

Analyse portant sur les activités d'une banque commerciale

Validité : mai 2023 à juin 2024

Catégorie De valeurs	Échelle de notation	Monnaie	Note actu.	Note préc.	Date d'exp.	Perspective
Long Terme	Monnaie Locale	CFA	A	A-	30/06/2024	Stable
Court Terme	Monnaie Locale	CFA	A1-	A1-	30/06/2024	Stable

### Bloomfield Investment Corporation

Téléphone : +225 27 22 54 84 40

Soraya DIALLO, S.VP Directrice Bloomfield Rating  
[s.diallo@bloomfield-investment.com](mailto:s.diallo@bloomfield-investment.com)

Maryline KOUASSI, Chef de mission  
[m.kouassi@bloomfield-investment.com](mailto:m.kouassi@bloomfield-investment.com)

Paul Armel GNANZOU, Analyste Financier  
[p.gnanzou@bloomfield-investment.com](mailto:p.gnanzou@bloomfield-investment.com)

[www.bloomfield-investment.com](http://www.bloomfield-investment.com)

### Informations financières de base

En millions de FCFA	2021	2022
Total Bilan	626 289	696 306
Créances interbancaires	33 448	27 188
Créances à la clientèle	321 621	358 939
Titres de placement	180 608	212 507
Dettes clientèle	445 946	546 022
Fonds propres	53 327	64 615
Produit Net Bancaire	35 727	40 503
Résultat Brut d'Exploitation	17 550	21 800
Coût du risque	-6 617	-6 081
Résultat Net	11 070	15 581

### Présentation

Filiale de BOA West Africa, Bank Of Africa Sénégal en « abrégé BOA Sénégal » est une banque constituée sous forme de Société Anonyme avec Conseil d'Administration.

Créée en janvier 2001, elle a obtenu l'agrément bancaire à partir du 19 septembre 2001, et est inscrite sur la liste des établissements de crédit de l'UEMOA sous le numéro K 0100. BOA Sénégal est immatriculée au RCCM sous le numéro SN DKR 2001 B 211 et son siège social est situé à Dakar, Immeuble ELAN, quartier des Almadies-Route de NGOR.

Au 31 décembre 2022, son capital social de 24 000 millions de francs CFA, est divisé en 24 millions d'actions de valeur nominale 1 000 francs CFA, selon la répartition suivante:

Tableau n°1 : Composition du capital social à fin 2022

Actionnaires	Nbre d'actions	Valeur nominale (en FCFA)	%
BOA WEST AFRICA	14 816 900	14 816 900 000	61,74%
Actionnaires privés	7 219 880	7 219 880 000	30,08%
Compte Emetteur	1 963 220	1 963 220 000	8,18%
Total	24 000 000	24 000 000 000	100%

Source : BOA Sénégal

### Justification de la notation

- Un secteur bancaire qui demeure fortement concurrentiel

En 2022, l'exploitation de BOA Sénégal a été dynamique tant au niveau de la collecte de ressources auprès de la clientèle qu'au niveau de l'activité de crédit. Les objectifs budgétaires ont été réalisés respectivement à hauteur de 116% et 99,5%.

En ce qui concerne l'activité de crédit, bien que la banque ait maintenu sa position à la 7<sup>ème</sup> place, ses parts de marché ont régressé de 40 points de base pour s'établir à 5,3% en 2022 contre 5,7% en 2021. Ce retrait est au profit des banques leaders de la place, notamment SGBS, CBAO et BIS qui ont respectivement enregistré des croissances de leurs emplois à la clientèle 23%, 16% et 24 respectivement, contre 12% pour BOA Sénégal.

Concernant la collecte de dépôts auprès de la clientèle, BOA Sénégal a reculé à la 6<sup>ème</sup> place en 2022 contre la 5<sup>ème</sup> place en 2021. Elle est parvenue toutefois à maintenir sa part de marché à 6,4%.

Au 31 décembre 2022, le secteur bancaire sénégalais compte 31<sup>1</sup> établissements financiers dont 27 banques.

- Une croissance de la collecte de dépôts sur la clientèle

En 2022, les ressources collectées auprès de la clientèle se sont accrues de 22% (contre 23% sur le marché sénégalais), passant de 445 946 millions de francs CFA en 2021 à 546 022 millions de francs CFA en 2022, grâce à l'intensification des actions de prospections envers sa clientèle 'Particuliers' et 'Corporates'.

<sup>1</sup> 32 établissements financiers au premier trimestre 2023, après l'obtention de l'agrément de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) au Sénégal pour la filiale l'Algerian Bank of Sénégal

Sur le plan organisationnel, BOA Sénégal a procédé à la création d'une Direction en charge des Corporates au sein de la DGA Exploitation, avec pour objectif de renforcer la diversification du portefeuille, en réduisant l'exposition sur le secteur public. La banque a ainsi enregistré l'entrée de plusieurs entreprises privées.

A fin 2022, le nombre de comptes bancaires de BOA Sénégal progresse ainsi à 410 117 contre 388 157 en 2021.

- **Une exécution satisfaisante de la stratégie de transformation bilancielle**

La transformation bilancielle vers la clientèle retail (Particuliers + PME/PMI) est l'un des piliers de la stratégie de la banque sur la période 2022-2024.

En 2022, l'exécution de cet axe stratégique a été globalement conforme aux attentes. En effet, la part des Corporates dans le portefeuille de crédit de la banque, s'est amenuisée de 2 points pour se situer à 50% en 2022 (contre 52% en 2021) au profit du retail qui représente désormais la moitié du portefeuille (contre 48% en 2022), pour un objectif de 52%.

Sur le segment PME, la banque a augmenté son exposition grâce au mécanisme de chaîne de valeur, ciblant les PME qui ont des liens avec les Corporates en portefeuille.

En outre, la banque a signé une convention de partage de risques sur les PME avec la SFI, à hauteur de 90%. Cette convention concerne uniquement les acteurs du secteur de la riziculture dans la ville de Saint Louis. Ces acteurs ont été identifiés et recrutés par l'organisme Manobi, qui assure également le suivi des PME.

Pour les Particuliers, bien que la hausse ait été très importante sur la période de revue (+19%), le taux de réalisation des objectifs a été de 92%. Les efforts de recrutement des Particuliers qui se sont intensifiés sur 2022 se poursuivent en 2023.

- **Une progression du PNB, tirée principalement par les commissions**

Le Produit Net Bancaire (PNB) de BOA Sénégal est en hausse de 13% pour s'établir à 40 503 millions de francs CFA en 2022 contre 35 727 millions de francs CFA en 2021.

Cette performance est principalement liée à l'accroissement des opérations bancaires (frais de tenue de compte et frais sur dossiers de crédit), de l'activité de Trade et des engagements par signature, qui ont induit une hausse de 25% du résultat net de commissions. Aussi, l'apport du digital a permis un traitement plus rapide des opérations de la banque.

Le résultat net de commissions et divers représente ainsi 37,3% du PNB en 2022 contre 35,3% en 2021.

Avec une contribution de 32% dans le PNB, l'activité de crédit (clientèle et interbancaire) s'est également intensifiée en 2022 avec une progression de 15% (moins importante que celle du résultat de commissions), du fait d'une nouvelle production en augmentation de 17% face à un rendement moyen des crédits resté stable à 7,09%.

En outre, l'activité de placements évolue de manière moins dynamique (+4%) conformément à la stratégie de recentrage sur l'activité de crédit. Elle représente 30,7% du PNB en 2022 contre 33,3% en 2021.

- **Une amélioration du coefficient d'exploitation**

BOA Sénégal affiche un coefficient d'exploitation en baisse à 46% en 2022 contre 51% en 2021, grâce à la performance réalisée au niveau du PNB et à la maîtrise des frais généraux, dont la croissance s'est affichée à 3% sur la période de revue.

Les frais généraux ont progressé à 16 259 millions de francs CFA en 2022 contre 15 829 millions de francs CFA en 2021, tirés par les charges du personnel qui ont augmenté de 3% en 2022.

La banque a en effet effectué sur la période de revue :

- des réaménagements au niveau de l'organigramme, avec la création de la direction Corporates et la transformation de deux (2) départements en directions, induisant plusieurs promotions et des revalorisations salariales en 2022.
- un rehaussement de l'effectif, de 369 salariés en décembre 2021 à 379 à fin 2022.

Les autres frais de gestion sont quant à eux, restés relativement stables sur la période de revue.

Les actions héritées du plan horizon<sup>2</sup>, à savoir les achats par appels d'offre et la sensibilisation du personnel sur l'utilisation efficiente des ressources consommables, se sont poursuivies sur l'année 2022 et ont permis d'aboutir une croissance maîtrisée des frais généraux. Les dépenses en frais généraux sont ainsi conformes au budget, avec un taux d'exécution de 92%.

Pour l'exercice 2023, le niveau de frais généraux devrait se rehausser de 3%, en raison des travaux de réaménagements prévus au siège, compte tenu des changements organisationnels intervenus en 2022.

BOA Sénégal vise un coefficient d'exploitation qui poursuivra sa baisse, à 43% en 2023.

- **Une amélioration du niveau du coût du risque en 2022**

Le coût du risque a régressé de 8%, pour s'afficher à 6 081 millions de francs CFA en 2022 contre 6 617 millions de francs CFA en 2021.

<sup>2</sup> Le plan Horizon consiste à réduire les charges d'exploitation à travers une sensibilisation du personnel sur l'utilisation efficiente des locaux, ainsi qu'à la renégociation des contrats avec les prestataires.

L'amélioration du coût du risque en 2022, traduit une meilleure maîtrise des risques du portefeuille.

Afin de mieux maîtriser les risques sur le segment des PME, BOA Sénégal a mis en place des mécanismes de partage des risques afin de limiter les casses sur ce segment.

En ce qui concerne les particuliers, les dotations de provisions passées sur cette clientèle restent contenues, permettant ainsi d'éviter une aggravation du coût du risque pour les années à venir.

Le résultat net augmente ainsi de 41%, pour s'afficher à 15 581 millions de francs CFA en 2022 du fait de la bonne performance enregistrée sur les commissions et l'activité de crédit, la maîtrise des charges d'exploitation et de la réduction du coût du risque.

Pour l'exercice 2023, BOA Sénégal anticipe un coût du risque de 5 307 millions de francs CFA, en retrait 13% par rapport à 2022 et un résultat net s'affichant à 16 537 millions de francs CFA.

#### ▪ Une poursuite du renforcement du dispositif de gestion des risques sur 2022

Le dispositif de gestion des risques a fait l'objet d'une évaluation en 2022, après les missions d'audits réalisées par la banque et l'inspection groupe, ainsi que le passage de la Commission Bancaire.

Ces missions ont relevé la nécessité d'actualiser et de formaliser certaines procédures, notamment le schéma délégataire, les prestations externalisées, les validations des crédits par le Conseil d'Administration, et surtout, la nécessité d'adapter le dispositif de gestion des risques au nouvel organigramme.

En 2022, le département des risques a été transformé en direction de gestion des risques, avec notamment plus d'habilitations.

Plusieurs chantiers sont en cours de déploiement, notamment, l'actualisation de la cartographie des risques avec de nouvelles méthodes, le déploiement d'outils de monitoring de l'appétence aux risques, l'intégration du risque pays dans le calcul de la cotation du client, l'automatisation des processus etc.

Les actions en cours devraient contribuer à améliorer le dispositif de gestion des risques.

#### ▪ Un environnement politique et sécuritaire tendu en 2023

Le Sénégal a été secoué par un climat d'instabilité sur l'exercice 2023 en raison des troubles qui ont été enregistré après la condamnation de l'opposant politique Ousmane Sonko, le 1<sup>er</sup> juin 2023.

Cette situation a entraîné des scènes de violences dans le pays, et la fermeture des plusieurs établissements durant la première semaine du mois de juin.

Bien que le climat se soit décrispé vers la fin du mois, l'environnement reste tendu à l'approche de l'élection présidentielle.

### Contexte et gouvernance

#### ▪ Contexte

**Tableau n°2 : Quelques décisions importantes des principales banques centrales dans le monde**

Pays	Variation du taux directeur en 2022 (en pbb*)	Taux directeur au 15 février 2023 (%)	Taux d'inflation en janvier 2023 (%)	Cible du taux d'inflation (%)
<b>Pays avancés</b>				
Etats-unis	+425	4,50 - 4,75	6,4	2,0
Zone Euro	+250	3,00	8,5	2,0
Royaume-Uni	+325	4,00	10,1	2,0
<b>Pays émergents</b>				
Chine	-15	3,65	2,1	3,0
Afrique du Sud	+300	7,25	6,9	3,0 - 6,0
<b>Pays en développement</b>				
Nigéria	+500	17,5	21,8	6,0 - 9,0
Ghana	1250	28,00	53,6	8,0 +/- 2,0
CEMAC	+100	4,50	5,5	3,0

\*Point de Base

Source : Note mensuelle de conjoncture économique-BCEAO

Entre 2022 et le premier trimestre 2023, l'activité bancaire mondiale a été caractérisée par le resserrement des politiques monétaires.

En effet, dans un contexte mondial d'inflation, la plupart des banques centrales des zones économiques ont décidé d'augmenter progressivement leurs taux directeurs afin de faire face à cette situation généralisée.

Ainsi, depuis 2022, la Banque Centrale Européenne (BCE) a progressivement augmenté ses trois taux d'intérêt directeurs (+250 points de base en 2022). A fin janvier 2023, le principal taux directeur de la Zone Euro était de 3,00%. La dernière décision de rehaussement a été prise par le Conseil des gouverneurs, le 16 mars 2023. En effet, il a décidé d'augmenter l'ensemble des taux d'intérêt directeurs de 50 points de base. Les taux des opérations principales de refinancement, de la facilité de prêt marginal et de la facilité de dépôt sont passés respectivement à 3,50 %, 3,75 % et 3,00 % à compter du 22 mars 2023<sup>3</sup>. Ces actions ont contribué à la baisse du taux d'inflation qui est passé de 9,2% en décembre 2022 à 8,5% en janvier 2023. La BCE entend atterrir à un taux d'inflation de 2% à fin 2023.

De même, aux États-Unis, la Réserve fédérale américaine (FED) a augmenté son taux directeur de 25 points le 22 mars 2023, après des hausses de 50 et 75 points de base les 14 décembre et 2 novembre 2022.

Les taux de la FED, qui étaient compris entre 0,00% et 0,25% au 16 mars 2020, sont désormais compris entre 4,75% et 5%. Par ailleurs, la FED prévoit de poursuivre

<sup>3</sup> Source : Site officiel de la Banque Centrale Européenne (BCE).

le resserrement de sa politique en 2023 face à des tensions inflationnistes persistantes.

Cependant, bien que cette politique de resserrement des taux directeurs ait progressivement fait baisser le taux d'inflation aux États-Unis (6% en mars 2023 contre 6,4% en janvier 2023 et 6,5% en décembre 2022), elle a également entraîné un risque systémique. En effet, les taux d'intérêts devenus de plus en plus importants, ont contribué à la faillite de banques locales de taille moyenne, notamment Silicon Valley Bank (SVB) et Signature Bank (SB), respectivement spécialisées dans le financement de start-up technologiques et d'activité de cryptomonnaies. Cet effondrement a marqué la plus grande faillite d'une institution financière américaine depuis la crise financière de 2008.

Par ailleurs, les performances de la banque commerciale, First Republic Bank, se sont considérablement dégradées en raison de retraits massifs de ses clients (plus de 100 milliards de dollars) au premier trimestre 2023, face à l'incertitude sur la capacité de la banque à faire face à ses engagements. Toutefois, le gouvernement a entrepris des actions afin de trouver une solution et éviter l'effondrement de la banque.

En ce qui concerne la Chine, la banque centrale a procédé à la baisse du taux directeur de 15 points de base sur l'année 2022, dans le but de soutenir l'économie nationale qui affiche les effets résiduels de la Covid-19. Contrairement aux autres places bancaires dans le monde, le taux directeur de la banque centrale chinoise est resté stable à 3,65% de décembre 2022 au 15 février 2023. Le taux d'inflation est par ailleurs passé de 1,8% en décembre 2022 à 2,1% en janvier 2023, en deçà de la cible fixée à 3% à fin 2023. En effet, le récent assouplissement des mesures de confinement<sup>4</sup> a induit la baisse de pression sur les approvisionnements, contribuant ainsi au dynamisme de l'économie (notamment le secteur tertiaire) et à la maîtrise de l'inflation en interne.

En Afrique, les banques centrales ont également resserré leurs politiques monétaires pour maîtriser l'inflation qui frappe les économies depuis 2022.

En Afrique du Sud, la Banque de Réserve Sud-Africaine a augmenté son taux directeur de 25 points de base lors de sa réunion de février 2023 pour le fixer à 7,25 %, après une augmentation de 75 points de base en novembre 2022. Ainsi, le taux d'inflation de l'Afrique du Sud s'est contracté à 6,9% en janvier 2023 contre 7,2% à fin décembre 2022.

De son côté, la Banque Centrale du Nigéria a augmenté son taux de prêt de référence de 16,50 % à 17,50 % lors de sa réunion de janvier 2023 pour faire face aux pressions inflationnistes persistantes. En effet, le taux d'inflation du pays s'est accru, passant de 21,3% en

décembre 2022 à 21,8% en janvier 2023.

En revanche, la Banque des États de l'Afrique centrale a maintenu ses principaux taux directeurs inchangés après deux hausses en 2022, fixant le taux d'intérêt des appels d'offres à 4,50 % et celui de la facilité de prêt marginal à 6,25 %. Le taux d'inflation de la CEMAC s'est affiché à 5,5% à 3%.

#### ▪ Sur le plan sous-régional (UEMOA)

A l'instar des places bancaires dans le monde, le marché bancaire de l'UEMOA est confronté à la hausse des taux directeurs, liée à la situation économique conjoncturelle actuelle.

En effet, pour juguler l'inflation qui devenait de plus en plus importante, le Comité de Politique Monétaire (CPM) de la BCEAO procède depuis juin 2022 au rehaussement des taux directeurs de la Banque centrale.

**Tableau n°3 : Evolution des taux directeurs de la BCEAO**

Taux directeurs (%)	2021	2022				2023	
		01er janvier au 15 juin 2022	16 juin au 15 septembre	16 septembre au 15 décembre	16 décembre au 31 décembre	1er janvier au 15 mars	Depuis le 16 mars
Taux du guichet de prêt marginal	4,00	4,00	4,25	4,5	4,75	4,75	5,00
Taux des appels d'offres hebdomadaires	2,00	2,00	2,25	2,5	2,75	2,75	3,00

Source : Note mensuelle de conjoncture économique-BCEAO

Restés stables depuis le 24 juin 2020, à la suite de la décision du Comité de Politique Monétaire pour soutenir l'économie régionale et lutter contre les effets néfastes de la Covid-19, les taux directeurs de la BCEAO ont connu cinq (5) hausses entre juin 2022 et mars 2023.

Le taux du guichet de prêt marginal et le taux des appels d'offres hebdomadaires ont augmenté d'un (1) point sur la période, passant de 4,00% à 5,00% et de 2,00% à 3,00%, respectivement.

Le resserrement des conditions de refinancement auprès de la BCEAO a induit une baisse du taux d'inflation de l'Union entre décembre 2022 et janvier 2023.

**Tableau n°4 : Evolution du taux d'inflation de l'UEMOA**

	déc-21	déc-22	janv-23
Taux d'inflation (%)	6,00	7,00	6,00

Source : Note mensuelle de conjoncture économique-BCEAO

Après avoir enregistré une hausse globale d'un (1) point entre décembre 2021 et décembre 2022 (déc 2021 : 6% ; déc 2022 : 7%), le taux d'inflation de l'UEMOA s'est contracté à 6% au mois de janvier 2023.

Au regard de ses composantes, la décélération de l'inflation en janvier 2023 est essentiellement due à une hausse de moindre ampleur des prix des « Produits alimentaires », qui ont augmenté de 3,9 points contre 4,9 points en décembre 2022.

<sup>4</sup> Levée des mesures de la « politique Covid zéro » le 7 décembre 2022.

Entre décembre 2022 et janvier 2023, l'ensemble des pays de l'UEMOA affiche un taux d'inflation en baisse, à l'exception de la Guinée-Bissau avec un taux de 9,7% en janvier 2023 contre 9,5% un mois plus tôt. Cette accélération de la hausse des prix, en lien avec la crise Russo-ukrainienne est principalement portée sur l'augmentation des prix des produits alimentaires (+13,5% en janvier contre +12,6% en décembre 2022). Bien que le taux d'inflation s'améliore dans la zone, la hausse des taux directeurs a induit une baisse des recours au refinancement des banques auprès de la BCEAO.

**Tableau n°5 : Evolution (mensuelle) des refinancements auprès de la BCEAO**

En milliards de francs CFA	déc-21	déc-22	janv-23
Guichet hebdomadaire	4 440,5	6 554,7	5 951,8
Guichet mensuel	1 503,6	2 132,7	2 095,2
Guichet de prêt marginal	0,0	0,0	0,0
Guichet de relance	236,2	655,8	615,7
Guichet de Soutien et de Résilience	115,6	12,6	12,6
<b>Total volume de refinancement</b>	<b>6 295,9</b>	<b>9 355,8</b>	<b>8 675,3</b>

Source : Note mensuelle de conjoncture économique-BCEAO

Le volume de refinancement de la BCEAO a régressé de 680,5 milliards de francs CFA (-7%), passant de 9 355,8 milliards de francs CFA en décembre 2022 à 8 675,3 milliards de francs CFA en janvier 2023. Cette baisse est essentiellement portée (à 89%) par la diminution du refinancement au Guichet hebdomadaire (déc 2022 : 6 554,7 milliards de francs CFA ; janv 2023 : 5 951,8 milliards de francs CFA).

Cette situation de cherté et de rareté des ressources sur le marché bancaire de l'UEMOA a conduit à l'augmentation du coût du crédit bancaire dans la zone.

**Tableau n°6 : Evolution (mensuelle) des taux d'intérêt bancaires dans la zone UEMOA**

	Taux d'intérêt débiteurs (%)		Taux d'intérêt créditeurs (%)	
	déc-21	déc-22	déc-21	déc-22
Côte d'Ivoire	5,3	6,2	4,79	5,51
Mali	7,5	7,64	4,77	4,94
Sénégal	5,7	5,83	5,66	5,56
Burkina Faso	6,85	7,5	5,56	5,86
Bénin	7,15	7,2	5,49	4,98
Niger	7,95	8,7	6	5,38
Guinée-Bissau	9,23	9,48	3,45	4,09
Togo	ND	7,13	ND	4,97
<b>Taux moyen UEMOA</b>	<b>6,22</b>	<b>6,71</b>	<b>5,27</b>	<b>5,33</b>

Source : Note mensuelle de conjoncture économique-BCEAO

En effet, pour compenser la hausse du coût des ressources interbancaires, les banques de la zone ont relevé leurs taux d'intérêt débiteurs.

En décembre 2022, le taux d'intérêt débiteur moyen de l'UEMOA est de 6,71% contre 6,70% un mois auparavant et 6,22% un an plus tôt.

Cette hausse générale des taux d'intérêt appliqués aux crédits à la clientèle est commune à l'ensemble des Etats membres de l'Union.

Le taux d'intérêt débiteur le plus important provient de la Guinée-Bissau, affichant un taux de 9,48% en décembre 2022 contre 9,23% en décembre 2021.

Par ailleurs, en décembre 2022, le taux de rémunération des dépôts progresse en glissement annuel (déc 2021 : 5,27% ; déc 2022 : 5,33%) mais demeure toutefois en retrait par rapport à novembre 2022 (5,39%).

Selon les perspectives, la situation conjoncturelle du marché bancaire et monétaire de la zone devrait s'étendre sur l'année 2023, en raison de la persistance de la situation inflationniste due à la crise Russo-Ukrainienne.

#### ■ Au Sénégal

A fin 2022, le nombre d'établissements financiers au Sénégal reste stable à 31 dont 27 banques et 4 établissements de crédits. Il passe à 32 établissements financiers au premier trimestre 2023, après l'obtention de l'agrément de la Banque National d'Algérie (BNA)<sup>5</sup> au Sénégal pour la filiale l'Algerian Bank of Sénégal.

Le marché bancaire Sénégalais reste favorable au développement de l'activité bancaire au regard de la population à bancariser. Le taux de bancarisation s'est retracts à 18,9% en 2021 contre 19,6% en 2020.

A cet effet, une Stratégie Nationale d'Inclusion Financière (SNIF) au Sénégal a été mise en place pour la période 2022-2026, dans le but de renforcer le taux d'inclusion financière à 65% des adultes et 90% pour les PME d'ici 2026.

Les actions mises en place dans le cadre de la SNIF sont entre autres :

- Le développement de produits financiers à travers le partenariat, l'innovation et la diversification des canaux de distribution ;
- La modernisation des services financiers de l'Etat ;
- La sensibilisation de la population sur l'usage des services financiers ;
- La révision de cadre réglementaire pour le rendre plus efficace

A fin décembre 2021, la situation globale des établissements de crédit au Sénégal se présente comme suit :

<sup>5</sup> Le capital de l'Algerian Bank of Sénégal est estimé à 100 millions de dollars (soit 59 milliards de francs CFA), détenu à 40% par la Banque National d'Algérie et 20% par le

Crédit populaire d'Algérie, la Banque extérieure d'Algérie et la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural.

**Tableau n°5 : Evolution des performances des établissements de crédit du Sénégal de 2020 à 2021**

En milliards de francs CFA	2020	2021*	Var 20/21
Caisse	197	198	0%
Créances Interbancaires	812	1 296	60%
Créances sur la clientèle	5 229	5 806	11%
Titres de placement	2 334	2 682	15%
Valeurs Immobilisées	348	361	4%
<b>Total Actif</b>	<b>8 921</b>	<b>10 344</b>	<b>16%</b>
Dettes interbancaires	1 527	1 835	20%
Dettes à l'égard de la clientèle	6 242	7 056	13%
Dettes représentées par un titre	353	503	43%
Capitaux propres	799	950	19%
<b>Total Passif</b>	<b>8 921</b>	<b>10 344</b>	<b>16%</b>
Produit Net Bancaire	468	507	8%
Frais généraux d'exploitation	287	298	4%
Résultat brut d'exploitation	165	198	19%
Dépréciation nette sur risques et perte sur créances irrécouvrables	81	60	-26%
<b>Resultat net</b>	<b>69</b>	<b>144</b>	<b>109%</b>
Taux brut de dégradation de portefeuille clientèle	14%	12%	
Coefficient d'exploitation	67%	64%	

\*données provisoires

Source : Rapport Commission Bancaire

Malgré un environnement alors impacté par les effets négatifs de la pandémie de corona virus, les établissements de crédit ont enregistré à fin 2021, une hausse de leur total Bilan à 10 344 milliards de francs CFA (contre 8 921 milliards de francs CFA en 2020).

Les activités de crédit et de placement ont été dynamiques sur 2021, avec des croissances respectives de 11% et 15%.

La collecte de dépôts auprès de la clientèle est passée de 6 242 milliards de francs CFA en 2020 à 7 056 milliards de francs CFA en 2021, soit une progression de 13%.

La baisse du coefficient d'exploitation à 64% en 2021 contre 67% en 2020, traduit une meilleure maîtrise des charges au niveau des banques.

Le taux brut de dégradation est également en retrait de 2 points, à 12%, grâce à une distribution plus prudente des crédits et à un renforcement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

Ces résultats démontrent la résilience du système bancaire Sénégalais face aux chocs qu'ont engendré la crise sanitaire sur l'économie.

Les banques ont enregistré un résultat net, en hausse de 109%, passant de 69 milliards de francs CFA en 2020 à 144 milliards de francs CFA en 2021.

L'ensemble du système bancaire sénégalais a adopté une politique de prudence en matière de distribution de dividendes, au profit du renforcement des fonds propres. Ainsi, en 2021, les capitaux propres de l'ensemble du marché ont progressé de 799 milliards de francs CFA en 2020 à 950 milliards de francs CFA en 2021.

## Positionnement de BOA Sénégal sur le marché bancaire

✓ En termes de ressources clientèle

**Tableau n°6 : Evolution des parts de marché en ressources clientèle**

En millions de francs CFA	2021			2022			Var 21/22
	Montant	PM	Rang	Montant	PM	Rang	
CBAO	969 296	14,0%	1	1 102 907	12,9%	1	14%
SGBS	914 209	13,2%	2	1 061 761	12,5%	2	16%
ECOBANK	530 743	7,7%	3	590 669	6,9%	4	11%
BICIS	425 642	6,2%	6	558 229	6,6%	5	31%
ORABANK	458 270	6,6%	4	626 657	7,4%	3	37%
<b>BOA</b>	<b>445 946</b>	<b>6,4%</b>	<b>5</b>	<b>546 022</b>	<b>6,4%</b>	<b>6</b>	<b>22%</b>
<b>Total marché</b>	<b>6 917 376</b>	<b>100%</b>		<b>8 517 788</b>	<b>100%</b>		<b>23%</b>

Source : Statistiques de place-BOA Sénégal

Les ressources collectées auprès de la clientèle du marché bancaire sénégalais ont cru de 23%, pour s'établir à 8 518 milliards de francs CFA en 2022 contre 6 917 milliards de francs CFA l'année précédente.

Cette croissance est tirée par l'ensemble des acteurs du marché, dont les plus importantes sont enregistrées par ORABANK (+168 387 millions de francs CFA), SGBS (+ 147 552 millions de francs CFA), FBNBANK<sup>6</sup> (+146 188 millions de francs CFA), et BICIS (+132 587 millions de francs CFA).

En ce qui concerne le middle Market, les croissances observées sur la collecte de dépôts des banques BICIS et ORABANK, s'affichant respectivement à 31% et 37%, ont entraîné un retrait du positionnement de BOA Sénégal à la 6<sup>e</sup> place en 2022 contre la 5<sup>e</sup> place en 2021.

Néanmoins la collecte de dépôt réalisée par BOA Sénégal en 2022, dont la croissance a été de 22%, a permis à la banque de maintenir ses parts de marché à 6,4% tout comme en 2021.

✓ En termes d'emplois clientèle

**Tableau n°7 : Evolution des parts de marché en emplois clientèle de 2021 à 2022**

En millions de francs CFA	2021			2022			Var 21/22
	Montant	PM	rang	Montant	PM	rang	
CBAO	754 646	13,3%	1	871 813	12,9%	1	16%
SGBS	663 404	11,7%	2	817 644	12,1%	2	23%
ECOBANK	336 488	5,9%	6	377 369	5,6%	6	12%
ORABANK	379 521	6,7%	4	488 504	7,2%	4	29%
BHS	379 521	6,7%	5	419 742	6,2%	5	11%
BIS	458 187	8,1%	3	569 749	8,4%	3	24%
<b>BOA</b>	<b>321 621</b>	<b>5,7%</b>	<b>7</b>	<b>359 471</b>	<b>5,3%</b>	<b>7</b>	<b>12%</b>
<b>Total marché</b>	<b>5 682 971</b>	<b>100,0%</b>		<b>6 768 767</b>	<b>100,0%</b>		<b>19%</b>

Source : Statistiques de place-BOA Sénégal

Les emplois clientèle ont cru de 19%, passant de 5 683 milliards de francs CFA en 2021 à 6 769 milliards de francs CFA en 2022.

Le marché bancaire sénégalais reste dominé par les banques CBAO et SGBS, qui détiennent respectivement 12,9% et 12,1% des parts de marché emplois à la clientèle sur 2022. BOA Sénégal quant à elle, s'est maintenue à la 7<sup>e</sup> place du marché en 2022, grâce à la croissance de 12% de son activité de crédit.

<sup>6</sup> FBNBank Sénégal, filiale du Groupe First Bank Nigéria

La banque affiche toutefois, une légère baisse de sa part de marché (2021 : 5,7% ; 2022 : 5,3%).

#### ▪ **Présentation de BOA Sénégal**

Bank Of Africa Sénégal (BOA Sénégal) est une Société de droit Sénégalais, constituée sous forme de Société Anonyme (SA) avec Conseil d'Administration.

Son actionnaire de référence BOA West Africa, détenant 61,74% des parts de BOA Sénégal, est la propriété du groupe marocain BMCE, classé 3<sup>ème</sup> banque du Maroc.

BOA Sénégal a été créée le 15 janvier 2001, et a obtenu son agrément bancaire le 19 septembre de la même année. Elle est immatriculée au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier sous le numéro SN DKR 2001 B 211. Le siège social de la banque est situé à Dakar, à l'immeuble Elan, quartier des Almadies-Route de Ngor.

Conformément à ses statuts, ses principales activités portent sur les opérations de banque, de finance et de crédit, au moyen de fonds reçus du public, des actionnaires et de banques, à vue, à terme ou à préavis, productifs ou non d'intérêts.

Au 31 décembre 2022, le capital social de BOA Sénégal s'établit à 24 000 millions de francs CFA, divisé en 24 millions d'actions de valeur nominale de 1 000 francs CFA.

#### ▪ **Faits marquants**

Les principaux événements marquants de l'activité de BOA Sénégal depuis 2022 se déclinent comme suit :

##### Exercice 2022

- Septembre : Validation d'un nouvel organigramme avec des modifications concernant :
  - o la création d'une nouvelle direction Corporates ;
  - o la transformation du département gestion des risques en direction ;
  - o la transformation des services opérations domestiques et opérations internationales en direction ;
- Octobre : Mission de vérification de la Commission Bancaire sur le risque de crédit, dont les conclusions ont abouti à l'actualisation de plusieurs procédures de gestion des risques ;
- Fermeture de l'agence AIBD située à l'aéroport de Dakar ;
- Sécurisation du réseau informatique de la banque avec la mise en place d'un back up ;
- Signature d'une convention de partage de risques sur les expositions des PME du secteur de la riziculture, avec la SFI et l'organisme MANOVI.

##### Exercice 2023

- Février : Renouvellement de la certification PCI-DSS ;
- Mars : Augmentation des taux directeurs de la BCEAO d'un point de pourcentage entre juin 2022 et mars 2023 (taux du guichet de prêt marginal : 4% à 5% ; taux des appels d'offres hebdomadaires : 2% à 3%).

#### ▪ **Gouvernance d'entreprise et management**

##### Le Conseil d'Administration

En 2022, le Conseil d'Administration de BOA Sénégal est constitué de neuf (9) membres, dont cinq (5) personnes morales. La composition du Conseil n'a pas connu de changements majeurs.

Toutefois, en ce qui concerne la conformité aux exigences réglementaires, des efforts restent à consentir en vue de respecter la circulaire n°001-2017/CB/C, concernant le quota d'administrateurs indépendants au sein du Conseil. Ils sont au nombre de 2/9, contre une norme réglementaire de 1/3.

Pour régulariser cette situation, le groupe BOA a créé une direction en charge de la surveillance réglementaire, qui devrait adresser tous les sujets de conformité aux exigences réglementaires, pour l'ensemble des filiales BOA. Les discussions avec le régulateur se poursuivent à date.

Le Conseil d'Administration dispose de deux (2) comités, dont le comité des risques et le comité d'audit qui sont composés principalement d'administrateurs indépendants.

##### Le Management

La Direction Générale de BOA Sénégal est assurée depuis 2018 par Monsieur ZAMPALEGRE.

En 2022, BOA Sénégal a procédé à un réaménagement de son organisation avec notamment :

- la création d'une nouvelle direction Corporates ;
- la transformation du département gestion des risques en une direction ;
- la transformation des services opérations domestiques et opérations internationales en une direction.

Les changements organisationnels ont été effectués dans le but :

- de renforcer l'efficacité opérationnelle sur les activités, notamment en ce qui concerne le Trade Finance, et la prise en charge différenciée du segment Corporate ;
- de se conformer aux exigences réglementaires concernant la gestion des risques ;
- d'effectuer des promotions internes.

#### ▪ **Le dispositif de contrôle interne**

Le dispositif de contrôle interne n'a pas enregistré de changements majeurs dans son fonctionnement.

Le dispositif du contrôle interne de BOA Sénégal, érigé en trois (3) lignes de défense conformément aux exigences de la circulaire n°03 de la Commission Bancaire de l'UMOA, se présente comme suit :

- Le contrôle permanent de premier niveau, assuré par les opérationnels ;
- Le contrôle permanent de second niveau, assuré au sein de BOA Sénégal par les départements de contrôle permanent, Compliance et Déontologie pour les exigences de conformité, et la direction des risques ;
- Le contrôle de troisième niveau, assuré par la fonction d'audit interne.

Sur l'exercice 2022, la direction de l'audit interne a effectué 56 missions de contrôle sur les 61 prévues au plan d'audit, soit un taux de réalisation de 92%.

Elle a en outre bénéficié d'un appui du groupe BOA, à travers la mission d'audit sur le risque informatique<sup>7</sup> réalisée par l'inspection groupe.

L'année 2022 a été également marquée par une mission de la Commission Bancaire, qui a effectué des contrôles sur le dispositif du contrôle interne, les activités externalisées, le plan de continuité d'activité et le respect des exigences réglementaires. A l'issue de cette mission :

- 89% des recommandations formulées par la Commission Bancaire, ont fait l'objet de corrections, notamment celles concernant :
  - o l'élaboration et la validation par le Conseil d'Administration, de la politique d'appétence aux risques, de la politique de gestion des prestations externalisées, de la politique de gestion des risques opérationnels, de la politique de la gestion de la liquidité, de la gestion des conflits d'intérêts et du suivi des parties liées ;
  - o l'actualisation de la cartographie des risques pour l'ensemble des activités de la banque, et la mise en place d'une cartographie couvrant les risques LBC/FT ;
  - o la réorganisation de la fonction de gestion des risques etc.
- 11% de recommandations restantes sont en cours de corrections. Parmi ces recommandations, figure celle concernant la nécessité de l'organe délibérant et de ses comités spécialisés, de se conformer aux exigences réglementaires en ce qui concerne leurs compositions.

#### ▪ Le dispositif de gestion des risques

La gestion des risques au sein de BOA Sénégal est assurée par une Direction des risques, auparavant département de gestion des risques. La création de cette direction s'inscrivait dans un souci de conformité aux

exigences réglementaires, mais également, dans le but d'accentuer les efforts de maîtrise des risques au sein de la banque.

Cumulant plus d'une dizaine d'années d'expériences au sein du groupe BOA, le nouveau directeur des risques a mis en œuvre plusieurs projets, dont :

- l'actualisation de la cartographie des risques avec de nouvelles méthodes ;
- l'intégration du risque pays dans le calcul de la cotation du client ;
- l'automatisation des reporting etc.

#### Le risque de crédit

Le dispositif de mesure et surveillance du risque de crédit est animé par des contrôles à priori (contrôle de la conformité réglementaire et juridique, contrôle de l'exhaustivité et la réalité des documents avant la validation du dossier de crédit, des procédures d'approbation, de la localisation du client etc...) et des contrôles à posteriori (gestion des comptes sensibles, à risques, suivi des impayés et des dépassements).

Au sein de BOA Sénégal, la validation (en fonction des limites dévolues) et le suivi des dossiers de crédit se font au sein des comités, à savoir :

- le Comité de Crédit Local au cours duquel se fait l'examen des dossiers de crédit relevant des limites délégataires de la filiale ;
- le comité de crédit élargi : pour les dossiers excédant les limites délégataires de la filiale ;
- d'autres comités tels que le comité de recouvrement, de régularisation des comptes anormaux, des comptes difficiles etc.

Le dispositif de gestion des risques de crédit devrait se renforcer à travers l'actualisation et la formalisation de plusieurs procédures, en lien avec les changements organisationnels intervenus en 2022.

#### Le risque opérationnel

La gestion du risque opérationnel au sein de BOA Sénégal est assurée par les fonctions de contrôle du deuxième niveau, notamment, le département Compliance et Déontologie, le département du contrôle permanent et la direction des risques.

Ces entités font un point régulier sur le risque opérationnel au comité interne des risques, qui se tient mensuellement et au comité de suivi des risques opérationnels tenu chaque trimestre.

En ce qui concerne le taux de maîtrise des risques opérationnels, il s'est amélioré de 130 points de base pour se situer à 92,3% en 2022, en conformité avec la norme cible de la banque, fixée à un minimum de 80%.

Les principaux ajouts effectués sur la période de revue dans le cadre de la mise à jour de la cartographie ont concerné :

<sup>7</sup> L'inspection groupe a réalisé des tests sur le plan de continuité d'activité



- l'implémentation des risques de Trade Express et les risques de Marketing en 2022 ;
- l'extension de la cartographie des risques opérationnels aux risques environnementaux et sociaux et aux risques de cyber sécurité ;
- l'intégration des risques de contrepartie, de concentration, de taux d'intérêt du portefeuille bancaires, et de transfert en 2023.

#### Les Risques de marché (change)

Le risque de marché au sein de BOA fait l'objet de contrôle aux premier et deuxième niveau :

- Le contrôle de premier niveau est assuré par les opérationnels et concerne la fiabilité des paramètres utilisés pour effectuer la transaction, le respect des limites et autorisations fixées ;
- Le contrôle de deuxième niveau est assuré par la direction des risques.

Les opérations de change sont régulées par des limites de position en devises.

La limite pourrait être rehaussée en 2023, avec la validation de la nouvelle politique d'appétence aux risques.

#### Le Risque de taux

Dans le cadre de ces activités de placement, BOA Sénégal ne prend pas d'énormes risques et effectue des souscriptions de produits à taux fixe.

Par ailleurs, elle effectue mensuellement des calculs sur l'impact que pourrait avoir la variation négative des taux sur la marge dégagée par la banque, et met en place des plans de financement alternatifs.

Le suivi des indicateurs sur le risque de taux est assuré par la direction des risques.

#### ▪ **La vision stratégique**

BOA Sénégal a défini un nouveau plan triennal de développement sur la période 2022-2024, qui reprend les principaux axes de l'ancien plan stratégique 2019-2021, notamment :

- la transformation bilancielle vers les segments Particuliers et PME ;
- le recentrage sur l'activité de crédit ;
- la poursuite de la digitalisation, sur les volets interne externe, pour une meilleure efficacité opérationnelle et une croissance des revenus de la banque.

#### Actions entreprises pour l'amélioration de la qualité de service

L'amélioration de la qualité de service au sein de BOA Sénégal a donné lieu à un réaménagement de l'organisation ainsi que l'actualisation des procédures.

La banque travaille ainsi à élaborer une procédure en ce qui concerne la qualité de service, avec l'accompagnement d'un consultant externe. Un processus de certification ISO pour les opérations

internationales et les activités de crédit est en cours de déploiement sur 2023.

Par ailleurs, les changements organisationnels intervenus en 2022 visent essentiellement à assurer une meilleure prise en charge des clients, au regard de l'augmentation du flux des activités.

Sur le volet du capital humain, le management a opté pour une stratégie de remotivation du personnel, avec notamment des revalorisations salariales et des promotions internes. Les charges du personnel ont ainsi crû de 8% entre 2021 et 2022, avec un effectif qui s'établit à 379 salariés à fin 2022 contre 369 salariés en décembre 2021.

#### Actions déployées pour l'optimisation des revenus du réseau

En 2022, BOA Sénégal a modifié l'approche concernant la gestion de son réseau. En effet, la banque a priorisé le calcul de la rentabilité opérationnelle (en lieu et place de la rentabilité financière) pour l'évaluation de ses agences. Cette nouvelle stratégie d'évaluation a permis de recenser les agences non rentables et délocaliser (à l'avenir) certaines agences. A cet effet, en 2022, la banque a fermé une agence, celle de l'aéroport.

Les investissements réalisés sur 2022 ont été ainsi orientés sur le réaménagement et la rénovation des agences du réseau. Les agences improductives seront fermées au profit de nouvelles implantations.

Un plan d'ouverture de 3 agences sur toute la durée du plan stratégique a été mis en place pour le remplacement des agences fermées depuis 2021.

#### Actions déployées pour le renforcement du digital

Au cœur de la stratégie de BOA, la digitalisation a été déployée dans le but de renforcer l'efficacité opérationnelle et d'améliorer les revenus de la banque.

#### ✓ *Sur le plan interne*

La banque poursuit l'automatisation des tâches manuelles à travers un workflow pour la gestion des réclamations internes. Elle prévoit à terme, renforcer ses workflows existants, notamment au niveau de la transmission automatique des dossiers de crédit.

#### ✓ *Sur le plan externe*

Sur le volet externe, la stratégie du digital s'axe autour :

- du renforcement de l'offre de paiement par les portefeuilles électroniques. A cet effet, la banque travaille avec plusieurs acteurs de téléphonie mobile;
- du déploiement de TPE, avec l'acquisition par la banque de 250 TPE en 2022 contre 100 en 2021 ;
- de l'intégration de la procédure de demande de crédit dans les applicatifs de la banque (My BOA, BOA Web etc.).

**Des efforts déployés pour renforcer le poids du Retail**
**Tableau n°10 : Répartition de l'encours net de crédit par segment**

En millions de Francs CFA	2021		2022		Objectif
	Volume	Part	Volume	Part	
Corporates	168 646	52%	179 769	50%	48%
PME	49 774	15%	56 763	16%	16%
Particuliers	103 200	32%	122 407	34%	37%
Total créances clientèle brutes	321 621	100%	358 939	100%	100%

Source : BOA Sénégal/ Bloomfield Investment

En 2022, l'encours brut des créances sur la clientèle a progressé de 12%, tiré aussi bien par le segment des Particuliers (+19%), les Corporates (+7%) et les PME (+14%).

La croissance la plus importante a été enregistrée au niveau des Particuliers (+19 207 millions de francs CFA) entre 2021 et 2022 en lien avec la poursuite des actions de prospection pour capter davantage de fonctionnaires.

La stratégie de la banque consiste à se positionner en amont, sur cette clientèle dès le milieu scolaire, avec des offres adaptées à leurs besoins.

Pour les Particuliers, BOA Sénégal a appliqué le mécanisme de chaîne de valeur, en signant des conventions avec les entreprises en portefeuille afin de capter les flux de ressources et proposer des crédits aux employés de ces sociétés.

La croissance enregistrée confirme l'efficacité des actions stratégiques déployées sur ce volet.

Néanmoins, en termes d'objectif, les résultats n'ont pas été conformes aux attentes budgétaires : taux de réalisation des prévisions : 92% ; part de l'encours net de crédit : 34% contre un objectif de 37% en 2022.

Cette situation serait liée à la diminution des volumes accordés à certains particuliers, dont les créances présentaient des impayés.

BOA Sénégal a également pour axe stratégique, le renforcement du poids des PME/PMI dans le portefeuille. En 2022, cet objectif a été pleinement atteint, au regard des prévisions budgétaires prévues pour l'exercice de revue. Le taux de réalisation des objectifs s'est affiché à 101,3%.

Cette évolution a été impulsée par les conventions et partenariats signés en 2021 et 2022, dont l'objectif était de fournir à la banque, les garanties nécessaires pour poursuivre cet axe stratégique.

En 2022, BOA Sénégal a signé une convention avec la SFI pour le partage des risques sur les PME. Cette convention permet à BOA Sénégal de se couvrir à hauteur de 90%, en cas de créances en souffrance sur les PME exerçant dans le secteur du riz dans la ville de Saint Louis.

Cette garantie supplémentaire, vient compléter l'enveloppe de 10 millions de dollars US à la disposition de la banque pour faire face aux casses enregistrés sur les PME<sup>8</sup>.

Le recrutement de ces PME en portefeuille a également été fait par le mécanisme de chaîne de valeur (sur la base des Corporates en portefeuille). La part des PME se situe ainsi à 16% à fin 2022, conformément aux objectifs.

En revanche, la banque continue d'accompagner les corporates sur des contrats privés, justifiant ainsi la hausse de 7% de l'encours net entre 2021 et 2022. Toutefois, le poids des Corporates s'est amenuisé de 2 points pour s'établir à 50% en 2022 contre 52% en 2021, au profit du retail (Particuliers + PME).

Le retail représente désormais 50% du portefeuille en 2022 contre 47% un an plus tôt.

**Des efforts déployés pour maintenir l'activité de crédit au cœur des activités de BOA Sénégal**

En 2022, l'activité de crédit a été plus dynamique que celle des placements.

Le poids de l'activité de crédit dans la marge a progressivement pris de l'ampleur et est passé de 43% en 2020 à 49% en 2021 et à 51% en 2022, au détriment de l'activité de placement dont le poids a reculé de 8 points de base entre 2020 et 2022.

Le résultat de commissions et divers est par ailleurs, celui qui a la part contributive la plus importante du PNB, soit 37,3%, suivi de l'activité de crédit (32%) et les activités de trésorerie qui intègrent uniquement les placements (30,7%).

BOA Sénégal reste toutefois conforme à son objectif de recentrage sur l'activité de crédit en 2022.

**Exécution budgétaire 2022**

Le taux de réalisation des prévisions budgétaires annuelles se présente comme suit au 31 décembre 2022 :

**Tableau n° 11: Budget 2022**

BILAN			
ACTIF	2022 (prévision)	2022 (réalisé)	Taux de réalisation
Trésorerie et interbancaire	50 594	55 807	110%
Créances clientèle	360 851	358 939	99%
Placements	217 179	212 507	98%
Immobilisations	26 531	27 111	102%
<b>TOTAL</b>	<b>664 079</b>	<b>696 306</b>	<b>105%</b>
PASSIF			
Dettes interbancaires	113 584	64 627	57%
Dépôts	471 121	546 022	116%
Fonds propres	62 254	64 615	104%
<b>TOTAL</b>	<b>664 079</b>	<b>696 306</b>	<b>105%</b>
COMPTE DE RESULTAT			
Produits d'intérêt des créances	27 726	27 314	99%
Produits d'intérêt des titres	11 727	12 627	108%
Charges d'intérêt totales	14 165	14 542	103%
Frais généraux	20 302	18 703	92%
<b>Résultat net</b>	<b>13 220</b>	<b>15 581</b>	<b>118%</b>

Source : BOA Sénégal / Bloomfield Investment

<sup>8</sup> Pour une créance présentant des irrégularités et faisant l'objet de déclassements, 50% du montant de la créance en souffrance est absorbée par ce portefeuille.

La banque est globalement conforme en ce qui concerne les indicateurs de performance.

Le résultat net, s'affichant à 15 581 millions de francs CFA, a été réalisé à 118%. Cette performance est liée à :

- la bonne collecte réalisée auprès de la clientèle, dont le taux de réalisation s'est affiché à 116% ;
- la dynamisation des activités de crédit et de placement, qui ont été exécutées conformément au budget.

De plus, BOA Sénégal a enregistré une croissance contenue de ses frais généraux qui lui a permis de conserver la richesse générée par le PNB. Le coût du risque s'est par ailleurs retractoré de 8% en glissement annuel.

BOA Sénégal est également conforme à ces deux axes stratégiques clés prévus pour l'année 2022, notamment :

- la transformation bilancielle vers la banque de détail ;
- le recentrage sur l'activité de crédit au détriment des placements.

### Environnement socio-économique et risque pays Sénégal

#### Présentation du Sénégal



Le Sénégal est un pays de l'Afrique de l'Ouest qui s'étend sur une superficie de 196 712 kilomètres carrés. Sa capitale est la ville de Dakar. Il est bordé par cinq (5) pays : la Mauritanie au nord, le Mali à l'est, la Guinée et la Guinée Bissau au sud, la Gambie à l'ouest, et dispose d'un accès à l'Océan Atlantique sur une façade de 500 kilomètres.

Selon l'Agence Nationale de la Statistique et de la démographie du Sénégal (ANSD), la population Sénégalaise serait estimée à près de 18 millions d'habitants en 2022, dont 50% de femmes. Bien que la population soit relativement jeune avec un âge moyen de 19 ans et une espérance de vie atteignant 67 ans, le

taux de pauvreté évalué en 2018/2019 par l'ANSD, était estimé à 37,8% de la population sénégalaise.

Le taux d'alphabétisation demeure plus élevé pour la population comprise entre 15 et 24 ans (à 69,5%) que pour les tranches d'âge supérieure (plus de 65 ans) dont le taux serait de 27,5%. Le Sénégal enregistre par ailleurs, un taux de chômage à 22,9%, en hausse de 7 points de base par rapport à 2021.<sup>9</sup>

En ce qui concerne le paysage politique, le Sénégal demeure une référence en matière de stabilité politique dans la sous-région.

Depuis son accession à l'indépendance en 1960, le Sénégal est inscrit dans un régime politique démocratique, qui a vu se succéder quatre (4) présidents sans coups d'Etat.

Son actuel président se nomme Macky Sall, président en exercice depuis 2012.

#### Zone Economique et Monétaire

Le Sénégal est membre de l'Union Africaine (UA), de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), de la Communauté des Etats sahélo-sahariens (CEN-SAD) et de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

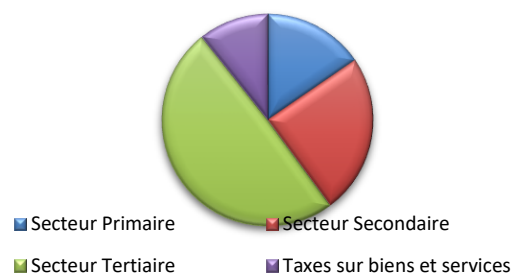
Son appartenance à l'UEMOA, lui confère une délégation de sa politique monétaire gérée par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). La monnaie commune à la zone UEMOA est le franc CFA, arrimée à l'euro au taux fixe de 1 euro pour 655,957 francs CFA et flexible avec d'autres paniers de monnaies, dont le dollar.

#### Structure de l'économie

Constituée en grande partie d'activités de service, la structure de l'économie du Sénégal ne devrait pas grandement évoluer entre 2021 et 2022, selon les dernières prévisions publiées par la Direction de la Prévision et des Etudes Economiques.

Tableau n°12 : Contribution au PIB par secteur

En millions de francs CFA	2021	2022	Poids 2021	Poids 2022
Secteur Primaire	2 347	2 638	15,3%	15,6%
Secteur Secondaire	3 779	4 074	24,7%	24,2%
Secteur Tertiaire	7 598	8 309	49,6%	49,3%
Taxes sur biens et services	1 595	1 846	10,4%	10,9%
PIB Nominal (aux prix du marché)	15 319	16 867	100%	100%



Source : DPEE

<sup>9</sup> Données de l'ANSD

Le secteur tertiaire demeure très important dans le PIB du Sénégal, avec une part de 49,3% en 2022 (49,6% en 2021). Les activités dominantes sont principalement le commerce et les services immobiliers, qui représentent respectivement 25% et 16% (soit 42% des revenus du secteur tertiaire).

Le secteur secondaire, représentant quant à lui 24,2% du PIB global, est essentiellement rythmé par les activités de fabrication de produits agro-alimentaires qui concentrent à elles seules, 34% des revenus du secteur.

En ce qui concerne le secteur primaire, les activités agricoles et activités annexes dominent les revenus produits, avec 75% des revenus globaux.

Compte tenu du contexte géopolitique lié au conflit Russo-Ukrainien (deux importants pays producteurs de denrées alimentaires et produits énergétiques), les institutions internationales ont revu à la baisse les projections de croissance de l'économie mondiale en 2022, dont celles du Sénégal.

Selon le Fonds Monétaire International (FMI), la croissance du PIB Sénégalais serait attendue à 4,8% en décembre 2022, en deçà de celle projetée par l'UEMOA, qui devrait s'établir à 5,8% à la même période. Cette évolution devrait être tirée par les secteurs primaires et tertiaires dont les croissances respectives seraient attendues à 6% chacune.

Le secteur secondaire devrait quant à lui, croître plus lentement (+1,1%), en raison des perturbations des chaînes d'approvisionnement et le rehaussement des cours des matières premières et produits de base liés au contexte géopolitique actuel. Néanmoins, sur les neuf (9) premiers mois de 2022, la croissance du Sénégal (hors agriculture et sylviculture) est ressortie à 2,7%, sous l'impulsion du secteur tertiaire (+4,5%).

Les secteurs primaires (hors agriculture et sylviculture) et secondaires se sont quant à eux repliés respectivement de 0,5% et 0,8% sur la même période.

La contreperformance du secteur primaire (hors agriculture et sylviculture) est liée au repli du sous-secteur de la pêche, de 3,5%. Cette baisse, en grande partie due au recul de la pêche industrielle (-6,3%) est liée à plusieurs facteurs, dont :

- la raréfaction des ressources halieutiques ;
- l'interdiction de la pêche nocturne depuis le 1er juillet 2022 ;
- la fermeture de la pêche crevette ;

Les activités d'élevage ont affiché une progression de 0,7% sur les neuf (9) premiers mois de l'année 2022, sous l'effet des productions de viande bovine (+15,7%) et caprine (+29,9%). Ces activités sont soutenues par le plan national de développement de l'élevage (PNDE), dont les objectifs se résument i) au renforcement de la production animale ii) l'amélioration de la santé

animale, iii) la commercialisation des ressources animales, iv) l'amélioration de la gouvernance administrative du secteur animal.

Les activités agricoles et annexes quant à elles, devraient être plus performantes en 2022, soutenues par des conditions pluviométriques plus avantageuses et les projets gouvernementaux mis en œuvre dans le cadre du Plan d'actions Prioritaires (PAP 2A) couvrant la période 2019-2023.

En effet, face aux difficultés liées à l'insuffisance de production, à la diminution des partenaires stratégiques ainsi, qu'à la variation des cours nationaux, le gouvernement Sénégalais a mis l'accent sur le secteur agricole, en allouant 8,4% du budget du PAP 2A, en la faveur des projets tels que :

- le projet d'appui au programme national d'autosuffisance en riz (PNAR) ;
- le programme national de l'horticulture ;
- le projet de valorisation des eaux pour le développement des chaînes de valeur (PROVALE/CV) etc.

A travers le PAP 2A, dont 59% des ressources (soit 7 129 millions de francs CFA) sont destinées à la transformation structurelle de l'économie, le gouvernement Sénégalais entend moderniser plusieurs secteurs, dont l'agriculture.

Le secteur secondaire a été fortement éprouvé par :

- l'insuffisance de la demande sur certains sous-secteurs, comme les activités extractives de l'or par exemple, qui ont vu leurs productions chuter de 3,8% au premier semestre 2021 ;
- les perturbations d'approvisionnement de matières premières et produits de bases engendrées par la crise sanitaire, la crise Russo-ukrainienne etc ;
- les effets néfastes de l'embargo fait par la CEDEAO contre le Mali (principal client du Sénégal en ce qui concerne les activités de fabrication des matériaux de construction) ;
- les difficultés de recouvrements de créances enregistré par plusieurs entreprises sur la période de revue, etc.

Ainsi, le repli du secteur secondaire sur les trois premiers trimestres a été perceptible au niveau de plusieurs sous-secteurs, dont le raffinage du pétrole et cokéfaction (-49%), la production de métallurgie et de fonderie et fabrication d'ouvrage en métaux (-33%), le sciage et rabotage de bois (-16%) ainsi que la fabrication de produits pharmaceutiques (-12%).

En revanche cette baisse a été atténuée par les activités de fabrication de papiers cartons et d'articles en papier ou carton (+27%), de production et distribution d'électricité et de Gaz (+18%), de production de l'égrenage du coton (+15%), de travail du cuir et fabrication d'articles de voyage et de chaussures

(+14%), de fabrication de matériels de transport (+11%), etc.

Le secteur tertiaire a évolué de 4,5% sur les neufs (9) premiers mois de l'année 2022, en lien avec la reprise des activités économiques post COVID. Cette croissance a été soutenue par la contribution de tous les sous-secteurs.<sup>10</sup>

En septembre 2022, le niveau général des prix à la consommation au Sénégal a progressé de 11,4% en glissement annuel, sous l'effet du renchérissement des produits alimentaires et boissons non alcoolisées (+17,5%). Sur les neuf (9) premiers mois de 2022, l'inflation moyenne s'est située à 8,5%. Ce niveau important résulte de l'effet des perturbations des chaînes d'approvisionnement des marchés des matières premières agricoles et énergétiques dues essentiellement aux effets du conflit opposant la Russie et l'Ukraine.

Le taux de croissance du PIB est projeté à 10,1% en 2023 contre une prévision de 4,6% en 2022. Cette évolution serait entièrement tirée par le secteur secondaire (+22,4%) et, dans une moindre mesure, par les secteurs primaire (+4,9%) et tertiaire (+6,7%)

Le Sénégal devrait renforcer davantage la croissance de son économie à travers la production de pétrole et de gaz, dès 2023.

### ▪ Les finances publiques

**Tableau n°13 : Evolution des Recettes/Dépenses budgétaires**

Eléments	réel 09/21	réel 09/22	Budget LBR 22	Tx de var 21/22	Tx de réel
<b>RECETTES TOTALES ET DONNS</b>	<b>1 989,5</b>	<b>2 513,7</b>	<b>3 498,1</b>	<b>26%</b>	<b>72%</b>
Recettes fiscales	1 805,6	2 262,9	3 052,1	25%	74%
Recettes non fiscales	107,3	119,2	180,0	11%	66%
Dons	76,6	131,6	266,0	72%	49%
<b>DEPENSES TOTALES</b>	<b>3 131,6</b>	<b>3 545,6</b>	<b>4 600,3</b>	<b>13%</b>	<b>77%</b>
Depenses ordinaires	1 951,4	2 140,5	2 799,3	10%	76%
Salaires et traitements	671,4	799,3	1 037,0	19%	77%
Charges financières	247,1	247,1	350,0	0%	71%
Dépenses en capital	1 180,2	1 405,1	1 801,0	19%	78%
Solde budgétaire	-1 142,1	-1 031,9	-1 102,2	-10%	94%

Source : Rapport d'exécution budgétaire/DGB

Conformément à la loi organique n° 2011-15 du 08 juillet 2011 relative aux lois de finances, adoptée dans le cadre de la transposition des directives du cadre harmonisé des finances publiques au sein de l'UEMOA de 2009, le Sénégal a élaboré, de manière effective, le budget programme sur l'exercice 2022.

Ce budget programme, s'inscrivant dans le cadre du projet de réformes dénommé « Projet d'Appui aux Réformes des Finances Publiques », a pour objectif de

renforcer la capacité à formuler, exécuter, suivre et évaluer les programmes de développement.

Ainsi, à travers le budget programme, le but du gouvernement Sénégalais était de renforcer le cadre de gouvernance et la gestion de ses finances publiques.

En ce qui concerne la fiscalité Sénégalaise, le recouvrement des recettes a été effectué selon la « Stratégie des Recettes à Moyen Termes (SRMT) », un projet de réformes en matière d'organisation, d'administration et de législation visant à renforcer l'efficacité du système fiscal à travers l'utilisation plus accrue des technologies numériques.

Des projets tels que la digitalisation d'une grande partie des procédures de collecte des recettes, et l'élargissement du champ d'application de l'impôt sont privilégiés par le gouvernement pour une meilleure valorisation de l'assiette fiscale.

A fin septembre 2022, les recettes globales (dons compris) mobilisées par le Sénégal se sont affichées à 2 513,7 milliards de francs CFA, soit une progression de 26% en glissement annuel. Comparé aux objectifs fixés dans la loi de finances rectificative (LFR) de 2022, le budget a été réalisé à hauteur de 72%.

Cette croissance de l'ensemble des recettes a été essentiellement portée par les recettes fiscales (90% des recettes globales) qui ont évolué de 25%, à 2 262,9 milliards de francs CFA en septembre 2022, du fait essentiellement de la hausse :

- de 35%, de l'impôt sur le revenu, portée aussi bien par l'impôt sur les sociétés (+102,96 milliards de francs CFA) que par ceux supportés par les personnes physiques (+98,87 milliards de francs CFA) ;
- de 17%, des impôts sur les biens et services liée à l'évolution des droits d'accises (+46,39 milliards de francs CFA), de l'impôt sur la valeur ajoutée (+38,55 milliards de francs CFA) et des taxes sur l'utilisation ou la permission d'utiliser des biens ou d'exercer des activités (+37,15 milliards de francs CFA) ;
- de 27%, des droits de douane et autres droits à l'importation, soit (+70,98 milliards de francs CFA).

En 2022, le Sénégal a mobilisé des ressources externes de l'ordre de 131,6 milliards de francs CFA auprès des partenaires financiers USAID<sup>11</sup> (39,4%), AFD<sup>12</sup> (28,9%), GIZ<sup>13</sup> (17%) et la Banque Mondiale (9,8%) pour le financement des projets d'investissements et dépenses courantes.

En 2023, les recettes globales devraient se situer à 4 096,1 milliards de francs CFA, selon la loi de finance pour l'exercice 2023, et devraient être soutenues par :

<sup>10</sup> Données de la DPEE Sénégal

<sup>11</sup> Agence des États-Unis pour le développement international

<sup>12</sup> Agence française de développement

- la poursuite des actions menées dans le cadre des réformes administratives, fiscales et douanières mises en œuvre pour renforcer la maturité digitale de ces directions ;
- le renforcement du cadre de gouvernance dans l'ensemble des directions ;
- le renforcement des contrôles fiscaux ;
- la collecte de ressources fiscales liée à l'exploitation d'hydrocarbures et l'ajout dans la loi de finance 2023, de nouvelles dispositions relatives à l'acquittement des impôts sur la vente d'hydrocarbures.

Le Sénégal prévoit renforcer les régies des recettes à travers la mise en place du Programme de Modernisation de l'Administration des Douanes (PROMAD), visant à augmenter les recettes douanières en limitant les fraudes et en renforçant les procédures de contrôle.

Les dépenses globales du Sénégal pour le troisième trimestre 2022 se chiffrent à 3 545,6 milliards de francs CFA, en hausse de 13% par rapport à septembre 2021. Elles ont été exécutées à hauteur de 77% sur la période sous-revue.

L'augmentation de ces dépenses est liée :

- aux actions menées dans le cadre du Plan d'Actions Prioritaire Ajusté et Accéléré (PAP 2A) ;
- aux mesures urgentes prises par le gouvernement Sénégalais en réponse aux effets de la crise Russo-Ukrainienne sur la hausse importante des prix des denrées alimentaires et produits énergétiques ;
- à la montée des revendications sociales matérialisées par une série de grèves.

Le gouvernement Sénégalais a renforcé les subventions à l'énergie, multiplié les aides en faveur des populations défavorisées éprouvées par l'inflation et alloué des ressources supplémentaires à la sécurité et au personnel de la fonction publique.

Ainsi, sur la période de revue, les dépenses se sont intensifiées sur les rubriques :

- Salaires et traitements (+19%) soit près de 127 milliards de francs CFA : du fait de la revalorisation salariale appliquée pour le personnel des secteurs de la santé, l'éducation nationale et de la formation professionnelle, et des forces de défenses et de sécurité ;
- Dépenses ordinaires (+10%) soit +189 milliards de francs CFA pour le financement, i) des biens et services dans le cadre du fonctionnement de l'Etat et ii) des subventions allouées aux entités publiques et privées pour leur exploitation ;

- Dépenses en capital (+19%), soit +225 milliards de francs CFA, essentiellement liés aux projets d'investissements de l'Etat.

Bien que des dépenses importantes aient été effectuées dans ce contexte de forte inflation, la réduction du déficit budgétaire du Sénégal à -1 032 milliards de francs CFA, soit (-10%) est à mettre en lien avec :

- L'augmentation de la taxation fiscale sur la période de revue, induite par l'augmentation du nombre d'entreprises immatriculés depuis 2020, (+80%) ;
- Le report sur les exercices suivants, de plusieurs projets d'investissement (dont les infrastructures, le passage au numérique et les services de transport).

Pour la fin de l'année 2022, le déficit budgétaire devrait tout comme en 2021, se situer au-dessus de la norme communautaire fixée de 3% (soit à 6,3% du PIB).

Pour l'exercice 2023, le déficit budgétaire devrait représenter 5,5% du PIB, sous l'effet des réformes mises en œuvre en ce qui concerne la politique fiscale. L'application effective des projets de modifications organisationnelles, administratives et législatives devraient favoriser l'augmentation des recettes fiscales et par ricochet les recettes globales.

A fin juin 2022, l'encours de la dette publique du Sénégal s'établit à 12 696 milliards de francs CFA, soit 75% du PIB.<sup>14</sup>

De plus, cette dette publique essentiellement constituée (à 71%) de dettes extérieures, dont près de la moitié est libellée en devises autres que l'Euro, expose le Sénégal à un risque de change élevé.

Les autorités Sénégalaises ont élaboré des axes stratégiques pour une meilleure gestion de la dette publique, notamment :

- Le recours aux financements non-concessionnels uniquement pour le financement de projets à rendement élevé ;
- L'intensification du recours au financement vers le marché régional domestique des titres publics.

Le Sénégal anticipe une baisse de son ratio d'endettement à 67% de son PIB d'ici 2027, soutenue essentiellement par l'élargissement de son assiette fiscale et la productivité des investissements réalisés dans les secteurs du pétrole et du gaz.

#### ◆ Le climat des affaires

L'indicateur du climat des affaires de l'UEMOA publié par la BCEAO en décembre 2022, affiche le Sénégal à un score de 102,5 points, en deuxième position des pays les plus attractifs de l'union, derrière la Guinée qui a enregistré un score de 105,1 points à la même période.

Ce classement est favorisé par le fait que l'Etat Sénégalais se soit engagé depuis 2019, dans un vaste

<sup>14</sup> Bulletin statistique de la dette publique publié par le ministère des finances et du budget Sénégalais

programme Stratégique dénommée « Plan d'Action Prioritaires Ajustée et Accélérée, en abrégé PAP 2A ».

Ce programme établit sur la période 2019-2023 et évalué à 12 125 milliards de francs CFA, vise dans ses axes 1, 2 et 3, à :

- Transformer structurellement l'économie Sénégalaise à travers le renforcement des investissements dans les infrastructures énergétiques, routières, industrielles et agricoles ;
- Renforcer le capital humain, protéger le tissu social et promouvoir le développement durable ;
- Renforcer le cadre de gouvernance et préserver la sécurité sociale.

L'efficacité de ce plan d'actions a favorisé la création de plus de 50 entreprises en moyenne sur la période 2020-2022.

Le climat des affaires reste cependant fragilisé par plusieurs facteurs, dont les effets de l'inflation sur l'activité économique.

Une enquête d'opinion réalisée auprès des chefs d'entreprises par la Direction de la Prévision et des Etudes Economiques (DPEE) du Sénégal, a recensé plusieurs obstacles rencontrés dans le cadre des activités de BTP, industrielles, de commerce et de service, dont :

- Les difficultés d'approvisionnement des matières premières ;
- La faiblesse de la demande ;
- Les difficultés de recouvrement des créances ;
- La prolifération de la concurrence déloyale ;
- La fiscalité contraignante.

En 2022, le gouvernement a effectué quelques actions en faveur de l'amélioration du climat des affaires, notamment :

- la réorganisation et l'assainissement des circuits de distribution et le suivi du respect des règles liées à la concurrence ;
- la simplification des procédures d'importation, le décongestionnement du Port de Dakar et la maîtrise les droits et frais de passage portuaires qui ont un impact aggravant sur les prix intérieurs ;
- le renforcement des mesures de soutien à la filière rizicole, par l'octroi d'une subvention de 32 francs CFA par kilogramme dont 30 francs CFA au profit des producteurs et 2 francs CFA au profit des transformateurs ;
- la dématérialisation des procédures douanières, la réduction des taxes pour les sociétés qui effectuent des investissements, etc...

### ▪ Le risque socio-politique et sécuritaire

Le Sénégal reste éprouvé par les délestages en électricité, la baisse du pouvoir d'achat des ménages et les tensions sociales enregistrées au niveau des fonctionnaires de la santé et l'éducation nationale.

Des mesures sont prises par le gouvernement en 2022 en vue d'en limiter l'impact sur l'économie Sénégalaise, notamment :

- la prise en charge par l'Etat, du différentiel de transport en vue de stabiliser le prix du carburant sur l'ensemble du territoire national ;
- la revalorisation des salaires des agents des secteurs de la santé, l'éducation nationale et de formation professionnelle et des forces de défenses et de sécurité ;
- la poursuite des programmes dédiés à l'insertion professionnelle, la promotion de l'auto-emploi des femmes et de la jeunesse en général, tels que le programme Xëyu Ndaw ñii, le programme pour l'Emploi, la Transformation économique et la Relance (ETER), le Programme de développement de la Microfinance islamique au Sénégal (PROMISE), etc... ;
- la remise de fonds aux ménages les plus vulnérables près de 43,4 milliards de francs CFA distribués à 543 000 familles recensés etc.

En dépit de ces actions menées par le gouvernement, le risque social demeure important, au regard de la persistance des effets de la crise Russo-Ukrainienne sur l'économie mondiale, en particulier sur celle du Sénégal.

En ce qui concerne le risque politique, le climat politique au Sénégal, semble tendu à l'approche des élections présidentielles de 2024, entre le pouvoir en place et le principal opposant Ousmane SONKO, qui enregistre une avancée importante dans les sondages.

Des scènes de violences ont été observées sur le territoire sénégalais après la tenue des élections municipales en janvier 2022, des législatives en juillet 2022, la seconde arrestation de monsieur Ousmane SONKO en février 2023 et sa condamnation en juin 2023.

Concernant le risque sécuritaire, le Sénégal n'a pas enregistré d'attaques terroristes sur la période de revue.

Le taux de criminalité a par ailleurs reculé de 9,52% entre 2021 et 2022, selon les données publiées par la Direction de la sécurité publique.

Toutefois, la sécurité de son territoire reste menacée par les attaques terroristes persistantes au Mali<sup>15</sup>.

Dans ce cadre, en plus du renforcement des dépenses de sécurité, le Sénégal s'est doté depuis 2021 de nouvelles lois antiterroristes, d'une cellule spéciale dédiée

<sup>15</sup> En effet, au cours de l'année 2022, le Mali a subi deux attaques terroristes les 04 mars et 07 août, faisant un total de 67 morts au sein des troupes militaires et 55 blessés

spécifiquement à la lutte contre le terrorisme. Ses actions de lutte contre le terrorisme se sont également matérialisées par l'extension des compétences de la Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières (CENTIF) à la lutte contre le financement du terrorisme.

L'exposition au risque sécuritaire demeure modérée.

### Cadre juridique et réglementaire

En tant qu'établissement de crédit exerçant au sein de la zone UMOA, l'activité de BOA Sénégal est régie par la réglementation définie par :

- Le Conseil des Ministres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine, en charge de la définition du cadre légal et réglementaire applicable à l'activité de crédit ;
- La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) qui établit la réglementation applicable aux banques et aux établissements financiers ;
- La Commission Bancaire de l'UMOA, chargée du contrôle des banques et établissements financiers et de la surveillance prudentielle.

- Loi cadre portant réglementation bancaire
- Décision n° 013/24/2016/CM/UMOA portant sur le nouveau dispositif prudentiel applicable aux établissements de crédit et aux compagnies financières de l'Union ;
- Décision n°357-11-2016 instituant le Plan Comptable Bancaire révisé de l'UMOA ;
- Décision N°4 du 06/12/2016/CPM/BCEAO (entrée en vigueur le 16 décembre 2016), fixant le taux d'intérêt directeur du guichet de la BCEAO à 4,5% au lieu de 3,5% ;
- Décision N°5 du 06/12/2016/CPM/BCEAO fixant l'encours des refinancements de la BCEAO sur le guichet de prêt marginal et le Guichet spécial de refinancement. Ces décisions limitent l'encours des refinancements cumulés accordés, à une même contrepartie sur le guichet de prêt marginal et le guichet spécial de refinancement de la BCEAO à deux fois maximum les fonds propres de base de la contrepartie concernée ;
- Décision n°01 du 01/03/2017/CPM/BCEAO portant fixation du Coefficient de réserves obligatoires applicables aux banques des Etats membres de l'UMOA à 3%, contre 5% précédemment ;
- Circulaire n°03-2017/CB/C relative au contrôle interne des établissements de crédit et des compagnies financières dans l'UMOA. Cette circulaire vient abroger et remplacer les dispositions de la circulaire 003-2011/CB/C du 04 janvier 2011, portant sur l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit de l'UMOA. Elle entrera en vigueur le 2 juillet 2018 ;
- Circulaire n°04-2017/cb/c relative à la gestion des risques dans les établissements de crédit et les compagnies financières de l'UMOA. Elle est entrée en vigueur le 2 juillet 2018. Cette décision engendrera des refontes organisationnelles aux niveaux de la gestion des risques ;
- Circulaire N°02-2017-CB-C relative aux conditions d'exercice des fonctions d'administrateurs et dirigeants. Elle introduit des innovations au regard des différentes modifications en matière de gouvernance, de contrôle interne et de gestion des risques ;
- Circulaire N°05-2017-CB-C relative à la gestion de la conformité aux normes en vigueur. Elle exige, pour chaque établissement de se doter d'un cadre de gestion de la conformité dynamique et adapté permettant d'appliquer une approche fondée sur les risques pour

détecter, mesurer, évaluer, suivre et maîtriser le risque de non-conformité ;

- Circulaire N°01-2017-CB-C relative à la gouvernance des établissements de crédit et des compagnies financières de l'UMOA. Cette circulaire renforce les fondements indispensables du dispositif de gouvernance des établissements en activité dans l'UMOA. Elle veille à l'adoption ainsi qu'à l'application de bonnes pratiques de gouvernance au sein du système bancaire de l'Union ;
- Décision n°10/29/09/2017/CM/UMOA portant modification de l'Annexe à la Convention régissant la Commission Bancaire de l'UMOA. L'Annexe révisée organise l'Autorité de contrôle en deux instances décisionnelles, à savoir un Collège de supervision et un Collège de résolution

Les principaux textes réglementaires émis par la BCEAO en 2022 et au premier semestre 2023 sont les suivants :

- Avis n°01-03-2022 relatif à la reconduction en 2022 des dispositifs de refinancement des obligations de relance et des bons de soutien et de résilience émis par les Etats membres de l'UEMOA. Cet avis permet aux banques de mobiliser des ressources sur une durée de 6 mois au taux minimum de soumission aux adjudications de la BCEAO, sur ses guichets spéciaux ;
- Avis n°002-04-2023 relatif à l'exclusion temporaire des titres publics émis par les Etats membres de l'UMOA dans le calcul de la norme prudentielle portant sur les prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants, au personnel et aux commissaires aux comptes.

### Exploitation

#### ▪ L'actif immobilisé

##### ◆ Les immobilisations

Tableau n°14 : Evolution des immobilisations de 2021 à 2022

En millions de FCFA	2021	2022	Variation	
			Abs	Rel
Immobilisations incorporelles brutes	3 533	4 079	546	15%
Immobilisations corporelles brutes	35 466	39 290	3 825	11%
<i>d'exploitation</i>	26 545	28 522	1 977	7%
<i>hors exploitation</i>	8 921	10 768	1 847	21%
Total immobilisations brutes	38 999	43 369	4 370	11%
Amortissements cumulés	14 119	16 258	2 139	15%
Total immobilisations nettes	24 880	27 111	2 231	9%

Source : BOA SENEGAL

La valeur brute des immobilisations a progressé de 11%, pour s'établir à 43 369 millions de francs CFA en 2022 contre 38 999 millions de francs CFA en 2021. Cette hausse est principalement enregistrée au niveau des immobilisations corporelles, et concerne :

- les immobilisations d'exploitation qui ont cru de 7% ;
- les immobilisations hors exploitation, dont la valeur brute a progressé de 21%.

La croissance de 21% observée sur les immobilisations hors exploitation concerne un bien évalué à 1 867 millions de francs CFA, issu de la réalisation de garantie sur un client intervenant dans le secteur des



activités de fabrication. Cette hausse a un impact négatif sur la banque, au regard du respect des exigences réglementaires, notamment concernant la limite des immobilisations hors exploitation, qu'elle a excédé de 161 points de base.

En ce qui concerne les immobilisations corporelles, depuis 2020, BOA Sénégal est inscrite dans une stratégie d'optimisation de son réseau d'agences, avec un ralentissement de la stratégie d'extension.

**Tableau n°15 : Evolution du réseau de 2021 à 2022**

	2020	2021	2022
Nombre d'agences Total	59	53	52
Ouverture agences	1	-	-
Fermeture d'agences	-	6	1

\*Ouverture moyenne sur 5 ans

Source : BOA SENEGAL

A fin 2022, BOA Sénégal possède un réseau de 52 agences, 2 centres d'affaires, et son agence principale, à la suite de la fermeture de l'agence de l'aéroport de Dakar, jugée non rentable.

Pour l'année 2022, la banque s'est focalisée sur la rénovation, le réaménagement de certaines agences (SAT PIKINE, MBOUR, SAT THIES), l'extension des câbles électriques du siège, l'acquisition de plusieurs ordinateurs etc.

Pour la durée du plan stratégique (2022-2024), un plan d'ouverture de 3 agences est prévu, en remplacement des 7 agences fermées en 2021 et 2022.

Les investissements anticipés pour 2023 devraient concerner les travaux d'agrandissement de l'agence HLM, la délocalisation de l'agence Thiaroye vers un espace plus grand, et les dépenses de réaménagement du siège pour cadrer avec les changements organisationnels effectués en 2022.

De plus, afin d'accroître la mobilité du personnel, le directeur général a prévu l'acquisition de véhicules automobiles pour équiper la force de vente, ainsi que les chefs de département et les directeurs.

En ce qui concerne les immobilisations incorporelles, BOA Sénégal a procédé à la sécurisation de son réseau informatique à travers les investissements réalisés pour renforcer son site relais. La banque a par ailleurs renouvelé plusieurs licences pour son serveur ORACLE. La valeur brute des immobilisations incorporelles a ainsi crû de 15%, pour s'établir à 4 079 millions de francs CFA en 2022 contre 3 533 millions de francs CFA en 2021.

♦ Les titres de placement et de participation

**Tableau n°16 : Evolution des titres de placement et participations de 2021 à 2022**

En millions de francs CFA	2021	2022	Var 21/22	
			abs	rel
BONS DU TRESOR	15 684	0	-15 684	-100%
TITRES DONNES EN PENSION LIVREE (W)	1 711	0	-1 711	-100%
Titres donnés en pension livrée	1 588	0	-1 588	-100%
Créances rattachées / titres donnés en pension livrés	123	0	-123	-100%
TITRES DE PLACEMENT (A)	51 155	34 213	-16 943	-33%
Effets publics et valeurs assimilées	37 708	9 539	-28 170	-75%
Obligations et autres titres à revenu fixe	11 689	23 430	23 430	-
TITRES D'INVESTISSEMENT (B)	121 606	171 390	49 784	41%
Effets publics et valeurs assimilées	118 475	166 471	47 996	41%
Créances rattachées Obligations et autres titres à revenu fixe	3 337	5 270	1 933	58%
TOTAL EFFET PUBLICS ET VALEURS ASSIMILEES (X = A+B)	172 761	205 602	32 841	19%
FCP INVESTOR	103	103	0	0%
FCP MONEA	247	611	364	148%
FCP RENDEMENT	1 081	4 287	3 206	297%
FCP BOA OBLIGATIONS	74	74	0	0%
FCP BOA SECURITE	4 631	1 829	-2 803	-61%
TOTAL ACTIONS ET AUTRES TITRES A REV VAR (Z)	6 136	6 904	768	13%
TOTAL PLACEMENT (Z = W+X+Y)	180 608	212 506	31 898	18%
Parts dans les établissements fin	625	625	0	0%
Titres participations autres entreprises	28	28	0	0%
Dépréciation immobilisations fin	-219	-219	0	0%
TOTAL PARTICIPATIONS	434	434	0	0%

Source : BOA SENEGAL

Le contexte qui a prévalu sur le marché des titres en 2022 a été marqué par la baisse des rendements moyens sur les titres d'investissements (2021 : 5,99% ; 2022 : 5,91) et des titres de placement (2021 : 6,43% ; 2022 : 6,13%), provoquée par la surliquidité du marché depuis la période sanitaire liée à la Covid.

Cette situation a résulté de la décision de la Banque Centrale de soutenir les banques de l'UEMOA, à travers des injections de liquidité à taux fixe à ses guichets.

Malgré ce contexte difficile, BOA Sénégal a intensifié son activité de placement dans le but de consolider son PNB à fin 2022. L'encours des titres de placement s'est ainsi accru de 18%, pour s'établir à 205 602 millions de francs CFA en 2022 contre 172 761 millions de francs CFA en 2021. Il est globalement conforme au budget avec un taux de réalisation de 98%.

Les acquisitions de titres effectuées ont porté sur les obligations d'Etats, avec un volume total de 74 114 millions de francs CFA contre 56 146 millions de francs CFA un an plus tôt.

En ce qui concerne la classification des titres, la banque détient un portefeuille de titres constitué à 17% de titres de placement et 83% de titres d'investissement en 2022, en conformité avec les exigences du groupe, afin de limiter l'impact des variations du cours des actions sur son bilan et son compte de résultat.

Pour 2023, la banque prévoit étendre son portefeuille de titres à 234 696 millions de francs CFA.

## ▪ Les opérations bancaires

### ◆ Les ressources collectées

**Tableau n°17 : Evolution des ressources collectées de 2021 à 2022**

En millions de FCFA	2021	%	2022	%	Var %
Dettes interbancaires	108 770	20%	64 627	11%	-41%
Dettes à l'égard de la clientèle	445 946	80%	546 022	89%	22%
Total ressources collectées	554 715	100%	610 649	100%	10%
Variation	10%		10%		

Source : BOA SENEGAL

Les ressources collectées (interbancaires et clientèle) par BOA Sénégal ont cru de 10%, passant de 554 715 millions de francs CFA en 2021 à 610 649 millions de francs CFA en 2022. Elle a été moins dynamique que celle du marché, qui a cru de 22,3%.

Cette collecte globale de ressources est portée à 89% (contre 80% en 2021) par la clientèle.

### ○ Les ressources interbancaires

**Tableau n°18 : Evolution des dettes interbancaires de 2021 à 2022**

En millions de francs CFA	2021	2022	Var 2021/2022	
			Abs	Rel
Comptes ordinaires créditeurs	42 108	37 668	-4 440	-11%
Emprunts dont:	66 661	26 959	-39 703	-60%
Emprunts au titre du marché monétaire	45 010	10 005	-35 005	-78%
Emprunts à terme	21 651	16 954	-4 697	-22%
Dettes interbancaires	108 770	64 627	-44 143	-41%

Source : BOA SENEGAL

L'encours des dettes interbancaires s'est retréci de 41%, pour s'afficher à 64 627 millions de francs CFA en 2022 (contre 108 770 millions de francs CFA en 2021). Cette baisse s'explique par la bonne collecte réalisée auprès de la clientèle permettant à BOA Sénégal de réduire son volume de transaction interbancaire, notamment auprès de la Banque Centrale.

Le volume mobilisé auprès de la Banque Centrale a ainsi régressé de 45% pour s'établir à 2 735 001 millions de francs CFA en 2022 contre 4 961 000 millions de francs CFA en 2021.

La hausse successive des taux de refinancement auprès de la Banque Centrale depuis le 16 juin 2022, n'a pas eu d'impacts significatifs sur les activités de BOA Sénégal, grâce à la réduction progressive de son exposition à la BCEAO.

**Tableau n°19 : Détail des emprunts à terme de 2021 à 2022**

en millions de francs CFA		2021	2022
Groupe BOA		6 560	0
	BOA MER ROUGE	6 560	0
Autres établissements		15 036	16 557
	BEI	10 774	6 514
	CRRH-UEMOA	600	0
	PIBASER	3 662	0
	FONDS DE GAR DEP RESO UEMOA	0	10 000
	DETTES RATTACHEES	56	43
Total		21 651	16 601

Source : BOA SENEGAL

Les emprunts à terme ont reculé de 23%, et s'établissent à 16 601 millions de francs CFA en 2022 (contre 21 651

millions de francs CFA en 2021), du fait du remboursement des emprunts contractés auprès de sa consœur BOA basée à Djibouti (6 560 millions de francs CFA), et la Banque Européenne d'Investissement (4 260 millions de francs CFA).

La baisse de ces emprunts à terme a été atténuée par le recours à un emprunt à terme de 10 000 millions de francs CFA, contracté auprès du Fonds de Garantie de Dépôt et de Résolution de l'UMOA.

### ○ Les dettes à l'égard de la clientèle

**Tableau n°20 : Evolution des dettes à l'égard de la clientèle de 2021 à 2022**

En millions de francs FCFA	2021	2022	Var 2021/2022	
			Abs	Rel
Compte ordinaire créditeurs	247 787	263 798	16 010	6%
Compte et dépôts à terme	72 009	104 705	32 696	45%
Valeur données en pensions livrées	1 705	0	-1 705	-100%
Comptes d'épargne à régime spécial	110 716	128 966	18 251	16%
Autres dépôts	13 729	48 554	34 825	254%
Dettes à l'égard de la clientèle	445 946	546 022	100 077	22%

Source : BOA SENEGAL

Les dettes à l'égard de la clientèle se sont accrues de 22%, passant de 445 946 millions de francs CFA en 2021 à 546 022 millions de francs CFA en 2022 avec un taux de réalisation des prévisions de 116%.

BOA Sénégal enregistre ainsi une hausse de 6% du nombre de comptes (2021 : 388 157 ; 2022 : 410 117).

Des efforts supplémentaires restent cependant à fournir par la banque, au regard du contexte de forte concurrence sur le marché Sénégalais. En effet, malgré cette augmentation du niveau des ressources mobilisées auprès de la clientèle, BOA Sénégal a perdu une place au classement des banques, régressant de la 5<sup>ème</sup> à la 6<sup>ème</sup> place entre 2021 et 2022.

Ce retrait de positionnement, nonobstant un maintien de ses parts de marché à 6,4%, est lié aux meilleures performances (en termes de collecte) réalisées par ORABANK (+168 387 millions de francs CFA), SGBS (+147 552 millions de francs CFA), FBNBANK (+146 188 millions de francs CFA), et BICIS (+132 587 millions de francs CFA).

En termes de collecte des ressources clientèle, la stratégie de la banque est d'accroître les dépôts faiblement ou non rémunérés, avec un objectif de 60% des dépôts clientèle. A fin 2022, la part des dépôts faiblement ou non rémunérés s'établit à 57,2% contre 42,8% pour les dépôts rémunérés.

### ◆ Les emplois

**Tableau n° 21 : Détail des emplois de 2021 à 2022**

En millions de FCFA	2021	%	2022	%	Var %
Créances bancaires et assimilées	33 448	9%	27 188	7%	-19%
Créances clientèle	321 621	91%	358 939	93%	12%
Total emplois	355 069	100%	386 127	100%	9%
Variation relative	17%		9%		

Source : BOA SENEGAL

Les emplois globaux de la banque ont enregistré une hausse de 9%, pour se situer à 386 127 millions de

francs CFA en 2022 contre 355 069 millions de francs CFA en 2021.

Leur croissance est tirée par les créances sur la clientèle (+12%). Les emplois de la banque sont constitués à 93% (contre 91% en 2021) de créances sur la clientèle.

○ Les créances interbancaires

**Tableau n°22 : Evolution des créances interbancaires de 2021 à 2022**

En millions de francs CFA	2021	2022	Var 2021-2022	
			Abs	Rel
BQUES ET CORRESP. /NSTRI	7 243	6 852	-391	-5%
ETABL FIN CARACT BANCAIRE/NSTRI	13 845	6 117	-7 728	-56%
ETABL. FIAN E CARACT BANCAIRE	2	281	280	16079%
BQUES ET CORRESP	69	0	-69	0%
CREAN RAT	32	37	6	18%
SYSTEMES FIN, DECENTRALISES	1 397	0	-1 397	-100%
<i>créances à vue</i>	22 588	13 287	-9 300	-41%
DOTAT FONDS DE GARANTIE PERM	696	958	262	38%
DEPOT DE GARANTIE CONSTITUES	984	984	0	0%
PRETS E TERME	9 157	11 862	2 705	30%
CREAN RAT PRET E TERME	24	96	72	304%
<i>créances à termes</i>	10 861	13 900	3 040	28%
<b>TOTAL</b>	<b>33 448</b>	<b>27 188</b>	<b>-6 261</b>	<b>-19%</b>

Source : BOA SENEGAL

Les créances interbancaires sont passées de 33 448 millions de francs CFA en 2021 à 27 188 millions de francs CFA en 2022.

Les comptes à vue ont chuté de 41%, en lien avec le retrait des avoirs de BOA Sénégal dans les comptes de BOA France, et la diminution des découverts chez BAOBAB Sénégal.

En ce qui concerne les créances à terme, l'encours a progressé de 28% grâce aux mises en place de prêts à terme, effectuées en fin d'année.

Sur la période de revue, BOA Sénégal s'est positionné comme un acteur important en matière de prêts interbancaires. En effet, face aux difficultés que rencontraient certaines banques après la hausse des taux directeurs sur le deuxième semestre 2022, BOA a intensifié ses placements auprès de ses consocérateurs.

○ Les créances sur la clientèle

**Tableau n°23 : Evolution des créances sur la clientèle de 2021 à 2022**

En millions de francs CFA	2021	2022	Var 21-22	
			abs	Rel
Comptes ordinaires débiteurs	23 626	12 059	-11 567	-49%
Prêts à terme	289 900	343 404	53 504	18%
Créances en souffrance	26 319	24 478	-1 841	-7%
<b>Total brut</b>	<b>339 846</b>	<b>379 941</b>	<b>40 096</b>	<b>12%</b>
Dépréciations	-18 225	-21 002	-2 778	15%
<b>Total net</b>	<b>321 621</b>	<b>358 939</b>	<b>37 318</b>	<b>12%</b>

Source : BOA SENEGAL

BOA Sénégal a poursuivi la dynamique de croissance de son activité de crédit en 2022, avec des créances sur la clientèle qui ont progressé de 12%, pour s'établir à 358 939 millions de francs CFA en 2022 (contre 321 621 millions de francs CFA en 2021).

Cette croissance est tirée essentiellement par les prêts à terme qui ont cru de 18%.

**Tableau n°24 : Détail par échéance des prêts à terme à la clientèle de 2020 à 2021 (hors créances rattachées et commissions)**

En millions de FCFA	2021	%	2022	%
Crédits à court terme	116 006	37%	133 429	38%
Crédits à moyen terme	178 200	57%	186 964	53%
Crédits à long terme	20 060	6%	32 642	9%
<b>Total</b>	<b>313 507</b>	<b>100%</b>	<b>352 275</b>	<b>100%</b>

Source : BOA SENEGAL

Les crédits court terme, les escomptes sur papiers et les crédits long terme enregistrent les hausses les plus importantes (+31%), (+37%), (+63%) en 2022. Cependant, l'encours des découverts s'est retracts de 49% entre 2021 et 2022.

Globalement, en termes de performance sur l'activité de crédit, la banque affiche une progression inférieure à celle du marché, dont la croissance s'est affichée à 19%. Néanmoins, l'encours des créances sur la clientèle reste conforme au budget avec un taux de réalisation de 99,5%.

**Tableau n°25: répartition de la nouvelle production par segments d'activités**

En millions de Francs CFA	2021	2022	Var 21/22	
Corporates Privés	25 517	28 677	3 160	12%
Corporates Etats	1 004	-	-1 004	-100%
PME	16 178	21 477	5 299	33%
Particuliers	54 056	62 726	8 669	16%
<b>Total production</b>	<b>96 756</b>	<b>112 880</b>	<b>16 124</b>	<b>17%</b>

Source : PTD 2022/2024-BOA SENEGAL

La nouvelle production s'est accrue de 17% en 2022 par rapport à 2021 grâce aux actions menées sur :

- les PME : la banque a accru les encours sur ce segment, à travers le partage des risques avec la SFI. En sus de ce mécanisme, BOA Sénégal prévoit recruter davantage de PME, en s'appuyant sur la chaîne de valeur constituée par les PME qui ont des liens avec les grandes entreprises qu'elle a en portefeuille ;
- les Particuliers : la banque poursuit ses actions de prospection en vue de capter les fonctionnaires .

Le Segment des Corporates Privés est resté dynamique sur la période de revue, avec une hausse de la production nouvelle de 3 160 millions de francs CFA.

La diversification de sa clientèle Corporates avec un recours aux entreprises privées permet de maintenir son positionnement.

Les objectifs en ce qui concerne la stratégie de transformation bilancielle ont été globalement atteints. Les parts des corporates, Particuliers et PME dans l'encours net s'élèvent respectivement à 50%, 34% et 16% pour des objectifs respectifs de 48%, 37% et 16% à fin 2022.

Pour les Particuliers, bien que des efforts aient été faits en matière de distribution de crédit, l'objectif n'a pas été pleinement atteint en raison de la prudence observée après l'apparition de plusieurs créances en souffrance sur ce segment.

**Tableau n°26 : Décomposition des créances brutes sur la clientèle par secteur d'activité**

Secteurs d'activité	2021		2022	
	Créances brutes	Part	Créances brutes	Part
Particuliers	110 371	32%	131 013	34%
Activités d'administration publique	67 417	20%	60 944	16%
Commerce	38 439	11%	62 921	17%
Activités de fabrication	29 038	9%	23 759	6%
Construction	24 977	7%	26 871	7%
Production et distribution d'électricité	17 863	5%	15 829	4%
Activités immobilières	14 155	4%	13 822	4%
Activités financières et d'assurance	12 029	4%	10 080	3%
Hébergement et restauration	8 779	3%	9 979	3%
Transports et entreposage	5 389	2%	9 297	2%
Agriculture, sylviculture, pêche	3 796	1%	6 268	2%
Information et communication	2 379	1%	1 957	1%
Activités spécialisées, scientifiques et	1 858	1%	979	0%
Autres	25 300	7%	34 699	9%
<b>Total créances brutes</b>	<b>339 826</b>	<b>100%</b>	<b>379 941</b>	<b>100%</b>

Source : BOA Sénégal

Les créances brutes sur la clientèle de BOA Sénégal sont concentrées à 34% sur les particuliers.

Cette situation résulte de l'orientation de la nouvelle production de crédit, à l'endroit des Particuliers, conformément à sa stratégie de transformation bilancielle.

Le volume accordé à ce segment d'activité est passé de 54 056 millions de francs CFA en 2021 à 62 726 millions de francs CFA en 2022, soit 56% de la production de crédit accordée à sa clientèle en 2022.

Le poids des engagements sur les autres secteurs d'activité, à l'exception des activités de commerce, ont baissé sur la période de revue.

#### ◆ Qualité du portefeuille de crédit

**Tableau n° 27 : Qualité du portefeuille des créances**

En millions de FCFA	2021	2022	Var 2021/2022	
			Abs	Rel
Créances brutes (a)	339 846	379 941	40 096	12%
Créances en souffrance brutes (b)	26 319	24 478	-1 841	-7%
dont créances douteuses ou litigieuses (c)	22 122	21 604	-518	-2%
Provisions (d)	18 225	21 002	2 778	15%
encours recouverts (e)	7 680	5 253	-2 427	-32%
Taux de recouvrement = (e)/(c)	35%	24%		
Taux brut de dégradation du portefeuille = (b)/(a)	7,7%	6,4%		
Taux de dégradation net du portefeuille = (b-d)/(a-d)	2,5%	1,0%		
Taux de couverture des créances douteuses = (d)/(c)	69,2%	85,8%		

Source : BOA SENEGAL/BLOOMFIELD

La qualité du portefeuille de BOA Sénégal s'est améliorée sur la période de revue.

Le taux brut de dégradation du portefeuille est passé de 7,7% en 2021 à 6,4% en 2022, soit une baisse de 130 points de base.

Le taux net de dégradation est également en baisse de 150 points de base, sous l'effet de la hausse des provisions de 15% entre 2021 et 2022.

L'amélioration de la qualité du portefeuille est à mettre en lien avec le passage en perte des créances déclassées depuis plus de 5 ans, évaluées à 3 137 millions de francs CFA en 2022, mais également, grâce au recouvrement de 5 253 millions de francs CFA réalisés sur la période de revue.

Les créances en souffrance se sont ainsi retractées de 7%, passant de 26 319 millions de francs CFA en 2021 à 24 478 millions de francs CFA en 2022.

Bien que le portefeuille présente une meilleure qualité en 2022, par rapport à 2021, l'accroissement des provisions de 15%, laisse entrevoir l'entrée de nouvelles créances difficiles à recouvrer dans le portefeuille de la banque, principalement au niveau du segment des Particuliers.

#### ■ Les engagements hors bilan

##### ◆ Les engagements donnés hors bilan

**Tableau n°28 : Evolution des engagements donnés hors bilan**

En millions de FCFA	2021	%	2022	%
En faveur de la clientèle	29 349	22%	87 557	42%
Engagements de financement	29 349	22%	87 557	42%
<i>Variation</i>	<i>128%</i>		<i>198%</i>	
D'ordre de la clientèle	106 001	78%	119 800	58%
Engagements de garantie	106 001	78%	119 800	58%
<i>Variation</i>	<i>-14%</i>		<i>13%</i>	
<b>Total engagements donnés</b>	<b>135 350</b>	<b>100%</b>	<b>207 357</b>	<b>100%</b>
<i>Variation</i>	<i>0%</i>		<i>53%</i>	

Source : BOA SENEGAL

Les engagements donnés à la clientèle ont progressé de 53% sur la période de revue. Ils sont passés de 135 350 millions de francs CFA en 2021 à 207 357 millions de francs CFA en 2022.

Cette croissance significative est liée aux mises en place des crédits sur la période, qui n'ont pas encore été matérialisées dans le bilan à fin 2022. Les engagements concernent l'ensemble des segments d'activité.

Les engagements de financement et de garantie ont enregistré des évolutions significatives (de 198% et 13%) sur la période de revue.

##### ◆ Les engagements reçus hors bilan

**Tableau n°29 : Evolution des engagements reçus hors bilan**

En millions de FCFA	2021	2022
En faveur d'établissements de crédit	0	0
En faveur de la clientèle	0	0
Engagements de garantie	295 097	339 169
D'ordre d'établissements de crédit	4 549	4 115
D'ordre de la clientèle	290 548	335 054
<i>Variation</i>	<i>21%</i>	<i>15%</i>
Engagements sur titres	0	0
<b>Total engagements reçus</b>	<b>295 097</b>	<b>339 169</b>
<i>Variation</i>	<i>21%</i>	<i>15%</i>

Source : BOA SENEGAL

Les engagements reçus de la clientèle se sont accrus de 15%, passant de 395 097 millions de francs CFA en 2021 à 339 169 millions de francs CFA en 2022.

L'accroissement de ce poste est lié à l'évolution de l'activité de crédit. Ces engagements constituent un

moyen de recouvrement pour la banque lorsque les créances associées deviennent douteuses.

## Profil financier

### Le compte de résultat simplifié

**Tableau n°30 : Compte de résultat résumé de 2021 à 2022**

En millions de FCFA	2021	2022	Var	
			Abs.	%
Intérêts et produits assimilés	36 655	39 947	3 292	9%
Intérêts et charges assimilés	13 521	14 542	1 021	8%
<b>Marge d'intérêt</b>	<b>23 134</b>	<b>25 405</b>	<b>2 271</b>	<b>10%</b>
Revenus des titres à revenu variable	87	39	-47	-55%
Résultat net des commissions	11 332	14 123	2 792	25%
<b>Produit Net Bancaire (PNB)</b>	<b>35 727</b>	<b>40 503</b>	<b>4 776</b>	<b>13%</b>
Charges générales d'exploitation	15 829	16 260	431	3%
Résultat Brut d'Exploitation	17 550	21 800	4 251	24%
Coût du risque	-6 617	-6 081	536	-8%
Résultat d'Exploitation	10 933	15 719	4 786	44%
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>11 075</b>	<b>15 720</b>	<b>4 645</b>	<b>42%</b>
Impôts sur le bénéfice	5	139	134	2679%
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>11 070</b>	<b>15 581</b>	<b>4 511</b>	<b>41%</b>

Source : BOA SENEGAL

### La marge d'intérêt globale

**Tableau n°31 : Décomposition de la Marge d'intérêt de 2021 à 2022**

En millions de FCFA	2021	2022	Var	
			Abs.	%
Intérêts et produits assimilés	36 655	39 947	3 292	9%
<i>Sur créances interbancaire</i>	1 034	1 325	291	28%
<i>Sur créances sur la clientèle</i>	23 519	25 990	2 470	11%
<i>Sur opérations sur titres et opérations diverses</i>	12 102	12 633	530	4%
Intérêts et charges assimilés	13 521	14 542	1 021	8%
<i>dont sur dettes interbancaires</i>	4 081	3 745	-335	-8%
<i>dont sur dettes à l'égard de la clientèle</i>	9 238	10 595	1 356	15%
<i>Autres intérêts et charges assimilés</i>	202	202	0	0%
<b>Marge d'intérêt</b>	<b>23 134</b>	<b>25 405</b>	<b>2 271</b>	<b>10%</b>
Marge d'intermédiation	11 234	12 975	1 741	15%
<i>sur opérations interbancaires et trésorerie</i>	-3 047	-2 421	627	-21%
<i>sur opérations clientèle</i>	14 281	15 395	1 114	8%
Résultat de placement	11 900	12 431	530	4%

Source : BOA SENEGAL

La marge d'intérêt de BOA Sénégal s'est accrue de 10%, pour s'établir à 25 405 millions de francs CFA en 2022 contre 23 134 millions de francs CFA en 2021.

Elle est composée de la marge d'intermédiation, qui a cru de 15% entre 2021 et 2022, et celle sur les placements, dont la croissance a été moins dynamique (+4%).

L'accroissement de la marge d'intermédiation est portée par :

- la croissance de 8%, de la marge sur les crédits octroyés à la clientèle ;
- l'amélioration de 21% de la marge déficitaire sur l'interbancaire, sous l'effet de : i) de la réduction du volume de transaction auprès de la BCEAO et, ii) de l'intensification des placements interbancaires sur la période de revue. BOA Sénégal a su tirer profit de sa bonne collecte réalisée auprès de sa clientèle.

En ce qui concerne les activités de placement, l'augmentation de la marge de 4% est liée à l'acquisition d'un volume d'obligations plus important

sur la période de revue (2021 : 56 146 millions de francs CFA ; 2022 : 74 114 millions de francs CFA).

Cette hausse en termes de volume a compensé la baisse des rendements des titres d'investissements (2021 : 5,99% ; 2022 : 5,91) et des titres de placement (2021 : 6,43% ; 2022 : 6,13%).

La marge d'intérêt de BOA Sénégal est portée à 51% par l'activité d'intermédiation et 49% par la marge sur placement. Cette composition de la marge démontre l'efficacité des actions mises en œuvre dans le cadre de la stratégie de recentrage sur l'activité de crédit.

En termes de budget, la marge d'intérêt est conforme aux attentes, avec un taux de réalisation budgétaire de 100%.

### Le Produit Net Bancaire

Le Produit Net Bancaire de BOA Sénégal s'est hissé à 40 503 millions de francs CFA en 2022 contre 35 727 millions de francs CFA en 2021, soit une évolution de +13%. Cette croissance est portée par le résultat de commissions et divers, avec une part de 37,3% en 2022 (contre 35,3% en 2021) contre une part de 32% (contre 31,4%) pour l'activité de crédit (clientèle et interbancaire).

En ce qui concerne les commissions, la banque a ainsi enregistré des hausses au niveau :

- des engagements par signature +358 millions de francs CFA, grâce aux actions de prospections vers les corporates ;
- de l'activité de change : +727 millions de francs CFA qui a été impulsée par l'intensification de l'activité de Trade ;
- des opérations bancaires, notamment les frais de tenue de compte et frais sur dossier de crédit (+1 425 millions de francs CFA).

La hausse des commissions est par ailleurs soutenue par l'apport du digital, avec plusieurs chantiers en cours de développement par la banque, dont de nouvelles fonctionnalités sur ses applicatifs My BOA et BOA Web, la digitalisation des demandes de crédit etc. Des partenariats avec des acteurs de téléphonie mobile sont en outre prévus, en vue de renforcer les commissions sur les activités monétiques.

Les activités de trésorerie, qui évoluent de manière moins dynamique, représentent 30,7% du PNB. Cette structure du PNB, qui a évolué en faveur des commissions et crédits est conforme aux ambitions de la banque, de tirer les revenus par les activités de crédits, plutôt que celles des placements.

### Le Résultat brut d'exploitation

Le résultat Brut d'exploitation (RBE) a progressé de 24%, passant de 17 550 millions de francs CFA en 2021 à 21 800 millions de francs CFA en 2022, grâce notamment à une meilleure maîtrise de l'évolution des frais généraux.

**Tableau n°32 : Evolution du coefficient d'exploitation de 2021 à 2022**

En millions de FCFA	2021	2022
Charges d'exploitation (1)	18 177	18 703
<i>Frais généraux</i>	15 829	16 260
<i>Dotations aux amortissements</i>	2 348	2 443
Produit Net Bancaire (2)	35 727	40 503
Coefficient d'exploitation (3)=(1)/(2)	51%	46%
Norme du Groupe BOA	(3) < 50%	
Charges de personnel	6 537	7 086
Charges de personnel/PNB	18%	17%

Source : BOA SENEGAL

La progression de 3% des frais généraux s'explique par l'augmentation des charges de personnel à 7 086 millions de francs CFA en 2022 contre 6 537 millions de francs CFA en 2021.

En effet, pour répondre aux besoins de maîtrise des risques et de croissance des activités de la banque, des recrutements ont été effectués, portant l'effectif à 379 salariés à fin 2022, contre 369 en 2021.

Le ratio charges de personnel / PNB s'est retractoré de 1 point pour se situer à 17% en 2022 contre 18% en 2021, traduisant une meilleure productivité des salariés de la banque, en dépit de la hausse de la masse salariale. Les autres frais de gestion ont enregistré une baisse de 119 millions de francs CFA.

Les actions menées pour la maîtrise des frais généraux ont concerné la sensibilisation du personnel sur l'utilisation efficiente des biens consommables, ainsi que la renégociation de certains contrats avec les prestataires. De plus, compte tenu de la fermeture de 6 agences depuis 2021, certaines dépenses ont été revues à la baisse.

Comparé au budget, les frais généraux ont été contenus, avec un taux d'exécution de 92%.

L'accroissement du PNB couplé à une maîtrise des frais généraux, a eu un effet positif sur le coefficient d'exploitation qui a baissé de 51% en 2021 à 46% en 2022, en dessous de la norme groupe de 50% maximum.

La banque prévoit de réduire encore son coefficient d'exploitation, à 43% en 2023.

- **Le coût du risque**

**Tableau n° 33 : Evolution du coût du risque de 2021 à 2022**

En millions de FCFA	2021	2022	Var 2021/2022	
			Abs.	Rel
Reprises d'intérêts sur créances douteuses ou litigieuses	7 862	4 692	- 3 170	-40%
Reprises de dépréciations sur créances en souffrance	-	-	-	-
Reprises de provisions pour risques et charges	364	25	- 339	-93%
Reprises de provisions	8 226	4 717	- 3 509	-43%
Dépréciations sur créances en souffrance	(9 594)	(7 460)	2 134	-22%
Pertes sur créances irrécouvrables	(4 990)	(3 137)	1 854	-37%
Dépréciations des autres éléments d'actif	-	-	-	0%
Dotations aux provisions pour risques et charges	(258)	(202)	57	-22%
Dotations aux provisions	(14 843)	(10 798)	4 045	-27%
Coût du risque	(6 617)	(6 081)	536	-8%

Source : BOA SENEGAL

L'amélioration du coût du risque sur l'exercice 2022 (2021 : 6 617 millions de francs CFA ; 2022 : 6 081

millions de francs CFA) se justifie par un recul plus important des dotations aux provisions par rapport aux reprises de provisions.

Depuis quelques années, BOA Sénégal renforce son dispositif de gestion des risques à travers l'actualisation des procédures et des outils de maîtrise des risques (système de partage de risques avec la SFI pour la clientèle PME).

Sur 2022, le département gestion des risques a été transformé en Direction des Risques. Cette transformation permet de renforcer le suivi et le pilotage des limites de gestion du risque de crédit et l'accompagnement des opérationnels dans les prises de décision de crédit.

Ainsi, les dotations aux provisions sur créances en souffrance passées sur l'exercice 2022 se sont chiffrées à 7 460 millions de francs CFA, en recul de 22% par rapport à 2021.

Les reprises quant à elles sont passées à 4 717 millions de francs CFA contre 8 226 millions de francs CFA en 2021.

Pour l'exercice 2023, BOA SENEGAL bénéficiera d'un accompagnement du groupe afin de renforcer l'efficacité du recouvrement. Pour rappel, le taux de recouvrement des créances en souffrance s'est chiffré à 24% à fin 2022 contre 35% en 2021.

- **Le Résultat net**

Le résultat net s'est accru de 41%, pour s'établir à 15 581 millions de francs CFA en 2022 contre 11 070 millions de francs CFA en 2021.

Cette performance est essentiellement liée à celle du PNB et à la maîtrise des frais généraux sur l'exercice 2022.

En 2022, la banque a payé plus d'impôts sur le bénéfice que les années précédentes (+ 134 millions de francs CFA), où elle disposait d'un crédit d'impôt qui lui permettait de stabiliser cet impôt à 5 millions de francs CFA. Cette disposition a pris fin en 2022.

Pour l'exercice 2023, BOA Sénégal anticipe un résultat net s'affichant à 16 537 millions de francs CFA.

- **Rentabilités**

### ◆ Rentabilité opérationnelle

**Tableau n°34 : Evolution de la rentabilité opérationnelle**

En millions de francs CFA	2021	2022
Résultat opérationnel	17 550	21 800
Actifs générant des revenus ( créances clientèle et interbancaire+ titre d investissement)	476 675	557 516
Créances interbancaires	33 448	27 188
Créances clientèle	321 621	358 939
Titres d'investissement	121 606	171 390
Moyenne actifs régérant des revenus (2 ans*)	419 929	517 096
ROA	3,7%	3,9%
ROaA	4,2%	4,2%

Source : BOA SENEGAL

La rentabilité opérationnelle de BOA Sénégal s'est améliorée de 20 points de base pour s'établir à 3,9% en 2022 contre 3,7% en 2021.

Cette rentabilité s'est consolidée grâce :

- aux produits de commissions qui ont cru de 57% ;
- à l'utilisation plus accrue de ressources clientèle (moins coûteuses que celles obtenues sur le marché bancaire) pour la distribution du crédit.

Le ROaA s'est maintenu à un taux de 4,2% en 2022, tout comme en 2021.

### ◆ Rentabilité des fonds propres

**Tableau n°35 : Evolution de la rentabilité des fonds propres**

En millions FCFA	2021	2022
Résultat net (A)	11 070	15 581
Capitaux propres (hors résultat) (B)	42 257	49 034
ROE (A/B)	26,2%	31,8%
Résultat net	11 070	15 581
Capitaux propres N (hors résultat)	42 257	49 034
Capitaux propres N-1 (résultat compris)	46 551	53 327
Dividendes au titre de l'année	4	5
Capitaux propres provenant de N-1	46 547	53 323
Capitaux propres moyens (C)	44 402	51 179
ROaE (A/C)	24,9%	30,4%

Source : BOA SENEGAL

La rentabilité financière de BOA Sénégal se situe à 31,8% en 2022 contre 26,2% en 2021.

La banque démontre sa capacité à fructifier les apports de ses actionnaires.

### ■ Le taux de marge nette

**Tableau n° 36 : Evolution du taux de marge nette**

En F CFA	2020	2021	2022
Résultat Net (1)	7 667	11 070	15 581
Produit Net Bancaire (2)	29 997	35 727	40 503
Taux de marge nette (1/2)	25,6%	31,0%	38,5%

Source : BOA SENEGAL

Le taux de marge nette est passé de 31% en 2021 à 38,5% en 2022.

L'évolution du taux de marge traduit la capacité de BOA Sénégal à accroître les revenus tirés de son activité bancaire, tout en maîtrisant ses charges de fonctionnement et la qualité de son portefeuille.

### ■ Le rendement de l'action

**Tableau n° 37 : Evolution du rendement de l'action BOA**

	2021	2022
Capital social (en millions de francs CFA)	24 000	24 000
Valeur nominale (en FCFA)	1 000	1 000
Nombre d'actions	24 000 000	24 000 000
Cours de clôture de l'action (en FCFA)	2 350	2 450
Bénéfice net (en millions de FCFA)	11 070	15 581
Bénéfice net par action (en FCFA)	461	649
Price Earning Ratio (PER)	5,09	3,77
Dividendes bruts distribués	4 293	5 000
Dividendes brut par action	179	208
Dividende net par action (en FCFA)	161	187,5
Taux de rendement	6,85%	7,65%

Source : BOA SENEGAL

Le taux de rendement de l'action BOA Sénégal s'est amélioré de 80 points de base, pour se situer à 7,65% en 2022 contre 6,85% en 2021, en lien essentiellement avec la hausse des dividendes distribués par la banque (2021 : 4 293 millions de francs CFA et 2022 : 5 000 millions de francs CFA).

Le taux de distribution des dividendes a été maintenu à 32% du résultat net en 2022 malgré la performance que la banque a réalisée. Cette situation s'explique par la volonté de la banque de renforcer davantage ses fonds propres pour poursuivre son activité de crédit.

### Exposition aux risques

#### ■ Le respect du dispositif prudentiel

**Tableau n°38 : Ratios prudentiels BOA SENEGAL**

Liste des normes prudentielles	Norme	Niveau observé	Etat
<b>A. Normes de solvabilité</b>			
Ratio de fonds propres CET 1 (%)	7,50%	11,77%	Conforme
Ratio de fonds propres de base T1 (%)	8,50%	11,77%	Conforme
Ratio de solvabilité total (%)	11,50%	11,77%	Conforme
<b>B. Norme de division des risques</b>			
Norme de division des risques	25%	23,51%	Conforme
<b>C. Ratio de levier</b>			
Ratio de levier	3%	7,13%	Conforme
<b>D. Autres normes prudentielles</b>			
Limite individuelle sur les participations dans les entités	25,00%	16,67%	Conforme
Limite individuelle sur les participations dans les entités	15,00%	0,00%	Conforme
Limite globale de participations dans les entités	60,00%	0,05%	Conforme
Limite sur les immobilisations hors exploitation	15,00%	16,61%	Infraction
Limite sur le total des immobilisations et des participations	100,00%	46,61%	Conforme
Limite sur les prêts aux actionnaires , aux dirigeants et au	20,00%	16,73%	Conforme

Sources : BOA SENEGAL

Conformément aux dispositions transitoires prévues par le dispositif prudentiel en ce qui concerne les exigences minimales en matière de fonds propres, certains ratios ont enregistré des évolutions sur l'exercice 2022.

Il s'agit notamment :

- du ratio de solvabilité minimum qui est passé de 11,25% en 2021 à 11,50% en 2022 ;
- de la norme des divisions de risque qui est passé de 35% à 25%.

BOA Sénégal est conforme à l'ensemble des normes prudentielles, excepté la limite les immobilisations hors exploitation qui affiche un ratio de 16,61% pour une norme maximale de 15%.

En 2021, la banque avait entamé des procédures de cessions de deux biens acquis par réalisation de garantie. Malgré les cessions opérées en 2022, BOA Sénégal détient encore un bien, dont elle rencontre des difficultés pour la vente.

- **Le dispositif interne de gestion des risques**
  - ◆ **Le risque de crédit**

Le portefeuille de la banque s'est assaini sur la période de revue, illustré par une baisse de 130 points de base du taux brut de dégradation du portefeuille, qui a reculé de 7,7% en 2021 à 6,4% en 2022, grâce à la sortie de créances irrécouvrables évaluées à 3 137 millions de francs CFA, et à des recouvrements de 5 253 millions de francs CFA réalisés en 2022.

En 2023, la qualité du portefeuille devrait s'améliorer au regard du budget qui prévoit un niveau de coût du risque à -5 307 millions de francs CFA (contre -6 081 millions de francs CFA).

#### ✓ Cotation des engagements

**Tableau n°39: Répartition globale des crédits (bilan et hors bilan) par cotation interne**

Cotation en	Types d'encours	2021	Poids	2022	Poids	Var 21/22	
						Abs	Rel
1 à 7	Encours sains	169 038	36%	231 542	44%	62 504	37%
8 et 9	Encours sensibles	45 574	10%	15 471	3%	-30 103	-66%
10 et 11	Encours douteux	30 764	6%	24 493	5%	-6 271	-20%
	sans notation	229 999	48%	260 324	49%	30 325	13%
<b>Total</b>		<b>475 375</b>	<b>100%</b>	<b>531 830</b>	<b>100%</b>	<b>56 455</b>	<b>12%</b>

Selon le système de cotation des engagements, le portefeuille de la banque présente un niveau d'encours sains plus important en 2022 par rapport à 2021, avec des créances saines notées de 1 à 7, représentant 44% en 2022 (contre 36% en 2021) des engagements.

Le poids des encours sensibles s'est fortement retrécté de 7 points pour représenter 3% du portefeuille en 2022 (contre 10% en 2021).

L'amélioration globale de la cotation du portefeuille provient :

- du recouvrement de créances de 5 254 millions de francs CFA, réalisé 2022 ;
- du passage en pertes de créances, évaluées à 3 137 millions de francs CFA.

En 2022, le portefeuille de la banque est noté seulement à 51%, du fait de l'absence d'un système de notation pour les Particuliers, dont le poids s'accroît progressivement conformément à sa stratégie de transformation bilancielle.

La mise en place d'un outil de cotation sur ce segment en 2023 devrait permettre de renforcer le suivi du portefeuille.

#### ✓ La concentration du portefeuille

**Tableau n°40 : Concentration des risques de 2021 à 2022**

En millions de FCFA	2021	2022
Total 50 plus gros engagements (1)	290 938	317 648
Encours nets des crédits clientèle en fin d'exercice	321 621	379 941
Engagements hors bilan donnés à la clientèle au cours de l'exercice	135 350	151 888
<b>Total engagements envers la clientèle (2)</b>	<b>456 971</b>	<b>531 829</b>
50 + gros engagements / engagements (1)/(2) envers la clientèle	64%	60%
Norme du groupe BOA (1)/(2) < 60%		

Source : BOA SENEGAL

La concentration des 50 plus gros engagements de BOA Sénégal a baissé de 4 points pour s'établir à 60% en 2022 (contre 64% en 2021).

Cette diminution est essentiellement à mettre en lien avec l'intérêt que porte la Direction Générale de la banque, à dynamiser les crédits accordés aux Particuliers et aux PME.

L'exécution de la stratégie de transformation bilancielle à travers l'accentuation des volumes aux Particuliers et aux PME, a permis de limiter les crédits accordés aux Corporates.

Le niveau de concentration du portefeuille est conforme à la norme du groupe.

#### ◆ Risque de liquidité et de taux

#### ✓ Le coefficient de liquidité

**Tableau n°41 : Coefficient de liquidité de 2020 à 2021**

	2021	2022
Coefficient de liquidité	132,00%	133,47%
Variation absolue	-30,00%	1,47%

Source : BOA SENEGAL

Le coefficient de liquidité est resté quasi-stable sur la période de revue, s'affichant à 133,47% en 2022 (contre 132% en 2021).

BOA Sénégal dispose d'un niveau de liquidité confortable en 2022.

#### ✓ Ratios actifs à court terme sur ressources à court terme

**Tableau n°42 : Actifs à court terme sur Ressources à court terme**

en millions FCFA	2021	2022
Caisse	10 254	14 711
Créances interbancaires	33 448	27 188
Créances à la clientèle	321 621	358 939
Titres de placement	180 608	212 507
<b>Total actif CT (A)</b>	<b>545 932</b>	<b>613 345</b>
Dettes interbancaires	108 770	64 627
Dettes à la clientèle	445 946	546 022
<b>Total Ressources CT (B)</b>	<b>554 715</b>	<b>610 649</b>
A/B	98%	100%

Source : Etats financiers BOA SENEGAL

Le ratio actifs court terme / ressources court terme de BOA Sénégal s'est amélioré de 2 points et se situe à 100%.



Ce ratio démontre que la banque dispose de suffisamment d'actifs à court terme pour faire face à ses engagements.

♦ Le risque d'amenuisement de la marge d'intérêt

**Tableau n°43 : Evolution de la marge d'intérêt**

En millions de FCFA	2021	2022
Intérêts et produits assimilés	36 655	39 947
Intérêts et charges assimilées	13 352	14 542
Marges d'intérêt	23 304	25 405
Variation absolue	5 645	2 102
Variation relative	32%	9%

Source : BOA SENEGAL

La croissance de 9% de la marge d'intérêt entre 2021 et 2022 est essentiellement liée à la dynamisation de l'activité de crédit sur la période de revue.

En outre, compte tenu de la réduction du volume de transaction avec la Banque Centrale (2021 : 2 735 001 millions de francs CFA ; 2022 : 4 961 000 millions de francs CFA), et les autres banques de la place, BOA Sénégal est parvenue à réduire le déficit lié à ses activités interbancaires de 21%.

**Tableau n°44 : Evolution du taux de rendement des emplois et du coût des ressources**

En millions de FCFA	2021	2022
Taux moyen des dépôts		
Coût moyen des ressources Clientèle	2,34%	2,25%
Coût moyen des ressources globales (1)	2,45%	2,45%
Taux moyen des crédits		
Rendement moyen des emplois clientèle bruts	7,7%	7,7%
Rendement moyen des emplois globaux (2)	7,1%	7,1%
MARGE BANCAIRE NETTE GLOBALE (3) = (2) - (1)	4,63%	4,64%

Source : BOA SENEGAL

La banque s'est enfin focalisée sur une meilleure collecte de ressources auprès de la clientèle, dont les coûts moyens ont baissé de 2,34% en 2021 à 2,25% en 2022, afin de soutenir le développement de son activité de crédit (interbancaire et clientèle).

Le taux de rendement moyen des emplois clientèle n'a pas évolué et s'affiche à 7,7% en 2022 comme en 2021.

Le taux de marge bancaire est resté stable entre 2021 et 2022.

## Adéquation fonds propres

### Fonds propres comptables et réglementaires

#### Fonds propres comptables

**Tableau n°45 : Evolution des fonds propres comptables**

En millions FCFA	2021	2022
Capital	24 000	24 000
Primes liées au capital	0	0
Réserves	8 578	10 238
Ecart de réévaluation	0	0
Report à nouveau	9 679	14 796
Résultat de l'exercice	11 070	15 581
Emprunts et titres subordonnés	5 248	5 248
Total Fonds propres comptables	58 575	69 863
Variation absolue N-1/N	6 777	11 288
Variation relative N-1/N	13%	19%

Source : Etats financiers BOA SENEGAL

Les fonds propres de BOA Sénégal ont progressé de 19%, pour s'établir à 69 863 millions de francs CFA en 2022 contre 58 575 millions de francs CFA en 2021, grâce :

- à l'affectation en réserves d'une partie du résultat net de 2021 (+1 661 millions de francs CFA) ;
- au report à nouveau du résultat antérieur, à hauteur de 5 117 millions de francs CFA) ;
- la réalisation d'un résultat net en croissance de 4 511 millions de francs CFA par rapport à 2021.

BOA Sénégal n'anticipe pas de croissance de fonds propres par apports nouveaux des actionnaires sur la durée de son plan triennal de développement 2022-2024. De plus, la politique de distribution de dividendes devrait permettre à la banque de renforcer davantage ses fonds propres en 2023.

#### Fonds propres effectifs

**Tableau n° 46: Evolution des Fonds Propres Effectifs de 2021 à 2022**

Poste	2021	2022
Capital social libéré	24 000	24 000
Réserve spéciale	8 578	10 238
Autres réserves	0	0
Report à nouveau créditeur	9 679	14 796
Résultat bénéficiaire	4 876	10 581
Eléments de CET1 non admissibles au 1 <sup>er</sup> janvier 2018 et inclus dans le CET1 selon les dispositions transitoires		
Total des fonds propres CET1 avant déductions applicables	47 133	59 615
(-) Immobilisations incorporelles (nettes d'impôts différés	-1227	-1389
(-) Excédent de la limite applicable aux immobilisations hors exploitation	-2808	-801
TOTAL DES FONDS PROPRES CET1	43 098	57 426
Total des fonds propres AT1	0	0
TOTAL DES FONDS PROPRES DE BASE T1	43 098	57 426
Emprunts subordonnés	5 248	4 198
Total des fonds propres T2	5 248	4 198
FONDS PROPRES EFFECTIFS	48 345	61 624

Source : BOA SENEGAL

BOA Sénégal a renforcé ses fonds propres effectifs de 27% entre 2021 et 2022. Ils sont évalués à 61 624 millions de francs CFA à fin décembre 2022. La banque dispose de suffisamment de fonds propres pour poursuivre ses activités.

◆ La réserve spéciale

**Tableau n° 47 : Evolution des réserves spéciales**

En millions de francs CFA	2021	2022
Réserves spéciales	8 578	10 238
Variation absolue	1 150	1 661
Variation relative	15%	19%

Source : BOA SENEGAL

Dans le cadre des exigences en matière de fonds propres, la constitution de la réserve spéciale demeure primordiale pour permettre aux banques de poursuivre leurs activités.

Ainsi, la dotation de la réserve reste obligatoire pour les banques qui ne rempliraient pas les conditions suivantes :

- les fonds propres de base durs (CET1), qui devraient représenter 7,5 % des risques pondérés de l'établissement ;
- les fonds propres de base (T1), qui devraient représenter 8,5 % des risques pondérés par l'établissement ;
- les fonds propres effectifs (FPE) qui devraient représenter 11,5 % des risques pondérés par l'établissement ;
- la réserve spéciale constituée qui devrait atteindre 20% du capital social.

BOA Sénégal est conforme à l'ensemble de ces exigences, mais poursuit la dotation de réserve spéciale.

En 2022, la banque présente un niveau de réserve spéciale à 10 238 millions de francs CFA contre 8 578 millions de francs CFA en 2021.

▪ **La flexibilité de financement**

La flexibilité de financement de BOA Sénégal repose d'une part sur les refinancements auprès de la BCEAO grâce à la mise en gage de titres de placement admissibles et d'autre part sur sa capacité à mobiliser des ressources auprès des autres filiales du Groupe BOA.

◆ Titres de placement

**Tableau n° 48 : Evolution du portefeuille de titres**

En millions de FCFA	2021	%	2022	%
Effets publics et valeurs assimilées dont	52 866	29%	34 213	16%
<i>Bons du Trésor</i>		0%		0%
<i>Créances rattachées</i>	0	0%	0	0%
<i>Autres titres à revenus fixes (obligations)</i>	51 108	28%	32 968	16%
<i>Décote</i>	-125	0%	-61	0%
<i>Bons de trésor et autres titres à revenus fixes</i>	1 792	1%	1 230	1%
<i>Autres</i>	92	0%	75	0%
Titres d'investissement	118 614	66%	166 647	78%
<i>Décote</i>	-346	0%	-528	0%
<i>Créances rattachées</i>	3 337	2%	5 270	2%
Actions et autres titres à revenus variables	6 136	3%	6 905	3%
<b>Total</b>	<b>180 608</b>	<b>100%</b>	<b>212 507</b>	<b>100%</b>

Source : BOA SENEGAL

Le portefeuille de titres de la banque s'est étoffé en 2022, et se situe à 212 507 millions de francs CFA contre 180 608 millions de francs CFA en 2021.

Bien que la banque envisage un recentrage sur l'activité de crédit au détriment des placements conformément à sa stratégie de transformation bilancielle, la banque poursuit ses placements afin de bénéficier du refinancement de la BCEAO et de maintenir ses marges.

En 2022, ce niveau de titres a permis à la banque de mobiliser un volume de 2 735 001 millions de francs CFA contre 4 961 000 millions de francs CFA en 2021 sur la BCEAO.

◆ L'appartenance au Groupe BOA

A travers son appartenance au Groupe BOA, BOA Sénégal a la possibilité de se refinancer auprès des autres filiales du Groupe, et vice versa.

Toutefois à fin 2022, BOA Sénégal n'enregistre pas d'encours d'emprunts à terme sur les filiales du Groupe BOA.

**Soutien de l'environnement**

▪ **La réglementation**

La réglementation applicable aux banques en 2022 a été marquée par la poursuite des mesures transitoires en matière de fonds propres, qui avaient été suspendues en 2020, après la survenance de la crise sanitaire (COVID-19).

Les mesures prudentielles se sont avérées plus exigeantes pour les banques, notamment en ce qui concerne :

- le ratio de solvabilité, passé de 11,25% en 2021 à 11,5% en 2022 ;
- la norme de division des risques qui s'affiche désormais à 25%.

Les exercices 2022 et le premier trimestre 2023 ont été rythmés par un niveau d'inflation important ressenti sur le plan mondial. La hausse générale des prix observée sur la période de revue est liée en grande partie à la baisse de production des grands pays producteurs tels que les pays asiatiques (Chine, Thaïlande, Arabie Saoudite) mais également, à celle des pays européens tels la Russie et l'Ukraine (en conflit depuis février 2022).

En réponse à cette crise, la BCEAO a revu à la hausse les taux directeurs.

Les taux du guichet de prêt marginal et taux minimum de soumission sont passés de 4% et 2% de février 2022 à 5% et 3% après quatre (4) hausses successives.

L'objectif pour la Banque Centrale est de réduire la masse monétaire en circulation, contraignant les banques locales à réduire leur recours au financement auprès de ses guichets.

▪ **Le Groupe BOA**

BOA Sénégal est détenue majoritairement par le groupe BOA dont le total bilan est évalué à 10 279 millions d'euros à fin 2022.

L'appartenance à ce groupe confère à BOA Sénégal une flexibilité de financement auprès de ses filiales consœurs.

BOA Sénégal bénéficie également de l'apport stratégique du groupe, à travers notamment :

- la participation de Directeurs du groupe, aux comités d'audit et de risque ;
- les missions d'audit internes périodiques effectuées par la Direction de l'Inspection du Groupe BOA et le Contrôle Général du Groupe BMCE,;
- L'élaboration des orientations stratégiques inscrites dans le PTD 2022-2024 de la banque.

### **Perspectives**

---

En 2022, BOA Sénégal est globalement en conformité avec ses objectifs stratégiques et budgétaires.

La banque entend poursuivre ses activités selon les orientations de son nouveau plan triennal de développement 2022-2024.

En ce qui concerne la transformation bilancielle, la décomposition du portefeuille de clients est attendu à 45% de Corporates, 16% de PME et 39% de particuliers en 2023.

Au niveau du profil financier, la banque anticipe une marge d'intérêt en hausse de 16%, avec une plus grande part de marge sur l'activité de crédit. Les commissions devraient croître de 17%, soutenues par les produits tirés des engagements par signature, de l'activité de Trade Finance etc.

**Annexe 1**
**BILAN (En francs CFA)**

ACTIF ( En francs CFA)	2021	2022
CAISSE, BANQUE CENTRALE, CCP	50 225 610 222	28 619 450 730
EFFETS PUBLICS ET VALEURS ASSIMILEES	172 761 093 592	205 602 149 620
CREANCES INTERBANCAIRES ET ASSIMILEES	33 448 355 375	27 187 614 348
CREANCES SUR LA CLIENTELE	321 621 003 023	358 939 129 487
OBLIGATIONS ET AUTRES TITRES A REVENU FIXE	1 710 989 982	-
ACTIONS ET AUTRES TITRES A REVENU VARIABLE	6 135 980 116	6 904 957 050
ACTIONNAIRE OU ASSOCIES	-	-
AUTRES ACTIFS	6 191 684 837	31 528 982 553
COMPTES DE REGULARISATION	8 780 450 776	9 878 598 162
PARTICIPATIONS ET AUTRES TITRES DETENUS A LONG TERME	434 226 027	434 226 027
PARTS DANS LES ENTREPRISES LIEES	-	-
PRETS SUBORDONNES	100 000 000	100 000 000
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	1 222 644 072	1 388 570 896
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	23 657 052 123	25 722 225 802
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>626 289 090 145</b>	<b>696 305 904 676</b>

PASSIF ( En Francs CFA)	2021	2022
BANQUE CENTRALE, CCP		
DETTES INTERBANCAIRES ET ASSIMILEES	108 769 617 121	64 626 972 687
DETTES A L'EGARD DE LA CLIENTELE	445 945 735 794	546 022 374 143
DETTES REPRESENTEES PAR UN TITRE	-	-
AUTRES PASSIFS	2 822 773 278	4 104 134 822
COMPTES DE REGULARISATION	7 595 299 197	8 986 539 417
PROVISIONS	2 580 812 353	2 702 575 465
EMPRUNTS ET TITRES EMIS SUBORDONNES	5 247 656 001	5 247 656 001
CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES	53 327 485 431	64 615 452 141
Capital souscrit	24 000 000 000	24 000 000 000
Primes liées au capital	-	-
Réserves	8 577 928 401	10 238 462 647
Ecart de réévaluation	-	-
Provisions réglementées	-	-
Report à nouveau (+/-)	9 679 328 722	14 796 022 784
Résultat de l'exercice (+/-)	11 070 228 308	15 580 966 710
Bénéfice en instance d'affectation		
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>626 289 379 175</b>	<b>696 305 704 676</b>

**Annexe 2  
Compte de résultat (en francs CFA)**

	2021	2022
<b>INTERETS ET PRODUITS ASSIMILES</b>	<b>36 655 227 284</b>	<b>39 947 361 986</b>
Sur créances interbancaires	1 033 602 539	1 324 872 616
Sur créances sur la clientèle	23 519 172 611	25 989 598 011
Sur opérations sur titres et sur opérations diverses	12 102 452 134	12 632 891 359
Autres intérêts et produits assimilés	0	0
<b>INTERETS ET CHARGES ASSIMILEES</b>	<b>13 521 095 131</b>	<b>14 541 923 339</b>
Sur dettes interbancaires	4 080 686 109	3 745 386 770
Sur dettes à l'égard de la clientèle	9 238 374 264	10 594 501 813
Sur dettes représentées par un titre		0
Sur dettes sur emprunts subordonnés		0
Autres intérêts et charges assimilées	202 034 758	202 034 756
<b>MARGES D INTERET</b>	<b>23 134 132 153</b>	<b>25 405 438 647</b>
Revenus des titres à revenu variable	86 784 314	39 354 720
Produits de commissions	13 451 596 359	21 178 963 184
Charges de commissions	2 120 019 089	-7 055 622 400
<b>RESULTAT NET DES COMMISSIONS</b>	<b>11 331 577 270</b>	<b>14 123 340 784</b>
GAINS OU PERTES NETS SUR OPERATIONS DES PORTEFEUILLES DE NEGOCIA	8 412 797	0
GAINS OU PERTES NETS SUR OPERATIONS DES PORTEFEUILLES DE PLACEMI	318 317 309	33 627 770
Autres produits d exploitation bancaire	904 419 966	923 640 406
-Autres charges d exploitation bancaire	56 681 124	22 395 533
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>35 726 962 685</b>	<b>40 503 006 794</b>
Subvention d'investissement	0	0
<b>CHARGES GENERALES D'EXPLOITATION</b>	<b>15 828 821 579</b>	<b>16 259 515 516</b>
-DOTATIONS AUX AMORT ET AUX DEP DES IMMOBILISATIONS CORP ET INC	2 348 408 279	2 443 202 340
REPRISES SUR AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS	0	0
<b>RESULTAT BRUT D EXPLOITATION</b>	<b>17 549 732 827</b>	<b>21 800 288 938</b>
COUT DU RISQUE	-6 617 067 399	-6 081 385 515
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>10 932 665 428</b>	<b>15 718 903 423</b>
GAINS OU PERTES NETS SUR ACTIFS IMMOBILISES	142 562 878	1 004 852
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOT</b>	<b>11 075 228 306</b>	<b>15 719 908 275</b>
-IMPOT/ LES BENEFICES	5 000 000	138 941 565
<b>RESULTAT NET DE L EXERCICE</b>	<b>11 070 228 306</b>	<b>15 580 966 710</b>

**Annexe 3**
**Ratios prudentiels**

2022

Liste des normes prudentielles	Norme	Niveau observé
<b>A. Normes de solvabilité</b>		
Ratio de fonds propres CET 1 (%)	7,50%	11,77%
Ratio de fonds propres de base T1 (%)	8,50%	11,77%
Ratio de solvabilité total (%)	11,50%	11,77%
<b>B. Norme de division des risques</b>		
Norme de division des risques	25,00%	23,51%
<b>C. Ratio de levier</b>		
Ratio de levier	3,00%	7,13%
<b>D. Autres normes prudentielles</b>		
Limite individuelle sur les participations dans les entités commerciales	25,00%	16,67%
Limite individuelle sur les participations dans les entités commerciales	15,00%	0,00%
Limite globale de participations dans les entités commerciales (60% des	60,00%	0,05%
Limite sur les immobilisations hors exploitation	15,00%	16,61%
Limite sur le total des immobilisations et des participations	100,00%	46,61%
Limite sur les prêts aux actionnaires , aux dirigeants et au personnel	20,00%	16,73%

**Annexe 4**
**Indicateurs de performance 2021 et 2022**

Indicateurs de performance	2021	2022
Taux brut de dégradation du portefeuille	8%	6%
Taux net de dégradation du portefeuille	3%	1%
Taux de marge nette	31%	38%
RoA	4%	4%
RoAA	4%	4%
Coefficient d'exploitation	51%	51%
RoE	26%	32%
RoAE	26%	30%
Crédits clientèles /dépôts clientèle	72%	66%
Taux de provisionnement des créances douteuses	69%	86%