

LES BANQUES AFRICAINES FONT LE BILAN DE LA CRISE

LA CRISE DU COVID-19 DANS LES BANQUES AFRICAINES
STRATÉGIES DE CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS, RECOURS AU
TÉLÉTRAVAIL ET ENJEUX DE CYBERSÉCURITÉ, TENDANCES
ET PRÉVISIONS, 2021-2022

TABLE DES MATIERES

Table des matières.....	I
Table des illustrations.....	II
Sigles et acronymes.....	III
Faits saillants.....	01
Préface.....	03
1. Avant-Propos.....	08
2. Les enjeux de la crise dans le secteur bancaire africain.....	10
2.1 - Deux mots sur la continuité des activités.....	11
2.2 - Le cas du télétravail.....	12
2.3 - Le rôle particulier des banques africaines.....	12
2.4 - Le choc du Covid-19.....	13
2.5 - Après la crise.....	14
3. Profil du secteur bancaire africain.....	16
3.1 - Portée de l'enquête.....	17
3.2 - Nature des banques africaines.....	17
3.3 - Taille des banques africaines.....	17
4. Avant la crise.....	20
4.1 - Préparation à la crise.....	21
4.2 - Étude d'impact sur les activités.....	21
4.3 - Taux d'adoption du programme de continuité des activités.....	22
4.4 - Scénarios couverts par le plan de continuité des activités.....	23
4.5 - Fréquence des exercices du plan de continuité des activités.....	24
5. Pendant la crise.....	26
5.1 - Éclatement de la crise.....	27
5.2 - Le grand exploit des banques africaines.....	29
5.3 - Impact de la crise sur les revenus des banques.....	29
6. L'option télétravail.....	32
6.1 - Nombre de banques qui ont adopté le télétravail.....	33
6.2 - Intensité de l'adoption du télétravail.....	35
6.3 - Qui a travaillé à distance durant la crise ?.....	36
6.4 - Quels sont les outils du télétravail ?.....	37
6.5 - Les problèmes du télétravail.....	39
6.6 - Bilan global de l'expérience du télétravail.....	43
7. Après la crise.....	48
7.1 - À quand la reprise ?.....	49
7.2 - Ce qui va changer dans la gouvernance.....	51
7.3 - Ce qui va changer sur le plan technologique.....	53
8. En guise de conclusion.....	60
Annexe 1 : Questions de méthodologie.....	62
Annexe 2 : Le questionnaire.....	66

TABLE DES ILLUSTRATIONS

<i>Figure 1</i> – Dynamisme du rendement des capitaux du secteur bancaire africain.....	13
<i>Figure 2</i> – Hausse prévue des services bancaires en ligne et mobiles après la crise.....	14
<i>Figure 3</i> – Les 35 pays ayant répondu au sondage.....	17
<i>Figure 4</i> – Les deux marchés des banques commerciales.....	17
<i>Figure 5</i> – Les 10 plus grandes banques africaines.....	18
<i>Figure 6</i> – Taille des institutions financières.....	18
<i>Figure 7</i> – La majorité des banques a été prise de surprise.....	21
<i>Figure 8</i> – La grande majorité des banques disposaient d'une étude d'impact.....	22
<i>Figure 9</i> – Le PCA est au cœur de la stratégie de gestion des catastrophes.....	22
<i>Figure 10</i> – Peu de banques avaient prévu une crise sanitaire.....	23
<i>Figure 11</i> – Une petite majorité de banques teste régulièrement son PCA.....	24
<i>Figure 12</i> – Les banques africaines sont toutes restées ouvertes durant la crise.....	29
<i>Figure 13</i> – La crise a frappé sévèrement les banques africaines.....	30
<i>Figure 14</i> – Part du télétravail dans divers pays avant la crise du Covid-19.....	33
<i>Figure 15</i> – Une grande majorité de banques a eu recours au télétravail.....	34
<i>Figure 16</i> – 57% des banques ont eu recours au télétravail de façon massive.....	35
<i>Figure 17</i> – Le télétravail touche surtout le back-office et le département des SI.....	36
<i>Figure 18</i> – La clé du télétravail est le VPN.....	37
<i>Figure 19</i> – Le manque d'ordinateurs portables a été le problème N° 1.....	39
<i>Figure 20</i> – Une légère majorité du secteur financier est satisfaite du télétravail.....	43
<i>Figure 21</i> – Les banques africaines prévoient une reprise lente.....	49
<i>Figure 22</i> – Importance accrue de la gestion de crise dans la gouvernance.....	51
<i>Figure 23</i> – Les banques africaines accélèrent le virage numérique.....	53
<i>Figure 23 (bis)</i> – Plein feu sur l'enjeu sécuritaire.....	56
<i>Figure 23 (ter)</i> – Plein feu sur l'enjeu du télétravail.....	57
<i>Figure 24</i> – Données du sondage.....	63
<i>Figure 25</i> – Taux de réponse du sondage.....	64
<i>Figure 26</i> – Répartition régionale des répondants.....	65

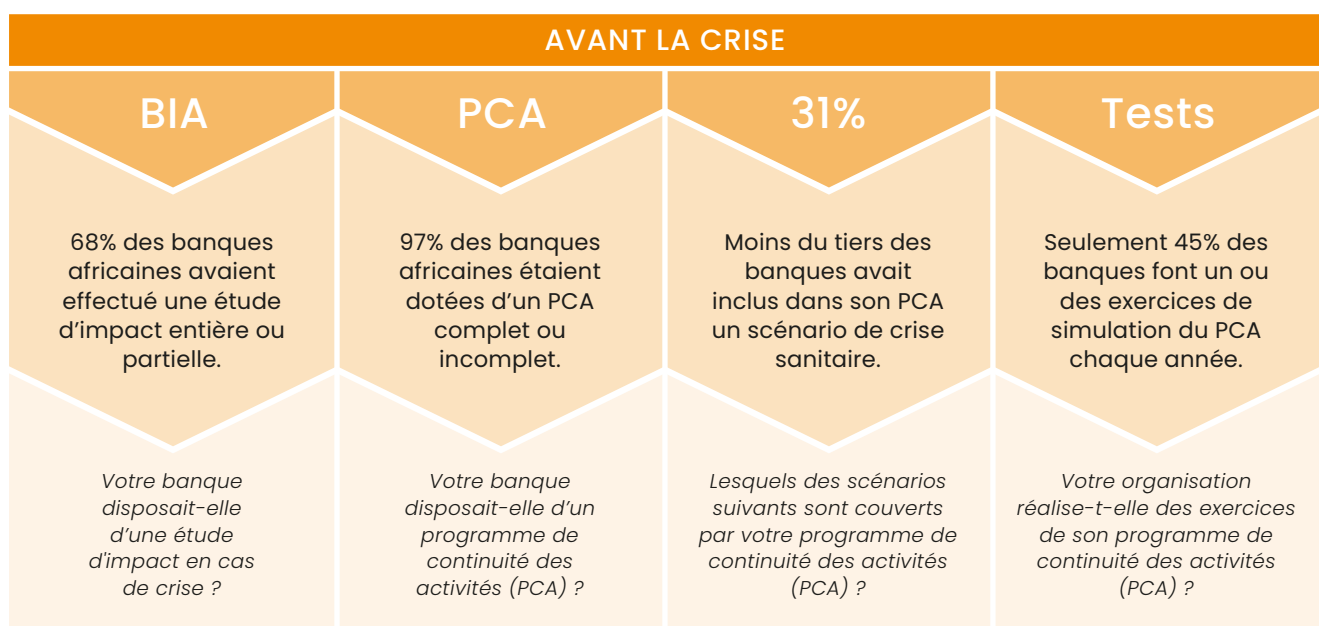
SIGLES ET ACRONYMES

ADD	Agence de Développement du Digital
API	Application Programming Interface
BIA	Business Impact Analysis (étude d'impact des activités)
CERT	Computer Emergency Response Team
CIRT	Computer Incident Response Team
CSIRT	Computer Security Incident Response Team
CSP	Customer Security Programme (norme de SWIFT)
DPN	Data Loss Prevention
DSI	Directeur des systèmes d'information
EDR	Endpoint Detection and Response
GAFA	Google, Amazon, Facebook, Apple (on ajoute parfois Microsoft : GAFAM)
ISO	International Organization for Standardization
ISP	Information Systems Professional
ITCP	Information Technology Certified Professional
MNO	Mobile Network Operator
NIST-CSF	National Institute of Standards and Technology-Cybersecurity Framework
OIT	Organisation internationale du travail
OMS	Organisation mondiale de la santé
PCA	Plan de continuité des activités
PIA	Privacy Impact Assessment
PKI	Public Key Infrastructure
PME	Petites et moyennes entreprises
R-D	Recherche et développement
RGPD	Règlement général sur la protection des données
RSSI	Responsable de la sécurité des systèmes d'information
SI	Système d'information
SIEM	Security information management system
SOC	Security Operations Center
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TI	Technologies de l'information
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UIT	Union internationale des télécommunications
VDI	Virtual desktop infrastructure (infrastructure de bureau virtuel)
VPN	Virtual Private Network (réseau virtuel privé)
WMS	Workflow Management System

FAITS SAILLANTS

L'enquête **Les banques africaines font le bilan de la crise** de Dataprotect révèle que l'ensemble des banques africaines sont restées ouvertes durant toute la crise du Covid-19. Effectuée à chaud pendant que la pandémie battait son plein, cette enquête a rejoint par voie de sondage et d'interviews personnalisées plus de 100 banques représentant 35 pays.

Derrière l'exploit se cache une réalité contrastée. Les banques africaines dans leur quasi-totalité misent sur leur programme de continuité des activités (PCA) pour affronter les situations de crise, mais celui-ci est souvent incomplet (30% des banques) ou, s'il est complet, il n'est pas régulièrement testé (46% des banques) et ne couvrirait pas toujours les crises sanitaires (69% des banques). Cela signifie que la grande majorité des banques a été surprise par la pandémie de Covid-19.



L'enquête DATAPROTECT permet de suivre les banques pas à pas tout au long de la crise. Quand elle éclate, chaque pays réagit différemment. Si tous les pays d'Afrique du Nord adoptent le confinement, il en va différemment dans le reste du continent où bien des pays préfèrent recourir au couvre-feu parfois assorti d'un cordon sanitaire pour isoler la capitale frappée en priorité par la pandémie des zones rurales souvent préservées. La crise a donc été vécue différemment d'une banque à l'autre.

Le télétravail a été adopté sous une forme ou une autre par 80% des banques, alors qu'il était généralement ignoré avant la crise (à part sous forme d'astreinte par certains groupes spécialisés comme les TI). Une majorité des banques l'a même adopté sous forme intense (plus de la moitié des employés travaillaient depuis leur domicile).

Pourtant, le télétravail n'allait pas de soi en Afrique où ne préexistait aucune tradition de travail à domicile et où les contraintes matérielles sont nombreuses : ordinateurs portables en rupture de stocks, connectivité Internet défailante, maison non conçue pour les activités professionnelles, etc.

Si le bilan global du télétravail est positif, la plupart des banques le considère comme un outil à utiliser en cas de crise, non comme un mode de fonctionnement en temps ordinaire.

FAITS SAILLANTS

PENDANT LA CRISE			
100%	Télétravail	VPN	Bilan
<p>La totalité des banques a continué à fonctionner durant toute la crise – 94% ont assuré l'entièreté des services, les autres une partie seulement</p>	<p>80% des banques ont eu recours au télétravail durant la crise, mais peu continueront à le faire après la crise</p>	<p>70% des banques ont eu recours au VPN pour permettre aux télétravailleurs d'accéder à leurs SI</p>	<p>Malgré de nombreux problèmes, 53% des banques se déclarent satisfaites ou assez satisfaites de leur expérience de télétravail</p>
<p><i>Au cours de la crise du coronavirus COVID-19, votre banque a-t-elle pu continuer ses activités ?</i></p>	<p><i>Avez-vous eu recours au télétravail durant la crise du coronavirus ?</i></p>	<p><i>Quels outils technologiques avez-vous utilisés durant la crise du coronavirus pour effectuer le télétravail ?</i></p>	<p><i>En résumé, comment décrire votre expérience de télétravail au cours de la période de crise du Covid-19 ?</i></p>

Sans surprise, plus des trois-quarts des banques prévoient une reprise lente vers la fin de 2021 – certains font même mention d'un horizon de trois à cinq ans. La solution à la crise viendra bien entendu de la vaccination de masse, mais on voit celle-ci venir de Russie ou de Chine plutôt que des pays occidentaux.

Par contre, quand un peu moins de la moitié des banques affirme s'apprêter à réviser sa stratégie globale de continuité des activités, nous y voyons une anomalie. Après une crise de l'ampleur de celle du Covid-19, il faut prévoir que la totalité du secteur bancaire sera amené à bonifier son PCA. La vague de digitalisation qui est annoncée devrait d'ailleurs renforcer ce besoin de mise à jour. De même, la faiblesse des projets de cybersécurité devra impérieusement être revue à la hausse. La digitalisation des processus d'affaires va de pair avec le renforcement des mesures de cybersécurité.

APRÈS LA CRISE			
Reprise lente	Gestion de risque	Vague digitale	Cyber sécurité
<p>Plus des trois-quarts des banques prévoient une reprise lente, fin 2021, certains parlent de 3 à 5 ans</p>	<p>48% des banques disent vouloir réviser leur stratégie de continuité des activités. Ce taux semble exagérément conservateur</p>	<p>Sur le plan technologique, l'heure est à la digitalisation : 68% des répondants ont des projets de digitalisation</p>	<p>Un tiers seulement des banques prévoit mettre en œuvre un programme de cybersécurité</p>
<p><i>Comment envisagez-vous la sortie de crise dans le secteur financier ?</i></p>	<p><i>Qu'est-ce qui va changer dans la gouvernance de votre organisation après la crise du coronavirus ?</i></p>	<p><i>Quelles seront vos grandes priorités technologiques après la crise du coronavirus ?</i></p>	<p><i>Prévoyez-vous la mise en œuvre d'un programme cybersécurité ?</i></p>

PREFACE

Par **Ali El Azzouzi**,
CEO de DATAPROTECT

Dans l'univers numérique, il y a un avant et un après Covid. Certains projets qui étaient autrefois en attente, repoussés d'année en année ou même rejetés, sont maintenant considérés comme allant de soi. Des initiatives qui avant auraient pris dix ans sont à présent réalisées en quelques mois. Il n'est qu'à considérer l'exemple marocain où les gens ont été confinés quatre mois durant (mars-juillet 2020). L'État a bien été obligé de se poser la question : comment continuer à offrir des services à la population ?

Ainsi, la résistance au changement exprimée par toute une série d'acteurs sociaux, a été balayée. Le bureau d'ordre digital, le guichet télé-rendez-vous ou encore la signature électronique qui attendaient depuis des années, ont été déployés quasi instantanément. Tout cela a été fait par une administration elle-même en grande partie grâce au télétravail. En outre, l'État travaille actuellement sur le dépôt électronique des factures qui doit pouvoir être effectué depuis le site web des établissements publics à caractère industriel et commercial.

Tout cela mis bout à bout constitue un puissant incitatif pour le secteur privé qui ne peut pas faire autrement que de suivre cette vague de numérisation. Nous en avons la preuve dans cette étude sur le secteur bancaire où nous constatons que la grande majorité des institutions financières ont accéléré la digitalisation de leurs processus d'affaires : 68% des banques sont en pleine transition numérique.



Pour nous qui travaillons en cybersécurité, ce taux est le fait saillant de cette étude parce qu'il définit très exactement la taille du marché de la cybersécurité. En effet, chaque fois qu'un service est numérisé, tout un pan de la banque est ouvert sur le monde extérieur. Derrière chaque ouverture, de nouvelles cybermenaces s'installent. Cela signifie que tout nouveau service en ligne doit être accompagné d'un nouvel outil sécuritaire.

Normalement, alors qu'environ les deux-tiers des banques sont en train de numériser leurs processus d'affaires, on s'attend à ce que ces banques soient aussi en train de sécuriser leurs infrastructures. Or, cette étude nous révèle que le tiers seulement des banques sont en train de procéder à la mise en œuvre d'un programme de cybersécurité. La différence entre ces deux chiffres représente les banques à risque – (soit un tiers des banques).

On ne parle pas ici de banques conservatrices qui sommeillent dans leur coin. Au contraire, il s'agit de banques dynamiques et innovantes qui sont en train de transformer radicalement leur offre de services. Le risque qu'elles encourent n'est

En termes de numérisation, le Covid a fait gagner 10 ans à l'économie.

Les grands projets de numérisation de l'État montrent l'exemple au secteur privé.

Normalement, les mesures de cybersécurité suivent les projets de numérisation.

Un tiers seulement des banques qui numérisent leurs activités, ont aussi lancé un programme de cybersécurité.

Plus une banque est innovante, plus elle est à risque.

Les grands groupes bancaires propagent les meilleures pratiques de cybersécurité à travers l'Afrique.

pas marginal : il va croissant avec chaque progrès de la numérisation. Ces banques croient préparer l'avenir et cela leur inspire un faux sentiment de sécurité.

Cela ne veut pas dire qu'il ne se passe rien sur le front de la cybersécurité. Cette étude montre que la propagation des meilleures pratiques de cybersécurité est opérée à l'instigation des maisons mères des grands groupes bancaires africains. La concentration bancaire joue donc un rôle essentiel dans la maturité sécuritaire.

Avec l'établissement du confinement, nous avons été contactés par des institutions bancaires qui voulaient sécuriser leurs systèmes d'information dans le cadre de l'ouverture au télétravail. Elles avaient des accès VPN et elles se posaient des questions car elles étaient obligées d'ouvrir leurs flux de données vers l'externe. Pour les banques, il s'agissait d'un saut dans l'inconnu qui allait à l'encontre de toutes les bonnes pratiques traditionnelles.

Les banques souhaitaient que nous examinions leur flux de données pour exercer un contrôle étroit sur tout ce qui se passait. Pour nous, cela signifiait qu'il fallait faire de la supervision en temps réel, 24/7 de tout ce qui est accès distants, généralement sur VPN. Nous disposons pour cela d'un SOC (Security Operations Center) qui a précisément pour fonction d'exercer une surveillance sur un périmètre déterminé et un suivi des incidents de bout en bout.

A titre d'exemple, une banque a autorisé 500 employés à travailler à distance. Nous devons nous assurer que ce sont ces 500 employés qui accéderont à distance aux systèmes d'information et eux seuls. Nous devons donc superviser les adresses IP de chaque périphérique, les adresses MAC de chaque identifiant physique, etc. mais aussi vérifier les

fenêtres de temps pendant lesquelles chaque équipement a le droit de se connecter aux systèmes d'information.

Il s'agit d'automatiser le contrôle de la politique d'habilitation. Si une personne non habilitée à se connecter en-dehors des heures de bureau essaie de le faire, il s'agit d'une anomalie qui déclenche aussitôt un protocole de communication avec la banque pour signaler l'incident et, le cas échéant, bloquer l'accès. En résumé, cela consiste à superviser tous les flux de données en fonction de la politique de sécurité de la banque.

Autant dire que notre SOC a été bombardé en termes de sollicitations pour faire de la supervision. Bien des nouveaux clients se sont manifestés pour être accompagnés sur le volet sécurité.

Aujourd'hui, la solution la plus répandue pour sécuriser les accès distants est le VPN, mais la tendance de demain est probablement le VDI. Pour le moment, cette technologie est peu répandue car elle est coûteuse, mais tout indique que l'on s'achemine vers cette solution, surtout dans le secteur financier où les enjeux sont énormes. L'avantage sécuritaire majeur de la technologie VDI est que rien ne se passe sur le poste de travail.

L'utilisateur travaille sur une image du poste de travail, comme s'il était toujours dans le réseau local de la banque. Chaque poste de travail est identique, ce n'est pas une architecture client-serveur, ce qui fait que l'utilisateur final ne peut rien modifier. Grâce au VDI, tout le patrimoine applicatif de l'institution financière est géré de manière centralisée et sécuritaire. Comme il n'y a pas de différence entre l'interface du portable à la maison et celle de l'ordinateur au bureau, l'utilisateur passe d'un poste de travail à l'autre sans le moindre

L'automatisation des mesures de sécurité permet de détecter les anomalies en temps réel.

Du VPN au VDI, la sécurisation des accès au système d'information évolue sans cesse.

souci. Cela supprime tout besoin en formation et soutien et soulage d'autant les équipes du service des TI.

En outre, l'authentification forte ne sera plus optionnelle, elle sera intégrée dans la solution. Cela simplifiera la tâche de l'utilisateur. Il ne faut pas croire que la technologie VPN est condamnée à court terme, il y a de l'avenir de ce côté-là aussi.

L'enjeu de continuité est arrivé après la crise. Pas durant. Durant la crise, il fallait répondre aux contraintes du moment. Une fois la crise passée, à l'automne 2020, les banques se sont rendu compte que leurs plans de continuité n'étaient pas à la hauteur et elles sont revenues vers nous pour avoir un vrai PCA. Les PCA ne traitaient pas de l'indisponibilité des locaux et des infrastructures logistiques sur une période prolongée.

La continuité des activités, c'est de la cybersécurité.

Pendant la crise, les médias se sont volontiers fait l'écho d'attaques de type ransomware au cours de laquelle une organisation est paralysée jusqu'à ce qu'elle paie une rançon aux malfaiteurs. C'est ainsi qu'en février 2021, une banque tunisienne a été victime d'une telle attaque. Les médias ont révélé que les auteurs de cette attaque avaient exigé la somme de 20 millions de dollars payables en cryptomonnaie¹.

Toutefois, il convient de préciser que ce type d'attaques touche peu les banques. Ces dernières font plutôt l'objet d'intrusions perpétrées dans le but de dérober directement des fonds par manipulations électroniques – faux ordres de virements, prélèvements non-autorisés, fraude à la carte bancaire, etc. Les criminels n'ont pas besoin de demander une rançon, ils savent que les banques abritent de l'argent et ils se servent eux-mêmes.

Ce genre d'attaque exige une préparation minutieuse qui n'est pas à la portée de tout le monde. Nous sommes très loin du mythe du hacker isolé devant son poste de travail. Aujourd'hui, on parle de cartels complexes de cybercriminalité disposant des compétences, des outils et des budgets comparables à ceux d'organisations structurées. Les experts estiment que les réseaux de pirates capables de lancer des attaques de grande envergure ne sont qu'une dizaine dans le monde.

En cas de Ransomware ou détournement de fonds, tout ce que l'on peut faire est de mettre le système d'information à plat et de tout reconstruire. Dans certains cas de demande de rançon, le refus de payer n'est même pas une option. Pensons aux attaques à « double extorsion » où le criminel ne se contente pas de paralyser une organisation, mais en plus dérobe ses données critiques. Si la victime ne paie pas, l'information est rendue publique...

En outre, dans plusieurs pays, le paiement de rançon est, à toute fin pratique, illégal car l'usage de cryptomonnaie est interdit – c'est le cas de plusieurs pays africains. Or, les pirates informatiques exigent toujours d'être payés en cryptomonnaie pour qu'on ne puisse pas les retracer.

Cela n'empêche pas un célèbre analyste du groupe Forrester d'affirmer que, malgré tous les risques encourus, le paiement de la rançon est une décision commerciale qui doit être envisagée au même titre que l'hypothèse du refus de payer². Une fois que le criminel est installé dans la place, les données sont cryptées de façon indéchiffrable, tout ce que nous pouvons faire c'est accompagner l'organisation pour procéder au diagnostic et l'aider à récupérer les données de sauvegarde.

Les banques sont rarement victimes de ransomware, mais plutôt de détournement de fonds.

Les attaques à «double extorsion» et le problème des demandes de rançons.

Le groupe Forrester affirme que dans certains cas, il est possible d'envisager le paiement d'une rançon.

Après la crise du Covid est venu le temps des mises à jour des PCA.

La continuité des activités, c'est de la cybersécurité

¹ Byjennene Nadiya, La BIAT victime d'une attaque ransomware : l'analyse toujours en cours, Tunisie Haut Débit, 19 février 2021

² Josh Zelonis, "Forrester's Guide To Paying Ransomware: Paying Ransom Can Be A Valid Recovery Option Based On Business Need And Circumstances", Forrester Research, June 5, 2019.

Il existe des solutions EDR pour bloquer la cyberattaque dès qu'elle se produit.

La cybersécurité doit impérativement agir en amont de l'attaque pour que celle-ci ne se produise pas ou, si elle se produit quand même, qu'elle déclenche une alarme qui permette de la juguler immédiatement. Il ne faut jamais laisser à l'adversaire le temps de prendre pied dans le système d'information.

Comme une banque est toujours menacée par les cartels de pirates, elle n'a pas le choix et doit impérativement remplacer ses antivirus traditionnels par une solution EDR (Endpoint Detection and Response) qui assure la surveillance continue des postes de travail, y compris des téléphones mobiles. Les données recueillies sont analysées en temps réel et une alerte est émise en cas d'activité suspecte. Il est possible d'activer la fonction « déconnecter du réseau » pour empêcher une attaque de se propager.

Quand nous intervenons dans une banque, nous préconisons bien sûr l'installation d'une solution EDR, mais toujours dans le cadre d'une stratégie globale de sécurité des postes de travail qui recouvre, à titre d'exemple, des technologies aussi variées que le chiffrement des données, l'accès au système d'information par VPN (Virtual Private Network) et le recours au DLP (Data Loss Prevention) capables de détecter des accès anormaux aux données.

Une campagne de sensibilisation doit impérativement faire partie de toute stratégie de cybersécurité.

Au cœur de toute stratégie globale se trouve la sensibilisation des employés. Avant d'être une question de technologie, la sécurité est avant tout une question humaine. Voilà pourquoi nous avons besoin de sensibiliser les utilisateurs aux différents types de risques encourus et aux parades les plus efficaces. La sensibilisation constitue un élément distinct de la formation qui est plus formelle et plus longue. Comme les activités de

sensibilisation sont brèves, elles doivent être marquantes et répétées en continu.

Avec la généralisation du télétravail qui a suivi l'irruption du Covid-19, l'importance de la sensibilisation a redoublé. L'objectif de la sensibilisation est de changer le comportement des employés. Or, rien n'est plus difficile que de changer le comportement des êtres humains. Voilà pourquoi, nous avons publié en avril 2020 un livre blanc sur le télétravail sécurisé intitulé « **Guerre contre le Covid-19** ».

Pour être viable, le télétravail exige une grande autodiscipline qui ne va pas de soi. À Dataprotect, nous avons pourtant adopté le télétravail avec d'autant plus d'enthousiasme que nous avons les moyens technologiques de le faire. Mais après quelques semaines de télétravail, le temps de réponse aux appels téléphoniques s'allongeait, les rapports tardaient à rentrer : l'attention des employés s'était relâchée.

Devant cette baisse évidente de la productivité, il a fallu réagir. Les abus étaient le fait d'une minorité d'employés. Mais quand les gens travaillent chez eux par obligation et non par choix, il y en aura toujours certains qui se laisseront distraire par les sollicitations de la vie familiale ou autre. Aujourd'hui, Dataprotect pratique le télétravail sur une base sélective et limitée : certains employés sont autorisés à le faire deux ou trois jours par mois et d'autres jamais.

Cette expérience particulière confirme les grandes tendances de notre enquête sur le télétravail dans le secteur bancaire. À peine plus du quart des banques déclare migrer vers des outils de télétravail, et encore cette minorité ne le fait-elle que pour se doter d'une « roue de secours », pas comme outil de travail ordinaire.

«Guerre contre le Covid-19» : un livre blanc sur la sécurisation du télétravail.

Télétravail et baisse de la productivité.

La solution est de pratiquer un télétravail sélectif et limité dans le temps.

Le télétravail est une « roue de secours », pas un mode de travail ordinaire.

Le télétravail contraint et massif que nous avons connu pendant la crise du Covid-19 est dans les faits une mesure de continuité des activités – c'est à tort qu'on le qualifie de télétravail. Les organisations, y compris les banques, qui font des plans pour normaliser cette mesure d'urgence et la prolonger à long terme, se trompent. Les très nombreuses données quantitatives et qualitatives que nous avons recueillies dans le cadre de cette enquête, le démontrent sans appel.

Pour avoir une chance de succès, le vrai télétravail post-Covid sera

volontaire et sélectif et surtout il ne sera pas à temps plein. Les employés ont besoin de se retrouver ensemble et même je dirais qu'ils ont besoin de ce que l'on peut appeler la « culture de la pause-café » où ils peuvent se retrouver dans un espace commun pour échanger à bâtons rompus. C'est là que circule l'information informelle à la base de toute culture d'entreprise. Pourquoi des entreprises comme Apple ou Google accordent-elles autant de soin à la conception de leurs cafétérias? C'est là que fermente le meilleur de l'innovation corporative.

Les employés ont besoin d'un espace commun pour échanger des idées hors des sentiers battus.

1

AVANT-PROPOS

Effectuée à chaud pendant que la pandémie battait son plein, cette enquête a rejoint par voie de sondage et d'interviews personnalisées 102 banques représentant 35 pays africains. Son but est de dresser un tableau détaillé du secteur bancaire africain face à la crise sanitaire. Quel était le niveau de préparation des banques ? Comment ont-elles réagi ? Quels enseignements en ont-elles tiré ? Des lignes de force se dégagent de cette crise qui impacteront l'avenir de l'Afrique.

1

AVANT-PROPOS

L'objectif du rapport intitulé « **Les banques africaines font le bilan de la crise** » est d'offrir aux intervenants du secteur financier ainsi qu'aux fournisseurs de biens et services en télétravail des informations à la fois complètes et précises recueillies à chaud, au fur et à mesure que la crise du Covid-19 se répandait, afin de capter la richesse des processus décisionnaires. Notre but est d'exposer et d'analyser cette réaction à la crise sanitaire afin de permettre aux responsables du secteur bancaire, à leurs fournisseurs et à leurs régulateurs nationaux et internationaux (Comité de Bâle) d'en tirer des enseignements qui les aideront à prendre des décisions stratégiques en matière non seulement de télétravail, mais de continuité des affaires en général. Par son ampleur et son universalité, la crise du coronavirus a mis les ressources humaines et technologiques à rude épreuve et nous allons voir que l'Afrique a traversé l'épreuve plutôt avec succès.

Définition du télétravail

Le télétravail se définit comme le recours aux technologies de l'information et des communications (TIC) – téléphones intelligents, tablettes, ordinateurs portables et de bureau – pour effectuer des tâches hors des locaux de l'employeur.

Eurofound et BIT, 2017

L'enquête porte sur 102 répondants en provenance de 35 pays africains – les répondants étaient en majorité des directeurs des systèmes d'information (DSI), parfois des responsables de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) ou des directeurs des ressources humaines et exceptionnellement d'autres membres de la haute direction. Elle a été effectuée par envoi de questionnaire en ligne et suivi téléphonique entre août et décembre 2020, alors que la première vague de Covid-19 était achevée et que la deuxième commençait à peine.

Le taux de réponse moyen en termes d'institutions financières est de 36%. Ce sondage a été suivi par 12 interviews personnalisées qui jettent un éclairage qualitatif sur les données brutes du sondage. Cette double approche statistique et circonstanciée permet de dégager les grandes tendances au niveau continental (voir Annexe 1 - Questions de méthodologie).

Au préalable, signalons que les banques ont été segmentées en fonction de leur taille – petite institution, moyenne, grande et très grande. En effet, la taille de la banque a un impact direct sur les moyens disponibles aussi bien pour le niveau de préparation que pour les mesures déployées une fois que la crise survient. Le rapport lui-même se divise en quatre grandes parties :

- Le niveau de préparation par rapport à une crise de grande envergure;
- La gestion de la crise spécifique du Covid-19;
- Au sein de la gestion de crise, une attention spéciale est portée au télétravail;
- Les prévisions sur la sortie de crise (période post-Covid).

Le niveau de préparation des institutions financières à la crise a été envisagé en fonction de trois facteurs : la disponibilité d'une étude d'impacts, la disponibilité d'un programme de continuité des activités (PCA) ainsi que du suivi qui lui est accordé et, enfin, de ce qu'en pensent les dirigeants eux-mêmes. La gestion de la crise a été abordée en fonction du maintien ou non des activités, de l'impact sur les revenus et du recours ou non au télétravail.

Afin d'aider les décideurs stratégiques à obtenir des informations détaillées, sur le télétravail, l'étude consacre une section entière à ce thème : intensité d'adoption (taux d'employés travaillant depuis chez eux), entités administratives concernées, outils technologiques déployés, principaux obstacles rencontrés et bilan général de l'expérience. Enfin, les prévisions post-Covid portent principalement sur les changements en matière de gouvernance et de technologies.

2

LES ENJEUX DE LA CRISE DANS LE SECTEUR BANCAIRE AFRICAIN

La planification de la continuité des activités est née au cours des années 1970 pour répondre aux besoins de relève après un sinistre physique. Tout a changé avec l'arrivée d'internet et la globalisation de l'économie au milieu des années 1990. Le Comité de Bâle intervient alors dans le secteur bancaire pour définir le plan de continuité des activités (PCA) en fonction d'un nouveau concept de risque élargi à l'ensemble des processus critiques des institutions financières. Quand la crise éclate, les banques africaines affichent les rendements parmi les plus élevés au monde, mais leur assise financière demeure fragile. Elles seront sollicitées par les pouvoirs publics au maximum de leurs capacités; à titre d'exemple, citons l'application de divers types de moratoire sur les dettes de leurs créanciers. Pour survivre, les banques africaines n'ont pas d'autre choix que d'accélérer leur mutation vers toujours plus de numérique et de mobilité.

2

LES ENJEUX DE LA CRISE DANS LE SECTEUR BANCAIRE AFRICAIN

Les banques africaines représentent un microcosme où sont testés des modèles de gestion à la fois responsables et adaptés à la réalité sociale du continent. De par la nature internationale du marché financier, les banques sont imbriquées dans un échecaveau réglementaire à la fois local et mondial fait d'exigence, de surveillance et de restrictions en tout genre. Le résultat est un type d'organisation hautement sophistiqué qui se trouve au cœur de la transition entre une économie encore largement informelle et une économie avancée.

Mais pour s'imposer, ces mécanismes de gestion ont besoin de réussir leur adaptation au contexte africain. L'apparition d'institutions de microfinance ou, dans un autre registre, de la finance islamique, atteste de la souplesse du secteur bancaire africain. Un nouveau modèle financier tend à se dessiner. Il a été rendu possible par la crise financière de 2008 qui a précipité un mouvement de retrait de la part des grandes banques internationales. Voilà pourquoi, il est primordial d'étudier l'impact de la pandémie du Covid-19 sur les banques africaines. Faut-il s'attendre à de nouvelles transformations ? Si oui, lesquelles ?

Les perspectives sont positives, surtout si la crise sanitaire peut inciter les banques africaines à réfléchir au-delà des indispensables mesures de gestion de crise : assistera-t-on à l'accélération des tendances existantes, comme l'intégration de la continuité des activités dans la gouvernance, la numérisation des processus d'affaires et l'adoption du télétravail sur une base régulière ?

2.1 - Deux mots sur la continuité des activités

La planification de la continuité des activités est née dans les secteurs critiques de l'économie au cours des années 1970 – principalement banques, compagnies aériennes, industries de la défense, etc. La planification portait sur la relève après un sinistre presque toujours causé par un incendie, une inondation, une tempête ou toute autre catastrophe physique.

Les banques et les compagnies d'assurance ont investi dans des sites alternatifs, loin des ordinateurs, où elles stockaient les bandes magnétiques où étaient alors enregistrées les données informatiques. Avec la complexification des architectures informatiques, des acteurs professionnels sont apparus qui ont commencé à offrir des services de sauvegarde sur des sites partagés, mais il s'agissait toujours de préserver les données informatiques.

Avec l'arrivée d'internet et la globalisation de l'économie au milieu des années 1990, tout change. Petit à petit, les entreprises ont pensé au-delà de la relève après sinistre et ont adopté une approche plus globale qui couvre non seulement l'informatique, mais l'ensemble des activités. On parle alors de risque opérationnel : tous les métiers de la banque sont concernés.

À cet égard, il convient de souligner les travaux du Comité de Bâle qui joue un rôle pionnier en définissant le plan de continuité des activités (PCA) en fonction d'un nouveau concept de risque allant au-delà de la dimension financière (défaillance des emprunteurs). Désormais, le PCA doit impérativement identifier les processus critiques, notamment ceux qui dépendent de fournisseurs externes, et prévoir des procédures dégradées de fonctionnement (ex: délivrance de cash sans possibilité de vérifier le compte).

Définition du PCA

Le Plan de continuité de l'activité est un ensemble de mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crises, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités.

Règlement n° 97-02 du Comité de la réglementation bancaire et financière du 21 février 1997

Une nouvelle étape sera franchie avec les attentats du 11 septembre 2001. Plusieurs rapports d'expertise soulignent que les entreprises new-yorkaises n'avaient pas assez expérimenté leur PCA. En outre, peu d'entreprises avaient envisagé le cas où l'ensemble de leurs collaborateurs ne pouvaient se rendre ni sur leur lieu de travail habituel, ni sur le site de repli, parce qu'ils étaient eux-mêmes directement touchés par les événements. Les accords de Bâle II qui sont conclus en 2004 portent la marque de cette épreuve. Ils stipulent que les banques doivent périodiquement réviser et tester leurs PCA de façon à pouvoir les déployer instantanément en cas de perturbation grave³.

2.2 - Le cas du télétravail

Le télétravail apparaît comme le moyen clé pour satisfaire aux exigences de la distanciation sociale tout en préservant l'outil économique. Les dirigeants doivent faire preuve d'imagination pour adapter le télétravail à l'environnement africain où la relation humaine à base de parole et de face-à-face, est si importante. En effet, bien des banques africaines ont dû faire face à une société que rien ne préparait au télétravail : connectivité inexistante ou encore bande passante insuffisante, manque d'ordinateurs portables disponibles, manque de place dans l'espace résidentiel et présence de la famille étendue perturbant le télétravail.

Enfin, le télétravail expose les banques à un risque sécuritaire accru et qualitativement distinct de celui qui prévaut dans un environnement fermé et contrôlé. Le télétravailleur est amené à manipuler les données de l'institution financière à tous les niveaux de confidentialité : lire ou envoyer un courriel, animer ou participer à des réunions sur visioconférence, accéder aux applications métiers de l'organisation, rédiger ou revoir des documents (confidentiels, internes, publics), etc. Voilà pourquoi, toute stratégie de télétravail doit comprendre en son cœur même un volet sécuritaire. Adopter le télétravail consiste à modifier nombre de composantes critiques de l'écosystème entrepreneurial, y compris la cybersécurité.

2.3 - Le rôle particulier des banques africaines

Alors que le secteur financier est entré dans une période de transformations profondes sur la terre entière (néobanques, fintechs, Open Banking), les banques africaines doivent relever un double défi :

- Numériser leurs services pour s'aligner sur les meilleures pratiques internationales;
- Desservir les millions de personnes qui n'ont jamais possédé de comptes bancaires.

Les deux tâches doivent être menées de front. C'est dans ces circonstances que l'on a vu surgir en Afrique un modèle spécifique de système financier. En effet, le téléphone est devenu un outil financier à la faveur d'un phénomène d'appropriation technologique. Dans un premier temps, une population largement rurale et sans accès au système financier, a détourné le téléphone mobile de sa fonction initiale et en a fait un moyen de paiement de personne à personne. Il suffit d'utiliser une partie des montants versés pour la recharge de la carte SIM. La simplicité du système est telle que son succès a été immédiat.

Dans un deuxième temps, les banques réagissent et créent des passerelles entre l'argent mobile et le compte bancaire. Il devient ainsi possible de sensibiliser la grande masse de la population à la fluidité des services financiers. Dans bien des cas, les détenteurs d'un compte d'argent mobile ont été incités à ouvrir un véritable compte bancaire. Encouragées par l'efficacité du système, les banques passent souvent des accords avec les compagnies de téléphone mobile pour desservir les régions rurales où elles n'ont pas de succursales.

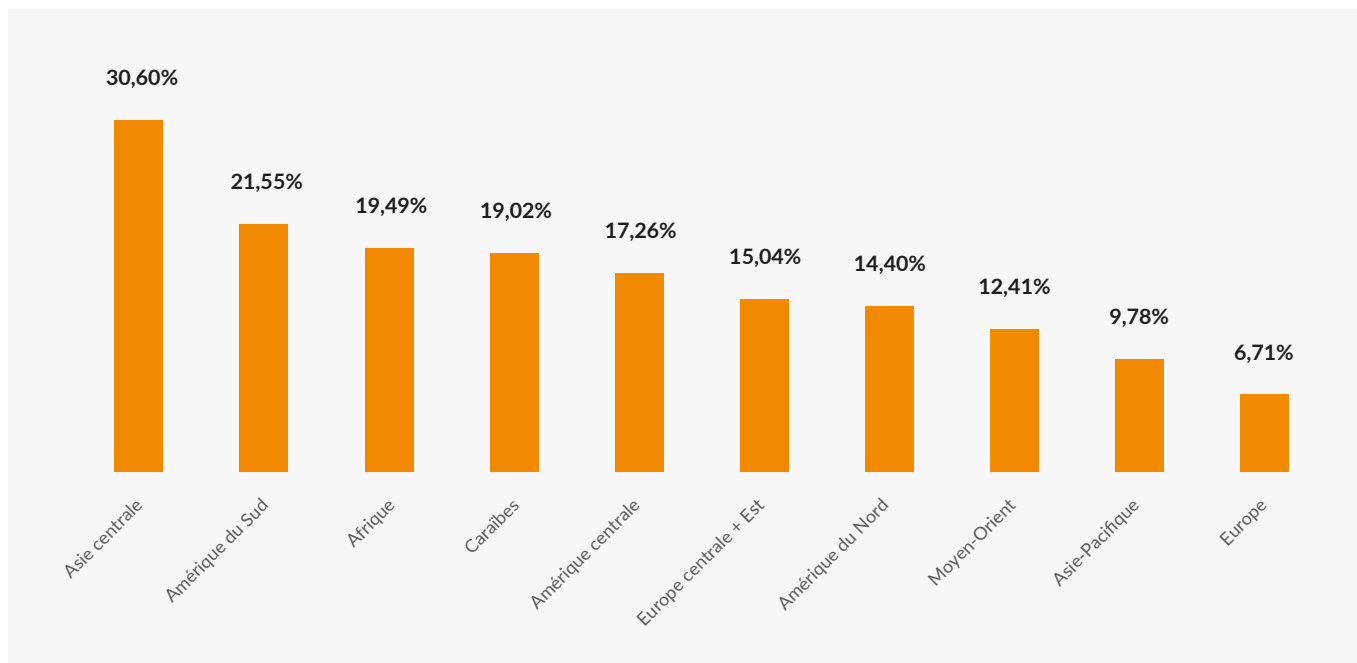
Comme on peut le constater, numérisation des transactions, ouverture de l'institution financière à des tiers et bancarisation de la population sont des processus concomitants. Ainsi, le nombre de nouveaux comptes en Afrique augmente d'environ 3% par an, avec pour résultat que le nombre de titulaires de comptes courants a doublé en moins de dix ans : atteignant 46% de la population en 2017. En outre, l'Afrique subsaharienne est la seule région du monde où le pourcentage d'adultes ayant un compte d'argent mobile est supérieur à 20%.⁴

Il ne faut pas s'étonner si le secteur bancaire africain est un des plus dynamique au monde : le troisième en termes de croissance et de profitabilité, loin devant l'Amérique du Nord et l'Europe.

2

LES ENJEUX DE LA CRISE DANS LE SECTEUR BANCAIRE AFRICAIN

FIGURE 1 - DYNAMISME DU RENDEMENT DES CAPITAUX DU SECTEUR BANCAIRE AFRICAIN



Source : The Banker, Top 1000 World Banks 2020 Africa Press Release, 01/07/2020

Les banques africaines représentent moins de 1% du capital des banques mondiales, mais elles les surpassent en termes de bénéfices. Elles réalisent le double du montant escompté compte tenu de leur taille. Elles contribuent à 2 % des bénéfices mondiaux et offrent un rendement du capital de 19,49%⁵. Même si la crise du Covid-19 a affecté leur rendement, celui-ci est resté positif en 2020, alors qu'il devenait négatif en Amérique du Nord, en Europe et même en Asie⁶.

2.4 - Le choc du Covid-19

La pandémie du Covid-19 a frappé l'Afrique après l'Asie et l'Europe. Ce décalage de quelques semaines a permis à la plupart des pays de mettre au point une riposte, encore ont-ils dû adapter leurs stratégies aux conditions de la société africaine. Il y eut relativement peu de confinement et là où il fut instauré, il fut suivi avec de grandes difficultés en raison de la vie communautaire qui prévaut dans les familles africaines. Les gouvernements ont plutôt privilégié la fermeture des aéroports, le couvre-feu et, bien sûr, les mesures de distanciation sociale. En outre, plusieurs pays ont aussi mis fin aux transports intérieurs afin d'isoler la capitale où se trouvaient la plupart des cas de contagion.

Comme partout dans le monde, les banques africaines se sont retrouvées au premier rang de la crise. Considérées comme une infrastructure critique, elles avaient l'obligation de continuer leurs activités avec une série de contraintes nouvelles. En effet, il leur a fallu répondre aux exigences des gouvernements qui étaient de deux ordres :

- Établissement d'un moratoire sur les prêts aux particuliers et aux entreprises selon des modalités variables d'un pays à l'autre;
- Distribution d'une aide à grande échelle aux entreprises, aux PME et aux particuliers.

⁵ Brian Caplen, Top 1000 World Banks 2020 Africa Press Release, The Banker, 01/07/2020.

⁶ Malgré une forte baisse, le rendement des banques de la zone Afrique & Moyen-Orient a augmenté de 3,7% en 2020. A test of resilience: Banking through the crisis, and beyond, McKinsey Global Banking Annual Review 2020, December 2020, 53 pages. Cf. p. 6.

Bien sûr, les institutions financières n'ont pas été laissées à elles-mêmes et ont reçu un accompagnement de la part de leurs banques centrales respectives. Pour prévenir les crises de liquidité à court terme et préserver la capacité d'intervention du secteur financier, les banques centrales ont généralement réagi en facilitant le refinancement des banques commerciales et en baissant leurs taux d'intérêts directeurs, ce qui a permis à ces dernières de continuer à servir leurs clientèles⁷.

Il n'en reste pas moins que ces aides se révéleront insuffisantes. Partout où les banques ont été contraintes d'appliquer un moratoire sur les dettes de leurs créanciers, elles ont éprouvé de grandes difficultés. Il ne faut pas oublier qu'au même moment, les gouvernements demandaient aux banques de verser aux entreprises des prêts garantis par l'État et à distribuer toute une série d'aides aux particuliers.

Au Maroc, par exemple, les travailleurs mis à pied ont reçu une compensation pour les salaires et les avantages sociaux de 240 USD par mois pour ceux du secteur formel et de 120 USD par mois pour ceux de l'économie informelle. De leur côté, les banques sud-africaines ont été chargées d'injecter 30 milliards USD dans l'économie, dont un programme de prêts aux PME de 12 milliards USD. Au Nigeria, un programme de prêt de 2,5 milliards USD a été mis en place pour soutenir l'industrie manufacturière locale et d'autres secteurs clés⁸.

Durant toute la crise, les banques ont été sollicitées au maximum de leurs capacités. À toutes fins pratiques, elles se trouvaient prises dans un étau à deux pinces : d'une part, elles voyaient leurs revenus fondre, d'autre part, elles devaient multiplier les services à leurs diverses clientèles.

2.5 - Après la crise

La crise survient à un moment où l'Afrique a plus que jamais besoin de ses banques. Comme nous venons de le voir, celles-ci ont déjà été le principal vecteur de l'aide pendant la crise sanitaire et tout indique qu'elles joueront un rôle central durant la reprise, ne serait-ce qu'en acheminant les programmes de crédit annoncés par de nombreux gouvernements africains. La firme de conseil stratégique McKinsey signale une augmentation de 30 à 40% de l'utilisation des services bancaires en ligne, des services bancaires mobiles et des paiements mobiles au cours de la première vague de Covid-19⁹.

La même enquête prévoit que ce mouvement vers les services en ligne se poursuivra après le retour à la vie « normale », tandis que 30% des consommateurs prévoient réduire leurs visites dans les agences. Il y a là une occasion d'affaires pour les banques qui sauront évoluer assez vite vers la dématérialisation de leurs services – à défaut de quoi les opérateurs de télécommunications, les GAFA et leurs équivalents chinois BAT (Baidu, Alibaba, Tencent), ou encore les fintechs, sont prêts à rafler la mise.

Cette montée de l'institution financière virtuelle doit toutefois affronter un problème majeur : la cybersécurité. Pour s'imposer à long terme et devenir véritablement universels et non se limiter à une classe de jeunes technophiles urbanisés, les services en ligne doivent inspirer confiance. La bonne nouvelle est que les moyens techniques et les processus de gouvernance nécessaires pour contrer la menace sont au point. Pensons aux moteurs d'intelligence artificielle ou aux centres d'opération et de sécurité (SOC).

⁷ Ferdinand Ngon Kemour, (administrateur directeur général d'Oragroup), Covid-19 : comment les banques doivent participer activement et durablement au financement de l'Afrique, La Tribune Afrique, 28 juillet 2020

⁸ McKinsey & Company, African banking after the crisis, June 2020, 11 pages. Cf. p. 2.

⁹ Africa Consumer Sentiment Survey, 8 mai 2020, cité in McKinsey & Company, African banking after the crisis, June 2020, 11 pages. Cf. p. 8.

2

LES ENJEUX DE LA CRISE DANS LE SECTEUR BANCAIRE AFRICAIN

FIGURE 2 - HAUSSE PRÉVUE DES SERVICES BANCAIRES EN LIGNE ET MOBILES APRÈS LA CRISE
(Lorsque la « vie normale » reprendra après la crise Corona/Covid-19, comment comptez-vous utiliser ce qui suit ?)

	Afrique du Sud On s'attend à ce que 30% des clients sud-africains utilisent plus les services en ligne après la crise	Kenya	Nigéria	Maroc
Banque en ligne	+30%	+37%	+37%	+18%
Banque mobile	+35%	+43%	+44%	+17%
Paiement mobile	-9%	+55%	+19%	-1%
Rencontre avec le conseiller financier de votre agence	-32%	-28%	-18%	-9%
Appel aux conseillers ou au personnel de votre agence	-29%	-20%	-32%	-20%
				20% des clients au Maroc disent qu'ils appelleront moins les conseillers ou le personnel de leur agence après la crise

Source : McKinsey, sondage grand public effectué en avril 2020, in "African banking after the crisis", McKinsey, June 29, 2020

Décidément, l'après-crise ne signifie pas le retour à la situation antérieure. La banque africaine était alors en pleine croissance, elle demeure en position favorable, mais pour engranger les dividendes de la crise, elle devra accélérer sa mutation. Poursuivre une dématérialisation tranquille n'est plus une option. Il faut réinventer tous les processus d'affaires, apprendre à naviguer dans un écosystème ouvert, innover même quand cela dérange les habitudes. L'exemple du télétravail que nous avons exploré dans cette étude est un exemple parmi d'autres de cette aptitude au changement.

3

PROFIL DU SECTEUR BANCAIRE AFRICAIN

Près des trois-quarts des banques africaines desservent à la fois les entreprises et les particuliers et 18% le seul marché d'affaires. La faible banalisation de la population explique cette orientation affaires. Longtemps dominé par les anciennes banques européennes, le secteur financier africain est en train de se restructurer en réseaux continentaux autour des points forts que sont l'Afrique du Sud, le Maroc, le Nigeria et, de plus en plus, le Togo. La présence de grands groupes africains est garant de cohésion institutionnelle et de diffusion des meilleures pratiques.

3

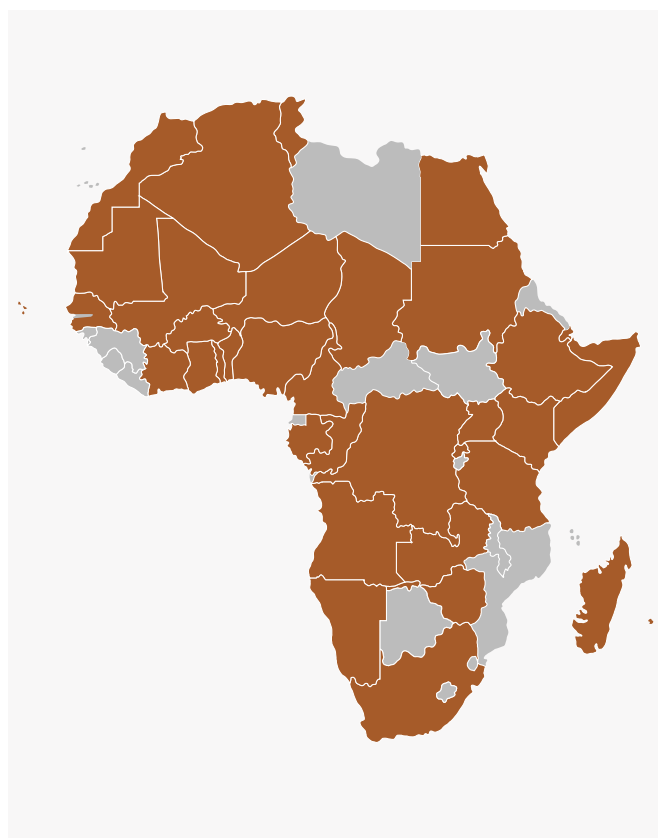
PROFIL DU SECTEUR
BANCAIRE AFRICAIN

3.1 - Portée de l'enquête

Le sondage et les interviews personnalisées effectués au plus fort de la pandémie de Covid-19 (août-décembre 2020) permettent de dresser un tableau relativement fidèle du secteur bancaire africain. Un peu plus d'une centaine de banques ont ainsi été contactées, ce qui correspond à environ 36% du secteur financier.

Sur un plan géographique, les banques ayant répondu au sondage représentent assez bien les grandes régions africaines, à l'exception de l'Afrique australe qui est nettement sous-représentée (voir Annexe 1).

FIGURE 3 - LES 35 PAYS AYANT RÉPONDU AU SONDAGE

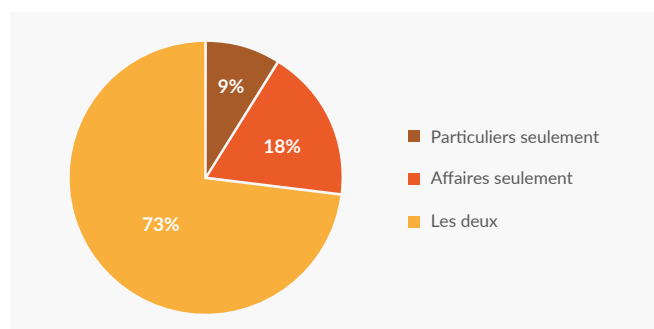


Source : Sciencetech/Dataproject, janvier 2021.

3.2 - Nature des banques africaines

Les banques africaines sont polyvalentes : près des trois-quarts d'entre elles desservent à la fois les entreprises et les particuliers et 18% le seul marché d'affaires. Il y a une explication historique à ce manque d'intérêt pour le marché des particuliers. Pendant longtemps, le faible taux de bancarisation des particuliers exerçait un effet dissuasif sur les banques qui se concentraient sur le marché de l'entreprise, principalement la grande entreprise. Il faut attendre le milieu des années 2010 pour que les banques africaines découvrent le marché de la PME et, au-delà, des particuliers. Le nombre de banques spécialisées dans le marché des particuliers demeure néanmoins limité.

FIGURE 4 - LES DEUX MARCHÉS DES BANQUES COMMERCIALES (Quel est votre principal domaine d'activité: marché des particuliers, marché d'affaires, les deux)



Source : Sciencetech/Dataproject, août-décembre 2020.

3.3 - Taille des banques africaines

Plus encore que partout dans le monde, pour réussir en Afrique, une institution financière doit avoir une gouvernance et une culture d'entreprise qui colle au terrain. Voilà pourquoi, les anciennes banques britanniques et françaises ont tendance à se retirer d'Afrique. En contrepartie, on voit surgir des réseaux continentaux autour des points forts que sont l'Afrique du Sud, le Maroc, le Nigeria et, de plus en plus, le Togo¹⁰.

Ces réseaux se constituent à la fois par acquisitions d'institutions existantes ou par des implantations ex nihilo. Dans les deux cas, la présence d'un siège social fort est garant de cohésion institutionnelle et de diffusion des meilleures pratiques. Dans un environnement où le nombre de transactions par compte demeure faible, le seul moyen d'effectuer des économies d'échelle est de capitaliser sur l'intégration continentale.

¹⁰ L'Égypte n'est pas citée ici bien que son système financier soit considérable. En effet, les banques égyptiennes sont peu présentes dans le reste de l'Afrique : elles ont plutôt tendance à essaimer au Moyen-Orient.

La maison mère nous a beaucoup épaulés durant la pandémie. Elle fixait les objectifs et définissait les moyens que nous, sur le terrain, mettions en pratique.

Interview d'un gestionnaire de banque-Sénégal

La prise de position en faveur de la cybersécurité dans la structure hiérarchique de la banque est principalement le fruit de la stratégie proactive de la maison mère.

Interview d'un gestionnaire de banque - Madagascar

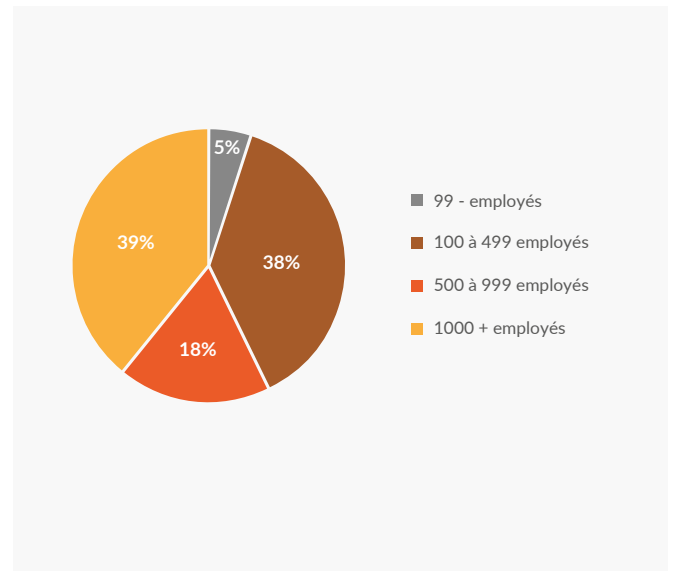
FIGURE 5 - LES 10 PLUS GRANDES BANQUES AFRICAINES (MILLIARD USD)

Institution	Pays	Actifs
Standard Bank	Afrique du Sud	134
First Rand Group	Afrique du Sud	98
National Bank Egypt	Égypte	81
Nedbank	Afrique du Sud	68
Zenith Bank	Nigeria	60
Attijariwafa Bank	Maroc	55
First Bank Nigeria	Nigeria	50
Banque centrale populaire	Maroc	42
Guaranty Trust Bank	Nigeria	38
Groupe Ecobank (ETI)	Togo	24

Source : Adama Wade, Les 30 banques africaines à fort impact, Financial Afrik, 20 juillet 2020.


Une grande proportion des répondants au sondage Sciencetech/Dataproject est constituée par des banques de dimensions petites ou moyennes (44%). À l'autre extrême, se retrouve un noyau dur de très grandes banques (38%). La grande banque (entre 500 et 1000 employés) est relativement absente (18%). En effet, la volatilité des revenus familiaux ou issus des microentreprises ainsi que le caractère souvent archaïque des régimes réglementaires nationaux, exigent des structures financières solides que seule peuvent déployer de très grandes institutions.

FIGURE 6 - TAILLE DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES
Combien d'employés travaillent dans votre organisation ?



Source : Sciencetech/Dataproject, août-décembre 2020.

Treize banques déclarent avoir des employés à l'étranger, qu'elles soient des filiales d'organisations étrangères, ou qu'elles soient elles-mêmes des multinationales.



Le secteur bancaire africain est l'un des plus rentable au monde et le taux de bancarisation a doublé en 10 ans.

Le repli des banques européennes fait place à l'émergence de grands groupes financiers africains axés sur les piliers que sont l'Afrique du Sud, le Maroc, le Nigeria et le Togo.

Dans cette enquête, plus d'une centaine de banques réparties dans 35 pays réagissent à chaud sur la crise du Covid en Afrique.

La crise survient à un moment où l'Afrique a plus que jamais besoin de ses banques : moratoire sur les prêts; distribution d'une aide aux particuliers et aux PME.

La crise a envoyé un grand coup d'accélérateur à la dématérialisation des services financiers africains, avec pour conséquence la montée de l'urgence en cybersécurité.

4

AVANT LA CRISE

La grande majorité des banques africaines reconnaissent que la pandémie du Covid-19 les a pris de court. Pourtant, plus des deux-tiers d'entre elles avaient effectué une étude d'impact ou Business Impact Analysis (BIA) et 97% disposaient d'un programme de continuité des activités (PCA). Mais seule la moitié des banques teste régulièrement ce PCA et, au demeurant, celui-ci ne couvre que rarement le risque de crise sanitaire (31%). En résumé, on peut dire que le secteur financier était doté des outils de base de la gestion de crise, mais il était mal préparé à affronter une crise – surtout une crise de cette nature et de cette ampleur.

4

AVANT LA CRISE

4.1 - Préparation à la crise

La pandémie du Covid-19 a frappé le monde entier par surprise et les banques africaines n'échappent pas à la règle. Une large majorité de près de 60% des banques interrogées reconnaissent cette surprise. Ce n'est pas faute d'avoir négligé de prendre les mesures de préparation nécessaires. Mais comment planifier une crise sans précédents connus ? Les accords de Bâle 2 parlent des « pertes à très faible fréquence mais potentiellement lourdes, pour lesquelles l'insuffisance de données rend difficile la construction d'un modèle statistique précis.¹¹»

Une forte minorité de 40% des banques dit avoir été préparée à une crise de grande envergure. Si on considère uniquement les très grandes banques, ce taux s'élève à 51% – proportion respectable mais néanmoins limitée.

Encore, ces chiffres ne disent-ils pas tout. Comme on pourra le constater dans les chapitres qui suivent, les mesures prises étaient souvent incomplètes ou inadaptées. Selon le responsable d'une institution financière togolaise, tous les scénarios envisagés portaient sur le risque informatique ou matériel, non sur une crise qui frapperait tous les employés et tout le réseau des agences en même temps.

Toutefois, face à la dimension et à la spécificité d'une crise qui affectait les êtres humains et non les machines, les Comités de crise ont dû en grande partie improviser.

Interview d'un gestionnaire de banque - Togo

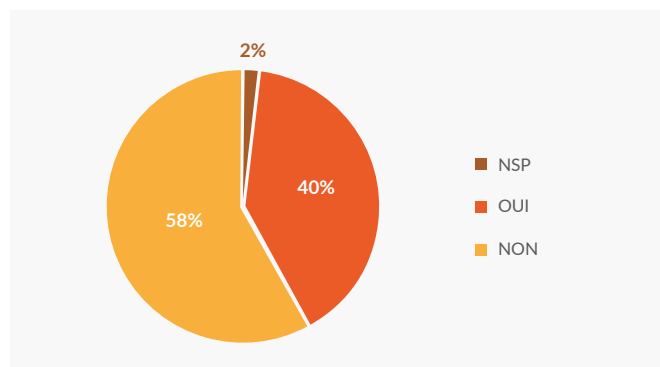
Enfin, il est utile de mentionner une catégorie à part : le groupe des pays frappés par des catastrophes naturelles ou des conflits récents ou actuels. Dans ces circonstances extrêmes, les pouvoirs publics ont rarement émis de directives particulières pour ce qu'elles ont traité comme un incident mineur.

Cependant, en absence même de stratégie nationale, les banques des pays en proie à des convulsions internes ont adopté une attitude proactive qui tranchait avec l'inertie gouvernementale. C'est ainsi qu'une banque d'un pays tout juste sorti de la guerre civile nous confiait : « La banque a exigé de ses employés qu'ils portent le masque dans tous ses locaux. Un gel hydratant a aussi été mis à la disposition des clients de la banque. » Ces institutions attestent de l'efficacité de la culture d'entreprise en vigueur dans le secteur financier.

La crise de Covid-19 n'a pas interrompu l'activité économique en Somalie. Il n'y a pas eu de verrouillage, pas de couvre-feu. Tout au plus, à partir du mois de mars, le gouvernement a donné des instructions à la population sur le recours à la distanciation sociale. Le port du masque n'a pas été rendu obligatoire.

Interview d'un gestionnaire de banque - Somalie

FIGURE 7 - LA MAJORITÉ DES BANQUES A ÉTÉ PRISE DE SURPRISE
Pouvez-vous dire que vous étiez préparés à une crise de grande envergure ?



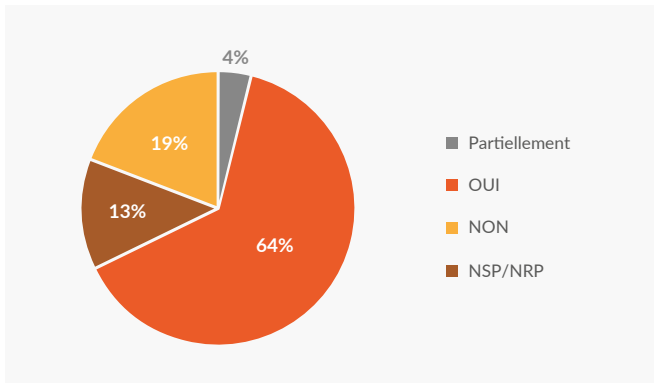
Source : Sciencetech/Dataprotect, août-décembre 2020.

4.2 - Étude d'impact sur les activités

Au moment où a éclaté la crise sanitaire, plus des deux-tiers des banques avaient effectué une étude d'impact ou Business Impact Analysis (BIA) entière (64%) ou partielle (4%). Un tel bilan est fondamental pour identifier les métiers critiques de la banque et de déterminer les services sous-jacents (technologies de l'information, ressources humaines, approvisionnements...). Alors que la gestion des risques permet de déterminer les scénarios de perturbations les plus probables, l'analyse d'impact vise à dresser une liste d'activités avec les niveaux de criticité associés.

¹¹ Groupe de travail Bâle 2, « La Réforme Bâle 2: Une présentation générale », Club de la sécurité des systèmes d'information français, décembre 2004, 25 pages. Cf. p. 8.

FIGURE 8 - LA GRANDE MAJORITÉ DES BANQUES DISPOSAIENT D'UNE ÉTUDE D'IMPACT
 Disposiez-vous d'une étude d'impact en cas de crise? [Incendie, inondation, épidémie, guerre...]



Source : Sciencetech/Dataprotect, août-décembre 2020.

Dans le cas des très grandes banques, le taux de répondants disposant d'une analyse d'impact complète ou partielle atteignait le seuil de 85%. Un cadre basé en Angola explique que dans un pays ayant longtemps été en guerre, la nécessité d'une telle étude allait de soi.

4.3 - Taux d'adoption du programme de continuité des activités

Quatre-vingt-dix-sept pour cent des banques, soit la quasi-totalité du secteur financier a affronté la crise du confinement avec un programme de continuité des activités ou PCA complet (67%) ou partiel (30%).

Notre Plan de secours et continuité des activités était à jour, si bien que nous disposions d'une liste de mesures extraordinaires en TI prêtes à être déployées si une crise surgissait. Nous avons également acquis une bonne expérience en télétravail. Nombre de mes employés travaillant dans les systèmes, communications et sécurité avait déjà testé le télétravail ainsi que l'ensemble des mesures à prendre.

Interview d'un gestionnaire de banque - Sénégal

Ces résultats indiquent une tendance forte en faveur de la préparation à la crise au sein du secteur financier africain. Sans doute faut-il y voir la marque des standards internationaux établis par le Comité de Bâle (accords de Bâle 2 et 3).

La banque dit avoir été prête pour le Covid parce qu'elle est située dans un lieu hautement périlleux - sur le port d'une côte sujette aux tsunamis.

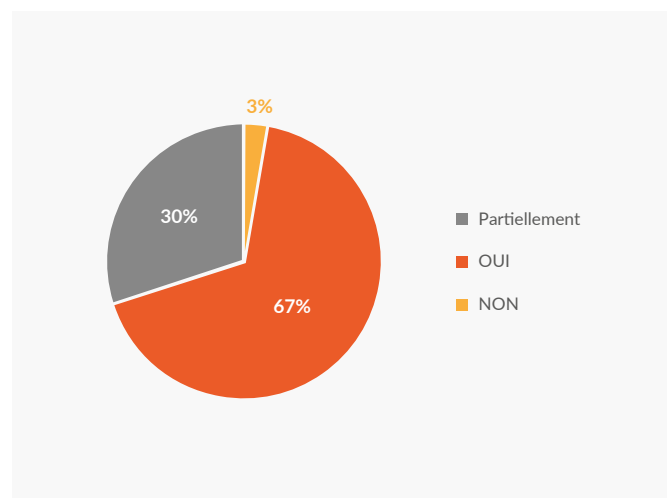
Interview d'un gestionnaire de banque - Cap-Vert

La banque fait face à deux fléaux : les manifestations de rue et le Covid.

Interview d'un gestionnaire de banque - Côte d'Ivoire

FIGURE 9 - LE PCA EST AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE GESTION DES CATASTROPHES

Au moment du déclenchement du confinement, votre organisation disposait-elle d'un programme de continuité des activités ou PCA (mesures à prendre en cas de crise) ?



Source : Sciencetech/Dataprotect, août-décembre 2020.

4

AVANT LA CRISE

Il convient de mettre un bémol à cette apparente préparation. Un PCA incomplet peut se révéler entièrement inapplicable, comme indiqué par ce cadre tunisien qui avait tout planifié, mais n'avait pas prévu les ruptures de stocks en matière d'ordinateurs portables. Comme nous le verrons dans le reste de cette étude, il s'agit d'un phénomène qui se reproduira dans la plupart des pays et freinera ou limitera le recours au télétravail.

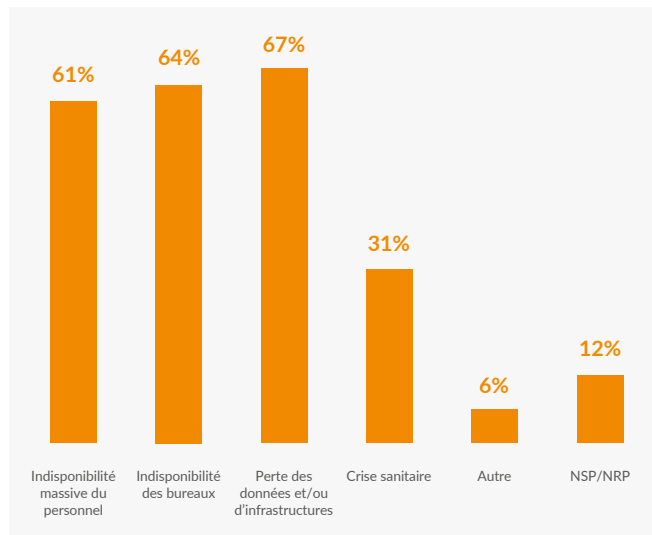
Au moment où éclate la crise du Covid-19, la banque était en train de mettre la dernière main à son Plan de continuité des activités (PCA). Toutes les procédures avaient été définies ainsi que l'analyse d'impact sur la vie privée (PIA), l'évaluation des besoins, les communications avec les clients, les employés et les organismes de réglementation, etc. Un site de repli avait commencé à être aménagé. La sensibilisation des employés avait déjà été entamée afin qu'ils sachent quoi faire le moment venu. Il ne manquait plus que certains équipements, en particulier des postes de travail mobiles : les commandes avaient bien été passées, mais les ordinateurs n'étaient pas arrivés.

Interview d'un gestionnaire de banque - Tunisie

4.4 - Scénarios couverts par le plan de continuité des activités

La crise sanitaire était souvent absente des PCA: moins du tiers avait prévu cette hypothèse de travail et encore, comme nous avons vu, généralement pas dans les dimensions qu'a prise la crise du Covid-19, comme témoigne un intervenant d'Afrique du Sud : « Nous étions prêts à une crise sanitaire – elles surviennent assez fréquemment en Afrique – mais jamais d'une telle magnitude. Nous avons dû adapter notre PCA en moins de deux semaines afin de basculer en mode télétravail. »

FIGURE 10 - PEU DE BANQUES AVAIENT PRÉVU UNE CRISE SANITAIRE
Lesquels des scénarios suivants sont couverts par votre programme de continuité des activités (PCA) ?



Source : Sciencetech/Dataprotect, août-décembre 2020.

Les interviews de fond que nous avons menées en parallèle au sondage ont confirmé que presque personne n'avait envisagé une crise qui toucherait tout le personnel et tout le réseau bancaire au même moment.

Lorsque le Covid est arrivé, nous étions perdus. Nous avons bien un Plan de continuité, mais il était décalé. Il était destiné à toutes sortes de types de crises, à l'exception d'une crise sanitaire. On a fait face au Covid tout en réorganisant le PCA, le Plan d'assignation des tâches et le Plan de déploiement du télétravail. Nous devons tester le PCA pour nous assurer que tout marchait. La difficulté majeure était l'indisponibilité des personnes clés. Leur charge de travail s'est révélée trop grande.

Interview d'un gestionnaire de banque - Algérie

Nous n'étions pas préparés à la crise. Notre PCA couvrait les accidents et les catastrophes naturelles, mais pas la maladie. Nous avons dû tout adapter. Heureusement, nous avons un comité qui travaillait non-stop sur le PCA, ce qui nous a permis d'avoir une longueur d'avance.

Interview d'un gestionnaire de banque - Kenya

Nous avons un PCA mais il était adapté aux catastrophes physiques, à des chocs courts et violents, tandis que le Covid est invisible.

Interview d'un gestionnaire de banque - Angola

Il serait possible de multiplier à l'infini ce genre de déclarations : les banques étaient prêtes, mais pas à une crise de cette ampleur, ni de cette nature. En outre, cette inadaptation n'a pas eu les mêmes conséquences pour tous.

Ainsi, les banques qui avaient effectué leur migration vers le cloud, se sont retrouvées en position de force pour faire face à la pandémie. Elles ont connu un passage au télétravail plus en douceur que celles qui ne l'avaient pas fait. Le cloud donne un accès sécurisé aux courriels et aux fichiers et permet de partager son écran, de tenir des réunions virtuelles et de collaborer à la préparation de documents.

Notre PCA était opérationnel, mais pas adapté au Covid. Malgré cela, nous n'étions pas en danger parce que nous participions au cloud d'IBM.

Interview d'un gestionnaire de banque - Angola

4.5 - Fréquence des exercices du plan de continuité des activités

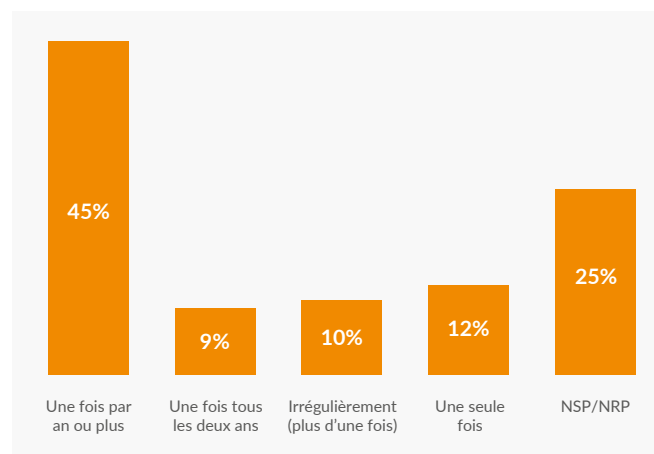
Nous avons vu que les banques africaines se sont dotées d'un PCA dans leur quasi-totalité. Mais un PCA n'a de valeur que dans la mesure où il est validé par des tests et exercices de validation périodiques.

Or, quand on pose la question sur la fréquence des exercices pratiques de simulation, seules 45% des banques font un ou des exercices annuels. Avec les organisations qui font des exercices chaque deux ans, on obtient un grand total de 54% de banques qui testent régulièrement leur PCA.

À l'inverse, une proportion de 46% de banques ne fait jamais d'exercices de son PCA ou le fait de manière irrégulière, ce qui lui ôte toute efficacité.

FIGURE 11 - UNE PETITE MAJORITÉ DE BANQUES TESTE RÉGULIÈREMENT SON PCA

Votre organisation réalise-t-elle des exercices de son programme de continuité des activités (PCA) ?



Source : Sciencetech/Dataprotect, août-décembre 2020.

Au moment du Covid, nous n'étions pas préparés. Notre PCA était encore une ébauche et nous ne l'avons pas testé. Pour cette raison, nous n'avons pratiquement pas pu organiser de télétravail.

Interview d'un gestionnaire de banque - Ghana

Le PCA avait été créé en 2015, mais aucun test de viabilité n'avait été réalisé. Au début de 2020, le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) prend les commandes du projet et met au point un scénario de catastrophe naturelle pour tester le PCA. C'est précisément au moment où la banque était occupée à réviser son PCA que surgit la crise du Covid-19.

Interview d'un gestionnaire de banque - Sénégal

Nous étions mal préparés pour faire face à la crise parce que notre Plan de continuité était ancien, non-testé et que les membres des comités étaient non choisis.

Interview d'un gestionnaire de banque - Mali

Cela signifie que près de la moitié des banques africaines peuvent être considérées comme à risque et, de façon significative, les cadres interrogés à l'occasion de cette enquête sont conscients de ce manque, comme l'indique cet intervenant algérien : « Nous avons un Plan d'activité que nous testions une fois par année, mais il était faible. » Ici, comme bien souvent en Afrique, le problème ne se situe pas au niveau des responsables sur le terrain, mais de la haute direction.

Je siège au Comité de direction de la banque, ce qui me permet de dire qu'avant d'être frappé par la crise, le PCA n'était pas nécessairement une priorité.

Interview d'un gestionnaire de banque - Sénégal

5

PENDANT LA CRISE

100% des banques africaines ont continué à fonctionner durant toute la pandémie – 94% d'entre elles affirment avoir assuré l'entièreté des services, les autres partiellement. C'est un exploit. L'enquête Dataprotect permet de suivre les banques pas à pas tout au long de la crise. Quand elle éclate, chaque pays réagit différemment. Si tous les pays d'Afrique du Nord adoptent le confinement, il en va différemment dans le reste du continent où bien des pays préfèrent recourir au couvre-feu parfois assorti d'un cordon sanitaire pour isoler la capitale frappée en priorité par la pandémie des zones rurales souvent préservées. La crise a donc été vécue différemment d'une banque à l'autre.

5

PENDANT LA CRISE

Chaque pays a abordé la crise avec sa propre stratégie, mais il faut garder présent à l'esprit que la pandémie de Covid a généralement frappé l'Afrique moins durement que l'Europe – à l'exception de l'Afrique du Nord et de l'Afrique du Sud. Cette spécificité africaine a été évoquée par la plupart des personnes interviewées dans le cadre de cette enquête.

Dans la société tout était fermé et nos clients apeurés ne voulaient pas venir à nos bureaux. Malgré cela, nous n'avons jamais fermé nos portes et il y a toujours eu des cadres pour accueillir les quelques clients qui se présentaient au siège social, malgré l'interdiction de circulation du gouvernement.

Interview d'un gestionnaire de banque - Niger

Au cours de la crise, le système de gestion de la banque s'est désorganisé et nous n'avons pas encore réussi à le redresser. Cependant, notre banque est restée ouverte. Nos 120 employés ont continué à travailler en mode présentiel.

Interview d'un gestionnaire de banque - Soudan

5.1 - Éclatement de la crise

a) - Dans les pays avec confinement

L'Afrique du Nord tout entière a opté pour le confinement. Dans le reste du continent, la majorité des pays a fait de même avec des succès variés. Si on évalue à 42 le nombre de pays africains qui ont imposé un arrêt partiel ou total des mouvements et des activités de leur population, le confinement a très vite montré ses limites dans des sociétés où l'économie informelle est importante¹².

La Commission économique pour l'Afrique dresse un tableau assez sombre de la situation :

« Environ 56% de la population urbaine africaine vit dans des bidonvilles où il est pratiquement impossible de suivre les recommandations de l'OMS concernant le lavage régulier des mains, la distanciation sociale et l'évitement des lieux bondés.¹³»

Impossible à appliquer, le confinement a été contourné et les gens ont continué à travailler en sous-main; ou encore, il a donné lieu à des émeutes, comme au Niger.

Au Maroc, les premiers effets de la crise du Covid-19 se sont fait sentir au début du mois de mars avec la suspension des vols aériens et des liaisons maritimes. Peu à peu, la majorité des activités économique a été suspendue, pour finir par la promulgation de l'état d'urgence sanitaire.

Interview d'un gestionnaire de banque - Maroc

Quand le gouvernement a décrété un confinement, la première question qui s'est posée à la banque a été comment assurer l'accès de nos employés au siège social.

Interview d'un gestionnaire de banque - Tunisie

Premièrement, il est important de noter que nous sommes une île sujette aux crises – typhons, tsunamis et épidémies. Voilà pourquoi, le Covid a été bien contrôlé chez nous. Nous avons connu un régime de confinement considéré comme étant le plus strict d'Afrique. En outre, les frontières ont été fermées.

Interview d'un gestionnaire de banque - Maurice

¹² COVID-19 : Stratégies de déconfinement pour l'Afrique, Nations Unies - Commission économique pour l'Afrique, Addis-Abeba, 2020, 30 pages. Cf. p. 5.

¹³ Idem, cf. p. 3.

L'annonce le 19 mars du premier cas de Covid a frappé de plein fouet l'économie du pays. Pour juguler la pandémie, le gouvernement impose dès le 27 mars trois mois de confinement partiel de son économie, ce qui signifie, entre autres, la fermeture des frontières, la fermeture des écoles, des bars et des restaurants et une forte limitation des transports (Niamey où était situé l'épicentre de la pandémie a été isolée du reste du pays). En outre, le gouvernement a décrété un couvre-feu très sévère.

Interview d'un gestionnaire de banque - Niger

Nous étions complètement désorganisés. Le gouvernement a dû intervenir pour tenter de remettre de l'ordre – confinement total, y compris des lieux de culte, certificats pour le couvre-feu, distanciation, gel, masque. En quelques jours, nous avons épuisé le gel et on n'en trouvait plus dans les marchés.

Interview d'un gestionnaire de banque - Niger

b) - Dans les pays avec couvre-feu

Finalement, en Afrique sub-saharienne, la mesure la plus efficace a été le couvre-feu. Souvent partiel, le confinement mettait en péril la masse des petits commerçants et artisans qui vivent au jour le jour d'activités en plein air. Le couvre-feu avait le mérite de préserver l'essentiel de l'économie de subsistance tout en stoppant net les activités festives de la nuit.

À compter du 23 mars 2020, le Sénégal a décrété l'état d'urgence assorti d'un couvre-feu rigoureux (20h00-06h00). Presque tous les secteurs économiques ont été mis à l'arrêt ou ont fortement diminué leurs opérations. Les transports internationaux et interrégionaux ont été interdits, sauf autorisation spéciale.

Interview d'un gestionnaire de banque - Sénégal

En avril, soit un mois après l'Europe et l'Amérique du Nord, le Togo a imposé un couvre-feu de 20h00 à 6h00 du matin sans confiner les populations le jour. Le gouvernement a aussi fermé ses frontières et ses aéroports. Cette dernière mesure a eu un impact direct sur le siège social international dont les cadres se déplacent énormément entre les filiales du groupe. Tout cela a duré jusqu'à la réouverture des aéroports au mois d'août.

Interview d'un gestionnaire de banque - Togo

Il y a bien eu un petit épisode de Covid en mai-juin, mais avant et après, il n'y a pas eu d'infection généralisée. Le gouvernement a adopté une politique de prévention – fermeture des écoles, des restaurants ainsi que des frontières. Le couvre-feu a été imposé pour interdire toute vie nocturne. Bien que la banque ne fût pas directement concernée par la politique anti-Covid, elle a mis en place ses propres mesures internes – liquides désinfectants et distanciation physique. Sinon, elle a poursuivi ses activités comme si de rien n'était.

Interview d'un gestionnaire de banque - Tanzanie

c) - Dans les pays sans confinement, ni couvre-feu

Certains pays, enfin, ont décidé de ne mettre en place ni confinement, ni couvre-feu, préférant miser sur la fermeture des transports domestiques. En effet, la pandémie frappait surtout les grandes métropoles qui ont été isolées du reste du pays par un cordon sanitaire.

5

PENDANT LA CRISE

Le Bénin a décidé de ne pas imposer un confinement général de longue durée à une population où la majorité vit sur un revenu non salarial et ne peut attendre plusieurs semaines sans travailler. Par contre, à compter du 16 mars, les frontières terrestres ont été fermées sauf dans les situations d'urgence et les gestes de distanciation physique ont été recommandés. À compter du 30 mars, un cordon sanitaire a été mis en place autour des principales villes du pays, les bars et les discothèques ont été fermés, les transports publics ont été suspendus. Enfin le port du masque a été rendu obligatoire sur toute l'étendue du territoire. Ce dispositif a été quelque peu allégé à compter du 6 mai afin de favoriser le retour progressif au cours normal de la vie et des activités économiques.

Interview d'un gestionnaire de banque - Bénin

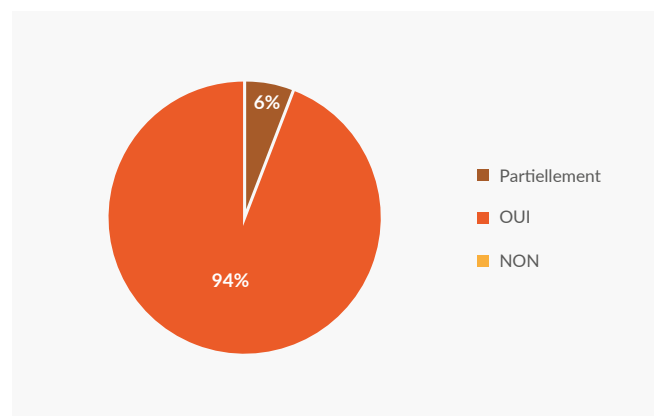
5.2 - Le grand exploit des banques africaines

Confinement, couvre-feu ou cordon sanitaire, la totalité des banques a continué à fonctionner durant toute la pandémie – 94% d'entre elles affirment avoir assuré l'entièreté des services, les autres partiellement. Aucune banque n'a été contrainte de fermer ses portes. Même les « mauvais élèves » de la gestion de risque ont réussi le tour de force d'assurer coûte que coûte la continuité des activités.

Cet exploit est bien résumé par ce cadre nigérian qui expliquait non sans fierté : « Nous n'avons ni plan, ni stratégie. Notre PCA était encore en chantier : nous en étions à définir quoi faire avec les employés, les locaux ou les infrastructures. Tous les problèmes qui pouvaient se poser durant le Covid, nous les avons eus l'un après l'autre. Mais nous n'avons jamais fermé! » Combien de nos interlocuteurs ont décliné ce bulletin de victoire sous une forme ou une autre : « Notre banque est restée ouverte! »

FIGURE 12 - LES BANQUES AFRICAINES SONT TOUTES RESTÉES OUVERTES DURANT LA CRISE

Au cours de la crise du coronavirus COVID-19, votre organisation a-t-elle pu continuer ses activités ?



Source : Sciencetech/Dataprotect, août-décembre 2020.

Certaines banques reconnaissent avoir dû procéder à des licenciements de personnel. Deux banques ont déclaré avoir dû fermer certaines de leurs agences pendant quelques jours, dans les deux cas à la suite de l'apparition de foyers de contamination. Malgré ces difficultés inévitables, on peut conclure qu'en Afrique le secteur financier a surmonté la crise avec un succès indéniable.

5.3 - Impact de la crise sur les revenus des banques

Si les banques africaines ont réussi à maintenir tout ou partie de leurs activités pendant toute la longueur de la crise du Covid-19, cela ne signifie pas qu'elles n'ont pas accusé le coup. Près de la moitié des banques déclarent avoir encouru des pertes financières durant le confinement (48%). Encore est-on en droit de considérer ce chiffre comme manifestement sous-estimé. En effet, le nombre des refus de répondre ou des personnes déclarant ne pas savoir, est particulièrement élevé (36%).

Les revenus de la banque ont diminué principalement parce que le gouvernement a donné un congé de remboursement aux détenteurs d'hypothèques et de prêts. Ces décisions nous ont fait du tort, mais l'ampleur de la crise les rendait inévitables.

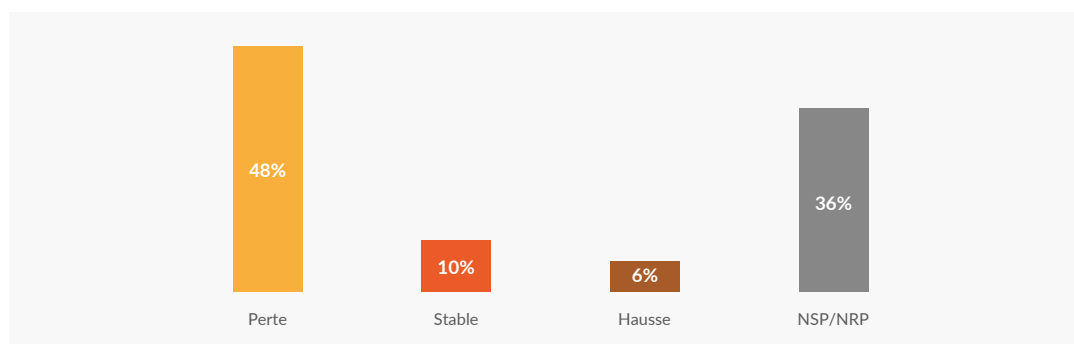
Interview d'un gestionnaire de banque - Madagascar

Plusieurs banques affirment avoir maintenu leurs revenus (10%) ou même enregistré des hausses (6%) – une banque parle même d'une hausse de 100%. Mais il s'agit d'une infime minorité. Les banques qui ont vu leur revenus croître le doivent à leurs services en ligne comme l'ont mentionné plusieurs répondants. Dans certains cas, ce sont les dépôts bancaires qui ont augmenté.

Il y a eu un ralentissement d'activités, mais pas spécialement une baisse de revenus. Quoiqu'il en soit, après le déconfinement les choses sont reparties de plus belle et on a facilement repris notre rythme.

Interview d'un gestionnaire de banque - Côte d'Ivoire


FIGURE 13 - LA CRISE A FRAPPÉ SÉVÈREMENT LES BANQUES AFRICAINES
 Quel a été l'impact de la crise du coronavirus sur les revenus de votre organisation ?



Source : Sciencetech/Dataprotect, août-décembre 2020.

Sur le plan financier, il est possible que la banque ait perdu des revenus au niveau des recouvrements, mais, d'un autre côté, les dépôts ont augmenté. D'une façon générale, on peut dire que, comme cela arrive souvent, les économistes se sont trompés. A la banque, la digitalisation nous a permis de rester en affaires. Grâce au web, les clients ont ouvert des comptes plus que jamais.

Interview d'un gestionnaire de banque - Ouganda



Une forte minorité de 40%
des banques dit avoir été préparée à une
crise de grande envergure, mais bien peu avaient
prévu une crise sanitaire.

Au moment où la crise éclate, plus des deux-tiers des banques
avaient effectué une étude d'impact ou Business Impact Analysis
(BIA) et, la quasi-totalité, un plan de continuité de l'activité.

Chaque pays a abordé la crise avec une stratégie spécifique :
confinement surtout en Afrique du Nord, couvre-feu surtout en Afrique
sub-saharienne et cordon sanitaire autour des grandes villes.

Le grand exploit du secteur financier africain : 100% des banques sont
restées ouvertes pendant toute la longueur de la crise du Covid-19
et la quasi-totalité a assuré l'entièreté des services.

Si les banques africaines ont réussi à maintenir leurs
activités pendant toute la crise, cela ne signifie pas
qu'elles n'ont pas accusé le coup : près de la
moitié ont encouru des pertes
financières.

6

L'OPTION TELETRAVAIL

Le télétravail a été adopté sous une forme ou une autre par 80% des banques, alors qu'il était généralement ignoré avant la crise (à part sous forme d'astreinte par certains groupes spécialisés comme les TI). Une majorité des banques l'a même adopté sous forme intense (plus de la moitié des employés travaillaient depuis leur domicile). Toute une gamme de solutions technologiques ont été déployées pour permettre aux employés d'accéder aux systèmes d'information du siège social : le VPN est la solution de choix pour 70% des banques – à l'autre extrémité du spectre, certaines institutions continuent à recourir au bon vieux téléphone et au mail. Si le bilan global du télétravail est positif, la plupart des banques le considère comme un outil à utiliser en cas de crise, non comme un mode de fonctionnement en temps ordinaire.

6

L'OPTION TÉLÉTRAVAIL

Avant l'éclatement de la crise sanitaire, le télétravail était inconnu ou très marginal en Afrique. Quand il était utilisé, c'était sous forme d'astreintes durant lesquelles un salarié doit pouvoir répondre à une urgence depuis chez lui – nuits, week-ends ou jours fériés. Cela concernait principalement les équipes techniques (TI, production, sécurité) qui avaient à intervenir à l'occasion d'une fraude informatique ou tout autre problème demandant une réponse instantanée.

Avant le déclenchement de la crise du Covid-19, nous ne faisons pas de télétravail de façon systémique, mais certains départements étaient appelés à fournir des services supports aux filiales du groupe, à toute heure du jour ou de la nuit, donc y compris depuis leur domicile – par exemple, les services TI, les opérations domestiques ou internationales, la banque digitale, etc. C'est ainsi que notre groupe disposait depuis deux ou trois ans déjà de toute la gamme des outils et processus nécessaires au télétravail.

Interview d'un gestionnaire de banque - Togo

Au sein de l'équipe des TI, il existait un projet appelé « postes nomades » qui visait à doter chaque employé d'un ordinateur portable qu'il pourrait utiliser indifféremment au bureau, à la maison ou même en déplacement. Les travaux étaient en cours pour sécuriser l'accès distant aux systèmes d'information (autorisation d'accès, ouverture de flux, installation du master, etc.). Au moment où la crise a éclaté, l'équipe des TI en était à un essai pilote avec une dizaine d'ordinateurs portables.

Interview d'un gestionnaire de banque - Maroc

Dans les pays industriels où on parlait de télétravail depuis des années, cette activité demeurait minoritaire, même quand on prenait en compte les employés qui y avaient recours de manière occasionnelle, souvent pour des raisons de préférences personnelles. Toutefois, le fait d'avoir mis en place l'infrastructure nécessaire pour un petit nombre d'employés, constituait un avantage appréciable. Sauf exception, les banques africaines n'auront pas bénéficié de cet avantage.

FIGURE 14 - PART DU TÉLÉTRAVAIL DANS DIVERS PAYS AVANT LA CRISE DU COVID-19

Pays	Toujours	Toujours + occasionnellement
Royaume Uni	13%	28%
États-Unis	11%	26%
Espagne	12%	24%
Japon	9%	18%
Canada	8%	17%
France	6%	12%
Allemagne	5%	12%

Source : Ipsos, 2011.

6.1 - Nombre de banques qui ont adopté le télétravail

Une majorité de 80% des banques déclare avoir eu recours au télétravail pendant la crise du Covid-19. Il semble donc que cette pratique ait généralement été bien accueillie par les employés.

Les employés voulaient tous rester à la maison par crainte du coronavirus, aussi le télétravail a été très bien accueilli.

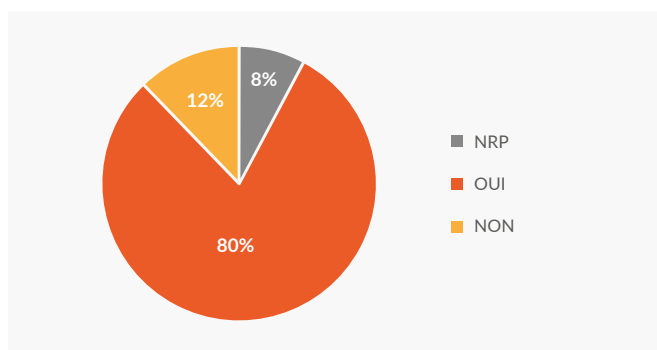
Interview d'un gestionnaire de banque - Maroc

Le télétravail est généralement bien perçu par les employés. Si un problème devait survenir, ce serait plutôt par excès d'enthousiasme. Les télétravailleurs sont vraiment heureux de travailler à domicile. Ils sont productifs et économisent chaque jour beaucoup de temps de transit. Actuellement, nous sommes toujours confinés, mais que se passera-t-il quand les employés devront revenir à leur travail de bureau physique ? Je prévois tout un défi.

Interview d'un gestionnaire de banque - Zambie

FIGURE 15 - UNE GRANDE MAJORITÉ DE BANQUES A EU RECOURS AU TÉLÉTRAVAIL

Avez-vous eu recours au télétravail durant la crise du coronavirus ?



Source : Sciencetech/Dataprotect, août-décembre 2020.

Toutefois, dans la grande majorité des cas, le télétravail a été introduit parce qu'il a été imposé par le gouvernement ou la banque centrale. Adopté dans l'urgence de la crise, il ne faudra pas s'étonner si les modalités d'adoption varieront grandement d'une banque à l'autre.

En mars, au début de la pandémie, le gouvernement a tout fermé et a exigé des entreprises qu'un travailleur sur deux soit en télétravail.

Interview d'un gestionnaire de banque - Angola

Quand le gouvernement a promulgué l'état d'urgence sanitaire en mars dernier, la banque centrale, qui exerce sa tutelle sur l'ensemble des banques marocaines, a exigé de restreindre les effectifs du siège social et de passer au télétravail.

Interview d'un gestionnaire de banque - Maroc

Environ 50% de nos 2 600 employés ont été en télétravail. C'était une directive du gouvernement.

Interview d'un gestionnaire de banque - Tunisie

Parmi la minorité de banques qui n'a pas adopté le télétravail, plusieurs d'entre elles ont évoqué le coût élevé du télétravail. En effet, pour les organisations qui n'ont jamais utilisé le télétravail avant la crise, même de manière marginale, il y a un investissement immédiat à consentir qui est difficile à dégager, spécialement pour une petite structure. Qui plus est, dans les pays peu frappés par la pandémie, une telle mesure ne s'imposait pas comme indispensable.

La désorganisation dans la gestion de la crise n'a pas permis de déployer un programme de télétravail.

Interview d'un gestionnaire de banque - Mali

Notre PCA ne comprenait pas de programme de télétravail et, surtout, nous n'avions pas les technologies nécessaires pour assurer la sécurité des accès distants de masse.

Interview d'un gestionnaire de banque - Niger

Essentiellement, la banque n'a pas connu une grande crise du Covid comme en Europe. Le PCA de la banque ne comprenait pas de mesures pour les crises sanitaires - aujourd'hui, nous sommes d'ailleurs en train de réviser ce plan. Pendant le confinement, nous avons eu des employés qui sont restés à la maison, mais sans télétravail. Ils ont assuré la continuité des activités en venant à la banque par alternance. Il n'y a pas eu de télétravail à proprement parler. Seuls les membres de l'équipe TI étaient outillés pour assurer du travail à distance, mais même eux n'en ont pas fait régulièrement.

Interview d'un gestionnaire de banque - Djibouti

6

L'OPTION TÉLÉTRAVAIL

6.2 - Intensité de l'adoption du télétravail

Cinquante-sept pour cent des banques africaines ont mis la moitié ou plus de leurs employés au télétravail. Quand on considère la difficulté d'implanter le télétravail dans des pays émergents, on mesure l'ampleur de l'exploit.

Chez nous, le personnel est en télétravail depuis neuf mois. Dès le mois de mars, nous avons mis en place un centre d'appels et on a commencé à faire migrer les employés. Nous avons décidé que nous ne fermerions jamais nos portes. Tous nos employés avaient un laptop. Certains n'avaient pas d'accès à haute vitesse et nous les avons équipés. Tous les départements pouvaient faire du télétravail.

Interview d'un gestionnaire de banque - Afrique du Sud

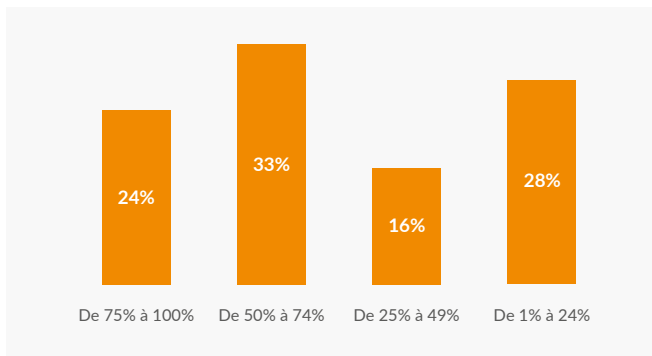
Le programme de télétravail a fonctionné sur le mode de l'alternance. Une première équipe travaillait une semaine en présentiel à la banque et basculait en télétravail la semaine suivante. Une seconde équipe prenait alors la relève en présentiel. Grâce à la diminution des employés présents au siège social, il devenait possible de pratiquer la distanciation sociale, ce qui est le but de l'opération. En outre, l'alternance facilite le contrôle de la qualité des activités.

Interview d'un gestionnaire de banque - Sénégal

Il faut aussi prendre en compte la durée du programme de télétravail : plusieurs banques ont pratiqué le télétravail quelques semaines seulement et ont repris leur mode de fonctionnement habituel sitôt le confinement levé.

FIGURE 16 - 57% DES BANQUES ONT EU RECOURS AU TÉLÉTRAVAIL DE FAÇON MASSIVE

Quelle proportion approximativement de vos employés ont travaillé depuis chez eux ?



Source : Sciencetech/Dataprotect, août-décembre 2020.

Ce taux doit cependant être pondéré à la hausse ou à la baisse, selon la façon de compter. En effet, la plupart des banques ont adopté le mode de travail en rotation : les employés alternant bureau et télétravail un jour sur deux ou une semaine sur deux. Certains répondants ont considéré que cela faisait un total de 100% du personnel en télétravail, puisque tout le monde était concerné; d'autres ont répondu que cela faisait 50% puisque jamais plus de la moitié des employés travaillait à domicile en un moment donné.

En tout, quelque 10% des employés ont été mis en télétravail, et encore, ne l'ont-ils été que durant très peu de temps. Nous n'avions pas les moyens pour déployer un vrai programme de télétravail.

Interview d'un gestionnaire de banque - Ouganda

Je suis relativement satisfaite du programme de télétravail, mais de nombreux employés n'arrivaient pas à travailler depuis chez eux. Ils ont préféré rentrer au bureau « par la porte de derrière ».

Interview d'un gestionnaire de banque - Maurice

Au début, un grand nombre d'employés étaient en confinement, mais ils n'étaient pas en télétravail parce que peu d'employés étaient équipés. La banque les avait mis en congé forcé. Plusieurs n'ont pas supporté cette inactivité et sont revenus travailler en présentiel, même la nuit, alors qu'il y avait un couvre-feu. Peu à peu, tout le monde est ainsi rentré à la banque. Il n'y avait que l'équipe TI pour avoir vraiment fait du télétravail. Mais le reste des employés manquait de tout – laptop, accès internet, maîtrise des outils, etc. Le télétravail n'était pas notre priorité.

Interview d'un gestionnaire de banque - Angola

Quelle que soit l'approche envisagée, force est de constater que le télétravail a été fortement utilisé pendant la crise du Covid-19. Bien sûr, cela a parfois été chaotique. Mais pas toujours. À d'autres occasions, cela a même débouché sur un véritable phénomène social comme dans le cas de cette banque sud-africaine qui déclare avoir mis 20 000 de ses employés en télétravail.

6.3 - Qui a travaillé à distance durant la crise ?

D'une manière générale, c'est le siège social qui a eu recours au télétravail, le réseau des agences n'étant que très peu concerné (dans certains cas, les banques ont même préféré fermer plusieurs de leurs agences).

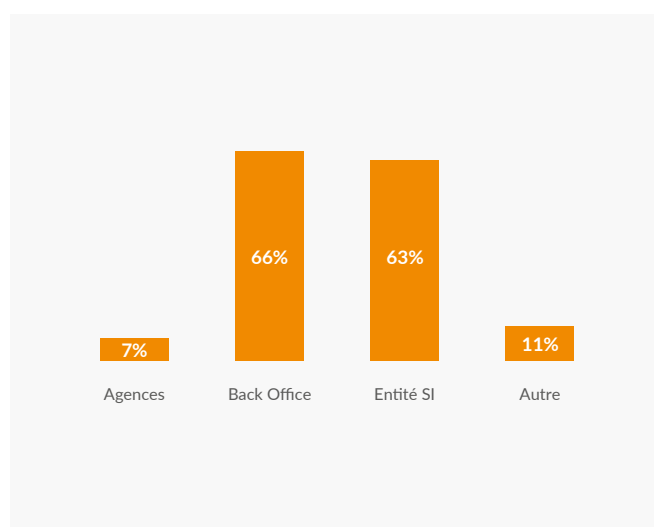
À l'intérieur du siège social, ce sont les fonctions de back-office et le département des SI qui ont été les plus touchés par le travail à domicile: parmi les banques ayant adopté le télétravail, 66% disent l'avoir appliqué au back-office et 63% au département des SI (les deux se chevauchent souvent).

Les employés en télétravail étaient surtout affectés à des fonctions de back-office. Les clients devaient pouvoir continuer à être accueillis en présentiel.

Interview d'un gestionnaire de banque - Sénégal

FIGURE 17 - LE TÉLÉTRAVAIL TOUCHE SURTOUT LE BACK-OFFICE ET LE DÉPARTEMENT DES SI

Quelles sont les entités qui ont été le plus concernées par le télétravail ? [Plusieurs réponses possibles.]



Source : Sciencetech/Dataprotect, août-décembre 2020.

Parmi les répondants qui ont mentionné « autre », on retrouve le front-office, les ressources humaines, le personnel cadre ou encore les personnes à risque (employés âgés ou souffrant de diverses pathologies, femmes enceintes, etc.).

Lors de l'éclatement de la crise, nous avons affecté 10% de notre personnel en télétravail. Surtout des gens à risque et des femmes enceintes qui ont réalisé des travaux de back office. Un groupe en TI avait été également mis en télétravail. Mais quand le confinement a été imposé, tout le monde est passé en télétravail, sauf les cadres.

Interview d'un gestionnaire de banque - Algérie

Le télétravail a aussi servi à gérer les relations avec les clientèles externes. C'était l'un des rares domaines où le télétravail était déjà utilisé en temps normal. Avec l'irruption de la pandémie de Covid-19, la pratique s'est généralisée.

6

L'OPTION TÉLÉTRAVAIL

Le télétravail a été largement utilisé pour traiter avec les grands partenaires extérieurs : des canaux de VPN ont été mis en place avec la Direction générale des impôts (DGI) ainsi qu'avec la fintech qui fournit le « core-banking » de la banque.

Interview d'un gestionnaire de banque - Niger

En télétravail, nous avons choisi d'utiliser le réseau VPN. Il nous a fallu équiper le personnel et le former aux exigences de l'authentification. Toute l'équipe de TI était affectée au support et a été rapidement débordée. Beaucoup de télétravailleurs frustrés sont rentrés au bureau.

Interview d'un gestionnaire de banque - Algérie

En télétravail, nous disposions d'un VPN mais nous avons également une application propriétaire de partages de fichiers que nous préférons utiliser dans les tâches quotidiennes parce que plus rapide.

Interview d'un gestionnaire de banque - Zimbabwe

6.4 - Quels sont les outils du télétravail ?

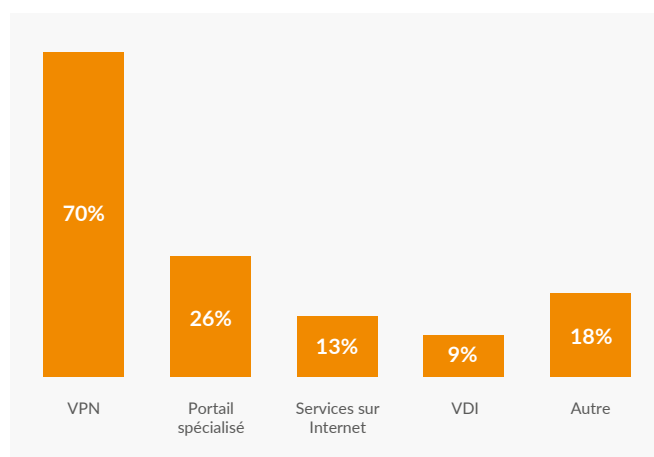
L'accès à travers une solution VPN est de loin la solution de choix pour la majorité des banques africaines ayant eu recours au télétravail (70% des banques l'utilisent). Le VPN est souvent employé concurremment avec un portail spécialisé à l'intention des clients ou des fournisseurs.

Les télétravailleurs utilisaient le VPN et recevaient une formation. On a également fait migrer les applications spécialisées sur le desktop. Notre projet prioritaire est d'intégrer nos données entre le cloud et les serveurs propriétaires.

Interview d'un gestionnaire de banque - Sénégal

Cela ne signifie pas que tout le monde avait adopté cette solution avec enthousiasme : cette technologie manque de convivialité, il faut prévoir de la formation et un service de support en ligne.

FIGURE 18 - LA CLÉ DU TÉLÉTRAVAIL EST LE VPN
Quels outils technologiques avez-vous utilisé durant la crise du coronavirus pour effectuer le télétravail ? [Plusieurs réponses possibles]



Source : Sciencetech/Dataprotect, août-décembre 2020.

L'accès aux applications internes à travers un portail spécialisé (26%) et la publication directe des services sur Internet (13%) demeurent des solutions marginales, souvent utilisées concurremment avec le VPN.

Il faut mettre à part l'accès à travers une infrastructure de bureau virtuel ou VDI (9%), car elle permet à tout employé qui dispose d'un simple accès Internet à la maison, de se connecter à une image de son propre desktop. Celle-ci est hébergée sur un serveur distant au sein du data center de la banque, voire dans le cloud. Cette solution centralisée permet d'améliorer la sécurité et d'éliminer le besoin en connexion à large bande passante.

Au premier rang des réponses « autres » se trouvent bien entendu toute la gamme des applications de visioconférence (Teams, Zoom, WhatsApp...). Dans toutes les banques et dans tous les pays, la visioconférence est devenue le symbole de la pandémie. Elle a été utilisée pour communiquer avec les agences, les fournisseurs et les clients. C'est devenu le passepartout des outils de gestion de crise.

La banque a déployé de l'équipement de visioconférence basé sur Microsoft Teams dans le siège social et dans toutes les agences. Notre directeur général était pourtant méfiant à l'égard de la visioconférence. Eh bien, ça n'a pas duré longtemps ! Aujourd'hui, il ne tarit pas d'éloges sur la visioconférence qu'il estime bien plus productive que les réunions en mode présentiel. Une visioconférence peut être enregistrée, on peut partager des documents ou encore envoyer des questions par messagerie instantanée.

Interview d'un gestionnaire de banque - Tunisie

À un moment, plus de 80% du personnel étaient en télétravail et pouvaient également travailler dans des bureaux de repli prévus pour cela. Nous avons une entente avec Microsoft et ils nous ont aidé sur tous les aspects technologiques.

Interview d'un gestionnaire de banque - Sénégal

Parmi les autres réponses « autres », il convient de relever les applications de comptes à privilèges (CyberArk, Wallix...) ou encore des systèmes de gestion des flux de travail ou WMS (Workflow Management System). L'outil de cybersécurité le plus souvent cité est l'authentification multifacteurs (RSA, Safenet...).

Le cloud est souvent mentionné comme un atout. Ce n'est pas un outil de télétravail à proprement parler, mais les répondants considèrent que c'est un facilitateur du télétravail et des mesures de cybersécurité qui l'accompagnent. Relativement peu développés en Afrique, les services de cloud ont explosé en 2020. À preuve, les opérateurs d'infrastructures comme Rack Center (Nigeria) ou Africa Data Centres (Afrique du Sud) ont levé plus de 600 millions de dollars au cours du deuxième semestre 2020 pour développer un cloud purement africain¹⁴.

Enfin, plusieurs répondants ont évoqué le recours au bon vieux téléphone et au mail. Il s'agissait bien souvent du seul outil de télétravail. En effet, certains corps de métiers n'ont pas besoin d'ordinateur pour accomplir leurs tâches et il est normal que le télétravail soit effectué avec le seul outil dont tout le monde dispose. Comme la plupart des employés disposent d'un téléphone intelligent, cela permet aussi de communiquer par mails et même d'accomplir certaines tâches en ligne.

Tout le monde n'avait pas besoin d'un ordinateur. Les fonctions de bien des employés nécessitent principalement de faire usage du téléphone et du mail, toutes choses qu'ils peuvent faire sans danger à partir de leurs appareils personnels. La banque a pris en charge les frais de télécommunications de tous les employés en télétravail.

Interview d'un gestionnaire de banque - Tunisie

6

L'OPTION TÉLÉTRAVAIL

6.5 - Les problèmes du télétravail

Les principaux problèmes identifiés par les banques à l'occasion de l'implantation du télétravail sont d'ordre technologique, financier et administratif et c'est prévisible puisque cette expérience est nouvelle en Afrique.

Lors du Forum de dialogue mondial sur les difficultés et les avantages du télétravail pour les travailleurs et les employeurs dans les secteurs des TI et des services financiers, qui s'est tenu à Genève en 2016, l'avocat et homme politique Nkosi Holomisa

Le flou du télétravail

Le télétravail n'est pas si fréquent en Afrique du Sud. Nous n'avons même pas une véritable définition de ce que signifie le télétravail et de ce fait nous n'avons pas de législation qui le régit. Nous voudrions que l'OIT encourage la recherche pour nous aider à élaborer cette définition, ainsi qu'une législation parce que si le télétravail présente des avantages, il pose aussi des questions et des difficultés... Le télétravail doit être géré et réglementé pour que nous ne soyons pas pris de court.

*Nkosi S.P. Holomisa,
ministre adjoint du Travail d'Afrique du Sud.*

évoquait le flou législatif qui environnait le télétravail en Afrique du Sud – l'observation est valable pour tout le continent¹⁵.

Nous estimons qu'une grande partie des problèmes suscités par le télétravail, y compris dans ses aspects matériels et organisationnels, trouvent leur origine dans ce flou législatif. Le télétravail est entré dans une société africaine qui n'y était pas préparée.

Pénuries d'ordinateurs portables

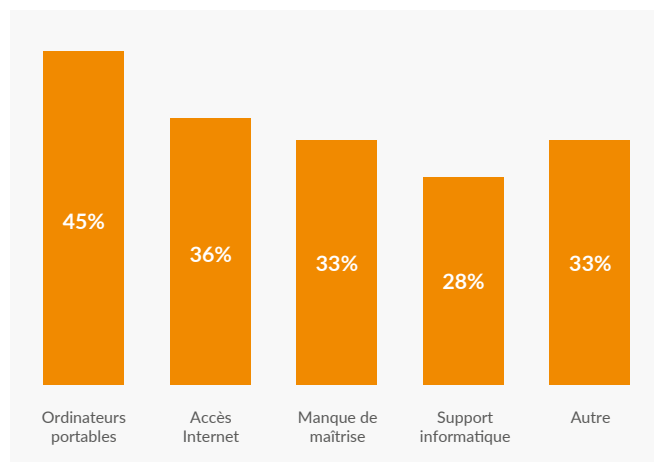
La difficulté d'approvisionnement en ordinateurs portables est la source de problèmes la plus souvent citée par les banques ayant eu recours au portable (45%). Confrontés à une demande exceptionnelle, tous les pays sans exception ont connu des ruptures de stock, comme nos correspondants l'ont expliqué à maintes reprises.

Aucun employé n'a été autorisé à connecter son ordinateur portable aux systèmes d'information de la banque s'il ne l'avait pas fait valider au préalable par le groupe des TI et le RSSI. Dans un deuxième temps, la banque a fait l'acquisition d'ordinateurs portables pour les employés en télétravail qui n'avaient pas le leur. Comme les magasins étaient fermés, le processus d'acquisition a été perturbé et a duré plusieurs mois.

Interview d'un gestionnaire de banque - Madagascar

FIGURE 19 - LE MANQUE D'ORDINATEURS PORTABLES A ÉTÉ LE PROBLÈME N° 1

Quels sont les problèmes auxquels vous avez dû faire face en activant le télétravail ? [Plusieurs réponses possibles.]



Source : Sciencetech/Dataprotect, août-décembre 2020.

¹⁵ Quels sont les avantages et les risques du télétravail dans les secteurs des TI et des services financiers ? (compte-rendu du Forum de dialogue mondial sur les difficultés et les avantages du télétravail pour les travailleurs et les employeurs dans les secteurs des TIC et des services financiers), OIT, Genève, 10 novembre 2016.

Environ 15% des employés ont télétravaillé. Il s'agit principalement des employés du groupe des TI qui étaient déjà habitués à travailler depuis leur maison. Mais la banque n'a aucune intention d'augmenter le nombre télétravailleurs et encore moins de mettre en place un programme à long terme. De toute façon, il manque de tout : ordinateurs et ligne d'accès internet à prix raisonnable.

Interview d'un gestionnaire de banque - Côte d'Ivoire

Les pénuries d'ordinateurs portables ont été suivies de loin par trois types de problèmes qui demeurent néanmoins significatifs : les difficultés d'accès internet au domicile des employés (36%), le manque de maîtrise des outils de télétravail par les employés (33%) et la difficulté à assurer le support informatique des employés (28%).

Difficultés d'accès à Internet

La connectivité numérique augmente à grande vitesse en Afrique subsaharienne et l'écart avec le reste du monde diminue rapidement. Comme l'explique le Fonds monétaire international (FMI) :

La pénétration d'Internet dans la région a été multipliée par dix depuis le début de la première décennie 2000, alors qu'elle a été multipliée par trois dans le reste du monde. La prolifération des technologies mobiles est particulièrement marquée en Afrique subsaharienne, où la plupart des gens accèdent à Internet sur leur mobile plutôt que par le réseau filaire à haut débit.¹⁶

Toutefois, ce même rapport du FMI doit constater que subsistent « d'importantes disparités entre pays au sein de la région, les pays au revenu plus élevé bénéficiant d'une meilleure connectivité ». À cela s'ajoutent « des disparités considérables au sein des pays. La plupart des communautés rurales n'ont pas accès à Internet (même avec des appareils mobiles).¹⁷ » Le résultat est que dans bien des endroits, le télétravail a été perturbé par d'incessantes coupures, voire même, carrément rendu impossible.

Durant la période de crise, nous avons travaillé par vidéo en ligne et nous avons eu constamment des problèmes d'accès. Il nous est impossible de travailler en ligne. On n'a pas le nécessaire. C'est la raison pour laquelle seuls 10% des employés étaient en télétravail par alternance. Nous utilisons le VPN. Mais l'accès internet nous bloque. Donc, j'estime que notre expérience de télétravail est décevante.

Interview d'un gestionnaire de banque - Algérie

Une des raisons de l'échec du télétravail provient des insuffisances des télécoms. Le réseau n'est pas fiable. Quand les clients font des opérations en ligne, ils doivent attendre des heures pour télécharger.

Interview d'un gestionnaire de banque - RDC

La faible connectivité numérique des pays africains n'est pas due qu'à l'absence d'infrastructures technologiques, elle est aussi due au manque d'accessibilité financière : le coût de l'abonnement à Internet demeure élevé par rapport au revenu familial disponible. Durant la crise du Covid-19, les abonnements à Internet des employés qui travaillaient à domicile ont été pris en charge par les banques qui ont alors encouru des frais considérables.

Nous n'avons pas encore calculé le coût global de la crise car celle-ci n'est pas encore terminée. Mais si vous regardez uniquement les coûts d'Internet : ils ont explosé.

Interview d'un gestionnaire de banque - Zambie

¹⁶ COVID-19 : une menace sans précédent pour le développement, Fonds monétaire international (FMI), avril 2020: Voir en particulier : Chapitre 3: La numérisation en Afrique subsaharienne. Cf. p. 3.

¹⁷ Idem, cf. p. 4.

6

L'OPTION TÉLÉTRAVAIL

La banque a lancé un programme d'usage du téléphone en mode continu et quelques-uns ont même été équipé d'une application VPN. La banque n'aurait pas eu les moyens d'acheter des portables, qui de toute façon étaient en rupture de stock, ou encore, de payer les frais excessifs de l'accès internet. Chez nous, c'est très cher et c'est très lent.

Interview d'un gestionnaire de banque - Niger

Les télétravailleurs appartenait surtout au back office et au groupe des TI. La plupart d'entre eux fonctionnaient en mode téléphonique; seule une minorité avait accès au VPN. Le télétravail n'est pas viable à Tunis parce que nos accès internet ne sont pas à la hauteur et ils sont très chers.

Interview d'un gestionnaire de banque - Tunisie

Fait aggravant, les opérateurs de télécommunications étaient eux-mêmes victimes de la crise et souffraient de pénuries de personnel (employés malades ou ne pouvant se rendre au bureau en raison des perturbations du transport en commun). L'opérateur prenait alors l'initiative de rationner l'accès à Internet.

L'une des plus importantes difficultés qu'a connue notre banque est la dégradation des connexions internet. Certains opérateurs de télécommunications dans certains pays desservis par le groupe avaient dû moduler la largeur de bande en fonction du manque de personnel.

Interview d'un gestionnaire de banque - Togo

Manque de connaissances techniques et support informatique débordé

Le manque de maîtrise des outils de télétravail par les employés et la difficulté à assurer le support informatique des employés sont liés. C'est parce que les employés ne sont pas formés aux outils du télétravail que le support informatique est débordé.

Nous avons acheté des laptops et nous avons donné des formations au téléphone sur l'accès au VPN. Malgré tous nos efforts, le support informatique est demeuré déficient. La demande était trop grande. Il faut dire que nombre d'employés n'avaient jamais travaillé sur un ordinateur. La plupart du temps, chaque fois qu'une rencontre client était nécessaire, l'employé préférait se rendre à la banque plutôt que de recourir à la visioconférence.

Interview d'un gestionnaire de banque - Ghana

Problèmes « autres »

Recrudescence des cyberattaques

Le problème qui revient le plus souvent dans la section « autre » est celui de la cybersécurité. Une dizaine d'intervenants ont signalé une recrudescence des cyberattaques: ce sont surtout les attaques de phishing qui sont citées. Toutefois, un intervenant a déclaré avoir observé un accès à des données confidentielles par des personnes non autorisées (erreur dans l'attribution des privilèges).

Il y a eu une recrudescence des attaques de phishing à la banque, en majorité liées aux cartes magnétiques conçues pour accorder l'aide sociale aux personnes frappées par la crise. Les employés dans les agences ont reçu des vagues de SMS. Nous avons dû monter en toute hâte une campagne de sensibilisation pour mettre en garde les opérateurs de guichets et le personnel en général. Aucune attaque n'a débouché sur un incident.

Interview d'un gestionnaire de banque - Tunisie

Durant la crise du Covid-19, le nombre des cyberattaques a augmenté partout dans le monde et le Sénégal n'a pas fait exception. La banque a réagi en montant une campagne de sensibilisation sur le phishing.

Interview d'un gestionnaire de banque - Sénégal

Dans trois banques appartenant à trois grands groupes financiers différents, notre interlocuteur a indiqué que la cybersécurité avait été négligée par la haute direction jusqu'à ce que la maison mère située à l'étranger – dans ces cas, Maroc, Côte d'Ivoire et Togo – intervienne pour exiger la mise à jour du PCA et la nomination d'un RSSI. Comme on le voit à la lumière de ces témoignages, la constitution de groupes financiers panafricains joue un rôle positif pour la généralisation des meilleures pratiques en matière de cybersécurité.

Manque de soutien de la haute direction et baisse de productivité

Deux thèmes sont ensuite mentionnés qui se confondent en partie : la gouvernance et la productivité. Ainsi, cinq banques ont déploré le manque d'engagement de la haute direction en faveur du télétravail ainsi que la désorganisation qui en découlait. Il n'y avait pas de responsable central du programme de télétravail : l'information ne circulait pas de façon

systématique entre les TI et les RH. Certains employés omettaient de signaler qu'ils faisaient du télétravail et utilisaient des équipements non validés.

Notre principal problème pendant la pandémie a été l'indécision des patrons. Tout allait à l'envers, donc je suis déçu de l'expérience de télétravail parce qu'elle ne s'est pas faite dans les règles de l'art.

Interview d'un gestionnaire de banque - Ghana

Côté productivité, cinq banques également se sont plaintes de la difficulté de contrôler la productivité des employés en télétravail. Dans un cas, un répondant a même fustigé la « fumisterie » de certains employés qui profitaient du retour au domicile pour prendre congé.

Une autre raison qui m'amène à délaissier le télétravail est la productivité en baisse. Nous n'avons aucun outil pour mesurer la productivité et le travail ralentit considérablement. Le seul outil que nous avons est le téléphone et ce n'est pas efficace.

Interview d'un gestionnaire de banque - Zimbabwe

De prime abord, l'argument de la productivité peut sembler surprenant car depuis des années toutes les études sur la question font état de gains de productivité. Mais toutes ces études envisageaient des expériences de télétravail soigneusement planifiées, qui concernaient un petit nombre d'employés tous volontaires et qui revenaient régulièrement au bureau. Dans ces circonstances idéales, il ne faut pas s'étonner si l'impact du télétravail sur la productivité était systématiquement positif.

6

L'OPTION TÉLÉTRAVAIL

Or, voici qu'au plus fort de la première vague de la pandémie, une étude de l'économiste Masayuki Morikawa évaluait à environ 40% la chute de productivité provoquée par le télétravail. La nouvelle prit le monde de surprise tant elle semblait infirmer les études précédentes. Qui plus est, les calculs du professeur Morikawa étaient basées sur des données recueillies à même les employés de son propre institut de recherche, de manière tout à fait scientifique et parmi une population privilégiée¹⁸.

Pourtant, les résultats de l'étude Morikawa ne contredisent qu'en apparence les résultats des travaux antérieurs. Son étude a été effectuée au sein d'une institution en crise, c'est-à-dire non préparée, sans moyens techniques disponibles, sans échanges organisés d'information entre collègues et dans des lieux de travail inadaptés (présence de jeunes enfants).

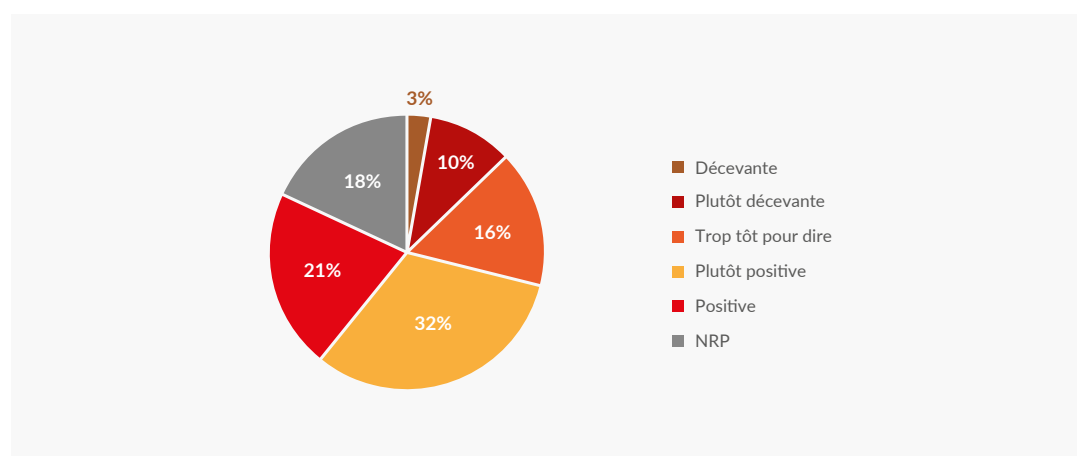
En outre, une étude de l'OCDE établit un lien entre intensité du télétravail et productivité : « on peut supposer que l'effet négatif dû au manque d'interactions en face à face se renforce avec l'intensité du télétravail en raison de la diminution des possibilités de communiquer en face à face.¹⁹ ». Comme on peut le constater, la recherche scientifique la plus récente prouve que l'inquiétude de ce petit groupe de banques au sujet de la baisse de productivité au télétravail, est tout à fait justifiée. Leur témoignage est corroboré par les premières études sur la productivité au travail effectuées depuis le début de la crise du Covid-19. Il s'agit de données partielles et préliminaires, mais elles confortent la nécessité pour les banques de disposer d'un programme de télétravail établi avec le plus grand soin.

6.6 - Bilan global de l'expérience du télétravail

Avec 53% des répondants qui se déclarent satisfaits (21%) ou assez satisfait (32%) de leur expérience, le bilan du télétravail dans le secteur bancaire est globalement positif. Seule une petite minorité de 13% se déclare insatisfaite ou plutôt insatisfaite du télétravail.

Enfin, un gros tiers des banques demeure dans l'expectative. En effet, si on ajoute les 18% de non-répondants au 16% qui estiment qu'il est trop tôt pour se prononcer, on obtient 34% d'indécis.

FIGURE 20 - UNE LÉGÈRE MAJORITÉ DU SECTEUR FINANCIER EST SATISFAITE DU TÉLÉTRAVAIL
En résumé, comment décrire votre expérience de télétravail au cours de la période de crise du Covid-19 ?



Source : Sciencetech/Dataprotect, août-décembre 2020.

¹⁸ Masayuki Morikawa, Covid-19, teleworking, and productivity, VoxEU, 10 April 2020.

¹⁹ Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-COVID-19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ? OCDE, 15 juillet 2020, 28 pages. Cf. p. 15.

²⁰ Antonin Bergeaud et Gilbert Cette, Télétravail : quels effets sur la productivité ? Banque de France (Bloc-not éco), 05/01/2021.

Brève analyse quantitative

Il n'existe pas de différence entre le comportement des très grandes banques et celui des petites et moyennes banques.

Toutefois, les banques d'Afrique du Nord sont généralement plus favorables au télétravail que celles d'Afrique subsaharienne. En effet, le taux de satisfaction global est de 57% en Afrique du Nord, alors qu'en Afrique subsaharienne, il est de 44%.

Quelles sont les banques qui ont réussi leur expérience de télétravail?

Même quand le télétravail fait l'objet d'une approche favorable, cet endossement est presque toujours accompagné d'un questionnement critique. Cette approche à la fois positive et hésitante est due à la brutalité et au caractère massif de l'introduction d'une pratique jusque-là peu courante, aux problèmes matériels que nous venons de mentionner et aussi à des facteurs socio-culturels. La famille africaine, nombreuse et souvent étendue, est peu préparée à cette irruption de la vie professionnelle en son sein.

La gestion du télétravail en temps de pandémie chez nous a été une réussite, d'autant plus que cette pratique demeure encore méconnue et ne jouit pas d'une reconnaissance juridique. Il faut préciser que nous avons déjà mis au point avant la crise des procédures pour encadrer le télétravail, même si pas dans le format d'une adoption massive. Cela nous a grandement aidé.

Interview d'un gestionnaire de banque - Sénégal

Malgré tout, l'expérience de télétravail a été positive parce que nous avons appris de nos échecs et que désormais nous pouvons chiffrer les dépenses. La banque continuera à développer le télétravail, mais comme un outil parmi d'autres et non une priorité. Peut-être est-ce une erreur? Les jeunes Algériens soucieux de qualité de vie ne veulent pas passer leur vie au bureau. À la longue, il nous faudra bien ajuster notre mode de gestion.

Interview d'un gestionnaire de banque - Algérie

Bien que l'expérience du télétravail ait été globalement positive, nous ne pensons pas qu'elle se poursuivra sous sa forme actuelle une fois la crise terminée. Pour nous, le retour à la normale passe par le retour des employés au bureau.

Interview d'un gestionnaire de banque - Togo

Les employés à domicile estimaient travailler plus d'heures que dans le cadre présentiel. Le télétravail exige des cadres ou des professionnels avec beaucoup d'expérience. L'autre problème que nous avons connu avec le télétravail est le manque d'outil de contrôle. Quel est le travail accompli et comment? En somme, paradoxalement, je considère l'expérience du télétravail comme ayant été positive, car elle nous donne des clés pour réorganiser toute la banque et la rendre plus efficace.

Interview d'un gestionnaire de banque - Sénégal

Pour un pays émergent, nous sommes fiers d'avoir réalisé cette première expérience en télétravail.

Interview d'un gestionnaire de banque - Tunisie

L'adoption du télétravail par les banques africaines est donc une expérience douce-amère, qui ne va pas de soi, et dont l'avenir demeure encore incertain. Il convient de mettre en évidence que les banques qui ont réussi leur expérience de télétravail sont celles qui ont non seulement surmonté les obstacles matériels, mais ont mis en place une gouvernance appropriée et apporté une réponse au flou législatif identifié par le responsable sud-africain Nkosi Holomisa.

Meilleures pratiques de télétravail : quelques exemples

Au cœur des bonnes pratiques se trouve l'établissement d'un lien contractuel entre le télétravailleur et la banque. En effet, certaines banques ont conclu une entente avec ceux de leurs employés qui travaillaient depuis chez eux, dans laquelle étaient définies les obligations des deux parties. L'existence de telles conventions a grandement contribué à clarifier la situation et gagnerait à être généralisée et même rendue obligatoire par les pouvoirs publics.

6

L'OPTION TÉLÉTRAVAIL

Les employés en télétravail ont reçu une Charte de télétravail qu'ils ont dû signer. Ce document précisait les droits et obligations des deux parties – à savoir la banque et les employés.

Interview d'un gestionnaire de banque - Tunisie

Autre mesure de bonne gouvernance : le rapport d'activités régulier, hebdomadaire ou même quotidien. Idéalement, ce rapport d'activité doit être partagé avec le reste de l'équipe dans une plateforme de collaboration prévue à cet effet. De cette façon, chacun apprend très rapidement ce que font les autres. Le télétravail nécessite des communications à la fois inédites et de tous les instants. Ce sont les banques qui ont laissé leurs employés livrés à eux-mêmes, qui ont enregistré des baisses de productivité.

Le déploiement du télétravail à grande échelle n'a pas été sans soulever quelques inconvénients. Comme cela arrive toujours en période de changement, certains employés peu motivés ont profité du retour à la maison pour travailler moins ou pas du tout. Pour remédier à ce problème, le Comité de vigilance a exigé que chaque employé remette un rapport d'activités hebdomadaire. Un suivi méticuleux a été institué afin que les cadres puissent inciter leurs employés à poursuivre leurs tâches avec autant de constance qu'en mode présentiel.

Interview d'un gestionnaire de banque - Tunisie

Les voix des banques qui ont échoué leur expérience de télétravail

Cinq répondants ont attribué l'échec du télétravail à son coût global – nous avons déjà évoqué le problème de la tarification des accès Internet. Mais les intervenants font allusion ici à

l'ensemble des coûts associés au télétravail : achat d'ordinateurs, achat de logiciels y compris d'outils de cybersécurité, contrôle de la productivité, formation et soutien à distance, campagne de sensibilisation.

Un programme de télétravail est trop cher pour nous : ordinateurs et lignes web – non, on n'en a pas les moyens !

Interview d'un gestionnaire de banque - Burkina Faso

Le télétravail peut aussi échouer pour des raisons de mauvaise gouvernance. Implanter le télétravail ne se limite pas à demander aux employés de travailler depuis chez eux. Il faut réorganiser l'ensemble des processus d'affaires en fonction de la déslocalisation des activités. Obtenir une simple signature pour authentifier un document peut devenir un obstacle insurmontable en l'absence d'un mécanisme d'identification numérique.

Une des raisons de l'échec du télétravail est d'ordre administratif. Les règlements de la banque sur les contrôles ne permettent pas aux employés de conclure des conventions de prêt à terme parce qu'il leur faut réunir toute une série de signatures de leurs supérieurs.

Interview d'un gestionnaire de banque - RDC

Une signature électronique ne s'improvise pas. Il faut avoir prévu toute une architecture de signature et d'horodatage qui ait une valeur légale. Or, en Afrique, peu de pays ont adopté une loi définissant les conditions d'utilisation de la signature électronique (Afrique du Sud, Nigéria, Cameroun et Égypte). Encore ne s'agit-il que d'un exemple. Outre les outils technologiques adéquats, la bonne gouvernance du télétravail exige une agilité administrative polymorphe.

Loïn du bureau mais pas loin du travail !

Parmi les réponses recueillies, il convient de traiter à part le côté humain du télétravail, ce qui implique d'aller plus loin que le simple contrôle de la productivité et de tenir compte des questions de perception, des habitudes de vie. On parle volontiers des gains de productivité du télétravail (avantage pour l'employeur) et de la flexibilité des horaires qu'il implique (avantage pour l'employé).

Un chercheur en gestion sociale de l'Université de Louvain nous invite à aller plus loin :

Cependant, il est tout aussi évident que le télétravail comporte des conséquences en termes d'isolement social, d'implication et de socialisation, voire de conflits entre sphère privée et professionnelle. Cette vision utopique mérite donc d'être questionnée car elle peut être le témoin d'une méprise quant au phénomène et à ses origines²¹.

Toutes les inquiétudes de ce chercheur sans exception se retrouvent dans les déclarations des gestionnaires interrogés dans le cadre de cette enquête. Certaines banques ont dressé un bilan troublant du télétravail. Tout part du paradoxe résumé par la chercheuse en management Jamila Alaktif en une formule lapidaire : « loin du bureau mais pas loin du travail », que nous avons reprise dans le titre de cette section²².

Il était parfois dur pour nous de gérer notre vie privée et personnelle. Par exemple, nous avons eu beaucoup de réunions tard le soir avec nos partenaires, ça pouvait se prolonger en pleine nuit, après 22h. Nous n'étions pas préparés à ce rythme de vie.

Interview d'un gestionnaire de banque - Congo

Quand le contact est direct, que ce soit avec les employés ou les clients, nous avons plus de résultats, en cas d'urgence nous pouvons relancer le principal intéressé. Quand on est en télétravail, la distance constitue tout de même une barrière, la rétroaction n'est pas la même.

Interview d'un gestionnaire de banque - Côte d'Ivoire

Tous les employés ne voulaient pas travailler à domicile. Dans la situation actuelle, ils n'y trouvaient pas un environnement serein. La plupart sont revenus au bureau.

Interview d'un gestionnaire de banque - Éthiopie

Je ne crois pas que le télétravail soit fait pour notre pays. Nos maisons ne sont pas conçues pour cette activité. Elles sont ouvertes et on ne peut s'isoler.

Interview d'un gestionnaire de banque - Zimbabwe

Quant à l'avenir du télétravail, je suis encore indécis. Il y a également des désavantages, comme la famille. Le travail à la maison déconstruit la culture familiale.

Interview d'un gestionnaire de banque - Afrique du Sud

²¹ Laurent Taskin, "Les Enjeux du télétravail pour l'organisation", in *Reflets et perspectives de la vie économique 2003/1 (Tome XLII)*, pages 81 à 94

²² Jamila Alaktif, Visiting scholar at France-Stanford Center for Interdisciplinary Studies, Professor at ISC Paris Business School, citée par Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti, "Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19", in *Question(s) de management 2020/3 (n° 29)*, pages 105 à 149.

6

L'OPTION TÉLÉTRAVAIL

Est-ce à dire que le coût humain pèse d'un poids plus lourd que les avantages du télétravail? La question ne se pose peut-être pas en temps de crise quand les institutions financières doivent maintenir coûte que coûte un service essentiel. Mais en temps normal ? Le coût social du télétravail serait-il tel que cette activité devrait être proscrite au-dehors des périodes de crise ? Pas forcément, écrit Jamila Alaktif :

Communiquer : rester confiné ne signifie pas être isolé, d'où une nécessaire communication pour libérer la parole des employés, les encourager, les tenir informés des évolutions et, développer ensemble des plans d'action en tenant compte de leurs feedbacks ; renforcer les outils technologiques : le travail du futur sera d'autant plus connecté. Autant investir sur les nouvelles plateformes en ligne pour faciliter le leadership à distance²³.

Les banques qui se sont exprimées dans le cadre de cette enquête illustrent bien les difficultés intrinsèques du télétravail. Encore faut-il rappeler que toutes ces déclarations ont été recueillies à chaud au milieu d'une crise qui a contraint une migration sans précédent et non planifiée du travail au bureau vers le travail à la maison. Les problèmes du télétravail qui sont réels, comme illustrés ci-dessus, ont été amplifiés par la crise du Covid-19.

Le télétravail requiert un mode d'organisation entièrement renouvelé qui, à son tour, dépend de la digitalisation des processus opérationnels. Toute une gamme de nouveaux outils de TI sont appelés à enrichir l'expérience de travail en général. Ne faut-il pas en profiter pour planifier dès leur déploiement des dispositifs destinés à atténuer le sentiment d'isolement de ceux des employés qui travailleront depuis la maison ?

Quelle que soit la solution retenue, il faudra toujours prévoir des espaces de travail dans les locaux de la banque afin de permettre l'organisation de rencontres face-à-face régulières entre télétravailleurs.

²³ Jamila Alaktif, "Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19", idem.

7

APRES LA CRISE

Sans surprise, plus des trois-quarts des banques prévoient une reprise lente vers la fin de 2021 - certains font même mention d'un horizon de trois à cinq ans. La solution à la crise viendra bien entendu de la vaccination de masse, mais on voit celle-ci venir de Russie ou de Chine plutôt que des pays occidentaux. Par contre, quand un peu moins de la moitié des banques affirme s'appêter à réviser sa stratégie globale de continuité des activités, ce qui constitue une anomalie. Après une crise de l'ampleur de celle du Covid-19, il faut prévoir que la totalité du secteur bancaire sera amené à bonifier son PCA. En outre, une vague de digitalisation est annoncée: non seulement le site web devient marchand et des applications mobiles sont lancées, mais l'ensemble des processus interne est digitalisé pour rendre l'expérience client aussi fluide et conviviale que possible. Cette mutation digitale devrait d'ailleurs renforcer le besoin de mise à jour de la stratégie PCA. De même, la faiblesse des projets en cours de cybersécurité devra impérieusement être revue à la hausse. La digitalisation des processus d'affaires va de pair avec le renforcement des mesures de cybersécurité.

7

APRÈS LA CRISE

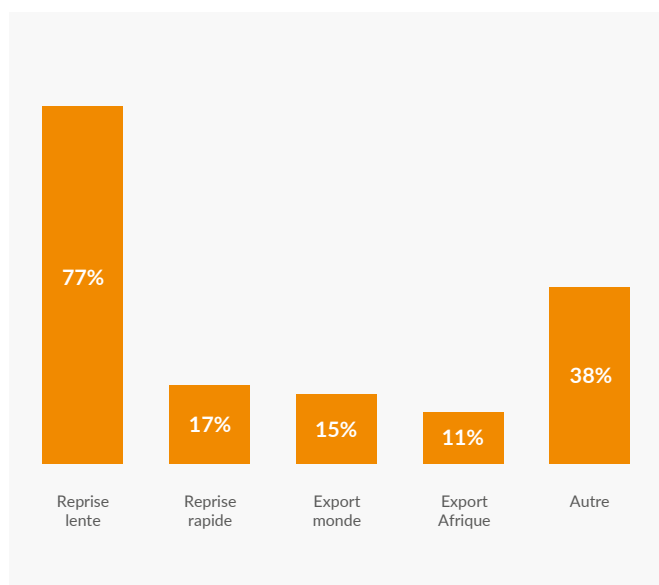
7.1 - À quand la reprise ?

Le sondage et les interviews qui alimentent cette enquête ont été effectués entre août et décembre 2020, c'est-à-dire après la première vague de Covid-19 dans un moment qui s'apparentait à une sortie de crise. Bien sûr, personne ne s'attendait à ce que cette période d'accalmie fût permanente et, d'ailleurs, l'enquête a pris fin au milieu de la deuxième vague de Covid-19. Cet environnement en rapide changement explique peut-être certaines disparités dans les réponses des responsables des banques consultées.

Sans surprise, plus des trois-quarts des banques prévoient une reprise lente, c'est-à-dire d'ici la fin de 2021 – la petite minorité de ceux qui prévoient une reprise à la fin de 2020 appartient au groupe des banques qui avaient été interrogées en premier (août 2020). Les réponses « autres » accentuent la tendance en faveur d'une reprise tardive car on y fait mention d'un horizon de trois à cinq ans.

La possibilité d'une baisse des exportations vers le reste de l'Afrique ou ailleurs dans le monde ne semble pas préoccuper outre mesure les banques. Pourtant, la Commission économique pour l'Afrique constate bel et bien que « le commerce a été touché et les entreprises qui dépendent de fournisseurs étrangers ont du mal à s'approvisionner.²⁴»

FIGURE 21 - LES BANQUES AFRICAINES PRÉVOIENT UNE REPRISE LENTE
Comment envisagez-vous la sortie de crise dans le secteur financier ?
[Plusieurs réponses possibles.]



La reprise sera lente, il y a un plan de relance prévu pour 2021 mais une vraie reprise économique ne se fera pas avant 2023.

Interview d'un gestionnaire de banque - Togo

Enfin, je crois que d'ici 24 mois, tout devrait rentrer dans l'ordre sur le plan international.

Interview d'un gestionnaire de banque - Zimbabwe

Les réponses « autres » permettent d'aller plus loin et de voir comment les banques africaines conçoivent l'avenir. Disons d'emblée que le paysage qui se dessine est sombre. Il confirme les données de la Commission économique pour l'Afrique :

Selon les estimations, le COVID-19 va faire plonger au moins 5 à 29 millions de personnes sous le seuil de pauvreté extrême de 1,90 dollar par jour par rapport aux prévisions faites dans le scénario de croissance de référence de l'Afrique pour 2020.²⁵

Quant à l'avenir, il est impossible que nous revenions au point que nous avons quitté. Ce qui nous attend, c'est un monde difficile.

Interview d'un gestionnaire de banque - Sénégal

L'avenir? Nous ne sommes pas optimistes. Nous croyons que l'Europe entrera dans une crise économique – un crash – et que le redressement prendra cinq ans.

Interview d'un gestionnaire de banque - Algérie

Je crois que nous ne reviendrons jamais à la normale, soit au point où le Covid a attaqué. Nous reviendrons à quelque chose de nouveau et qui exigera de nous plus d'humilité.

Interview d'un gestionnaire de banque - Ghana

²⁴ Observations sur la réaction et les perspectives des entreprises africaines face au COVID-19, Nations Unies - Commission économique pour l'Afrique, Addis-Abeba, 2020, 12 pages. Cf. p. 10.

²⁵ Le COVID-19 en Afrique: Sauver des vies et l'économie, Nations Unies - Commission économique pour l'Afrique, Addis-Abeba, 2020, 43 pages. Cf. p. 10.

La solution envisagée passe bien évidemment par la vaccination de masse de la population et aussi, l'évolution de la situation internationale. En effet, le sentiment est répandu que face à une pandémie venue de l'étranger, l'Afrique ne pourra pas s'en sortir seule.

Quant à l'avenir, on dépend de l'évolution du Covid dans les pays riches et de leur capacité à éteindre l'épidémie.

Interview d'un gestionnaire de banque - Algérie

L'idée est répandue que le salut viendra de Chine, voire de Russie, plutôt que d'Europe ou d'Amérique du Nord. Ici encore, se manifeste l'idée d'interdépendance entre l'Afrique et le reste du monde.

Désormais, les choses vont se régler rapidement car l'Égypte est l'un des premiers pays à avoir reçu le vaccin des Chinois et des Russes.

Interview d'un gestionnaire de banque - Égypte

L'avenir est incertain parce que nos partenaires européens et américains n'ont pas été inoculés. Les Chinois sont mieux organisés.

Interview d'un gestionnaire de banque - Côte d'Ivoire

La deuxième vague nous touche. Nous attendons les vaccins chinois.

Interview d'un gestionnaire de banque - Ouganda

Un répondant au Congo s'inscrit en porte à faux avec cette approche souvent passive de l'avenir. Après avoir constaté que l'arrêt presque total des exportations de pétrole dans un pays qui dépend à 90% de cette activité, menait à la catastrophe, sa banque a conclu en septembre 2020 une entente avec quatre autres grandes institutions financières congolaises pour créer un regroupement d'intérêt économique appelé le Club de Brazzaville.

Les cinq banques concernées, à savoir BGFI, UBA, La Congolaise de Banque, Sino-Congolaise de Banque et Ecobank, ont dégagé une enveloppe budgétaire de 300 milliards de CFA pour régler une partie de la dette domestique congolaise, à savoir les créanciers du club et le ministère en charge des Finances et du Budget. Il ne s'agit pas de crédits accordés directement à l'État, mais de financements destinés à accompagner les entreprises privées dans leur sortie de crise.

Même si bien des modalités du fonctionnement de ce plan de sauvetage restent à définir, cette initiative qui dépasse le cadre d'une banque pour adopter une dimension nationale, est un modèle d'innovation. L'Afrique a besoin de créer des nouveaux mécanismes de financement- reste à voir si les efforts du Club de Brazzaville réussiront à faire mentir cette malédiction africaine qui veut que la politique corrompe les meilleures intentions.

La responsabilité sociale des banques

L'Afrique a plus que jamais besoin de ses banques – et les dirigeants du secteur bancaire sont à même de prendre des mesures audacieuses pour stimuler la reprise.

*McKinsey & Company,
African banking after the crisis, June 2020.*

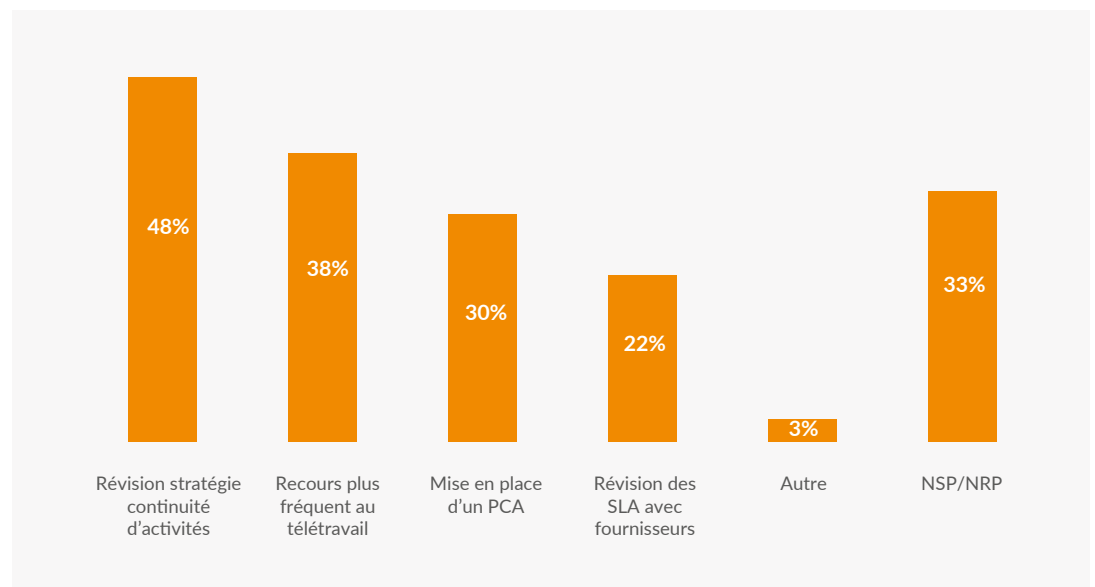
APRÈS LA CRISE

7.2 - Ce qui va changer dans la gouvernance

Quand on demande aux banques africaines ce que la crise du Covid-19 va changer dans la gouvernance de leur organisation, 48% répondent : la révision de la stratégie globale de continuité d'activité.

C'est le plus fort taux de réponse, mais disons d'emblée qu'il s'agit d'une anomalie. Si cette réponse était avérée, cela signifierait que plus de la moitié des banques ne changeront rien à leur stratégie de continuité d'affaires... Rappelons que la crise du Covid-19, par son ampleur et son universalité, a pris tout le monde de court. Toutes les activités de toutes les banques ont été touchées au même moment.

FIGURE 22 - IMPORTANCE ACCRUE DE LA GESTION DE CRISE DANS LA GOUVERNANCE
 Qu'est-ce qui va changer dans la gouvernance de votre organisation après la crise du coronavirus ?
 [Plusieurs réponses possibles.]



Source : Sciencetech/Dataprotect, août-décembre 2020.

Normalement, la majorité des répondants aurait dû avoir déjà mis en chantier une révision majeure de leur stratégie de continuité des activités. Peut-être que l'énormité de la catastrophe qui a frappé les institutions financières est telle, que certains répondants sont encore sous le choc.

Gageons que la totalité des banques, sans exception, va s'atteler dans l'année qui vient à réviser sa stratégie de continuité des activités et récrire son PCA en conséquence. À cet égard, les 30% des répondants qui mentionnent la mise en place d'un PCA et les 22% qui mettent à jour leurs ententes de niveaux de services (SLA) sont les mêmes que ceux qui révisent leur stratégie globale de continuité des activités.

Avec 38% des répondants qui prévoient un recours plus fréquent au télétravail, on constate que les banques africaines s'inscrivent en nombre appréciable dans ce mouvement mondial. Si elles ne sont pas plus nombreuses à le faire, c'est vraisemblablement en raison des nombreux problèmes rencontrés dans la mise en place d'un programme de télétravail et, en particulier, les limites de l'infrastructure de télécommunications ainsi que la dimension socio-culturelle étudiée ci-avant.

Une remarque qui revient à maintes reprises est que le télétravail est un outil pour les périodes de crise, mais non un

Utilisation du télétravail par l'État

Le télétravail a permis à certains pays de limiter les perturbations au niveau de certains services publics. Au Rwanda, la justice a de plus en plus recours aux visioconférences pour le traitement des procédures judiciaires. En Côte d'Ivoire, la nouvelle agence de passeport biométrique gère le service en ligne (demandes, prise de rendez-vous et paiements). Au Kenya, le portail eCitizen enregistre une augmentation de l'utilisation de ses services, tels que l'inscription à l'état civil et l'immatriculation des véhicules.

COVID-19 : une menace sans précédent pour le développement, Fonds monétaire international (FMI), avril 2020 (Chapitre 3 : La numérisation en Afrique subsaharienne).

outil de gestion du travail en temps ordinaire. Le rejet est exprimé sous toutes ses formes, même par des gens qui affirment avoir connu une expérience positive du télétravail durant la crise du Covid.

Une forme de télétravail est aussi appelée à demeurer, même si pas sous la forme massive qu'elle a prise durant la première vague de la crise.

Interview d'un gestionnaire de banque - Tunisie

Le télétravail ne doit pas être une priorité. C'est une roue de secours. Une roue qui coute cher. Les télécoms doivent être améliorées. La cybersécurité doit être valorisée.

Interview d'un gestionnaire de banque - Algérie

La banque ne recourra au télétravail que dans les cas de force majeure. En temps normal, elle ne donnera vraisemblablement pas le choix aux employés de faire du télétravail car cela implique des coûts comme le forfait téléphonique versé aux employés. Pour adopter le télétravail en temps normal, il faudrait que cela permette de faire des économies. Il faudrait démontrer qu'en systématisant le télétravail, on parvient à économiser sur les frais de location d'espace à bureau.

Interview d'un gestionnaire de banque - Bénin

Enfin, il y a les banques qui affirment leur opposition catégorique à toute forme de télétravail. Nous avons déjà examiné les raisons de cette opposition (coûts élevés de gestion et de connectivité, infrastructures défaillantes et obstacles socio-culturels). Un intervenant sénégalais a même opposé le télétravail à la bonne circulation des flux financiers.

Le télétravail ne peut être pas être rentable. Il exige beaucoup d'heures de coaching et de surveillance et, en plus, des outils de contrôle de la qualité qui ne sont pas encore au point.

Interview d'un gestionnaire de banque - Algérie

Le télétravail n'est pas une priorité pour nous. Premièrement, ce n'est pas une obligation légale. On ne peut nous l'imposer. Heureusement, le gouvernement a compris que les banques sont pareilles aux hôpitaux ou aux écoles et exigent une forme de présentiel. Deuxièmement, il ne faut en aucun cas freiner les flux financiers. Enfin, le télétravail n'est pas une économie, mais une dépense.

Interview d'un gestionnaire de banque - Sénégal

APRÈS LA CRISE

Comme on peut le constater, la majorité des banques africaines manifeste encore de la difficulté à envisager les nécessaires changements à apporter dans leur gouvernance. Pourtant la majorité des personnes interviewées appartiennent au groupe le plus susceptible d'adopter et de promouvoir l'innovation – ingénieurs et informaticiens.

Cet immobilisme apparent ne doit cependant pas nous induire en erreur. Les partisans du changement représentent une forte minorité (48%) et, avec le temps, les banques attentistes n'auront d'autre choix que de mettre à jour leurs processus d'affaires ou de fermer.

7.3 - Ce qui va changer sur le plan technologique

Sur le plan technologique, l'heure est à la digitalisation : 68% des répondants ont des projets de digitalisation – dans 62% des cas, il s'agit des processus métiers et dans 57% du service à la clientèle. Un répondant fait remarquer qu'il s'agit d'une accélération de projets en cours. On devine que ce doit être le cas pour bien des banques.

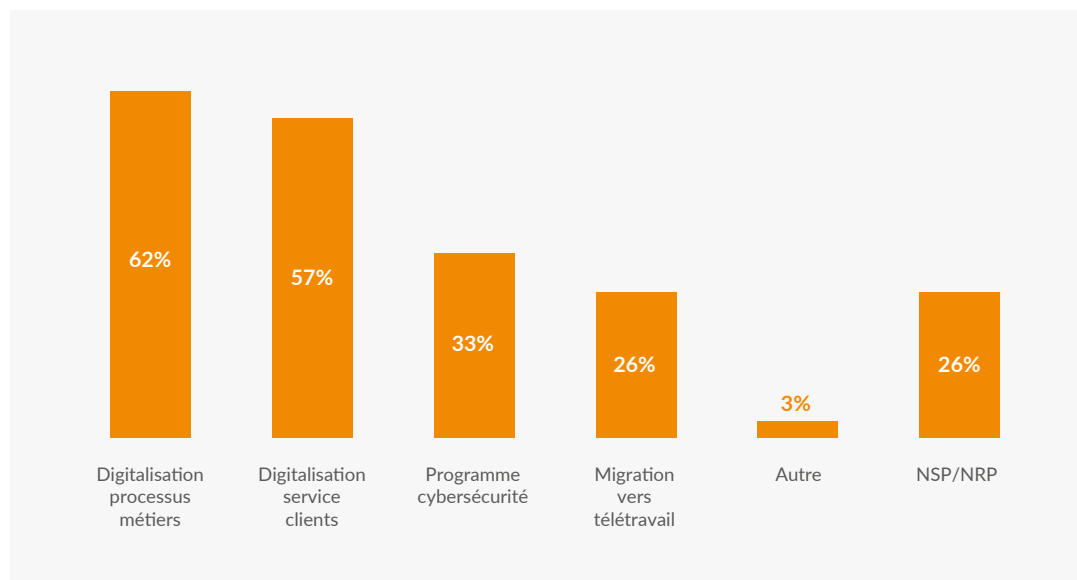
Le grand accélérateur

Le coronavirus est le plus grand accélérateur de notre époque.

*Ade Ayeyemi,
Directeur Général, Ecobank,
Jeune Afrique, 5 octobre 2020.*

FIGURE 23 - LES BANQUES AFRICAINES ACCÉLÈRENT LE VIRAGE NUMÉRIQUE

Quelles seront vos grandes priorités technologiques après la crise du coronavirus ? [Plusieurs réponses possibles.]



Source : Sciencetech/Dataprotect, août-décembre 2020.

Digitalisation des processus d'affaires

La crise du Covid-19 a constitué une leçon de gestion de risque que les banques africaines ont relativement bien géré – comme on l'a vu, elles n'ont pas fermé leurs portes – mais à quel prix ? La majorité des banques semble avoir décidé d'accélérer leur transition digitale dans le but de minimiser les risques.

Les dernières réticences à la digitalisation des services ont disparu et tout le monde s'accorde sur l'urgence d'accélérer le processus de digitalisation. Une priorité a déjà été identifiée qui concerne le commerce extérieur. Tout ce qui a trait aux relations internationales de la banque est appelé à être immédiatement digitalisé.

Interview d'un gestionnaire de banque - Tunisie

Il ne s'agit pas seulement de digitaliser le site web ou de lancer une application mobile, mais bien de transformer les processus internes pour rendre l'expérience client aussi fluide et conviviale que possible. Ainsi, une banque togolaise nous a parlé d'injecter de l'intelligence artificielle dans la procédure d'ouverture de compte, le processus d'obtention de crédit et l'aide à la décision (business intelligence).

À l'échelle continentale, le mouvement avait commencé dès 2014 quand IBM a ouvert un laboratoire de recherche sur l'intelligence artificielle au Kenya – suivi d'un autre deux ans plus tard en Afrique du Sud. En 2019, ce sera au tour de Google de lancer un centre de R&D sur l'intelligence artificielle à Accra. L'avantage de toutes ces initiatives est qu'elles fonctionnent en réseau et essaient dans toute l'Afrique²⁶.

La banque révisé sa vision de l'avenir sur une base de digitalisation continue. Bientôt, tout sera digital. Le télétravail en sera facilité grâce à des applications de communications toujours plus puissantes et sécuritaires. Déjà, la plupart des réunions en mode présentiel ont été remplacées par des visioconférences sur Microsoft Teams.

Interview d'un gestionnaire de banque - Sénégal

Aujourd'hui même, nous sommes en train de migrer le « core-banking » vers une plateforme virtuelle pour offrir plus de services aux clients. La banque a mis en place des API qui permettent aux fintechs d'accéder directement à divers services ou à des données, de manière efficace et sécurisée. Grâce à cette nouvelle architecture dite ouverte, nous pouvons intégrer au système d'information des nouvelles fonctionnalités intelligentes dans des délais très courts et à un coût marginal presque nul.

Interview d'un gestionnaire de banque - Sénégal

Malgré les retards dans les projets, nous estimons que la période de crise a été somme toute positive, parce qu'entre autres, nous avons identifié des faiblesses. Dans l'avenir, nous visons à développer le télétravail, revoir les SLA, numériser des processus métiers et développer le commerce électronique.

Interview d'un gestionnaire de banque - Côte d'Ivoire

Il existe même des projets nationaux, comme au Rwanda où une stratégie avait été adoptée bien avant la pandémie de Covid-19 en vue d'abandonner la monnaie physique.²⁷ La pandémie du Covid-19 a précipité cette évolution vers la société sans numéraire en dissuadant la population d'utiliser des billets de banque possiblement contaminés.

Dès le mois de mars 2020, la Banque nationale du Rwanda demandait à toutes les institutions financières de supprimer les frais sur les transactions entre les comptes bancaires et les portefeuilles mobiles. De même, les paiements effectués dans des points de vente sans contact ont été supprimés et la limite des virements individuels relevée.

²⁶ Aanu Adeoye, Google has opened its first Africa Artificial Intelligence lab in Ghana, CNN, April 16, 2019. | Audrey Dufour, Google mise sur l'intelligence artificielle en Afrique, La Croix, 17 avril 2019.

²⁷ Rwanda Payment System Strategy: Towards a cashless Rwanda 2018-2024, National Bank of Rwanda (NBR) and the Ministry of Finance and Economic Planning's (MINECOFIN), Dec. 31, 2017, 64 pages.

7

APRÈS LA CRISE

Ensemble, la peur du Covid et les mesures de la banque centrale, ont permis au volume des paiements mobiles d'augmenter de 51% au cours du premier semestre 2020. De son côté, le volume des opérations bancaires par Internet augmentait de 71,2%. Bien qu'il ne soit pas encore possible de savoir si cette marche forcée vers la société sans numéraire se poursuivra après la fin de la pandémie, le gouvernement fait son possible pour favoriser cette dynamique.

Ainsi, en août 2020, l'organisme de réglementation des services publics a obligé toutes les entreprises de taxis-motos d'acquiescer des compteurs permettant aux passagers de payer par voie numérique. Un an plus tôt, les paiements sans numéraire avaient déjà été introduits dans les autobus. Mais au Rwanda, comme dans bien des pays, la crise du Covid-19 a servi d'accélérateur à la transition numérique²⁸.

Ce qui distingue le Rwanda est le caractère méthodique de la digitalisation. Tous les systèmes de paiement reposent sur une plateforme d'interopérabilité qui a été testée tout au long de l'année 2020. Ce système appelé Rwanda National Digital Payment System (R-NDPS), relie toutes les banques, ainsi que les institutions de microfinance et les fintechs, toutes les entreprises de télécommunications, y compris les opérateurs de réseaux mobiles (MNO). Désormais, tous les canaux de paiement jusqu'ici fragmentés peuvent être connectés à une plateforme commune, ce qui permet de multiplier les solutions de paiements digitalisés.

La plateforme technologique R-NDPS est basée sur le concept M-Pesa mis au point par Safaricom au Kenya, mais a été soigneusement adapté au contexte rwandais par la firme RSwitch qui réunit toutes les banques du Rwanda ainsi que les cartes de crédit internationales. Comme on le voit, le modèle rwandais s'inscrit à la fois dans le long terme et dans la coopération internationale avec le Kenya. L'irruption de la crise du Covid-19 a servi d'accélérateur à un pays qui avait largement entamé sa transition digitale.

Au contraire, à l'autre extrême du spectre, il y a des cas où la crise du Covid-19 a retardé la digitalisation. Plusieurs banques invoquent le manque de fonds dû au ralentissement de l'activité économique. En effet, la crise a mis à mal les réserves budgétaires de tout le secteur financier. Il existe aussi des raisons plus ponctuelles. Ainsi, une banque cite l'interdiction de voyager comme la cause du report de ses projets de digitalisation et de cybersécurité. L'impossibilité de recourir à une expertise internationale a agi comme un frein – même si vraisemblablement temporaire.

Nous souhaitons poursuivre notre programme de digitalisation, mais aujourd'hui notre priorité est de reconstruire nos revenus.

Interview d'un gestionnaire de banque - Angola

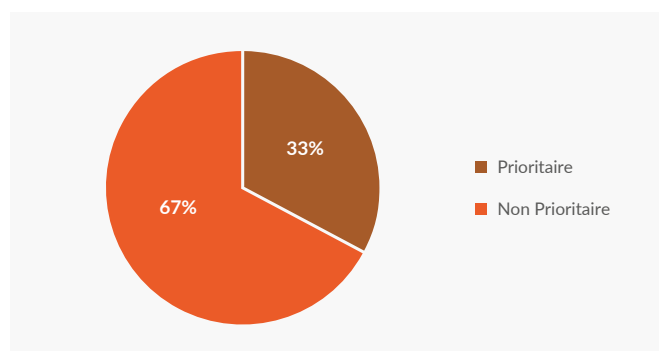
Des projets importants ont été retardés par la crise du Covid-19. Ainsi notre projet d'aide à la décision (business intelligence) sur base de données Oracle a été suspendu car les experts étrangers ne pouvaient pas voyager. Le déploiement d'un SOC à l'interne pour remplacer l'ancien SOC externe situé en France, a également été retardé. Nous en étions pourtant à la dernière étape avant la mise en opération.

Interview d'un gestionnaire de banque - Togo

Retard en cybersécurité

Par contre seulement le tiers des banques pensent mettre en œuvre un programme de cybersécurité. Il y a donc un hiatus inquiétant entre l'accélération annoncée des projets de digitalisation des processus internes ainsi qu'externes, et la nécessité de rehausser les mesures de cybersécurité.

FIGURE 23 (bis) - PLEIN FEU SUR L'ENJEU SÉCURITAIRE
[Quelles seront vos grandes priorités sur le plan technologique après la crise du coronavirus ? La mise en œuvre d'un programme cybersécurité.]*



Source : Sciencetech/Dataproject, août-décembre 2020.

* Ce tableau est une reprise partielle de la figure 23 avec un gros-plan sur la réponse portant sur la cybersécurité.

Qu'est-ce que cela signifie ?

Comme dans le cas de la révision de la stratégie globale de continuité d'activité, il faut interpréter les résultats. De même qu'il est impossible que les banques ne procèdent pas à une révision de leur stratégie de continuité d'activité après la crise, il est impossible que les banques ne procèdent pas à un rehaussement drastique de leur stratégie sécuritaire dès lors qu'elles entament ou accélèrent leur transition digitale.

En effet, la digitalisation des processus exige impérativement la mise à niveau, voire la refonte complète des systèmes de cybersécurité. D'après les résultats de cette enquête, la moitié seulement des banques qui s'apprentent à digitaliser leurs

processus ont aussi planifié un volet cybersécurité -- l'autre moitié s'engageant dans la digitalisation sans envisager son volet sécuritaire.

Nous prévoyons que la réalité des cyberattaques rattrapera vite cette minorité imprudente et que les banques auront tôt fait de corriger le tir. Il faut donc s'attendre à une hausse des projets de cybersécurité analogue à ceux de digitalisation des processus (environ 60%), même si dans un certain cas, avec un certain décalage temporel dû à l'absence de planification appropriée.

La cybersécurité nous a été imposée à la suite d'un audit de nos pratiques. Les spécialistes exigent qu'un programme de cybersécurité soit intégré dans notre PCA.

Interview d'un gestionnaire de banque - Sénégal

La banque ne reviendra pas comme avant. Tout a changé. Le client est roi et il exige d'être servi au téléphone. La cybersécurité sera une préoccupation grandissante. Nos liens avec les fournisseurs sont à revoir.

Interview d'un gestionnaire de banque - Algérie

Nous voulons créer la banque 100% numérique. Voilà pourquoi, nous avons priorisé le commerce électronique et la cybersécurité. Il nous faut seulement dégager des budgets suffisants.

Interview d'un gestionnaire de banque - Tunisie

7

APRÈS LA CRISE

Curieusement, la situation est très différente du côté du télétravail. La plupart des institutions financières sont conscientes qu'en adoptant le télétravail à grande échelle, elles ouvrent des brèches de sécurité dans leurs infrastructures d'information et augmentent ainsi les risques d'intrusion criminelle.

Les mieux organisées ont effectué un audit de sécurité dès le déploiement du télétravail et ont installé un SOC temporaire pour traiter les incidents de sécurité. Certaines banques disposent de leur propre SIEM afin d'avoir une vue d'ensemble sur l'activité de leur réseau avec un zoom sur les accès au télétravail. Quelles que soient les circonstances, il est impossible d'avoir un programme de télétravail à long terme sans accompagnement sécuritaire approprié.

Nous avons encore besoin de temps afin de poursuivre notre réflexion sur le télétravail jusqu'à ce que la sécurité des opérations de la banque soit assurée. Pour l'instant, nous préférons mettre l'accent sur la digitalisation et la cybersécurité.

Interview d'un gestionnaire de banque - Zimbabwe

Une minorité opte quand même pour le télétravail

Avec un quart à peine des banques qui déclarent migrer vers des outils de télétravail, force est de constater que les banques africaines considèrent que le mode présentiel est là pour rester. Le télétravail est uniquement envisagé pour parer à de futures crises et, en temps normal, pour servir aux employés en astreinte.

C'est le cadre algérien cité dans la section 7.2 - Ce qui va changer dans la gouvernance qui résume le mieux la perception du télétravail qui prévaut dans les banques africaines : « le télétravail ne doit pas être une priorité. C'est une roue de secours. Une roue qui coûte cher. »

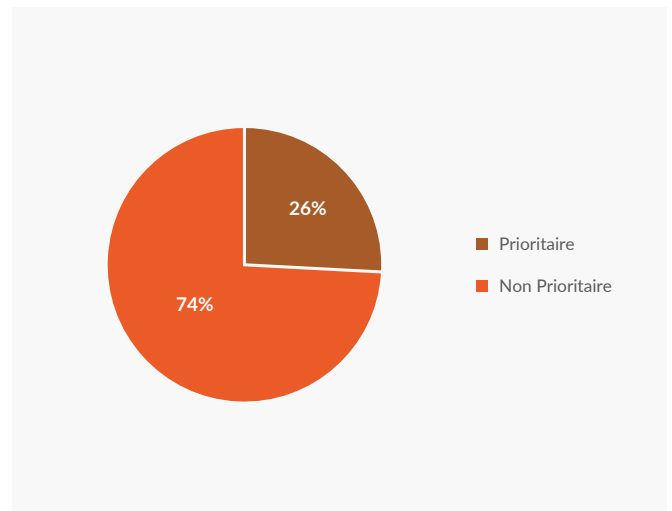
Pour changer la situation, il convient de changer l'état d'esprit des employés à l'égard du télétravail, explique un répondant dans « autre ». Les résultats de notre enquête confirment cette nécessité de la sensibilisation et de la formation, mais cela ne sera pas suffisant dans les pays où le télétravail a été freiné par le manque de connectivité appropriée.

Le travail à distance était déjà possible avant la crise, mais la direction n'était pas convaincue de sa faisabilité. Ce qui a changé avec la crise sanitaire, c'est qu'il est maintenant prouvé que cette méthode de travail est efficace.

Interview d'un gestionnaire de banque - Rwanda

FIGURE 23 (ter) - PLEIN FEU SUR L'ENJEU DU TÉLÉTRAVAIL

[Quelles seront vos grandes priorités sur le plan technologique après la crise du coronavirus? Migration vers des outils de télétravail.]*



Source : Sciencetech/Dataprotect, août-décembre 2020.

* Ce tableau est une reprise partielle de la figure 23 avec un gros-plan sur la réponse portant sur le télétravail. "

Nous avons mis en place le télétravail dès le début du Covid. Au sommet de la crise, environ 800 employés ont travaillé depuis leur domicile, ce qui représente 80% du personnel de la banque. Aujourd'hui, ils sont toujours 50 %. La plupart du télétravail concerne les fonctions de back-office ainsi que la gestion des TI. Demain, nous voulons poursuivre le télétravail à hauteur de 5 % des ressources humaines. Nous pensons que c'est une bonne décision de gestion.

Interview d'un gestionnaire de banque - Afrique du Sud

Tout indique qu'il y aura à l'avenir davantage de télétravail que par le passé. La crise du coronavirus a permis de faire la preuve que le VPN permet de sécuriser les opérations quotidiennes, même à distance. Désormais, la Direction générale donne accès au VPN à tous les employés, y compris à ceux qui travaillent sur site, alors qu'elle hésitait à le faire auparavant. C'est une évolution majeure.

Interview d'un gestionnaire de banque - Madagascar

Mentionnons quand même que les baisses de revenus enregistrées par la grande majorité des banques en raison de la crise du Covid-19, constituent un frein à l'adoption du télétravail – tout comme nous l'avons déjà relevé dans le cas de la transition digitale et du rehaussement sécuritaire.

Nous voulons nous engager dans la numérisation et mieux intégrer le télétravail dans notre PCA mais en ce moment nos budgets sont à la baisse et il a fallu mettre à pied un grand nombre de nos employés.

Interview d'un gestionnaire de banque - Sénégal

Presqu'entièrement absent en Afrique avant la crise du Covid, le télétravail a fait une apparition massive pendant la crise : 80% des banques déclarent avoir eu recours au télétravail.

Les problèmes du télétravail ont été multiples : pénuries d'ordinateurs portables difficultés d'accès internet à la maison, manque de maîtrise des outils de télétravail, difficulté à assurer le support informatique des employés...

Le coût humain du télétravail a peut-être été sous-estimé par les dirigeants et les informaticiens, ainsi que l'indique un répondant sud-africain : « Le travail à la maison déconstruit la culture familiale. »

Sans surprise, plus des trois-quarts des banques prévoient une sortie de crise lente (fin 2021) avec une petite minorité qui envisage même un horizon de trois à cinq ans.

Ce qui va changer avec la crise du Covid-19 est la nature banque de la banque africaine : tous les processus d'affaires, y compris le core-banking, vont être numérisés.

Il faut donc s'attendre à une hausse des projets de cybersécurité analogue à ceux de numérisation des processus (environ 60%).

Ce qui va changer avec la crise du Covid-19 est la nature banque de la banque africaine : tous les processus d'affaires, y compris le core-banking, vont être numérisés.

Il faut donc s'attendre à une hausse des projets de cybersécurité analogue à ceux de numérisation des processus (environ 60%).

8

EN GUISE DE CONCLUSION

Ce premier sondage sur ce qui s'est passé au sein des banques africaines pendant la crise du Covid-19 nous montre un paysage contrasté :

- La crise a agi comme un révélateur de la nature à la fois désordonnée et résiliente du secteur financier africain.
- Un grand coup d'accélérateur à la digitalisation des banques a été donné. Toutes les banques ont des projets de digitalisation en cours ou en prévision.
- Toutefois, cette course à la digitalisation est trop souvent brouillonne. Nombre de banques mettent en ligne leur application de core banking et leurs services à la clientèle sans rehausser au préalable leur mesures de cybersécurité.

L'avenir bancaire passe par l'adoption de meilleures pratiques de cybersécurité. Il appartient aux grands réseaux bancaires du continent d'exercer des pressions dans ce sens. Que ce soit par acquisitions ou par croissance naturelle, le secteur financier africain est appelé à se structurer autour de réseaux bancaires de plus en plus puissants et efficaces.

8

EN GUISE DE CONCLUSION

Ce premier sondage sur ce qui s'est passé au sein des banques africaines pendant la crise du Covid-19 nous montre un paysage contrasté sur presque tous les thèmes abordés et d'abord sur celui du télétravail. Mais même les résultats les plus inattendus en apparence sont de nature à faire progresser la connaissance scientifique sur ce secteur.

Des banques entre désordre et résilience

La crise a agi comme un révélateur de la nature à la fois désordonnée et résiliente du secteur financier africain. D'une part, la grande majorité des banques disposait d'une étude d'impact et d'un plan de continuité des activités ou PCA. Mais, d'autre part, près de la moitié des banques ne testait pas leur PCA, ce qui lui ôtait toute efficacité.

Pourtant, cette désorganisation apparente n'a pas empêché les banques de maintenir leurs activités durant toute la durée de la crise. Malgré un grand nombre de difficultés technologiques et socio-culturelles, la grande majorité des banques a adopté une forme ou l'autre de télétravail. Le principal obstacle au télétravail a été, comme on pouvait s'y attendre, le manque d'infrastructures de télécommunications adéquates. En outre, certains intervenants ont souligné le problème additionnel que posait la structure familiale africaine.

Rappelons à titre d'élément de pondération que le télétravail était presque entièrement absent du marché du travail africain, sinon comme astreinte la nuit et le week-end pour des groupes bien spécifiques d'employés. Cette situation ne changera pas pour la grande majorité des banques dans le monde après Covid. Il ne reste pas moins que les banques sont appelées à s'équiper de programmes de télétravail prêts à être mis en place en cas de crise – et leurs organismes nationaux aussi bien qu'internationaux (Comité de Bâle) exerceront certainement des pressions en ce sens.

Déferlement de la vague digitale

Par contre, ce qui est appelé à changer rapidement, est la digitalisation des banques. Rappelons la formule du directeur général d'Ecobank sur le secteur bancaire africain : « Il y aura un avant et un après-Covid. Le coronavirus est le plus grand accélérateur de notre époque.²⁹ » Toutes les banques ont des projets de digitalisation en cours ou en prévision. L'injection à fortes doses d'intelligence artificielle dans toute une série de processus d'affaires est appelée à professionnaliser le secteur, à le solidifier et à le rendre plus réactif aux demandes du public.

Cette prolifération de projets de digitalisation pose la question du cloud, qui permet notamment d'abaisser les coûts d'infrastructures et de gestion pour les banques. Nous avons

noté que les services de cloud ont explosé en 2020, même si certains pays comme l'Algérie interdisent encore l'utilisation du cloud pour des raisons de souveraineté. L'apparition d'une industrie africaine du cloud devrait dissiper les dernières réticences du secteur financier.

La cybersécurité en attente de rappel à l'ordre

Le problème est que, paradoxalement, cette course à la digitalisation est trop souvent brouillonne. On s'aperçoit que les banques s'apprentent à mettre en ligne leur application de core banking et leurs services à la clientèle sans rehausser au préalable leur mesures de cybersécurité. On se doute que ce hiatus sera comblé dans un avenir que l'on devine proche. La rigueur nouvelle qu'exige la banque virtuelle imposera le déploiement de stratégies sécuritaires de haut calibre.

Vague d'acquisitions en vue

Le marché va assister à des fusions-acquisitions ou des fermetures, limitant ainsi le nombre d'acteurs mais créant peut-être des entreprises plus fortes et plus à même de relever le défi de la sortie de crise et des investissements liés au numérique. Ces mouvements sont généralement initiés par le régulateur au travers la remontée des exigences en fonds propres qui amènent les banques les plus fragiles à être vendues ou fermées.

*Jean-Marc Velasque, directeur conseil
M-O et Afrique de Sopra Banking Software*

Encore une fois, il faut s'attendre à ce que les grands réseaux bancaires du continent ainsi que les organismes de réglementation, exercent des pressions dans ce sens. Les banques qui tarderont trop à se discipliner seront vite rappelées à l'ordre par voie d'acquisition, de marginalisation, voire de fermeture pure et simple³⁰.

L'avenir bancaire passe par l'établissement de réseaux de meilleures pratiques

Que ce soit par acquisitions ou par croissance naturelle, le secteur financier africain est appelé à se structurer autour de réseaux bancaires de plus en plus puissants et efficaces : les trois super-holdings sud-africains (Standard Bank, Absa, First Rand), les trois grands groupes marocains (Attijariwafabank, Banque Populaire, Bank Of Africa), le géant nigérian (Access Bank) et le nouveau venu togolais (Ecobank). Chacun de ces groupes étend ses meilleures pratiques à l'échelle du continent, notamment en matière de cybersécurité, sans laquelle il n'y aura ni digitalisation ni télétravail.

²⁹ Olivier Holmey, Ecobank, BCP, NSIA... Quand le coronavirus accélère la digitalisation des banques, Jeune Afrique, 05 octobre 2020.
³⁰ Jean-Marc Velasque, Digitalisation : trois « angles morts » de la révolution bancaire en Afrique, Jeune Afrique, 09 décembre 2020.

ANNEXE 1

ANNEXE 2

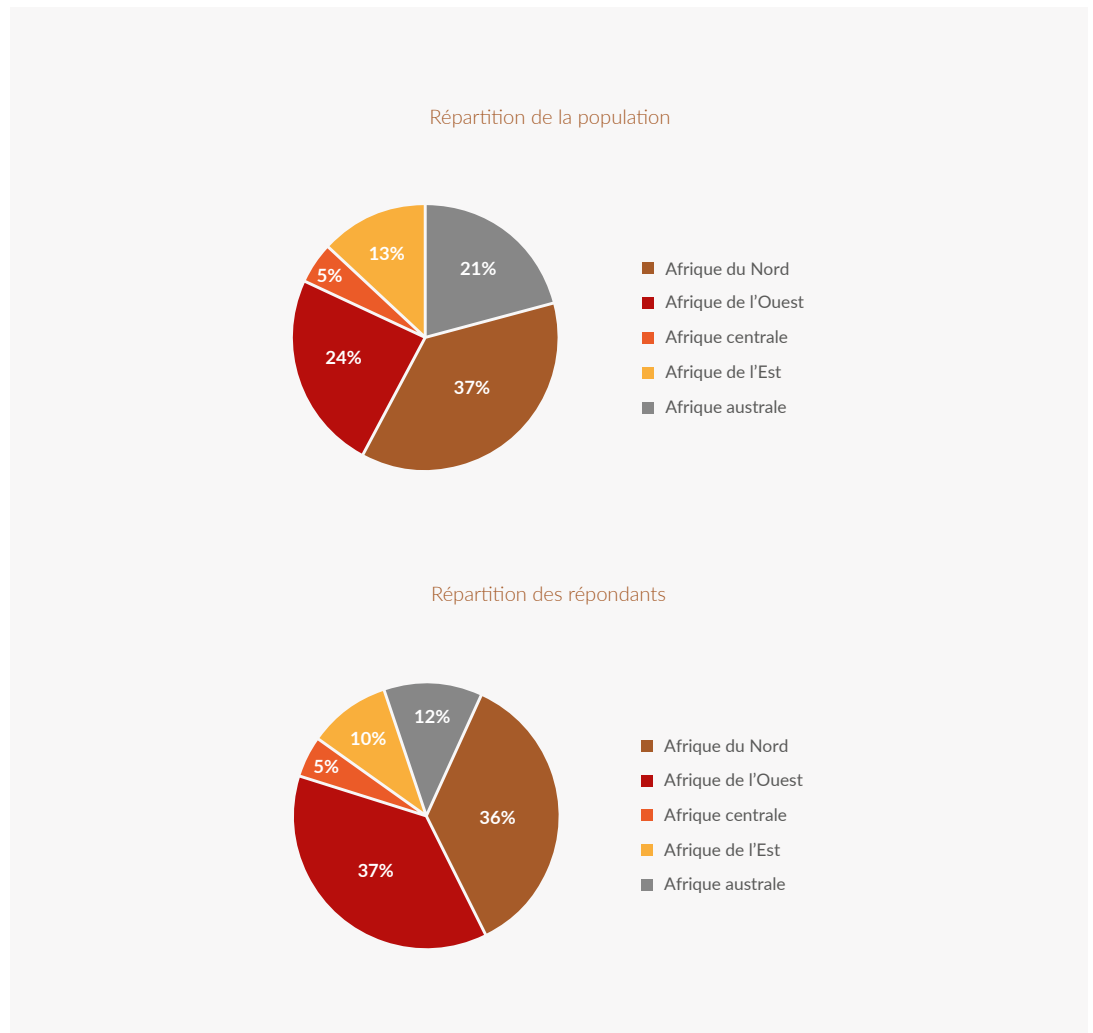
QUESTIONS
DE MÉTHODOLOGIE

ANNEXE 1

QUESTIONS DE MÉTHODOLOGIE

L'enquête porte sur 102 répondants en provenance de 35 pays africains. Elle a été effectuée par la firme Sciencetech Communications pour le compte de Dataprotect sous forme d'un envoi de questionnaire en ligne hébergé sur le site de sondage SurveyMonkey et d'un suivi téléphonique, entre août et décembre 2020, alors que la première vague de Covid-19 était achevée et que la deuxième commençait à peine.

FIGURE 24 - DONNÉES DU SONDAGE



Source : Sciencetech/Dataprotect, août-décembre 2020.

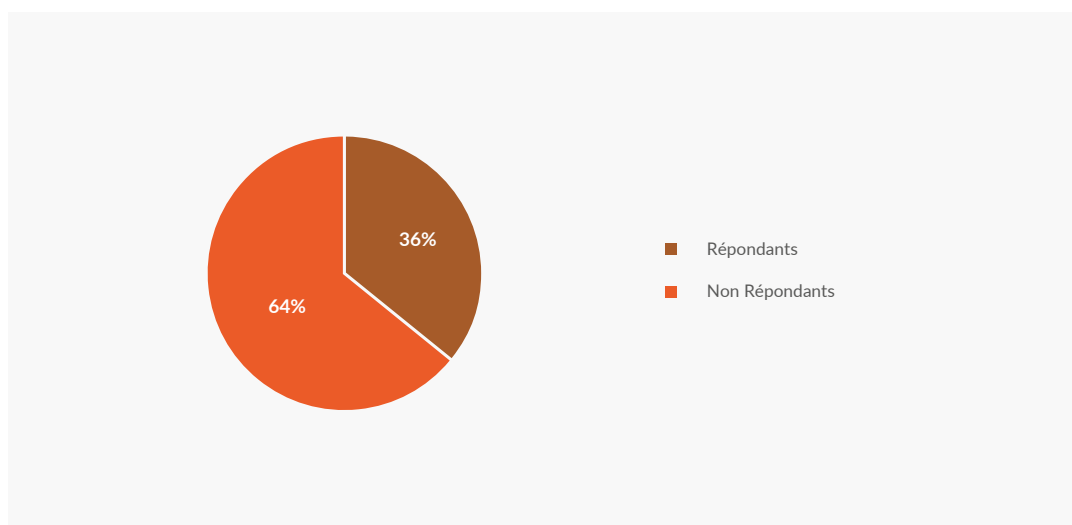
La population de base comptait 283 banques réparties dans 42 pays³¹. Cette base de données a été compilée à partir de la liste publiée annuellement par le magazine Jeune Afrique ainsi que de la liste privée établie par DATAPROTECT³².

Les pays ayant répondu au sondage correspondent bien aux pays de la population de base en Afrique du Nord, Afrique centrale et Afrique de l'Est. Il y a une légère surreprésentation de l'Afrique de l'Ouest. Par contre, l'Afrique australe est nettement sous-représentée.

Le taux de réponse moyen en termes d'institutions financières est de 36%. Si on considère l'aspect géographique, le taux de réponse en Afrique du Nord est de 35%, tandis que celui de l'Afrique subsaharienne est de 37%, ce qui atteste de l'équilibre du taux de réponse entre ces deux groupes de pays.

Ce taux de réponse moyen comporte une marge d'erreur de 7% pour un niveau de confiance de 95%, ce qui permet de dégager les grandes tendances au niveau continental, mais exige néanmoins une grande prudence quand on envisage les sous-groupes.

FIGURE 25 - TAUX DE RÉPONSE DU SONDRAGE



Source : Sciencetech/Dataproduct, août-décembre 2020.

Trente-cinq pays sur 42 ont répondu au sondage. Par contre, le taux de réponse varie grandement d'un pays à l'autre. Dans certains pays importants en matière d'institutions financières (Égypte et Kenya), moins de 10% des banques ont répondu au sondage.

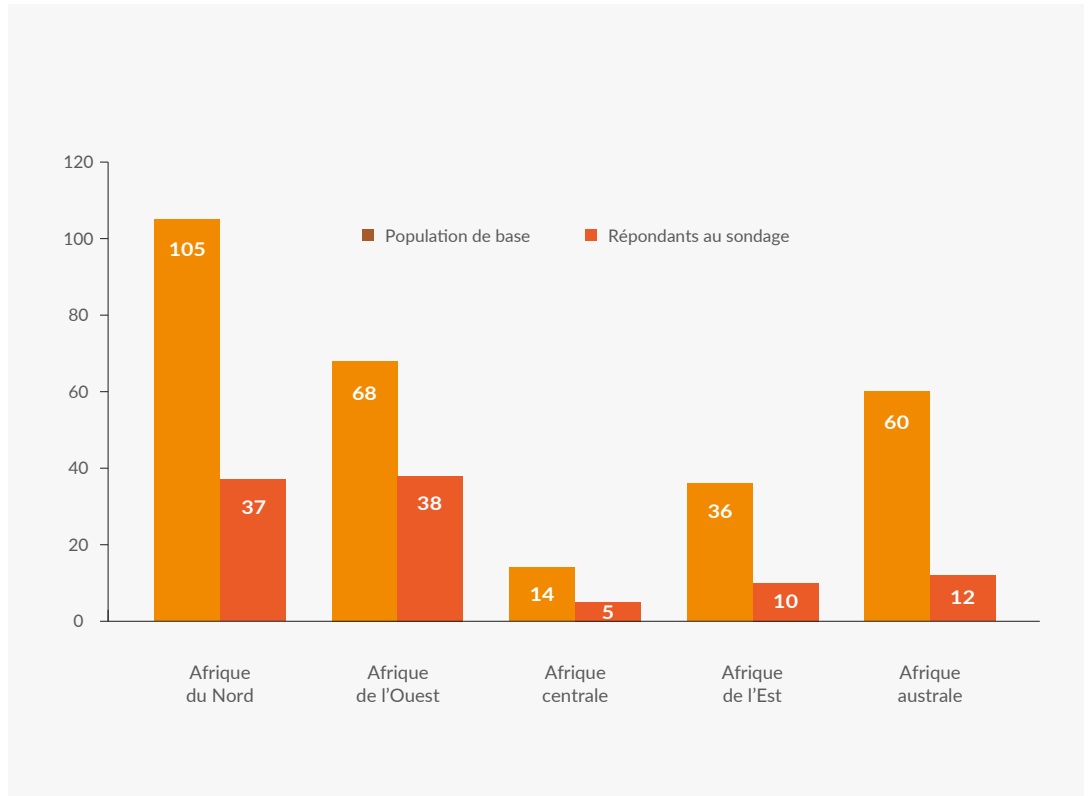
³¹ Aucune banque n'a pu être identifiée dans 12 pays (Centrafrique, Comores, Érythrée, Eswatini, Guinée Conakry, Guinée Équatoriale, Lesotho, Liberia, São Tomé-et-Principe, Seychelles, Sierra Leone et Soudan du Sud).

³² « Classement 2019 des 200 premières banques d'Afrique », Jeune Afrique, 27 décembre 2019.

ANNEXE 1

QUESTIONS DE MÉTHODOLOGIE

FIGURE 26 - RÉPARTITION RÉGIONALE DES RÉPONDANTS



Source : Sciencetech/Dataprotect, août-décembre 2020.

En outre, 12 institutions financières ont fait l'objet d'un suivi sous forme d'interviews personnalisées entre le directeur du projet de Sciencetech et le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) ou le directeur des systèmes d'information (DSI). Ces interviews ont permis de recueillir des données qualitatives qui confèrent un éclairage circonstancié au résultat statistique.

ANNEXE 1

ANNEXE 2

LE QUESTIONNAIRE

LE TÉLÉTRAVAIL EN TEMPS DE CORONAVIRUS

Cette initiative vise à examiner la continuité des activités dans les institutions financières au cours de la crise du coronavirus COVID-19. En dressant un bref tableau des mesures prises par les banques africaines en matière de continuité des activités à l'occasion de la crise du coronavirus, le cabinet conseil spécialisé en sécurité de l'information DATAPROTECT, vise deux buts : évaluer la manière dont les institutions financières ont traversé la crise du coronavirus et prévoir les tendances dominantes de l'après-crise.

Nous comptons sur votre participation !

Attention - Ce questionnaire est adressé aux dirigeants des organisations financières africaines (responsable de continuité d'activité, gestionnaire des risques ou du système d'information, ou ressources humaines).

Si vous avez de la difficulté à remplir le mini-questionnaire, vous pouvez contacter appeler Ali EL AZZOUZI au 06 60 74 05 69

ANNEXE 2

LE QUESTIONNAIRE

SITUATION DE L'INSTITUTION FINANCIÈRE

Q.01

Où êtes-vous situé ?

Ville

Pays

Si différent, où se trouve votre siège social :

.....

Confidentialité. Les réponses aux questions suivantes seront traitées de façon confidentielle. Elles n'apparaîtront pas dans la base de données et seront utilisées sous forme agrégée à des fins uniquement statistiques. Elles ne sont ni rétrocédées à des tiers ni utilisées à d'autres fins que celle requises à l'analyse des résultats de cette enquête.

<p>Q.02</p>	<p>Quel est votre principal domaine d'activité ?</p> <p> Marché consommateur (B2C) <input type="checkbox"/> Marché d'affaires (B2B) <input type="checkbox"/> Les deux <input type="checkbox"/> </p> <p>Si vous avez répondu « les deux », veuillez préciser dans quelles proportions : <i>[Par exemple, 80% pour le B2C et 20% pour le B2B]</i></p> <p>.....</p>
<p>Q.03</p>	<p>Combien d'employés travaillent dans votre organisation ? <i>[Veuillez indiquer le nombre approximatif d'employés à temps plein.]</i></p> <p>Dans votre pays</p> <p>À l'étranger</p>
<p>Q.04</p>	<p>Pouvez-vous dire que vous étiez préparés à une crise de grande envergure ? <i>[Crise touchant toutes les activités de l'économie et non pas une simple crise ponctuelle : incendie d'un édifice, inondation dans un quartier, cyberattaque d'un serveur, etc.]</i></p> <p>Oui<input type="checkbox"/> Non<input type="checkbox"/> NSP<input type="checkbox"/></p>

ANNEXE 2

LE QUESTIONNAIRE

Q.05	<p>Disposiez-vous d'une analyse d'impact sur les affaires (BIA) en cas de crise ? <i>[Incendie, inondation, épidémie, guerre...]</i></p> <p>Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/></p> <p>Si vous avez répondu « partiellement », veuillez expliquer :</p> <p>.....</p>
Q.06	<p>Au moment du déclenchement du confinement, votre organisation disposait-elle d'un programme de continuité des activités ou PCA (mesures à prendre en cas de crise) ?</p> <p>Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Ne sait pas <input type="checkbox"/></p>
Q.07	<p><i>Pour ceux qui ont répondu OUI ou PARTIELLEMENT à la question Q-06</i></p> <p>Lesquels des scénarios suivants sont couverts par votre programme de continuité des activités (PCA) ? <i>[Plusieurs réponses possibles.]</i></p> <p>Indisponibilité massive du personnel (mouvements sociaux, départs massifs...) <input type="checkbox"/></p> <p>Indisponibilité des bureaux (incendie, tremblement de terre...) <input type="checkbox"/></p> <p>Perte des données et/ou d'infrastructures <input type="checkbox"/></p> <p>Crise sanitaire (épidémie, pandémie...) <input type="checkbox"/></p> <p>Autre <input type="checkbox"/></p> <p>Si vous avez répondu « autre », veuillez préciser les scénarios identifiés : </p>
Q.08	<p><i>Pour ceux qui ont répondu OUI ou PARTIELLEMENT à la question Q-06</i></p> <p>Votre organisation réalise-t-elle des exercices de son programme de continuité des activités (PCA) ? <i>[Plusieurs réponses possibles.]</i></p> <p>- Très souvent <input type="checkbox"/></p> <p>- Souvent <input type="checkbox"/></p> <p>- Parfois <input type="checkbox"/></p> <p>- Rarement <input type="checkbox"/></p>

GESTION DE CRISE

Q.09	<p>Au cours de la crise du coronavirus COVID-19, votre organisation a-t-elle pu continuer ses activités ?</p> <p>Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/></p> <p>Si vous avez répondu « partiellement », quels services ont été maintenus ?</p> <p>.....</p>
Q.10	<p>Quel a été l'impact de la crise du coronavirus sur les revenus de votre organisation ?</p> <p>Perte <input type="checkbox"/> Ni perte ni hausse <input type="checkbox"/> Hausse <input type="checkbox"/> NSP <input type="checkbox"/></p> <p>En cas de perte [ou de hausse], veuillez indiquer la proportion approximative : <i>[Par exemple : moins de 10%, 20%, 50%, ou bien 100%... Préciser au mieux de vos connaissances.]</i></p> <p>.....</p>
Q.11	<p>Avez-vous eu recours au TÉLÉTRAVAIL durant la crise du coronavirus ?</p> <p>Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP <input type="checkbox"/></p>
Q.12	<p><i>[Pour ceux qui ont répondu OUI à la question Q-11.]</i></p> <p>Quelle proportion approximativement de vos employés ont travaillé depuis chez eux ? <i>[Par exemple : 10%, la moitié, la totalité... Préciser au mieux de vos connaissances.]</i></p> <p>.....</p>
Q.13	<p><i>[Pour ceux qui ont répondu OUI à la question Q-11.]</i></p> <p>Quelles sont les entités qui ont été le plus concernées par le TÉLÉTRAVAIL ? <i>[Plusieurs réponses possibles.]</i></p> <p>Réseau des agences <input type="checkbox"/></p> <p>Fonctions métier back office <input type="checkbox"/></p> <p>Entité SI (systèmes d'information) <input type="checkbox"/></p> <p>Autre <input type="checkbox"/></p> <p>Si vous avez répondu « autre », veuillez préciser les entités :</p> <p>.....</p>

ANNEXE 2

LE QUESTIONNAIRE

Q.14	<p><i>Pour ceux qui ont répondu OUI à la question Q-11.]</i></p> <p>Quels outils technologiques avez-vous utilisé durant la crise du coronavirus ?</p> <p><i>[Plusieurs réponses possibles.]</i></p> <p>Accès à travers une infrastructure de bureau virtuel (VDI) <input type="checkbox"/></p> <p>Accès à travers une solution VPN <input type="checkbox"/></p> <p>Accès aux applications internes à travers un portail spécialisé <input type="checkbox"/></p> <p>Publication directe des services sur Internet <input type="checkbox"/></p> <p>Autre <input type="checkbox"/></p> <p>Si vous avez répondu « autre », veuillez préciser les technologies utilisées :</p>										
Q.15	<p><i>Pour ceux qui ont répondu OUI à la question Q-11.]</i></p> <p>Quels sont les problèmes auxquels vous avez dû faire face en activant le TÉLÉTRAVAIL ?</p> <p><i>[Plusieurs réponses possibles.]</i></p> <p>Difficulté d'approvisionnement en ordinateurs portables <input type="checkbox"/></p> <p>Accès internet non prévus pour un aussi grand nombre d'employés <input type="checkbox"/></p> <p>Manque de maîtrise des outils de télétravail par les employés <input type="checkbox"/></p> <p>Difficulté à faire le support informatique des télétravailleurs <input type="checkbox"/></p> <p>Autre <input type="checkbox"/></p> <p>Si vous avez répondu « autre », veuillez préciser les problèmes rencontrés :</p>										
Q.16	<p><i>[Pour ceux qui ont répondu OUI à la question Q-11.]</i></p> <p>En résumé, comment décrire votre expérience de TÉLÉTRAVAIL au cours de la période de confinement :</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Décevante</td> <td>Plutôt décevante</td> <td>Trop tôt pour dire</td> <td>Plutôt positive</td> <td>Positive</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Décevante	Plutôt décevante	Trop tôt pour dire	Plutôt positive	Positive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Décevante	Plutôt décevante	Trop tôt pour dire	Plutôt positive	Positive							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							

L'AVENIR

Q.17	<p>Durant la crise du COVID-19, avez-vous eu à faire face à d'autres problèmes spécifiques (reliés ou pas avec la crise sanitaire) ?</p> <p>Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP <input type="checkbox"/></p> <p>Si OUI, pouvez-vous décrire ces incidents ? <i>[Par exemple : Cyberattaques, Perte des données, Indisponibilité de personnes clés...]</i></p> <p>.....</p>
Q.18	<p>Selon vous, qu'est-ce qui va changer dans la gouvernance de votre organisation après la crise du coronavirus ? <i>[Plusieurs réponses possibles.]</i></p> <p>Recours plus fréquent au TÉLÉTRAVAIL <input type="checkbox"/></p> <p>Révision de la stratégie globale de continuité d'activités <input type="checkbox"/></p> <p>Mise en place d'un programme de continuité des activités (ou plan de gestion de crise) <input type="checkbox"/></p> <p>Revue des SLA (service-level agreement) avec les fournisseurs <input type="checkbox"/></p> <p>Autre <input type="checkbox"/></p> <p>Si vous avez répondu « autre », veuillez préciser de quelles mesures il s'agit : </p>
Q.19	<p>Selon vous, quelles seront vos grandes priorités sur le plan technologique après la crise du coronavirus ? <i>[Plusieurs réponses possibles.]</i></p> <p>Digitalisation des processus métiers <input type="checkbox"/></p> <p>Adoption du commerce électronique <input type="checkbox"/></p> <p>Migration vers des outils de télétravail <input type="checkbox"/></p> <p>Mise en œuvre d'un programme de cybersécurité <input type="checkbox"/></p> <p>Autre <input type="checkbox"/></p> <p>Si vous avez répondu « autre », veuillez préciser de quelles technologies il s'agit : </p>

ANNEXE 2

LE QUESTIONNAIRE

Q.20

Comment envisagez-vous la sortie de crise dans le secteur financier ?

[Plusieurs réponses possibles.]

- Reprise économique rapide (retour à la normale d'ici la fin de l'année)
- Reprise économique lente (retour à la normal dans le courant de 2021)
- Difficultés à exporter dans les autres pays africains
- Difficultés à exporter dans le reste du monde (Europe, Amérique, Asie)
- Autre

Si vous avez répondu « autre », veuillez préciser votre vision de l'avenir :

.....

**PRIERE DE RENVoyer
LE QUESTIONNAIRE**

Par courriel aelazzouzi@dataprotect.ma
Par télécopie **(+212) 522 218 396**

MERCI !

DATAPROTECT est une entreprise spécialisée en sécurité de l'information. Fondée par Ali EL AZZOUZI, un expert en sécurité de l'information ayant mené plusieurs projets de conseil et d'intégration de solutions de sécurité au Maroc et à l'étranger, DATAPROTECT appuie son offre sur une vision unifiée de la sécurité de l'information.

www.dataprotect.ma

SCIENCETECH est une entreprise de communications spécialisée en nouvelles technologies. Fondée par Jean Guy RENS au Canada, SCIENCETECH aide ses clients à mieux comprendre leur environnement grâce à ses études de marché.

LES BANQUES AFRICAINES FONT LE BILAN DE LA CRISE

Les banques africaines sont restées ouvertes durant toute la crise du Covid-19. Si le télétravail a été utilisé par la grande majorité des institutions financières, cela n'a pas été sans soulever de multiples difficultés. Quelles leçons pouvons-nous tirer de ce test grandeur nature des stratégies de continuité des activités des banques africaines ? Y a-t-il un avenir pour le télétravail en Afrique ? Quel est l'impact sur la cybersécurité ?

Plus de 100 banques représentant 35 pays ont répondu au sondage.

AVANT LA CRISE	PENDANT LA CRISE		APRÈS LA CRISE
PCA	80%	VPN	Virage digital
67% des banques africaines étaient dotées d'un PCA – mais peu d'entre eux couvraient une crise sanitaire	80% des banques ont eu recours au télétravail durant la crise, mais peu continueront à le faire après la crise	70% des banques ont eu recours au VPN pour permettre aux télétravailleurs d'accéder à leurs SI	68% des banques ont accéléré ou entamé la digitalisation des processus métier et/ou des services clients
<i>Votre banque disposait-elle d'un programme de continuité des activités (PCA) ?</i>	<i>Avez-vous eu recours au télétravail durant la crise du coronavirus ?</i>	<i>Quels outils technologiques avez-vous utilisés durant la crise du coronavirus pour effectuer le télétravail ?</i>	<i>Quelles seront vos grandes priorités technologiques après la crise du coronavirus ?</i>