation des Nations Unies à savoir :

- l'accès, par des prix plus raisonnables, à l'ensemble des services financiers suivants : épargne et caisse de dépôt, paiement et transfert d'argent, emprunts et crédits, produits d'assurance ;
- la mise en place d'un cadre de régulation et de protection des consommateurs par des institutions de confiance ;
- robustesse des institutions et des marchés financiers pour assurer la stabilité et la continuité des investissements ;
- concurrence pour diversifier l'offre et rendre les prix

plus accessibles. Il faut cependant noter que les enjeux de développement incluant les acteurs de l'inclusion financière sont d'ordre micro-économique, mésoéconomique et macro-économique.

Dans le modèle des FinTech inclusives, l'Afrique offre un potentiel de marché majeur pour les start-ups technologiques naissantes. L'environnement politique est actuellement favorable à l'innovation, à l'esprit d'entreprise et aux services digitaux.

Avez-vous une idée des impacts de la digitalisation sur l'inclusion financière en général ?

Tout à fait, les évolutions technologiques dans la finance commencent à changer les habitudes des consommateurs en général et des Africains en particulier. Le paysage des prestataires de services et de produits financiers évolue rapidement à mesure que les banques tentent d'attirer et de fidéliser les utilisateurs via des plateformes de mobile money et des partenariats innovants. Lorsque vous prenez un transfert d'argent en passant par les opérations financières à distance, on peut noter avec satisfaction une croissance du taux de bancarisation dans certaines zones autrefois inaccessibles par les banques et établissements financiers. Les cibles difficiles d'accès sont désormais prises en compte dans les études marketing et étude de rentabilité des banques. Le mobile money continue de fournir d'autres services. Il favorise la découverte de nouvelles expériences d'utilisation, et devient de plus en plus une passerelle vers des services plus avancés, tels que les services d'épargne et de crédit fournis par des banques dont l'infrastructure technique est liée à des compte de *mobile money*.





Quand vous regardez l'environnement dans lequel vous évoluez actuellement, quels sont les faiblesses et défis des FINTECH par rapport à l'inclusion financière dans l'océan Indien et en Afrique ?

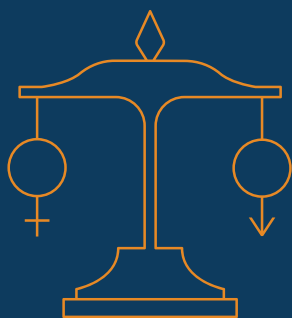
L'aventure de la FINTECH en Afrique a débuté après la vulgarisation et la forte pénétration du téléphone mobile, par le « blue ocean » du transfert d'argent, fortement dominé par des institutions telles que : Western Union et MoneyGram. Aujourd'hui, plusieurs défis restent à relever pour développer l'inclusion financière à travers les FINTECH. Bien qu'il n'y ait pas eu d'augmentation de la part de la population détenant un compte financier formel, les données de 2016 du Financial Inclusion Insights (FII) montrent :

- une absence d'écosystèmes numériques et une capacité limitée des start-ups à payer les services d'appui;
- un manque de compétences entrepreneuriales et une absence d'infrastructures dans certains cas;
- un manque de structures d'appui locales;
- un soutien limité des incubateurs;
- une mauvaise connectivité;
- une faible pénétration d'Internet et un coût élevé de l'accès à Internet, peu d'implication des régulateurs dans le développement des environnements numériques, et une faible maturité digitale de certains utilisateurs finaux;
- une forte dépendance à l'égard de l'économie informelle (en moyenne neuf personnes sur dix en dépendent) et faible niveau de confiance vis-à-vis des banques;
- et finalement une forte appétence pour la manipulation des espèces.

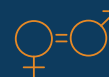
Quelle est votre appréciation quant à l'évolution des FINTECH en faveur de l'inclusion financière en Afrique ?

Cette évolution apporte tout d'abord la digitalisation, la simplification, la transparence, l'optimisation et l'automatisation des processus. Et en dépit de ces avantages évidents et de ces expériences d'utilisation, les données du FII indiquent que certains aspects de l'expérience des utilisateurs de mobile money pourraient encore être améliorés.

L'industrie bancaire va donc sauter le pas à travers des révolutions technologiques. Un nombre croissant d'Africains finira par troquer le porte-monnaie au profit des smartphones ou autres objets connectés.



Il faut noter que l'inégalité entre les sexes persiste. Ainsi le taux des femmes ayant un compte se chiffre à 64 % contre 72,2 % pour les hommes. En tout état de cause l'éducation influence favorablement l'inclusion financière. Être aisé augmente la probabilité d'être inclus financièrement. Le manque de moyens financiers s'établit comme l'obstacle le plus souvent cité.



Et face à ces obstacles « involontaires », les moyens pour lutter efficacement pour l'augmentation de l'inclusion financière sont :

- de réduire les coûts,
- d'améliorer la couverture géographique des agences,
- d'améliorer l'accès aux documents administratifs.

L'inclusion financière en Afrique est faible par rapport à la moyenne mondiale. Tout repose sur le mobile banking (ou banque mobile) qui suscite un grand espoir dans le reste de l'Afrique où les particuliers sont encore très peu bancarisés, mais où la part des individus détenant un téléphone mobile ne cesse de croître. Un tel dispositif permet d'augmenter l'inclusion financière en permettant aux personnes marginalisées et pauvres d'avoir accès à des services financiers.

En définitive que pouvez-vous dire pour conclure ?

Le paysage bancaire en Afrique est en train de changer. Les banques africaines ont déjà revu leurs manières de considérer leurs clients et d'offrir leurs services.

Cependant, le faible accès aux services financiers en Afrique et surtout dans les zones rurales est l'un des principaux facteurs de vulnérabilité pour bon nombre d'Africains.

Les FinTech inclusives catalysent l'inclusion financière en offrant des produits et des services pratiques et faciles d'utilisation. Elles représentent un nouveau paradigme pour les stratégies de conception et de mise en oeuvre de l'inclusion financière. Elles sont également source de nouveaux défis. Conscients de ce problème que ce soit à l'échelon mondial ou panafricain, les responsables publics ont fait de l'inclusion financière une priorité de développement à ne pas négliger et qui devra son succès au travers des partenariats entre institutions financières et start-up dans une logique de promotion des Fintech.

Au-delà des acteurs institutionnels et gouvernementaux, la confiance dans les starts-up africaines pour ce noble projet socio-économique sera capitale afin de susciter l'innovation dans la finance africaine.

L'innovation en général et dans les technologies en particulier, la créativité des acteurs sensibles au sujet, la montée en puissance des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le système financier présentent ainsi de réelles opportunités pour inclure le plus grand nombre de populations dans ce système parfois encore difficile d'accès pour diverses raisons.

*BIC : Banque pour l'Industrie et le Commerce

L'auditeur interne face à la crise sanitaire du COVID-19 : vers la légitimation de la débrouillardise ?



Astrid Agboton

Auditeur interne, BGFIBank Bénin
MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 2016
Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne
astrid.agbotono@iae-paris.org



Désiré Yasso

Inspecteur général du Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération du Bénin,
Doctorat en Sciences de Gestion, 2014
IAE Paris Sorbonne Business School
Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne
desire.yasso@iae-paris.org

Le monde entier a été surpris par une crise sanitaire depuis la fin de l'année 2019, du fait d'un virus qui a su « domestiquer » toutes les nations, à commencer par les grandes puissances.

Le coronavirus est apparu le 17 novembre 2019 dans la province de Hubei (Chine centrale), et plus précisément dans la ville de Wuhan, d'où il s'est rapidement répandu aux quatre coins de la planète. La vitesse de propagation donne rapidement au coronavirus encore appelé Sars-CoV-2, le grade de pandémie au regard du nombre de personnes atteintes à travers le globe. Face à cette crise sanitaire qui bouleverse les habitudes humaines, les méthodes et comportements des auditeurs internes sont plus que préoccupants.

Les comportements institutionnels en Afrique de l'Ouest francophone face au COVID-19

La voix de l'Afrique dans la riposte à la COVID-19 a été portée par le Centre de prévention et de contrôle des maladies (CDC) de l'Union africaine qui est monté au front très tôt, tandis que l'Afrique de l'Ouest garde une longueur d'avance sur les autres communautés régionales, grâce à son expérience face au virus Ebola. Pour l'économiste et politologue béninois Gilles Yabi, fondateur à Dakar du think tank WATHI, « l'Afrique a pu réagir vite et beaucoup de pays ont pris des mesures vraiment tôt parce que le CDC a joué son rôle. Des réunions ont été organisées tout de suite pour parler de la stratégie de dépistage, et améliorer les capacités des pays à tester les malades ». Ainsi, le 27 janvier 2020,

le CDC active son centre d'opérations d'urgence et son Incident Management System (IMS) face au COVID-19. Début février 2020, le CDC commence à publier des bulletins sur l'état de la pandémie dans le monde, alors que les premiers cas ne sont pas encore déclarés en Afrique.



Depuis février 2020, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), le Secrétariat Général de la Communauté économique des États d'Afrique centrale (CEEAC) entrent dans la danse et tiennent plusieurs réunions marquées par la prise de décisions importantes. Pour la première fois dans l'histoire des technologies de l'information en Afrique de l'Ouest, plusieurs Chefs d'État tiennent des réunions en visioconférence.

Le Bénin, quant à lui, a mis en avant le génie de la prudence. En effet, face au dilemme de mourir du COVID-19 ou mourir de la faim, il est important de choisir le moindre mal. Dans un pays en proie à l'économie informelle, où le niveau de pauvreté est élevé, les dirigeants n'ont pas fait l'option d'un alignement mécanique au processus de « confinement total ». Le choix politique et stratégique du Bénin s'est porté sur la constitution d'un « cordon sanitaire » autour des communes et villes les plus exposées avec l'isolement de ces zones des autres parties du pays. Le port de masque a été rendu obligatoire au sein de ces zones et les autres mesures barrière recommandées (lavage des mains, distanciation sociale, etc).

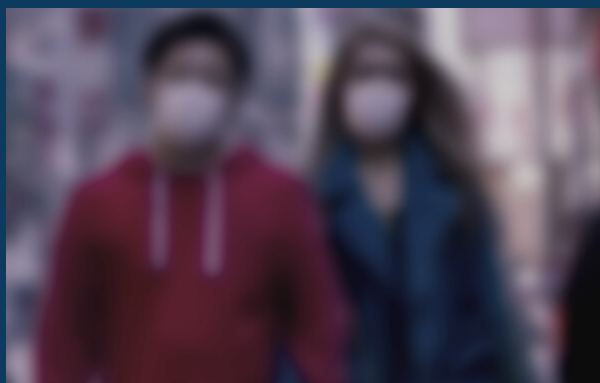
Les auditeurs internes entre débrouillardise et standardisation

Nous voudrions partager et analyser ici l'expérience de deux structures d'audit interne – une du secteur privé et l'autre du secteur public – pour présenter les modalités, les mécanismes et les risques du travail des auditeurs internes en temps de crise sanitaire. Dans le secteur bancaire, comme dans d'autres secteurs, dès l'apparition du premier cas au Bénin, des décisions ont été prises par les banques afin de limiter la propagation au sein de leurs établissements.

Parmi les premières décisions prises, nous pouvons citer :

- les congés COVID pour tout collaborateur à risque (ayant un antécédent médical) sur une période allant de 10 à 20 jours ouvrés;
- le télétravail;
- la rotation sur une période définie du reste du personnel.

La mise en application de ces décisions s'est traduite par une baisse du personnel actif pour réaliser l'intégralité des actions indispensables au bon fonctionnement de l'activité bancaire. De ce fait naissent de nouveaux risques tels que la fraude, l'incapacité à continuer l'activité dans des conditions adéquates, etc. Dans ce contexte, pour donner avec objectivité une assurance et des points de vue sur l'efficacité et l'efficience des processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernance, l'audit interne doit réaménager son plan annuel notamment à partir des nouveaux risques apparus dans la cartographie des risques mise à jour. Ainsi certains processus dont la revue était prévue en fin d'année seront immédiatement contrôlés. D'autres qui ne devraient pas être audités en 2020 – tels que les achats – le seront aussi.



De même, afin d'accompagner l'organisation pendant et après cette crise sanitaire, l'audit interne doit, tout en s'appuyant sur les opérationnels, donner son avis sur la gestion de la crise (examiner au fur et à mesure le plan de crise, analyser le dispositif de gestion de crise), renforcer sa présence par des contrôles soutenus, s'assurer que les risques critiques sont couverts, alerter l'exécutif sur l'environnement du contrôle. Tout ceci impose de la vigilance quant à la qualité des preuves de transactions, le respect des mesures barrières et surtout l'anticipation sur l'apparition de nouveaux risques.

Dans la même logique de riposte institutionnelle, le contrôle interne au sein de l'administration publique béninoise est appelé à faire face à plusieurs mesures gouvernementales. C'est ainsi qu'au début de la crise, l'exécutif a donné des instructions fermes sur les limitations de contacts entre les agents de l'État, le déploiement d'outils informatiques de travail collaboratif. Au ministère en charge des affaires étrangères, par exemple, vitrine de la politique étrangère du Bénin, les cérémonies de montée des couleurs nationales chaque lundi matin ont immédiatement été suspendues.

L'auditeur interne chargé du contrôle de la mise en oeuvre des instructions de l'exécutif, de l'application des textes, est de facto confronté à une interdiction des contrôles de ponctualité par exemple, lorsqu'il est manuel, jusqu'à nouvel ordre. Ce département ministériel, réputé pour ses mouvements, siège de la négociation des diplomates, est objet de nombreux risques de contamination et de propagation du COVID-19.

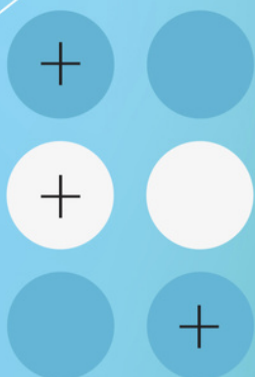
Aussi de nouveaux risques viennent se greffer à la mission initiale de l'auditeur interne tels que : le contrôle du respect des mesures barrières, les contrôles d'accès aux ascenseurs, etc. De façon systématique, le personnel des directions est mis en congés annuels pour ceux qui ont des arriérés.

Aussi, un système de rotation du personnel est institué de façon à n'avoir qu'un seul agent par bureau, dans une administration habituellement réputée pour ses effectifs pléthoriques par bureau. Par ailleurs, nous pouvons également noter que les contrôles de l'auditeur interne se complexifient aux départements en charge de la délivrance des passeports et de traduction de documents officiels, cette administration n'ayant pas officiellement suspendu le service public. Il est à retenir que la pandémie du COVID-19 a secoué le monde dans toutes ses dimensions. Elle a mis à nu les grandes nations et a menacé de façon inquiétante les petites nations. Comme toutes les activités touchées par cette pandémie, l'audit interne fait face à l'expérience difficile du télétravail (contrôle ou vérification à distance ?).

Les auditeurs internes se sont vus obligés de faire évoluer leur manière de faire, d'abord pour se protéger, mais aussi et surtout pour s'assurer que les audités se protègent et protègent l'organisation (publique ou privée). Mais comme cette crise a pris de court tout le monde, les processus de contrôle n'étaient pas forcément inclusifs des postures de crise pandémique. D'où la débrouillardise des agents conviés à ces tâches qui essayent autant que faire se peut de les légitimer.

À cet effet, il semble utile d'initier une sérieuse réflexion sur les axes suivants : la perspective post-COVID-19 est-elle donc envisageable sous le prisme de la légitimation de la débrouillardise ? Ou acte-t-on déjà la réforme des normes de contrôle ?

INSPIRING
TRANSFORMATION
ENABLING DISRUPTION



PARTENAIRES - AXES D'INTÉRÊTS POSSIBLES POUR LA CHAIRE À LA SORBONNE - IAE

La Chaire est un lieu de réflexion, de collaboration, et de travail scientifique, académique et professionnel autour de la thématique Entrepreneuriat, Territoire, Innovation.

Elle offre un espace très large à ses membres en vue de développer de manière conjointe des projets faisant appel aux ressources de la Chaire. Rassemblant des équipes de très haut niveau national et international, **la Chaire offre une grande visibilité à ses membres et ouvre de nouvelles perspectives collaboratives à des projets et développement structurants, de grande qualité en se projetant dans la durée.**

L'engagement pour 3 ans est un gage de pérennité pour maximiser les efforts et investissements de chacun des acteurs.

Les soutiens institutionnels nationaux et internationaux sont aussi un levier majeur.

L'ensemble des partenariats déjà mis en place par les équipes enseignantes, donne accès à un vaste réseau à une échelle internationale, et reconnu à l'Université pour son excellence au travers le monde : Le Forum international « Live in a Living City » du Pr Carlo Crotti, directeur scientifique de la Chaire, l'équipe de l'IAE (Sorbonne Business School) représentée par le Pr Didier Chabaud, et le Master IMT (Innovation et Management des Technologies) de l'université Paris 1, Panthéon Sorbonne, représenté par Florent Pratlong.

Le partenaire en tant que membre de la Chaire siégera au Comité de Pilotage de la Chaire

LES ACTIONS POSSIBLES ET RETOURS D'INVESTISSEMENT OFFERTS PAR LA CHAIRE PEUVENT ÊTRE :



PROSPECTIVE / ETUDES

- **Les thématiques sont ouvertes dans l'un ou/et l'autre des 3 axes de la Chaire : territoires, innovation, entrepreneuriat**
- Possibilités de lancer et/ou de participer à des réflexions thématiques en amont concernant des études faites par des étudiants / chercheurs y compris internationaux dans le cadre de partenariats de la Chaire et de ses composantes (Paris 1 Panthéon Sorbonne – IAE)
- Sujets de Master ou de plus longue durée sur des thèses
- Pour les Masters, prolongation par des stages de 3 à 6 mois
- Proposition d'allocations doctorales et bourses doctorales en CIFRE



FORMATIONS

La chaire va élaborer des actions de formation, certifiantes, et diplômantes.

- Possibilité, pour les membres de la chaire d'accéder à des formations diplômantes (dans des logiques d'apprentissage ou de formation continue)
- Possibilité pour la Chaire de créer, des formations spécifiques, y compris certifiantes, sur des thématiques propres.
- Il peut être possible de l'étendre, par exemple, à titre gratuit, soirées si le partenaire souhaite élargir auprès d'un panel de ses clients le partenaire peut être privés ou collectivités
- Elles peuvent avoir des formats flexibles et être créés ad hoc
- De la même manière, il peut être possible, d'associer des personnes du partenaire comme intervenants



FORUMS, CONFÉRENCES, ÉCOLES D'ÉTÉ OU INTER SAISONS

Le partenaire sera associé aux événements qui seront organisés par la Chaire et pour lesquels sera visible en termes d'image et/ou contenu.

- Une idée verra pour un par mois (10 soirées à l'année) dédiées à un thème avec des intervenants extérieurs pour traiter d'un sujet avec des personnalités invitées locales ou internationales

Sans être une action de vente ou commerciale, et en gardant toujours un principe de haute qualité scientifique et de contenu, le partenaire peut être force de propositions ou de participations pour lancer des actions. Elles s'inscriront dans le cadre de la chaire et c'est à ce titre qu'elles seront lancées. Les partenariats et actions communes avec d'autres partenaires est aussi un plus.

Le partenaire pourra aussi proposer des actions spécifiques dans le cadre de la Chaire, telles que Petit Déjeuner Thématique ou équivalent ayant les moyens de la Chaire à sa disposition

- Ces actions peuvent avoir lieu à Paris ou aussi ailleurs en fonction de partenariats que la Chaire est en train de mettre en place.



FABRIQUE D'IDÉES

- La Chaire offre aussi la possibilité de lancer des actions ouvertes de « brainstorming » dites « Fabriques d'idées ». Le principe est de positionner une thématique, qui elle-même peut être issue d'une première réflexion dans le cadre de la Chaire et la faire développer en mode Open Innovation dans la durée
- Elle peut aussi voir le jour au travers la plateforme numérique qui sera mise en ligne





MOOCS

- **Au travers le développement de MOOCs, la chaire vise à élargir son public et son domaine d'intervention.**
- Ces outils seront à la disposition du partenaire
- La Chaire impliquera comme intervenants dans les MOOCs ses membres
- Une forme particulière d'intervention aura lieu une fois par trimestre : un Hangout thématique, télé conférence via le WEB, avec 4 personnalités issues de différents endroits dans le monde



LEARNING EXPEDITION ET VOYAGES D'ÉTUDES

- **La Chaire aura aussi la possibilité de mutualiser ses ressources humaines et matérielles en vue de proposer des voyages d'études / thématiques.** Ils seront de deux niveaux :
 - > Des étudiants qui se déplacent en vue de travailler un thème et éditer par la suite du contenu
 - > A destination de professionnels membres, de la Chaire sur des thématiques de leur intérêt dans l'esprit de la Chaire
- **Plateforme collaborative :**

La plateforme collaborative de la Chaire et sa politique de publications sera au service des membres de la Chaire

 - Publications multi média, revue en ligne, co-création
 - Accès à d'autres publications et à d'autres outils
 - Sélection spécifique de publications proposées par les membres et éditées par la Chaire.



UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE
CHAIRE ETI
ENTREPRENEURIAT TERRITOIRE INNOVATION
IAE PARIS SORBONNE BUSINESS SCHOOL

PR. CARLOS MORENO
DIRECTEUR SCIENTIFIQUE
carlos.moreno@univ-paris1.fr

CATHERINE GALL
SECRÉTAIRE GÉNÉRALE
catherine.gall@chaire-eti.org

DIDIER CHABAUD
DIRECTEUR GÉNÉRAL
Didier.Chabaud@univ-paris1.fr

FLORENT PRATLONG
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT
Florent.Pratlong@univ-paris1.fr

L'inclusion financière dans les économies en développement



Mariam Konaté

Doctorante, Chaire MGCF

Laboratoire Gregor

IAE Paris Sorbonne Business School

Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne

mariam.konate@iae-paris.org

L'inclusion financière est définie comme le processus qui permet aux individus et aux entreprises d'accéder à des services financiers de base fournis par les institutions financières formelles. La Banque mondiale, à travers sa base de données Global Findex 2017, fournit des informations qui permettent de mesurer l'inclusion financière et la révolution technico-financière présente dans plus de 140 économies. Ses indicateurs reflètent comment les adultes ont accès à un compte bancaire, effectuent des paiements, épargnent, empruntent et gèrent les risques. Ils servent à suivre la réalisation des Objectifs pour le développement durable (ODD) des Nations Unies.

À l'échelle mondiale, 1,7 milliard d'adultes ne possèdent pas de compte ; 56 % de la totalité des adultes non bancarisés sont des femmes. Plusieurs raisons expliquent ce niveau important de non-bancarisation : l'absence de fonds suffisants pour ouvrir un compte, les coûts élevés, la méfiance à l'égard du système financier, les préoccupations religieuses ou encore l'absence de réseaux de distribution. Toujours selon cette base de données, 69 % des adultes possédaient désormais un compte en 2017, contre 62 % en 2014 et 51 % en 2011. Dans les économies à revenu élevé, 94 % des adultes détiennent un compte, contre 63 % dans les économies en développement. Afin de faire face à ce problème, les institutions de microfinance, les banques, voire des compagnies téléphoniques ou autres start-ups proposent des solutions. Nous illustrons nos propos à travers deux solutions qui existent sur le marché africain en veillant à souligner leurs avantages et limites : la solution coopérative dans une caisse d'épargne agricole et la solution technologique à travers le mobile banking avec des opérateurs téléphoniques tels que Orange Money ou encore la start-up de microcrédit bancaire, Tala. La solution coopérative La caisse Kafo Jiginew (« union de greniers » en Bambara) a été créée en 1985 dans le cadre d'un partenariat entre la Fondation Crédit Coopératif et un consortium d'ONG européennes.



L'émergence des premières coopératives financières en Afrique peut être inscrite dans le mouvement de la finance solidaire. La finance solidaire a émergé dans les années 1980 comme réponse aux lacunes des institutions financières commerciales. « Ce fut au Sud l'émergence assez rapide de la microfinance et, au Nord, le droit à l'initiative économique »>(*1)

Les travaux de Dominique Gentil et François Doligez de 2005 publiés dans la Revue internationale de l'économie sociale (RECMA) rappellent que « les premières credit unions ou coopératives d'épargne et de crédit (Coopec) sont signalées dès 1956 au Ghana et en Afrique de l'Est, et plus tardivement, à la fin des années 60 et au début des années 70, en zone francophone (notamment au Burkina Faso, au Rwanda, au Cameroun, au Togo...) ».

En ce qui concerne le cas de Kafo Jiginew, des conditions économiques et sociales étaient favorables à la création d'un réseau de coopératives d'épargne et de crédit : implantation dans une zone de productions cotonnières gérée par des exploitations familiales aux revenus réguliers, la coopération entre la CMDT (Compagnie malienne de développement des textiles) et la Banque nationale de développement agricole (BNDA) qui assure le lien avec les associations villageoises. Trois dimensions de la viabilité de cette coopérative sont à retenir (*2) : une viabilité financière relative au modèle économique (ressources, activités, taux); une viabilité relative à l'environnement économique et social; et une viabilité juridico-institutionnelle relative au cadre juridique et réglementaire. Initialement, en plus de l'amélioration des conditions de vie de leurs membres, une coopérative financière a comme objectif d'apporter une éducation financière aux

classes moyennes. La gouvernance coopérative basée sur le principe « d'une personne, une voix » participe à la responsabilisation des membres.

La solution technologique

À l'échelle mondiale, environ 1,1 milliard – soit près des deux tiers de tous les adultes non bancarisés – possèdent un téléphone. Des études révèlent que les motivations des non-bancarisés à l'égard du mobile banking sont les mêmes quel que soit le pays concerné : alternative moins coûteuse, gain de temps et procédures administratives moins lourdes.

Des opérateurs téléphoniques comme Orange exploitent ce potentiel. Orange Money propose, par exemple, des solutions de paiement, d'épargne et de transferts. D'autres vont plus loin en proposant des microcrédits sur la base d'un credit scoring possible grâce aux données du téléphone mobile. La start-up Tala est une structure de microcrédit évaluée à ce jour à 1 milliard de dollars, avec plus 600 employés, qui opère au Kenya, aux Philippines, au Mexique et en Inde. Elle propose une application mobile permettant de scanner avec leurs accords les informations nécessaires des personnes afin de pouvoir leur faire confiance et leur accorder du crédit.

L'innovation permet d'octroyer des prêts à des personnes qui n'ont pas d'historiques de crédit en se basant sur des informations collectées, avec leurs accords, depuis leurs téléphones portables. Ces informations portent sur la stabilité des relations avec les proches (fréquence des appels téléphoniques), la constance de l'emplacement, la diversité du réseau et les transactions financières.



Malgré ces exemples, force est de reconnaître que le mobile banking rencontre encore des obstacles qui vont de la méfiance que pourraient avoir les utilisateurs à la suite de problèmes de sécurité, aux difficultés technologiques telles que la couverture réseau.

En somme, considérée comme le fer de lance de l'inclusion financière, la microfinance prend forme dans plusieurs configurations organisationnelles. Nous avons vu que les caisses locales de coopératives s'appuient fortement sur des associations paysannes ainsi que les structures publiques opérant dans le secteur concerné (exemple de Kafo Jiginew au Mali). Les limites (l'analphabétisation, l'absence d'éducation financière ou encore les coûts élevés) sont contournées grâce à la coopération entre les caisses et les associations locales. La technologie apparaît comme une alternative à certaines limites. Un point de vigilance doit, cependant, être porté sur les risques de surendettement. Des solutions de conseils budgétaires et d'éducation financière doivent être envisagées.

NOTES

Mariam Konate est doctorante au sein du laboratoire GREGOR de l'IAE Paris Sorbonne Business School. Membre de la Chaire "Management et gouvernance des coopératives financières" (<https://chaire-mgcf.org/>), ses travaux portent sur les différentes pratiques et mécanismes d'accountability au sein de coopératives financières en France. Elle est diplômée du Master Finance de l'IAE Paris Sorbonne Business School et du Master Recherche en Gestion des organisations de l'IAE de Bordeaux. Elle est intervenue dans des enseignements en comptabilité, et théories des organisations à l'Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne ainsi qu'à l'Université Paris IX-Dauphine.

(*1) Philippe Amouroux, *Revue du MAUSS* (2003)

(*2) Dominique Gentil et François Doligez (2005), *Revue internationale de l'économie sociale*

L'impact de Bâle III sur les banques de l'UEMOA



Professeur Éric LAMARQUE

Directeur IAE Paris Sorbonne Business School

Président IAE France

eric.lamarque@univ-paris1.fr

Bâle III résonne pour beaucoup de banquiers comme un changement d'époque, un changement de modèle et certains vont jusqu'à dire un changement de métier. Ces réflexions sont d'abord inspirées par la teneur de ces « Principes bâlois » sur deux grands indicateurs de la stabilité d'une banque que sont sa solvabilité au travers du niveau de fonds propres exigés et sa liquidité au travers de la nature des actifs possédés.

Les journaux économiques grand public et les banquiers ont fait largement écho des conséquences que cela pouvait avoir sur le secteur et plus largement sur l'économie de la zone UEMOA. Un rapport d'un cabinet de consultant a même annoncé de façon assez incantatoire que cela ne coûterait pas moins de 1 000 milliards de Franc CFA aux banques de la zone (*1). Si cette évaluation paraît assez fantaisiste et peu étayée malgré un long document, elle était de nature à inquiéter les concernés et les emprunteurs. Stratégie classique de certains cabinets de conseil pour susciter des prestations de services de consulting et assurer les formations des décideurs, il n'en reste pas moins que l'application de Bâle III a provoqué, en Europe en particulier, une évolution profonde des modes de fonctionnement des établissements (*2) et des conditions de financement de l'économie et en particulier dans le secteur des entreprises.

La deuxième édition de cette revue Afrique publiée par les alumni me donne l'occasion de mettre l'accent sur la nature des conséquences, pour les banques de la zone UEMOA, de cette application, sur la base des travaux de mes équipes de recherche et du Labex Régulation financière au sein duquel je dirige la thématique « Risques financiers et régulation ». Par ailleurs, mes rencontres régulières et mes interventions auprès de certains acteurs de l'Agence française de développement (AFD), m'ont permis d'approfondir notre connaissance de ce contexte.

– En matière de liquidité, les réserves obligatoires imposées par les banques centrales ne permettent pas aux banques de réallouer la totalité de l'épargne collectée vers le financement. Elles ont donc une surliquidité assez naturelle sur les opérations avec la clientèle et la question est davantage l'utilisation de cette surliquidité. Investir dans des titres d'État est la solution assez naturelle considérant que ces titres sont des actifs de très haute qualité. Est-ce la même situation en Afrique ? L'exposition des banques envers leur État est souvent significative et les banques se retrouvent à la merci d'une défaillance. Si ces situations sont récurrentes, alors la structure même de ce ratio pose problème dans ce contexte, ou alors il aurait fallu demander un ratio supérieur aux 100 %. Par ailleurs, si encore davantage de liquidité va vers des placements a priori peu risqués, la rémunération sera faible et on rentre dans une problématique de marge bénéficiaire à la baisse.

– En matière de qualité des systèmes d'information et des données, peu de choses sont dites sur les investissements nécessaires en la matière. En effet, en Europe, la marche vers Bâle II puis Bâle III s'est faite au prix de développements informatiques importants, un renforcement de la qualité des données financières produites par les établissements pour notamment développer des modèles internes d'évaluation des risques. Ces modèles ont permis une évaluation plus fine des portefeuilles de clients, notamment d'entreprise. Les calculs de provisions, les mesures de probabilité de défaut ou de pertes en cas de défaut sont devenus la norme (BCBS 239) et les données doivent être produites rapidement et de façon fiable. Dans un contexte où les informations fournies par les clients ne sont pas sécurisées. On peut donc se poser la question de l'opportunité de faire un Bâle III en Afrique dans un contexte où la méthode standard d'évaluation de l'exposition aux risques est la règle.

– En matière de risque opérationnel enfin, l'emploi de la méthode forfaitaire pour fixer le montant du risque opérationnel que l'on doit couvrir reste là encore assez grossier et peu sujet à discussion, y compris en Europe. À l'ère du risk management, et dans des contextes sensibles aux risques de fraude, de blanchiment de capitaux, de financement du terrorisme ou de corruption, il aurait été utile de revisiter les dispositifs réglementaires et les méthodes d'évaluation. Je note que peu de choses sont dites sur ces risques dans les publications sur la réglementation bancaire dans le contexte africain.

Dans le prolongement de la question de l'évaluation des risques opérationnels et de leur couverture par les fonds propres, se pose la question de l'impact attendu de Bâle III sur le contrôle des risques bancaire en général.

Le renforcement du dispositif de contrôle interne

Pour moi, tout autant que les exigences de fonds propres ou de liquidité, le gros enjeu de Bâle III est l'incitation et l'obligation de renforcer le système de contrôle interne. Le pilier 2, tel qu'appliqué en Europe, est en fait largement aussi impactant que le pilier 1. Beaucoup ont tendance à l'oublier, peut-être parce qu'il relevait avant tout de Bâle II. Pourtant beaucoup de banques européennes n'étaient pas au niveau. Des établissements de petite taille sont apparus particulièrement faibles sur le sujet, au point que le régulateur exige du capital en plus par rapport au pilier 1 (Exigence P2R) !

Ce dispositif dénommé SREP « Supervisory Review and Evaluation Process » traduit la philosophie de ce que représente le pilier 2 de la régulation bâloise. Il traite tout à la fois du dispositif de contrôle du niveau de fonds propres et de liquidité, de la définition du «risk appetite» par l'établissement et de la gouvernance en place pour assurer la supervision sur ces sujets.



Il suppose que les banques définissent leur modèle économique, structure un dispositif de gouvernance interne et mettent en place des outils de gestion du capital et de la liquidité en réalisant notamment des stress test ! Je ne reprendrai ici qu'un point celui de la gouvernance qui ne s'est stabilisé en Europe que depuis 2018.

La préoccupation sur la qualité de la gouvernance ne touche cependant pas qu'aux questions de contrôle, mais renforce aussi son poids et sa contribution dans les décisions stratégiques et dans la fixation du niveau de prise de risque. Ce mouvement est la conséquence logique des critiques émises par les autorités sur la passivité des organes de gouvernance (Conseils d'administration et conseils de surveillance) quant au contrôle de la prise de risque par les établissements dont ils devaient assurer théoriquement la supervision. Dès juillet 2015, le BCBS publiait ses dernières recommandations sur les principes de gouvernance d'entreprise pour le secteur bancaire

Les exigences réglementaires en matière de qualité de la gouvernance. Elles s'articulent autour de plusieurs thèmes :

- accorder un temps suffisant à son engagement;
- connaissance, compétence et expérience collective adéquate;
- notion d'honnêteté, d'intégrité et d'indépendance d'esprit;
- notion de ressources humaines et financières adéquates pour la formation des membres de l'exécutif et des fonctions de supervisions dans la banque
- notion de diversité.

Ces principes vont toucher non seulement les membres de la direction de la banque, mais aussi à ceux exerçant une fonction de supervision, autrement dit les membres des conseils d'administration. On ne va pas rentrer ici dans l'évaluation de l'opportunité de tel ou tel critère.

On peut noter simplement que l'EBA a fourni dès 2012 des éléments pour apprécier un certain nombre de caractéristiques des individus concernés.

Ces évolutions aboutissent également à un contrôle plus strict par les superviseurs de la qualité de la gouvernance et à la remise en cause éventuelle de certaines nominations en tant qu'administrateurs. On aboutit à une forme de dispositif de certification des membres des instances de gouvernance pour voir s'ils ont réellement la capacité à exercer leurs missions. La question du profil souhaité des administrateurs et de leur mode de sélection est directement impactée par ce nouveau contexte réglementaire.

Les conséquences sur le recrutement des administrateurs

Utiliser le terme même de recrutement pour un administrateur peut paraître incongru vu que ceux-ci sont élus par l'assemblée générale des actionnaires (pour une banque à capital action) ou des sociétaires (ou de leurs représentants dans le cas des banques coopératives).



NOTES

*MGCF : *Management et Gouvernance des Coopératives Financières*

(*1) *Mille Milliards de Francs CFA ! Avis de tempête sur les banques de la zone franc : Bâle III va coûter 1 000 milliards de FCFA*, Finactu, décembre 2018.

•(*2) *Une version en anglais sur l'impact de Bâle III sur les banques de détail a été publiée sous le titre "The Impact of Basel III on the Operations of Retail Banks", in Douady, R. (Ed.), Goulet, C. (Ed.), Pradier, P. (Ed.), Financial Regulation in the EU, Palgrave MacMillan.*

(*3) *Pour une présentation détaillée des exigences au regard des ratios quantitatifs voir Nketcha Nana, P. V., « L'incidence de Bâle III et des derniers changements en matière de réglementation sur l'accès au financement du logement en Afrique », Working paper series, Centre for Affordable Housing Finance, mars 2019.*

Il n'est pas envisagé de changer le mode de désignation des membres de conseil. Les administrateurs dits indépendants doivent également être élus par l'assemblée générale. À plusieurs reprises j'ai été appelé au sein d'établissements africains pour évaluer ces problématiques de qualité de la gouvernance, de la capacité à superviser les dirigeants ainsi que pour assurer des formations pour renforcer les compétences. Un domaine d'expertise de l'IAE Paris Sorbonne Business School.

Pour conclure, je confirme mon sentiment que ce sont les conditions d'un véritable changement de modèle économique qui ont été mises en place avec la structuration du dispositif bâlois. Partout, les banques de détail ont entamé une réflexion pour voir comment s'adapter à ces nouvelles conditions : moins d'agences, devenir des conseillers financiers plutôt que simples financeurs, aider les entreprises à combiner les diverses sources de financement... Au-delà de l'adaptation des démarches commerciales, c'est le modèle organisationnel et de gouvernance qui est bousculé, en particulier celui des coopératives bancaires. Les exigences en matière de structuration des organisations, de qualité des données, d'identification claire des responsabilités tant individuelles que collectives déstabilisent ces établissements qui doivent opérer une double mutation commerciale et organisationnelle dans un contexte où d'autres changements profonds sont à l'œuvre (digital).

ENTRETIEN



Félix Landry Njoume

Directeur général
Union Bank of Cameroon PLC
MBA, IAE Paris Sorbonne Business School, 2016
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
landry.njoume@iae-paris.org



Cn dénombre 100 millions de comptes « mobile money » actifs sur le continent en 2020. Comment expliquez-vous l'engouement des Africains pour ce mode de paiement ?

Tout d'abord, merci de l'opportunité que vous me donnez de discuter de ce sujet très important pour notre continent.

Pour revenir sur votre question, je commencerais par dire que le nombre de 100 millions de comptes « mobile money » est largement sous-estimé. En effet, le dernier rapport 2020 du GSMA évoque le chiffre de 469 millions de comptes « mobile money » enregistrés en 2019, avec une projection à 500 millions en 2020, et là on ne parle que de l'Afrique subsaharienne. Parmi les facteurs pouvant expliquer cet engouement il faut relever :

- l'essor de la téléphonie « mobile » en Afrique ;
- le développement du e-commerce ;
- la faible bancarisation du continent africain avec un taux en moyenne en dessous de 20 % ;
- et surtout un fort besoin en transfert d'argent des villes vers les zones plus reculées que le maillage des opérateurs de télécommunications (Telcos) a rendu accessible.

Malgré 350 millions de smartphones actifs en 2020, le continent africain reste à quelques exceptions près (Afrique du Sud, Nigeria, Kenya, Tunisie, Angola) sous-bancarisé. Que suggérez-vous aux banques africaines pour accélérer la bancarisation du continent via le « mobile banking » ?



Pour apporter de l'eau à votre moulin, il est important de souligner que, selon les projections du GSMA sur le nombre de smartphones actifs, l'Afrique subsaharienne comptera près de 700 millions de smartphones d'ici à 2025. Le taux de pénétration du smartphone serait alors de 65 %. Cette croissance est en effet une opportunité réelle pour accélérer la bancarisation du continent. S'il est vrai que le taux de bancarisation peine à dépasser les 20 % en moyenne sur le continent, certains pays sont mieux lotis que d'autres ; et le « mobile banking » pourrait servir de levier pour rattraper ces écarts : on passerait alors de la banque traditionnelle à la banque digitale. Les banques devront pour cela :

- développer les alliances avec les Telcos et Fintechs (e-paiement, transfert d'argent en ligne, règlement de factures en ligne, microcrédit via le mobile) ;
- engager des discussions avec les régulateurs sur les questions de Know Your Customer (le KYC des banques étant beaucoup plus contraignant que celui des Telcos), notamment pour ce qui est de l'ouverture d'un compte bancaire via le mobile ;
- une politique commerciale encore plus éducative des banques dans les zones rurales ;
- développer des offres de produits à valeur ajoutée pour toutes les couches (microcrédit, micro-assurances, moyens de paiement etc...)

Malgré le boom du « mobile money » en Afrique, on note la difficulté des banques africaines à transformer les usagers de smartphones en usagers du « mobile banking ». Comment l'expliquez-vous ?

Cette question est liée à la précédente, et les solutions proposées plus haut sont justement celles qui, du fait de leur absence, explique le gap entre le nombre des usagers de smartphones comparé au nombre des usagers du « mobile banking ».

Les banques africaines affichent le 2e coût de risque le plus élevé du monde, quelles mesures peuvent-elles initier pour y mettre fin ?

Avant d'aborder la question des mesures à prendre, il nous semble opportun de préciser pour vos lecteurs la notion de coût du risque. Cette notion se rapporte au montant des dotations et les reprises de provisions sur l'ensemble des risques bancaires dont notamment les risques de crédit, de contrepartie (créances, titres, engagements hors bilan) et les risques opérationnels (litiges), ainsi que les pertes correspondantes non provisionnées. Dans le cas d'espèce j'imagine que vous faites plus référence au risque de crédit. Le coût du risque de crédit se détermine donc en rapportant la charge du coût du crédit (provisions et pertes sur créances) sur l'encours moyen de crédit. Avant d'évoquer les mesures à prendre pour améliorer ce coût, il nous semble important d'évoquer les facteurs pouvant expliquer cette situation.



L'élément le plus apparent serait l'insolvabilité des débiteurs, mais cette réponse plutôt générique est en fait l'arbre qui cache la forêt, car à notre avis, il faudrait s'attarder sur les éléments à l'origine de cette insolvabilité. À ce titre nous pouvons citer de façon non exhaustive :

- un appétit des risques par les banques qui n'est pas toujours adapté aux réalités de terrain ;
 - les questions d'asymétrie d'information entre l'emprunteur et la banque (les centrales des incidents de paiements étant souvent peu ou pas opérantes;
 - le cadre réglementaire et le rôle du système judiciaire dans la pénalisation de l'insolvabilité.
- Ainsi les mesures à prendre devraient s'inscrire dans le sens de mitiger les facteurs de risques sus évoqués.

Est-ce que la mise en adéquation des banques africaines avec les principes de Bâle II doit être pilotée par les États ou les organisations bancaires panafricaines telles que la BOAD, la BEAC, la BAD... ?

Cette question est délicate dans la mesure où elle a des incidences sur les politiques macroéconomiques et donc touche à des questions de souveraineté des États en matière de politique économique. Le dispositif de Bâle II cherche, premièrement, à mettre l'accent sur la gestion des risques bancaires et à pousser les banques à améliorer constamment leur capacité de mesure, de gestion et de couverture de ces risques.

Ce système est fortement basé sur le mécanisme de notation (Moody's, Fitch, S&P...) quand l'on sait que la plupart des pays africains sont plutôt

mal notés (spéculatif, très spéculatif ou risque élevé, etc.), cet arrimage entraînerait une charge en capital élevé (coût des fonds propres additionnels, coût du crédit pour l'économie etc.) avec une réticence pour les banques à accroître leurs concours à l'économie. Aussi, si nous pensons que la mise en conformité des banques aux principes de Bâle II devrait être l'apanage des régulateurs qui garantirait l'indépendance, les autres organisations et même les États devraient être associées à cette discussion afin de tenir compte des spécificités de chaque pays. Tenez, si nous prenons le cas de l'Afrique centrale (où nous avons un même régulateur pour six pays), pensez-vous que le capital réglementaire pour une banque devrait être au le même pour un pays comme le Cameroun et à la Centrafrique ? Les besoins en financement ne sont pas les mêmes, et donc la charge de capital ne devrait-elle pas être différente ?

Selon différentes études, 70 % des produits nets bancaires en Afrique proviendront de la classe moyenne. Au regard de cette donnée, qu'elles sont les choix stratégiques plausibles pour les banques en Afrique ?

Je ne dispose pas de cette statistique, mais si cela est avérée, elle révèle une forte concentration des revenus des banques, mais surtout une grosse opportunité de croissance.

En effet, selon des experts de la BAD¹, la classe moyenne africaine est estimée à environ 370 millions de personnes (personnes dont le revenu quotidien est compris entre 2,2 et 20 \$). 370 millions représentent 34 % de la population. Si nous avons 70 % des revenus qui proviennent de 34 % de la population, alors il faut développer des stratégies pour capter les 66 % restant. Parmi les axes à explorer il y a entre autres : l'accélération de la bancarisation (géographique et sectorielle), bancarisation des zones rurales et des couches sociales à faible revenus, la digitalisation des offres de service pour adresser une cible de plus en plus jeune et demandeuse de nouveautés.



Pour terminer cet entretien, quelles sont les réformes indispensables en Afrique pour rendre les banques plus vivantes et utiles au développement économique endogène ?

Plusieurs études ont établi que l'Afrique perd chaque année des centaines de milliards de dollars du fait de la fuite des capitaux, de l'évasion fiscale, du rapatriement des profits par les sociétés multinationales et du montant élevé du remboursement de la dette extérieure. Imaginez un seul instant que ces ressources soient en circulation dans les banques africaines. Par ailleurs, la prépondérance du secteur informel qui draine des ressources hors des circuits bancaires accentue l'exclusion financière aussi bien géographique que sectorielle.

La combinaison des facteurs ci-dessus est loin d'être de nature à permettre aux banques de jouer un rôle moteur dans le développement économique endogène. Aussi toute réforme allant dans le sens de mitiger l'impact de ces facteurs améliorerait le rôle des banques dans leur contribution.

De façon plus spécifique on pourrait citer :

- une plus grande inclusion financière pour la bancarisation des zones rurales et des secteurs d'activités fortement ancrés dans l'informel : la pénétration du « mobile banking » est certes une belle avancée pour faciliter cette inclusion, mais beaucoup reste encore à faire notamment en matière d'offre de produits et services par les banques pour les populations exclues (microcrédit, micro-assurances, financements adaptés aux PME, etc.) qui adresserait les besoins et une évolution de la réglementation ;
 - la dette extérieure reste un fardeau pour les pays africains, notamment pour ce qui est des obligations souveraines. Et si l'épargne locale et les ressources intérieures servaient à financer les besoins d'investissement des pays en infrastructures, en énergétiques, etc. ;
 - une réglementation certes contraignante, mais dynamique au regard des tendances mondiales qui tout en encadrant les risques, ne ralentirait pas l'innovation ;
 - un cadre juridique et légal plus épanouissant.
- En tout état de cause, c'est un ensemble de paradigmes qu'il faut repenser dans la perspective de tout l'écosystème des banques ou chaque partie prenante (banques, États, régulateurs, clients, etc.) doit jouer sa partition.

NOTE

(*1) BAD : Banque Africaine de Développement



IAE PARIS
SORBONNE BUSINESS SCHOOL
ALUMNI



La présence de votre Alumni pour le continent





IAE PARIS
SORBONNE BUSINESS SCHOOL
ALUMNI



La présence de votre Alumni pour le continent





Nous adressons nos plus vifs remerciements aux nombreux contributeurs et plus particulièrement à :

Isabel Bornet, Présidente de l'Alumni « IAE Paris Sorbonne Business School »

Eric Lamarque, Président de « IAE France » et Directeur de « IAE Paris Sorbonne Business School »

Félix Landry Njomé, Directeur Général de « Union Bank of Cameroon PLC »

et parrain de cette édition 2020

La revue **Investir, Administrer & Entreprendre en Afrique**,
création originale du **CLUB AFRIQUE** de l'Alumni IAE PARIS - Sorbonne Business School
(Université Paris 1 Panthéon Sorbonne)
club-afrique@iae-paris.org



Directeur de Publication : Macaire Lawin
Comité de rédaction : Léon Tchemwe Fodzo, Anne-Isabelle N'Guessan,
Louise-Christelle Kapenga, Exaucé Nsele, Lise-Cordélia Yesse
Graphisme et mise en page : Fadila Tatah

IL ÉTAIT UNE FOIS, VOUS. DEMAIN

Vous et vos envies,
Vous et vos objectifs professionnels :
regardez droit devant avec passion
et optimisme.
Changeons ensemble le cours
de votre histoire.

www.iae-paris.com



Une grande histoire de management



SORBONNE