



Caisses d'épargne et banques de détail en Afrique

Une étude de cas sur le Covid-19 : du point de vue
des clients, des banques de détail et des autorités
de réglementation

Novembre 2020



Table des matières

Glossaire	2
1. Introduction	3
2. Synthèse	4
3. Les changements dans le comportement financier des clients	5
Encadré 1 : L'utilisation de l'argent mobile au Rwanda a explosé pendant la période de confinement liée au Covid-19	7
4. L'impact sur les prestataires de services financiers en Afrique	8
Encadré 2 : Les réponses des banques sud-africaines au Covid-19	9
Encadré 3 : Les difficultés initiales des banques membres du WSBI	9
Encadré 4 : Un aperçu de l'impact à plus long terme sur les banques par Deloitte	13
Encadré 5 : Questions à prendre en compte dans le segment de l'épargne de faible valeur	14
5. Réponses réglementaires au Covid-19	15
Encadré 6 : Réponses réglementaires au Maroc, au Ghana, au Kenya et en Afrique du Sud	16
Encadré 7 : Principales recommandations du CGAP	18
Perspectives	18
Bibliographie	19
Annexe 1 : À propos des partenaires du rapport	20
À propos du WSBI	21
À propos de la Mastercard Foundation	21
Annexe 2 : Questionnaire d'enquête auprès des membres du WSBI	22

Glossaire

- AFI Alliance pour l'inclusion financière
- ALM Lutte contre le blanchiment de capitaux
- CFT Lutte contre le financement du terrorisme
- CGAP Groupe consultatif d'assistance aux pauvres
- FMT FinMark Trust
- FSP Prestataire de services financiers
- IMF Institution de microfinance
- MFW4A Making Finance Work for Africa
- PNP Prêt non-performant
- OBG Oxford Business Group
- GBM Groupe de la Banque mondiale
- SARB South African Reserve Bank
- WSBI World Savings and Retail Banking Institute

1. Introduction

La pandémie de Covid-19 a entraîné l'interruption la plus marquée de l'activité sociale et économique qu'ait connue une grande partie du monde depuis plus d'un siècle. L'ampleur, le timing et la nature exacte des perturbations varient d'un pays à l'autre, mais la pandémie a provoqué une récession mondiale, des millions de pertes d'emplois et une forte augmentation de la pauvreté.

La crise est loin d'être terminée. Ses effets pourraient durer des années. Le Covid-19 impacte durement les économies du monde entier. Le Fonds monétaire international (FMI)¹ table sur une contraction de l'économie mondiale de 4,4 % en 2020. L'économie de l'Afrique subsaharienne devrait se contracter de 3,0 %, et le repli des deux plus grandes économies de la région devrait être encore plus marqué (-4,0 % pour le Nigeria et -8,0 % pour l'Afrique du Sud). Ces fortes contractions économiques vont nettement accroître le risque pour les services bancaires et financiers et elles ont déjà poussé les autorités réglementaires à prendre des mesures d'atténuation exceptionnelles.

Le secteur financier a un rôle essentiel à jouer pour atténuer ce choc macroéconomique. À mesure que les problèmes de liquidité cèdent la place aux problèmes de solvabilité, les cas de défauts de paiement vont se multiplier et la pression sur le système bancaire va s'intensifier². Les autorités nationales ont réagi en adoptant des mesures politiques de grande envergure pour soutenir les économies et maintenir des niveaux de liquidités adéquats dans le système financier. Les moratoires sur la dette et les aides budgétaires à grande échelle ont apporté un répit nécessaire aux secteurs touchés et aux emprunteurs - ménages et PME en particulier. Les décideurs politiques ont apporté des liquidités et adopté des mesures de relance monétaire, soutenant la résilience du secteur financier et les prêts.

Les banques doivent équilibrer des exigences parfois contradictoires dans un environnement commercial difficile. Elles doivent fournir les services dont leurs clients ont besoin, assurer la sécurité de leur personnel et faire face à des coûts supplémentaires. Simultanément, elles doivent gérer la baisse de l'activité et l'augmentation des prêts non performants, tout en préservant la stabilité organisationnelle et systémique. Elles doivent également aider les particuliers et les entreprises à résister à la crise, et apporter une assistance aux secteurs d'activité en difficulté. Mais la crise est aussi l'occasion pour les banques de réinventer leurs modes d'interaction avec la société.

Clients, banques et régulateurs adaptent tous leurs comportements à la pandémie et à ses conséquences. Dans une étude intitulée *Beyond coronavirus: The path to the next normal*³, le cabinet de conseil McKinsey suggère que les prestataires de services financiers sont susceptibles d'adopter une réponse en cinq phases à la pandémie :

- Résolution : gérer la crise
- Résilience : faire face aux conséquences financières immédiates de la pandémie
- Retour : retour à la santé opérationnelle des entreprises
- Réinvention : répondre aux changements de comportements et de préférences des consommateurs
- Réforme : anticiper les interventions mondiales et nationales visant à limiter la récurrence et l'impact d'une telle pandémie.

Cette étude vise à donner un premier aperçu de la façon dont les clients, les banques et les régulateurs en Afrique réagissent face à la pandémie. Nous soulignons également les domaines particulièrement importants et identifions les questions essentielles pour ceux qui cherchent à réinventer l'avenir des banques en Afrique.

1 FMI (2020), *Mise à jour des perspectives de l'économie mondiale*, juin 2020 ;

2 FMI et GBM (2020), *Covid-19: The Regulatory and Supervisory Implications for the Banking Sector* ;

3 McKinsey (2020), *Beyond coronavirus: The path to the next normal*

2. Synthèse

Comment la pandémie de Covid-19 a-t-elle modifié le comportement des clients des banques au cours des premiers mois ?

Les clients ont augmenté leurs emprunts auprès de leurs amis et de leur famille, ce qui leur permet de disposer de ressources supplémentaires. L'épargne s'est toutefois révélée être la principale source de financement d'urgence et joue un rôle important pour couvrir les frais de subsistance.

Les retards de remboursement de prêts ont diminué dans certains pays, mais cela peut être dû au fait que les remboursements ont été rééchelonnés.

Les éventuels retards de remboursement sont probablement liés à la chute des revenus.

Le volume des transactions numériques a augmenté, en particulier sur les marchés où les régulateurs ont encouragé les banques à réduire leurs frais. Près de 70 % des banques ont déclaré une hausse des transactions numériques effectuées par leurs clients.

Comment la pandémie de Covid-19 a-t-elle affecté les banques au cours des premiers mois ?

Plus des trois quarts des banques ont dû faire très attention au bien-être de leur personnel et de leurs clients. Près de la moitié d'entre elles ont constaté une augmentation des retraits de dépôts et une hausse des prêts non performants.

En réaction, les banques ont adopté les mesures suivantes :

- Une communication plus fréquente avec les clients
- Une réduction des frais, y compris pour les services numériques
- Une aide aux paiements pour les clients

Les banques considèrent le numérique comme la clé de la réussite face à la pandémie en cours. Elles comptent introduire davantage de produits et services numériques, tout en augmentant les investissements dans les infrastructures numériques et dans la numérisation de leurs opérations. Mais les ressources pour investir pourraient être limitées en raison de la contraction économique généralisée et de la pression sur les bilans découlant de la pandémie.

Comment les régulateurs africains ont-ils réagi à la pandémie au cours des premiers mois ?

Comme leurs homologues à travers le monde, les régulateurs bancaires en Afrique ont adopté des politiques monétaires plus accommodantes et assoupli les contraintes réglementaires imposées aux banques dans le but de soutenir les banques et l'économie.

Les banques affirment que leurs autorités réglementaires ont apporté des liquidités supplémentaires et réduit le coût des financements. Elles ont encouragé les banques à aider leurs clients, ce qui a permis de prolonger les délais de remboursement des prêts et, dans certains cas, elles leur ont demandé de réduire ou d'éliminer les frais prélevés sur les paiements numériques. Elles ont également aidé les banques à surmonter la crise en assouplissant les règles d'adéquation des fonds propres et en adoptant une approche plus flexible de la qualité de leurs portefeuilles de prêts.

3. Les changements dans le comportement financier des clients

La pandémie de Covid-19 a eu un impact profond sur la façon dont les consommateurs perçoivent et interagissent avec les prestataires de services financiers.

Pour évaluer comment le Covid-19 et les mesures de confinement associées affectent les prestataires de services financiers et leurs clients, FinMark Trust (FMT) a lancé en avril 2020 une étude sur les consommateurs⁴ dans quatre pays du Sud, de l'Est et de l'Ouest de l'Afrique afin de suivre l'impact de la pandémie dans le temps. L'étude a depuis été étendue à sept pays. Elle suit l'évolution des signes vitaux de la santé financière des clients. Certains des premiers changements dans le recours aux services financiers, observés au cours des deux premiers mois, sont résumés ci-dessous.

Pays	Emprunt d'argent	Retard de remboursement de prêt	Capacité à lever des fonds d'urgence
Nigeria	Diminution	Diminution	Augmentation
Kenya	Augmentation	Diminution	Augmentation
Rwanda	Diminution	Diminution	Augmentation
Afrique du Sud	Augmentation	Augmentation	Augmentation

(Source : FinMark Trust - Covid-19 Tracker, illustrant les quatre premiers pays suivis depuis avril)

Il est important de noter que la principale **source d'emprunt** mentionnée par les bénéficiaires est la catégorie des amis et de la famille, bien que les groupes (par exemple les groupes d'épargne) jouent également un rôle. L'emprunt auprès des amis et de la famille est peut-être plus élevé qu'en temps « normal ». En Afrique du Sud, les banques et les prêteurs informels jouent un rôle important dans l'accès au financement.

En Afrique du Sud, une grande économie qui a été particulièrement touchée, l'emprunt a augmenté et les retards de remboursements se multiplient. Ailleurs, la situation est plus nuancée. La réduction des emprunts dans d'autres pays pourrait refléter les inquiétudes accrues des clients quant à leur capacité à rembourser.

Pourquoi y a-t-il des retards dans les remboursements de prêts ? L'explication la plus fréquente proposée est la nécessité d'acheter des biens de première nécessité ; la perte de revenus est également un facteur contributif, et au Rwanda c'est le facteur dominant.

Nous avons constaté une **augmentation de la capacité à lever des fonds d'urgence** parmi les personnes ayant participé à l'enquête dans tous les pays. Cela peut paraître surprenant. L'enquête ne s'intéresse pas à l'origine de ces fonds, mais il semble probable qu'ils soient prêtés par des amis ou la famille, ou qu'ils proviennent de l'épargne personnelle. Cela peut refléter un plus grand sentiment de solidarité et un besoin de soutien mutuel en temps de crise. Cette thèse est confirmée par une étude réalisée dans plusieurs pays par le programme Scale2Save en collaboration avec la Fondation Mastercard⁵, qui s'est concentrée sur les flux financiers au sein de familles en crise. L'étude a montré que ces flux sont cruciaux pour répondre aux événements de crise.

Les amis et la famille sont clairement la première source de soutien pendant la crise du Covid-19. Cela indique que les institutions réglementées comme **les banques et les IMF ont du mal à se positionner en tant que partenaires à part entière dans la vie économique des consommateurs.**

L'augmentation de l'indicateur de résilience de l'étude FMT Covid-tracker suggère que les consommateurs sont capables de s'adapter à l'évolution des circonstances économiques, mais rien n'indique que cela découle des relations avec les FSP. Cela devrait inquiéter ces institutions.

4 Covid-19 Tracking Survey – FinMark Trust, 2020

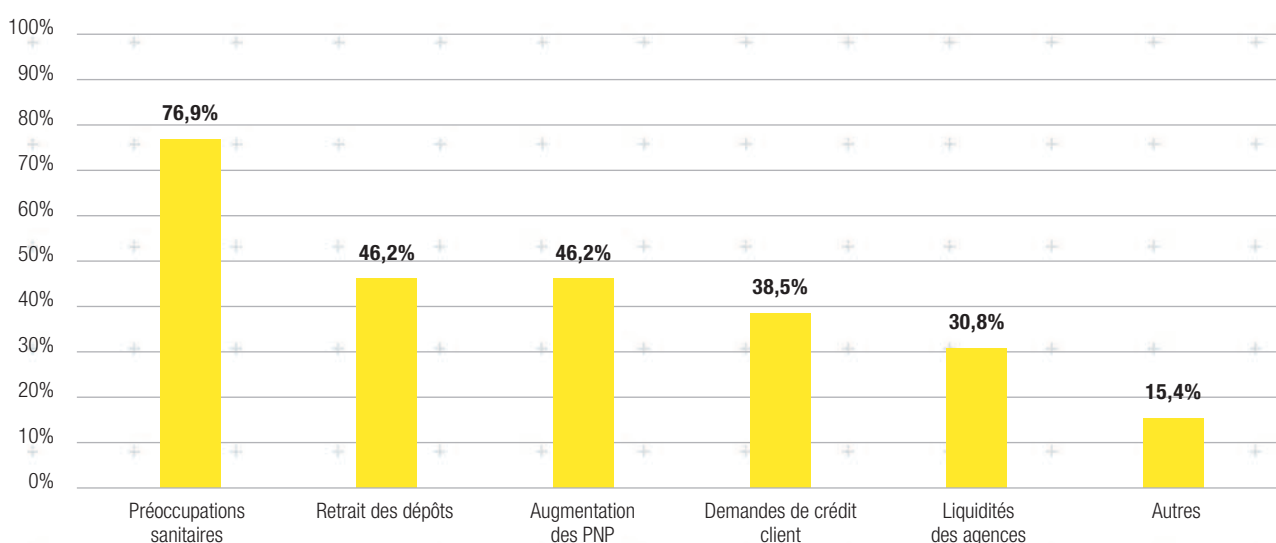
5 Guy Stuart (2020), *Giving and receiving: Understanding financial flows between Young People and their Parents.* <https://nextbillion.net/africa-regional-digital-financial-identity/>

La contraction économique liée à la pandémie a-t-elle un impact marqué sur le marché de l'épargne de faible valeur ?

En octobre 2020, les données étaient encore insuffisantes pour déterminer l'ampleur de ses effets. Cependant, la capacité accrue à lever des fonds d'urgence observée dans tous les pays couverts par l'étude Covid-tracker suggère que les consommateurs sont conscients - peut-être de plus en plus conscients - de la nécessité de disposer d'une réserve d'épargne ou d'autres fonds en temps de crise. Mais ce n'est pas parce que les gens savent qu'ils doivent épargner qu'ils en sont capables.

Quel est l'impact de la modification du comportement des clients sur les banques membres du WSBI ? FMT a mené une enquête distincte auprès des banques membres du WSBI sur la manière dont elles ont été affectées par la réaction de leurs clients à la pandémie. Les conclusions de cette enquête sont présentées ci-dessous dans le graphique 1. Les questions de santé et de sécurité, y compris le bien-être du personnel, étaient leur principale préoccupation, ce qui est compréhensible. Cependant, nous avons également constaté que les changements dans la situation des clients liés à la pandémie avaient un impact économique important sur les banques. Le retrait des dépôts, l'augmentation des prêts non performants et le nombre croissant de demandes de crédit sont autant de préoccupations courantes. Ces facteurs pourraient nuire à la rentabilité et à la capacité des banques à investir dans de nouveaux services. Cela suggère que les banques postales et de détail africaines pourraient être confrontées à des tensions financières importantes. À l'avenir, les rapports financiers des banques apporteront un éclairage supplémentaire sur cette question.

Graphique 1 : Impact du changement de comportement des clients sur les banques membres du WSBI



Quels ont été les effets du Covid-19 sur votre organisation jusqu'à présent ? Les chiffres montrent le pourcentage de banques interrogées ayant évoqué un problème particulier. Plusieurs réponses sont possibles. Source : Enquête FMT auprès des membres du WSBI en Afrique.

Les téléphones portables sont largement utilisés comme moyen de paiement pour les biens et services en Afrique. L'Afrique de l'Est a été le « berceau » de l'argent mobile. Les paiements numériques et surtout sans contact, y compris les paiements mobiles, conviennent parfaitement à un environnement de distanciation sociale où les contacts sont à éviter. Face à la pandémie, certaines autorités réglementaires ont encouragé l'utilisation des paiements mobiles en imposant (ou en prônant) des frais moins élevés et en favorisant une plus grande interopérabilité. L'impact de ces mesures sur le recours à l'argent mobile au Rwanda est présenté dans l'encadré 1 à la page suivante.

La forte augmentation des transactions mobiles est de bon augure pour l'utilisation des paiements numériques, mais des interventions supplémentaires seront nécessaires pour maintenir le niveau d'utilisation constaté pendant le confinement.

Pour trouver des indicateurs du changement du comportement des clients des banques en Afrique en réponse au Covid-19, nous avons également examiné les données de l'étude Scale2Save menée actuellement par le WSBI^{6,7}. Deux tendances principales sont apparues au cours du premier semestre 2020.

Tout d'abord, les contacts avec les agents itinérants ont été en grande partie interrompus en avril, les visites ayant été annulées. Ce phénomène a été largement compensé par l'augmentation du nombre de visites de clients auprès des agents, mais en juin, la tendance était largement revenue aux niveaux d'avant le Covid. Toutefois, les transactions mobiles ont également connu une légère hausse en avril, qui s'est prolongée tout au long du deuxième trimestre.

Le recours accru aux paiements numériques pendant les premiers mois de la pandémie semble généralisé. Les citoyens des pays développés d'Europe et d'Amérique du Nord ont été parmi les premiers à connaître des restrictions sévères découlant de la pandémie.

6 Les caisses d'épargne et les banques de détail membres du WSBI varient en termes de taille et de la complexité des produits qu'elles offrent, mais elles partagent un engagement à offrir des services bancaires socialement responsables et à satisfaire les besoins financiers des pauvres. Les données recueillies couvrent 13 pays africains, représentant environ 27 % de la population totale de l'Afrique. Les banques commerciales, les banques postales, les institutions de microfinance et les groupes d'épargne et de crédit sont représentés dans cet échantillon.

7 Partenaires Scale2Save - rapport trimestriel, juin 2020

Encadré 1 : L'utilisation de l'argent mobile au Rwanda a explosé pendant le confinement lié au Covid-19

Insights2Impact* a suivi l'utilisation des paiements en argent mobile au Rwanda pendant la période de confinement début 2020, en collaboration avec l'Autorité rwandaise de régulation des services publics (qui régule les télécommunications au Rwanda) et la banque centrale (Banque nationale du Rwanda ou BNR).

La BNR a modifié ses politiques pour soutenir à la fois les entreprises et les particuliers et promouvoir le programme national de numérisation. Ces mesures devaient être en place pendant 3 mois et comprenaient :

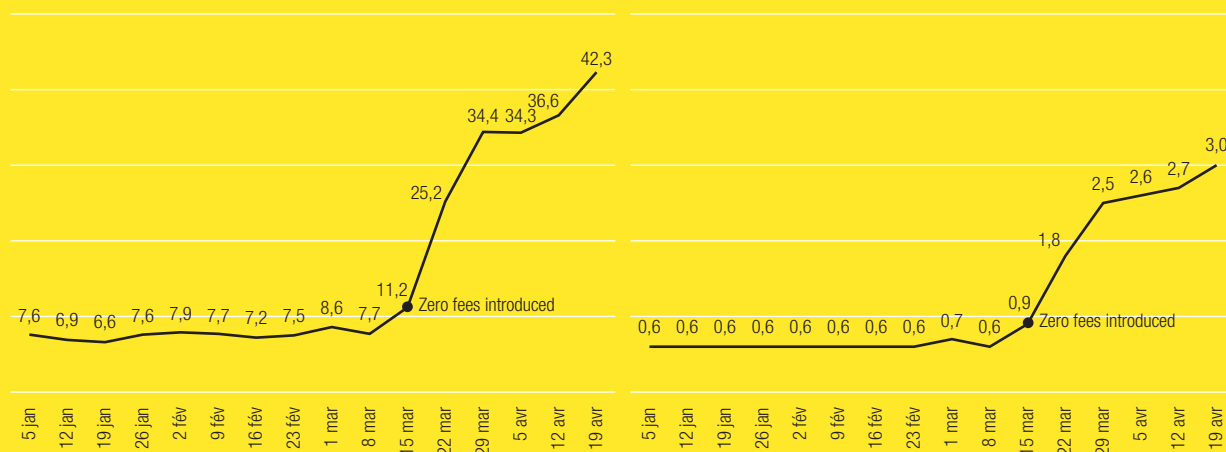
- Transferts gratuits entre comptes bancaires et portefeuilles mobiles
- Transferts d'argent mobiles gratuits
- Frais nuls pour les commerçants sur les opérations de paiement sans contact au point de vente avec un mobile
- Augmentation du plafond pour les transferts individuels utilisant des portefeuilles d'argent mobiles.

Ces mesures se sont traduites par :

- Une augmentation des paiements de particulier à particulier de 450 %
- Une augmentation du nombre de personnes utilisant les paiements mobiles de 200 %
- Une augmentation de la valeur hebdomadaire des fonds dépensés numériquement dans les points de vente des commerçants de 700 %
- Le pourcentage de femmes utilisant les paiements mobiles est passé de 31 % à 36 %

Valeur hebdomadaire des transactions - en millions \$US

Volume hebdomadaire des transactions - en millions



* Carboni, I. & Bester, H. (2020), *When digital payment goes viral: lessons from COVID-19's impact on mobile money in Rwanda*

Une étude d'EY⁸ a identifié quatre façons dont les consommateurs ont modifié leur comportement bancaire. Les clients sont passés de la banque physique à la banque numérique ; ils ont moins utilisé les espèces pour privilégier les cartes et les paiements en ligne ; ils se sont davantage intéressés au comportement responsable des banques ; et ils ont recherché plus de flexibilité et de sécurité auprès de leurs prestataires de services financiers (FSP). Cela suggère que les prestataires qui se concentrent sur les clients et prennent le concept de banque responsable au sérieux seront mieux placés pour surmonter les turbulences à venir.

Il est également probable que **les clients mettront davantage l'accent** sur des produits financiers qui réduisent les conséquences des événements à risque. Cela inclut les risques économiques pesant à la fois sur les moyens de subsistance et les revenus, ainsi que sur la santé de l'individu ou de la cellule familiale. Cette situation présente pour les banques une opportunité de proposer, à travers un partenariat, des produits permettant d'atténuer ces risques, comme par exemple une assurance santé en collaboration avec un assureur.

Une étude du Swiss Finance Institute a également confirmé la tendance à l'utilisation accrue des capacités numériques par les consommateurs. L'étude, qui porte sur *l'impact mondial du Covid-19 sur l'adoption des technologies financières*⁹, s'appuie sur les données de 74 pays en matière d'applications mobiles pour documenter l'adoption de la finance numérique et des fintechs pendant les premières phases de la pandémie. Les téléchargements quotidiens ont affiché des hausses comprises entre 24 % et 32 %, les gens cherchant à éviter les contacts. Ces effets ont été constatés dans la plupart des régions du monde, à l'exception de l'Europe.

8 Bellens, J (2020), *Four ways Covid-19 is reshaping consumer banking behaviour*, EY

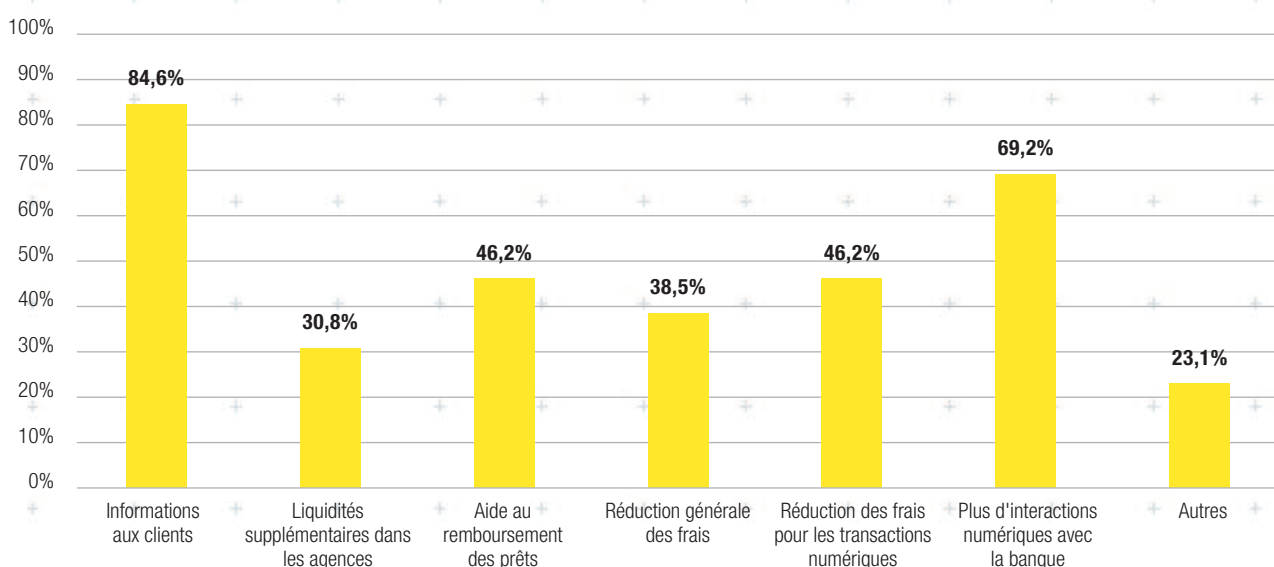
9 Fu, J. et Mishra, M. (2020), *The Global impact of Covid-19 on Fintech Adoption* ; Document de recherche du Swiss Finance Institute N° 20-38

4. L'impact sur les prestataires de services financiers en Afrique

La pandémie de Covid-19 devrait avoir un impact significatif sur le secteur financier en Afrique. La croissance économique a ralenti ou s'est inversée sur l'ensemble du continent africain. L'Afrique du Sud risque d'être durement touchée, compte tenu de la fragilité de son économie avant la pandémie. Cela va sans doute peser lourdement sur les banques sud-africaines. La publication des premiers résultats financiers par quelques banques indiquent que le secteur des services financiers dans d'autres pays africains n'est pas exposé à la contraction des bénéfices observée en Afrique du Sud.

L'enquête de FMT auprès des membres du WSBI en Afrique a interrogé les banques sur leur réaction face aux effets de la pandémie.

Graphique 2 : Réponse des banques membres du WSBI face au Covid-19



Quelles mesures votre organisation a-t-elle prises face aux effets de la pandémie ? Pourcentage des banques interrogées identifiant des réponses possibles. Plusieurs réponses étaient possibles. Source : Enquête FMT auprès des membres du WSBI en Afrique.

Notre enquête a montré que les banques postales et de détail en Afrique ont procédé à de grands changements dans leurs activités en réponse au coronavirus, à l'évolution de la situation des clients et aux initiatives réglementaires. Une grande majorité de banques a réagi à la crise sanitaire initiale en augmentant la quantité d'informations fournies aux clients par les médias ou les canaux numériques. Une partie de cette communication portait sur l'évolution des services et sur les nouvelles initiatives. Près de sept banques sur 10 font état d'une hausse du nombre d'interactions numériques avec les clients. Beaucoup d'entre elles ont réduit leurs frais, notamment pour les transactions numériques, permettant ainsi d'éviter les transactions impliquant des contacts susceptibles de faciliter la transmission du virus. Grâce à l'allègement des réglementations, près de la moitié des banques ont aidé leurs clients à reporter leurs remboursements de prêts.

Nous avons comparé les réponses à la pandémie des membres du WSBI en Afrique et nous avons constaté qu'elles étaient similaires à celles des grandes banques d'Afrique du Sud¹⁰.

Les premières mesures prises par les banques africaines en réponse à la pandémie sont similaires à celles des banques d'autres pays émergents. Par exemple, les mesures prises par HSBC Bank Malaysia¹¹ comprennent :

- Moratoires sur le remboursement de certains prêts existants et facilités d'emprunt garantis par l'État.
- Flexibilité dans les remboursements et extensions pour les prêts commerciaux.
- Intérêts et bénéfices non capitalisés (pour le financement islamique).
- Facilités de découvert : report des mesures à l'encontre des emprunteurs qui dépassent les plafonds approuvés.
- Promotion des services bancaires en ligne et mobiles.

10 Absa, First National Bank, Nedbank et Standard Bank

11 HSBC Malaysia (2020), *Covid-19 Relief & Guidance* (27 avril 2020)

Lorsqu'on examine l'impact de la pandémie sur les banques en Afrique, il est important de faire la distinction entre la réponse initiale à la crise pendant les périodes de confinement, et les adaptations ultérieures qu'elles vont devoir apporter pour prospérer pendant les cinq ans ou plus pendant lesquels le monde va devoir vivre avec le Covid-19, selon l'Organisation mondiale de la santé.

De nombreux défis initiaux ont été évoqués par les cadres de banques membres du WSBI lors d'une réunion le 23 avril 2020. À l'époque, les membres ont déclaré que la situation n'était pas normale et qu'ils devaient gérer une crise. Le comportement des clients reflétait une anxiété généralisée. Les banques étaient confrontées à des risques de liquidité caractérisés par une baisse des dépôts, des problèmes de trésorerie (pour honorer leurs obligations) et des difficultés avec les services bancaires chez les commerçants en raison des problèmes de transport et de sécurité liés au confinement.

Encadré 2 : Réponses des banques sud-africaines au Covid-19

- Une interruption ou « trêve » des remboursements. Les intérêts et les frais du prêt continuent de s'accumuler et devront être payés par le client ultérieurement.
- Des réductions dans le montant des échéances de prêt sur une période appropriée. Les intérêts et les frais du prêt continuent de s'accumuler et devront être payés par le client.
- Aide au traitement des réclamations liées aux contrats d'assurance vie souscrits dans le cadre d'un prêt et couvrant les pertes de revenus.
- Les mesures d'aide liées au Covid-19 s'appliquent également aux services et produits financiers conformes à la charia.
- Les banques aident les clients éligibles à accéder à d'autres programmes d'allègement de la dette, comme le fonds South African Future Trust et les programmes gouvernementaux d'aide aux petites et moyennes entreprises.
- Les clients dont la dette est sous examen et les petites, moyennes et micro-entreprises bénéficiant d'un plan de sauvetage peuvent reprogrammer les remboursements.
- Les banques ont renoncé aux frais de retrait des aides sociales pendant le confinement lié à la pandémie.
- Retraits gratuits aux distributeurs automatiques des autres banques.
- Les banques ont soutenu le dispositif de garantie des prêts Covid-19 de la banque centrale et du Trésor national en traitant les demandes.
- Les banques ont favorisé l'utilisation des canaux numériques et renforcé les mesures de sécurité pour les services bancaires en ligne.
- Certaines banques ont numérisé leurs services d'aide aux entreprises pour les PME

Encadré 3 : Les difficultés initiales des banques membres du WSBI

1. Une augmentation des charges d'exploitation résultant :

- Des enjeux liés aux opérations et à la chaîne d'approvisionnement et des problèmes de sécurité
- Des mesures de sécurité supplémentaires dans les bureaux et dans les interactions avec les clients
- Des opérations de crédit et de l'application des nouvelles règles de la banque centrale
- La hausse des niveaux de réserves en raison de la pandémie

2. Des pertes de revenus résultant :

- Des restrictions des banques centrales sur les taux d'intérêt
- Du prolongement des délais de grâce sur les remboursements de prêts les privant de revenus
- De la baisse des envois de fonds et des revenus annexes

3. Croissance des prêts non performants

4. La transformation numérique, ralentie ou interrompue par le manque de fonds

5. Défis liés aux ressources humaines et à l'organisation

- Problèmes liés à la rémunération des effectifs et à l'organisation du télétravail
- Réorganisation des effectifs au sein de la banque/agence. La mise en œuvre n'est pas toujours conforme à la réglementation en raison des pressions sur les services et du coût du respect des normes sanitaires.

Les problèmes de liquidité des banques peuvent avoir des répercussions sur certaines institutions de microfinance (IMF) – en particulier celles dont les liquidités sont composées en grande partie des dépôts auprès de banques commerciales. Le Nigeria représente toutefois une exception notable. Dans ce pays, les IMF doivent obligatoirement investir entre 5 et 10 % de leurs dépôts totaux en bons du trésor.

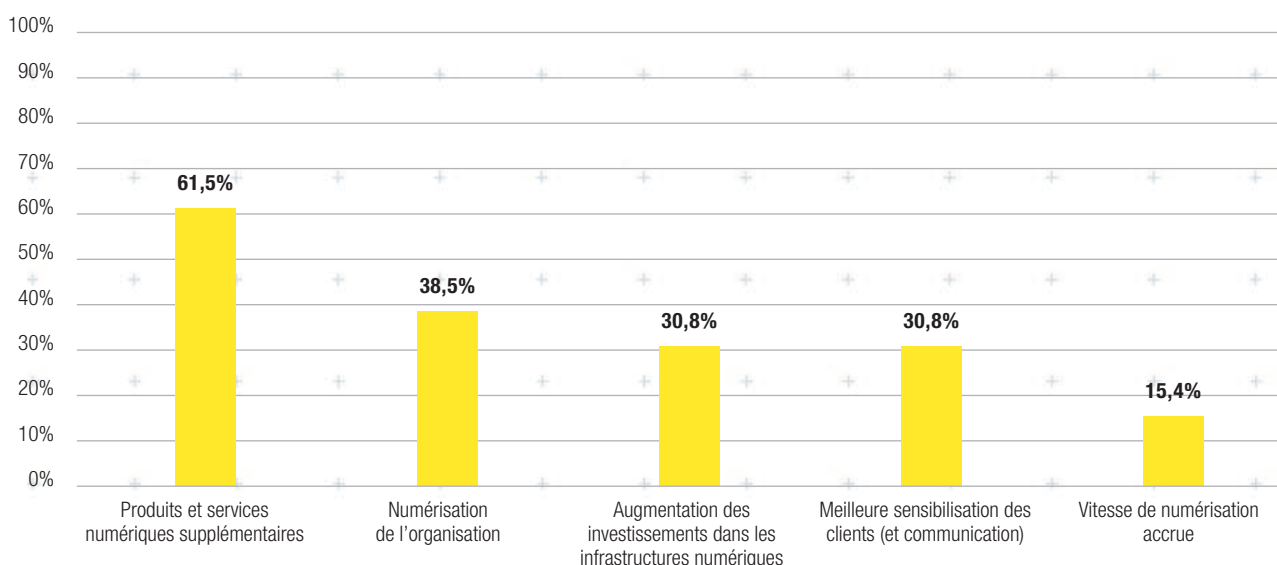
Un séminaire organisé par Making Finance Work for Africa (MFW4A)¹² le 15 avril 2020 a mis en lumière six façons dont la pandémie de Covid-19 affecte les banques en Afrique :

- Les banques sont exposées aux difficultés des emprunteurs opérant dans des secteurs directement touchés
- L'activité commerciale et le financement du commerce ont diminué, augmentant les risques de faillite des PME
- L'effondrement de la capacité de remboursement des emprunteurs déclenche le non-respect des ratios prudentiels
- L'augmentation des réserves et des prêts non performants réduit la rentabilité du secteur
- La baisse des flux de capitaux rend plus difficile la mobilisation de ressources supplémentaires pour financer les dépenses publiques et le secteur privé
- Certains systèmes bancaires pourraient nécessiter une recapitalisation ou une restructuration

Ces effets ont été mis en évidence dans les résultats financiers des banques au premier semestre. Ainsi, African Bank, basée en Afrique du Sud, a mis en garde contre les effets négatifs du confinement lié au Covid-19 sur ses performances. Elle a fait état d'une perte semestrielle et d'une importante provision Covid-19, bien au-delà des attentes¹³.

Comme nous l'avons montré, plusieurs éléments indiquent que la poursuite de la numérisation sera vitale pour que les banques et leurs clients apprennent à vivre avec la pandémie et à s'adapter à un secteur bancaire qui est susceptible d'être modifié de manière permanente par la pandémie. L'enquête FMT a demandé aux banques membres du WSBI comment elles prévoyaient de renforcer leur utilisation des technologies numériques à l'avenir.

Graphique 3 : Modifications envisagées en termes de numérisation dans les banques



Quels éléments de vos capacités de numérisation souhaiteriez-vous améliorer ou modifier à l'avenir ? Pourcentage des banques interrogées ayant identifié un facteur particulier. Plusieurs réponses possibles. Source : Enquête FMT auprès des membres du WSBI en Afrique.

Les réponses montrent que les banques postales et de détail jugent nécessaire de renforcer la numérisation de leurs activités sur de nombreux fronts. Elles cherchent à développer leurs capacités numériques axées sur le marché (produits, services, communication client), tout en numérisant simultanément leurs capacités internes, y compris leur organisation et leur infrastructure. Et elles veulent accélérer les progrès sur ces deux fronts. Résoudre tous ces problèmes sera une tâche titanesque. La capacité à trouver la meilleure approche pourrait faire la différence entre les gagnants et les perdants.

Les banques africaines ont réagi aux effets de la pandémie de manière similaire aux banques du reste du monde, en mettant davantage l'accent sur le soutien et la promotion des paiements, notamment numériques. Si elles persévérent, elles favoriseront une numérisation plus poussée pendant les phases de reprise et de renouvellement.

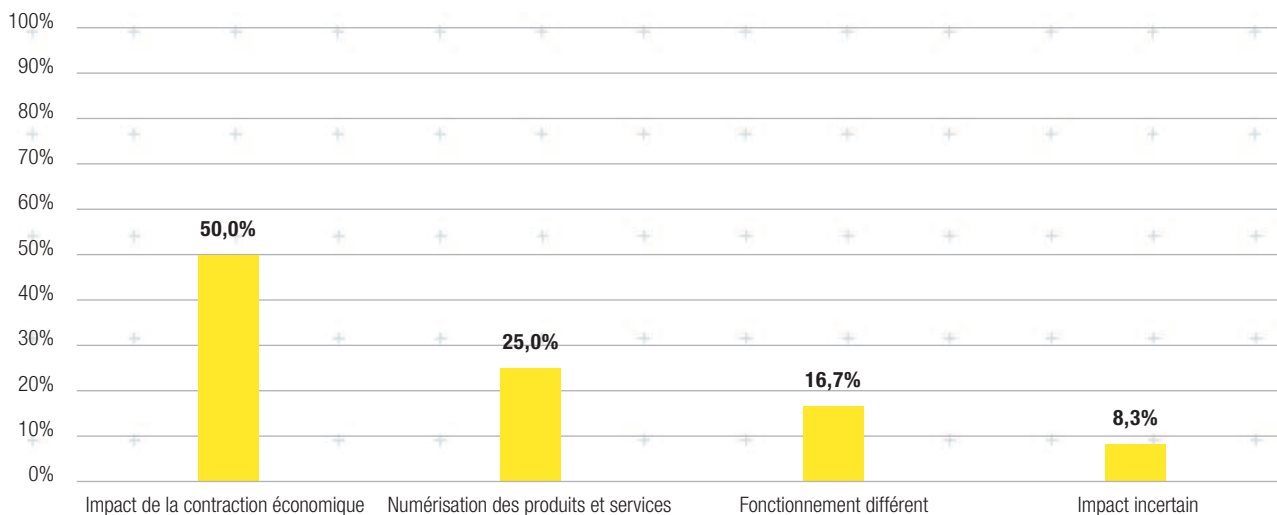
¹² Webinaire MFW4A (2020), *Impact of the Covid-19 Crisis on the African Banking Sector*

¹³ <https://businesstech.co.za/news/banking/410309/african-bank-warns-over-increase-in-defaults-on-loans-amid-covid-19-pandemic/>

Comment la pandémie va-t-elle affecter les banques africaines dans les prochaines années ? Quels facteurs les banques doivent-elles prendre en compte pour planifier la transition de la crise à la stabilité dans un environnement économique modifié ?

L'enquête du WSBI a interrogé les banques membres sur l'effet probable à long terme de la pandémie sur leur organisation.

Graphique 4 : Modifications envisagées en termes de numérisation dans les banques



Quel sera, selon vous, l'effet majeur à long terme de la pandémie sur votre organisation ? Pourcentage des banques interrogées ayant identifié un facteur particulier. Plusieurs réponses possibles. Source : Enquête FMT auprès des membres du WSBI en Afrique.

Le ralentissement économique provoqué par le confinement est clairement identifié comme l'effet le plus préjudiciable sur les perspectives à long terme des banques postales et de détail. Les dirigeants des banques membres du WSBI considèrent la pandémie comme un accélérateur de la numérisation. Cela suggère que l'utilisation accrue des canaux et des paiements numériques pendant le confinement est considérée comme une indication que les gens s'habituent à vivre avec le virus et que les entreprises développent de nouvelles méthodes de travail dans un monde de plus en plus numérisé. Les dirigeants des banques prévoient une période de changement marqué dans le mode de fonctionnement de leurs organisations et de leurs employés.

Recommandations aux prestataires de services financiers

Quelles questions les dirigeants des banques devraient-ils prendre en compte dans le cadre de la planification de la reprise et du renouvellement ? Bien que la pandémie et ses conséquences se poursuivent, nous avons cherché des indices sur ce que l'avenir pourrait réserver au secteur de la banque de détail en Afrique.

Dans un article intitulé *African banking after the crisis*,¹⁴ le cabinet de conseil McKinsey identifie trois domaines sur lesquels les banques en Afrique devraient se concentrer, à court et à long terme, si elles veulent rester viables et dynamiques dans la phase de reprise. Les consultants recommandent des mesures précises dans chaque domaine.

1. Gestion des risques et du capital

- Établir un centre névralgique de gestion des risques (court terme)
- Adapter le cadre de gestion des risques de crédit (court terme)
- Numériser et automatiser les processus de crédit
- Favoriser les partenariats / fusion-acquisitions avec des sociétés du secteur des technologies financières pour soutenir l'innovation

2. Rationaliser les ressources et la numérisation

- Redéployer les effectifs et adapter leurs compétences (court terme)
- Redimensionner (et reconfigurer) la distribution et minimiser les fonctions centrales
- Investir dans la technologie pour réduire les coûts
- Optimiser les services collectifs partagés dans le secteur bancaire

3. Dialoguer avec les clients

- Développer des produits flexibles liés à la crise (court terme)
- Amplifier la transformation numérique (talents, modèle opérationnel)
- Construire un écosystème de services pour les PME
- Associer pleinement la finance mobile à l'offre bancaire

L'étude de McKinsey inclut les résultats de son *enquête Covid Africa Consumer Pulse d'avril 2020*, qui montrent la probabilité d'une utilisation accrue (+) ou diminuée (-) de certains canaux bancaires.

	Afrique du Sud	Kenya	Nigeria	Maroc
Banque en ligne	+30%	+37%	+37%	+18%
Banque mobile	+35%	+43%	+44%	+17%
Rencontrer un conseiller financier en agence	-32%	-28%	-18%	-9%

Les consommateurs en Afrique devraient accroître leur utilisation de la banque en ligne et mobile et avoir moins de contacts avec les conseillers financiers en agence. Ces conclusions confirment l'importance d'accroître la numérisation et de réduire les coûts opérationnels et confirment les résultats de notre enquête auprès des banques membres du WSBI. Pour encourager l'utilisation de la banque en ligne et mobile, les banques devraient :

- Offrir des options numériques pour toutes les ventes et services simples, en rendant un maximum de services disponibles via les téléphones mobiles
- Développer au moins autant de canaux de vente numériques que de canaux de vente assistés
- Simplifier l'offre de produits pour les particuliers et les PME afin de les rendre plus faciles à utiliser tout en répondant aux besoins
- Lancer des programmes d'adoption pour consolider l'utilisation des outils numériques à des niveaux comparables ou supérieurs à ceux constatés pendant la phase de confinement
- Se concentrer sur la cybersécurité et la disponibilité des services

¹⁴ McKinsey (2020), *African banking after the crisis*

Pour atteindre ces objectifs, les banques devraient s'assurer que les clients sont habilités et accompagnés tout au long du parcours numérique. Ceci inclut plusieurs aspects tels que :

- résoudre les problèmes de maniabilité et d'accessibilité financière,
- sensibiliser les clients,
- proposer une offre de services numériques la plus fluide possible,
- établir et favoriser une relation de service numérique avec les clients,
- analyser les données d'utilisation pour comprendre les schémas d'utilisation, y compris l'inactivité et une faible utilisation, et
- élaborer des stratégies pour réduire l'inactivité.

Si l'érosion du capital se traduit par des niveaux inférieurs aux exigences réglementaires minimales, une forme de recapitalisation sera nécessaire. Conjugée à certains des défis opérationnels auxquels les banques sont confrontées et auxquels elles sont susceptibles de continuer à faire face, cette recapitalisation pourrait déclencher des **fusions ou acquisitions**¹⁵. Des opérations de consolidation ont été annoncées dans la région du Golfe. Des initiatives similaires pourraient voir le jour en Afrique.

Deloitte, dans son étude intitulée *Covid-19's Impact on Banking and Capital Market Institutions*¹⁶, fournit un aperçu complet de l'impact de la pandémie sur les banques à ce jour et de la manière dont elles pourraient évoluer. L'étude énumère les principaux problèmes auxquels les dirigeants bancaires sont confrontés, selon Deloitte.

Encadré 4 : Un aperçu de l'impact à plus long terme sur les banques par Deloitte

Impact potentiel à long terme sur les banques :

- Révisions du modèle opérationnel, p. ex. transformation numérique accélérée, agilité organisationnelle, accent renforcé sur la cybersécurité.
- Changements structurels du secteur, y compris une restructuration organisationnelle, des fusions et acquisitions, la liquidation des institutions les plus petites/plus risquées (et des FinTechs), mais aussi des opportunités pour les banques de s'impliquer dans la restructuration d'un large éventail de secteurs.
- Effets du maintien de taux d'intérêt faibles ou de la baisse des taux d'intérêt, du ralentissement de l'activité et de la multiplication des PNP, en fonction de la durée de la récession.
- Possibilité de nouvelles réglementations et d'une supervision plus intrusive.

Principaux enjeux pour les dirigeants :

- Comment les équipes de direction doivent-elles s'adapter à un nouvel environnement plus dispersé ? Comment améliorer la culture d'entreprise dans cet environnement ? Comment renforcer l'agilité de la banque tout en améliorant la gestion des risques ?
- Comment la banque peut-elle servir au mieux ses clients, particuliers ou entreprises, directement touchés par la pandémie ? Quel est le rôle de la banque ?
- Comment protéger les revenus face à la réduction de l'activité et à la nécessité d'investir dans la transformation numérique et le nouvel environnement de travail ?
- Comment l'organisation peut-elle travailler plus étroitement avec les régulateurs et les gouvernements pour stabiliser le secteur tout en soutenant le retour au marché et la stabilité économique ?
- Que signifie la responsabilité sociale et comment être reconnue en tant qu'entreprise citoyenne dans un monde en pleine tourmente ?

La numérisation de tous les processus et interactions de l'organisation est essentielle pour prospérer dans un monde où le Covid-19 reste une menace. Cela pourrait être coûteux, mais certaines initiatives pour renforcer la numérisation peuvent être menées à l'échelle régionale. Par exemple, une identité financière numérique commune¹⁷ pourrait être développée par les États membres de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), garantissant qu'un citoyen de n'importe quel pays de la SADC dispose d'une pièce d'identité reconnue dans la région.

15 OBG (2020), *Will Covid-19 spur M&As in the GCC banking sector?*

16 Deloitte (2020), *Covid-19's Impact on Banking and Capital Market Institutions*

17 Nkosinathi Ncube (2020), *Why It's Time for Africa to Adopt a Regional Digital Financial Identity*

Une telle initiative permettrait :

- d'accélérer la numérisation des services financiers et la croissance du e-commerce
- de faciliter les paiements numériques panrégionaux
- de soutenir les décideurs publics en améliorant l'accès à l'information sur les particuliers et les entreprises à des fins de gestion fiscale et de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (AML / CFT)

Les banques resteront au cœur des économies dans lesquelles elles opèrent malgré les défis liés à la pandémie. Les banques doivent soutenir et contribuer à la relance des économies africaines. Les banques africaines qui prennent des mesures audacieuses pour gérer le risque et le capital, rationaliser et numériser leurs opérations, réduire leurs coûts et s'adapter à l'évolution du comportement et des attentes des consommateurs renforceront leur rôle pour contribuer à la résilience et à la relance de l'Afrique.

Encadré 5 : Questions à prendre en compte dans le segment de l'épargne de faible valeur

La pandémie de Covid-19 est susceptible de rappeler aux clients la nécessité d'épargner, même si elle pourrait aussi réduire leur capacité à épargner. Combinée à une préférence accrue pour les transactions et les interactions numériques avec leur institution financière, cette tendance exercera une pression opérationnelle et financière sur les institutions actives sur le marché de l'épargne de faible valeur. La réduction de l'activité économique liée à la pandémie réduira encore plus les revenus. Mais il existe des moyens pour les prestataires de services financiers de développer leur activité sans devoir réaliser des investissements trop importants :

- Les petites institutions et celles axées sur l'épargne de faible valeur sont bien placées pour tirer profit de la confiance qui est au cœur de leur relation client en attirant de nouveaux clients.
- Les établissements capables de numériser leur offre devraient le faire, au moins pour les interactions de base avec les clients et pour les paiements. Les établissements qui n'en ont pas les moyens devraient envisager des partenariats pour atteindre cet objectif. Un partenariat entre une institution financière à la clientèle bien établie et un opérateur de réseau mobile technologiquement avancé et/ou une société FinTech sera souvent mutuellement bénéfique, permettant à tous les participants d'améliorer leurs revenus.
- Les institutions financières devraient envisager d'étendre la gamme des services qu'elles offrent pour mieux répondre aux besoins des clients. Si cela dépasse leurs capacités, elles devraient examiner la possibilité de conclure des partenariats avec des prestataires de services adaptés.
- Les institutions devraient se concentrer sur l'amélioration / la rationalisation de leurs processus internes pour mieux servir leur clientèle. La numérisation des processus est généralement le meilleur moyen de réduire les coûts et d'améliorer le service client. Mais souvent, la simple refonte des processus et la suppression d'éléments inutiles donnent lieu à des améliorations significatives.
- Envisager le passage de plateformes informatiques internes ou propriétaires à des fournisseurs de logiciels en tant que services basés dans le cloud. Cela peut réduire les coûts d'exploitation et ouvrir de nouvelles possibilités techniques. Discuter des contraintes réglementaires avec le régulateur en premier lieu.

5. Réponses réglementaires au Covid-19

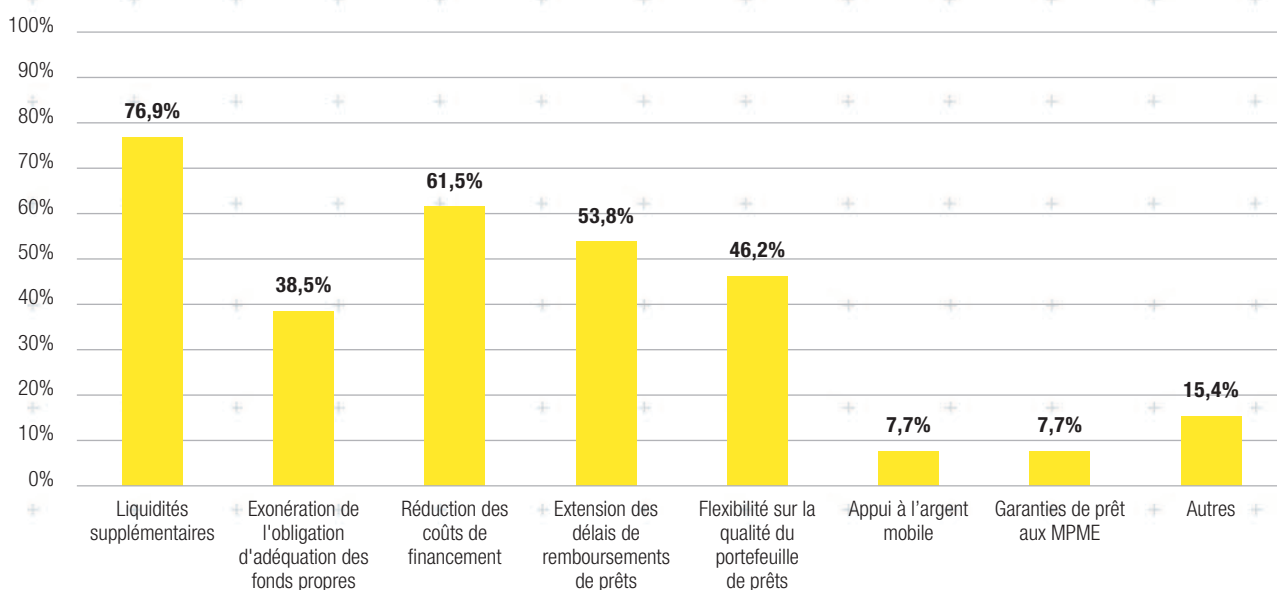
Les banques centrales africaines se sont inspirées des instances internationales de normalisation et ont annoncé toute une série de mesures pour faire face à l'impact de la pandémie sur le système financier et le secteur privé¹⁸. Ces mesures comprennent :

- L'apport de liquidités supplémentaires aux banques et l'extension des échéances pour les facilités de trésorerie
- La mise en place de cadres pour le système bancaire afin d'accompagner les entreprises ayant des difficultés de remboursement
- Un programme spécifique de refinancement des crédits bancaires accordés aux petites et moyennes entreprises (PME)
- La prorogation des délais de paiement pour les prêts d'État et les titres détenus par les établissements de crédit
- Une exemption de l'adoption des nouvelles exigences de fonds propres, et une flexibilité dans la restructuration des prêts non performants et le provisionnement de ces créances
- L'exonération de réserves obligatoires pour les dépôts à vue en devise locale et la diminution du volant de conservation des fonds propres
- Inciter les banques à proposer aux clients de prolonger les délais de remboursement ou des reports de paiement
- Encourager les banques à favoriser les paiements numériques grâce à une réduction des frais

Notre enquête auprès des membres du WSBI a demandé à des banques postales et de détail en Afrique d'évaluer comment elles ont été affectées par la pandémie et comment elles ont réagi à celle-ci, et dans quelle mesure le Covid-19 devrait affecter leur stratégie future.

Le graphique ci-dessous illustre les réponses réglementaires au virus dont les banques membres du WSBI ont bénéficié sur tout le continent. Notre enquête montre que les autorités ont apporté une aide considérable pour protéger l'économie et les consommateurs, tout en s'efforçant de préserver la stabilité financière.

Graphique 5 : Réponses des autorités réglementaires



Quelles ont été les principales réponses à la pandémie de la part de la banque centrale / des autorités réglementaires, du point de vue de votre organisation ? Pourcentage des banques interrogées ayant identifié un facteur particulier. Plusieurs réponses possibles. Source : Enquête FMT auprès des membres du WSBI en Afrique.

18 Webinaire MFW4A (2020), *Impact of the Covid-19 Crisis on the African Banking Sector*

Les réponses réglementaires à la pandémie à travers le monde sont suivies par le FMI¹⁹ et l'Alliance pour l'inclusion financière (AFI)²⁰, et rendues publiques. L'encadré 5 ci-dessous résume la réponse dans quatre pays africains à partir de ces deux bases de données. Nous avons complété les données sur l'Afrique du Sud grâce aux informations fournies par la South African Reserve Bank (SARB)²¹ et le cabinet d'avocats Norton Rose Fulbright²². Dans l'ensemble, les résultats de notre enquête sont clairement conformes aux réponses réglementaires déployées dans les principales économies africaines et autres pays en développement.

Encadré 6 : Réponses réglementaires au Maroc, au Ghana, au Kenya et en Afrique du Sud

Maroc : La Bank al-Maghrib :

- A réduit son taux directeur de 75 pb à 1,5 %.
- A suspendu les remboursements de prêts pour les PME et les indépendants jusqu'au 30 juin.
- A apporté des liquidités supplémentaires au secteur bancaire.
- A ajusté les mesures prudentielles et réglementaires pour soutenir le secteur bancaire, notamment en suspendant les exigences de provisionnement pour les prêts bénéficiant du moratoire temporaire sur les paiements.
- A mis en place une facilité de financement (Damane Oxygene) qui accorde des prêts aux PME à taux bonifiés et 95 % du prêt est garanti par le Fonds central de garantie.

Ghana : Le Comité de politique monétaire :

- A réduit son taux directeur de 150 pb à 14,5 %.
- A abaissé le niveau des réserves primaires obligatoires de 10 à 8 %.
- A réduit le volant de conservation des fonds propres de 3 à 1,5 %.
- A révisé les règles de provisionnement et de classification pour certaines catégories de prêts.
- A facilité des paiements mobiles moins chers.

Kenya : La Banque centrale du Kenya :

- A abaissé son taux directeur de 125 pb à 7,0 %.
- A réduit le ratio de réserves obligatoires des banques de 100 pb à 4,25 %.
- A donné aux banques plus de flexibilité en termes de classification et de provisionnement pour les prêts qui étaient en règle avant la pandémie.
- A suspendu la publication d'informations de crédit négatives pour les emprunteurs dont les prêts sont devenus non performants à compter du 1er avril et pendant six mois.
- A annoncé des mesures pour encourager les transactions d'argent mobile, notamment la gratuité des transactions d'argent mobile de faible valeur et les transferts gratuits entre portefeuilles d'argent mobile et comptes bancaires.

Afrique du Sud : La South African Reserve Bank :

- A réduit le taux de référence de 6,5 % à 3,75 %.
- A mis des liquidités supplémentaires à la disposition du secteur bancaire.
- A mis en place un système de garantie des prêts aux PME en collaboration avec les banques.
- L'autorité de supervision bancaire aide les banques à répondre aux besoins de leurs clients, en permettant d'alléger le capital des prêts restructurés qui étaient en règle avant la pandémie.
- L'autorité de supervision bancaire a également indiqué qu'elle ne s'attendait pas à ce que les banques versent des dividendes sur des actions ordinaires ou versent des primes aux dirigeants en 2020.

19 FMI (2020), *Policy Responses to Covid-19*

20 AFI (2020), *AFI Covid-19 Policy Response*

21 SARB (2020), *Our response to Covid-19*

22 Norton Rose Fulbright (2020); *SARB's responses to Covid-19 and its recommendation to South African banks on the payment of dividends and executive bonuses in 2020*

Des orientations pour affiner les réponses réglementaires

Les régulateurs bancaires du monde entier ont modifié les régimes réglementaires pour aider les établissements financiers et leurs clients à s'adapter aux défis provoqués par la pandémie et les confinements qui en découlent. Bon nombre des modifications sont basées sur un document²³ publié conjointement par le FMI et le Groupe de la Banque mondiale (GBM) intitulé *Covid-19 : The Regulatory and Supervisory Implications for the Banking Sector*. Il recommande aux régulateurs et superviseurs bancaires :

1. « D'utiliser la flexibilité du cadre réglementaire et prudentiel tout en maintenant des normes prudentielles minimales et en préservant la cohérence avec les normes internationales ». Les dispositifs d'adéquation des fonds propres en vertu de Bâle III constituent une réserve à utiliser en période de crises. Il convient de rappeler aux banques qu'elles peuvent accéder à cette réserve afin de continuer à soutenir l'économie. Ce faisant, il convient de maintenir l'alignement des cadres réglementaires et prudentiels sur les normes internationales et les bonnes pratiques.
2. « Faciliter, par le biais d'orientations prudentielles opportunes, des interventions publiques et privées bien conçues qui ciblent les emprunteurs et les secteurs concernés ». Les superviseurs doivent clairement préciser comment ces mesures de soutien doivent être abordées dans le cadre prudentiel.
3. « S'assurer que les réponses politiques minimisent les possibilités de risque moral et adhèrent à de bonnes pratiques de gestion du risque de crédit tout en facilitant l'attribution de nouveaux crédits ».
4. « Fournir des lignes directrices sur la classification et le provisionnement des actifs, en s'appuyant sur les directives des organismes de normalisation, et ne pas assouplir la définition réglementaire des expositions non performantes ». Si nécessaire, des lignes directrices supplémentaires devraient être fournies sur l'évaluation par les banques des risques de crédit et du niveau de provisionnement.
5. « Préserver la transparence et fournir, si nécessaire, des orientations supplémentaires sur la divulgation des risques ». La transparence est une composante clé pour préserver la confiance dans le système et il ne faut pas la compromettre.
6. « Suspendre les déclencheurs automatiques de mesures prudentielles correctrices pour faire face aux circonstances exceptionnelles de la pandémie actuelle ». Les cadres de certains pays prévoient de déclencher automatiquement des mesures correctrices lorsque les ratios d'adéquation des fonds propres diminuent trop. Les autorités devraient suspendre ces mesures dans la mesure du possible.
7. « Examiner les priorités prudentielles et maintenir un dialogue étroit avec le secteur ». Les mesures prudentielles devraient se concentrer sur l'impact de la pandémie, en particulier le profil de liquidité des banques, les expositions aux secteurs vulnérables et la résilience opérationnelle.
8. « Collaborer activement avec les autres autorités de surveillance, nationales et internationales, et les autres autorités concernées ». Au niveau national, les réponses politiques applicables au secteur financier devraient être coordonnées et communiquées en utilisant les structures existantes établies en vue de produire des efforts coordonnés visant à préserver la stabilité financière. Si celles-ci ne sont pas suffisantes, alors des structures de coordination devraient être mises en place.
9. « Garantir le bon fonctionnement des infrastructures de marché essentielles, y compris les systèmes de compensation, de règlement et de paiement des titres ». Les banques centrales et autres autorités de surveillance devraient surveiller étroitement la résilience du système financier afin de garantir la stabilité du fonctionnement du système financier. Cela devrait inclure la surveillance du fonctionnement du système de paiement de détail, compte tenu de l'impact étendu de ce système.

Le rapport du CGAP (Groupe consultatif d'assistance aux pauvres) intitulé *Microfinance in the Covid-19 Crisis: A Framework for Regulatory Responses*²⁴ suggère une approche très similaire permettant aux IMF de soutenir l'économie tout en maintenant des normes de stabilité.

Il est encore trop tôt pour déterminer avec certitude l'ampleur et la durée du ralentissement économique, et cela pourrait naturellement varier d'un pays à l'autre, mais les autorités vont probablement devoir adapter leur approche. Dans les pays où le ralentissement risque de se transformer en déclin économique durable, ce qui en soi serait déstabilisant, le soutien aux banques pourrait être privilégié par rapport au maintien de la stabilité. Cela aura des conséquences sur les niveaux d'adéquation des fonds propres et pourrait exiger que les fonds de garantie de crédit soient suffisamment capitalisés pour pouvoir devenir une composante permanente de l'accès au système financier. Cela ne devrait pas affecter la responsabilité qu'ont les régulateurs et le secteur de restaurer progressivement les réserves de stabilité et les liquidités à leurs niveaux d'avant la pandémie

23 FMI et GBM, *Covid-19: The Regulatory and Supervisory Implications for the Banking Sector*

24 CGAP (2020), *Microfinance in the Covid-19 Crisis: A Framework for Regulatory Responses*

Encadré 7 : Principales recommandations du CGAP

Permettre aux IMF d'opérer en toute sécurité

Apporter une aide aux clients de la microfinance

- Permettre aux emprunteurs de se redresser
- Soutenir les entreprises et les chaînes de valeur

Mettre des liquidités supplémentaires à la disposition des IMF

- S'assurer que les IMF restent solvables
- Encourager les IMF à prêter

Reporter la surveillance non critique

Restructurer ou liquider les IMF en difficulté

Anticiper les défis de la reprise et de la reconstruction, en équilibrant le sauvetage urgent et les valeurs à plus long terme telles que la sécurité juridique, la réglementation basée sur les risques et le développement durable.

Perspectives

Après deux publications annuelles en 2018 et 2019 d'une étude²⁵ sur l'état de l'épargne et de la banque de détail en Afrique, la présente étude est la première d'une série d'études de cas qui se concentrent sur les innovations et les partenariats visant à promouvoir l'inclusion financière en Afrique. Cette première étude de cas présente le contexte en décrivant l'impact du COVID-19 sur les institutions. Les prochaines études de cas se concentreront sur les leçons qui pourraient être tirées d'autres prestataires de services financiers à travers le continent qui ont modifié leur offre pour se mettre au service des populations en bas de la pyramide.

25 2018: https://www.wsbi-esbg.org/SiteCollectionDocuments/Scale2Save_2019_report_final.pdf
2019: [https://www.wsbi-esbg.org/SiteCollectionDocuments/0913_ESBG_BRO_2019SURVEY_FINAL%20\(1\).pdf](https://www.wsbi-esbg.org/SiteCollectionDocuments/0913_ESBG_BRO_2019SURVEY_FINAL%20(1).pdf)

Bibliographie

- AFI (2020), *AFI Covid-19 Policy Response*; <https://www.afi-global.org/afi-covid-19-policy-response>
- Bellens, J (2020), *Four ways Covid-19 is reshaping consumer banking behaviour*, EY; https://www.ey.com/en_si/banking-capital-markets/four-ways-covid-19-is-reshaping-consumer-banking-behavior
- Isabelle Carboni et Hennie Bester (2020), *When Digital Payment Goes Viral: Lessons from Covid-19's Impact on Mobile Money in Rwanda*, *Insights2Impact*; <https://nextbillion.net/covid-rwanda-mobile-money/>
- CGAP (2020), *Microfinance in the Covid-19 Crisis: A Framework for Regulatory Responses*; https://www.cgap.org/sites/default/files/publications/2020_06_COVID_Briefing_Framework_Regulatory_Response_6.pdf
- Deloitte (2020), *Covid-19's impact on banking & capital market institutions*; <https://www2.deloitte.com/za/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19-s-impact-on-banking-capital-market-institutions.html>
- Deloitte (2020), *Digital innovations for retail and SME banking in a post Covid-19 world*; <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/finance/in-fa-digital-innovations-for-retail-and-sme-banking-noexp.pdf>
- FinMark Trust (2020), *Covid-19 Tracking Survey*; <https://covid19tracker.africa/>
- Fu, J. & Mishra, M. (2020), *The Global Impact of Covid-19 on Fintech Adoption*; *Swiss Finance Institute Research Paper No. 20-38*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3588453
- Guy Stuart (2020), *Giving and receiving: Understanding financial flows between Young People and their Parents*. <https://nextbillion.net/africa-regional-digital-financial-identity/>
- HSBC Malaysia (2020), *Covid-19 Relief & Guidance*; <https://www.hsbc.com.my/help/coronavirus/>, (27 April 2020)
- FMI (2020), *Policy Responses to Covid-19*; <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19>
- FMI (2020), *World Economic Outlook Update, June 2020*; <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>
- FMI et GBM (2020), *Covid-19: The Regulatory and Supervisory Implications for the Banking Sector*; <https://www.imf.org/en/Publications/Miscellaneous-Publication-Other/Issues/2020/05/20/COVID-19-The-Regulatory-and-Supervisory-Implications-for-the-Banking-Sector-49452>
- Kaanen, R., *Benchmarking an MFI's liquidity risk in the context of the MIX Market peer group analysis*; <https://www.covid-finclusion.org/post/benchmarking-an-mfi-s-liquidity-risk-in-the-context-of-the-mix-market-peer-group-analysis>
- McKinsey (2020), *African banking after the crisis*; <https://www.mckinsey.com/featured-insights/middle-east-and-africa/african-banking-after-the-crisis#>
- McKinsey (2020), *Beyond coronavirus: The path to the next normal*; <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal#>
- MFW4A (2020), *Impact of the Covid-19 Crisis on the African Banking Sector – webinar*; https://www.mfw4a.org/sites/default/files/resources/mfw4a_webinar-covid_impact_04.14.2020.pdf
- Nkosinathi Ncube (2020), *Why It's Time for Africa to Adopt a Regional Digital Financial Identity*; <https://nextbillion.net/africa-regional-digital-financial-identity/>
- Norton Rose Fulbright (2020); *SARB's responses to Covid-19 and its recommendation to South African banks on the payment of dividends and executive bonuses in 2020*; <https://www.financialinstitutionslegalsnapshot.com/2020/04/sarbs-responses-to-covid-19-and-its-recommendation-to-south-african-banks-on-the-payment-of-dividends-and-executive-bonuses-in-2020/>
- OBG (2020), *Will Covid-19 spur M&As in the GCC banking sector?*; <https://oxfordbusinessgroup.com/news/will-covid-19-spur-mas-gcc-banking-sector>
- SARB (2020), *Our response to Covid-19*; <https://www.resbank.co.za/Publications/Media/Pages/Our-response-to-COVID-19.aspx>

Annexe 1 : À propos des partenaires du rapport

Le WSBI a établi en 2016 un nouveau programme en partenariat avec la Mastercard Foundation visant à « garantir la viabilité des comptes d'épargne à faible solde et à utiliser des approches centrées sur le client pour lever les obstacles à l'accès, l'utilisation et l'accessibilité des services d'épargne ».

Baptisé Scale2Save, ce programme a pour toile de fond des problèmes tels que les taux de pauvreté élevés et l'exclusion financière en Afrique subsaharienne ainsi que la faiblesse des taux d'épargne formels. Les FSP comprennent mal le potentiel d'épargne des populations de divers segments à faible revenu. Les besoins des clients existants et potentiels - et les moyens financiers dont ils disposent pour répondre à ces besoins - ne sont pas bien pris en compte par les modèles économiques des FSP, leurs interfaces et leurs interactions avec les clients. La mauvaise expérience client qui en résulte entraîne des taux extrêmement élevés de dormance et d'inactivité des comptes bancaires. Cela représente un coût important pour les FSP et nuit à la rentabilité potentielle et durable de la fourniture de services financiers accessibles à ces segments.

Principales missions du programme Scale2Save :

- Apporter aux prestataires de services financiers une assistance technique en vue de développer des services d'épargne propres à séduire les clients à faible revenu. Le WSBI travaille avec onze banques au développement et à l'offre de produits d'épargne qui non seulement améliorent l'accès aux services financiers mais favorisent également l'utilisation continue de ces services. Les banques sont situées en Côte d'Ivoire, au Kenya, au Maroc, au Nigeria, au Sénégal et en Ouganda. En Tanzanie, une banque intervient comme partenaire de transfert de connaissances.
- Mener des recherches et partager les enseignements tirés entre banques partenaires. Le rapport annuel « Caisses d'épargne et banques de détail en Afrique » publié par le WSBI a pour objectif de faciliter l'apprentissage et la diffusion des connaissances entre pairs. L'association réfléchit également à de nouveaux modèles de tarification pour aider à garantir la rentabilité des comptes d'épargne à faible solde et mène des recherches auprès des ménages pour contribuer à consolider les connaissances des ménages sur les flux de trésorerie.
- Faire profiter le secteur dans son ensemble des enseignements tirés. Le WSBI a élaboré et mis en œuvre une stratégie de communication ciblée pour partager les connaissances acquises dans le cadre du projet avec les principales parties prenantes.
- Suivre et évaluer le programme. Le WSBI suit l'avancement du projet chez les banques partenaires et supervise les évaluations à mi-parcours et en fin du projet. Le programme a débuté en septembre 2016 et se poursuivra jusqu'en août 2022.

Les institutions suivantes membres du WSBI ont participé à des sondages dans le cadre de cette recherche :

- National Savings and Credit Bank (Zambie)
- TPB Plc (Tanzanie)
- Pride Microfinance Ltd (Ouganda)
- South African Postbank SOC Ltd (Afrique du Sud)
- People's Own Savings Bank (Zimbabwe)
- Kenya Post Office Savings Bank (Postbank) (Kenya)
- Zimbabwe Women's Microfinance (Zimbabwe)
- Al Barid Bank (Maroc)
- Postfinances (Sénégal)
- Caisse de Dépôt et de Gestion (Maroc)
- Office National des Postes (Tunisie)
- La Poste BF (Burkina Faso)
- Banque Populaire de Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire)

Pour en savoir plus sur Scale2Save, rendez-vous sur www.wsbi-esbg.org/KnowledgeSharing/scale2save ou sur Twitter @scale2save.

À propos du WSBI

Créé en 1924, le WSBI (World Savings and Retail Banking Institute) est une association bancaire internationale soutenant le développement des caisses d'épargne et des banques de détail. Elle représente les intérêts d'environ 6 760 banques sur tous les continents. Le WSBI, en tant qu'organisation internationale, s'attache à résoudre les problèmes réglementaires affectant le secteur des caisses d'épargne et des banques de détail. Elle appuie les objectifs du G20 d'atteindre une croissance durable, inclusive et équilibrée, et la création d'emplois, dans les pays industrialisés et en développement. Soutenant une gamme diversifiée de services financiers répondant aux besoins des clients, l'institution prône une mondialisation inclusive, juste et équitable. Elle soutient les efforts internationaux visant à favoriser l'accès à et l'utilisation des services financiers pour tous. L'association compte des membres dans près de 80 pays d'Amérique, d'Afrique, d'Asie et d'Europe. Ces membres sont soit des institutions financières individuelles, soit des associations de banques de détail. Tous les membres partagent trois caractéristiques : ils sont actifs dans le secteur de la banque de détail, sont très présents au niveau régional et font preuve d'une attitude responsable vis-à-vis des entreprises et de la société. Le total des actifs et les dépôts non bancaires de toutes les banques membres s'élèvent respectivement à plus de 16 000 milliards de dollars et à près de 9 000 milliards de dollars. Avec environ 1,7 milliard de clients, les membres du WSBI œuvrent à concrétiser la vision de la banque du XXI^e siècle : une banque durable et responsable. Pour en savoir plus, rendez-vous sur www.wsbi-esbg.org, sur Twitter @wsbi_esbg.

Le WSBI et l'inclusion financière

Le WSBI milite depuis sa création pour l'inclusion financière, avec l'inauguration de la première Journée mondiale de l'épargne en 1924. En 2003, le WSBI a publié une étude estimant à 1,4 milliard le nombre de comptes d'épargne à faible coût ou à faible solde dans le monde, dont 1,1 milliard étaient gérés par les banques membres du WSBI. Suite à de nouvelles études, l'institut a lancé son programme « Doubler le nombre de comptes d'épargne du WSBI » en 2008 et l'a conclu avec succès en 2016. S'appuyant sur ses connaissances exhaustives, le WSBI poursuit cet effort par le biais du programme Scale2Save.

À propos de la Mastercard Foundation

La Mastercard Foundation travaille avec des organisations visionnaires pour permettre aux jeunes d'Afrique et des communautés autochtones du Canada d'accéder à un travail digne et épanouissant. C'est l'une des plus grandes fondations privées au monde avec pour mission de faire progresser l'apprentissage et de promouvoir l'inclusion financière pour créer un monde inclusif et équitable. La Fondation a été créée par Mastercard en 2006 en tant qu'organisation indépendante dotée de son propre conseil d'administration et de sa propre direction.

Pour plus d'informations sur la Fondation, veuillez visiter : www.mastercardfdn.org

À propos de FinMark Trust

Trust indépendant à but non lucratif, Finmark Trust milite en faveur de marchés financiers utiles aux pauvres en défendant l'inclusion financière et l'intégration financière régionale. Cet objectif est poursuivi par le biais de deux programmes. Premièrement, il crée et analyse des données sur les consommateurs de services financiers pour fournir des informations approfondies sur les consommateurs desservis et non desservis des pays en développement. Deuxièmement, il met en œuvre des programmes systématiques d'inclusion et de renforcement du secteur financier pour surmonter les divers obstacles - réglementation, fournisseurs et marché - qui entravent la fourniture efficace de services. Ces programmes favorisent l'inclusion financière et le développement sectoriel grâce à une symbiose entre la collecte rigoureuse de données et les activités de recherche. Leurs travaux se concentrent en Afrique du Sud, dans toute la Communauté de développement de l'Afrique australe et à travers le monde.

Annexe 2 : Questionnaire d'enquête auprès des membres du WSBI

L'enquête a été menée en ligne auprès d'institutions membres et non-membres du WSBI. Vous trouverez une copie du questionnaire ci-dessous.

Merci pour le temps consacré à réaliser cette enquête. Nous espérons que les résultats vous seront utiles. Avant de commencer, veuillez nous fournir les informations suivantes.

Adresse e-mail : _____

Pays d'implantation : _____

Nom de l'établissement : _____

Impact du Covid-19

1. Quels ont été les effets du Covid-19 sur votre organisation jusqu'à présent ? (Sélectionnez toutes les réponses applicables)

Préoccupations du personnel en matière de sécurité /

Fermeture de certaines agences

Clients souhaitant un accès immédiat à leurs fonds

Augmentation du nombre de prêts non performants

Clients nécessitant des lignes de crédit supplémentaires

Pression sur la liquidité de l'organisation

Autres

2. Quelles mesures votre organisation a-t-elle prises face aux effets de la pandémie ? (Sélectionnez toutes les réponses applicables)

Informations supplémentaires communiquées aux clients (par le biais des médias et/ou numériquement) sur la réponse de l'organisation

Apport de liquidités supplémentaires aux agences

Aide au remboursement des prêts

Accès rapide aux dépôts à terme ou à préavis

Réduction des frais bancaires (réduction générale)

Réduction des frais de transaction pour les transactions numériques

Offre accrue d'interactions numériques entre les clients et votre organisation

Autres

3. Quelles ont été les principales réponses à la pandémie de la part de la banque centrale/des autorités réglementaires, du point de vue de votre organisation ? (Sélectionnez toutes les réponses applicables)

Aide en termes de mise à disposition de liquidités supplémentaires

Aide en termes d'adéquation des fonds propres

Aide en termes de réduction des coûts de financement

Soutien au prolongement des délais de remboursement des prêts

Flexibilité en termes de qualité du portefeuille de prêts

Autres

4.1 Les capacités numériques de votre organisation étaient-elles suffisantes pour faire face aux effets de la pandémie sur votre organisation ?

Oui

Non

4.2 Quels éléments de vos capacités de numérisation souhaiteriez-vous améliorer ou modifier à l'avenir ?

5. Quel sera, selon vous, l'effet majeur à long terme de la pandémie sur votre organisation ?

Outre l'effet du Covid-19

6. Quels sont les principaux problèmes auxquels votre organisation est confrontée à l'heure actuelle ?

7. Sur quels thèmes, particulièrement pertinents pour votre organisation, souhaiteriez-vous que portent nos prochaines recherches/études de cas ?

	Important	Neutre	Sans importance
Orientation client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pertinence de l'engagement sur les marchés/des modèles économiques, y compris des partenariats avec d'autres organisations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poursuite de la numérisation de l'organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Numérisation de l'engagement sur les marchés pour certains segments de marché spécifiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilisation de services mobiles (au-delà de l'argent mobile et des paiements mobiles)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Quel(le)s sont les banques/prestataires de services financiers sur le segment des faibles revenus en Afrique que votre organisation considère comme des leaders ?

9. Pensez-vous que l'activité de banque de détail de votre organisation va progresser au cours des 18 prochains mois ?

	Oui	Non	Stable
Total des clients actifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total des dépôts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total des transactions numériques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Pour en savoir plus sur Scale2Save, rendez-vous sur
www.wsbi-esbg.org/KnowledgeSharing/scale2save



WSBI