



### **Questionnaire d'entretien pour Mme Khady Boye Hanne**

**Présidente de l'APBEFS (Association Professionnelle des Banques et Établissements Financiers du Sénégal)**

**Profil d'une banquière de talent** Créée en 1965, l'**Association Professionnelle des**

#### **Banques et Établissements**

**Financiers du Sénégal (APBEFS)** constitue depuis près de soixante ans l'organe fédérateur et représentatif du secteur bancaire sénégalais. Elle regroupe l'ensemble des banques et établissements financiers installés dans le pays et joue un rôle essentiel de concertation, de coordination et de plaidoyer auprès des pouvoirs publics, des partenaires institutionnels et des acteurs économiques.

En décembre 2024, l'APBEFS a tourné une nouvelle page de son histoire avec l'élection de **Madame Khady Boye Hanne** à sa présidence. Elle succède à **M. Bocar Sy**, ancien Directeur général de la Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS), qui a marqué de son empreinte la vie de l'association. Cette élection revêt une double portée : elle incarne la volonté de poursuivre la consolidation de la profession bancaire tout en donnant une visibilité accrue au leadership féminin dans un secteur encore largement dominé par les hommes.

Forte d'un parcours riche et diversifié, Mme Hanne dirige depuis 2020 **BGFI Bank Sénégal**, qu'elle a positionnée comme un acteur crédible et rigoureux, notamment grâce à l'obtention de la prestigieuse certification **AML 30 000** en matière de conformité et de lutte contre le blanchiment. Avant cela, elle a occupé plusieurs postes stratégiques au sein de la Banque Atlantique, aussi bien au Sénégal qu'à l'international, et a forgé son expertise dans des fonctions financières administratives dès le début de sa carrière.

À la tête de l'APBEFS, elle hérite d'une mission cruciale : accompagner l'évolution du système bancaire national dans un contexte de **profonde transformation économique et technologique**, marqué par les défis de l'inclusion financière, de la digitalisation, de la régulation accrue et du financement des projets structurants du Sénégal.

C'est dans ce cadre que **Réussir** est allé à sa rencontre, pour comprendre sa vision ses priorités et les perspectives qu'elle trace pour l'avenir du secteur bancaire sénégalais.

Je m'inscris dans la continuité de l'œuvre de mes prédécesseurs, qui ont consolidé le rôle de l'APBEFS comme partenaire de l'État et des acteurs économiques. Mais je souhaite également impulser une dynamique nouvelle, tournée vers l'avenir : plus d'innovation, plus de digitalisation, et une place renforcée pour les jeunes et les femmes dans notre écosystème bancaire.

L'APBEFS doit être bien plus qu'une institution représentative. Elle doit être une force de proposition, un catalyseur d'idées et un moteur de confiance entre les banques, les autorités et les populations, notamment la clientèle dont la satisfaction continuera d'être un enjeu prioritaire.

Quelles seront vos priorités stratégiques à la présidence de l'APBEFS dans ce contexte marqué par des mutations économiques, technologiques et sociales ?

Les priorités de l'APBEFS seront orientées autour de trois axes majeurs :

1. **Inclusion financière** : L'élargissement de l'inclusion financière à travers des solutions adaptées aux besoins des populations et des PME. Parmi celles-ci il y'a l'éducation financière et la démocratisation des moyens et systèmes de paiement, ce à quoi la BCEAO vient de donner à nouveau la preuve de son engagement à travers le lancement de la Plateforme Interopérable du Système de Paiement Instantané (PI-SPI), une initiation régionale à laquelle l'APBEFS et ses membres adhèrent.
2. **Digitalisation** : L'accompagnement des banques et établissements financiers dans la transformation digitale avec une attention accrue sur la sécurité.
3. **Compétitivité et régulation** : Le soutien à la compétitivité du secteur dans un environnement réglementaire en constante évolution. Aider les banques à répondre aux exigences réglementaires tout en renforçant leur rôle de financement de l'économie après avoir contribué à renforcer les compétences des collaborateurs pour une bonne compréhension des règles, lois, instructions et directives pour éviter les interprétations, souvent source de différends, ici et là .

Comment envisagez-vous de renforcer la concertation et la collaboration entre les banques et les établissements financiers membres ?

Je crois à la force du collectif. Nous privilégierons des plateformes d'échanges et de collaboration que nous sommes du reste entrain de digitaliser au titre des innovations auxquelles nous procédons. Il s'y ajoute les études sectorielles conjointes et des groupes de travail thématiques permettant de partager expériences et expertises dans un esprit de collaboration constructive pour que chaque membre trouve dans l'APBEFS un lieu de soutien, d'écoute et de collaboration constructive. :

C'est à ce titre que l'APBEFS a créé en son sein des Commissions spécialisées sur les principaux métiers, commissions qui chacun regroupe les spécialistes de chacun de nos membres. C'est dire que la concertation, les échanges et le partage sont de mise à tous les niveaux, sans oublier les rencontres régulières d'instances telles que le bureau de l'APBEFS, la plénière des Directeurs généraux, le Comité exécutif et bien entendu l'Assemblée générale

### **3. Inclusion financière et digitalisation**

Malgré les progrès réalisés, l'inclusion financière reste un défi majeur pour le Sénégal. Quelles pistes l'APBEFS peut-elle développer pour accroître l'accès aux services bancaires, en particulier pour les jeunes, les femmes et les PME ?

L'inclusion financière est l'affaire de tous, notamment l'Etat et la BCEAO dont nous saluons les efforts et l'engagement constants, mais également le système financier au sens large, les instances d'éducation scolaires et étudiantes, les structures et les agences d'accompagnement des PME et PMI, les chambres consulaires, etc.

Pour sa part, l'APBEFS entend poursuivre la promotion de la bancarisation à travers le développement de son réseau d'agences de plus en plus tourné vers la digitalisation, celui du mobile Banking, mais également le partenariat avec les fintechs, la mise en place de produits dédiés aux jeunes, aux femmes et aux PME, ainsi que le renforcement de mécanismes de financement inclusifs.

La digitalisation transforme les services bancaires et la relation client. Comment l'APBEFS peut-elle accompagner ses membres dans cette transition numérique, et quels investissements prioritaires identifiez-vous ?

Nous encouragerons la mutualisation des investissements technologiques, notamment dans la cybersécurité et l'interopérabilité des solutions de paiement. L'APBEFS poursuit son rôle d'appui en matière de formation, de coordination et de partage de bonnes pratiques au bénéfice de ses membres. En matière d'investissement, chaque banque ou établissement financier définit sa stratégie locale ou de groupe

### **4. Gouvernance et régulation**

Vous dirigez également BGF Bank Sénégal, qui a obtenu la certification AML 30 000, une norme internationale en matière de lutte contre le blanchiment et

le financement du terrorisme. En quoi cette expérience peut-elle inspirer l'ensemble du secteur sénégalais ?

L'obtention de la certification AML 30 000 par BGFI Bank Sénégal illustre qu'une exigence accrue en matière de conformité peut être un facteur de crédibilité, de performance et de compétitivité vis-à-vis des partenaires nationaux et internationaux. La conformité n'est pas une contrainte, c'est une valeur ajoutée : elle bâtit la confiance. C'est ce message qui est celui de la place bancaire du Sénégal.

Avec la BCEAO et la Commission bancaire, les exigences réglementaires sont de plus en plus fortes. Comment l'APBEFS compte-t-elle accompagner ses membres dans l'adaptation à ces nouvelles contraintes, tout en soutenant leur compétitivité ?

L'APBEFS entend renforcer l'accompagnement de ses membres par des programmes de formation entre banques, des initiatives de mutualisation dans certaines fonctions de conformité à travers sa commission Conformité, et un plaidoyer permanent pour une régulation équilibrée, adaptée aux réalités du secteur.

Nous devons aborder ces défis avec un esprit collectif en favorisant les synergies entre banques pour partager les meilleures pratiques et en dialoguant avec les autorités pour que les contraintes réglementaires soient aussi des opportunités de renforcement.

## **5. Banques et développement économique**

Les banques sénégalaises sont souvent critiquées pour leur frilosité à financer les PME et les secteurs productifs. Quel est votre diagnostic sur cette question et quelles réformes ou solutions envisagez-vous à l'APBEFS ?

Les PME constituent le cœur de notre tissu économique mais rencontrent des difficultés d'accès au financement, souvent liées à l'informalité, à l'asymétrie d'informations et au manque de garanties. L'APBEFS encouragera la mise en place de mécanismes de partage de risques, de fonds de garantie et de solutions innovantes de financement, l'objectif est de créer un cadre plus favorable au développement des PME et de la recevabilité de leurs demandes de financement.

Le Sénégal s'est fixé des ambitions fortes avec le Plan Sénégal Émergent et la future Vision 2050. Comment les banques peuvent-elles contribuer davantage au financement des grands projets structurants ?

Le secteur bancaire a un rôle clé à jouer dans la mobilisation de l'épargne nationale et l'attraction des financements extérieurs nécessaires à la réalisation des projets structurants de la Vision 2050. L'APBEF Sencouragera la synergie entre banques, État et partenaires au développement pour accompagner ces ambitions. Ce qui permettrait d'en renforcer le partenariat public-privé et d'orienter les financements vers les secteurs porteurs (infrastructures, énergie, agriculture, numérique). Ne l'oublions pas, le cœur de métier d'une banque, c'est le financement, ce à quoi s'emploient celles du Sénégal qui ont pris des risques qui, rien que sur la clientèle ordinaire, se sont positionnés à 7 735 milliards de FCFA au 31 décembre 2024, comptent tenu des souscriptions aux titres qu'ils soient publics ou privés. Cette dynamique se poursuit en dépit des difficultés liées à diverses contraintes endogènes et exogènes.

Quels leviers voyez-vous pour améliorer la confiance et la relation entre les banques et le tissu entrepreneurial local, notamment dans les secteurs de l'innovation et des startups ?

Nous œuvrerons à instaurer un climat de confiance et un dialogue renforcé entre les banques et les entrepreneurs, à mettre en place des dispositifs adaptés aux startups et aux secteurs innovants qui, il faut le dire, ont leur particularité, et à promouvoir une culture de partenariat durable avec le secteur privé dont l'APBEF elle-même est membre. L'avenir du Sénégal repose en grande partie sur son dynamisme, ce qui est pour le système bancaire un facteur non négligeable.

## 6. Défis et perspectives

Quels sont les trois principaux défis que vous anticipez pour le secteur bancaire sénégalais dans les cinq prochaines années ?

**Les trois principaux défis à venir :**

1. Réussir la transition digitale et la maîtrise des risques de cybercriminalité ;
2. Élargir et consolider l'inclusion financière Pour une bancarisation renforcée ;
3. Adapter notre secteur à des normes de plus en plus exigeantes, tout en

préservant sa compétitivité.

Forte de votre expérience internationale, notamment au Bénin, quels enseignements ou bonnes pratiques souhaitez-vous apporter pour enrichir l'écosystème bancaire sénégalais ?

Mon expérience à l'international m'a convaincue de l'importance de la coopération régionale, de la mise en place de produits inclusifs adaptés aux réalités locales, et de l'ancrage d'une culture de conformité comme pilier de la stabilité et de la confiance.

La Fédération des APBEF de l'UEMOA (FAPBEF-UEMOA) est à ce titre une institution faitière promouvant le partage, la solidarité, les innovations, le respect des dispositions réglementaires.

Vous êtes la première femme à occuper la présidence de l'APBEFS. Quel message souhaitez-vous adresser aux jeunes femmes qui aspirent à des responsabilités de premier plan dans le monde de la finance ?

Permettez-moi de saluer la dimension et les réalisations d'une grande banquière en la personne de Madame Evelyne TALL.

Mme TALL a été la première femme à occuper le poste de Présidente de l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers du Sénégal. C'est pour moi l'occasion de lui rendre un vibrant hommage ;

Cela étant, je souhaite adresser un message d'encouragement aux jeunes femmes : la finance est un domaine ouvert à toutes celles qui cultivent la rigueur, l'excellence et l'engagement. Votre contribution est essentielle et trouvera toute sa place dans l'évolution de notre secteur. Le monde de la finance a besoin de votre créativité, de votre détermination et de votre leadership. Mon parcours, si modeste soit-il, prouve que les femmes ont toute leur place aux postes de décision.

## **7. Conclusion**

Si vous deviez résumer votre ambition pour l'APBEFS en une phrase forte et mobilisatrice, laquelle choisiriez-vous ?

**« Mon ambition est faire de l'APBEFS un acteur fédérateur, un moteur d'inclusion, d'innovation et de confiance au service du développement économique et social du Sénégal. »**