

Rachid Kettani : « Attijariwafa bank déploie une stratégie sur le long terme, dans les régions où il est présent »



(Agence Ecofin) - Performances et gestion des risques associés aux filiales, le Directeur Exécutif d'Attijariwafa bank, en charge des Finances Groupe, a accepté de répondre aux questions de l'Agence Ecofin, sur l'évolution du premier groupe bancaire marocain dans ses marchés d'Afrique subsaharienne, au terme de l'exercice 2017.

Agence Ecofin : Même si elle existe sous sa forme actuelle depuis 2004 seulement, Attijariwafa bank cumule aujourd'hui plus de deux siècles d'expérience dans le secteur bancaire, hérité des deux entités, Banque Commerciale du Maroc et Wafa Bank, qui ont fusionné pour créer le groupe. Comment cette expérience acquise, se traduit-elle dans les résultats de 2017 ?

Rachid Kettani : Effectivement, Attijariwafa bank est né du rapprochement de deux banques marocaines centenaires : Wafabank et Banque Commerciale du Maroc, créées respectivement en 1904 et 1911. Les deux banques disposaient d'avantages compétitifs distinctifs qui se sont avérés très complémentaires après la fusion. A titre illustratif et non exhaustif, Wafabank se distinguait par une capacité importante d'innovation, notamment dans le banque de détail. BCM, pour sa part, bénéficiait d'un savoir-faire reconnu dans la banque de financement et d'investissement et d'une expertise unique en matière d'efficacité opérationnelle et de gestion des risques. Ces éléments se retrouvent aujourd'hui dans l'ADN du groupe Attijariwafa bank et se traduisent dans ses performances commerciales, opérationnelles et financières.

Agence Ecofin : Quelle est la méthode d'intégration des performances africaines dans la publication de vos résultats annuels notamment ? Consolidez-vous vos filiales sur la base d'un exercice complet arrêté au 31 décembre ? La question se pose parce que chez certains groupes comme Nedbank (premier actionnaire d'Ecobank), les performances de sa filiale africaine sont consolidées avec un trimestre de retard.

Rachid Kettani : L'ensemble de nos filiales consolidées arrêtent leurs comptes mensuellement pour des besoins de pilotage et de gestion internes et le groupe publie ses comptes consolidés trimestriellement. Les comptes consolidés au 31 décembre sont produits, pour l'ensemble des entités du périmètre de consolidation, sur la base d'états financiers arrêtés au 31 décembre en normes locales, puis en normes IFRS, validés par les organes de gouvernance et audités par les commissaires aux comptes de chacune des filiales et par ceux du groupe.

Agence Ecofin : L'Afrique subsaharienne continue de bien progresser dans l'exploitation d'Attijariwafa bank, avec à la fin 2016 une contribution de 21,05% de ses revenus et un peu plus à la fin du premier semestre 2017, date de disponibilité des plus récents résultats. Pour une part importante de ces banques vous avez acquis

des anciennes institutions du réseau du groupe Crédit Agricole qui connaissent des défis. Quelle est selon vous la touche apportée par votre organisation, qui a permis de faire la différence ?

Rachid Kettani : La Banque de Détail à l'International affiche, effectivement, des performances satisfaisantes en 2017 avec une contribution au résultat net part du groupe qui progresse de +45,2% (+14,8% à périmètre et cours de change constants). Plus spécifiquement, l'Afrique Subsaharienne, composée des régions UMOA et CEMAC, voit sa contribution au RNPG croître de +11,1% en 2017. Sur une période plus importante (2012-2017), le RNPG de cette région a progressé de 17% par an en moyenne et ses indicateurs d'efficacité opérationnelle, de risque et de rentabilité se sont considérablement améliorés : le coefficient d'exploitation a baissé de 61% en 2012 à 52% en 2017 (- 9 points), le taux de contentualité s'est amélioré (11,4% en 2012 à 10,1% en 2017) et le RoA (retour sur actifs) s'est consolidé à 2%.



« Nous sommes donc, par construction, exposés à la cyclicité des économies où nous opérons. »

Agence Ecofin : La belle histoire africaine est entachée par des défis dans certaines sous-régions, notamment la Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale (CEMAC), où vous êtes présent dans trois pays et qui connaît des difficultés sur le plan macro, avec une hausse des créances douteuses au sein du système bancaire. Comment vous positionnez-vous face à cette situation qui s'est un peu dégradée ?

Rachid Kettani : Attijariwafa bank est un opérateur industriel qui déploie une stratégie sur le long terme dans les régions où il est présent. Nous sommes donc, par construction, exposés à la cyclicité des économies où nous opérons, en Afrique Centrale mais également dans les autres régions. Nos filiales CEMAC, même si elles ont été



impactées par le ralentissement de l'activité, ont montré une bonne résilience dans le contexte de la crise macroéconomique que connaît la région. De plus, le modèle de Attijariwafa bank, basé sur une diversification des géographies et des métiers, permet de mitiger les risques macroéconomiques spécifiques à une région donnée. A plus long terme, nous sommes optimistes et confiants : la région CEMAC recèle un potentiel de développement économique significatif.

Agence Ecofin : Plus globalement, les filiales d'Afrique subsaharienne, sur la base de vos rapports annuels sur les cinq dernières années avant 2017, sont celles qui ont le plus contribué aux volumes de créances à problème d'Attijariwafa bank, avec un niveau moyen de 11%, même si à la fin 2016, ce niveau baissait pour la deuxième année consécutive. Cette question des créances douteuses est perçue par certains experts comme un risque dans le cadre de votre stratégie d'expansion sur ces marchés, notamment dans le cas de survenance d'une situation exceptionnelle grave. Quel est votre commentaire sur ce problème ?

Rachid Kettani : La contentialité des crédits est certes plus élevée en Afrique subsaharienne comparativement à d'autres régions du monde mais les marges, la rentabilité des actifs et le potentiel de croissance à moyen long terme le sont également. En ce qui concerne, la survenance potentielle d'une situation exceptionnelle, les banquiers élaborent des « stress test scenario » dans le cadre de la définition des politiques de gestion des risques, de pilotage de la liquidité et du capital. Dans le cas d'Attijariwafa bank, des « *matelas de sécurité* » au-dessus des minimas réglementaires en termes de d'actifs liquides et de fonds propres sont définis en fonction du profil de risque de chaque filiale.

Agence Ecofin : Les nouveaux standards de reporting financier (IFRS9) imposent une nouvelle manière de provisionner le risque, en tenant compte notamment de l'environnement et de la crédibilité des clients emprunteurs. Dans le même temps, les régulations en matière de risque et de provisions pour créances douteuses sont en pleine mutation en zone UEMOA et CEMAC. Comment absorbez-vous cela, sachant que les filiales de ces régions pèsent pour au moins 10% de l'ensemble de vos actifs ?

Rachid Kettani : Nous sommes effectivement en train d'implémenter plusieurs réformes réglementaires et comptables dans les différents pays de présence (ex : mise en place de Bâle 2/3 en UMOA, entrée en vigueur des nouvelles normes comptables IFRS9 à partir du 1^{er} janvier 2018). Le rythme de mise en place de telles réformes d'envergure s'est accéléré après la crise financière internationale, soutenu par un effort mondial de renforcement de la régulation et de la supervision du système financier. En Afrique, nos régulateurs ont également affiché leur volonté stratégique de faire converger les réglementations locales avec les standards internationaux.

Ce renforcement des réglementations et des normes comptables, même s'il a des impacts financiers non négligeables pour les banques, crée de la valeur à long terme pour le système financier africain à travers le renforcement des fonds propres des banques africaines et donc de leur solidité financière ainsi que l'évolution positive des pratiques bancaires en matière de gestion des risques et d'allocation du capital, permettant un financement sain des économies locales.

[Source : Eco-finances](#)