

Réussir 15 ans

WWW.REUSSIRBUSINESS.COM

LE MAGAZINE DU BUSINESS

N° 158 - 07 - 08 / 2021 • 1500 FCFA

Sahid Yallou, Directeur
General Ecobank
Sénégal

Omar Dioum,
Administrateur,
Directeur Général
FBNBank Sénégal

Spécial Banques 2021 : La banque du futur se dessine



En aparté avec : Adama LAM, Président de la
Confédération Nationale des Employeurs du
Sénégal (CNES)

**La CNES a toujours été à l'avant-
garde de la promotion d'un secteur
privé national fort »**



ÉPARGNEZ AUTREMENT

CORIS **VISION**



CORIS **DOLEL KOM KOM**



CORIS **YOKÜTÉ**



Am VISION

Préparez l'avenir avec un taux de **rémunération de 4.5%**

Bouy DOLEL KOM KOM

Faites grandir votre entreprise avec un crédit jusqu'à **6X le montant épargné**

Moy indi YOKÜTÉ

Financez vos projets avec un crédit jusqu'à **10X le montant épargné**



Par Khady CISS

Banques : Se réinventer pour résister à la crise



Crise du Covid-19 oblige, Réussir business innove en vous proposant un « Spécial Banques 2021 » centré sur les mutations en cours dans le secteur bancaire.

En effet, outre de tragiques conséquences humaines, la crise du Covid-19 a également affecté le secteur bancaire au Sénégal. Toutefois, Contrairement aux pronostics les plus pessimistes, l'impact a été moins tellurique.

Le diagnostic établi par bon nombre d'experts montre que le secteur bancaire affiche une solide situation financière, avec des résultats de fin d'exercice acceptables. Dans l'ensemble, nos interlocuteurs se sont accordés pour dire que le secteur a fait preuve de résilience pour maintenir ses standards d'avant-crise.

Comment les banques ayant pignon sur à Dakar ont-elles réagi face à la crise sanitaire et économique ? Dans quelle mesure, le coronavirus a altéré leurs bilans de fin d'exercice ? Quelles sont les mesures et innovations déployées par les boards de ces banques pour résister à la crise sanitaire ? Autant d'interrogations soumises à l'appréciation de quelques Dg de banques de Dakar. Les réponses sont rassurantes et incitent à l'optimisme.

Omar Dioum, Administrateur, DG de FBNBank Sénégal assure que durant cette période délicate, la filiale sénégalaise de la First Bank of Nigeria Limited (First Bank) n'a cessé de soutenir sa clientèle, en vertu de son slogan « Vous d'abord ».

En écho, son collègue de Ecobank Sénégal affirme sans ambages que lui et son staff ont réussi le challenge qui était de maintenir les fondamentaux de l'antenne dakaroise de la banque panafricaine. Comme acquis majeur Malick Ndiaye, Directeur Général Banque Agricole, clame que « 2020 a été particulièrement marquée par l'accréditation de notre Banque au Fonds Vert pour le Climat ».

L'autre impact noté dans le secteur bancaire du fait de la propagation de la pandémie a trait au changement accéléré des usages bancaires. Le constat est unanime. La banque du futur ne se fera qu'avec le digital. Une innovation technologique qui va de pair avec l'avènement du rajeunissement des staffs des banques. Un phénomène que d'aucuns assimilent à « une relève naturelle de générations ».

N'empêche, ce fait nouveau va inéluctablement entraîner des changements dans la façon de travailler. La mutation se trouve à ce niveau.

Par ailleurs, Réussir business ouvre ses pages au nouveau président de la Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal (CNES), M. Adama Lam, pour qu'il dévoile la feuille de route qu'il compte dérouler durant son mandat, après 5 mois de règne.

FONDATEUR

BAYE DAME WADE

ADMINISTRATRICE & DIRECTRICE DE PUBLICATION

Khady Ciss WADE
k.ciss@reussirbusiness.com

RÉDACTION

Ousseynou GUEYE
Mohamed THIAM
Ahmed GUEYE

DESIGN & ERGONOMIE

Papa Baba DIOME

ÉDITEUR DES IMAGES

Boubacar SOUMARÉ

DISTRIBUTION & VENTES

Bara NIANG
TEL : (+221) 77 650 26 61

COMMERCIALE

(+221) 78 601 53 53

CONTACT :

(+221) 77 639 58 97
(+221) 77 438 38 77

ADRESSE

Villa n°17, Cité Fayçal
Dakar - Sénégal

03 **EDITO**

Banques : Se réinventer pour résister à la crise

12 **ACTUALITÉ**

Livre - « La Banque expliquée à tous - Focus sur l'Afrique »

13 **INTRO**

Spécial Banques 2021 - La banque de demain

20 **ACTUALITÉ**

Inauguration du Data Center de Diamniadio : Vers la souveraineté numérique du Sénégal



34 **BANQUE**

La mésofinance, levier de financement des PME/PMI

42 **FINANCE ISLAMIQUE AU SÉNÉGAL**

Un secteur en plein essor malgré les challenges



45 **ECLAIRAGE**

Dr Abdoul Karim Diaw : « Il existe un système de contrôle pour s'en assurer »

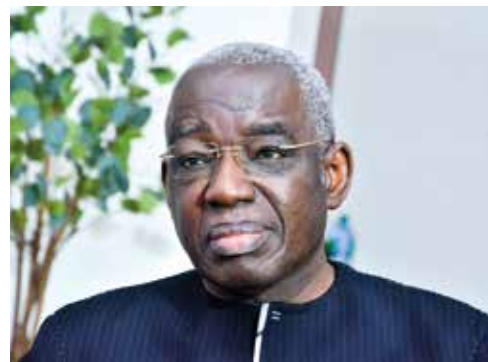
50 **CONTENTIEUX BANCAIRES**

Le mal persiste

30 **En aparté avec :** Adama LAM, Président de la Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal (CNES)

La CNES a toujours été à l'avant-garde de la promotion d'un secteur privé national fort »

Élu à l'unanimité, le 13 mars dernier, Président de la Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal (CNES), M. Adama Lam dévoile pour Réussir la feuille de route qu'il compte dérouler durant son mandat.



14

Banques sénégalaises :

Les quadras aux commandes

Un vent de fraîcheur souffle sur de nombreuses banques au Sénégal. Incarnée par une jeunesse entreprenante, désormais aux manettes, cette cure de jeunesse se remarque à la tête de plusieurs institutions financières installées à Dakar.

22

Interview

Sahid Yallou, Directeur General Ecobank Sénégal

« Nous ambitionnons d'être la banque digitale de demain »



26

Profil

Omar Dioum, Administrateur, Directeur Général FBNBank Sénégal

« Une passion pour la réussite »



Entretien

38

Malick Ndiaye, Directeur Général de la Banque Agricole



2020 a été particulièrement marquée par l'accréditation de notre Banque au Fonds Vert pour le Climat »

Expertise

46

M. Omar Thiam, Directeur de l'École de Management & Recherche GROUPE IESM,

Vers quelle stratégie monétaire du franc CFA à l'ECO ?

NOS PRODUITS DIGITAUX à votre service 24h/7j



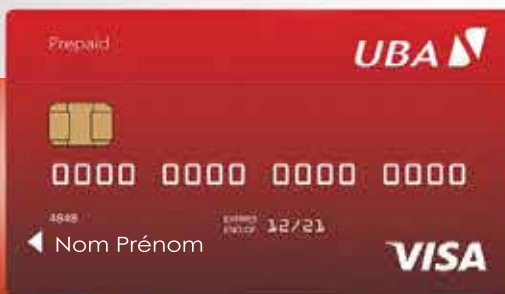
LEO
Banquier
virtuel

UBA
Mobile
Banking

UBA
Internet
Banking

Orange
Money
Banking

Cartes VISA
Débit, Prépayée
et Platinum



Votre prépayée VISA à 6-850
4 850 Fcfa seulement !*

***PROMO LIMITÉE DANS LE TEMPS**

SERVICE CLIENT

☎ | (+221) 33 859 51 00

✉ | cfcseegal@ubagroup.com

**MASSAËR CISSÉ**

British Petroleum fait sa mue

CHANGEMENT

Un changement est opéré à la filiale sénégalaise de British Petroleum (BP), la compagnie britannique de recherche, d'extraction, de raffinage et de vente de pétrole. Le Sénégalais Massaër Cissé a été nommé Vice-Président et Directeur général.

PARCOURS

Précédemment Directeur général à Lekela Power, une société de production d'énergies renouvelables. Cissé a aussi occupé plusieurs fonctions commerciales et opérationnelles chez Deloitte, dont celle de Directeur au Sénégal.

CURSUS

Le nouveau responsable-pays de BP au Sénégal est titulaire d'une Licence de l'Université du Havre (France) et d'une Maîtrise de l'Université d'État de New York (États-Unis).

**MAREME Mbaye NDIAYE**

Continuer de gravir les échelons

NOMINATION

La Sénégalaise Marème Mbaye Ndiaye a été nommée Directrice de la région Afrique Centrale et de l'Est de la Société Générale. Elle a pris fonction le 5 juillet dernier et va piloter six filiales du groupe bancaire français.

PARCOURS

Elle revendique 20 ans d'expérience à Ecobank où elle a gravi les échelons. De Directrice Générale d'Ecobank-Rwanda, elle a ensuite été nommée Directrice de Cabinet du Directeur Général du Groupe bancaire. Avant d'être débauchée en 2018 par la Société Générale pour diriger sa filiale au Cameroun.

CURSUS

Diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) au Canada, Marème Mbaye Ndiaye est titulaire aussi d'un Bachelor en Business Administration Finance et d'un Master en Sciences Management.

**SIDY GUYE**

Un homme du sésail

PROMOTION

M. Sidy Guèye est nommé Directeur général de l'Agence nationale de l'Aviation civile et de la Météorologie (ANACIM). Il remplace à ce poste M. Maguèye Marame NDAO, en place depuis 2013.

PARCOURS

Ingénieur Exploitation de l'Aviation civile, M. Sidy Guèye est un homme du sésail avec une vingtaine d'années d'expériences, aussi bien dans le domaine de la navigation aérienne que dans les domaines de l'exploitation aéroportuaire et de la sécurité des vols.

CURSUS

Il a décroché, entre 1996 et 1999, d'abord une Licence en Mathématiques, ensuite une Maîtrise en Mathématiques Appliquées, puis une Attestation d'Études Approfondies (AEA, Option Analyse Numérique).

**MOUHAMED BA**

Le scrutateur de la BAD

RESPONSABILITÉS

Le Sénégalais Mouhamed Bâ est nommé au poste d'Auditeur général par intérim à la Banque africaine de développement (Bad). À ce titre, il est chargé de gérer les activités d'audit interne du groupe de la Bad.

PARCOURS

Professionnel de l'audit, du risque et de la conformité, avec plus de 20 ans d'expérience, M. Bâ a rejoint le Bureau de l'Auditeur général de la Bad en 2008. Il dirige depuis 2017 la Division de l'Audit interne qui s'occupe des questions institutionnelles, des finances et de l'informatique de la banque.

CURSUS

Titulaire d'une Maîtrise spécialisée en organisation et audit des opérations des marchés financiers et d'une Maîtrise en finances (marchés financiers et investissements), de l'École supérieure de commerce de Nice-Sophia Antipolis en France (Skema Business School aujourd'hui).

**SALIOU DIEYE**

L'Ordre national des Experts du Sénégal à un nouveau Président

Président**CHOIX**

L'Expert Fiscal Agréé, Saliou Dièye, a été élu Président de l'Ordre national des experts du Sénégal (ONES). Il remplace à ce poste Marie Delphine Ndiaye, décédée en février dernier.

PARCOURS

Avec 28 ans d'expérience, Saliou Dièye est Fondateur et Président du Cabinet FIDDEX SDA. Il est également Secrétaire Honoraire du WAUTI (West African Union Tax Institute- L'Union Des Ordres Fiscaux De l'Afrique de l'Ouest).

CURSUS

Son Baccalauréat Série A3 en poche, Saliou Dièye a poursuivi ses études universitaires à Dakar. Titulaire d'une Maîtrise en Droit des Affaires, il est également diplômé de l'IDLO International Development Law Organisation Rome - Italie.

Ku samm li la wër, samm sa bop

Des actions pour préserver
notre écosystème.

La préservation de l'environnement représente un axe clé dans notre démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise.

Déjà très engagés depuis des années dans l'accompagnement d'initiatives dans ce domaine, nous participons activement à la sensibilisation sur les enjeux environnementaux, du tri sélectif au recyclage.

De même, grâce aux actions de reboisement menées avec l'association Nebeday à Palmarin, plus de 100 000 palétuviers ont été plantés depuis 2016 pour reconstituer la mangrove.

Rejoignez nous pour participer tous ensemble à la reconstitution des poumons verts du Sénégal en plantant des arbres.

#Aarlileuwër

sonatel





TOGO

1 milliard

Le nombre d'arbres que le pays envisage de planter au cours des 10 prochaines années.

43%

Le pourcentage de la baisse de la production cotonnière de la campagne 2020-2021



RWANDA

5,1%

Le taux de croissance de l'économie projeté en 2021



SENEGAL

4 millions de tonnes

Les récoltes de céréales que le pays espère réaliser pour 2021/2022

279 milliards FCFA

Le total bilan de la Banque Nationale pour le Développement Économique (BNDE) pour l'exercice 2020



ETHIOPIE

100 %

Le taux d'électrification visé d'ici 2025



KENYA

68 000 tonnes

La quantité d'avocats que le pays exporte actuellement.

8,7 milliards de shillings

Le bénéfice net réalisé par Equity Group Holding Ltd au 1er trimestre 2021



GHANA

2023

La date butoir que s'est fixée le pays pour atteindre l'autosuffisance en riz

7,5 %

La part des Mines et Carrières dans le PIB du pays en 2020 soit 2,04 milliards de dollars



COTE D IVOIRE

849 000 tonnes

La quantité de noix de cajou produite par le pays en 2020. Un record !



EGYPTE

62%

Le bénéfice net réalisé par Telecom Égypt, en hausse au premier trimestre 2021



MALI

703 tonnes

La quantité des réserves aurifères du pays d'après les données collectées auprès des compagnies minières.





AFRIQUE DU SUD

135 millions de rands

Le montant de la perte nette après impôts enregistrée au premier trimestre 2021 par la banque sud-africaine, African Bank



GABON

44 milliards de FCFA

Le résultat net enregistré par le Groupe BGFI Bank en 2020, en dépit de la pandémie du coronavirus

La production d'uranium estimée du pays en 2020



TUNISIE

249,8 millions de dinars

Le montant du produit net bancaire réalisé par la Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT) au 31 mars 2021



BURKINA FASO

54,60%

Le pourcentage en hausse du produit net bancaire de Coris Bank International au premier trimestre 2021

AFRIQUE

0,009%

La part du continent dans les achats d'armement dans le monde



NIGERIA

10



Le nombre d'opérateurs de transferts d'argents internationaux (OTAI) autorisés à exercer dans le pays par la Banque centrale du Nigeria (CBN)



CAMEROUN

112 millions de FCFA

La somme collectée auprès des usagers, au titre de l'exploitation des œuvres musicales, courant 2019-2020

201 millions USD

Le bénéfice annuel du groupe Ecobank en 2020, en hausse par rapport au dernier exercice



NIGER

2991 tonnes



Signatures



Jean-Claude Kassi Brou

Président de la Commission de la Cedeao

« Le Franc CFA va finalement disparaître en 2027 : Les quinze pays membres de la Cedeao se sont mis d'accord pour le lancement de leur monnaie commune, l'Éco, en 2027 »

(Financial Afrik)

Abdoulaye Daouda Diallo

ministre des Finances et du Budget

« Permettez-moi de relever le doublement en dix (10) ans du budget initial 2012 d'un montant de 2 344,8 milliards de FCFA (...) Cette performance a été rendue possible notamment par la mobilisation satisfaisante des recettes internes (...) »

(pressafrik.com)



Lionel Zinsou

économiste franco-béninois

« Le lancement de l'ECO prévu pour 2027 est un bon calendrier pour concrétiser la convergence des économies (...) Un quinquennat, ça paraît raisonnable »

(laNouvelletribune.info)

Seynabou Ndiaye Diakhaté

Présidente de l'Office national de lutte contre la fraude et la corruption (Ofnac)

« Quelque 788 déclarations de patrimoine ont été reçues sur 1 247 assujettis à la déclaration de patrimoine, actifs comme inactifs (...) Donc en valeur relative, cela fait 59% »

(Le Soleil.sn)



Macky Sall

Président de la République du Sénégal

« Sur le chemin de la résilience et de la relance, le continent a besoin de plus de solidarité internationale »

(Seneweb.com)



Crédit du Sénégal
Groupe Attijariwafa bank

Croire en vous

AVEC CREDIT DU SENEGAL, IL EST TEMPS DE RELEVER LE DÉFI ENSEMBLE



Livre



La Banque expliquée à tous - Focus sur l'Afrique »

Paru début mars 2021, chez RB édition, dans la collection Les essentiels de la banque et de la finance, le livre « La Banque expliquée à tous - Focus sur l'Afrique », passe en revue les concepts clés du secteur bancaire, sous forme de questions-réponses.

Cet ouvrage pédagogique a été rédigé par Mamadou Sene, actuellement membre du conseil d'administration de CBAO Groupe Attijariwafa bank.



Dans ce livre de 314 pages, l'auteur traite notamment de sujets tels que la banque dans son universalité : son histoire, sa définition pour mieux comprendre ses mutations actuelles.

L'auteur liste aussi les différentes catégories de banques, leurs fonctions et leurs opérations. Il aborde d'autres thèmes portant notamment sur les dettes financières : les dettes obligataires et les opérations de crédit, et les risques bancaires : les risques strictement bancaires, les risques de gouvernance, les risques politiques, les risques climatiques et le risque global d'insolvabilité.

L'auteur de « La Banque expliquée à tous - Focus sur l'Afrique », s'appesantit aussi sur les mesures de réduction des risques : les mesures curatives prises par les États, les institutions internationales et les autorités de supervision internationales et nationales pour vaincre les crises financières et les instruments de surveillance et de prévention de ces risques.

La crise sanitaire de la Covid-19

En cette période pandémie de Covid-19, Mamadou Sene consacre un thème à ce sujet, en parlant de la banque face à la crise sanitaire de la Covid-19. L'inclusion financière et le financement de l'économie : éléments

objectifs et controverses.

Les défis de l'activité bancaire : les relations avec la clientèle, la concurrence des fintech, l'innovation technologique, la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, etc, sont autant d'autres sujets abordés par Mamadou Sene dans cet ouvrage dont la préface est signée par M Mohamed El Kettani, PDG d'Attijariwafa-Bank.

« L'ouvrage retrace, non sans brio et avec pédagogie (...) 4 000 ans d'histoire de la banque et des instruments de paiement. (...) [III] est une invitation au voyage à l'intérieur et autour des banques ; un voyage dans le temps et dans l'espace ; un voyage qui vous révèle une mine d'informations sur l'activité bancaire », ajoute-t-il.

L'auteur - Mamadou Sene est diplômé de HEC-Paris en 1980. Entre 1994 et 2015, il a exercé les fonctions de Directeur Général de la Société Financière d'Équipement au Sénégal, de Bank of Africa-Niger, de Bank of Africa-Mali et d'Orabank Guinée. Avant son parcours professionnel bancaire, il a occupé la fonction de Directeur Général Adjoint des Industries Chimiques du Sénégal.

Source : <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/la-banque-expliquee-a-tous-9782850340185/>

La banque de demain

L'épidémie de coronavirus a induit des effets dévastateurs sur l'économie mondiale. Le secteur bancaire n'est pas épargné. La crise sanitaire est venue avec son lot de contraintes en termes de fonctionnement et de distanciation sociale. Une pareille situation qui exige à prendre des dispositions de protection des clients.

Dans ce contexte, les banques se sont résolues à accélérer leur transformation technologique, et à revoir l'ensemble de leur process pour rester compétitives.

La nouvelle génération de banquiers, désormais aux manettes, a concocté des solutions innovantes pouvant permettre aux clients d'accéder à la Banque via des services technologiques de pointe.

La digitalisation des activités bancaires, déjà anticipée depuis plusieurs années, par de nombreuses banques, s'offre désormais comme une alternative crédible

La banque de demain n'aura pas grand-chose à voir avec la banque d'hier. Surtout, qu'elle devra être basée sur le digital.

Le but ultime étant de permettre au client, d'être capable, là où il se trouve, de pouvoir opérer, sans avoir besoin de venir faire la queue à la banque.

Le Directeur General de Ecobank Sénégal, Sahid Yallou en atteste. Il va falloir satisfaire les innombrables attentes non comblées des clients sur la qualité des services bancaires. Ceci dans le but de positionner la banque

sur les sujets qui concernent le futur et qui lui permettront de résister au temps,

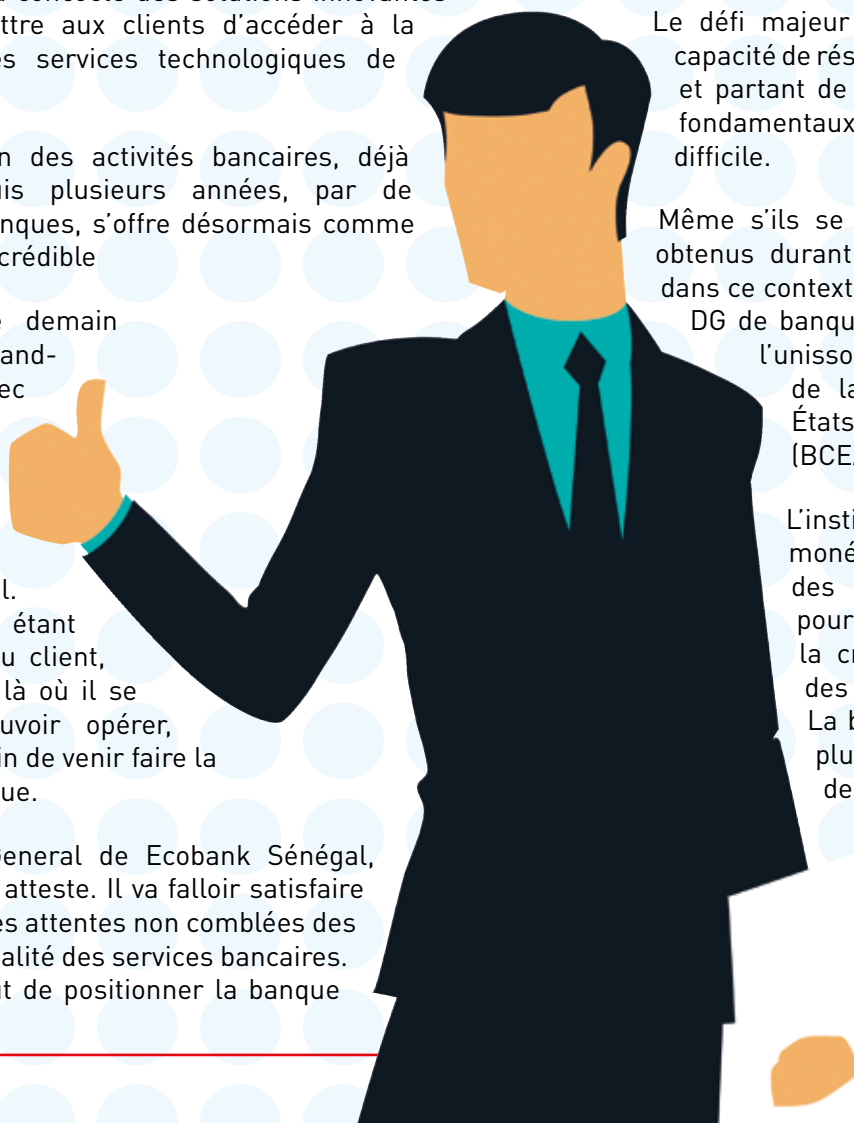
Dans ce sillage, la Banque Agricole a tenté de tracer son sillon. Elle a obtenu son accréditation au Fonds vert pour le climat (Fvc). Une initiative devant permettre de mieux répondre au besoin pressant de financement d'une économie rurale exposée aux risques du climat/

Réussir business, conscient des mutations qui s'opèrent du fait de la pandémie du Covid-19, a essayé dans son traditionnel Dossier «Spécial Banques 2021», de cerner les mutations susceptibles de s'opérer dans le fonctionnement de la banque.

Le défi majeur étant de prouver leur capacité de résilience face à la Covid-19 et partant de réussir à maintenir les fondamentaux, en dépit du contexte difficile.

Même s'ils se félicitent des résultats obtenus durant le précédent exercice, dans ce contexte difficile, la plupart des DG de banques interrogés saluent à l'unisson l'apport inestimable de la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

L'institut d'émission monétaire a très tôt pris des mesures de résilience pour atténuer l'impact de la crise sur les économies des États ouest africains. La banque centrale ne joue plus seulement un rôle de financement, mais aussi un rôle social en assistant directement l'État dans la relance de l'économie.





Banques sénégalaises :

Les quadras aux commandes

Un vent de fraîcheur souffle sur de nombreuses banques au Sénégal. Incarnée par une jeunesse entreprenante, désormais aux manettes, cette cure de jouvence se remarque à la tête de plusieurs institutions financières installées à Dakar.

Certes, celles et ceux qui trônent désormais à la direction de plusieurs banques au Sénégal n'ont pas les mêmes parcours professionnels. Mais ils partagent tous le fait d'être des quadragénaires. Bardés de diplômes délivrés par de prestigieuses universités et accumulant déjà de riches expériences professionnelles.

Leur ascension coïncide avec une forte digitalisation du secteur bancaire. Ce qui, du coup, rend obsolètes, bon nombre de manuels de procédures bancaires. S'adapter est devenu un véritable leitmotiv pour satisfaire les attentes des usagers.

La nouvelle génération de banquiers a bien compris cette quête de renouveau et s'efforce au quotidien d'être à

la hauteur des attentes en concoctant des solutions innovantes pouvant permettre aux clients d'accéder à la Banque via des services technologiques de pointe.

Mamadou Sène, banquier et auteur du livre « La Banque expliquée à tous - Focus sur l'Afrique » ne s'offusque pas de la nouvelle situation, estimant qu'il s'agit tout simplement d'une « relève naturelle de générations ».

« C'est heureux et salubre que des générations qui ont rejoint le secteur bancaire il y a une vingtaine d'années à leur sortie d'école, accèdent aujourd'hui à la tête des banques du pays, grâce à l'exemplarité de leurs parcours professionnels ».

Il sait de quoi il parle. Lui qui a exercé, entre 1994 et 2015, les fonctions de Directeur Général de la Société Financière d'Équipement au Sénégal, de Bank of Africa-Niger, de Bank of Africa-Mali et d'Orabank Guinée.

Des jeunes loups aux commandes

Actuellement membre du conseil d'administration de CBAO Groupe Attijariwafa bank, M Sène avance que l'arrivée des jeunes loups aux commandes peut aussi être liée tout simplement à la qualité de la formation dispensée par les premières écoles privées de management créées au milieu des années 90 au Sénégal. En effet, explique-t-il, la plupart de ces directeurs généraux sont sortis des business schools sénégalaises.

Mamadou Sène admet que la relève des générations va entraîner des changements dans la façon de travailler. Toutefois, il s'empresse d'ajouter que l'objectif ultime de l'entreprise, à savoir la production de richesses, reste immuable. « Il n'y a pas de doute que la façon de travailler d'un homme ou une femme sortis d'école dans les années 2000 sera à bien des égards, différente de celle d'un homme ou d'une femme formés dans les années 70 ou 80. La meilleure preuve est que la bureautique des années 80 n'a rien à voir avec les technologies actuelles de l'information et de la communication ».

L'auteur du livre « La Banque expliquée à tous - Focus sur l'Afrique » réfute l'idée selon laquelle il existe un profil type de directeur général de banque. En revanche, il existe quelques qualités dont il est souhaitable qu'un directeur général de banque soit doté. Parmi celles-ci, il liste une connaissance bonne et pratique du secteur bancaire et de ses métiers ; des compétences techniques et professionnelles dans au moins l'un d'eux.

Selon lui, il doit aussi disposer d'une bonne culture générale et économique lui permettant de saisir les évolutions

Casser le code vestimentaire

L'autre signe du rajeunissement noté ces dernières années dans la haute sphère de la plupart des banques sénégalaises porte sur le style vestimentaire des DG de banques. Ainsi, les jeunes dirigeants ont une nouvelle façon de s'habiller.

Alors que jusqu'à récemment, il était impensable pour un DG de banque de ne pas porter de cravate au bureau, aujourd'hui ce dernier et son homologue féminin n'hésitent pas à troquer le « costume -cravate» ou le tailleur-chemisier contre un boubou traditionnel.

« C'est une question d'image. Il est temps que les banquiers s'adaptent à leur époque sur le plan vestimentaire (...) La banque doit éviter d'être en déphasage avec sa clientèle. », reconnaît un banquier sous le sceau de l'anonymat.

Mamadou Sène, auteur du livre « La Banque expliquée à tous - Focus sur l'Afrique », « trouve normal qu'il puisse y avoir des évolutions – et non des révolutions – dans le code vestimentaire dans la banque, celui-ci étant forcément influencé par les évolutions constatées dans la société. L'exemple le plus évident est le port du boubou ; presque généralisé aujourd'hui le vendredi, il était quasiment inexistant dans les années 60 ou 70 pour les directeurs généraux de banque, y compris le vendredi ».

La règle non écrite

En revanche, poursuit-il, dans la banque, pour les directeurs généraux comme pour les autres agents, et dans tous les lieux de travail d'ailleurs, il doit demeurer un code vestimentaire au moins implicite.

« Du reste, si on y regarde de près, chaque groupe professionnel ou social a en réalité dans l'espace public son code vestimentaire au moins implicite », souligne M. Sène.

Toutefois, relève-t-il, il n'est pas nécessaire de formaliser à l'excès et de façon rigide un code vestimentaire, du moment que le code implicite ou tacite est respecté par l'immense majorité des collaborateurs. Bien sûr, s'empresse-t-il de noter, si l'un d'entre eux rompt la règle non écrite, il revient à la hiérarchie de ramener au consensus le collaborateur sorti des rails.

« Pour ce qui concerne strictement les directeurs généraux, leurs proches collaborateurs et les commerciaux, je reste pour ma part très attaché au +costard-cravate+, comme vous dites, au tailleur et au boubou. Chacun adoptera en fonction des circonstances le costume le plus approprié ».

de son environnement et du marché en vue de pouvoir les intégrer dans sa réflexion stratégique.

Envergure nationale

« La rigueur, l'intégrité et l'insensibilité aux influences, pressions et intérêts contraires à ceux de la banque ; bref, la loyauté à son institution », figure également au nombre des qualités énumérées par Mamadou Sène.

Interpellé sur le sujet, El Hadji Bara Diène, DG de la Compagnie

indépendante de la finance islamique en Afrique (CIFIA), estime-lui aussi qu'aujourd'hui le rajeunissement des personnes qui dirigent les banques, est une bonne chose est c'est tout à fait normal.

« Aujourd'hui, on peut faire des études dans le cadre de la finance et rapidement monter en puissance, acquérir de l'expérience qui vous permet de gérer une institution financière que cela soit au niveau bancaire que des institutions de microfinance », admet-il.

Le DG de la CIFIA ajoute que cette

tendance s'étend même au-delà des banques. « On voit des jeunes qui ont de façon très précoce des responsabilités et même des fois d'envergure nationale. Parce qu'ils ont pu acquérir des compétences, de l'expérience qui leur permettent d'assurer ces responsabilités », souligne-t-il.

Selon lui, « les études sont maintenant assez poussées et très spécialisées. Donc, si on est dans un créneau et qu'on est bon, on peut systématiquement assurer certaines responsabilités ». . ●

De jeunes banquiers au profil prometteur



Pour les besoins de la réalisation de ce dossier spécial Banques 2021 Réussir vous propose les profils de trois jeunes DG de banques, 2.0 et polyglottes pour la plupart.

Alexandra Awadi, Dg Banque Atlantique Sénégal



Une femme leader, à la carrière bien remplie »



Nommée fraîchement Directrice Générale de la Banque Atlantique du Sénégal, Alexandra Awadi est une femme leader, ouverte et surtout rigoureuse. Elle a effectué presque toute sa carrière à la Banque Atlantique. Donc elle n'est pas en terrain inconnu.

Totalisant 14 années d'expériences au sein du groupe BCP du Maroc, à différents postes de responsabilités, elle a rejoint Banque Atlantique Sénégal en 2006 en qualité de Chargée d'Affaires Clientèle PME-PMI.

Dans cette banque, elle a occupé, successivement, les postes de Chargée d'Affaires Entreprises et Institutions, Cheffe de Service Grandes Entreprises et Financements

Structurés. Puis Directrice Clientèle Entreprises, avant d'être nommée DGA en charge du Développement de Banque Atlantique Sénégal

Alexandra Awadi a fait ses études à l'Université Paris-Est Créteil (UPEC) et à Paris School of Business. Elle est titulaire d'un Master en Management des Achats et de deux Maîtrises en Administration Économique et Sociale, options Gestion des Entreprises et Commerce & Affaires Internationales.



Mouhamadou Madana Kane, Dg de la Banque Islamique du Sénégal (BIS)



À son actif, l'augmentation du Capital de la BIS »

Occupant depuis janvier 2020 le poste stratégique de Directeur général de la Banque Islamique du Sénégal (BIS), Mouhamadou Madana Kane compte, parmi ses nombreux challenges, la mise en œuvre d'un écosystème de services financiers islamiques complémentaires à l'activité bancaire.

Un défi de taille qui a nécessité un renforcement notable du capital de la BIS qui est passé de 20 à 50 milliards de FCFA. Des arguments financiers solides pour aller à la conquête de nouvelles parts de marchés et moderniser l'outil de travail.

Juriste de formation, Mouhamadou Madana Kane a travaillé auparavant à la Banque Islamique de Développement (BID), basée en Arabie Saoudite où il a assumé de hautes responsabilités.

Kane a fondé en 2015 le Centre Africain de Pratique du Droit International (ACILP, en anglais) qui est un groupe de réflexion juridique international.

Il a soutenu une Thèse en 2012 à Cergy Pontoise, Val d'Oise, dans le cadre de l'École Doctorale Droit et Science Politique, en partenariat avec le Laboratoire d'études juridiques et politiques.



Sahid Yallou, Dg Ecobank Sénégal

Contribuer au développement des PME »

Le banquier béninois Sahid Yallou a été nommé Directeur général d'Ecobank Sénégal depuis le 29 Mai 2020. Jusqu'à cette date, il était le Directeur du Corporate banking pour la zone Uemoa, toujours pour le groupe Ecobank, avec comme principale tâche : la supervision de la clientèle des Grandes Entreprises, donc le Corporate banking sur l'ensemble des pays de la zone Uemoa, plus le Cap-Vert.

Sahid Yallou était en même temps Administrateur exécutif pour la filiale du Bénin.

À la tête de la filiale sénégalaise d'Ecobank, il s'engage à contribuer au développement du secteur des PME et des startups (Fin-Techs) qui évoluent dans le secteur financier sénégalais.

Le Dg d'Ecobank Sénégal et son équipe ont alors mis en place différents produits et services digitaux qui contribuent à l'élargissement de l'accessibilité de la digitalisation et à la promotion de l'inclusion financière des populations.



Sahid Yallou bénéficie de solides connaissances académiques acquises au sein de prestigieuses institutions de formation. C'est ainsi qu'il est diplômé de l'École de Guerre économique, de l'Université Paris 13 et de HEC Paris.

A cette formation académique, s'ajoute un passage au First Finance Institute (France) et au CESAG Business School où il a obtenu un Master of Business Administration (MBA) Banking & Finance.





Je suis plus optimiste que jamais pour l'avenir de notre partenariat

Le président John F. Kennedy a créé l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID) il y a 60 ans, pour promouvoir la dignité et la prospérité de l'être humain à travers le monde, au nom du peuple américain. Principale agence de développement du gouvernement, l'USAID intervient dans plus de 100 pays.

En 1961 l'USAID appuyait déjà les stratégies de développement du gouvernement nouvellement indépendant du Sénégal en lui apportant expertise et appui financier.

Que de chemin parcouru et de défis relevés ensemble depuis! Le pays s'est beaucoup développé et les défis évoluent. Nous nous appuyons sur nos investissements antérieurs pour l'accompagner dans sa lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire.

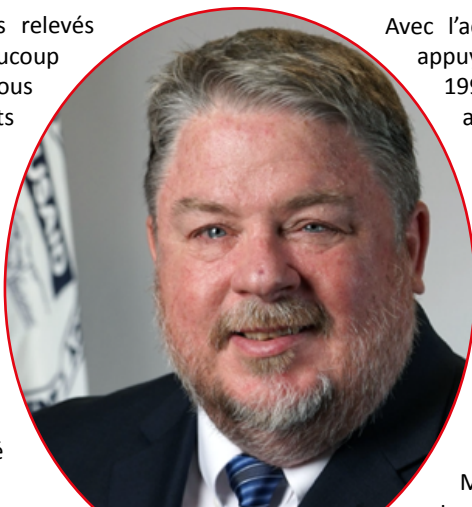
Ces 30 dernières années, nous avons contribué à réduire de 50% le taux de mortalité maternelle. Nous continuons ensemble dans cette voie avec l'initiative du président des États-Unis contre le paludisme qui a contribué à réduire de 40 % le taux de mortalité infantile lié au paludisme.

Nous continuons à travailler avec le gouvernement du Sénégal pour sauver des vies, grâce à nos interventions. A ce jour, l'USAID a contribué 8 132 000 dollars pour ralentir la propagation du coronavirus, atténuer son impact, renforcer les efforts de surveillance de la maladie, améliorer la prise en charge des malades et préparer le terrain pour des campagnes de vaccination de masse. Le gouvernement américain est le premier pourvoyeur de ressources aux fonds de l'initiative COVAX. Les États-Unis ont fourni plus de 300 000 doses de vaccins au Sénégal afin d'aider le gouvernement à protéger les populations contre la pandémie.

En partenariat avec le gouvernement du Sénégal, nous avons construit, en 1964, le lycée d'excellence J.F. Kennedy. Depuis

lors, nos efforts conjoints avec le gouvernement du Sénégal ont amélioré les chances de réussite des enfants et des jeunes, surtout des filles. Un programme que nous mettons en œuvre actuellement avec le ministère de l'Éducation a touché environ 465 000 élèves depuis son lancement en 2016.

Depuis plus de 30 ans nous travaillons avec le ministère de l'Agriculture pour créer de la richesse dans ce secteur. Par exemple, un récent projet de l'USAID a permis à 90 000 ménages ruraux (900 000 personnes) d'augmenter leur revenu annuel de plus de 550 000 F CFA.



Par Peter Trenchard, Directeur de l'USAID au Sénégal

Avec l'accord des autorités sénégalaises, nous appuyons les processus électoraux depuis 1993. Cette dernière décennie, nous avons appuyé les efforts du gouvernement en investissant pas moins de 7,5 milliards de F CFA en Casamance pour renforcer le processus de paix avec la réhabilitation des infrastructures sociales et la réconciliation communautaire, permettant ainsi le retour des déplacés dans de nombreuses localités.

Nous sommes fiers de notre partenariat avec le gouvernement qui a permis d'obtenir ces résultats et tant d'autres. Mais notre mission n'est pas encore terminée.

Le Sénégal est un pays en pleine croissance, avec une population jeune en voie d'urbanisation rapide. Nous continuerons à œuvrer pour développer le secteur privé et l'esprit d'entreprise dans ce pays, en mettant l'accent sur l'emploi et la croissance économique chez les femmes et les jeunes.

Je suis plus optimiste que jamais pour l'avenir de notre collaboration avec le Sénégal. Nous continuerons à travailler main dans la main pour défendre ensemble nos valeurs et intérêts communs relatifs à la sécurité, à la santé, au changement climatique, à la liberté, à la démocratie et à la prospérité.

Inauguration du Data Center de Diamniadio

Vers la souveraineté numérique du Sénégal

Le président **Macky Sall** a inauguré mardi 22 juin 2021, le Centre de données de Diamniadio (Data Center), « *une réalisation majeure de la Stratégie Sénégal numérique 2025* », intégrée au Plan Sénégal Émergent (PSE).

Le Centre de Données de Diamniadio est une composante du programme Smart Sénégal. Une stratégie visant à « *réaliser le numérique pour tous, pour tous les usages d'ici 2025 avec un secteur privé dynamique et in-*

novant dans un écosystème performant ».

Le programme Smart Sénégal est porté par l'Agence de Développement de l'Informatique de l'Etat (ADIE). Il a pour objectif de déployer sur l'ensemble du territoire national, un réseau d'interconnexion, d'infrastructures et de plateformes numériques.

Le Data Center de Diamniadio va permettre de généraliser le très haut débit sur l'étendue du terri-

toire national. Mais également de satisfaire, à des coûts abordables, les demandes de l'Administration et du secteur privé en hébergement et exploitation de plateformes et données informatiques.

Ce projet a également pour particularité, de faciliter la dématérialisation des procédures, pour la délivrance rapide et transparente de services et documents administratifs, y compris des actes d'état civil.

Construit sur une superficie d'un



hectare, pour un coût de 10 milliards de FCFA, le Data Center de Diamniadio dispose d'une capacité de 1000 TO (Tera Octets) en matière de stockage de données numériques.

« Avec ce Data Center qui marque notre souveraineté digitale, je ne voudrais plus voir les sociétés nationales et autres structures publiques développer leur propre centre de données qui n'atteindra pas ce standard et sera une grosse dispersion de moyens et d'énergie », a-t-il préconisé.

L'écosystème numérique africain

Grâce à un tel Datacenter, et grâce au haut débit déjà accessible partout dans le pays, l'écosystème tech déjà conséquent au Sénégal, va pouvoir continuer de se renforcer.

Macky Sall a instruit le gouvernement, en rapport avec l'Agence de l'Information de l'État (ADIE), à faire



désormais héberger par le Data Center de Diamniadio, l'ensemble des données et plateformes de l'État.

Le Directeur Général de l'ADIE, M. Cheikh Bakhoun, est revenu sur la place qu'occupe désormais le Datacenter de Diamniadio dans l'écosystème numérique africain, après trois ans de travaux.

« Aujourd'hui, le Sénégal dispose du plus grand Data Center dernière gé-

nération de l'Afrique de l'Ouest, avec presque mille mètres carrés de salles techniques et 1,4 MW de puissance énergétique. » se félicite –t-il.

Ce Datacenter, a-t-il poursuivi, va permettre à l'État du Sénégal « de maîtriser son destin numérique et de relever le défi de sa souveraineté numérique ». Une problématique à laquelle font face actuellement de nombreux pays africains. ■





Nous ambitionnons d'être la banque digitale de demain »

Dans un contexte de crise économique liée à la pandémie de Covid-19, Ecobank Sénégal fait preuve d'une grande résilience pour maintenir ses standards d'avant crise. Un grand défi auquel le nouveau Directeur général de la banque, Sahid Yallou et son équipe s'attellent au quotidien à traduire en réalité. Entretien.

Pouvez-vous nous faire une brève présentation de votre banque ?

Ecobank Sénégal est l'une des filiales du groupe Ecobank, un groupe panafricain présent dans 33 pays. Elle a été implantée au Sénégal, il y a une vingtaine d'années avec pour objectif de traduire sur le marché local l'ambition des pères fondateurs qui voulaient offrir des services financiers de classe mondiale aux entreprises, aux particuliers, aux gouvernements africains.

Ecobank Sénégal est aujourd'hui la troisième banque de la place en termes de bilan. Et notre ambition est d'aller plus loin et de nous positionner fondamentalement comme étant le moteur essentiel de cette transformation digitale qui s'opère sur le service financier.

Comment appréciez-vous les résultats obtenus par votre banque durant l'exercice 2020 ?

L'année 2020 comme vous le savez était une année assez difficile à l'échelle du monde entier. A Ecobank Sénégal, notre objectif était simple : prouver notre capacité de résilience face à une crise d'une profondeur aussi importante que celle que nous avons connue avec la Covid-19. Donc très clairement, le défi pour nous, c'était de réussir à maintenir nos fondamentaux, malgré le contexte difficile, malgré l'impact ô combien dramatique sur la vie de l'économie nationale. Notre défi, c'était aussi d'essayer de reproduire les mêmes résultats que nous avons obtenus en 2019. Et nous l'avons réussi. Nous n'avons certes pas connu la grande croissance, avec des taux de croissance faramineuse, mais

quand même nous avons réussi à faire une croissance de 20% sur nos résultats. C'était déjà ça pour nous dans un contexte où, on était partis véritablement dans un voyage incertain.

Donc 2020 nous a permis de voir et d'évaluer notre capacité de résilience face à des crises majeures. Nous avons pu retrouver les ressorts en nous-mêmes pour rebondir sur nos jambes. Globalement, je peux dire que nous sommes satisfaits de cette année 2020 de la façon dont nous avons tenu le challenge.

La pandémie de Covid-19 a provoqué une crise économique sans précédent. A quel point avez-vous été impacté par cette crise ?

Absolument, comme tout le monde, on a été impacté par la crise, à plusieurs égards. Déjà, les conditions difficiles dans lesquelles il fallait opérer (...)

Du point de vue business, nous avons bien évidemment été impactés également dans la mesure où l'essentiel des activités de la banque se passent chez les particuliers, les entreprises et les Etats. Et vous savez que tout le

monde a été pratiquement touché. Nous avons été amenés à revoir certaines activités, notamment celles transactionnelles (. ..) Comme je vous le disais, les baisses que nous avons enregistrées quelque part, nous avons pu nous réinventer sur d'autres lignes d'activités pour pouvoir maintenir l'équilibre.

Vous avez tantôt dit que vous êtes à la tête de cette banque depuis pas très longtemps, est-ce que vous pouvez nous dire ce que vous avez apporté comme innovation ?



Ecobank Sénégal est aujourd'hui la troisième banque de la place en termes de bilan

Ecobank Sénégal est une grande banque et l'équipe que j'ai trouvée ici est une équipe compétente avec une expérience assez longue et qui a eu à faire un travail formidable pour positionner très rapidement la banque en troisième position. Ainsi, mon rôle est essentiellement de dynamiser davantage cette belle énergie avec un élan de leadership qui doit positionner la banque sur d'autres strates dans le futur.

Vous savez très bien que nous sommes en pleine mutation profonde dans la façon d'opérer pratiquement dans tous les secteurs. Et dans ce contexte, le secteur bancaire n'est pas épargné. La banque de demain n'aura pas grand-chose à voir avec la banque d'hier et, en conséquence, il y a des sujets transformationnels. D'un point de vue opérationnel, il va falloir approfondir, pour positionner



la banque sur les sujets qui concernent le futur et qui permettent effectivement de résister au temps. C'est le rôle assigné à un directeur général, qui est censé apporter le leadership, la vision, qui lui permettent d'atteindre ses objectifs.

Nous avons essentiellement pour orientation, en dehors de notre

rôle traditionnel de financement de l'économie, d'être le moteur de la transformation digitale du service économique dans l'espace bancaire du Sénégal.

Comment comptez-vous mener cette transformation digitale ?

Le digital fait partie de l'essentiel de notre vision stratégique à

l'échelle du groupe et que nous traduisons sur le plan local. Il y a 5 ans, avec l'arrivée de notre CEO actuel, l'orientation stratégique a été prise, le virage digital a été amorcé à ce moment-là. Car on s'était dit que la banque de demain devra être basée sur le digital. Pourquoi le digital ? Le digital pour changer l'expérience client. Vous devez être en mesure de pouvoir opérer depuis votre salon sans avoir besoin de venir faire la queue à la banque. Le digital, parce qu'il permet d'accroître l'efficacité pour élargir les frontières de la banque. Vous savez aujourd'hui, il y a énormément d'attentes non comblées sur la qualité des services bancaires,

malgré le nombre d'agences que les banques ont dans les différents quartiers de Dakar et à l'intérieur du pays. Mais la vérité est que même avec ce niveau de bancarisation, nous recevons beaucoup de plaintes de la part des clients. Il faut savoir que les frontières s'élargissent pour embarquer davantage des compatriotes dans le système bancaire. De ce fait, le service ne serait pas à la hauteur, quel que soit le nombre d'agences que nous avons.

Donc nous avons décidé alors d'élargir le périmètre de nos opérations à l'inclusion financière en nous appuyant sur le digital

(. ...) Mais également de donner la capacité à ceux qui ont été jusque-là exclus du système bancaire de pouvoir accéder à un compte via un compte express qu'on peut ouvrir facilement à travers son smartphone.

Aujourd'hui, tout le monde est dans la course vers le digital mais Ecobank s'est engagé sur ce chemin depuis lors. Nous avons été les pionniers parce que notre application est aujourd'hui l'une des meilleures.

A la suite de cette application pour les particuliers, nous avons développé tout un service pour les entreprises également pour



leur permettre de digitaliser leur processus de paiement ou de gestion de la trésorerie.

Et le dernier maillon que nous avons soudé dans cette chaîne de transformation digitale, est ce que nous avons voulu faire connaître au marché la semaine dernière lorsque nous avons organisé le workshop avec les fintechs.

Nous voyons aux fintechs des partenaires qui peuvent venir en complément de ce que nous faisons sur le marché. Des partenaires qui peuvent s'appuyer sur la plateforme que nous avons développée et qui est disponible pour adresser des problématiques spécifiques auxquelles nous ne prêtons pas beaucoup attention.

Dans cette démarche, nous avons à plusieurs reprises réitéré notre engagement d'être le moteur de financement des PME. Et nous allons le traduire de plus en plus dans les faits en ouvrant davantage l'accès au financement à nos PME, qui sont nos champions. Donc le Digital, le financement des PME et la participation à l'approfondissement du marché financier via notre intervention sur le marché secondaire des titres publiques sont les actes sur lesquels nous comptons nous appuyer pour montrer que Ecobank donne la preuve que les Africains peuvent opérer avec les mêmes standards, sinon avec les meilleurs standards sur le marché de l'Afrique, avec des Africains pour les Africains.

La BCEAO a pris des mesures de résilience pour atténuer l'impact de la crise sanitaire sur les économies africaines. Comment appréciez-vous ces décisions ?

Je pense que tous les banquiers

sont unanimes sur le fait que la BCEAO a été ingénieuse et clairvoyante dans la gestion de cette crise. Fondamentalement, je me demande si une banque centrale aurait mieux fait ce que la banque centrale a fait. Très tôt, elle a initié des mesures de façon anticipative, avant même que les effets (de la crise) ne commencent à s'installer. Cela montre que nous avons une banque centrale qui n'est pas que traditionnelle mais une banque centrale qui est en mesure de trouver des solutions innovantes, prévenir les crises et pouvoir stabiliser le système financier et monétaire. Les mesures que la banque centrale a prises ont permis de pouvoir éviter tout type de crise aujourd'hui, et nous nous en félicitons. On ne déplore aucune difficulté majeure auprès des banques de l'union. Et ce mérite revient amplement à la banque centrale qui a su trouver des mesures idoines. Que cela soit en faveur des banques, à l'accès à des liquidités, et aussi à travers des décisions qui ont été taillées sur mesure pour accompagner les opérateurs économiques en difficulté.

Vous avez récemment signé un accord de partenariat avec l'Union nationale des commerçants et industries du Sénégal (Unacois). Pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste cette collaboration ?

Cette année, nous avons signé un accord de partenariat avec Unacois, qui est la plus grande faîtière des commerçants au Sénégal, pour les accompagner non seulement dans l'approvisionnement mais également dans l'ensemble de leurs besoins de financement à travers tous les marchés du Sénégal. A cet effet, on a signé un partenariat qui revêt deux volets.

Le premier volet concerne le financement de leurs besoins. A ce propos, nous avons dédié une ligne de financement de l'ordre de 15 milliards Frs Cfa pour les petits commerçants et le deuxième volet concerne l'inclusion financière qui consiste à développer notre réseau d'agents bancaires, ce que nous appelons le réseau Urgency à l'ensemble des marchés. Ce qui facilitera non seulement l'inclusion financière, mais également l'accès de ces commerçants-là aux services bancaires.



La banque de demain n'aura pas grand-chose à voir avec la banque d'hier et, en conséquence, il y a des sujets transformationnels

Quelles sont les perspectives de Ecobank Sénégal à court et long terme ?

A court terme, il faut que nous puissions participer à fond à la relance de l'économie nationale, en accompagnant les entreprises. Nous travaillons également sur le développement de notre réseau au Sénégal pas de façon classique, mais basé sur le digital. A long terme, nous ambitionnons d'être une bonne plateforme pour les fintechs. Et partant de là, d'être le moteur de la digitalisation du secteur bancaire au Sénégal. Si la banque de demain est digitale, nous ambitionnons d'être la banque digitale de demain et nous ambitionnons de jouer le premier rôle dans ce sens-là. ●



FBNBank, une banque moderne qui s'investit pour sa clientèle

Filiale de la First Bank of Nigeria Limited (First Bank), un groupe âgé de plus de 127 ans, depuis novembre 2017, FBNBank Sénégal souhaite se positionner comme la Banque Sénégalaise de premier choix en optimisant la valeur pour ses partenaires, grâce à une croissance durable, l'innovation et un service client de qualité.

Le levier de croissance de FBNBank Sénégal est la satisfaction de l'ensemble de ses clients avec lesquels elle entretient des relations de grande proximité. Son développe-

ment est ancré sur la recherche de la croissance et la rentabilité, grâce à une relation forte et harmonieuse entre ses clients, ses actionnaires et tous ses partenaires.

L'appartenance de FBNBank Sénégal au groupe bancaire et financier le plus ancien en Afrique subsaharienne constitue un atout majeur de compétitivité, de solidité et de stabilité au profit de ses clients.

Le groupe bancaire a su identifier et fructifier de nombreuses opportunités au niveau local et international, ce qui en fait un des acteurs

de plus en plus importants du développement économique et social en Afrique subsaharienne.

Son souci de modernisation et d'innovation est la constante majeure de son activité de collecte de ressources, d'octroi de crédits, de diversification et digitalisation de ses produits et services divers et variés. FBNBank est une banque moderne qui s'investit pour sa clientèle.

FBNBank se veut plus qu'une banque, et accompagne ses clients vers la réussite en les mettant au centre de ses priorités. En d'autres



Visite auprès du Ministre Amadou HOTT – Ministère de l’Economie du Plan et de la Coopération de la Délégation de FBNBank Sénégal (2)

termes, FBNBank pense à ses clients d’abord tel que l’indique son slogan « Vous d’abord »

Mission fondamentale

L’année 2020 a été marquée par une crise sanitaire causée par la Covid-19. Dans ce contexte d’incertitudes, FBNBank Sénégal a continué à accomplir sa mission fondamentale, à savoir la mise en œuvre d’accompagnement de l’économie sénégalaise, en vue de maintenir le niveau d’activité économique, tout en apportant son soutien aux politiques économiques du Sénégal avec les mesures prises par la Banque Centrale des États de l’Afrique de l’Ouest (Bceao).

FBNBank a également veillé à la sécurité de son personnel et ceux de ses clients avec le respect strict des mesures barrières, conformément aux recommandations des autorités sanitaires.

Les difficultés de certains clients à honorer leurs échéances bancaires, consécutives à la baisse soudaine de l’activité économique, étaient également de nature à créer des risques susceptibles d’affecter la stabilité financière.

L’enjeu majeur était de soutenir la résilience de l’économie face à la menace de la pandémie. Ainsi, conformément aux mesures palliatives instruites par la Bceao, FBN-

Bank Sénégal a accordé des reports d’échéances de prêts, sans frais ni pénalités, à sa clientèle affectée par la crise et éprouvant des difficultés à rembourser leurs dettes. Parallèlement, malgré le contexte de la crise, la Banque a considérablement augmenté son volume de prêts octroyé à sa clientèle entreprise et particulier.

Il est important de préciser que le report des échéances, la hausse considérable des prêts octroyés à la clientèle (emplois) ainsi que l’effet de la COVID 19, n’ont impacté aucunement la qualité du portefeuille de la FBNBank qui a enregistré un taux de créance compromise de 0,3%, considéré parmi les taux les plus faibles de la zone UEMOA.

La digitalisation des services bancaires



Visite à Toube auprès du Khalife General des mourides

Chiffres clés et Réalisation de la FBNBank en 2020 :

La Banque a fait preuve d’une grande résilience en 2020 malgré l’impact de la crise sur l’économie mondiale. Ainsi au 31 Décembre 2020, la Banque a enregistré en 6 mois des performances remarquables notamment. Des résultats obtenus, indique-t-on, grâce à l’engagement du personnel de la Banque, du soutien infaillible du Groupe First Bank, de la confiance de la clientèle qui au cœur de ses activités.

- Croissance de la taille de bilan de 105.21%
- Hausse du volume des ressources de 135.77%
- Hausse des emplois de 655.18%
- L’augmentation de la rentabilité des revenus de 138.89%
- Baisse considérable du taux de créance compromise de 6.47% à 0.71 %.
- Croissance de volume de prêts aux particuliers 65.98%

Outre ces mesures conjoncturelles, la banque a aussi réduit les frais de retrait par carte bancaire afin de permettre le respect des mesures barrières instruites par les autorités tutelles. Il en est de même sur le volet de la digitalisation des services bancaires, avec l'effort supplémentaire fourni par la Banque pour lancer son application FBNMobile.

Ce lancement vise à contribuer à la lutte contre la COVID 19, dans la mesure où les clients de FBNBank ont eu la possibilité d'effectuer leur transaction en ligne en toute sécurité tout limitant leurs déplacements en agence et ainsi respecter les mesures barrières. Ces mesures ont contribué à accroître l'inclusion financière, comme en atteste la forte augmentation du nombre de nouveaux comptes de monnaie électronique ouverts.

Par ailleurs, en tant que tête de file, la FBNBank exprime sa fierté d'avoir syndiqué, une facilité de 200 millions d'euros de financement avec la SAR (Société Africaine de Raffinage) le 09 Octobre 2020. Ce financement, souligne-t-on, a considérablement contribué à la sécurisation de l'approvisionnement en produits pétroliers du Sénégal. Cette facilité, souligne-t-on, a contribué à stabiliser l'approvisionnement en hydrocarbures de manière indépendante au Sénégal. Ainsi, cette réalisation place FBNBank Sénégal dans une position de banque très compétitive et de partenaire stratégique du pays.

En phase avec les enjeux actuels du secteur bancaire en matière de sécurités des informations, des transactions et la protection des données des clients, FBNBank s'est aussi donnée pour mission de s'aligner continuellement sur les normes internationales en matière sécuritaire.

Profil

Omar Dioum, Administrateur,
Directeur Général FBNBank Sénégal

Une passion pour la réussite »

Administrateur, Directeur Général de FBNBank Sénégal M Omar DIOUM est le premier Sénégalais à occuper de telles fonctions à la tête de la filiale du Groupe First Bank Nigeria Ltd, depuis que l'institution bancaire a été créée.



Gâce à son parcours professionnel, il est doté d'une grande crédibilité en matière de gouvernance et a fait preuve de leadership affirmé à tous les postes dont il a eu la responsabilité.

Avec son expertise dans le secteur financier et essentiellement dans le financement des Grandes Entreprises en Afrique, il fait preuve d'une vision stratégique pour contribuer à la réussite de FBNBank Sénégal.

C'est avec cette même vision que M. DIOUM s'inscrit dans la dynamique du Groupe First Bank Nigéria fondé en 1894 (127 ans) et qui se positionne parmi les plus anciens groupes de services financiers en Afrique Sub-Saharienne.

Omar DIOUM a débuté sa carrière à SHELL Sénégal en tant qu'Helpdesk Administrator et Helpdesk Analyst avant d'intégrer le secteur bancaire en tant qu'Analyste crédit au sein de la banque des Grandes Entreprises de Ecobank Senegal avant d'être promu à différents postes de gestionnaire de compte de la banque des Grandes Entreprises (Secteur Public, Organisations Internationales et Institution Financière, Entreprises locales, Chargé du commerce sous régional pour la zone UEMOA).

Postes stratégiques

La mise en œuvre des stratégies audacieuses dans le secteur et l'application de programmes de financements innovants visant à développer les opportuni-

tés pour le secteur privé, lui ont permis de très vite évoluer vers des postes stratégiques au sein même du Groupe Ecobank.

Avant de rejoindre le groupe First Bank, Omar DIOUM occupait les fonctions Administrateur et Directeur Général Adjoint Désigné de Ecobank Cameroun qu'il cumulait avec sa fonction, au sein du Groupe Ecobank de Directeur de la banque des Grandes Entreprises pour l'Afrique centrale supervisant 7 pays : Cameroun, Gabon, TCHAD, République Centre Afrique, Sao Tome, Congo Brazzaville et la Guinée équatoriale. Auparavant, Mr. DIOUM a été Directeur de la banque des grandes entreprises de quelques filiales du groupe Ecobank en Afrique de l'Ouest, Afrique Centrale et Afrique Australe notamment : Ecobank guinée Bissau, Ecobank Gabon et Ecobank Mozambique.

Omar Dioum est titulaire d'un Diplôme Supérieur de Gestion à l'Institut Supérieur de Management » (ISM – Dakar) et une Certification en Communication d'Entreprise (l'Université virtuelle africaine et l'Université de Georgetown (Washington DC) et d'un BEPA (Brevet d'Étude et de pratique d'anglais) de l'institut sénégalobritannique.

Polyglotte, Omar DIOUM parle le Français, l'Anglais, et le Portugais.





En aparté avec :

Adama LAM, Président de la Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal (CNES)

« **La CNES a toujours été à l'avant-garde de la promotion d'un secteur privé national fort** »

Élu à l'unanimité, le 13 mars dernier, Président de la Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal (CNES), M. Adama Lam dévoile pour Réussir la feuille de route qu'il compte dérouler durant son mandat.

Réussir : Peut-on avoir une sommaire idée des axes programmatiques de votre mandat, en tant que nouveau président de la Confédération nationale des employeurs du Sénégal (Cnes), près de quatre mois après votre élection ?

Adama LAM : Je rappelle que le fil conducteur de ma candidature à la fonction de Président de la CNES est : « Un secteur privé national fort, véritable levier de l'émergence et de la souveraineté économique de notre pays. » A partir de cette conviction, j'ai proposé à mes collègues adhérents des fédérations, groupements et syndicats, un programme axé sur deux centres d'intérêts.

Le premier axe d'intervention retenu dans mon programme est de faire l'état des lieux de nos entreprises et des filières dans lesquelles elles opèrent. Nous sommes en train d'effectuer ce travail de revue approfondie des sociétés membres de la CNES, à travers d'une part, la redynamisation des fédérations, et d'autre part, des visites de terrain pour palper les réalités. Cette démarche en cours débouchera sur des propositions de solutions qui seront transmises à toutes les parties prenantes : Etat, partenaires techniques et financiers, etc.

Le second volet de mon programme, consistait à consolider nos rapports de partenariat avec les principales structures étatiques en insistant sur une nécessaire complicité positive pour que des solutions pratiques basées sur une approche systémique, soient trouvées aux problèmes de l'entreprise.

Après quatre mois, les résultats sont encourageants si j'en juge par l'enthousiasme des membres, suite aux rencontres effectuées et qui sont entrain de se poursuivre. Cela est d'autant plus réconfortant que je me suis engagé dans mon programme à œuvrer pour que le patronat parle d'une même voix. C'est un impératif qui nous interpelle tous et je prendrais une part active à toute initiative qui ira dans ce sens.

La Cnes, on le sait, a toujours été à l'avant-garde du combat de la préférence nationale. Depuis lors, peut-on dire que le secteur privé a obtenu des résultats probants dans cette revendication ? Et comment comptez-vous poursuivre ce combat, pour obtenir plus d'acquis ?



Le secteur privé national a du mal à prendre une place privilégiée dans le tissu économique national

Depuis des décennies, la CNES s'est évertuée à souligner de manière forte et soutenue, la nécessaire intégration de la « préférence nationale » dans les politiques publiques. Ce discours n'était pas bien compris et nous avons prêché longtemps dans le désert mais sans jamais nous décourager.

A mon avis, il ne me semble plus nécessaire de souligner cet ancrage dans la préférence nationale. Tout le monde a compris. Par contre, nous sommes en droit de nous demander

si les déclarations seront suivies d'effet et de manière durable. Le combat qu'il faut mener est à mon avis de plusieurs ordres. Renforcer ce combat, c'est fortifier les entreprises nationales pour qu'elles aient un accès plus important à la commande publique.

L'État sénégalais mise sur le secteur privé pour l'opérationnalisation du programme d'urgence pour l'emploi des jeunes. Comment la Cnes peut-elle contribuer à la réussite de ce programme ?

Les événements de mars 2021 ont montré que le malaise des jeunes est très profond, surtout en matière d'emploi.

Je rappelle qu'entre 2012 et 2014, la CNES a été, en relation avec toutes les administrations et les partenaires techniques, une cheville ouvrière qui a participé activement à la production d'un rapport exhaustif sur l'emploi des jeunes. Ce document de haute facture, regroupant les problématiques de tous les terroirs a été remis entre les mains des autorités. Malheureusement, notre faiblesse principale qui consiste à faire de bons documents et de les ranger dans des tiroirs, a encore eu raison de ce travail qui a mobilisé pendant deux ans, avec pas moins de 90 réunions à travers l'ensemble du territoire national.

Quel rôle la CNES peut-elle jouer dans l'emploi des jeunes ? D'abord, apporter par le biais de nos membres, notre expérience d'entrepreneurs et de preneurs de risque pour soulever les principaux écueils à éviter.

Par ailleurs, les entreprises sont les principaux pourvoyeurs d'emplois durables. La création de nouveaux emplois, notamment en direction des jeunes s'est déclinée entre autres par un partenariat Etat/employeurs pour pouvoir absorber les 15 000 emplois sur ce projet. Nous y prendrons notre part et nos membres sont sensibilisés à ce sujet.

Le tutorat est aussi une possibilité offerte aux jeunes entrepreneurs qui souhaitent bénéficier de l'expérience des aînés. Indépendamment de toutes ces initiatives, le rôle du patronat est d'investir et les nationaux le comprennent.

Votre présidence coïncide avec le lancement du Plan d'actions prioritaires ajusté et accéléré (PAP2A) (2019- 2023). Quel rôle la Cnes peut-elle jouer dans l'exécution du PAP2A?

Comme je viens de l'indiquer ci-dessus, la CNES a toujours été à l'avant-garde de la promotion d'un

secteur privé national fort. Notre devise depuis toujours « Des sénégalais qui croient au Sénégal » qui date de notre création en 1985 l'atteste à merveille.



L'État gagnerait à donner à l'industrie nationale sa vocation d'accélérateur du processus de développement durable.

De manière concrète, il s'agira pour les membres de la CNES, d'être présents dans les domaines prioritaires. Toutefois, il nous faut insister sur les préalables à une véritable relance qui ne peut passer que par un soutien structuré et massif aux entreprises particulièrement malmenées par la crise.

La CNES va promouvoir le regroupement d'entreprises sous forme de

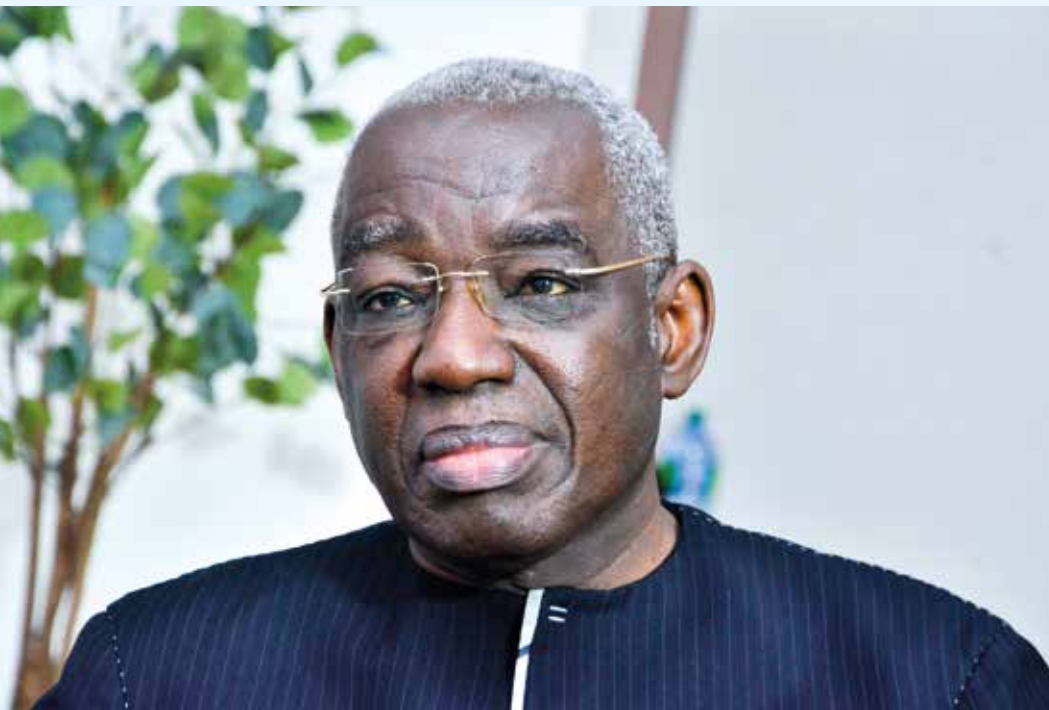
consortium pour pouvoir atteindre une masse critique d'investissement et avoir la crédibilité financière et technique de soumission à plus de marchés publics face à la capacité d'intervention des concurrents extérieurs, notamment sur le local content global.

Le secteur privé national a-t-il les moyens de sa politique de développement face à un secteur privé étranger compétitif et conquérant ?

Le secteur privé national a du mal à prendre une place privilégiée dans le tissu économique national. Les raisons de cette faiblesse sont multiples et incombent autant à l'Etat qu'au dit secteur. L'Etat gagnerait à donner à l'industrie nationale sa vocation d'accélérateur du processus de développement durable.

Par ailleurs, les récentes mesures relatives aux droits d'accises sur le plastique et les bouillons, au-delà de la procédure de prise de décision, ne renvoient pas une image rassurante vers l'industriel, même si l'on peut comprendre la nécessité pour l'Etat de s'appuyer sur des niches fiscales pour réajuster un budget particulièrement mis à mal suite à la crise de la Covid. Malgré tout, l'industrie a besoin de stabilité et de prévisibilité dans les choix fiscaux.

En conclusion, le secteur privé national peut jouer sa partition si l'Etat le reconnaît comme acteur majeur libéré des entraves ci-dessus évoquées et comme partenaire responsable dans la conduite de sa politique de relance économique.



En tant que vivier de l'emploi et par ricochet créateur de richesses, comment le privé entend-t-il concourir à la "digestion" du programme d'urgence de 350 milliards de FCFA en 3 ans dont 150 milliards pour 2021, annoncé par le chef de l'Etat ?

Les financements importants qui sont programmés sur 3 ans par l'Etat pour juguler ce problème d'emploi des jeunes laisse espérer que le secteur privé structuré sera aussi pris comme un partenaire privilégié dans les projets de création d'emploi.

Cependant, l'argent ne peut pas régler à lui seul les problèmes d'emploi des jeunes. Être entrepreneur, c'est d'abord un état d'esprit

Par ailleurs, la véritable création d'emplois durables et viables, en si peu de temps, ne peut se faire que via des entreprises structurées, dotées de capacité managériales affirmées, ce dont dispose le secteur privé. ●

Profil

Un homme d'expérience pour diriger la CNES

Au vu de son riche parcours académique et professionnel, le nouveau président de la Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal (CNES) nourrit l'ambition d'œuvrer à l'émergence d'un secteur privé national fort et uni. Un challenge à la portée de M Adama Lam.

Le nouveau patron de la CNES est en terrain connu. Grâce à son cursus académique, Adama Lam est suffisamment outillé pour satisfaire les attentes légitimes placées en lui par ses pairs. Actuel vice-président du Groupement des armateurs et industriels de la pêche au Sénégal (GAIPES), est un ingénieur financier de profession.

Titulaire d'un Diplôme Supérieur de

Gestion des Entreprises (CESAG – 3ème promotion), Adama Lam est aussi nanti d'un Diplôme de l'École Nationale des Travaux Publics et du Bâtiment de Dakar, et d'un autre parchemin d'Ingénieur en Génie Civil (ESP - Ex ENSUT de Dakar).

Sur le plan professionnel, Adama Lam totalise une expérience de 10 ans au niveau de l'Administration sénégalaise, notamment dans les Travaux Publics et l'Urbanisme, en qualité de Chef de Service d'Urbanisme et d'Ingénieur, Chef de la division d'entretien du patrimoine bâti de l'État.

Il revendique aussi 5 ans d'activités bancaires au sein de la la Société Financière Sénégalaise pour le Développement de l'Industrie et du Tourisme (SOFISEDIT). Par la suite, il a rejoint la SENEMECA – Sénégalaise de Mécanique où il a assumé durant cinq ans, les fonctions de Directeur Financier.

Toutefois, Lam a consacré l'essentiel de sa carrière professionnelle, soit durant une période de 25 ans, dans le secteur de la pêche industrielle.

Président et fondateur de l'ONG « MEDIC HUB » dédiée à l'aide sociale et sanitaire aux personnes les plus démunies, il manie à l'aise la langue de William Shakespeare. ●





Banque :



La mésofinance, levier de financement des PME/PMI

Avec la mésofinance, les PME et PMI ont aujourd'hui une alternative crédible pour accéder à des financements flexibles et rapides. Une aubaine pour les entrepreneurs. Toutefois pour s'installer plus confortablement dans l'écosystème économique du Sénégal dans le temps, les institutions de mésofinance devront relever plusieurs défis.

Ce n'est un secret pour personne. Les PME et PMI au Sénégal font face à d'innombrables difficultés au financement. Contrairement aux grandes entreprises, aux commerçants ou artisans, qui, respectivement bénéficient d'accompagnement soit

de la part des banques commerciales, soit des structures de microfinance. Les PME/PMI, elles, sont souvent laissées en rade. La raison ? Parce que ces dernières « *sont souvent fragiles et ne présentent pas assez de garanties réelles pour ainsi pouvoir jouir de la confiance des instances traditionnelles de financement* », relève l'économiste Mansour Samb.

Pour combler ce vide, les PME et les PMI peuvent toutefois se tourner vers une troisième voie de financement : la mésofinance. Les institutions de mésofinance proposent ainsi à cette frange de l'écosystème économique des produits et services et des montants de financement plus adaptés à leurs besoins et à leurs réalités. A

la différence des banques classiques, celles-ci prétendent faire preuve de plus d'agilité, de flexibilité et de rapidité.

Selon le banquier Mamadou Sène, auteur du livre : *La Banque expliquée à tous – Focus sur l'Afrique* », avec les institutions de mésofinance, les PME et PMI peuvent avoir le sentiment d'être mieux écoutées qu'elles ne l'auraient été dans une institution de financement s'adressant à plusieurs segments de clientèle : « *Ce traitement plus individualisé donne sans doute aux entreprises plus d'espace pour la négociation.* »

L'avantage des institutions de mésofinance pour les PME et PMI,

de compte de l'entreprise... « Ces investigations une fois terminées, ajoute Alioune Gueye, permettent de savoir la capacité d'endettement de l'entreprise et, in fine de décider si l'institution peut ou non injecter de l'argent dans cette entreprise. »

Un autre avantage offert par la mésofinance : les courts délais dans la diligence des demandes de crédit. « Avec les banques classiques, le client peut souvent patienter jusqu'à deux mois avant de voir sa demande de financement être traitée. Mais avec les institutions de mésofinance, en revanche, une fois que l'étude sur l'activité du client est terminée et son dossier validé, il peut, en une ou deux semaines, recevoir son financement. »

Le défi de l'implantation à grande échelle

Certes, la mésofinance offre une alternative aux entrepreneurs, mais elle ne résout pas pour autant tous leurs problèmes d'accès au financement. L'implantation du service à grande échelle tarde à se faire. Hormis quelques institutions telles que le groupe Cofina, qui ont fait de la mésofinance leur activité principale, le Sénégal compte plus de banques classiques et d'institutions microfinances.

Comment dès lors permettre à ce secteur, considéré comme la troisième voie de financement des PME et PMI de se développer ? Selon l'économiste Mansour Samb, aujourd'hui, beaucoup d'hommes d'affaires pensent qu'il n'y a pas de différence entre les banques classiques et les institutions de mésofinance. « Parce que tout simplement, les taux d'intérêt et la gestion du risque entre ces entités restent les mêmes, a-t-il soutenu ».

Pour remédier à cette problématique, Mansour Samb estime que la BCEAO

doit aujourd'hui reconnaître l'activité de la mésofinance et adopter un statut spécial pour ce secteur. Selon lui, ce statut spécial permettra d'encadrer les taux d'intérêts et la gestion du risque pour les institutions de mésofinance.

« La BCEAO doit être un instrument économique pour booster nos économies. Cette mission qui lui est assignée passera par l'émergence du secteur de la mésofinance, principal partenaire financier des PME qui regroupent 90% de nos tissus économiques locaux, analyse l'économiste. Ainsi, l'un de ses principaux défis à relever est celui des taux d'intérêt et il faut aujourd'hui une nette différence dans la politique de financement entre la banque commerciale et la mésofinance. Et ce travail doit être fait par la BCEAO. »

Les institutions de mésofinance doivent aussi relever les défis de l'innovation et de l'agilité, de la qualité des ressources humaines, de la maîtrise du risque, mais surtout celui du positionnement et du développement commercial. En cela, il est impératif pour ces dernières d'être le « plus proche possible de sa clientèle-cible – les TPE, les PME, les auto-entrepreneurs et les classes moyennes –, de réussir dans la durée à être plus attractive que les institutions de financement concurrentes, notamment les banques traditionnelles, les établissements financiers et la microfinance. Elle doit, à cet effet, disposer d'une offre de produits et services large, diversifiée, compétitive et de qualité », avance Mamadou Sène, actuellement membre du conseil d'administration de CBAO Groupe Attijariwafa bank.

La mésofinance, une aubaine pour les PME/PMI

Avec la crise économique liée à la pandémie de Covid-19, nombre d'entreprises ont vu leurs activités

c'est que ces dernières n'exigent pas obligatoirement des garanties réelles.

« Ce qui les intéresse le plus, c'est la santé de l'activité à laquelle s'adonne l'entreprise qui souhaite obtenir un financement », remarque Alioune Gueye, responsable d'une banque de la place.

Selon lui, pour financer une entreprise, « les banques mésofinance se fondent sur des études objectives - menées par leurs agents dédiés à la tâche - quant à la rentabilité de l'activité de celle-ci. »

Pour ce faire, elles se basent sur les factures d'achat et de vente, les relevés



être menacées. Afin de pouvoir continuer à exister, il fallait donc pour beaucoup d'entre elles compter sur un accompagnement souple, mais aussi rapide des banques. Dans « cette posture de sauveur », les institutions de mésofinance ont répondu présentes. Elles ont en effet permis à plusieurs PME/PMI de survivre à la crise, témoigne Alioune Gueye, responsable de banque.

« La mésofinance a permis à beaucoup d'entreprises qui, avec la crise économique, se trouvaient dans le rouge de se relancer, grâce notamment aux primes de relance qu'elle offre à sa clientèle. Ce que ne fait pas, par exemple, les banques classiques, qui exigent obligatoirement des garanties réelles », explique-t-il, avant de poursuivre : « Au lieu de raisonner strictement en termes de garanties, les institutions de mésofinance, elles, vont s'approcher du client et voir quelles sont ses difficultés : besoin de crédit ou de fonds de roulement.... Si elles jugent que l'entreprise est de bonne foi, elles vont ainsi lui octroyer un financement pour relancer son activité. »

Les entrepreneurs restent sur leur faim

« L'accès au financement est une grande source de stress pour les entrepreneurs. » Doudou Sy dirige une entreprise de BTP depuis plus de 15 ans. Mais à chaque fois qu'il est question pour lui de trouver un financement pour réaliser un projet, l'homme se confronte à des difficultés réelles. « Parfois, j'ai seulement envie de liquider mon entreprise et de trouver un poste dans

une boîte comme le font beaucoup de personnes, tellement l'accès à un financement reste un casse-tête. Les banques exigent des garanties souvent insoutenables. Le problème est qu'elles ne veulent prendre aucun risque pour accompagner les jeunes entrepreneurs qui n'ont souvent pas beaucoup d'expériences mais ont quand même une expertise avérée », confie-t-il.

Face à de tels problèmes, la mésofinance s'offre comme alternative certes, mais reste insuffisante, juge Omar Kane, propriétaire d'une entreprise d'installation électrique. « Le chantier est vaste et les institutions qui s'adonnent à la mésofinance ne sont pas légion. En plus, à l'instar des banques classiques, elles exigent des garanties réelles. Et pour un entrepreneur qui vient de débiter et qui veut lancer son projet, où est ce qu'il va trouver tous ces gages ? C'est quasi impossible. Aujourd'hui la réalité est que, à cause de toutes ces difficultés, tenir une entreprise est stressant », regrette l'entrepreneur.

Malgré tous ces couacs, la mésofinance reste tout de même un levier de financement très important pour les PME/PMI. Et, sans aucun doute, la présence des institutions de mésofinance diversifie, mais surtout enrichie l'offre de produits et services à la clientèle. Ce qui fait de cette pratique un atout supplémentaire pour l'économie sénégalaise.



GREEN
CLIMATE
FUND

**1^{ère} Banque commerciale
sénégalaise accréditée au Fonds
Vert pour le Climat (FVC)**



LA BANQUE AGRICOLE

Experte et ouverte



#labanqueagricole



Entretien : Malick Ndiaye, Directeur Général de la Banque Agricole



**2020 a été
particulièrement marquée
par l'accréditation de
notre Banque au Fonds
Vert pour le Climat »**



Réussir busines : Pouvez-vous nous faire un sommaire présentation de votre banque ?

Malick Ndiaye : La Banque Agricole a été créée le 6 Avril 1984. Elle a ainsi trente-sept (37) années d'expérience sur le terrain. Elle est une institution financière de droit sénégalais, leader dans le financement du développement des chaînes de valeur agricole. La Banque offre aussi des services monétiques, de transfert d'argent, de banque en ligne et de monnaies électroniques. La Banque Agricole dispose du réseau d'agences bancaires le plus décentralisé au Sénégal avec plus de quarante agences et bureaux.

Elle bénéficie aussi d'un réseau de correspondants bancaires et d'un réseau de partenaires au Sénégal et à travers le monde.

A côté de sa signature « Experte et ouverte », La Banque Agricole promeut les valeurs de solidarité, de transparence, d'équité, de proactivité, de dynamisme et de professionnalisme.

Faites-nous un commentaire des résultats obtenus par votre banque durant l'exercice 2020 ?

La Banque Agricole a clôturé l'exercice 2020 avec un total bilan de 335 milliards 232 millions de FCFA et un Produit Net Bancaire de 17 milliards 888 millions de FCFA

La Banque Agricole a clôturé l'exercice 2020 avec un total bilan de 335 milliards 232 millions de FCFA et un Produit Net Bancaire de 17 milliards 888 millions de FCFA confirmant la croissance continue de la taille de la Banque. L'année 2020 coïncide aussi avec la troisième année de mise en œuvre de notre plan d'affaires SYNERGIE 2022 dont l'analyse globale des résultats obtenus en fin d'année, fait ressortir un taux d'exécution moyen de 84,5% malgré de nombreuses péripéties liées particulièrement à la crise COVID-19. Ce résultat est globalement satisfaisant et indique que la Banque est sur une bonne trajectoire de transformation qui permet d'espérer l'atteinte des objectifs qu'elle s'est assignée en 2022.

Par ailleurs, dans sa contribution active au développement économique et sociale du Sénégal, la Banque a poursuivi ses activités de soutien à l'agriculture notamment le financement des intrants et du matériel agricole et l'appui à la commercialisation des produits agricoles qui ont impacté positivement la collecte de ressources et les emplois de la Banque. De plus, nos parts de marchés dans le segment des particuliers se sont renforcés avec le dynamisme commercial

de nos nouveaux produits commerciaux comme 'Ndoorté'.

Peut-on avoir une idée du volume global de l'encours de crédits octroyés par votre banque durant le précédent exercice ?

Globalement, nos objectifs d'emploi ont été largement atteints. En effet, pour des projections au budget se chiffrant à 254 milliards 579 millions, l'encours global de crédits à la clientèle de LBA se chiffre à 264 milliards 925 millions FCFA au 31 décembre 2020.

Le financement de la production agricole en 2020/2021 a atteint 21 milliards 338 millions FCFA et a concerné toutes les chaînes de valeur : arachide, riz, coton, banane, sésame, horticulture, etc.

La Banque a été aussi très active dans le financement des campagnes de commercialisation des produits agricoles avec des encours au 31 décembre 2020 qui s'élèvent à 18 milliards 442 millions FCFA, incluant l'arachide, le coton et le riz de la Vallée.

Les effets de la COVID-19 ont inéluctablement entraîné des dysfonctionnements notables, dont des retards d'échéances. Peut-on avoir une idée de la stratégie de résilience globale mise en place par la Banque ?

Dès le début de la crise, la Banque a conçu une stratégie de résilience globale lui permettant de protéger ses employés, de poursuivre son fonctionnement et d'accompagner sa clientèle.

A cet effet, une dynamique de travail concertée nous a permis de mettre en place un dispositif de protection COVID-19, d'élaborer une stratégie de riposte et de résilience face à la crise et de concevoir et mettre en œuvre un Plan de Continuité d'Activités en adéquation avec les recommandations des autorités sanitaires nationales et internationales compétentes.

Le plan de riposte et de résilience de la Banque a permis d'atténuer les effets

et impacts causés par la pandémie sur l'exploitation et la clientèle. A cet effet, plusieurs mesures, en relation avec les autorités de contrôle et de supervision mais aussi les partenaires au développement, ont été prises telles que :

- Les reports d'échéances des créances des entreprises et particuliers impactés par la COVID 19 ;
- L'élaboration d'une stratégie d'atténuation des impacts économiques de la COVID 19 sur le secteur agricole qui nous a permis de lever 1,7 milliards FCFA auprès de l'Agence Française de Développement (AFD) pour accompagner la production de mil, maïs, niébé, sésame et fonio dans les parties Centre, Nord et Sud-Est du pays.



Le plan de riposte et de résilience de la Banque face à la crise COVID-19 a permis d'atténuer les effets et impacts sur l'exploitation et la clientèle

Quelles ont été les innovations-phases menées durant le précédent exercice ?

L'année 2020 a été particulièrement marquée par l'accréditation de notre Banque au Fonds Vert pour le Climat. Il faut rappeler que le processus d'accréditation de LBA a commencé en 2017 pour être bouclé avec succès en Août 2020 avec l'approbation du Conseil d'Administration du FVC lors de sa 26ième session.

Auparavant, Le Fonds Vert Climat avait porté son choix sur La Banque Agricole pour assurer la gestion administrative et financière du programme « Readiness » ou en français « Programme de préparation » qui est un mécanisme mis en place pour accompagner le renforcement des capacités institutionnelles des Autorités Nationales Désignées (AND) ou des Points Focaux (PF) et des Entités

Accréditées (EA) d'accès direct.

Par ailleurs, dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie commerciale déclinée dans son plan d'Affaires Synergie 2022, la banque a procédé au lancement de deux produits phares que sont : le Crédit-Bail et AgriCash.

Le guichet Crédit-Bail a été initié pour diversifier nos produits et satisfaire les besoins de la clientèle et du public en général. La Banque considère le Crédit-Bail comme une option moderne d'accès aux équipements agricoles et hors agricoles pour les PME/PMI et les grandes entreprises sénégalaises.

En outre, le lancement de l'appliquetif AgriCash, notre plateforme digitale, s'inscrit dans une volonté de satisfaire les besoins du public cible dans le contexte de forte digitalisation des opérations financières.

Aussi, La Banque Agricole a migré son système d'information de Amplitude V10 à Amplitude V11 pour une meilleure prise en charge de l'activité de production et un bon arrimage aux dernières évolutions des systèmes d'information bancaires.

Votre opinion sur les mesures de résilience prises par la BCEAO visant à atténuer l'incidence de la pandémie de la COVID-19 sur les économies des pays de l'Union et à soutenir les ménages et entreprises ?

Nous les avons trouvées très salutaires en ce sens que ces mesures ont été d'un grand apport dans l'atténuation de l'impact de la pandémie Covid-19 sur le système bancaire et le financement de l'activité économique dans l'Union d'une manière générale. En interne, les mesures prises par la BCEAO en relation avec le système bancaire et les systèmes financiers décentralisés nous ont permis d'accompagner notre clientèle dans l'allègement du remboursement des crédits par le biais des reports d'échéances et des rééchelonnements.

Vos perspectives à court et moyen terme ? Des innovations en vue ?

La Banque est résolument inscrite dans une dynamique d'innovation commerciale pour satisfaire les attentes et besoins de sa clientèle. Les défis liés au renforcement de l'action commerciale sont énormes face à une clientèle de plus en plus exigeante et une concurrence acerbe sur la place. Néanmoins, LBA s'attèle à :

- Développer des produits spécifiques destinés à la finance climat à la suite de notre accréditation aux Fonds Vert pour le Climat ;
- Développer des produits et services bancaires spécifiques en direction des couches défavorisées dans le cadre de la mise en œuvre de notre politique Genre et d'inclusion financière ;
- Travailler davantage sur des offres packagées en rapport avec les besoins spécifiques de notre clientèle ;
- Digitaliser notre offre de services bancaires ;
- Développer des moyens de paiement sur Mobile ou Web Banking;
- Développer de nouveaux produits monétiques.

Aussi, pour renforcer notre efficacité opérationnelle, en plus de la migration de notre système d'information de Amplitude V10 vers V11, nous travaillons à digitaliser le processus de traitement de notre courrier et la numérisation de nos archives.

De manière plus spécifique, la banque mettra en place une stratégie adaptée aux cibles et besoins de financement pour garantir l'accroissement de ses activités en termes de ressources et d'emplois. ●



Prêts immobiliers

La CRRH-UEMOA accorde une ligne de crédit de 2 milliards de FCFA à Cofina Sénégal

La Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire (CRRH-UEMOA) a accordé une ligne de crédit de 2 milliards de FCFA (3,6 millions de Dollars) à Cofina Sénégal.

La convention de refinancement de prêts à l'habitat sur ressources concessionnelles a été signée le 2 juillet à Dakar entre le Directeur Général de la CRRH-UEMOA, M. Christian Agossa, et le Directeur Général de Cofina Sénégal, M. Mame Alassane Dia.

À travers cette convention, la CRRH-UEMOA élargit l'efficacité de son modèle au financement de l'accès à la propriété des populations à revenus modestes.

Par cet acte, la CRRH-UEMOA entend ainsi jouer sa partition dans le programme des 100 000 logements sociaux initié par l'État du Sénégal.

Ce prêt de la CRRH - UEMOA en faveur de Cofina Sénégal, permettra à cette structure de mettre à disposition de sa clientèle des crédits destinés à l'acquisition de biens immobiliers à moindre coût.

« Il s'agit de consentir des prêts de 15 millions de franc CFA au maximum, à des ménages solvables sur une durée de 10 ans au maximum, avec un taux d'intérêt limité à 400 points de base en sus du coût du refinancement que nous vous accordons à 6,5% l'an », explique M. Christian Agossa.

Depuis 2012, a-t-il rappelé, la CRRH-UEMOA a mobilisé 296,8 milliards de FCFA de ressources longues au bénéfice de ses banques actionnaires et des SFD clients.

Dans ce montant, 252 milliards de FCFA ont déjà été décaissés

Historique

C'est en ce terme que le Directeur Général de Cofina Sénégal a qualifié la signature de la convention de refinancement de prêts à l'habitat sur ressources concessionnelles.

« Cofina n'avait pas de ressources longues pour octroyer des crédits allant de 6 à 10 ans. Cette initiative de la CRRH nous donne le levier et les moyens afin d'accompagner les personnes à revenus modestes. Je me réjouis infiniment de l'initiative de la CRRH qui a commencé par COFINA, j'espère qu'elle va faire tache d'huile partout au Sénégal et sur toute l'étendue de la zone UEMOA », a déclaré Mame Alassane Dia.

Selon le DG de Cofina Sénégal, « le secteur l'immobilier est aujourd'hui en souffrance, faute d'un grand nombre de promoteurs pour faciliter aux ménages, l'accès à la propriété bâtie. Ce prêt va nous permettre de mieux accompagner les ménages solvables à obtenir plus facilement des lignes de crédit pour des logements sociaux avec des prêts à maturité longue ».

Devenu au fil des ans le leader de la mésofinance au Sénégal, avec à son actif, un réseau de 35 agences. Cofina Sénégal gère un portefeuille de plus de 85.000 clients. Au 31 décembre 2020, l'institution affichait un total bilan de 63 milliards de francs CFA. COFINA a démarré ses activités au Sénégal en avril 2014.

Pour sa part, la CRRH-UEMOA a été créée le 16 juillet 2010, à Cotonou, par 29 banques commerciales de l'UEMOA dont la Banque ouest-africaine de développement (BOAD).

Dotée d'un capital de départ de 3.426 millions de FCFA, la CRRH-UEMOA est un établissement financier à caractère bancaire agréé le 11 novembre 2011.



Un secteur en plein essor malgré les challenges

Par Abibatou Diop

Le secteur de la finance islamique se développe d'année en année au Sénégal, avec une multitude d'offres aussi bien sur le plan financier, bancaire que de la formation professionnelle. Cependant, en dépit de cet essor, les spécialistes relèvent qu'il reste encore des défis à combler pour que le secteur puisse jouer pleinement son rôle dans l'économie nationale à l'instar des pays comme la Malaisie.

La finance islamique existe au Sénégal depuis des décennies. Mais très récemment, ce secteur a connu un regain d'intérêt et un développement, à travers certains actes qui sont posés.

Parmi les plus importants, il y a d'abord la révision de la réglementation entamée par la Banque centrale des États de l'Afrique de l'ouest (Bceao).

Dr Abdoul Karim Diaw, expert en

finance islamique rappelle que la Banque centrale a commencé à mettre en place depuis 2018, un cadre réglementaire spécifique à la finance islamique.

Elle a ainsi procédé à l'émission de

« Une instruction similaire aussi existe avec les institutions de microfinance que sont les Systèmes financiers décentralisés (Sfd). Il s'agit notamment des instructions 03-03 2018 et celles 05-05 2018. Ce qui constitue une avancée significative. Parce que cela met en place de manière explicite la finance islamique dans le cadre de l'Union économique et monétaire ouest africaine (Uemoa) », se félicite M. Diaw qui est par ailleurs Professeur au Centre africain d'études supérieures en gestion (Cesag) de Dakar.

Et ce développement de la finance islamique est senti dans tous ses compartiments. D'abord, le Directeur général de la Compagnie indépendante de la finance islamique en Afrique (CIFIA), El Hadji Bara Diène souligne qu'il y a le compartiment bancaire avec un bureau régional de la Banque islamique de développement (BID) à Dakar, avec toutes ces filiales ICD, ITFC, sont toutes à Dakar. Il y aussi une filiale de ICD (Société islamique pour le développement du Secteur privé) qui s'appelle Tamweel Africal holding (TAH) qui a son siège à Dakar. Celle-ci contrôle elle-même 4 banques. Il s'agit de la Banque islamique du Sénégal, celle du Niger, celle de la Mauritanie et celle de la Guinée. Il y a également au niveau de Coris Bank, un guichet islamique concernant la filiale sénégalaise.

Au niveau de la microfinance, il existe un programme entre l'État du Sénégal et la Banque islamique de développement (BID) qui est le Programme de développement de la microfinance islamique au Sénégal (Promise). Doté d'un fonds de 47 milliards de FCFA pour le Promise est destiné au refinancement, à la formation, et à l'accompagnement des services financiers décentralisés pour développer le secteur. Sans compter Coris Bank qui a mis en place

un guichet de finance islamique.

Des dossiers sont à l'étude au niveau de la Tamweel et de la Bceao pour la nouvelle création d'institutions de microfinance islamique et également de guichets. Ce qui veut dire que les perspectives sont très intéressantes.

Pour le compartiment assurantiel, nos interlocuteurs notent qu'il y a Takaful, avec une initiative de Sen Assurance d'avoir un guichet qui fait de l'assurance islamique.

« C'est un projet qui est aujourd'hui opérationnel et qui prend en charge toutes les problématiques assurantielles au niveau des banques islamiques et des institutions de microfinance islamique.

Concernant la partie marché des capitaux islamiques, l'Etat du Sénégal a émis deux Sukuk avec l'un qui est déjà en maturité.

Il y a également CGF Bourses et CGF Gestion qui ont deux fonds communs de placement charia avec Al Baraka 1 et Al Baraka 2 », dit El Hadji Bara Diène.

Pour ce qui est de l'économie islamique, il convient de signaler qu'il y aussi, le Waqf, et en 2015, le Sénégal adapté une loi sur le Waqf et a mis en place la Haute autorité du Waqf. Il y a aussi la Zakat portée par des initiatives privées.

Des offres différentes de la finance classique

Tirant ses bases des principes religieuses notamment de la Charia, la finance islamique propose à ses clients des offres qui se distinguent de la finance classique. Au-delà des offres cette différence est notée à sous plusieurs angles.

4 instructions, deux qui concernent les banques à savoir l'instruction 02-03 2018 relative aux dispositions particulières applicables aux établissements de crédits exerçant la pratique de finance islamique.

Il y a aussi l'instruction 03-07 2018 relative aux caractéristiques des opérations de finance islamique exercées par les établissements de crédit de l'Union monétaire ouest africaine (Umoa) pour les banques.

« Du point de vue du cadre juridique, celui pour la finance classique c'est le droit positif, mis en place par les hommes. Pour la finance islamique, certes on se réfère au droit positif, mais, les institutions de finance islamique doivent se conformer aux principes de la charia. Par rapport au mode opératoire, pour les banques classiques, elles collectent des fonds sur la base d'intérêts pour la plupart du temps, elles empruntent pour prêter à un prix plus élevé. C'est là leur modèle d'intermédiation. Alors que dans le cadre de la finance islamique, le prêt n'est pas un contrat commercial. On ne peut pas tirer un bénéfice à partir d'un simple prêt d'argent. Donc, le prêt est un contrat de bénévolat par essence, selon le droit islamique », précise Dr Abdou Karim Diaw.

Par conséquent, l'expert en finance islamique fait savoir que le modèle d'intermédiation des banques islamiques est basé sur des activités commerciales et d'investissement.

Les banques islamiques mobilisent des ressources sur la base de participation ou prêt, où, on leur prête gratuitement.

Les déposants qui le souhaitent peuvent investir de manière similaire à ce que font les actionnaires. « La finance islamique est un système avec deux compartiments. Il s'agit de l'intermédiation et la désintermédiation. Il y a la finance indirecte et celle directe. Pour la finance conventionnelle au niveau financement, on l'a l'omniprésence de l'intérêt. Alors que pour la finance islamique, il y a des familles de contrats. Il y a des contrats de vente tels que la Murabaha, le Salam et l'Istisna. Il y a également des contrats de partenariats tels que la

Musharaka et Mudaraba », indique pour sa part le Dg de la CIFIA.

Il urge aussi de relever que la Banque islamique de Développement (BID) a procédé à une définition des produits financiers adaptés à la Charia. Il existe actuellement plus de 100 produits et services financiers islamiques. Il s'agit notamment de Mudharabah, Musyarakah, Murabahah, Bai' Bithaman Ajil (Bai' Muajjal), Ijarah, Qard,



« Istisna and Ijarah Thumma Bai' ». En plus, les produits financiers islamiques sont en accord avec les principes et les fondements de l'islam à savoir le principe de partage de pertes et profits.

Ainsi, il est interdit en finance islamique de pratiquer le Riba (prêts à intérêts) ; le gharar al fahish (le hasard grave) c'est-à-dire incertitude, ambiguïté ou déception. Mais aussi, l'investissement non éthique (alcool, porc, armement,

prostitution, casinos, etc.) ; l'ihthikhar (le monopole négatif) et al maysar (la spéculation arbitraire).

« On peut avoir des produits mono-contrat, bi-contrats, ou multi-contrats. Aujourd'hui, ce qu'on peut faire avec la finance islamique est beaucoup plus important en termes d'offres de produits qu'on n'a pas du tout en finance conventionnelle », affirme M. Diène.

Cependant, même elle offre une gamme variée de produits, comparée à la finance classique, le secteur de la finance islamique reste encore à un état embryonnaire au Sénégal.

Il existe peu de données sur sa contribution réelle à l'économie nationale. Et pour relever ces défis afin qu'elle puisse jouer pleinement sa partition, les spécialistes estiment qu'il faut notamment une communication efficace, expliquer aux uns et aux autres, les enjeux de la finance islamique.

« Les populations doivent être sensibilisées par rapport à la finance islamique. Mais aussi les employés des institutions de finance islamique doivent être bien formés aux techniques de la finance islamique et à l'éthique islamique. Il y a un besoin de formation dans ce domaine », relève Dr Abdou Karim Diaw. Et en plus d'une réglementation plus « audacieuse », El Hadji Bara Diène lui, pense qu'il est nécessaire de réfléchir sur le refinancement des institutions financières islamiques et d'accompagner le secteur à travers une offre de fluctuation de produits qui sont adaptés aux besoins locaux.

Finance islamique : Application des principes de la Charia



Un système de contrôle existe pour s'en assurer »

Les Banques Islamiques sont tenues de respecter les principes de la Charia dans leurs pratiques financières et bancaires. Et, selon l'expert en Finance islamique, Dr Abdoul Karim Diaw, il existe toute une réglementation pour s'en assurer.

L'application des principes de la Charia qui est à la base de la finance islamique est une obligation pour les institutions financières islamiques. La Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (Bceao) a un droit de regard sur ces institutions financières. Elle peut mener des contrôles pour s'assurer que ces Banques Islamiques respectent les principes de l'Islam dans leur fonctionnement.

Dr Abdoul Karim Diaw, expert en Finance islamique et Professeur au Centre africain d'études supérieures en gestion (Cesag) de Dakar, se veut formel sur cette question. « Une banque qui se dit islamique est tenue d'appliquer les principes de la Finance islamique et de la Charia. Et la Bceao énonce ces instructions de manière très explicite. En sus, il existe un système de contrôle pour s'en assurer. »

En plus de la supervision de la Bceao pour le strict respect de cette obligation, M. Diaw souligne aussi qu'au niveau des Banques Islamiques,

il existe la *Charia Board*. « C'est le conseil de conformité, comme le Commissaire aux comptes qui veille sur le degré de conformité des opérations bancaires par rapport aux principes de la Charia. Tout compte fait, le secteur est bien encadré », se félicite-t-il.

Toutefois, Dr Diaw tient à clarifier la différence qui existe entre une Banque Islamique et celle dite classique. « Le modèle d'intermédiation de la Banque Islamique est basé sur le commerce et l'investissement. Contrairement à la banque classique dont le modèle est basé sur l'emprunt et le prêt. »

Les charges de fonctionnement

La Banque Islamique mène des activités de commerce. Elle achète pour revendre, pour louer. Elle fait des investissements et sur ces bases, elle parvient effectivement à dégager des bénéfices pour rémunérer aussi bien les déposants qui ont accepté d'investir, que des actionnaires après avoir supporté les charges de fonctionnement comme toutes les autres banques.



Pour ce qui est de la rémunération, la banque classique rémunère sur la base des intérêts, alors que pour la Finance islamique, elle rémunère à travers les bénéfices qu'elle réalise sur les contrats de vente, de location, les retours sur investissement qu'elle obtient sur la base de crédits. Et avec la Finance islamique, il y a des financements gratuits. On peut citer la Zakat, le Waqf.

« A la Banque Islamique, un prêt est toujours gratuit. Si jamais par extraordinaire la Banque Islamique voulait faire un prêt à un agent, elle ne peut pas appliquer un taux d'intérêt. Elle n'a droit qu'aux frais réels ou frais de dossiers correspondants aux coûts de cette prestation. Le taux d'intérêt classique, c'est la rémunération du prêt, appelé le loyer d'argent », clarifie Diaw. ●



Expertise : M. Omar Thiam, Directeur de l'École de Management & Recherche GROUPE ISM, Docteur en Sciences Économiques, livre dans la tribune qui suit, son analyse des entraves notées dans la création de la monnaie unique de la CEDEAO, l'éco.



Vers quelle stratégie monétaire du franc CFA à l'ECO ?

responsables ? Qu'en est-il de la volonté politique des États de la CEDEAO ? La création de la monnaie unique CEDEAO ne pourrait-elle pas, au contraire, favoriser la convergence des économies de la région ? Enfin, quels schémas de transition du franc CFA à l'éco paraissent plausibles et, au-delà, quelles sont les différentes options possibles pour la mise en place de l'éco ?

Le réveil du marché régional en Afrique de l'Ouest

En analysant les critères relatifs à l'optimalité d'une zone monétaire, il ne fait guère de doute que l'UEMOA n'en est pas une. En effet, les études empiriques montrent qu'il n'y a pas eu d'augmentation du caractère symétrique des chocs (faible corrélation des chocs liés aux termes de l'échange). Ceci s'explique notamment par la forte spécialisation des pays dans la production et surtout l'exportation de quelques matières premières, ce qui exclut une complémentarité entre eux. En outre, il existe une forte hétérogénéité des structures économiques dans une zone où trois types d'économie coexistent : des économies sahéliennes fortement dépendantes des aléas climatiques (Burkina, Mali, Niger), des économies relativement industrialisées et à forte dominance des activités de services (Côte d'Ivoire, Sénégal) et enfin des économies côtières dont la dynamique est clairement tirée par le commerce d'import-export (Bénin, Togo).

Pour ce qui concerne le critère relatif à la mobilité de la main-d'œuvre, cette dernière est restée très faible en dépit de

l'existence du traité de l'UEMOA. Les mouvements migratoires semblent être plus liés aux déterminants historiques et culturels qu'aux ajustements économiques.

Enfin, la faible flexibilité des prix relatifs dans des économies structurellement oligopolistiques, le bas niveau du taux d'épargne couplé à la faible profondeur du marché financier régional, et la faiblesse des fonds structurels empêchant la mise en place de politiques d'envergure macroéconomique et sectorielle de convergence des pôles régionaux, ont entretenu l'immobilisme du point de vue de la transformation de l'UEMOA en une zone monétaire optimale.

De plus, le commerce inter-régional est resté faible, du fait notamment de la structure extravertie des économies (priorité à l'exportation vers les pays du Nord de matières premières agricoles et non agricoles), de l'étroitesse des marchés, des coûts de transport élevés, de la faible productivité du capital et de nombreuses entraves tarifaires et non tarifaires aux échanges.

Dans ce contexte, pourquoi la CEDEAO, qui, pour une grande part, réplique les configurations économiques structurelles de l'UEMOA, réussirait-elle à devenir une zone monétaire optimale, là où celle-ci a échoué ?

Faut-il une monnaie unique pour la CEDEAO ?

Plusieurs thèses plaident en faveur de la capacité de la CEDEAO à devenir une zone monétaire optimale. Tout d'abord, l'argument libéral de la taille du

Le sommet de la CEDEAO du 29 juin 2019 à Abuja avait annoncé la création en 2020 de l'éco. La déclaration commune du 21 décembre 2019 à Abidjan par les chefs d'États ivoirien et français, avait aussi actée la fin du franc CFA et son remplacement par l'éco. Comment peut-on expliquer une telle inertie depuis ? Les problèmes de déficit de convergence nominale des économies sont-ils seuls

marché permet de dire que tout choc affectant une économie de la CEDEAO pourrait être plus vite amorti de manière endogène dans l'espace CEDEAO que dans l'UEMOA. Ensuite, les travaux du comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel (CILSS) sur les sous-espaces régionaux au sein de la CEDEAO montrent qu'il existe des flux d'échanges historiquement et culturellement fondés beaucoup plus pérennes que ceux existant dans l'UEMOA.

Contrairement à l'UEMOA, la CEDEAO dispose d'un pays leader, le Nigeria, potentiellement capable de jouer le rôle de « prêteur en dernier ressort » dans les premiers pas de la monnaie unique, en supportant les coûts de la coordination régionale. A contrario, l'UEMOA pourrait apporter sa grande expérience de gestion d'une union monétaire, notamment les défis rencontrés au quotidien par la Commission de l'UEMOA qui a pour mission de renforcer la base économique de la monnaie commune CFA et, partant, les innovations institutionnelles mises en place.

On touche ici aux limites du caractère strictement économique du projet de création de l'éco. La dualité « pays de l'UEMOA » versus « pays non UEMOA » recoupe implicitement la dualité « pays francophones versus pays anglophones », les lusophones ne pesant pas beaucoup sur un plan géostratégique. Les différences linguistiques cachent des différences de perception et de fonctionnement très marquées.

Ainsi, d'un point de vue politique, la mise en place d'une monnaie unique CEDEAO est un défi qui mériterait d'être relevé à plus

d'un titre : l'existence d'une telle monnaie contribuerait à donner une caution d'indépendance d'esprit des chefs d'États de la région et de fondement économique à un espace régional dont les faits d'armes sont pour l'essentiel politiques (résolution de conflits), contrairement à ses missions originelles (communauté économique). Elle obligerait également les dirigeants ouest-africains, par le biais d'une gouvernance irréprochable, à assumer toutes les contreparties de l'indépendance politique et tester « en grandeur nature » leur

volonté régulièrement affichée d'œuvrer pour l'intégration régionale.

D'un point de vue strictement pragmatique, l'idée d'une monnaie unique CEDEAO, l'éco, rattachée à un panier de monnaies (dollar, livre sterling, euro), plutôt qu'à une seule devise, semble être une alternative intéressante. En effet, un tel choix redonnerait des marges de manœuvre plus grandes aux politiques macroéconomiques et sectorielles de la région. En outre, un tel choix de rattachement à un



panier de monnaies constituerait une forte incitation à la diversité géographique des échanges commerciaux entre les pays de la CEDEAO et le reste du monde à condition que des efforts d'industrialisation et de valorisation des filières soient consentis.

Quatre options – parmi d'autres – paraissent tenir la route pour marier les quinze États membres conviés au banquet de l'éco.

La première option fait de l'éco un simple « franc CFA bis » et parie sur l'élargissement progressif de l'UEMOA aux économies de la CEDEAO ayant le même profil d'exportatrices de matières premières agricoles qu'elle. Dans cette option, la centralisation des réserves de change est fondamentale, et c'est le principal acquis de l'histoire du franc CFA. Elle suppose et traduit une grande solidarité politique entre les États de l'UEMOA.

La deuxième option est celle d'un éco réel fondé sur la convergence réelle, celle du PIB/tête et non plus, comme dans le cas de l'éco-CFA, sur le respect des critères nominaux de convergence. Dans ce cas de figure, les économies de la CEDEAO auraient l'obligation de converger vers le trio de tête que constituent le Cap-Vert, le Nigeria et le Ghana. L'éco aurait un régime de change flexible encadré par un ciblage de l'inflation.

Mais le Nigeria, véritable poids lourd de la CEDEAO (70% du PIB et 52% de la population), est-il prêt à assumer un rôle de locomotive de la zone éco ? Pourquoi accepterait-il d'être le prêteur en dernier ressort de la CEDEAO et surtout d'abandonner sa monnaie, le naira, dans un contexte actuel

marqué par l'utilisation de la planche à billets pour résoudre les tensions internes à la fédération nigériane ?

La troisième option consisterait en un éco-naira. Dans ce cas de figure, on reviendrait à la philosophie initiale de la Zone monétaire ouest-africaine (ZMAO), fondée le 20 avril 2000 à Accra (Ghana), lorsque six pays de la région (Gambie, Ghana, Guinée, Liberia, Nigeria, Sierra Leone) ont annoncé leur intention de créer une seconde zone monétaire en Afrique de l'Ouest avec comme monnaie l'éco (à côté du franc CFA de l'UEMOA). Mais le sommet d'Abuja annonçant la création de l'éco et le communiqué du Conseil des ministres de la ZMAO du 16 janvier 2020, accusant les États de l'UEMOA de violer l'esprit de la monnaie éco à la suite de la déclaration d'Abidjan, ont compliqué les choses. Tout ceci pourrait déboucher sur la création d'un « éco-naira », sous la houlette d'un Nigeria piqué au vif par l'initiative francophone d'un « éco-CFA » en passe de se réaliser.

La quatrième option est celle de l'éco comme une monnaie commune et non unique. Tandis qu'une monnaie unique est nécessairement une monnaie commune, l'inverse n'est pas forcément vrai. On pourrait imaginer que les pays qui ne sont pas encore en mesure d'adhérer à la monnaie unique se lient à celle-ci par des accords de taux de change. Les mécanismes de résorption symétrique des déséquilibres de balance commerciale pourraient aider à une remise en circulation des surplus à l'intérieur de la zone CEDEAO, en incitant à des processus de spécialisation entre

économies qui sont la base pour une augmentation du commerce intra-zone. Qui est à son tour l'un des objectifs économiques et politiques majeurs du processus d'intégration.

Le processus de création de l'éco apparaît comme un véritable test de crédibilité de la vision et de la gouvernance ouest africaines.

La question qui se pose est donc la suivante : la convergence des économies est-elle un préalable ou une conséquence de l'instauration d'une monnaie unique ? Au regard de la zone UEMOA, la réponse est « ni un préalable, ni une conséquence ». L'idéal serait, pour la monnaie unique CEDEAO, à défaut qu'elle soit un préalable, qu'elle devienne une conséquence. Ceci est crucial car, contrairement au franc CFA dont la crédibilité est en définitive celle accordée par les marchés à la solidité de la garantie fournie par le Trésor français et le sérieux de la BCEAO, la future monnaie de la CEDEAO ne bénéficiera a priori d'aucun ancrage institutionnel extérieur à la zone CEDEAO. La réussite de ce saut sans filet de sécurité dans l'inconnu suppose l'effectivité d'un certain nombre de facteurs : une intensification des échanges commerciaux au sein de la CEDEAO, favorable à la synchronisation des cycles économiques dans la zone ; un accroissement des mécanismes de partage des risques, suite à des chocs asymétriques ; une conviction profonde et partagée d'une communauté de destin, fondée sur le caractère incontournable de l'intégration monétaire, économique et commerciale au sein de la CEDEAO comme seule voie envisageable de développement endogène de l'Afrique de l'Ouest.



Contentieux bancaires : le mal persiste

En cette période critique de propagation du coronavirus, les contentieux entre structures bancaires et clients sont devenus des sujets de préoccupation majeure. Une solution d'urgence s'impose pour trouver une solution à cet épineux problème.

Sensible à cette préoccupation, la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a convenu avec les directeurs généraux d'établissements de crédit de «l'impérieuse nécessité» d'une résolution accélérée des contentieux avec la clientèle. Ceci, en vue de permettre au système bancaire d'assurer plus efficacement le rôle d'intermédiation financière qui lui est dévolu

A cet effet, elle a convoqué le 8 juillet dernier, une réunion par visioconférence en présence des membres de l'Association des professionnels des banques et établissements financiers du Sénégal (APBEFS). L'urgence découle des nombreux différends notés entre les usagers et banques.

La résolution des contentieux bancaires est loin d'être un cas nouveau. En effet, le problème avait été aussi soulevé lors de la 32^{ème} réunion du Conseil National du Crédit du Sénégal, tenue le jeudi 17 juin 2021 par vidéoconférence. A cette occasion, le Conseil avait exprimé ses « préoccupations » concernant l'état de résolution des contentieux bancaires, marqué par un nombre important de dossiers (40%), dont le recouvrement

des créances demeure en souffrance depuis plus de cinq (5) années.

Sur ce registre, le Conseil s'est félicité de la montée en charge du Tribunal de Commerce de Dakar, ainsi que des délais rapides de jugement, en renouvelant ses recommandations pour la recherche de voies et moyens d'accélérer le traitement des dossiers anciens, actuellement au sein des tribunaux d'instance.

Un recensement rendu public révèle notamment qu'en nombre, près de 70% des dossiers sont réglés à l'amiable, représentant environ 30% de l'encours total brut des dossiers bancaires en contentieux chiffré à 513 milliards de FCFA.

Une meilleure protection juridique

«Les dossiers en contentieux judiciaire (environ 340 milliards de FCFA) se répartissent, en termes d'encours, entre le Tribunal de commerce (41%) et les Tribunaux d'instance (59%)», indique un communiqué publié à la fin du conclave.

«En termes de délai, 29% de l'encours total du contentieux bancaire est en résolution depuis plus de cinq (5) ans et 27% sur une durée comprise entre deux (2) et cinq (5) ans», note la même source.

L'Association des professionnels des banques et établissements financiers

du Sénégal (APBEFS) a formulé des recommandations en vue d'une meilleure protection juridique et judiciaire des intérêts des déposants, des actionnaires et des dirigeants des établissements de crédit.

Par ailleurs, le communiqué note que la situation du système bancaire a été marquée, au cours du premier trimestre de l'année 2021, par la poursuite de la progression des emplois bancaires (+189,1 milliards de FCFA ; +2,5%) pour se situer à 7.796,1 milliards de FCFA à fin mars 2021, tirés principalement par l'activité de portefeuille sur les titres publics (+124,7 milliards de FCFA ; +6,3%).

«Pour leur part, les crédits se sont redressés (+52,7 milliards de FCFA ; +1,0 %) à la faveur d'un allongement des maturités. Les crédits au secteur privé se sont inscrits en hausse de 41,1 milliards de FCFA (+1,0%) comparativement au trimestre précédent», souligne la source.

Une hausse en rythme trimestriel de 276.1 milliards de francs CFA (+3,9%) a été notée sur les ressources des établissements de crédit, qui se sont établies à 7 399, 5 milliards de francs CFA, indique le communiqué. Cette progression, ajoute le document, est soutenue principalement par l'accroissement des dépôts et emprunts (+222 milliards de FCFA ; +3,7%) ainsi que des capitaux propres et ressources assimilées (+33,6 milliards de FCFA ; +4,4%).



ATLANTIQUE PLATINUM

DES SERVICES PREMIUM À LA HAUTEUR DE VOS ATTENTES



CARTE ATLANTIQUE PLATINUM

DES SERVICES PREMIUM À LA HAUTEUR DE VOS ATTENTES

Banque Atlantique vous propose la carte **ATLANTIQUE PLATINUM**, une carte de débit sans contact qui vous permet d'effectuer des retraits et paiements dans votre pays de résidence comme à l'étranger avec de nombreux avantages.

- Retirez de l'argent dans tous les GAB des réseaux Banque Atlantique, GIM-UEMOA et Mastercard dans le monde entier
- Effectuez vos achats auprès des commerçants disposant d'un Terminal de Paiement Électronique (TPE) et sur tous les sites marchands affichant le logo MasterCard
 - Profitez des offres de nos partenaires nationaux et internationaux de voyage, shopping et loisirs
- Bénéficiez de services d'assistance et de garanties d'assurance personnalisés



ellevor

par Ecobank

Créé pour les entreprises axées sur les femmes

Conçu sur mesure pour vous apporter les outils qu'il vous faut pour réussir et vous proposer:
Une meilleure gestion de trésorerie | Des financements à coût réduit | Des services à valeur ajoutée

Pour en savoir plus, cliquez ici ou contactez-nous au +221 778 196 094

BANQUE COMMERCIALE

ecobank.com



Ecobank
La Banque Panafricaine