

BGFI Bank

50

CINQUANTE ANNÉES D'ÉNERGIE CRÉATRICE
AU CŒUR DE LA FINANCE AFRICAINE

CINQUANTE ANNÉES
D'ÉNERGIE CRÉATRICE
AU CŒUR DE LA
FINANCE AFRICAINE



C'est avec le plaisir passionné du banquier-entrepreneur que je dédieces ce livre à celles et à ceux qui mettent leurs forces créatrices de valeur ajoutée au service d'un projet de vie porteur d'espoir et d'avenir.

N'ayez pas peur de rêver... Certains de vos rêves deviendront peut-être réalité si vous associez, dans votre démarche, le travail et la passion à une stratégie réfléchie de développement.

Soyez heureux et épanouis tout dans votre vie privée que professionnelle; cet équilibre, parfois difficile, sera également un gage de la réussite que je vous souhaite.

Libreville, Janvier 2021



Henri-Claude Djigma

Voici dix ans, nous clôturons le livre des 40 ans du Groupe BGFHBank par un message d'avenir. Nous sommes heureux et fiers, en cette année 2021, d'ouvrir ensemble le livre du cinquantenaire dans la droite ligne de notre vision de 2011.

Au cours de ces dix dernières années, le Groupe BGFHBank a évolué de manière extraordinaire. La banque gabonaise de naguère est devenue un groupe multinational structuré, solide et rentable, chapeauté par une holding financière prestigieuse, reconnue et appréciée comme telle. À quoi tient ce succès ? Entre autres au mariage de raison et de passion du rêve et de l'exigence.

Quel était ce rêve ? Il a pris naissance au tournant des années '90. Le jeune patron de l'époque, nommé administrateur-directeur général en 1985, avait consacré les premières années de sa direction à mettre de l'ordre dans l'entreprise, à assainir le portefeuille des crédits, à remotiver le personnel et à donner confiance aux actionnaires. Dès ce moment, les membres des équipes en place ont pu progressivement donner vie aux rêves de croissance qu'ils ambitionnaient pour leur banque, et plus tard pour leur groupe. Le présent livre regorge de ces rêves devenus autant de projets qui ont guidé le Groupe BGFHBank sur la route du succès.

Pourquoi l'exigence ? Car elle est promesse de succès et de performance pour des projets d'entreprise d'envergure. Ainsi, au sein du Groupe BGFHBank, les directeurs de filiales qui, au fil des ans, ont compris et adopté les objectifs qui leur étaient fixés, ont placé l'exigence, au même titre que la rigueur, au centre de leurs méthodes managériales. Ils ont dès lors connu la réussite et ont pu en apprécier les richesses humaines ainsi générées.

Le Groupe BGFHBank a la chance d'être piloté de longue date par des dirigeants et cadres performants qui comprennent leurs marchés et savent y guider leurs équipes. L'avenir appartient aux entrepreneurs de cette trempe. Plus que l'histoire d'un groupe d'entreprises performantes, ce livre est une source d'inspiration en termes de travail, d'intégrité, de transparence, de responsabilité et d'esprit d'équipe. Ces valeurs guident le Groupe BGFHBank depuis 50 ans et continueront de le porter pendant les 50 prochaines années.

**TRANCHES DE VIE
AU FIL DES PAGES**

S'il est une personnalité qui incarne le Groupe BGFIBank, c'est bien celle de son PDG,

Henri-Claude Oyima. À la tête de l'entreprise depuis plus de 35 ans, il en a façonné le modèle, la conduisant sur les routes du succès. Quelques-uns de ses propos, recueillis en marge de la rédaction de ce livre, illustrent le passé, le présent et l'avenir du groupe comme autant de « tranches de vie » que le lecteur découvrira par étapes, dès la page 59, au fil des pages des chapitres 2, 3 et 4.

Également au fil des pages de cet ouvrage : des témoignages de clients (grandes entreprises, PME et clients privés), ainsi que d'administrateurs.

p. 11

**REGARD SUR 50 ANS D'ÉNERGIE CRÉATRICE
AU CŒUR DE LA FINANCE AFRICAINE**

Introduction par Henri-Claude Oyima, PDG du Groupe BGFIBank



GRAND-ANGLE 1
**LE GROUPE BGFIBank
AUJOURD'HUI,
DANS LA PERSPECTIVE
DE L'HISTOIRE**

p. 19

**Un groupe financier
moderne et ambitieux**

La satisfaction client au cœur de la démarche d'excellence

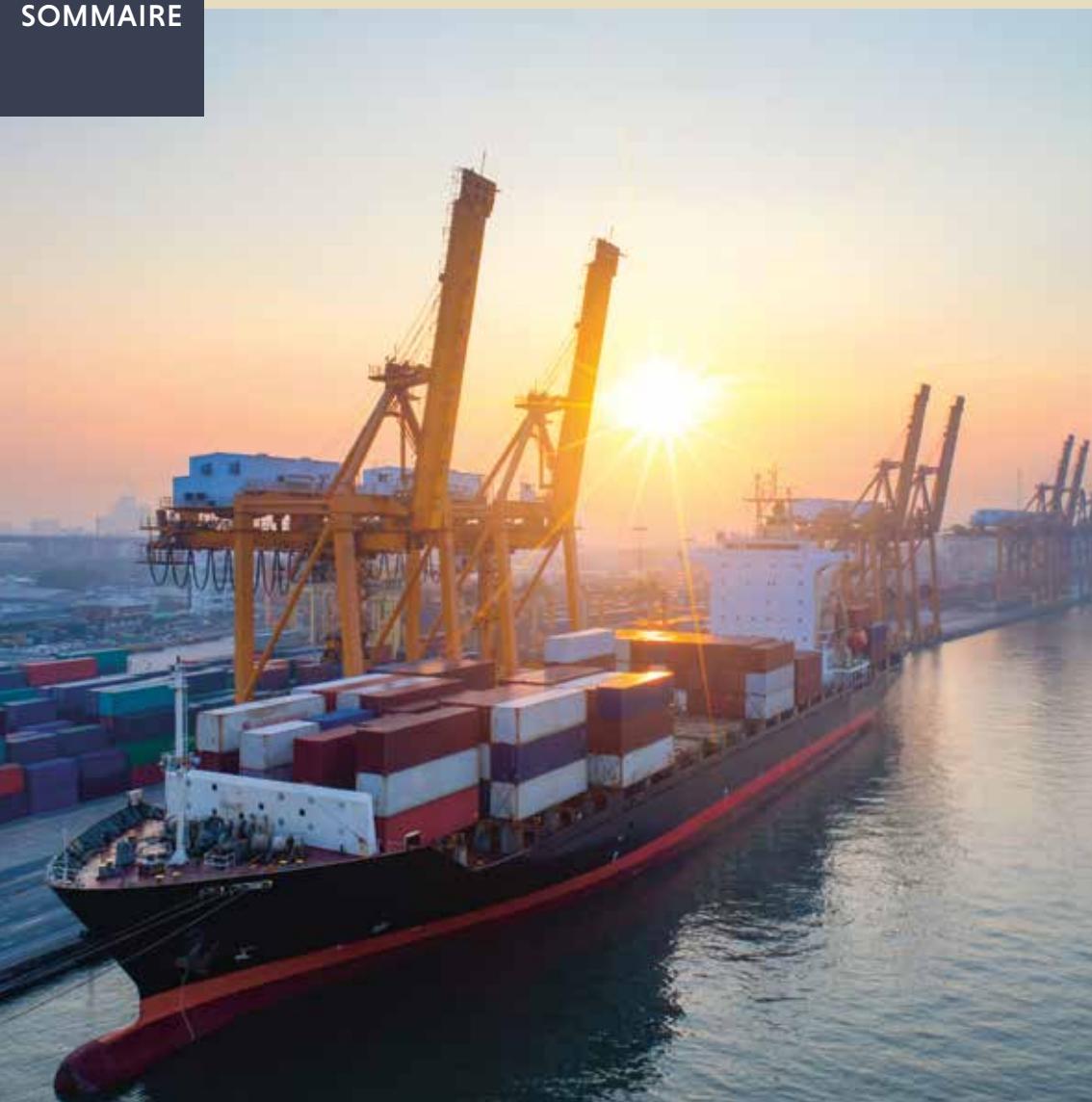
Illustration : l'évolution de la performance sur 20 ans

L'organisation, colonne vertébrale du Groupe BGFIBank

Le capital humain, première richesse du groupe

Un groupe citoyen, engagé et responsable

Regards de l'intérieur : témoignages de cadres
du Groupe BGFIBank



GRAND-ANGLE 2

RETOUR SUR 50 ANS D'HISTOIRE

p. 54
De 1971 à 1999
La construction



- 1971** Création de la Banque de Paris et des Pays-Bas Gabon
- 1985** Nomination d'Henri-Claude Oyima au poste d'administrateur-directeur général
- 1996** Nouvelle dénomination de la banque : Banque Gabonaise et Française Internationale (BGFI)
- 1997** BGFIBAIL apparaît dans le périmètre de la banque au Gabon
- 1998** Finatra se lance sur le marché gabonais

p. 64
De 2000 à 2009
L'émergence d'un leader
financier africain

- 2000** La nouvelle signature de la banque : BGFIBANK
Ouverture de BGFIBank Congo à Brazzaville
- 2001** Création de BGFIBank Guinée équatoriale à Malabo
- 2005** Une « révolution culturelle » : BGFIBANK SA est certifiée ISO 9001 version 2000
Le projet d'entreprise « Ambition 2010 »
- 2006** Création de la filiale BGFI BOURSE
Création de la filiale BGFI IMMO, devenue Hedenia en 2011
Adhésion au Pacte mondial des Nations unies
- 2008** Rachat de Socofin, spécialiste du crédit-bail et du crédit à la consommation au Congo
Création de BGFI Business School (BBS)
- 2009** De BGFIBANK à BGFIBank : le logo évolue
Ouverture de BGFI International (Paris, France)



p. 84
De 2010 à 2016
Un développement national
et international

2010 Mise en place du projet d'entreprise « CAP 2015 »

BGFIBank SA devient BGFI Holding Corporation (BHC), la société holding tête du groupe

La nouvelle histoire de BGFIBank Gabon

BGFIBank Madagascar ouvre en avril 2010

En août 2010, c'est au Bénin que BGFIBank affirme sa présence

BGFIBank rayonne désormais en République démocratique du Congo

Fin 2010, BGFIBank Cameroun reçoit l'agrément

Fusion-absorption de Finatra et BGFIBail

Ouverture de Loxia, établissement de microfinance

Fierté du Groupe BGFIBank, la Fondation BGFIBank œuvre pour les générations futures

2011 Création de BGFICapital

Prise de participation majoritaire dans Assinco, compagnie d'assurance IARDT

2012 Ouverture de BGFIBank Côte d'Ivoire

Démarrage des activités de BGFIBank São Tomé-et-Principe

2014 Excellence 2020

2015 Organisation de BGFI Investment Banking

Démarrage des activités de BGFIBank Sénégal

BGFIBank lance une offre de banque digitale

2016 BGFI International devient BGFIBank Europe

p. 130
De 2017 à nos jours
Transformation, innovation
et performance

2017 De 2017 à 2019, le Groupe BGFIBank travaille à l'adaptation et au renforcement des fonds propres de ses filiales

BGFIBank sacrée Meilleure banque régionale d'Afrique Centrale et African Bank of the Year

Accélération de la transformation

2020 Septembre 2020 : nouvelles notations financières internationales

Les aléas d'une crise sanitaire et économique mondiale

2021 BGFI Holding Corporation investit dans une douzième filiale bancaire basée en République centrafricaine



GRAND-ANGLE 3

FOCUS SUR LES DEUX DERNIERS PROJETS D'ENTREPRISE

p. 143

Avant 2010, une culture d'entreprise déjà affirmée

p. 144

De 2010 à 2015, changement de dimension avec « CAP 2015 »

p. 146

Dès 2014, « Excellence 2020 » pour atteindre la performance



GRAND-ANGLE 4

ET DEMAIN ?

p. 151

2021-2025, la dynamique du futur

De nouveaux défis attendent le Groupe BGFIBank et ses filiales : intégrer en souplesse et intelligence un monde de plus en plus multipolaire au sein duquel l'Afrique doit trouver sa place, répondre aux nouveaux besoins des clients dans le cadre, entre autres, d'un marketing relationnel multicanal, poursuivre son développement commercial dans le strict respect des normes internationales de bonne gouvernance et, ce faisant, viser toujours plus l'excellence de son capital humain.

Le Groupe BGFIBank ambitionne d'être parmi les deux premiers groupes bancaires africains à l'horizon 2025.

« Votre partenaire pour l'avenir » : le Groupe BGFIBank entend être un allié qui, par son propre développement, accompagne ses parties prenantes dans leurs projets d'avenir.







REGARD SUR 50 ANS D'ÉNERGIE CRÉATRICE
AU CŒUR DE LA FINANCE AFRICAINE

CE FUT UN HONNEUR, voici 10 ans, de signer le livre du 40^e anniversaire de la banque. « Quarante ans d'histoire, d'ambitions et de passions partagées » : tel était le titre de cet ouvrage. Il retraçait l'histoire de la banque créée en 1971, devenue progressivement le groupe financier privé indépendant de premier plan désormais internationalement reconnu.

Aujourd'hui, j'ai toujours le plaisir de piloter le Groupe BGFIBank. C'est une fierté que j'entends partager, à l'occasion de ce cinquanteenaire, avec toutes les parties prenantes qui, au fil des ans, ont contribué à créer de la valeur ajoutée dans les environnements économiques où le groupe est présent.

C'est le 25 juin 1985, voici donc 36 ans, que j'ai été appelé au siège de la banque, à Libreville, au titre d'administrateur-directeur général. Jeune dirigeant, je me suis pris de passion pour cette petite banque d'alors et cette passion ne s'est jamais démentie. Que du contraire. Soutenu par une majorité de femmes et d'hommes de valeur, motivés et enthousiastes, j'ai eu l'opportunité de faire vivre et grandir une entreprise au cœur d'un continent où tout était à faire.

Je tiens à féliciter et à remercier celles et ceux qui ont participé à la création de la banque en 1971, celles et ceux qui ont contribué à son développement local d'abord, international ensuite, celles et ceux qui ont compris que l'Afrique avait un avenir et sont venus apporter leur pierre à l'édifice de la construction africaine, celles et ceux qui aujourd'hui participent au succès de notre beau projet.

Ce projet repose plus que jamais sur des valeurs d'excellence qui, au fil des ans, se sont adaptées aux exigences d'un environnement changeant. Ce ne fut pas facile, voire quelquefois difficile, mais ce fut enrichissant, dans un métier où priment, comme autant de gages de pérennité, la qualité du capital humain, le respect des règles de bonne gouvernance et de conformité, ainsi que la maîtrise des risques.

Au cours des vingt dernières années, notre actionnariat, composé de groupes, entreprises, institutionnels et investisseurs privés, ainsi que du personnel, nous a été fidèle. Cette fidélité témoigne des bonnes performances tant commerciales que financières du groupe et de ses filiales. Elle mérite amplement nos remerciements.

En 50 ans, notre institution a relevé avec succès les défis de l'excellence, sur les plans humain, commercial, financier, technologique et organisationnel.

Aujourd'hui, le Groupe BGFIBank est présent dans onze pays, en Afrique et en Europe. Il innove en matière de produits et services financiers à haute valeur ajoutée pour tous les segments de la clientèle. Nos clients sont au cœur de notre démarche ; satisfaire leurs besoins s'inscrit dans nos priorités. Au nom de nos actionnaires, des membres de la direction du groupe et de l'ensemble de notre personnel, je les remercie. Nous ne pourrions pas fêter aussi dignement le cinquantenaire du Groupe BGFIBank sans leur fidélité et leur confiance tout au long de ces années.

En 50 ans, notre institution a relevé avec succès les défis de l'excellence, sur les plans humain, commercial, financier, technologique et organisationnel. Elle poursuivra sur sa lancée, avec courage et ambition, pour répondre avec efficacité aux évolutions socioéconomiques et financières du continent africain, au cœur d'un monde devenu multipolaire.

Henri-Claude Oyima
Président-Directeur Général
Groupe BGFIBank





*« Au fil des années,
nos clients ont
toujours été au cœur
de notre démarche
entrepreneuriale;
satisfaire leurs
besoins s'inscrit dans
nos priorités. »*





20

GRAND-ANGLE 1

Le Groupe BGFIBank aujourd'hui,
dans la perspective de l'histoire

21



Ce premier chapitre donne au lecteur une vision « Grand-angle » du Groupe BGFIBank tel qu'il se présente au terme de 50 années d'une histoire attachante.

Plus qu'une photographie instantanée, il invite également le lecteur à quelques flash-back dans un proche passé qui permettent d'expliquer la dynamique qui prévaut dans la construction de cette belle organisation.

UN GROUPE FINANCIER MODERNE ET AMBITIEUX

Au fil des ans, « BGFIBank » est devenu un portail financier de qualité, chapeauté depuis 2010 par une holding : BGFH Holding Corporation. Un fil rouge prévaut à l'épanouissement du Groupe et de ses entités dans chacun de leurs métiers : l'excellence.

Déjà en 2003, Henri-Claude Oyima écrivait :

« Plaçant le client au centre de nos préoccupations, nous développons avec passion et depuis plusieurs années une démarche collective de recherche permanente de l'excellence. Nous entendons relever avec succès le double défi d'une économie mondialisée de plus en plus concurrentielle et d'une clientèle de plus en plus exigeante quant à la qualité de ses relations avec ses partenaires financiers. »

Ces propos relevaient clairement d'une vision stratégique dont l'administrateur-directeur général de la banque réussit à convaincre les équipes qui l'entouraient à l'époque et celles et ceux qui l'accompagnent depuis lors.

Avec le soutien des actionnaires et du conseil d'administration, ils ont construit un groupe solide, performant et rentable, avec l'excellence en fil rouge.

À titre d'exemple de la performance, au cours de ces 20 dernières années, le total du bilan consolidé a plus que décuplé pour atteindre 3 517 milliards FCFA (équivalent à 5,4 milliards d'euros) à fin 2020*.

Sur ce même laps de temps, les quatre pôles métiers qui forment l'architecture du Groupe BGFIBank depuis 2013 se sont progressivement développés. Que représentent-ils en cette année du 50^e anniversaire de BGFIBank ?

* L'évolution des indicateurs de performance est détaillée en page 24.

Cette organisation est appelée à évoluer dès 2021. Cette nouvelle page entre dans les perspectives d'avenir et les défis de demain... À découvrir dans le Grand-angle n°4, pages 149 et suivantes.

LA BANQUE COMMERCIALE ET SES IMPLANTATIONS INTERNATIONALES

BGFIBank propose cinq types d'offres bancaires avec des équipes formées et expérimentées, spécifiquement dédiées à chacun de ces segments de clientèle :

- la banque des entreprises,
- la banque des particuliers et des professionnels,
- la banque privée,
- la banque des États et des organismes institutionnels,
- la banque digitale.

Elle est active dans onze pays africains et rayonne en Europe à partir de Paris.

Pour des raisons d'efficacité organisationnelle et commerciale, les filiales sont regroupées en quatre pôles régionaux illustrés sur la carte de la page suivante.

La qualité et la valeur ajoutée de l'offre et des services de banque commerciale du Groupe BGFIBank ont été saluées ces dernières années par les prix de Meilleure banque de l'année 2019 lors de l'African Investments Forum & Awards et Meilleure banque d'Afrique centrale aux African Bankers Awards 2018 et 2019.

Ces prix soulignent l'engagement fort du Groupe BGFIBank à contribuer au dynamisme économique dans ses pays d'implantation tout en participant au renforcement constant de l'inclusion bancaire sur le continent.

LA BANQUE D'INVESTISSEMENT

La banque d'investissement est constituée de deux entités : BGFIBourse, créée en 2006, et BGFICapital, ainsi dénommée depuis 2011 mais créée en 2009 sous l'appellation BGFIBank Asset Management.

Ces deux entités juridiques, regroupées entre 2014 et 2019 sous la coupole opérationnelle « BGFIBank Investment Banking », sont actives dans trois types d'activités principales :

1. le marché des capitaux (marché primaire), à savoir l'émission de nouveaux emprunts obligataires, les introductions en bourse, la syndication de crédits ;
2. *trading*, courtage et *asset management* (marché secondaire) : il s'agit d'activités consistant en une intermédiation dans l'achat-vente de titres obligataires mais aussi d'actions. Les activités d'*asset management* sont plus tournées vers les clientèles banque privée et *family offices* ;
3. conseils et services : BGFICapital donne des conseils stratégiques en matière de fusions-acquisitions. Elle dispose également d'une unité de recherche et de veille économiques.

BGFIBourse est titulaire d'un agrément pour la zone CEMAC. Toutefois, via BGFICapital, le Groupe BGFIBank peut offrir son expertise aussi bien sur le marché régional qu'international.

En 2020, la dénomination BGFIBank Investment Banking qui, pour rappel, est une simple coupole opérationnelle, s'efface pour mettre davantage en évidence les deux sociétés spécialisées BGFIBourse et BGFICapital. Ces dernières continuent à se développer en parfaite symbiose.

LES SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS

En complément à ses activités de banque commerciale, le Groupe BGFIBank est actif, essentiellement au Gabon, sur les marchés du crédit et de la microfinance via ses filiales respectives Finatra et Loxia.

FINATRA

Créée en 1997, la Financière Transafricaine, mieux connue sous la dénomination abrégée « Finatra », était spécialisée dans le crédit à la consommation. En 2010, dans le cadre d'une opération de fusion-absorption, elle intègre les activités de BGFIBail, société qui avait vu le jour en 1996.

Aujourd'hui, Finatra propose une offre de crédit à la consommation et de crédit-bail, complétée depuis 2018 par l'affacturage et le crédit d'investissement. L'entreprise se positionne comme le référent en financement spécialisé dans la zone CEMAC.

LOXIA

Établissement de microfinance, Loxia est constitué en 2010. Il s'est progressivement implanté avec succès sur le marché gabonais, offrant des services bancaires de base à un large segment de clientèle peu familier des banques commerciales, entre autres les fonctionnaires, les retraités et les étudiants. Il s'agit de clientèles sur lesquelles le programme « Gabon émergent » du président gabonais insiste particulièrement. Leur bancarisation est essentielle pour développer le secteur et améliorer la situation économique du pays. Pour rappel, en 2018 quelque 12% seulement de la population était bancarisée.

Loxia propose également la gamme des services de transfert d'argent Western Union repris en 2018 à BGFIBank Gabon, ce qui lui donne un important réseau de points de service dans le pays.

L'ASSURANCE

La compagnie d'assurance gabonaise Assinco, créée en 1997, rejoint en 2011 le Groupe BGFIBank. BGFIBank Holding Corporation en devient alors actionnaire majoritaire.

Leader récent du marché gabonais de l'assurance IARDT (incendie, accidents, risques divers et transport), Assinco est également un acteur majeur de l'assurance crédit-caution. Elle cible essentiellement trois segments de clientèle : les grandes entreprises pour les gros risques industriels et commerciaux, les PME/PMI et les particuliers.

Voici deux ans, la « bancassurance » est entrée dans les objectifs de développement d'Assinco, dans le cadre de ses relations avec BGFIBank Gabon, Loxia et Finatra.



LA RÉGION CEEAC
(Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale) est composée de BGFIBank Congo, BGFIBank RDC, BGFIBank Guinée équatoriale, BGFIBank São Tomé-et-Principe et BGFIBank Cameroun

LA RÉGION GABON
comprend BGFIBank Gabon, les services financiers spécialisés Finatra et Loxia, BGFICapital, BGFIBourse, Assinco et BGFIBank Centrafrique

LA RÉGION UEMOA / EUROPE / OCÉAN INDIEN
comprend BGFIBank Côte d'Ivoire, BGFIBank Bénin, BGFIBank Sénégal, BGFIBank Europe et BGFIBank Madagascar.

« La connaissance intime du client et notre approche commerciale par projet et par dossier nous permettent d'évoluer en symbiose avec le client et avec le marché. »

« La banque est passée progressivement d'une culture orale à une culture écrite. Chacun a dû faire sienne la discipline d'agir conformément aux procédures écrites. La banque est entrée dans une culture de mesure où tout est évalué et contrôlé. Pour le client, c'est une extraordinaire garantie de fiabilité ! »

« Le succès et l'excellence sont au rendez-vous de la qualité. »

Ces extraits de témoignages de cadres et dirigeants de BGFIBANK illustrent le rapport annuel 2005. Ils sont toujours d'actualité 15 ans plus tard.

« En tant qu'entrepreneur, j'ai toujours été séduit par les projets d'implantation qui sont pour moi une source d'inspiration et une raison de croire en la capacité de notre continent à entreprendre et à toujours se dépasser. J'ai donc suivi avec beaucoup d'attention l'ouverture de BGFIBank Côte d'Ivoire parce que j'étais persuadé que cette banque, de par son ADN, allait apporter un plus à la place bancaire d'Abidjan et faire bouger les lignes.

La qualité de la relation qui s'est construite très rapidement et la confiance qui s'est consolidée au fil des années, tant avec l'équipe dirigeante que les teams support, entretiennent un climat propice à la relation long terme.

Les points forts du Groupe BGFIBank sont la qualité de sa gouvernance, la solidité de son capital, sa bonne maîtrise de la gestion du risque et son orientation très poussée vers la qualité du service. Sa capacité d'innovation aussi. Et surtout son ambition d'accompagner le développement des entreprises africaines. À partir des points forts de son groupe, le top management de BGFIBank CI arrive à faire vivre cette vision localement en faisant preuve d'une remarquable adaptation au marché bancaire ivoirien qui est très exigeant et concurrentiel.

D'autre part, l'excellence est une réelle valeur ajoutée et perçue comme telle. Elle structure la colonne vertébrale du Groupe BGFIBank et elle se matérialise à tous les niveaux. »

DAMIEN GUESSENND, directeur de société, est entré en relation avec BGFIBank Côte d'Ivoire en 2012.

LA SATISFACTION CLIENT AU CŒUR DE LA DÉMARCHE D'EXCELLENCE

Priorité de la démarche commerciale du Groupe BGFIBank, la satisfaction client est historiquement et culturellement ancrée au cœur de la stratégie de développement de chaque filiale.

Le 29 avril 2005, BGFIBANK SA* obtient la certification ISO 9001 version 2000 pour les activités de « marketing, conception, développement, production et mesure de tous les produits bancaires des marchés des entreprises, des particuliers et des institutionnels ».

LA RECHERCHE PERPÉTUELLE DE L'EXCELLENCE

Cette première étape conduira au fil des ans plusieurs sociétés du groupe vers de nouvelles certifications ISO, et ce, dans toutes les activités commerciales ou administratives. Elle aura de nombreux impacts, tant en interne par la reconnaissance officielle de la valeur de l'ensemble des collaborateurs, qu'en externe par l'appréciation des clients.

Parallèlement à l'obtention de cette première certification ISO, c'est en cette année 2005 que le Groupe BGFIBank amorce un nouveau projet d'entreprise dont l'appellation évoque la dynamique qui sous-tend sa culture de l'excellence : « Ambition 2010 ».

Ce projet d'entreprise avait quatre objectifs :

« Être leader dans ses métiers »

« Devenir le premier groupe financier de la région »

« Être une société favorisant le développement des hommes »

« Être une entreprise responsable ».

L'atteinte de ces objectifs a projeté le groupe dans une nouvelle dimension de progrès permanent, au service du client.

AU RENDEZ-VOUS DE L'EFFICIENCE

Dix ans plus tard, en 2015, la direction générale du Groupe BGFIBank lance un projet d'entreprise sous l'appellation « Excellence 2020 » détaillé dans le chapitre « Focus sur les deux derniers projets d'entreprise ».

L'idéal du groupe étant la recherche perpétuelle de l'excellence (une constante et un leitmotiv depuis plusieurs années), le projet d'entreprise « Excellence 2020 » vise l'efficacité dans quatre axes stratégiques : l'excellence commerciale, l'excellence humaine, l'ex-

* Ndlr : BGFIBANK SA est la dénomination à l'époque de la Banque au Gabon, devenue en 2010 BGFIBank Gabon, filiale de BGFIBank Holding Corporation.

cellence organisationnelle et l'excellence prévisionnelle. Cette efficacité et toute la stratégie mise en place pour atteindre cet objectif qualitatif ont pour finalité essentielle la satisfaction du client.

UNE STRATÉGIE DE MARKETING RELATIONNEL MULTICANAL

Plus récemment, et dans la logique de cette démarche de satisfaction de la clientèle, les filiales du Groupe BGFIBank, à l'initiative et avec le support technique des experts de BGF Services*, ont travaillé au renforcement de la proximité client. Dans le monde bancaire et financier actuel, celle-ci est fondamentale.

À cet effet, il a fallu entre autres relever avec pragmatisme les défis de la transformation digitale.

En dehors de l'agence bancaire traditionnelle, des efforts importants ont été réalisés en matière de digitalisation : banque en ligne, mobile banking, mobile money, motion code pour la carte Visa, BGF clearing, BGF payment, augmentation significative du nombre de guichets automatiques bancaires intelligents... L'objectif étant de toucher plus de clients – et de manière sécurisée – par différents canaux de distribution des produits et services bancaires.

C'est donc une véritable stratégie de marketing relationnel multicanal qui, progressivement, transforme la proximité avec la clientèle. Avec, à la clé, le renforcement de la satisfaction client.

* Société de services et d'ingénierie informatiques pour le compte des entités du Groupe BGFIBank, BGF Services, filiale captive de BGF Holding Corporation, se positionne comme un acteur majeur dans la transformation et l'innovation technologique des entités exerçant les métiers du groupe.



Henri-Claude Oyima avec le certificat ISO 9001 version 2000 obtenu en avril 2005 : « Nous avons ainsi fait la démonstration de notre capacité de banque africaine à servir notre clientèle avec un très haut degré de professionnalisme. »

« BGFIMobile, l'application qu'il vous faut » (annonce de 2019)

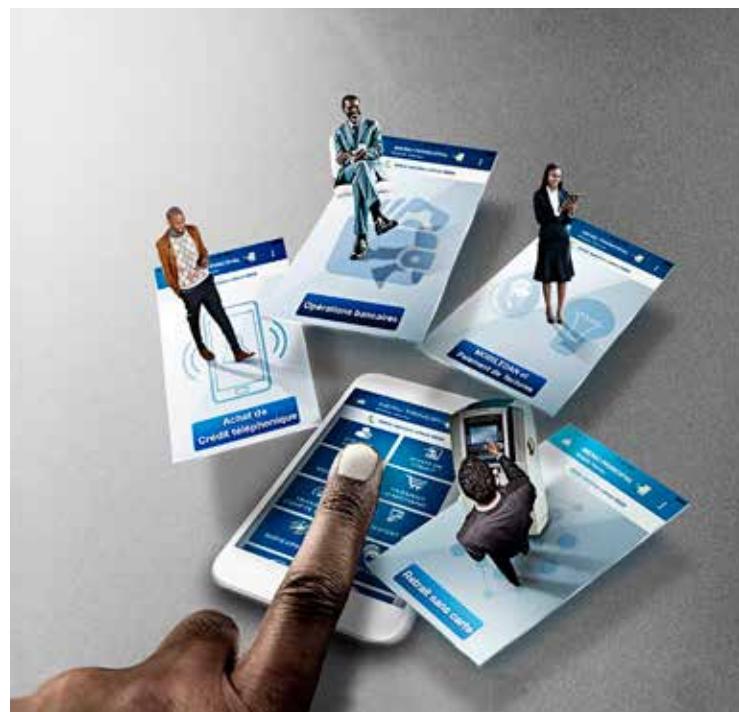
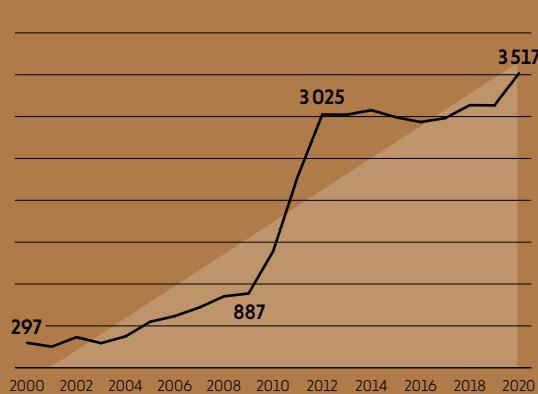
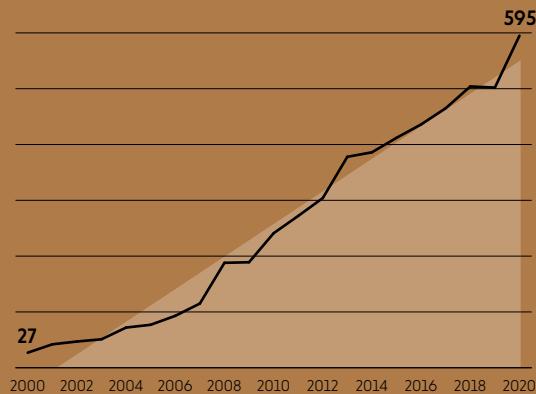


ILLUSTRATION L'ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE SUR 20 ANS

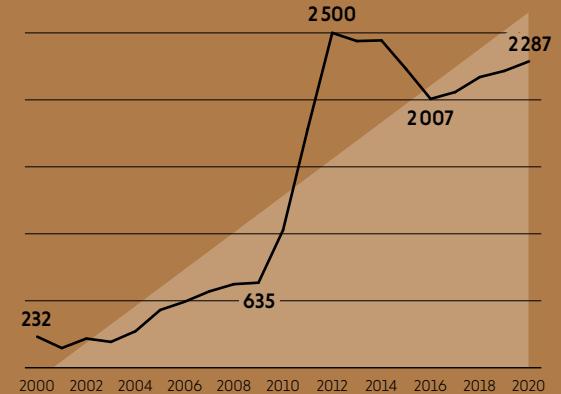
TOTAL DU BILAN
en milliards FCFA



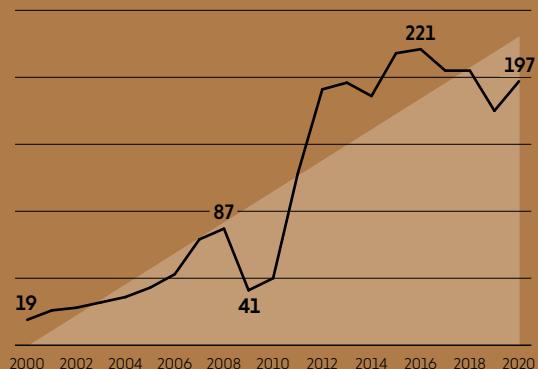
CAPITAUX PERMANENTS
en milliards FCFA



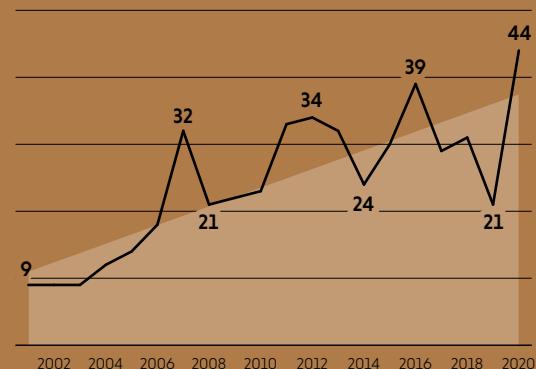
DÉPÔTS DE LA CLIENTÈLE
en milliards FCFA



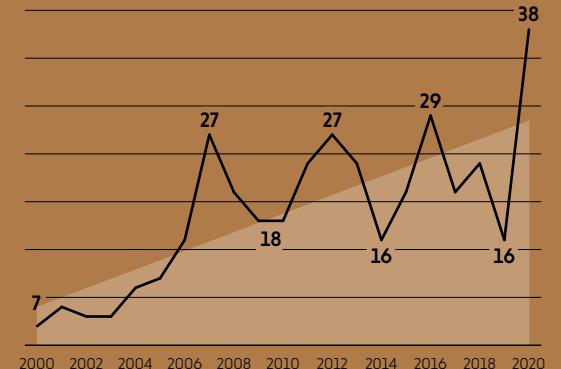
PRODUIT NET BANCAIRE
en milliards FCFA



RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ
en milliards FCFA

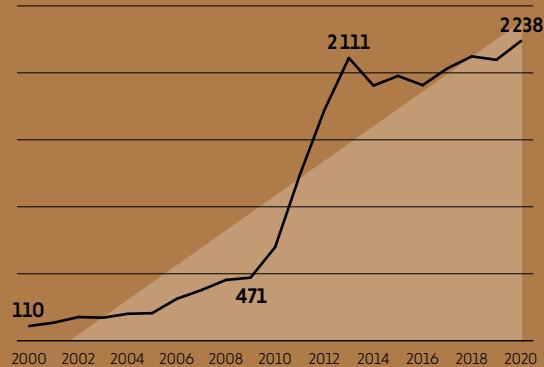


RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
en milliards FCFA

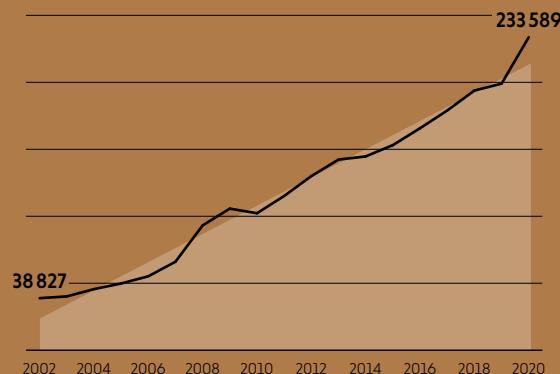


Au fil des ans, le Groupe BGFIBank a démontré sa capacité d'adaptation et ses ambitions de croissance durable.

CRÉDITS À LA CLIENTÈLE en milliards FCFA



VALEUR MATHÉMATIQUE DE L'ACTION en FCFA



Les courbes des graphiques du PNB et du résultat net part du groupe sont dans l'ensemble conformes aux objectifs de développement du Groupe BGFIBank tels que précisés dans chacun des projets d'entreprises qui se sont succédé. Le groupe a dû toutefois faire face aux aléas de la crise financière mondiale de 2008 et, en 2014, il a été confronté à un ralentissement important des investissements de trois États (Gabon, Congo et Guinée équatoriale) qui, à l'époque, concentraient encore la majeure partie des affaires du groupe.

En 2019, l'environnement économique dans certaines des zones d'implantation du groupe a été soumis à des vents de courants contraires. Les cours des produits de base ont continué à être influencés négativement par les cours du pétrole, la demande chinoise et les tensions géopolitiques.

Le renforcement des exigences réglementaires a négativement impacté le produit net bancaire de l'exercice 2019, tant au niveau des revenus liés à l'activité de change, des opérations de transfert en devises qu'au niveau des conditions d'octroi des crédits.

Il n'empêche : avec un bilan consolidé de 3 134 milliards FCFA (4,8 milliards EUR), dans un contexte de durcissement des contraintes réglementaires, le Groupe BGFIBank a su maintenir ses fondamentaux.

En 2020, le séisme économique mondial provoqué par la pandémie de Covid-19 a ébranlé le système bancaire africain. Cela n'a pas empêché le Groupe BGFIBank de réaliser, à la veille de son 50^e anniversaire et en clôture de son projet d'entreprise « Excellence 2020 », de remarquables performances commerciales et financières. Tous les indicateurs de gestion sont positifs avec, entre autres, un résultat net consolidé record dans l'histoire du groupe, en hausse de 114 % en un an. Il s'établit à 44 milliards FCFA (67 millions EUR).

Le total de bilan, quant à lui, atteint également un montant record à 3 517 milliards FCFA (5,4 milliards EUR). Cette évolution résulte des effets conjugués de la hausse des encours de crédits à la clientèle dans la quasi-totalité des filiales bancaires, de la hausse des dépôts de la clientèle en lien avec les actions de collecte menées à l'échelle du groupe, ainsi que le développement des opérations de placement, notamment sur le marché des titres.

La performance réalisée en 2020 par le Groupe BGFIBank conforte le renouvellement de la notation financière A+ obtenue en 2019 de l'agence Bloomfield Investment Corporation.

Aujourd'hui cinquantenaire, le Groupe BGFIBank affiche fièrement des fonds propres réglementaires de 347 milliards FCFA (529 millions EUR), un ratio de solvabilité de 20 %, une rentabilité des fonds propres de 11 % et un ratio de liquidité de 103 %.

La valeur mathématique de l'action, quant à elle, poursuit sa croissance au fil des ans, multipliée par 6 entre 2002 et 2020. Elle est déterminée en rapportant les capitaux propres consolidés en part du groupe au nombre total des actions de BGFIBank Holding Corporation.

L'ORGANISATION, COLONNE VERTÉBRALE DU GROUPE BGFIBank

Aucune entreprise ne peut déployer une stratégie de croissance ni dégager au fil des ans des résultats tels qu'illustrés dans les graphiques des pages précédentes, sauf à s'assurer, sur le long terme, d'une organisation équilibrée, capable de soutenir l'émergence de processus opérationnels efficaces.

Dans le monde de la finance internationale, c'est ce que démontre au fil des ans le Groupe BGFIBank, grâce entre autres à une bonne gouvernance, une gestion des risques maîtrisée et le respect des règles de conformité les plus strictes.

LA GOUVERNANCE DU GROUPE BGFIBank

Toutes les sociétés du groupe s'emploient à mettre en œuvre les principes de bonne gouvernance d'entreprise, non seulement édictés par les autorités de tutelle et voulus par les instances internationales, mais avant tout initiés par les organes d'administration et de gestion. L'objectif est clair : garantir la réputation des différentes composantes du groupe comme partenaires commerciaux de premier rang et opérateurs financiers fiables et fidèles aux valeurs essentielles qui font la force du Groupe BGFIBank : le travail, l'intégrité, la transparence, la responsabilité et l'équité.

Ce premier paragraphe a été rédigé en 2005. Quinze ans plus tard, il conserve toute son actualité, démontrant ainsi la logique de continuité qui prévaut en matière de développements stratégiques.

L'organigramme du Groupe BGFIBank illustre de manière claire et transparente la qualité de l'organisation et de la gouvernance. Cette dernière s'est transformée au fil des ans pour répondre à des réalités

culturelles, stratégiques et opérationnelles, dans un groupe présent dans plusieurs pays. Et elle s'est adaptée, voici dix ans, en une organisation cheapeauté depuis lors par une holding (BGFI Holding Corporation) capable de répondre en permanence aux évolutions des normes définies par les autorités bancaires des pays et régions où le groupe est présent.

BGFI HOLDING CORPORATION (BHC)

En 2010, à la veille du 40^e anniversaire de BGFIBank, un tournant décisif marque l'organisation du groupe et de la banque au Gabon. Il mérite d'être rappelé en ce 50^e anniversaire, comme un fait marquant de l'évolution et de la modernisation de la gouvernance du groupe.

En 2010, les filiales actives dans les métiers spécialisés au Gabon et dans les métiers de la banque commerciale à l'international étaient devenues trop nombreuses que pour être gérées par une maison mère dont l'activité première portait sur la banque commerciale au Gabon. L'organisation risquait de perdre en lisibilité, les responsabilités menaçaient d'être diluées et le contrôle d'une banque sur d'autres organismes financiers aurait pu ne pas favoriser l'optimisation de la gouvernance.

La création d'une holding s'impose dès lors par la mise en place d'une structure transversale capable d'insuffler une dynamique stratégique forte à l'ensemble de ses filiales, de les accompagner par des services de supports performants, d'en assurer un contrôle efficace, de faire partager à l'ensemble les mêmes valeurs d'excellence, et de lever les capitaux nécessaires au développement de chacune d'elles.

Clin d'œil à l'histoire

L'objectivité prévalant dans l'écriture de l'histoire, si l'on comprend le mécanisme décrit en page suivante et qui aboutit à l'apparition de BGFI Holding Corporation en 2010, l'on remarquera que l'entreprise qui fête, en cette année 2021, son 50^e anniversaire, portait en 1971 la dénomination de Paribas Gabon devenue en 2000 BGFIBANK... et s'appelle depuis 2010 BGFI Holding Corporation.

Par extension naturelle, c'est l'ensemble du Groupe BGFIBank qui fête, en cette année 2021, ce jubilé.

Le mécanisme décrit ci-dessous aura permis de mener à bien ce processus dans le respect des intérêts des actionnaires.

- BGFIBank SA est transformée en holding et prend l'appellation BGFI Holding Corporation SA. Elle devient actionnaire à 99,9% de BGFIBank Gabon, une structure juridique créée à cet effet qui se voit dotée d'un capital de 53,8 milliards FCFA (équivalent à 81,97 millions EUR).
- L'activité bancaire, son portefeuille clients et toute son organisation sont transférés de BGFIBank SA à BGFIBank Gabon.

- Il a donc fallu introduire une demande d'agrément bancaire pour la nouvelle banque - BGFIBank Gabon - auprès de la commission bancaire.

- BGFI Holding Corporation SA, devenant holding bancaire, perd son statut de banque tout en restant sous la supervision des autorités de contrôle. Elle reste naturellement actionnaire de toutes les autres filiales.

Depuis lors, la holding est chargée de l'animation, de la régulation, de la surveillance et du contrôle de l'ensemble des entités du groupe. Elle permet d'avoir une visibilité permanente de toute l'activité du groupe, mais également de proposer constamment aux filiales des stratégies, méthodes et outils à forte valeur ajoutée afin de leur permettre de développer leurs activités respectives et de sécuriser leurs processus.

« La gouvernance peut être définie comme l'acte fondateur d'une entreprise. »

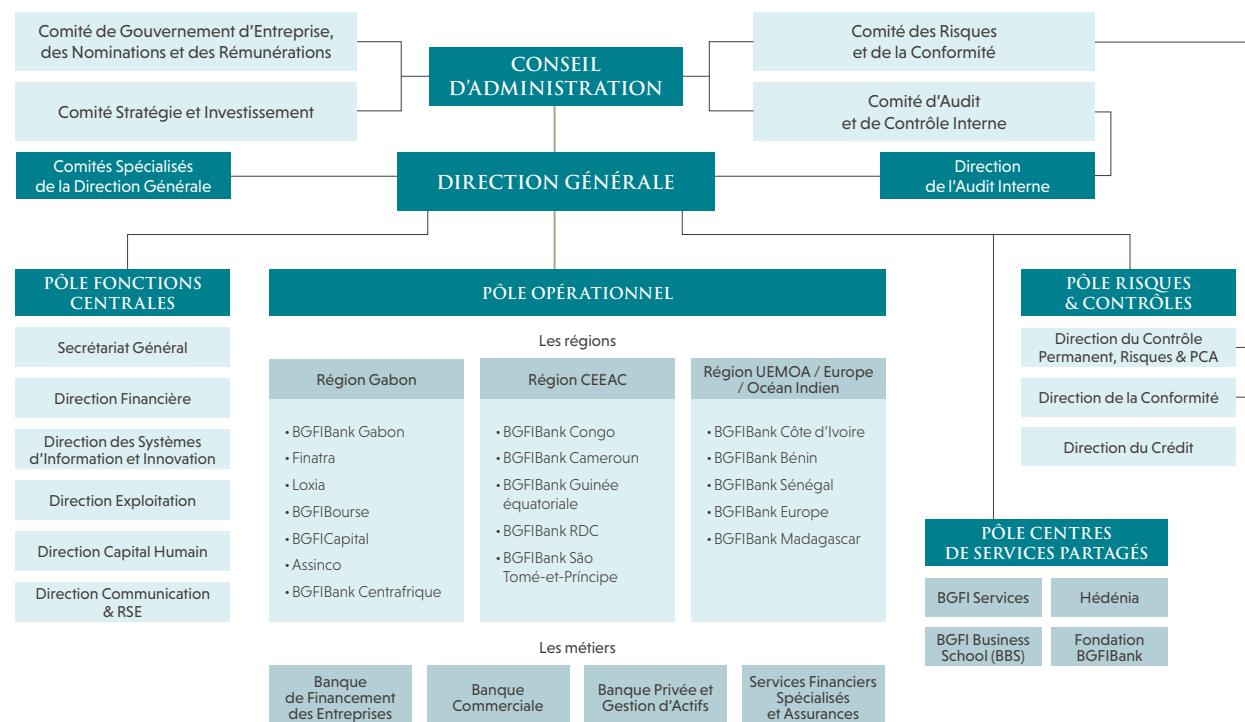
« Le modèle organisationnel du Groupe BGFIBank est extrêmement intéressant pour le développement international d'une institution financière «multimétier-multipays». Et ce qui distingue en particulier le groupe, si je devais faire une comparaison à l'échelle internationale, c'est la qualité de sa gouvernance, les compétences rassemblées au sein de son conseil d'administration et la composition de son actionariat.

La gouvernance peut être définie comme l'acte fondateur d'une entreprise; il va en grande partie déterminer les chances de succès en termes de développement et de rentabilité à long terme.

Et le comité de gouvernement d'entreprise que je préside veille en permanence à l'application de règles de gouvernance strictes qui correspondent à celles d'un groupe multinational coté en bourse. Cela peut paraître lourd vu de l'extérieur, mais c'est la condition sine qua non à l'organisation d'un développement pérenne. »

THIERRY PASCAULT, administrateur indépendant, à l'époque vice-président France de A.T. Kearney. Témoignage de 2015.

L'ORGANIGRAMME - 2021



Les nouvelles règles de gouvernance imposent la performance tant vis-à-vis des autorités de contrôle que des filiales, des clients, des actionnaires.

L'ORGANISATION DE LA PERFORMANCE

L'organisation du Groupe BGFIBank, et donc sa gouvernance, sont orientées vers la performance.

Comme illustré par l'organigramme de janvier 2021, les activités du groupe sont organisées en quatre pôles rattachés à la direction générale de BGFI Holding Corporation : un pôle « opérationnel », un pôle « fonctions centrales », un pôle « risques et contrôles » et un pôle « centres de services partagés ».

Cette organisation de la gouvernance répond à l'impératif d'assurer une supervision renforcée sur base consolidée du groupe.

Elle se conforme également aux prescriptions réglementaires, dont l'entrée en vigueur, en 2016, du règlement N°01/CEMAC/UMAC/COBAC du 27 mars 2015 relatif à la supervision des holdings financières et à la supervision transfrontalière.

À cette occasion, BHC a vu son profil évoluer. Henri-Claude Oyima précise : *« Les nouvelles règles de gouvernance responsabilisent davantage les administrateurs, les dirigeants et les cadres qui y travaillent. Elles imposent la performance tant vis-à-vis des autorités de contrôle que des filiales, des clients, des actionnaires. La performance de BGFI Holding Corporation devient plus que jamais un aiguillon du développement du groupe. »*

LA CRÉATION DU POSTE DE DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT

Parmi les faits marquants de cette évolution, le conseil d'administration de décembre 2016 décide de renforcer l'organisation de BHC par la création du poste de directeur général adjoint. Cette nouvelle responsabilité revient à Huguette Oyini qui précisait, dans le rapport annuel de 2016, la mission dévolue à ce poste.

« Le directeur général adjoint a vocation à assister le président-directeur général dans la supervision des activités du groupe.

Sur le plan pratique, j'interviens spécifiquement sur les activités et fonctions qui se rapportent à la gestion des risques, en supervision des fonctions Risques, Contrôle permanent, Conformité, Crédit et Systèmes d'information.

Je suis également responsable de la supervision directe des Affaires juridiques, des systèmes de management de la Qualité, et de l'Administration générale.

Je travaille ainsi, aux côtés du président, à la bonne marche du groupe, assurant nos missions de régulation, d'animation et de contrôle tout en participant à l'élaboration de la stratégie et des plans d'actions.

Le reporting de l'ensemble des filiales et filières me permet d'assurer ces missions de contrôle et de management. »



Huguette Oyini, directeur général adjoint de BGFI Holding Corporation, auparavant responsable de la gestion globale des risques au sein du comité de direction de BHC.

LE RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE

Dans le cadre du plan « Excellence 2020 » qui vient à échéance la veille du 50^e anniversaire, BGFH Holding Corporation (BHC) a mis un accent particulier sur le renforcement de la gouvernance à tous les niveaux.

Devant se conformer à la réglementation bancaire relative à la supervision des holdings financiers et à la surveillance transfrontalière définie par la Cobac (Commission bancaire d'Afrique centrale), il a été décidé d'appliquer à l'ensemble des structures du groupe la réglementation la plus contraignante. Soumis à huit réglementations bancaires différentes, ce mode de fonctionnement est celui qui donne les meilleures garanties, même si des adaptations locales peuvent être intégrées.

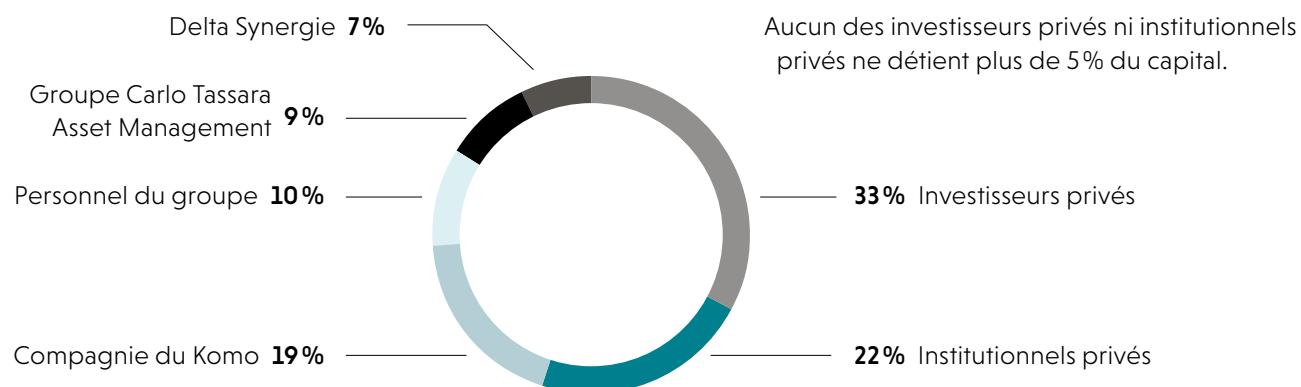
Pour s'assurer de la bonne application de cette règle, la holding est présente dans l'ensemble des conseils d'administration des filiales ; ces dernières procèdent également à un reporting mensuel. Au sein de chaque conseil, un comité de gouvernement d'entreprise a pour mission de s'assurer de la régularité des organes de gouvernance et de structure organisationnelle.

Chapeautant l'ensemble, le conseil d'administration de BHC est l'instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et qui s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances tant dans l'intérêt de la holding que du Groupe BGFHBank.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE BGFH HOLDING CORPORATION

Le conseil d'administration de BHC est composé, au 31 décembre 2020, de dix membres dont trois administrateurs indépendants. Il se réunit a minima une fois par trimestre et s'appuie sur quatre comités spécialisés pour garantir la supervision sur base consolidée des activités des filiales du Groupe BGFHBank : le comité d'Audit et de Contrôle interne, le comité des Risques et de la Conformité, le comité de Gouvernement d'entreprise, des Nominations et des Rémunérations, ainsi que le comité Stratégie et Investissement.

ACTIONNARIAT DE BGFH HOLDING CORPORATION AU 31 DÉCEMBRE 2020





La maîtrise des risques, enjeu de la réussite de la digitalisation

La transformation digitale et l'apparition des nouveaux outils numériques permettent à des milliers de personnes n'ayant pas un compte bancaire classique de bénéficier néanmoins de produits et de services bancaires.

Cette nouvelle pratique induit pour les banques des prises de risques, voire l'apparition de nouveaux risques liés aux systèmes d'information. Il faut donc pouvoir clairement identifier ces risques et mettre en place des dispositifs efficaces de contrôle et de maîtrise.

C'est ainsi que la fonction Sécurité des systèmes d'information au sein du Groupe BGFIBank a pour rôle, conformément aux normes de la famille ISO 27 000, au référentiel PCI-DSS et aux bonnes pratiques reconnues en la matière, de proposer pour validation au conseil d'administration la politique et le dispositif Groupe de la sécurité des systèmes d'information.

La fonction Sécurité des systèmes d'information est également en charge du déploiement de ce dispositif et de l'accompagnement des filiales.

LA MAÎTRISE DES RISQUES, GAGE DE PERFORMANCE

Au fil des ans, le Groupe BGFIBank a toujours mis la gestion des risques au centre de ses priorités stratégiques. L'objectif en est évident : optimiser, pour toutes ses parties prenantes, la proposition de valeur de la gestion des risques.

La direction des Risques de BGFIBank Holding Corporation est responsable, au cœur du Groupe BGFIBank, d'assister le conseil d'administration dans :

- la définition d'une politique de gestion des risques ;
- la proposition des limites pour chaque type de risque ;
- l'assurance périodique du respect des limites par les entités opérationnelles ;
- l'évaluation périodique de la qualité du dispositif de mesure, de maîtrise et de surveillance des risques ;
- l'assurance de l'adéquation des systèmes d'information au regard de la nature des activités opérationnelles ;
- l'assurance que la direction générale prend les mesures nécessaires pour identifier, mesurer, suivre et contrôler les risques en vue de les atténuer et de les maîtriser.

Le coût du risque compte parmi les ratios prudentiels clés de mesure de la performance. Il est fixé à 1% maximum et fait l'objet d'un monitoring permanent.

LE RESPECT DES RÈGLES DE CONFORMITÉ

La fonction Conformité s'est progressivement imposée comme un des éléments clés du dispositif de contrôle interne du Groupe BGFIBank.

LA GENÈSE DE LA CONFORMITÉ

Retour en 2004 : « Dans le cadre de la gestion des risques, ces derniers ont été identifiés, et les dispositifs de maîtrise et de gestion y relatifs définis. La phase de déploiement de ces dispositifs a démarré. Le dispositif global a fait l'objet d'un audit externe positif.

Ce travail débouchera sur la création d'une fonction de *risk manager* pour donner au conseil d'administration et à la direction générale une vue d'ensemble des risques bancaires et managériaux de la banque et du groupe. Viendront s'ajouter à ce dispositif un *compliance officer* et un responsable de la veille réglementaire, pour conforter les actions en cours. »

Cet extrait du rapport annuel de 2004 fait, pour la première fois, référence à la fonction de *compliance officer*, responsable de la supervision et de la gestion des règles de conformité réglementaire, selon la terminologie francophone.

Le respect des normes internationales de déontologie et de conformité, ainsi que de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, est confié en 2005 à la direction Juridique et Fiscale, devenue ainsi direction Juridique, Fiscale et de la Conformité.

Et c'est en octobre 2006 que la fonction de *compliance officer* est officialisée. Elle vise à s'assurer que les dossiers clients et les opérations que ces derniers confient à la banque soient conformes aux normes et règlements nationaux et internationaux relatifs à l'exercice du métier de banquier.

QU'EN EST-IL EN 2020 ?

La fonction Conformité a pour principales missions :

- la prévention des risques de sanction découlant d'infractions aux réglementations bancaires et financières ;
- la lutte contre la fraude, le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, ainsi que les abus de marchés ;
- le respect du recueil des règles de déontologie bancaire et financière.

La direction de la Conformité fait partie du pôle Risques et Contrôles au sein de l'organigramme de BGFH Holding Corporation.

La fonction Conformité est également présente dans l'organisation de chacune des filiales, dans le cadre d'une organisation en filière de la fonction Conformité placée sous l'autorité de la direction Conformité Groupe qui en assure l'animation.

Au cours de ces dernières années, et dans le cadre du projet d'entreprise Excellence 2020, le Groupe BGFIBank a renforcé son dispositif de prévention et de détection des risques de blanchiment de capitaux,

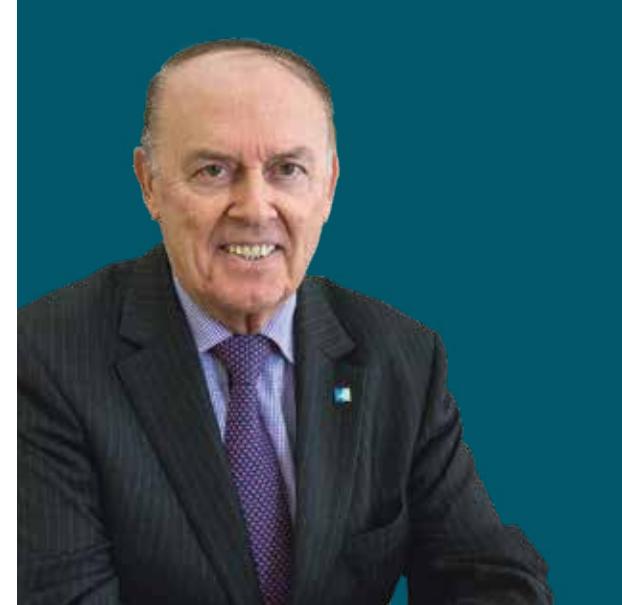
de financement du terrorisme, de non-respect des embargos et sanctions financières conformément à la réglementation internationale en vigueur.

Les entités bancaires du groupe utilisent pour ce faire des outils adaptés de profilage, filtrage et contrôle des opérations de transfert à l'international.

De manière plus générale, l'aboutissement du projet d'entreprise Excellence 2020 a permis de mettre en valeur l'excellence prévisionnelle, un des quatre axes stratégiques de ce projet, visant à renforcer le dispositif de contrôle interne.

Grâce à quoi, la culture de contrôle est désormais bien ancrée dans les processus de gestion. Des systèmes performants de contrôle et de gestion des risques ont été déployés, un système efficace de pilotage de l'information financière a été implémenté, et la solidité des fonds propres est assurée.

À l'heure où la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme est la priorité du système bancaire mondial, le Groupe BGFIBank a fait du respect de ces réglementations un véritable cheval de bataille.



FRANCIS GÉRARD CAZE, ancien directeur Afrique et Moyen-Orient de Paribas, administrateur indépendant depuis 2002, affirmait déjà en 2015 :



« Un accent tout particulier est mis sur l'optimisation du contrôle permanent à tous les niveaux de l'organisation du groupe. C'est la première condition d'un contrôle efficient, un prérequis pour atteindre l'excellence prévisionnelle, le quatrième axe du projet Excellence 2020.

La conformité s'inscrit également dans cette démarche d'excellence prévisionnelle, pas seulement dans le sens *compliance* de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, mais dans le sens plus large et bien compris de la qualité du traitement des opérations, de la sécurité informatique, du respect des normes de la déontologie bancaire et financière, ainsi que de la mise en pratique de règles de bonne gouvernance dans toutes les structures du groupe.

Tenant compte de tout cela, je constate que le Groupe BGFIBank se distingue indubitablement dans le paysage bancaire international par son niveau d'exigence du respect des normes qui régissent son fonctionnement à tous les niveaux. »

Il confirme et complète en 2020 :



« Aujourd'hui, le groupe fonctionne sur base d'une gestion centralisée et bien structurée qui maîtrise l'ensemble et en assure l'efficacité organisationnelle et commerciale. La trésorerie est abondante et toutes les réglementations sont parfaitement respectées.

À côté de ses points forts, il convient d'ajouter, dans la perspective de l'histoire, la personnalité du PDG qui a réalisé ce développement en ayant la capacité et l'intelligence de s'entourer en permanence de personnes compétentes et expérimentées.

Et, dans la perspective du nouveau projet d'entreprise Dynamique 2025, le groupe continuera à fonctionner sur le modèle actuel qui fait preuve de performance. »

LE CAPITAL HUMAIN, PREMIÈRE RICHESSE DU GROUPE

Fin 2020, le Groupe BGFIBank compte 2 250 collaborateurs. Dix ans plus tôt, il passait le cap des 1 000 emplois ; la banque en comptait 25 lors de sa création en 1971. Le nombre d'emplois a donc connu une augmentation significative au cours de ces dix dernières années, en écho à la stratégie de croissance commerciale et d'expansion géographique voulue par le conseil d'administration et orchestrée par la direction générale du groupe.

En 2020, la moyenne d'âge au sein du groupe s'élève à 37 ans, les effectifs sont majoritairement concentrés dans la tranche d'âge 26 - 40 ans, et, depuis plusieurs années, la répartition par genre est parfaitement équilibrée.

LA QUALITÉ AU SERVICE DE L'EXCELLENCE

Encore fallait-il que ces emplois soient de qualité pour répondre aux critères d'excellence et satisfaire aux exigences de la clientèle. Toutes les conditions requises à cet effet ont été remplies dans le contexte des projets d'entreprise qui se sont succédé depuis une vingtaine d'années. Quelques faits marquants méritent d'être relevés au fil des ans.

—
L'axe « social » constituait, dès 2001, l'un des trois axes de développement prioritaires dans la recherche permanente de l'excellence, aux côtés de l'axe « professionnel » et de l'axe « commercial ». L'implication des 400 collaborateurs de l'époque, dans le cadre de la stratégie participative conçue par la direction générale, s'est affirmée au travers du lancement de la démarche de certification ISO.

—
La formation est une constante au cœur des priorités de la gestion et du développement du capital humain. À cet effet, un centre de formation interne est créé dès 2003, sous l'appellation Espace Formation Communication. Il deviendra, en 2008, BGFIBank Business School, internationalement connue et appréciée, désormais sous la dénomination BBS, l'École Supérieure de la Banque. (À découvrir en détail dans la partie consacrée à « Un groupe citoyen, engagé et responsable ».)

—
La politique sociale a également connu d'importantes avancées au cours de l'histoire du Groupe BGFIBank.

Extrait, à titre d'exemple, du rapport annuel de 2004 : « Les primes de bilan encouragent la performance collective de l'ensemble des salariés et les bonus récompensent les performances individuelles significatives enregistrées dans l'année. En outre, un certain nombre de moyens d'incitation ou de protection à vocation socio-économique ont été mis en place et généralisés dans le groupe. En complément de la Mutuelle prenant en charge une partie du remboursement des frais de santé des salariés et de leurs ayants droit, et du fonds d'épargne retraite (FER), le Groupe BGFIBANK a créé un fonds d'assurance décès invalidité (FADI) qui assure aux salariés des sociétés du groupe adhérentes le versement d'un capital en cas de décès ou d'invalidité totale et définitive. De surcroît, une formule d'indemnité complémentaire de départ en retraite, financée à 100 % par l'employeur et calculée proportionnellement au nombre d'années de présence passées dans le groupe, a été créée le 1^{er} janvier 2003. »

D'autre part, chaque année de grandes manifestations chaleureuses et conviviales sont organisées pour l'ensemble du personnel, connues depuis de nombreuses années sous les appellations « Arbres de Noël », « Nous-mêmes, Nous-mêmes », journée « Sport et Santé », etc. Au fil des ans, les filiales se sont progressivement approprié les diverses festivités et les prestations destinées à accompagner les événements familiaux (naissances, mariages, décès, sinistres, etc.).

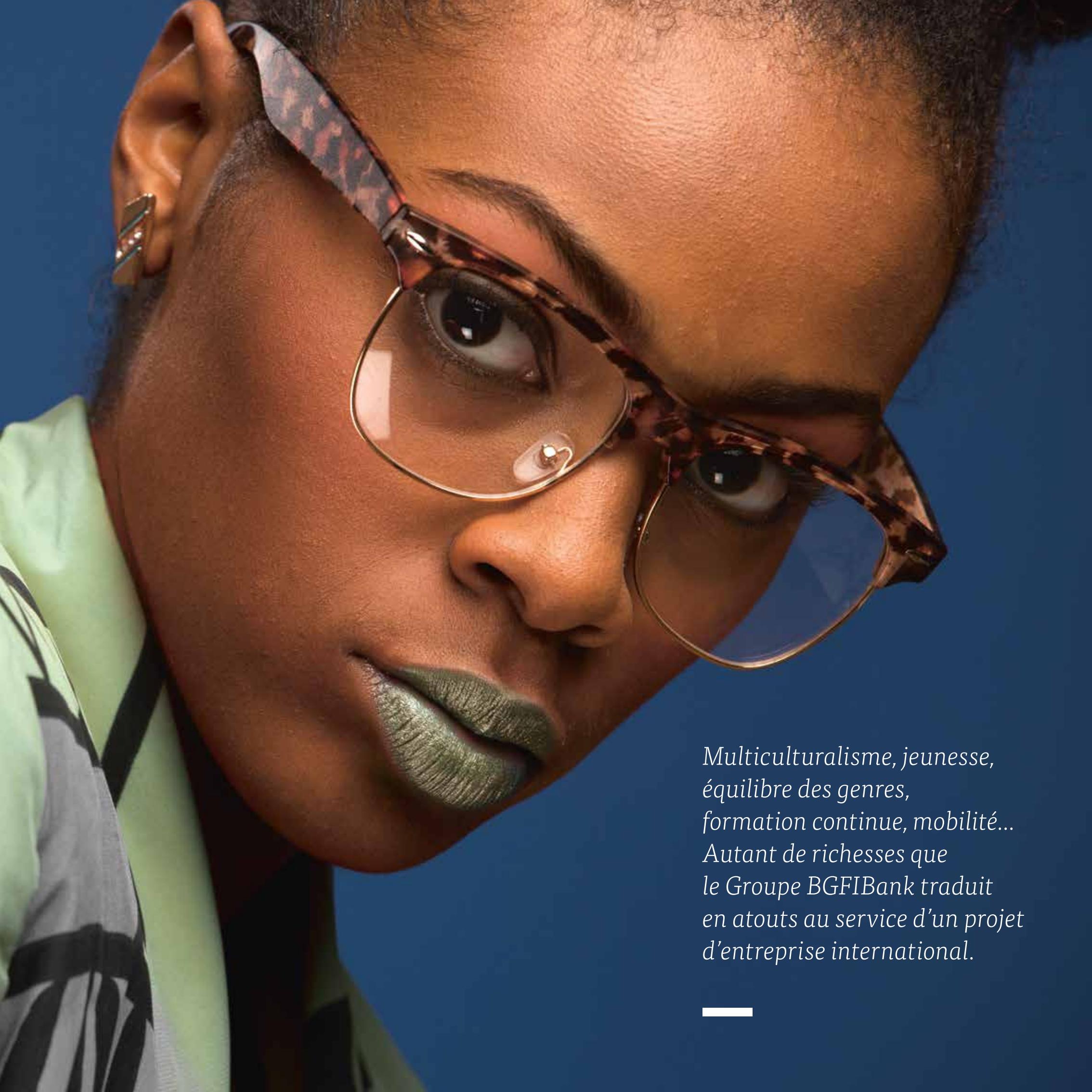
UNE IMPLICATION RÉCIPROQUE

Le texte ci-dessous trouve ses sources en 2005. Toujours d'actualité 15 ans plus tard, il résume bien la logique d'excellence qui prévaut au fil des ans.

Pour asseoir ses compétences et, mieux encore, les développer, le groupe s'appuie sur des femmes et des hommes informés, formés, impliqués, motivés et par-dessus tout respectés : c'est le sens profond de l'axe social du projet d'entreprise.

L'amélioration du capital humain passe par les orientations suivantes :

- culture d'entreprise,
- intéressement et participation des salariés,
- gestion des carrières,
- mobilité du personnel,
- intégration des nouveaux embauchés,
- formation professionnelle,
- recrutement ciblé,
- professionnalisme,
- dialogue social,
- santé,
- partenariat avec les écoles et universités,
- parité des hommes et des femmes,
- sécurité,
- déontologie.



*Multiculturalisme, jeunesse,
équilibre des genres,
formation continue, mobilité...
Autant de richesses que
le Groupe BGFIBank traduit
en atouts au service d'un projet
d'entreprise international.*



Le Groupe BGFIBank ne parle pas de ressources humaines lorsqu'il évoque ses collaborateurs mais bien de Capital Humain. Une manière de rappeler que les hommes et les femmes qui composent le Groupe BGFIBank sont sa première richesse.



Lors des « BGFIBank CEO Meeting », certaines filiales sont récompensées par des « BGFIBank CEO Awards ». Ceux-ci apportent une reconnaissance de l'implication de toutes les personnes qui composent la filiale.



Au fil des ans, le Groupe BGFIBank a consolidé la culture d'entreprise en associant ses collaborateurs autour de cinq valeurs fédératrices connues sous l'acronyme « TITRE » : Travail – Intégrité – Transparence – Responsabilité – Esprit d'équipe.

En 2011, BGFIBank Holding Corporation a édité un document portant sur les conditions minimales de couverture maladie que les filiales doivent appliquer. Cette même année, l'effort du groupe en matière d'amélioration des conditions de travail a permis à la filiale BGFIBank Gabon d'être certifiée dans le cadre du référentiel OSHAS 18001 portant sur la santé et la sécurité au travail.

Pour favoriser l'épanouissement du personnel et entretenir un climat social apaisant, le groupe a mis en place un certain nombre d'avantages, parmi lesquels : une couverture santé pour le personnel et ses ayants droit ; un fonds décès-invalidité ; le soutien aux frais de scolarité dont prime de rentrée, crédit à taux zéro... (pour le personnel expatrié, la scolarisation des enfants est prise en charge à 100 %) et un fonds d'épargne retraite (lorsqu'un collaborateur part à la retraite, le groupe double la somme épargnée).

En amont de ces avantages, une politique de rémunération attractive permet de valoriser le capital humain à sa vraie et juste valeur.

—
La maîtrise du risque de rupture de compétences relève également d'un important objectif de gestion au cœur du projet d'entreprise Excellence 2020.

Depuis 2018, la direction du Capital humain systématise le principe du « binôme » aux divers échelons de l'organisation et déploie des plans de succession garantissant un transfert de compétences efficient en situation réelle. Pour chaque fonction régaliennne soumise à la réglementation et chaque fonction stra-

tégique au sein des entreprises du groupe, un plan de succession est défini. Les personnes désignées sont accompagnées et participent à des formations afin de pouvoir exercer, après un à trois ans, une nouvelle fonction dans les meilleures conditions.

Pour mener à bien cette mission, la direction du Capital humain a élaboré un référentiel des métiers du groupe et des compétences nécessaires à la bonne marche des activités.

Il permet désormais de disposer d'une vue panoramique des compétences.

Les évolutions et faits marquants décrits ci-dessus démontrent bien le rôle et l'importance de l'excellence humaine – aux côtés de l'excellence commerciale, de l'excellence organisationnelle et de l'excellence prévisionnelle – au cœur du projet d'entreprise Excellence 2020.

À travers le partage des valeurs et le renforcement qualitatif des compétences, l'excellence humaine vise à doter le groupe, à tous les niveaux, des meilleurs talents ayant le sens du travail et des responsabilités.

Le positionnement de l'humain au centre de l'organisation se matérialise ainsi par la construction, autour des collaborateurs, d'un cadre de travail et de vie favorable au développement de leur potentiel en vue d'un déploiement optimal de leurs talents.

De Paris à Tananarive, de Dakar à Lubumbashi, vingt chefs d'entreprise animent le réseau des filiales de BGFH Holding Corporation qui rayonne à partir de Libreville.

Certains ont rejoint le groupe récemment, d'autres enrichissent en permanence le groupe de leur belle expérience. Ensemble ils animent un réseau qui a gagné ses galons au cours de ces vingt dernières années, affichant sa performance et son ambition d'excellence au plus grand bénéfice de la satisfaction client.



1



2



6



7



11



12



16



17

Photos : les directeurs généraux des filiales (septembre 2021)

1. Manying Michelle Garandeau, DG Fondation BGFH Bank
2. Félisberto Castilho, DG BGFH Bank São Tomé-et-Principe
3. Hygin Ankama, DG Finatra
4. Malick Ndiaye, DG BGFH Bank Côte d'Ivoire
5. Narcisse Obiang Ondo, DG BGFH Bank Congo
6. Loukoumanou Waidi, DG BGFH Bank Gabon
7. Pascal Kove, DG BGFH Bank Bénin
8. Augustin Etima, DG Hedenia
9. Stephen Moussirou, DG Assinco
10. Nicolas Lemme, DG BGFH Bank Guinée équatoriale
11. Mahamat Abakal, DG BGFH Bank Cameroun
12. Boris Coffi, DG BGFH Bank Europe
13. Ismaël Libizangomo, DG BGFH Bourse
14. Henri-Claude Oyima, Président-Directeur Général
Groupe BGFH Bank - Président BGFH Capital
15. Francesco De Musso, DG BGFH Bank RDC
16. Hermann Allogho Malanda, DGA BGFH Bank Madagascar
17. Khady Boye Hanne, DG BGFH Bank Sénégal
18. Pamphile Mezui Mbeng, DG BBS
19. Ronald Zock Machia, DG Loxia
20. Charles Ankama Okogho, DG BGFH Services



UN GROUPE CITOYEN, ENGAGÉ ET RESPONSABLE

Exercer le métier de banquier implique par nature un certain nombre d'exigences. L'exercer en Afrique, pour les Africains, ajoute aux exigences de bonne gestion une exigence sociétale forte et inclusive. En la matière, le Groupe BGFIBank s'est engagé d'une part dans la formation de futurs banquiers africains ; BBS, l'École Supérieure de la Banque, en est la brillante concrétisation. D'autre part, la Fondation BGFIBank promeut et encourage l'excellence dans le domaine de l'éducation et de la formation ; les bourses d'élèves ou d'étudiants illustrent entre autres cet investissement dans l'avenir. Enfin, le Groupe BGFIBank est le premier acteur financier africain à avoir signé, en 2006, le Pacte mondial des Nations unies pour un monde des affaires éthique et respectueux de l'environnement.

BBS, L'ÉCOLE SUPÉRIEURE DE LA BANQUE

La mission de BBS est de former les étudiants à l'excellence dans les métiers de la finance et du management d'entreprise, d'où son double intitulé actuel : BBS – École Supérieure de la Banque.

Première *business school* privée consacrée à la formation bancaire dans la sous-région, BGFI Business School (BBS) a débuté ses activités à Libreville en octobre 2008. En une dizaine d'années, elle est devenue LA *business school* africaine de référence.

Auparavant, la banque disposait à Libreville d'un espace Formation et Communication créé en 2003, mettant à la disposition des formateurs tant internes qu'externes un ensemble de salles spacieuses, adaptées et claires, offrant à l'ensemble des stagiaires des conditions matérielles et pédagogiques propices à l'acquisition des connaissances et au renforcement des compétences.

Le Groupe BGFIBank a depuis toujours fait de la formation de ses salariés une priorité. C'est donc naturellement qu'il a souhaité accompagner son développement par la mise en place d'une structure dédiée.

En 2008, le fonctionnement de l'école porte sur deux volets complémentaires : la formation continue des salariés déjà en poste au sein du groupe, ainsi que la formation initiale diplômante pour les futurs collaborateurs.

Aujourd'hui, BBS permet également à des jeunes étudiants de se former mais surtout de se professionnaliser, ce qui leur offre de réelles opportunités d'embauche et d'évolution de carrière dans des métiers en plein essor.

DES DIPLÔMES DE LICENCES ET MASTERS PROFESSIONNELS

Établissement d'enseignement supérieur reconnu par l'État et par le Conseil africain et malgache pour l'Enseignement supérieur (CAMES*), BBS forme aux diplômes de licences et masters professionnels en banque, en assurance, en finance et en management d'entreprise.

Les diplômes délivrés par BBS sont reconnus non seulement par les États membres du CAMES, mais également en Europe. BBS a effectivement inscrit ses programmes de formation dans le système international LMD (licences-masters-doctorats).

BBS a d'autre part signé plusieurs partenariats avec des universités et centres de formation professionnels français. Dans le cadre de ces partenariats, BBS échange des professeurs de renommée internationale et des certifications qui donnent une dimension internationale au cursus des étudiants.

Cette adhésion au CAMES et au système LMD donne l'opportunité aux étudiants de poursuivre leurs études en Europe, au Canada, voire aux États-Unis.

En 2017, BBS a enrichi son offre de formation en s'associant au South African English Center pour proposer des cours d'anglais en laboratoire à ses étudiants, à des particuliers et aux entreprises extérieures.

L'ambition du président-directeur général du Groupe BGFIBank est claire : « *Nous visons l'excellence. BBS doit s'inspirer de Harvard !* ».

Avec un tel slogan, les responsables de BBS s'inscrivent dans la vision du PDG en retenant uniquement les meilleurs profils d'intervenants, en renforçant leur niveau d'excellence humaine autant qu'organisationnelle. L'équipe de direction de BBS réunit à la fois des universitaires, des professionnels et des experts internationaux au sein de son conseil scientifique et pédagogique.

L'objectif est d'améliorer la visibilité et la notoriété de BBS dans une démarche chère au Groupe BGFIBank : la recherche perpétuelle de l'excellence.

AU-DELÀ DU GROUPE BGFIBank

Au fil des ans, BBS s'est imposée comme un important vivier de talents pour le Groupe BGFIBank qui recrute quelque 60 % des diplômés de l'école.

Mais les qualités des diplômés de BBS sont appréciées au-delà du Groupe BGFIBank.

Ainsi, les étudiants issus de toute la sous-région sont employés par d'autres groupes bancaires internationaux mais aussi par la banque centrale, ainsi que par les assureurs de la région et des groupes industriels et/ou commerciaux.

* Le CAMES est un organe régissant l'enseignement supérieur dans la plupart des pays francophones africains.

Les métiers de la finance au sens large évoluent rapidement, en raison notamment de la transformation du système bancaire mais également de la montée des exigences de réglementations de plus en plus strictes et complexes. BBS répond à ces défis pour que ses étudiants demeurent opérationnels et compétitifs.

En une dizaine d'années, BBS est devenue la *business school* africaine de référence.



L'ambition du PDG du Groupe BGFIBank est claire : « Nous visons l'excellence. BBS doit s'inspirer de Harvard! ».

LA FONDATION BGFIBank POUR LES GÉNÉRATIONS FUTURES

En plus d'être un acteur économique de haut rang dans le paysage africain, le Groupe BGFIBank assume pleinement son rôle d'acteur social dans l'ensemble de ses pays d'implantation. Les activités de la fondation permettent justement de rendre la politique RSE du Groupe BGFIBank inclusive et visible. « Encourager et promouvoir l'excellence dans le domaine de l'éducation et de la formation, en partenariat avec les établissements secondaires et universitaires » constitue l'axe principal à travers lequel la Fondation BGFIBank concentre la majeure partie de ses actions.

Dotée d'une personnalité juridique propre, la Fondation BGFIBank succède en 2010 au Fonds BGFIBank créé en 2005 avec pour missions premières le financement des études des jeunes talents gabonais et celui des projets liés à la protection de l'environnement.

Aujourd'hui, la Fondation BGFIBank permet au groupe de tenir un rôle d'acteur à part entière du développement social dans l'ensemble de ses pays d'implantation. Elle initie des projets et apporte son soutien à des initiatives locales principalement dans les domaines de l'éducation et de la formation.

Elle coordonne, d'autre part, les engagements sociétaux du groupe pris dans le contexte de son adhésion aux dix principes du Pacte mondial des Nations unies relatifs aux droits de l'homme, au droit du travail, à la protection de l'environnement et à la lutte contre la corruption. (Lire la partie consacrée au Pacte mondial.)

La fondation privilégie les actions locales contribuant à la promotion d'initiatives concrètes, innovatrices et profitables, fondées sur la durabilité, pour le bien-être des générations futures. Elle travaille la plupart du temps avec des associations locales, des ONG, des écoles, des centres de santé proches des personnes auxquelles elle souhaite apporter son soutien. Elle assure également un rôle de conseil vis-à-vis des actions sociales organisées par les différentes filiales.

En 2019, l'engagement de la maison mère et des filiales, au service de l'intérêt général, a permis d'irriguer le secteur associatif dans 11 pays, en soutiens financiers et en expertise tout à fait significatifs.

Au total, la fondation a reçu plus de 4 milliards de francs CFA (plus de 6 millions d'euros) de subvention depuis sa création. Leur utilisation a permis de soutenir ou de faire essaimer plus d'une centaine de projets au bénéfice de communautés d'accueil en collaboration avec une cinquantaine de partenaires.

UN ENGAGEMENT VÉRITABLE DES COLLABORATEURS

L'engagement fait partie de la culture d'entreprise du Groupe BGFIBank. Une entreprise qui s'engage, c'est une entreprise qui permet à ses collaborateurs de s'engager dans les causes qu'elle soutient. Dès le début, la fondation a fait de l'engagement des collaborateurs du groupe l'un des trois axes prioritaires de sa stratégie.

Le programme « Act » développé à cet effet propose l'engagement citoyen le plus riche et le plus vertueux pour tout collaborateur qui s'en approprie les fonda-

LE « BGFIDAY » 2019

*L'un des symboles phares de
l'engagement citoyen du groupe*

Le 7 décembre 2019, plus de 700 collaborateurs volontaires se mobilisent dans 11 pays : au Bénin, au Cameroun, au Congo, en Côte d'Ivoire, en France, au Gabon, en Guinée équatoriale, à Madagascar, à São Tomé-et-Principe et au Sénégal. Ils offrent ainsi plus de 5 000 heures de volontariat. Près de 60 millions FCFA (91 000 EUR) sont mis à disposition pour soutenir une vingtaine de projets solidaires au profit de 2 656 bénéficiaires directs dans 18 villes.

mentaux. Au-delà des ressources financières affectées aux projets, quoi de plus structurant pour les partenaires de la fondation que des solutions concrètes apportées par les ressources humaines du groupe, grâce à leurs expériences, leurs réflexes professionnels et leurs connaissances métiers.

Concrètement, la fondation met en œuvre des actions visant à promouvoir la solidarité, notamment à travers l'organisation du « BGFIDay » qui est devenu l'un des symboles phares de l'engagement citoyen du groupe. Ce rendez-vous annuel permet aux collaborateurs de chaque filiale dans l'ensemble des pays d'implantation du groupe de s'engager pour des causes d'intérêt général et d'agir pour le bien-être de la société et des communautés fragilisées.

*Active dans le mécénat, la Fondation
BGFIBank est un exemple et compte bien
le rester, en devenant le référent africain
en la matière.*



Le nombre de collaborateurs volontaires pour le BGFIDay ne cesse de croître d'année en année.



Parmi les nombreuses réalisations de la Fondation BGFIBank figure, en 2017, le lancement du programme Women Entrepreneurs Business Education. Celui-ci vise à former une centaine de femmes en entrepreneuriat social au Gabon (50), en Côte d'Ivoire (25) et au Sénégal (25). Il s'agit d'améliorer le niveau de compétence de ces femmes afin qu'elles puissent créer leur entreprise ou la développer.



Women Entrepreneurs Business Education

Fondation BGFIBank



La fondation œuvre
notamment pour
l'éducation des enfants
des rues au Bénin.
Photo : septembre 2015.

*« Le secteur privé peut et doit jouer un rôle central
en encourageant la coopération internationale,
en établissant des partenariats public-privé, en proposant
des solutions innovantes aux problèmes communs
et en menant ses activités de manière responsable. »*

António Guterres, Secrétaire général de l'ONU

CONTRIBUER À LA CONSTRUCTION D'UN AVENIR MEILLEUR

Le président de la Fondation BGFIBank, et PDG du Groupe BGFIBank, affirme :

« Les résultats obtenus sont un signal fort dans un contexte où l'éducation est au cœur des priorités nationales. Une telle mobilisation montre que les collaborateurs du Groupe BGFIBank croient en la Fondation BGFIBank et souhaitent l'appuyer. Je les remercie pour leur totale implication. Grâce à leurs qualités profondément humaines, nous continuons à œuvrer sans relâche à la réalisation de notre ambition : contribuer à la construction d'un avenir meilleur. »

DES PARTENAIRES PRIVILÉGIÉS

La fondation agit en partenariat avec de multiples acteurs qui comptent sur son efficacité, son professionnalisme, mais aussi sur son sens de l'humanité. Ce sont des établissements secondaires ou supérieurs, des organisations internationales ou nationales, des associations reconnues d'utilité publique dans leurs pays et proches des personnes auxquelles elles viennent en aide.

Depuis sa création en 2010, la Fondation BGFIBank a financé une centaine de projets, en collaboration étroite avec une cinquantaine de partenaires.

L'ADHÉSION AU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES

Le Groupe BGFIBank participe depuis 2006 à la plus large initiative mondiale en matière de responsabilité sociétale avec plus de 13 000 participants dans 170 pays. En adhérant volontairement au Pacte mondial des Nations unies, le Groupe BGFIBank a pris des engagements pour modifier son fonctionnement dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption. Il intègre depuis lors les dix principes du Pacte mondial dans sa stratégie, sa culture et ses activités quotidiennes.

La Fondation BGFIBank gère l'adhésion du Groupe BGFIBank au Pacte mondial des Nations unies et ses dix principes. Chaque année, le groupe, en la personne de son président-directeur général, renouvelle son engagement à soutenir ces dix principes universels.

La communication sur le progrès (COP) du Groupe BGFIBank est publiée sur le site Internet des Nations unies. C'est un devoir de responsabilité et de transparence qui rend compte publiquement des résultats des actions en faveur de la bonne application de ces dix principes.

LES DIX PRINCIPES DU PACTE MONDIAL



1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme.
2. Les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme.



3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.
4. Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.
5. Les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.
6. Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.



7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.
8. Les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.
9. Les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.



10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.



REGARDS DE L'INTÉRIEUR

Témoignages de cadres du Groupe BGFIBank (mi-2020)

UNE BELLE AVENTURE HUMAINE

Boris Coffi est directeur général délégué de BGFIBank Europe

« J'intègre le groupe en octobre 2009 dans le cadre de son projet d'implantation en Côte d'Ivoire. Nonobstant la confiance en ce grand groupe africain, je suis très vite alerté par la violente crise post-électorale qui éclate dès novembre de la même année. Doutes pour la poignée de personnes, dont moi-même, qui travaillons à la concrétisation de ce projet. Très vite toutefois, nous sommes rassurés par la qualité de la communication entretenue avec les équipes du siège et en premier lieu avec son président.

Le président Oyima nous démontre très vite que cette crise post-électorale avait été intégrée dans le timing d'implantation de la filiale et que ces difficultés exogènes avaient été régulièrement assimilées à son plan de développement. La résilience présumée de notre pays et la confiance qui lui était témoignée nous rendirent fiers et renforcèrent notre détermination.

J'ai été tout de suite fasciné par la clairvoyance et la capacité d'anticipation du président, mais surtout par l'atmosphère de confiance au sein de laquelle nous avons la chance d'évoluer. J'ai très vite compris que le projet du Groupe BGFIBank était avant tout une aventure humaine. L'idée que l'on pouvait être fièrement africain, tout en étant prêt à conquérir le monde. Celle que l'on pouvait être passionné par un but, tout en demeurant rationnel sur le chemin qui nous y mène. L'idée que l'on pouvait être tourné vers les enjeux futurs, tout en ménageant la réalité du présent.

C'est ce souvenir qu'il me plaît d'exalter et de partager aujourd'hui avec mes équipes : celui d'une aventure hautement ambitieuse et exigeante, mais toujours portée par la conviction d'hommes et de femmes. »

L'HISTOIRE D'UNE VIE

À BGFIBank Gabon, Virginia Bongo Ondimba est directeur de la banque des particuliers & professionnels, en charge du réseau des agences bancaires et de la banque privée

« Fin 1997, quelques mois après être revenue de mes études et avoir travaillé dans une société spécialisée dans le domaine de l'assurance vie à Paris, j'ai eu l'opportunité de poser ma candidature auprès de la banque alors encore dénommée Banque Gabonaise et Française et Internationale. Quelques semaines après, j'eus le privilège d'être convoquée en entretien avec Monsieur Henri-Claude Oyima qui m'a orientée vers un poste de gestionnaire au sein de l'agence Étoile qui était déjà en charge de la grande clientèle des particuliers. Après un tour de banque complet de 9 mois et une intégration dans les meilleures conditions, j'ai tout de suite eu l'intime conviction que BGFIBank Gabon était l'histoire d'une vie.

Déjà en 1998, la perception que j'avais de la banque était celle d'une grande banque, avec du personnel qualifié, des valeurs et un esprit d'appartenance très fort. À tous les niveaux de la chaîne hiérarchique, il existait un véritable esprit de coaching et de volonté d'intégration. Les jeunes étaient très vite pris en charge, valorisés et s'inspiraient des aînés dont l'image reflétait la réussite professionnelle, le statut et forçait le respect.

Aujourd'hui, ce schéma n'est pas démenti, même si la banque est devenue un grand groupe international. Et c'est avec un regard de fierté et un sentiment de respect que je regarde le groupe se développer. Je suis également heureuse d'avoir pu contribuer modestement à cette belle œuvre. »

« Être fièrement africain, prêt à conquérir le monde. »

RESPECTER LES VALEURS « TITRE »

Adonis Oyima est directeur Courtage à Assinco

« Je suis entré à Assinco le 1^{er} juillet 2001 en qualité d'adjoint responsable Production. En 2010, je suis affecté au service Inspection comme inspecteur Production et en 2016, promu au poste de directeur Réseau qui devient à ce jour direction de Courtage. En ma qualité de directeur Courtage, les points forts d'Assinco sont le maintien de la bonne relation avec les courtiers et le positionnement de notre compagnie en tant que leader du marché d'assurance.

Un message clé aux jeunes recrues du Groupe ? Respectez les valeurs "TITRE" : Travail, Intégrité, Transparence, Responsabilité et Esprit d'équipe. »

Marie Louise Balla Koumasan, chef de service Cash Management et OPN au siège de BGFIBank Cameroun, abonde dans le sens de l'intégrité :

« Le plus grand atout des caissiers à BGFIBank Cameroun est l'intégrité. Nous y attachons une grande importance confirmée par le fait que nous n'avons eu à déplorer que très peu de cas de personnes de mauvaise foi dans les équipes. L'esprit d'équipe n'est d'ailleurs pas étranger à ce résultat. »

Alain Nzigou, directeur adjoint des Opérations et de la Trésorerie de BGFIBank Gabon

« Le respect de la valeur travail est incontournable dans un monde où les jeunes, parfois pressés d'exister, peuvent mettre la vie d'une entreprise en danger par des comportements contraires à l'éthique professionnelle et à la rigueur morale qu'exige le métier de banquier. »

LA QUALITÉ DU PORTEFEUILLE RELATIONNEL

Alfred Léon Mandji est responsable du département Sinistre à Assinco depuis septembre 2000

« Les 20 années passées au sein du département Sinistre à Assinco m'ont permis d'acquérir une solide expérience dans la gestion des risques d'entreprise et de particuliers. Mais aussi de développer des sentiments permettant d'apporter de l'aide aux clients et/ou victimes dans la détresse à cause de la survenance d'un sinistre.

J'estime qu'Assinco a la capacité et les moyens de faire face aux aléas du marché de l'assurance. Et ce en dépit de la forte dépendance sur le courtage, et sur une clientèle sélecte. Les niveaux d'actifs et de fonds propres en réserve sont de nature à garantir la solvabilité de l'entreprise. À cela s'ajoute la qualité du portefeuille relationnel. »

LA SATISFACTION CLIENT AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

Marie-Louise Mabikana Nkoula est assistante commerciale au siège de BGFIBank Congo

« C'est grâce au recrutement du personnel de la FIBA par BGFIBank, en 2000 que j'ai pu intégrer les effectifs. Les points forts de la banque sont la relation clientèle, la fidélité des clients et le sérieux dans le travail d'équipe. La jeune génération doit se conscientiser pour prendre la relève et faire perdurer les efforts des prédécesseurs. J'invite donc la jeunesse à préserver l'amour du travail rapide et bien fait. »

Flore Murielle Kerault Owanga est assistante de direction à Assinco

« Forte de 24 ans d'expérience professionnelle au sein d'Assinco, j'apprécie que la satisfaction client soit aujourd'hui fortement ancrée au cœur de la stratégie de développement du Groupe BGFIBank et de toutes ses composantes. Mon regard sur l'avenir ? Un regard axé sur l'excellence commerciale dans l'optique d'être encore plus efficace face aux demandes actuelles tout en améliorant nos offres de produits et services pour les adapter aux tendances de demain. »

Virginia Bongo Ondimba est directeur de la banque des particuliers & professionnels

« Un fait marquant domine ma carrière de plus de 20 ans au sein du groupe : la mise en place et le développement de la banque privée, d'abord sous le couvert de l'agence Étoile, par la création de portefeuilles dédiés. C'est en avril 2013 que BGFIBank Gabon crée sa propre banque privée au bas de Gué Gué, emmenant avec elle un portefeuille de clients triés en fonction de leur situation patrimoniale avérée. La satisfaction client était bien au départ de ce projet.

Bien que les autres banques aient également développé un segment de gestion patrimoniale, BGFIBank Gabon a été la seule à avoir osé le pari de créer une structure à part entière totalement dédiée. Cette agence fait aujourd'hui partie de la banque des particuliers & professionnels, elle continue de développer son portefeuille et établit des synergies avec les filiales spécialisées au Gabon. »

L'HUMANISME, PARTIE INTRINSÈQUE DE L'ÉTHIQUE

Claire N'Joli Sombe est directeur des Engagements depuis 2018 à BGFIBank RDC

« L'évolution de BGFIBank RDC entre le moment où j'ai été engagée et 2020 a été considérable. La banque est désormais inscrite dans une dynamique de renforcement de toutes ses activités et développe des relations mutuellement bénéfiques avec l'ensemble de ses parties prenantes, tant au niveau national qu'au niveau international.

La banque est aujourd'hui alignée avec les normes Groupe, elle dessert aujourd'hui une clientèle ciblée avec une stratégie claire et les outils appropriés.

D'autre part, la banque innove, tant dans ses produits et services que dans ses processus internes.

Le Groupe BGFIBank aussi bien que BGFIBank RDC sont, selon moi, des environnements professionnels où l'humanisme est un aspect qui fait intrinsèquement partie de l'éthique véhiculée.

BGFIBank est une banque qui accompagne son personnel. Elle représente une institution financière où la balance entre le professionnalisme et le développement personnel des employés est un atout majeur.

Je suis à quelques années de prendre ma retraite... Mon conseil envers les générations futures du groupe serait de ne jamais rien prendre pour acquis et de redoubler d'efforts continuellement dans l'objectif de faire de certaines épreuves, des succès. »

REMISE EN CAUSE ET ESPRIT D'ÉQUIPE

Serge Léon Wognin est responsable du segment Commodities et responsable du centre d'affaires Gaïa de BGFIBank Côte d'Ivoire

« J'ai intégré BGFIBank CI en décembre 2011 comme chargé de relation clientèle Entreprises senior. J'avoue avoir été très impressionné par l'organisation du groupe, sa capacité financière et la diversité de ses offres de produits.

Le groupe aujourd'hui ? La dernière réorganisation à travers quatre pôles métiers, ainsi que la création de trois directions régionales démontrent le désir de bâtir un groupe financier africain fort. La progression de l'activité de notre filiale est inégalée sur notre place bancaire ivoirienne. En moins de 5 ans d'activités, nous avons pu nous positionner dans le top 10.

Je retiens également que la formation et la pratique restent les principaux moyens d'apprentissage du métier de banquier. La remise en cause doit être permanente et l'esprit d'équipe doit prédominer sur les intérêts personnels. »

SAVOIR SE RETROUSSER LES MANCHES

Ouandji Ouandji Christian Lee est directeur du Capital humain de BGFIBank Cameroun

« En tant que pionnier à BGFIBank Cameroun, l'anecdote dont j'aime à me souvenir date du début de la filiale, en novembre 2010, à la VILLA où nous travaillions les uns sur les autres sans compter les jours et les heures, du lundi au dimanche. Il fallait respecter le planning, le lancement des activités avec l'ouverture de la première agence devant se faire avant le terme du 1^{er} trimestre de l'année 2011. Engagement tenu ! »

POURSUIVRE LA CROISSANCE

Langui Alain Richard Hathry est directeur de l'Audit interne à BGFIBank Côte d'Ivoire

« Je suis entré à BGFIBank Côte d'Ivoire lorsque la filiale était dans sa phase de pré-implantation. Une belle expérience. Parmi les points forts actuels de BGFIBank Côte d'Ivoire, j'apprécie la jeunesse de l'équipe et la qualité du capital humain. Sur le plan personnel, je me suis enrichi de connaissances et j'ai renforcé mes compétences au sein de la banque.

Le groupe a besoin de poursuivre sa croissance, mais la problématique pourrait être celle de l'option d'une croissance externe, par l'entrée d'investisseurs nouveaux, ou d'une croissance endogène, par l'innovation. Face à ces deux tendances, l'équilibre doit être recherché, surtout dans la capacité à ne pas perdre notre identité, notre ADN. »

Marlyse Mireille Engoulou Mbengono, chef du département Pilotage et Développement du Capital humain à BGFIBank Cameroun, aborde également cette volonté de croissance en jetant un regard sur son vécu professionnel :

« Je porte un regard de fierté sur le chemin parcouru tant par moi-même en termes d'enrichissement de mon employabilité, que par la filiale Cameroun en termes de conquête de parts de marché et de réputation de banque élitiste qu'elle arbore fièrement. En ce sens, la valeur Travail reste une constante permanente depuis l'ouverture de la banque. Elle a entre autres permis l'accession de la filiale à la certification ISO 9001/2015, ce dont je suis fière. Nous disposons d'une équipe motivée à... conquérir la lune. »

LA POSSIBILITÉ D'UN BEAU PARCOURS PROFESSIONNEL

Armelle Mpassi Biyie est contrôleur interne à BGFICapital

« Mon parcours professionnel au sein du groupe a débuté en mai 2007 en qualité de caissière puis agent Back-Office à l'agence Océan. Ensuite, j'ai été affectée à la direction des Opérations où, durant quatre ans, j'étais chargée des opérations de portefeuille. En 2014, j'ai été choisie pour intégrer l'équipe du premier back-office du centre d'affaires. Mon passage dans cette direction a été couronné par une promotion en qualité de chef de service Back-Office. En octobre 2019, ma carrière a pris une tout autre tournure ; j'ai été mutée dans une autre filiale du Groupe, BGFICapital, où j'occupe le poste de contrôleur interne.

J'apprécie la reconnaissance de mon travail couronnée par une promotion, puis un changement radical de métier. Je constate que le capital humain du groupe est constamment revalorisé par des formations appropriées et l'engagement de nouveaux collaborateurs de plus en plus jeunes, dynamiques et motivés. Aussi puis-je affirmer que le Groupe BGFIBank a un avenir très radieux devant lui. »

Directeur de l'administration générale de BGFIBank Cameroun, Jacqueline Eyenga Nsom, entrée dans le groupe en février 2011, abonde dans le même sens :

« J'ai appris de mon parcours professionnel qu'il faut savoir tirer le bon de chaque personne et avoir confiance en soi pour mener à bien la gestion de projets d'envergure. Aussi, pour les jeunes générations qui devront assurer l'avenir du Groupe BGFIBank, je les invite à se concentrer sur leur travail, développer leurs compétences par des formations, laisser une empreinte positive et indélébile dans chaque poste où ils seront affectés. Tout en n'oubliant jamais que le groupe d'aujourd'hui, c'est le rêve de personnes à l'esprit conquérant, un rêve qui a pris corps et qui continue de s'épanouir. »

Cyrille Mvomezo'o Olinga est chef du service Sécurité à BGFIBank Cameroun qu'il avait rejoint en mars 2011 comme technicien Logistique

« Personnellement j'ai presque tout appris à BGFIBank, dont essentiellement comment gérer une carrière de responsable de la sécurité dans une banque. Tout le cadre technique que j'ai aidé à installer et tout l'environnement réglementaire auquel nous sommes assujettis et le corpus de procédures que j'ai rédigé... je dis que ce sont des années de labeur que je ne changerais pour rien au monde. Ma carrière, je l'ai assise dans cette filiale BGFIBank Cameroun, venant auparavant du secteur de l'agro-industrie. C'est une très grande satisfaction que je retire aujourd'hui quand je regarde le chemin parcouru à un poste aussi sensible.

Le projet d'entreprise du Groupe BGFIBank a évolué et mûri pour devenir ce passionnant programme enchanteur que nous mettons tous en forme dans notre travail quotidien. Ces éléments culturels me parlent surtout de la volonté du groupe de faire avancer toutes ces personnes d'exception vers un objectif noble et unique en Afrique.

Un message à faire passer ?
Celui de notre PDG : "Demeurer une banque dynamique, proactive, innovante, toujours plus proche et à l'écoute de nos clients". »

Le directeur du Capital humain de BGFIBank Cameroun, Ouandji Ouandji Christian Lee, retient ceci de son parcours professionnel :

« Une quête permanente de l'excellence et une ouverture sur de nouveaux horizons professionnels m'ont permis, au regard de mon parcours, d'embrasser et maîtriser des pans entiers de l'activité : du juridique à la conformité, de la gouvernance à la qualité et enfin, la gestion des ressources humaines, premier capital d'une entreprise performante.

Cela étant, les jeunes doivent s'approprier la culture d'entreprise – notamment ses valeurs – et fonder leur rêve de grandeur au sein du groupe sur leurs performances et la recherche constante de l'excellence. »

Le parcours professionnel d'Alain Nzigou, illustre, à titre d'exemple, les perspectives de carrière offertes par le Groupe BGFIBank :

« J'ai démarré au Gabon à BGFIBANK SA le 6 décembre 2000 par les opérations de guichet. Je me suis approprié toutes les opérations de caisse pour lesquelles j'ai écrit des modules de formation, ainsi que plusieurs procédures et outils de suivi des opérations. J'ai gravi tous les échelons des Opérations, de chef de service Caisse, chef de département Opérations (à l'agence centrale d'abord, Orion et Pégase ensuite), directeur des Opérations à BGFIBank Guinée équatoriale et, aujourd'hui, directeur adjoint des Opérations à BGFIBank Gabon depuis avril 2017.

Ma principale motivation, en 1999, était en fait de rejoindre une banque qui venait de se détacher de sa tutelle française, et qui aspirait à conquérir le monde. Aujourd'hui, je suis très fier d'avoir participé, à mon modeste niveau, à la construction de ce groupe. »

SORTIR DE SA ZONE DE CONFORT

Anne Devictoire Za est chargée des opérations électroniques à BGFIBank Côte d'Ivoire qu'elle a rejointe en décembre 2011

« Je suis sortie de ma zone de confort pour relever un challenge : celui de faire partie des pionniers lors du démarrage d'une banque devenue rapidement une banque dynamique, en plein essor, avec un avenir prometteur. »

Ses points forts ? Répondre aux besoins des clients en mettant l'accent sur la qualité de service et l'écoute afin de leur fournir un service sur mesure pour une meilleure fidélisation.

BGFIBank est pour moi l'école de la vie. Travail et patience finissent un jour par porter du fruit. »

Elvis Jaurès Lele, chef du département Contrôle permanent à BGFIBank Cameroun, confirme les propos qui précèdent :

« En travaillant efficacement au service du groupe, en ayant envie de prouver sa propre valeur, le retour est toujours au rendez-vous. Et ce que je retiens de mon expérience, c'est qu'il ne faut pas craindre de dépasser sa zone de confort. »

UNE TRÈS GRANDE CAPACITÉ D'ADAPTATION À L'AIR DU TEMPS

Alain Nzigou est directeur adjoint des Opérations et de la Trésorerie de BGFIBank Gabon qu'il a rejoint voici 20 ans

« De ces 20 années, je retiens la diversité et la jeunesse des équipes, ainsi que la capacité d'adaptation à un monde en perpétuel changement (ouverture des frontières, digitalisation des processus, et même pandémie mondiale...).

Aujourd'hui, le groupe dispose d'une école supérieure (BBS), très cotée, offrant les meilleurs enseignements et formations dans le secteur bancaire. La vision de notre PDG permet de rester sur le chemin actuel de croissance. D'autre part, la digitalisation des processus et la certification ISO de plusieurs filiales sont de nature à rassurer les clients et autres parties prenantes sur notre capacité à prendre leurs besoins en compte. En matière de gestion de la trésorerie, la direction des Opérations et de la Trésorerie s'est aussi adaptée et constitue désormais un important centre de profit, avec des produits des placements sur les marchés des titres. »

Josiane Obyang épouse Nguema est rédacteur Sinistres à Assinco

« J'intègre Assinco le 1^{er} janvier 1997 en qualité d'aide rédacteur au service Production automobile. Depuis l'entrée d'Assinco dans le groupe, je suis rédacteur Sinistres corporels confirmée totalisant 23 ans de service chez Assinco. Ce qui m'interpelle particulièrement, en comparaison avec l'époque de mon engagement, est la très grande capacité d'adaptation du Groupe BGFIBank à l'air du temps (technologies, outils de travail de pointe, respect des procédures, contrôles permanents et le bien-être des employés).

Le point fort du département dans lequel j'évolue est la satisfaction de l'assuré car le service sinistre dans notre compagnie d'assurance est comparé à un service après-vente. Nous nous devons de réagir avec célérité à la prise en charge aussi bien matérielle que corporelle. Je pense que le Groupe BGFIBank est promis à un bel avenir car il est sans cesse à la recherche de l'excellence. »

Virginia Bongo Ondimba, directeur de la banque des particuliers & professionnels à BGFIBank Gabon

« Ce qui m'interpelle, aujourd'hui en particulier, c'est la rapidité avec laquelle les process ont changé et à quel point le monde est connecté alors qu'à l'époque nous travaillions encore de façon manuelle, seules quelques tâches étant automatisées. Les exigences et les besoins des clients internes et externes se sont également renforcés avec l'avènement du digital, amenant de fait un engagement encore plus fort et une réactivité plus marquée dans la gestion de la relation avec le client. »

LA QUESTION DU GENRE NE CONSTITUE PAS UN FREIN

Hode Boukinda est assistante exécutive à la direction générale de BGFIBank Congo

« Résidente en France depuis plusieurs années, j'ai ressenti en 2013 une envie de retourner dans mon pays d'origine afin d'y intégrer une entreprise dynamique et innovante.

Je constate encore aujourd'hui, tout comme à l'époque de mon engagement, que BGFIBank Congo demeure une banque avec des fondamentaux solides, à savoir : son appartenance à un groupe de forte notoriété, une banque conservant son leadership et la seule certifiée ISO sur son marché, avec un réseau de distribution étoffé, une stabilité des effectifs et un climat social apaisé.

Étant une femme jeune et intellectuelle, je suis agréablement surprise de constater que dans un groupe financier africain, la question du genre ne constitue pas un frein à l'accession des femmes aux postes d'encadrement.

Par ailleurs, je tire de cette expérience une attention particulière accordée au développement du capital humain par le biais entre autres des formations et à la valorisation des compétences avec la promotion des talents, le suivi des hauts potentiels puis la responsabilisation des jeunes à valeur ajoutée au sein de l'entreprise. »

UNE FORTE CAPACITÉ DE RÉSILIENCE ET D'ADAPTATION

Hode Boukinda (suite) : « Êtes-vous au courant de la campagne de dénigrement qu'a essuyé le groupe en 2018 ? Certains médias ont même évoqué une possible cessation d'activités de BGFIBank Congo.

... Deux ans plus tard, le groupe est toujours leader du secteur financier en Afrique centrale et BGFIBank Congo demeure leader sur son marché tant en termes de dépôts que de crédits. C'est dire que nos détracteurs ne se doutaient pas de notre forte capacité de résilience. »

Patrick Rapontchombo est directeur administratif et financier de BGFIBank Congo

« Ma carrière en banque commence en 1998 et je rejoins BGFIBANK SA (au Gabon) en février 2001 en tant que chef du département Contrôle comptable jusqu'en 2005. Suivent plusieurs expatriations avant d'être nommé directeur administratif et financier de BGFIBank Congo.

De mes activités je retiens le sauvetage de la filiale de Guinée équatoriale et l'implantation du groupe à Madagascar. Des missions très enrichissantes.

En moins d'une décennie, le groupe a réussi un développement géographique qu'aucune entreprise de la CEMAC n'a réussi. Ce ne fut pas une aventure paisible. Le groupe a traversé des crises sans trébucher. Mais il repose sur des fondations solides qui expliquent sa résilience. L'avenir est assuré. »

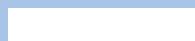
UNE ANECDOTE ?

Patrick Rapontchombo : « En 2001, je suis approché pour renforcer les équipes de BGFIBANK au Gabon. De là où j'étais, je percevais la banque comme une banque à la clientèle et au personnel triés. J'ai longtemps hésité avant de répondre. Surtout que le management était très jeune... je ne me voyais pas progresser. Le directeur administratif et financier de l'époque m'avait posé une question : "Patrick, qui te dit que je resterai toujours à mon poste ?" Et d'ajouter, voyant que j'hésitais fortement : "Il faut toujours être du côté des plus forts".

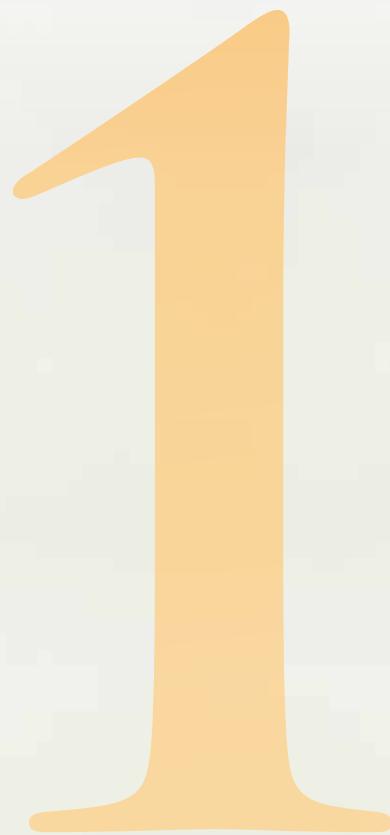
Ces deux phrases résonnent encore dans ma tête.

Je suis alors entré dans le groupe et j'ai travaillé sans chercher autre chose que la reconnaissance de mon travail. Mon travail a été valorisé, la confiance m'a été accordée, j'ai progressé au-delà de mes ambitions. Pour l'anecdote, le directeur administratif et financier a bougé et, depuis 20 ans, je suis du côté du plus fort. »

« En sortant de son territoire d'origine, la marque BGFIBank s'est exportée et son image est encore plus forte. Portez un pin's BGFIBank à l'aéroport de Douala ou de Maya-Maya... vous comprendrez mieux. »

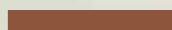




A large, stylized golden number 7 with a thick stroke and a curved top, set against a background of a sunset sky.A large, stylized golden number 1 with a thick stroke and a pointed top, set against a background of a sunset sky.

GRAND-ANGLE 2

Retour sur
50 ans d'histoire

A large, stylized golden number 2 with a thick stroke and a curved top, set against a background of a sunset sky and a blue sea.A large, stylized golden number 1 with a thick stroke and a pointed top, set against a background of a sunset sky and a blue sea.

Cette deuxième analyse – ce chapitre 2 – permet au lecteur de vivre la construction, étape par étape, du Groupe BGFIBank.

C'est par période de temps, commençant en 1971, que le lecteur vivra au fil des ans, avec quelques repères historiques clés, la naissance de la banque, l'émergence d'un groupe bancaire, la création de nouveaux métiers liés à la finance et le développement international.

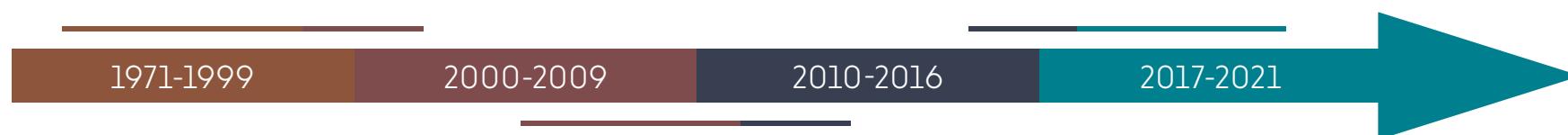
RETOUR SUR 50 ANS D'HISTOIRE

LA CONSTRUCTION

La banque est née en avril 1971 à Libreville pour bénéficier de l'exploitation pétrolière naissante qui laisse entrevoir un fort potentiel de développement économique.

UN DÉVELOPPEMENT NATIONAL ET INTERNATIONAL

Création de plusieurs filiales à l'international, développement de l'activité d'assurance, fusions-absorptions internes pour optimiser les performances organisationnelles et commerciales des sociétés concernées, sans oublier le lancement d'un nouveau projet d'entreprise et la préparation du suivant quatre ans plus tard...



L'ÉMERGENCE D'UN LEADER FINANCIER AFRICAIN

BGFIBank s'étant assurée une part significative de son marché domestique, le Gabon, la banque entend relever avec succès le double défi d'une économie mondialisée et d'une clientèle de plus en plus exigeante quant à la qualité de ses relations avec ses partenaires financiers. BGFIBank entame son ouverture à l'international.

TRANSFORMATION, INNOVATION ET PERFORMANCE

Renforcement de la capacité de résilience du Groupe BGFIBank afin d'assurer sa performance et garantir sa pérennité.

DE 1971 À 1999

LA CONSTRUCTION

Un homme est à la base du projet de création de la Banque de Paris et des Pays-Bas Gabon : Claude de Kémoullaria*. En 1967, il est appelé à travailler aux côtés du président de la Banque de Paris et des Pays-Bas, en qualité de conseiller pour les questions internationales.

« Dès mon arrivée, y voyant la vocation normale d'une banque d'affaires, j'avais convaincu notre président d'affirmer notre présence dans les pays en développement ayant des richesses naturelles. Mes incessants voyages autour de la planète et mes entretiens avec les responsables des économies de la plupart des pays m'avaient convaincu qu'une grande banque devait être présente dans les zones productrices de matières premières, car lorsque leur prix monte, le système bancaire local ne suffit pas à traiter l'argent qui afflue dans le pays, tant les bénéfices financiers sont considérables, et, quand les prix se tassent, il faut disposer de bons représentants sur place pour prendre des mesures de prudence. L'envolée des cours du pétrole allait confirmer cette loi.

Nous avons heureusement utilisé la formule dans plusieurs pays, notamment au Gabon. Dans ce genre de montage, Paribas, associé à des affaires locales, gardait la majorité dans une holding contrôlant la banque. Le plus souvent, je présidais la holding et un des directeurs de Paribas prenait la tête de la banque. »

Au Gabon, la holding en question s'appelait Sogapar (Société gabonaise de participations), également actionnaire d'une quinzaine d'entreprises industrielles.

* « De par ses différentes fonctions à travers soixante années d'activités internationales à des postes à haute responsabilité – en cabinets ministériels, haut fonctionnaire international, banquier, ambassadeur, administrateur de groupes d'importance mondiale –, Claude de Kémoullaria a sillonné le monde (...). »
À lire : *Une vie à tire-d'aile*, mémoires de Claude de Kémoullaria, publiés chez Fayard en septembre 2007.



Claude de Kémoullaria et le siège de la Banque de Paris et des Pays-Bas Gabon en 1977.

CRÉATION DE LA BANQUE DE PARIS ET DES PAYS-BAS GABON

C'est en avril 1971 que la Banque de Paris et des Pays-Bas Gabon s'installe aux côtés de trois autres succursales de banques françaises : la BNP, la Société Générale et le Crédit Lyonnais.

Entre 1971 et 1977, la banque ouvre quelques agences pour accompagner le développement du pays. Port-Gentil en est la principale.

Extrait du quotidien *L'Union* des 8 et 9 janvier 1977 : « Au lendemain de la "journée pétrolière" marquée par la visite du chef de l'État, Port-Gentil a vécu une "journée bancaire" jeudi 6 janvier avec l'inauguration en grandes pompes de la succursale de la Banque de Paris et des Pays-Bas (Paribas Gabon). Le ministre d'État Édouard-Alexis M'Bouy-Boutzit, président du conseil d'administration de la banque, a ouvert au public cette 6^e agence, aux côtés de M. Chatelard, directeur général. »

Cette même année 1977, le siège de la banque déménage vers des installations plus spacieuses sur le boulevard de l'Indépendance.

Créée en 1971 avec une équipe d'une vingtaine de personnes, la banque en emploie une cinquantaine six ans plus tard.

Entre 1977 et 1983, aucun fait particulier n'est à relever... Mais en 1983, le président de la République gabonaise fait clairement comprendre son souhait de voir arriver des cadres gabonais à la direction d'entreprises telles que la Banque de Paris et des Pays-Bas Gabon.

Message entendu et concrétisé en 1985.

C'est également à cette époque que l'État gabonais monte progressivement dans le capital de Paribas Gabon.

1971



PARIBAS GABON



GK2 Jardin

GK2

TOYOTA

6700 GIE

6700 GIE

6700 GIE

6700 GIE

1985

NOMINATION D'HENRI-CLAUDE OYIMA AU POSTE D'ADMINISTRATEUR-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE PARIBAS GABON

Le 25 juin 1985, le conseil d'administration nomme Henri-Claude Oyima, âgé alors de 28 ans, administrateur-directeur général. La banque s'était auparavant recentrée sur deux points de vente : Libreville et Port-Gentil, et comptait quelque 80 personnes.

Henri-Claude Oyima avait rejoint Paribas Gabon six mois plus tôt au titre de directeur général adjoint, en poste à Port-Gentil.

Peu après, une grève – la seule et unique que la banque n'ait jamais connue – affecte le siège de Libreville. Le personnel conteste principalement l'autorité de la direction générale alors aux mains d'expatriés français.

Le nouveau directeur général adjoint gabonais est appelé à Libreville pour calmer les esprits. Mission accomplie, Henri-Claude Oyima rentre à Port-Gentil qu'il quittera trois mois plus tard pour rejoindre définitivement le siège.

À cette époque, la Banque propose des services financiers classiques mais relativement sommaires et ne traite qu'avec quelques gros clients *Corporate*, en particulier les pétroliers, et une petite clientèle de particuliers V.I.P.

Mais elle souffre d'un handicap qu'elle traînera plusieurs années : une charge importante de contentieux.

Le nouvel administrateur-directeur général crée une grande direction Juridique et Contentieux, entame des poursuites à l'égard des débiteurs en défaut et saisit, le cas échéant, les biens immobiliers hypothéqués.

En parallèle, il s'applique à donner une nouvelle dynamique commerciale à la banque tout en attachant une importance particulière à la gestion informatique

encore sommaire et au développement des ressources humaines par l'engagement progressif et la formation de cadres gabonais.

Mais trop de créances douteuses menacent l'équilibre du bilan. Il est dès lors décidé, en 1988 et 1989, un important « nettoyage » du bilan et une réduction forte des frais généraux, entre autres par la mise en place d'un plan social qui touchera également de nombreux expatriés.

En 1990, la banque retrouve des résultats positifs et un bilan sain. Le conseil d'administration décide alors d'une augmentation de capital pour donner à la direction générale de nouveaux moyens d'actions.

En 1992, Paribas Gabon emploie 150 personnes réparties dans quatre implantations : Libreville, Lambaréné, Port-Gentil et, depuis avril de cette année, Owendo.

Le 11 janvier 1994, la France, sous la pression du FMI et de la Banque mondiale, annonce la dévaluation de 50 % du franc CFA. La banque en tire avantage, entre autres par la nouvelle dynamique du secteur industriel local induite par cette dévaluation, opportunité que saisira la direction générale pour accélérer le développement commercial qui ne connut ensuite plus d'interruption.

Dans le même temps, Paribas prend la décision officielle de se retirer progressivement de ses filiales étrangères...

La banque française avait, depuis 1991, cédé la majorité de ses parts dans Paribas Gabon à l'État et à des privés gabonais.

Master en développement bancaire de l'American University (Washington DC), Henri-Claude Oyima entame sa carrière à Athènes, engagé par Citibank. En 1983, il est appelé par la Banque de Paris et des Pays-Bas pour laquelle il effectue des stages à Paris, Marseille, Cannes, en Égypte et à Londres avant de rentrer au Gabon.

Henri-Claude Oyima



Nous sommes en juin 1985, j'ai 28 ans, je suis seul dans un bureau vide, face à la page blanche du nouveau chapitre qu'il va me falloir écrire... et j'entends les commentaires venant de l'extérieur : « Comment peut-on confier à un gamin de 28 ans la direction générale d'une banque ? » Qui plus est un Africain qui succède à une direction française expérimentée, qui doit faire face à une conjoncture économique difficile, à un portefeuille crédit qui déborde de contentieux, à des fonds propres des plus limités et à un personnel démotivé.

***Et c'est là que je réalise :
« Je n'ai pas le droit à l'erreur ».***



Photo d'archive

1996

ECONOMIE

Interview

Paribas Gabon prend la dénomination de Banque gabonaise et française internationale (BGFI)

C'est la révélation faite hier, au cours de l'interview exclusive que nous a accordée le staff de la direction générale de cette banque "haut de gamme", représentée par MM. Henri Claude Oyima, administrateur-directeur général et Jacques Tripou, administrateur-directeur général adjoint.

La banque Paribas Gabon prend son envol vers des lendemains qui chantent pour elle. A compter du 1er juillet prochain, en effet, elle change sa dénomination sociale, pour devenir la Banque gabonaise et française internationale (BGFI). Un groupe financier qui, selon ses responsables, ambitionne dans le développement économique du Gabon et de la sous-région. Mais ce changement de dénomination ne veut pas dire que le groupe Paribas International se désengage de sa filiale gabonaise. Bien au contraire. Sa participation au capital de la BGFI passe à plus de 43 %, alors qu'elle n'était que de 28, 29 % dans celui de Paribas Gabon. La BGFI en tant que banque associée au groupe Paribas devrait donc continuer à bénéficier du support et du savoir-faire de Paribas International. Dans l'interview qui va suivre, M. Henri Claude Oyima, administrateur-directeur général de Paribas Gabon, et son adjoint, M. Jacques Tripou, développent les raisons profondes en cours et le rôle central qu'entend jouer la BGFI dans l'avenir.

Propos recueillis par NGOYO MOUSSAVOU

A COMPTER DU 1ER JUILLET PROCHAIN

Un moyen équivalent de celui de 1980. Les performances enregistrées au cours du premier trimestre nous laissent pressager un résultat supérieur à celui budgeté.

Nous allons être plus précis. Que peuvent attendre les investisseurs nationaux, mais aussi les investisseurs à l'étranger, de cette banque ?

Paribas Gabon a toujours tenu à jouer un rôle différent dans l'économie gabonaise. Paribas Gabon n'est pas une banque à l'usage des particuliers et le partenariat d'affaires des grands groupes industriels au Gabon pour leur dire, une banque spécialisée.

D'où cette image qui vous colle à la peau : Paribas Gabon, banque des riches.

Paribas Gabon n'est pas une banque à l'usage des riches. Paribas Gabon dispose d'une agence, l'agence Ecole pour sa clientèle privée. Paribas Gabon n'est pas une banque à l'usage des riches. Paribas Gabon dispose d'une clientèle internationale et de trois implantations (Libreville, Paris et Ouganda).

Justement, il y a cette nouveauté : la modification profonde des statuts de la Banque Paribas Gabon et, surtout, de sa dénomination sociale. Cette nouveauté est-elle fondée ?

Comme nous venons de le dire, notre statut n'est pas d'être simplement une banque internationale mais un groupe financier spécialisé. L'objectif est de servir les intérêts de nos clients et de leur offrir les meilleurs services financiers. Paribas Gabon a toujours tenu à jouer un rôle différent dans l'économie gabonaise. Paribas Gabon n'est pas une banque à l'usage des particuliers et le partenariat d'affaires des grands groupes industriels au Gabon pour leur dire, une banque spécialisée.

Vous n'avez pas répondu au deuxième volet de nos questions posées tout à l'heure : quel rôle espérez-vous à jouer dans l'avenir ?

Nous avons de grandes ambitions au Gabon. Nous nous attendons à ce que la BGFI continue de bénéficier du support du groupe Paribas International.



Henri Claude Oyima, administrateur-directeur général de Paribas Gabon (à l'excellente santé).

Est-ce à dire que Paribas International se désengage de Paribas Gabon ?

Henri Claude Oyima : Absolument pas. Un tel désengagement n'est pas envisageable. Paribas Gabon est une filiale à 100 % du groupe Paribas International. Paribas International a toujours tenu à jouer un rôle différent dans l'économie gabonaise. Paribas Gabon n'est pas une banque à l'usage des particuliers et le partenariat d'affaires des grands groupes industriels au Gabon pour leur dire, une banque spécialisée.

En 1984, l'Etat gabonais a décidé d'entrer directement au capital de la banque en prenant une participation de 11,12 %. Dès lors, les intérêts garantis sont devenus globalement



Jacques Tripou : « La BGFI continuera de bénéficier du support du groupe Paribas International. »

Vous n'avez pas toujours répondu à la question : quel rôle espérez-vous à jouer dans l'avenir ?

Nous avons de grandes ambitions au Gabon. Nous nous attendons à ce que la BGFI continue de bénéficier du support du groupe Paribas International.

Comment vont aller les relations entre la BGFI et le Co... ?

Comment vont aller les relations entre la BGFI et le Co... ?

NOUVELLE DÉNOMINATION DE LA BANQUE : BANQUE GABONAISE ET FRANÇAISE INTERNATIONALE (BGFI)

L'État, qui n'a pas vocation à diriger des entreprises, cède sa participation devenue majoritaire au profit du secteur privé pour ne plus garder que 10 % du capital de la banque. Dans le même temps, Paribas, devenu actionnaire minoritaire, ne souhaite plus voir son nom au fronton de la banque. Cette dernière prend alors la dénomination de Banque Gabonaise et Française Internationale, mieux connue sous l'acronyme BGFI.

C'est en 1998 que la rupture est définitivement consommée avec Paribas. Simultanément, BGFI signe un contrat d'assistance technique avec le Crédit Commercial de France (CCF), ce qui lui permet d'être adossée à un réseau bancaire international, mais sans aucune relation capitalistique.

Henri-Claude Oyima précise à cet égard :

« Nous étions désormais maîtres chez nous, le centre de décisions était à Libreville, nos dossiers ne devaient plus monter à Paris... pour se voir refuser faute d'une bonne connaissance du terrain par les instances parisiennes et d'une proximité avec le client. Nous avons gagné en flexibilité, en réactivité et en rapidité. Notre force commerciale a pu enfin donner la pleine mesure de ses talents. »

Résumé du journal *L'Union* du 19 novembre 1998 : « La BGFI confirme ainsi sa stratégie de banque d'affaires des particuliers et des grandes entreprises, avec la volonté de hisser la banque au rang de groupe financier leader. »

EXTRAIT DU JOURNAL L'UNION DU 19 NOVEMBRE 1998

(...) Les bons résultats, la solidité de la structure financière et l'excellente rentabilité de cet établissement bancaire prouvent à suffisance la compétence et le savoir-faire de l'ensemble du personnel de la BGFI.

(...) Responsabilité et maturité professionnelle doivent désormais animer le personnel de la BGFI pour mériter plus que jamais son slogan :
« Vouloir c'est pouvoir. Une banque vaut ce que valent ses hommes ».

Henri-Claude Oyima



Je n'avais donc pas le droit à l'erreur. Et à partir de là, le fil conducteur de mon cheminement tiendra en deux mots : un rêve, une obsession. Quand vous rêvez et que vous êtes obsédé par la réalisation de vos projets, vous allez jusqu'au bout, sans compter. C'est simplement cela le fil conducteur. Et comme je suis un éternel insatisfait qui cherche toujours à faire mieux, la recherche perpétuelle de l'excellence s'est rapidement imposée comme une ambition.

Dès cet instant, la discipline que s'impose le patron est celle de l'exemplarité par la constance de son engagement. Il met ainsi les équipes en confiance et ce sont alors bien souvent elles qui apportent les solutions.

**Tous, en équipe,
nous sommes sous
tension et pouvons
évoluer ensemble.**

Cette tension-là, c'est le bon cholestérol qui circule dans les vaisseaux du corps de l'entreprise.

BGFIBAIL APPARAÎT DANS LE PÉRIMÈTRE DE LA BANQUE AU GABON

Simultanément au changement de dénomination de la banque en BGFI, la marque « BGFIBAIL » remplace celle de FIGADIM, Financière Gabonaise de Développement Immobilier et Mobilier, créée en 1987, spécialisée en crédit-bail mobilier et immobilier, en location avec option d'achat et location longue durée.

Active sur le territoire du Gabon, BGFIBAIL offre une gamme de produits financiers adaptés aux besoins de la clientèle des entreprises en s'appuyant entre autres sur les synergies développées avec les équipes commerciales des autres sociétés du Groupe BGFIBank ainsi que sur un réseau de fournisseurs de référence.

Fait marquant de l'exercice 2009, officialisé en 2010 : la décision de fusion des sociétés BGFIBAIL et Finatra, toutes deux filiales de BGFIBank.

Cette fusion va permettre à la nouvelle organisation d'atteindre une taille critique et d'accroître sa technicité et son efficacité. Sous l'appellation désormais unique « Finatra » (détails page suivante), l'organisme de crédit développe depuis lors deux métiers : le crédit à la consommation destiné aux particuliers et le crédit-bail destiné aux entreprises.

Cette structure profite ainsi de la synergie des deux entités regroupées, d'une meilleure maîtrise des coûts et de nouvelles opportunités de débouchés commerciaux, dans l'esprit cher au groupe : la recherche perpétuelle de l'excellence.

Fin 2009, le total de bilan de BGFIBAIL atteignait 31,8 milliards FCFA (multiplié par 4 au cours des 7 dernières années) et l'encours de crédit-bail s'élevait à 27,3 milliards FCFA, pour un résultat net de 1,1 milliard FCFA.

BGFIBANK SA était actionnaire à 78 % de BGFIBAIL et à 50 % de Finatra. Après fusion, BGFIBANK SA, transformée entre-temps en BGFI Holding Corporation, devient actionnaire de Finatra à hauteur de 64 %.

1997

Campagne
de communication
2008-2009.





« Réalisez vos rêves » : campagne de 2008 avec la mascotte Finatra imaginée pour la communication vers les particuliers.

« Finatra a révolutionné le marché du crédit »

1998

FINATRA SE LANCE SUR LE MARCHÉ GABONAIS

Le 15 juin 1998, la Financière Transafricaine (Finatra), spécialisée dans le crédit à la consommation, débute ses activités.

Le groupe élargit ainsi sa gamme de produits et services par le lancement d'une offre adaptée à une clientèle de particuliers que la banque ne ciblait pas.

BGFIBANK SA est actionnaire à 50 % de la nouvelle structure, aux côtés d'investisseurs privés (40 %) et de la Compagnie du Komo (10 %). Après un démarrage difficile, Finatra connaît, dès 2002, un développement satisfaisant. De 2002 à 2009, le total de bilan passe de 12,4 milliards FCFA à 25,8 milliards. Les crédits à la clientèle suivent le même rythme de croissance, passant de 11,8 milliards en 2002 à 24,4 milliards fin 2009, pour un résultat net de 1 milliard.

C'est en 2010 qu'est officialisée la fusion entre Finatra et BGFIBAIL, sous l'appellation unique « Finatra » dont BGFH Holding Corporation est désormais actionnaire majoritaire à hauteur de 64 %.

LE RÉFÉRENT EN FINANCEMENT SPÉCIALISÉ DANS LA ZONE CEMAC

Fait marquant de 2018, année du 20^e anniversaire de Finatra : au crédit à la consommation et au crédit-bail, la société ajoute l'affacturage et le crédit d'investissement.

Ces deux dernières activités seront les chevaux de bataille de Finatra pour les années à venir, renforçant son rôle de partenaire de confiance des entrepreneurs et des professionnels, aux côtés et en complément de BGFIBank Gabon.

Fin 2020, Finatra est le seul établissement de financements spécialisés qui commercialise le crédit-bail, l'affacturage et le crédit d'investissement destinés aux entreprises, ainsi que le crédit à la consommation destiné aux particuliers.

« Divers aspects m'ont motivé à devenir client de Finatra, notamment : les propositions faites par l'établissement relatives à l'accessibilité au renouvellement du matériel, ainsi que le service packaging de l'offre commerciale qui est complet à l'exemple de l'affacturage qui permet d'avoir un renouvellement de la trésorerie et du matériel.

Quant à relater un fait marquant de l'histoire du Groupe BGFIBank, c'est l'accès au financement par du crédit-bail via Finatra. Cela a totalement révolutionné le marché du crédit. »

FRANÇOIS MITTERAND dirige la société Estrag, active au Gabon dans les transports, cliente depuis 2005 de Finatra.

DE 2000 À 2009

L'ÉMERGENCE D'UN LEADER FINANCIER AFRICAIN

Au tournant du siècle, le Groupe BGFIBank aborde l'avenir sereinement, avec confiance et détermination. Dans ses deux principaux métiers d'alors – la Banque commerciale et les Services financiers spécialisés –, le groupe démontre la qualité de son organisation et sa capacité de croissance durable. Il entend relever avec succès le double défi d'une économie mondialisée de plus en plus concurrentielle et d'une clientèle de plus en plus exigeante quant à la qualité de ses relations avec ses partenaires financiers. BGFIBank s'étant assuré une part significative de son marché domestique, le Gabon, les projets de développement international vont se succéder.

LA NOUVELLE SIGNATURE DE LA BANQUE : BGFIBANK

Le 17 mars 2000, la Banque Gabonaise et Française Internationale (BGF) officialise sa dénomination sous l'appellation désormais simplifiée de BGFIBANK – sans plus aucune référence « nationale » – et amorce son développement international.



2000

OUVERTURE DE BGFIBank CONGO À BRAZZAVILLE (RÉPUBLIQUE DU CONGO)

« La banque doit être présente dans les pays riches en matières premières et principalement dans les pays pétroliers » selon le credo de Claude de Kémoullaria avant même la création, en 1971, de la Banque de Paris et des Pays-Bas Gabon (lire page 54).

Près de 30 ans après l'ouverture au Gabon, le Congo voisin, producteur de pétrole, proche culturellement et géographiquement du Gabon, est donc tout indiqué pour amorcer le développement international.

À peine sorti de la guerre civile, le pays doit reconstruire non seulement son économie mais également son système bancaire.

BREF RAPPEL HISTORIQUE

Une banque fonctionne encore correctement au Congo : la FIBA (Banque française intercontinentale), une banque du groupe Elf, présente en France, au Gabon et au Congo. Début 2000, les autorités bancaires françaises exigent la fermeture de la FIBA, dans le cadre de la fusion d'Elf avec Total, mais également suite aux affaires judiciaires qui avaient entaché la gestion d'Elf Aquitaine à la fin des années '90. Le 31 mars 2000, la FIBA doit fermer au Congo. Ce fait précipite l'ouverture de BGFIBank à Brazzaville. La banque, qui avait demandé un agrément quelques mois auparavant, répond également à une demande expresse des autorités congolaises qui veulent disposer sur leur territoire d'un organisme financier de qualité dès le 1^{er} avril 2000.

Un détail important mérite toutefois une attention particulière : BGFIBANK ne reprend pas la FIBA contrairement aux rumeurs qui ont circulé. Elle occupe simplement le bâtiment qui abritera durant une quinzaine d'années le siège de la banque à Brazzaville. Par contre, un accord commercial est signé avec les dirigeants de la FIBA par lequel BGFIBank sera présentée aux clients, avec faculté pour ceux qui le souhaiteraient d'y transférer leurs comptes.

Quatre-vingts pour cent de la clientèle de la FIBA rejoignent BGFIBank Congo, ce qui assure un démarrage rapide de la banque qui s'imposera en peu de temps comme leader du secteur bancaire congolais, leadership qu'elle détient toujours en 2020.

Près de 30 ans après l'ouverture
au Gabon, le Congo voisin,
producteur de pétrole,
proche culturellement
et géographiquement du Gabon,
est tout indiqué pour amorcer
le développement international.



20 ANS D'HISTOIRE

Créée sous forme d'une succursale de BGFIBANK SA, BGFIBank Congo en devient filiale en 2004, avec un capital social de 5 milliards FCFA. La maison-mère est actionnaire à hauteur de 60%, le solde étant aux mains d'investisseurs privés.

Le développement de la banque relève d'une *success story*, la direction générale ayant pu saisir, grâce à une stratégie bien pensée, les opportunités que présentait un marché en plein redressement économique.

En 2001, BGFIBANK ouvre une agence à Pointe-Noire où les activités pétrolières et portuaires reprenaient à un rythme accéléré.

En 2004, la banque ouvre une grande agence commerciale au cœur de Brazzaville pour accueillir, dans un espace de qualité, une clientèle de plus en plus nombreuse.

En 2005, les prêts du secteur bancaire à l'économie s'élevaient à environ 80 milliards FCFA. Cinq ans plus tard, ils atteignent quelque 300 milliards... dont près de 30% pour la seule BGFIBank Congo. En 2015, les parts de marché de la banque atteindront, selon les critères entre 35 et 40%, dans un marché saturé par la présence de 11 banques. Elles se stabiliseront ensuite aux alentours de 30%, la banque conservant le leadership du marché.

Fin 2008, la banque amorce le projet de certification ISO 9001 version 2008 qui aboutira deux ans plus tard. La certification sera ensuite régulièrement renouvelée.

En 2010, un centre d'affaires voit le jour à Pointe-Noire avec un objectif précis : offrir à la clientèle des grandes entreprises des services sur mesure toujours plus performants et rester leader sur ce segment de marché.

L'agence « Alhena » ouvre ses portes fin 2013 au cœur de la zone industrielle et portuaire de Pointe-Noire, au service des particuliers et des entreprises. Dans la foulée, à partir de 2016, la Banque ouvre une dizaine de sites afin de couvrir utilement le pays.

Début 2016, BGFIBank Congo inaugure son nouveau siège à Brazzaville.

DEUX ANNÉES DIFFICILES POUR L'ÉCONOMIE

Les exercices 2019 et 2020 s'avèrent toutefois difficiles pour tous les secteurs de l'activité économique qui souffrent de la contraction générale des activités induite par la diminution des cours du pétrole et plus récemment de l'impact de la pandémie de Covid-19. L'adoption par le parlement, le 13 mai 2020, de la loi de Finances rectificative exercice 2020 réduit de moitié le budget de l'État avec un déficit de 780 milliards FCFA.

L'activité de la banque, fortement exposée vis-à-vis du tissu économique national, pâtit tout logiquement de ce contexte difficile avec notamment pour conséquence la baisse des dépôts, la dégradation de la qualité de son portefeuille et le recul de ses performances tant commerciales que financières.

L'OPTIMISME DOMINE

Dans ce contexte économique dégradé, la banque poursuit cependant son dynamisme commercial avec notamment la mise en place d'une nouvelle stratégie commerciale axée sur la reconquête du marché et le regain de la performance, la refonte de l'organisation de la fonction commerciale et l'élargissement de l'offre de produits et services.

*Un des atouts
clés de la réussite
de BGFIBank
Congo : la présence
ininterrompue depuis
2004 de son directeur
général, Narcisse
Obiang Ondo,
un chef d'entreprise
de grande qualité
et un banquier
d'envergure
internationale.*

Cette offre se traduit entre autres par le lancement de produits digitaux et la conclusion de partenariats avec les opérateurs de téléphonie mobile en vue de l'interopérabilité des transactions électroniques. La banque a dans le même temps fortement augmenté son parc de guichets automatiques bancaires, le plus important du pays.

Parmi ses points forts, BGFIBank Congo bénéficie d'une structure financière solide, d'un dispositif de maîtrise des risques efficace et d'un soutien indéfectible du Groupe BGFIBank.

En 2020, BGFIBank Congo compte 14 agences et emploie 247 collaborateurs.



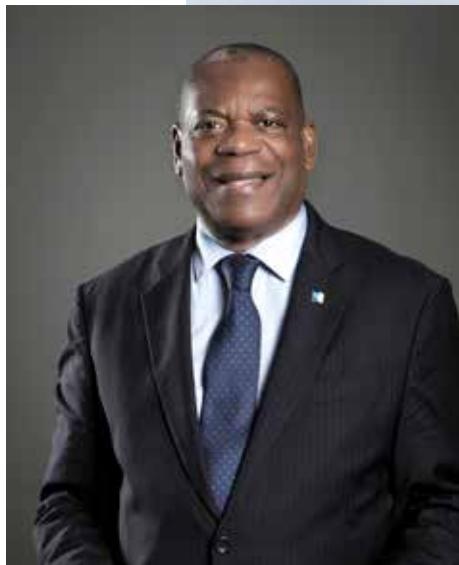
À Pointe-Noire, la « vieille » villa de 2001 (photo de gauche) a rapidement fait place à un bâtiment agrandi, moderne et accueillant.

En 2010, BGFIBank Congo fêtait son 10^e anniversaire en présence du président de la République et de son épouse, ici accueillis par le président du conseil d'administration de la banque et par l'administrateur-directeur général du Groupe BGFIBank.





La villa que BGFIBank Congo occupait depuis sa création était l'ancien siège de la FIBA. Cette sympathique villa n'offrait plus la surface voulue pour un siège de banque moderne en expansion. Le nouveau bâtiment (photo de droite), inauguré en 2016 au cœur de Brazzaville, est plus adapté aux exigences d'une clientèle privée et d'entreprises de haute qualité.



Narcisse Obiang Ondo,
Administrateur-Directeur
Général de BGFIBank
Congo depuis 2004.



« L'excellence est indéniable, entre autres la rapidité du traitement des opérations »

« Ma motivation à entrer en relation avec BGFIBank Guinée équatoriale porte sur la confiance liée à la taille internationale du Groupe BGFIBank. Et si la filiale a connu quelques aléas en termes de confiance durant ses premières années d'existence, nous ne doutons plus aujourd'hui... et nous avons du mal à trouver des points négatifs. L'excellence est indéniable, entre autres la rapidité du traitement des opérations. »

MOHAMED ALIFAKIH est actif dans le commerce général. Il est client de BGFIBank GE depuis 2006.

« BGFIBank GE a ouvert ces dernières années des agences dans plusieurs zones, ce qui facilite les opérations et offre une meilleure efficacité. La qualité de la relation avec la clientèle est indéniable. »

PHILIPPE PRUDENT négociant en carburant, est client de BGFIBank GE depuis 2003.

2001 : CRÉATION DE BGFIBank GUINÉE ÉQUATORIALE À MALABO

La banque à peine ouverte au Congo, BGFIBank inaugure, le 18 juin 2001, à Malabo, le siège de BGFIBank Guinée équatoriale. La maison-mère détient 50 % de son capital aux côtés d'investisseurs privés et de l'État.

Pari risqué ? Peut-être, considérant qu'à l'époque, l'activité économique était très faible dans ce pays qui ne comptait que 450 000 habitants. Seule l'exploitation pétrolière laissait entrevoir un avenir prometteur ; ce fut le cas, comme le montre en 2019 le niveau du PIB par habitant, l'un des plus importants d'Afrique, équivalent à 7 912 EUR.

UN DÉBUT DIFFICILE

Les soucis dans la gestion de la nouvelle banque se sont toutefois accumulés au cours des quatre premières années, au point d'inciter la maison-mère à en organiser un audit approfondi. Résultat : il fallut assainir le bilan en profondeur, doter la filiale de nouveaux moyens financiers et remplacer le directeur général. Près de cinq ans auront été nécessaires à la nouvelle direction pour redresser la situation et relancer définitivement la dynamique commerciale.

LE SUCCÈS AU RENDEZ-VOUS DES EFFORTS

In fine, le pari de 2001 rencontre le succès et BGFIBank Guinée équatoriale accompagne utilement, à partir de 2006, le développement devenu exponentiel de l'économie du pays. Pour preuve, le résultat net de la banque passe, entre fin 2005 et fin 2007, de 181 à 866 millions FCFA, faisant de BGFIBank GE un *outsider* de référence en Guinée équatoriale.

Mi-2006, la banque ouvre une agence à Bata. Dans un marché concurrentiel, la nouvelle agence trouve rapidement sa place et une rentabilité positive dès la première année, en proposant un service haut de gamme à une clientèle sélectionnée de particuliers et d'entreprises.

Dix ans plus tard, BGFIBank Guinée équatoriale, toujours soucieuse d'une proximité client proactive, s'est vue gratifiée du prix d'entreprise modèle du secteur bancaire par l'Association patronale de Guinée équatoriale.

Reconnue désormais pour la solidité de son assise financière, BGFIBank GE se positionne depuis 2018 comme la banque la plus innovante du pays, entre autres par l'exercice de l'activité d'émission de la monnaie électronique, autorisée pour la première fois en Guinée équatoriale par la Banque des États de l'Afrique centrale (BEAC).

En 2019-2020, plusieurs nouveaux produits et services sont mis à disposition de la clientèle, parmi lesquels : une formule de compte et de crédit spécifique au segment des petits commerçants, la prolongation des horaires d'ouverture des agences accompagnée de services regroupés sous la dénomination « BGFITime », la relance du service de transfert rapide d'argent « BGFExpress », ainsi que le développement de nouvelles fonctionnalités de l'application BGFIMobile.

En 2020, la banque compte huit agences sur l'ensemble du territoire.

En 2017, BGFIBank GE se voit gratifiée du prix de l'entreprise modèle du secteur bancaire par l'Association patronale de Guinée équatoriale.



Le siège de BGFIBank
Guinée équatoriale
à Malabo.

2001



En 2018, la banque
inaugure un nouveau
bâtiment sur le
continent, à Bata.

UNE « RÉVOLUTION CULTURELLE » : BGFIBANK SA EST CERTIFIÉE ISO 9001 VERSION 2000



La satisfaction client est bien ancrée au cœur de la démarche d'excellence, sujet déjà développé au premier chapitre. Mais s'il fallait davantage illustrer la satisfaction client, quel plus bel exemple que l'obtention par la banque au Gabon de la certification ISO 9001 version 2000 en 2005 ?

Selon les propos tenus à l'époque par Henri-Claude Oyima, « la certification ISO est le fruit d'un travail de longue haleine qui a bouleversé de manière profonde et positive le fonctionnement de la banque et, particulièrement, son développement organisationnel et commercial. Cette démarche pour la qualité au service du client a impliqué et continue d'impliquer tous les membres du personnel dans une réelle dynamique de recherche perpétuelle de l'excellence. Nous démontrons ainsi que la qualité dont nous nous prévalons n'est pas un slogan vide de sens. La banque vit une véritable "révolution culturelle" au sens positif du terme. »

Le projet d'entreprise 2000-2005 se termine ainsi en apothéose.

En 2008, l'exercice est marqué par le renouvellement de la Certification ISO 9001 version 2000.

Une grande enquête clients montre à cette occasion un maintien de la satisfaction globale, avec des résultats très satisfaisants et en progrès constant, du niveau des banques des pays industrialisés. Les clients confirment à 95% la certification comme étant une valeur qui caractérise BGFIBANK.

Fait extrêmement rare dans le secteur bancaire international : en 2008, le processus Informatique rejoint le périmètre de la certification ISO.

La certification ISO 9001 va ensuite s'étendre à l'ensemble des activités de la banque qui, en 2010, adoptera la version 2008 de la certification ISO 9001. Dans le même temps, les filiales du Congo, de la Guinée équatoriale ainsi que Finatra au Gabon, entament la démarche de certification.

BGFIBank Gabon, BGFIBank Congo, BGFIBank Guinée équatoriale, BGFIBank Côte d'Ivoire et BGFIBank Bénin entrent dans le périmètre de la version 2015 de la certification ISO 9001 en 2019.

La certification ISO 9001 imprègne progressivement l'ensemble de l'organisation du Groupe BGFIBank.

LE PROJET D'ENTREPRISE « AMBITION 2010 »

Véritable raison d'être de l'entreprise, le nouveau projet est lancé en 2005 sous l'appellation « Ambition 2010 ». Il projette le groupe dans une nouvelle dimension.

Projet exigeant, il pose un certain nombre de principes d'actions qui suscitent le désir de créer et d'agir ensemble de manière cohérente à la recherche de l'excellence. La démarche donne du sens aux actions des femmes et des hommes qui composent le groupe et les oriente au travers de quatre axes :

un axe professionnel :

« Être leader dans nos métiers »



un axe commercial :

« Devenir le premier groupe financier de la région »



un axe humain et social :

« Être une société favorisant le développement des hommes »



un axe environnemental :

« Être une entreprise responsable ».

Ce nouveau projet d'entreprise s'appuie sur un gouvernement d'entreprise doté de responsabilités clairement définies, des politiques et des stratégies formalisées, une organisation générale des contrôles, ainsi qu'une organisation des activités par processus.

Vu le succès rencontré par ce projet d'entreprise, il sera clôturé un an plus tôt que prévu, laissant la place, dès 2009 à « CAP 2015 ».

Le mandrill, menacé d'extinction, est présent uniquement dans les forêts de plaine du Cameroun, du Gabon, de Guinée équatoriale et de République du Congo.

*« Ambition 2010 »
s'est enrichi d'un
axe environnemental
annoncé en 2005
et concrétisé en 2006.*

Un système de management environnemental basé sur les exigences de la norme ISO 14001 : 2004 est mis en œuvre. Objectif : maîtriser l'impact de ses activités et métiers sur l'environnement avec le souci d'améliorer ses performances et de s'engager dans la voie d'une croissance durable.



Fin des travaux
de construction
de l'agence Océan
à Libreville, inaugurée
en juin 2005.



CRÉATION DE LA FILIALE BGFI BOURSE

Destinée à opérer sur la Bourse des valeurs mobilières de l'Afrique centrale (BVMAC), BGFI BOURSE développe un service d'intelligence financière sur mesure, adapté tant aux particuliers fortunés qu'aux grandes entreprises et aux pouvoirs publics.

UNE OFFRE PERFORMANTE

L'éventail de produits et de services proposés par BGFI BOURSE est large :

1. Le courtage et la tenue des comptes titres pour le compte des clients (achat/vente d'actions, d'obligations, conservation, valorisation et gestion des comptes titres) ;
2. L'ingénierie financière et le conseil : le montage, la syndication et le placement d'emprunts obligataires pour le financement à long terme des entreprises, l'introduction de sociétés en bourse par appel public à l'épargne, l'émission de billets de trésorerie pour les besoins de financement à court terme des entreprises, les opérations de haut de bilan : fusions & acquisitions, offres publiques d'achat ou de vente et le montage de *leverage buy-out* (LBO) ;
3. Les produits de gestion collective : distribution et gestion d'OPCVM (SICAV, FCP) par une sélection rigoureuse des meilleurs instruments financiers cotés ou non cotés en bourse ;
4. Les produits de placement (placements assistés en bourse) : les comptes gérés sous mandat, les comptes d'épargne en valeurs mobilières (CEVM), le plan d'épargne en actions (PEA) ;
5. Le produit d'épargne entreprise (PEE) : fonds salarial complémentaire retraite ;
6. Les services financiers connexes : tenue du registre des actionnaires, gestion des événements sur titres (paiement de dividendes et coupons), études et recherches, contrat d'animation ;
7. L'abonnement Web : transmission d'ordres 24h/24h, consultation à distance et en temps réel par le client de ses relevés de comptes titres, des provisions espèces et de l'historique des mouvements.

Un an après avoir obtenu son agrément de société de bourse, BGFI BOURSE clôture son premier exercice complet au 31 décembre 2007 avec un bénéfice net de plus de 400 millions FCFA.

En 2013, BGFIBourse clôture le meilleur exercice depuis sa création avec un produit net bancaire en hausse de 34 % et un résultat net multiplié par 2,7 en un an, à hauteur de 343 millions FCFA.

Fin 2014, BGFIBourse se rapproche de BGFICapital (lire page 112). Les deux entités conserveront leur identité et leurs spécificités. Elles seront chapeautées entre 2015 et 2019 par une structure commune « BGFI Investment Banking », structure purement opérationnelle (lire en page 122).



Fait marquant du premier exercice social de BGFI BOURSE : la structuration et le placement sous-régional de l'emprunt obligataire « État gabonais 5,50 % net 2007-2013 » d'un montant de 100 milliards FCFA souscrit à hauteur de 81 514 470 000 FCFA par des investisseurs institutionnels et privés de la zone CEMAC et complété pour 18 485 530 000 FCFA par les réserves du Trésor public à la BEAC.

En qualité d'arrangeur et de chef de file du syndicat de placement de cette émission obligataire, BGFI BOURSE affirme, dès sa création, son expertise en matière d'ingénierie boursière.

2006



CRÉATION DE LA FILIALE BGFIMMO, DEVENUE HEDENIA EN 2011

Société spécialisée au départ dans la promotion immobilière de villas de qualité, BGFIMMO est créée le 12 mai 2006, détenue à 99 % par BGFIBANK SA.

Objectif : répondre à la demande croissante de logements moyens de qualité pour les cadres dans l'environnement de Libreville par une offre de promotion immobilière sérieuse, soutenue par des garanties bancaires, basée sur une tarification raisonnable et accompagnée, si nécessaire, d'une offre de crédit bancaire immobilier.

BGFIMMO entend également jouer un rôle de conseil en investissement immobilier pour des clients soucieux de diversifier leur patrimoine. Cette activité peut intervenir en synergie de celles développées par le département Banque privée de BGFIBANK.

Enfin, BGFIBANK SA a externalisé par contrat la gestion, le développement, la maintenance et l'entretien de son patrimoine immobilier auprès de BGFIMMO. Ceci selon le respect désormais d'application au sein du Groupe BGFIBANK par lequel chaque entité se concentre sur ses cœurs de métiers.

Progressivement, BGFIMMO étend ses activités, non seulement au Gabon, mais également dans les pays où le groupe est présent. Sa dénomination s'écrit dès 2009 BGFIMMO, conformément aux nouveaux standards du logo BGFIBank.

En 2011, BGFIMMO devient Hedenia. Ce changement de dénomination est accompagné d'une augmentation de capital d'un montant de 5 milliards FCFA souscrit par BGFIMMO Holding Corporation qui en devient

actionnaire à 100 %, de la mise en place d'une nouvelle gouvernance et des processus de gestion des investissements, ainsi que de la signature de partenariats techniques avec des cabinets de renommée.

L'ambition confirmée en 2018 est aussi de progressivement développer pour l'ensemble du groupe des bâtiments modernes ayant une véritable identité « Groupe BGFIBank ». Ainsi, le siège de BGFIBank Congo ou celui de BGFIBank Guinée équatoriale se rapprochent des standards également retenus pour le bâtiment de BGFIBank Gabon et de BGFIMMO Holding Corporation.

Parmi ces standards, les questions relatives à l'utilisation rationnelle de l'énergie font leur chemin...

2006

ADHÉSION AU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES

Le Groupe BGFIBANK veut être un groupe citoyen du monde. Il a formalisé en 2006 ses engagements en faveur du développement durable en ratifiant le Pacte mondial des Nations unies. Cette initiative fait appel à la responsabilité sociale des entreprises pour relever les défis de la mondialisation au profit de tous les êtres humains, riches ou pauvres.



Créée en 2010, c'est la Fondation BGFIBank qui gère l'adhésion du Groupe BGFIBank au Pacte mondial des Nations unies et à ses dix principes. Ces derniers sont détaillés en fin du chapitre 1 (page 43).

*« Les initiatives entreprises
par le Groupe BGFIBank
témoignent de notre
volonté ferme de contribuer
à la réalisation de la
vision du Pacte mondial :
une économie porteuse
d'un développement durable. »*

2019, extrait de la communication sur le progrès, Henri-Claude Oyima,
PDG du Groupe BGFIBank et président de la Fondation BGFIBank.



2008



Le siège de Socofin (ancien bâtiment).

RACHAT DE SOCOFIN, SPÉCIALISTE DU CRÉDIT-BAIL ET DU CRÉDIT À LA CONSOMMATION AU CONGO

Le rachat au groupe Alios Finance de la Société Congolaise de Financement « SOCOFIN » spécialisée depuis 2001 dans les métiers du crédit-bail et du crédit à la consommation en République du Congo permet désormais à BGFIBANK Congo d'offrir une gamme performante de produits de crédit-bail et de crédits à la consommation, à l'instar des offres de BGFIBAIL et de Finatra au Gabon.

Dotée d'un capital de 1 milliard FCFA, cette entité nouvellement intégrée au groupe est détenue à 75% par la maison mère BGFIBANK et permet une couverture plus large d'un marché à fort potentiel de croissance.

En deux ans, le portefeuille passe de 4,5 à 7,5 milliards FCFA. Mais la rentabilité n'est pas au rendez-vous.

Pour réduire les coûts de l'activité tout en préservant le potentiel de développement commercial, SOCOFIN sera intégrée dans BGFIBANK Congo, selon une logique de synergie administrative et commerciale.

La marque disparaît du marché mais le savoir-faire de son équipe entre désormais au service des clients de la banque.



CRÉATION DE BGFIBUSINESS SCHOOL (BBS)

BGFI Business School (BBS) débute ses activités à Libreville en octobre 2008, succédant à l'espace Formation et Communication créé en 2003.

La *success story* de BBS est décrite au chapitre 1 (page 38). Sa réputation dépasse aujourd'hui largement le périmètre du Groupe BGFIBank.

BBS a bien évolué depuis son ouverture en 2008. Outil de formation pour le Groupe BGFIBank, l'école est devenue une véritable *Business School* à la notoriété sans cesse grandissante tant en matière de formation continue qu'en formation diplômante. BBS permet à des jeunes étudiants de se former mais surtout de se professionnaliser, ce qui leur offre de réelles opportunités d'embauche et d'évolution de carrière dans des métiers en plein essor.

Aujourd'hui, un étudiant ivoirien ou camerounais aura sans doute tendance à se diriger vers les écoles supérieures et universités occidentales – françaises en particulier – s'il veut se lancer dans des études supérieures dans le domaine financier. Pourtant, BBS ne manque pas d'atouts à faire valoir, ne fût-ce que la qualité de ses diplômes reconnus et le taux d'insertion de ses diplômés.

Forte de ses atouts, BBS lance chaque année une campagne pour attirer les étudiants étrangers qui auront beaucoup de chance, à l'obtention de leur diplôme, de trouver un emploi au sein des entreprises de leur pays.

Henri-Claude Oyima



L'importance de la relation humaine

... Certes, la tension permanente que j'ai décrite n'est pas toujours facile à vivre. J'ai vu des individus s'effondrer. Mais on ne les a jamais abandonnés. On leur donne l'opportunité de se relancer au cœur de notre organisation, sans le moindre ressentiment personnel. D'où l'importance de la qualité des relations humaines.

Dans ce contexte, la formation est fondamentale. La création de BGFI Business School devenue BBS, l'École Supérieure de la Banque est une ambition au service des intérêts du groupe et de ses membres. Nous trouvons là notre éternelle jeunesse, celle qui nous permet de gérer la tension créatrice de valeur ajoutée.

Attention toutefois : la tension et la pression, encadrées par la formation, ne suffisent pas. Elles doivent aller de pair avec le bonheur des collaborateurs. Il faut qu'ils soient épanouis, quelle que soit la source du bonheur au quotidien.

Mais il y a également une condition permanente : le patron doit savoir où il va, montrer où on va ensemble, et ne pas changer de stratégie ni d'orientation au gré du vent et des aléas. Et puis, il faut absolument être proche de ses collaborateurs, les aimer.

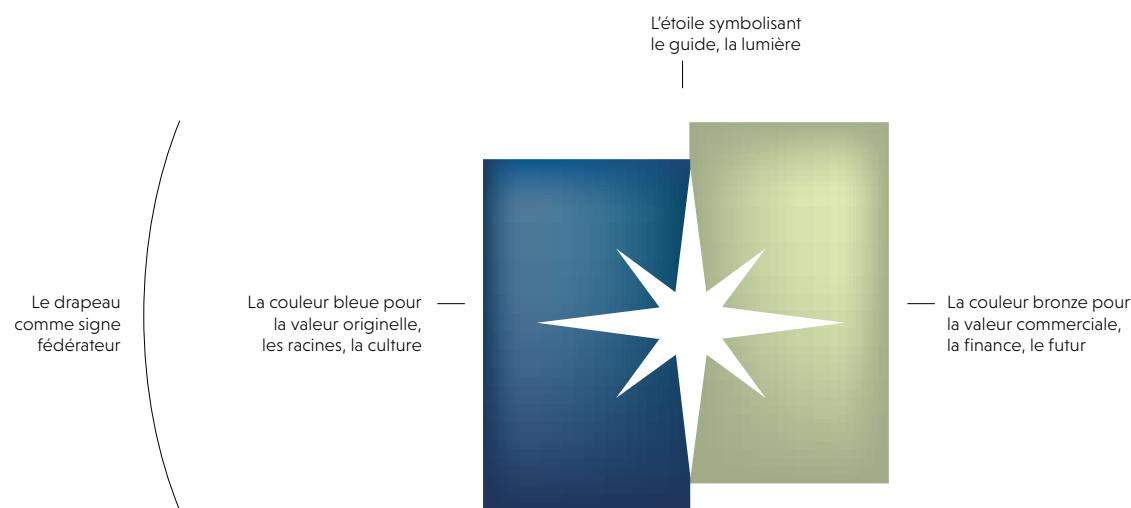
Et à ce propos, la relation quasi fusionnelle que j'ai eu l'occasion d'entretenir avec mes collaborateurs lorsque je dirigeais la banque au Gabon m'a valu le qualificatif de « manager paternaliste ».

Je l'assume, dans le sens où paternaliste signifie aimer ses enfants mais avec l'ambition de les voir grandir et devenir vaillants, courageux et téméraires devant les difficultés. Cela revient à manier le chaud et le froid.

Mais je n'exigerai jamais cela de mes directeurs. À chacun d'avoir son style de management, de s'adapter aux environnements et aux générations qui changent. L'important étant de ne pas casser le tissu social.



Visuel pour
la campagne de
communication
« BGFIBank met
en lumière vos
projets ».



le groupe

le métier

BGFI Bank

les fondations solides

2009

DE BGFIBANK À BGFIBank : LE LOGO ÉVOLUE

Analyse faite en 2009 : BGFIBANK a affirmé sa notoriété en Afrique subsaharienne grâce à ses bons résultats, la vision de son management, la qualité des produits et services proposés, la performance de son capital humain, mais aussi grâce à un langage de marque qui correspondait à ses ambitions.

L'étoile à huit branches, symbole du Groupe BGFIBank, a désormais acquis une place centrale. Elle est le guide qui permet à chacun de s'orienter et de se repérer dans l'univers bancaire. Elle assure le lien entre le groupe et ses clients et devient aussi l'élément fédérateur qui va cristalliser le savoir-faire et la valeur ajoutée de chacune des entités du groupe.

Le moment était venu de moderniser et de redynamiser la marque.

OUVERTURE DE BGFI INTERNATIONAL (PARIS, FRANCE)

Filiale de BGFIBank implantée à Paris, société financière au capital de 40 millions d'euros, BGFI International devient en 2009 la tête de pont européenne des sociétés du Groupe BGFIBank.

Elle succède au bureau de représentation de BGFIBANK ouvert à Paris en 2007 pour préparer le terrain de la future société financière.

DEMANDE D'AGRÉMENT

C'est fin décembre 2008 que le dossier de demande d'agrément est déposé au CECEI (Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement).

Un accord provisoire d'agrément en qualité de société financière obtenu en mars 2009 permet à BGFI International d'accorder des crédits import-export et des crédits documentaires, financer des projets industriels en Afrique et effectuer des opérations d'escompte d'effets de commerce. Elle peut également accorder des garanties et des cautions et, enfin, effectuer des opérations de transfert de fonds par virement entre les zones CEMAC et UEMOA et le reste du monde.

L'agrément définitif du CECEI tombera sept mois plus tard.

DEMANDE D'EXTENSION D'AGRÉMENT

En 2014, BGFI International introduit une demande d'extension d'agrément auprès de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), pour pouvoir intervenir en tant qu'établissement de crédit de plein exercice.

Entre-temps, des opérations significatives de *trade finance* ont pu être menées à l'initiative de BGFI International en faveur de clients de plusieurs filiales du groupe. BGFI International a également structuré des opérations complexes dans le cadre du financement du commerce international (café, cacao, coton, intrants divers, équipements...).

C'est le 21 avril 2015 que BGFI International obtient l'extension d'agrément accordée par l'ACPR.

BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT

La filiale européenne du Groupe BGFIBank devient une véritable banque de financement et d'investissement (BFI).

D'autre part, l'extension d'agrément à l'ensemble de l'Afrique subsaharienne permet à BGFI International de développer de nouvelles relations bancaires dans le cadre de transactions de *trade finance* avec des banques installées dans tout l'espace subsaharien, notamment en Afrique de l'Est.

BGFI International embrasse ainsi toute la gamme des produits de financement du commerce (*trade finance*), du préfinancement de la transaction jusqu'au dénouement par un crédit documentaire export, un effet avalisé ou une créance assurée par une agence publique de crédit ou par un assureur privé.

BGFI International deviendra BGFIBank Europe en 2016 (nouvelle étape à découvrir en page 127).

Photo de 2009. Le siège de BGFI International est situé au sein du 8^e arrondissement parisien. Cet endroit stratégique comprend de nombreux établissements financiers et sièges d'entreprises du CAC40, le palais de l'Élysée, le ministère de l'Intérieur et nombre d'ambassades.

2009



BGF International

12 11

DE 2010 À 2016

UN DÉVELOPPEMENT NATIONAL ET INTERNATIONAL

C'est une période faste en événements de grande ampleur qui s'ouvre pour le Groupe BGFIBank, marquée entre autres par l'ouverture de plusieurs filiales non seulement au Gabon mais surtout à l'international, le développement de l'activité d'assurance, des fusions-absorptions internes au groupe pour optimiser les performances organisationnelles et commerciales des sociétés concernées, sans oublier le lancement d'un nouveau projet d'entreprise et la préparation du suivant quatre ans plus tard...

PRÉAMBULE – POURQUOI CE PROCESSUS D'UN DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL FULGURANT ?

Au cours de la décennie précédente, BGFIBank avait ouvert deux filiales à l'international : au Congo et en Guinée équatoriale.

Rapidement, BGFIBank Congo s'est affirmée comme leader du marché bancaire congolais avec des parts de marché proches des 50 %. L'arrivée progressive de nombreuses banques n'a pas empêché la filiale congolaise de maintenir son leadership et de confirmer la qualité de son offre. D'autre part, et pour rappel, la maison-mère gabonaise avait depuis longtemps acquis le statut qui ne lui a jamais été contesté de banque n°1 au Gabon, selon les différents indicateurs de bilan.

Question : où dès lors trouver de nouvelles sources de croissance, quand on sait qu'avec quelque 50 % de parts de marché dans un marché concurrentiel, tout effort de nouveaux développements stratégiques ne pourra se traduire que très marginalement en nouvelles parts de marché ?

Réponse : dans la pénétration de marchés de niche comme le fait Loxia sur le marché de la microfinance au Gabon et par la création de nouvelles filiales bancaires sur les marchés internationaux.

Pour conforter cette réflexion, l'analyse des bilans montre que le Groupe BGFIBank dispose de fondamentaux solides pour réussir ce développement :

- en 2010, le total du bilan passe le cap des 1 000 milliards FCFA (1,53 milliard EUR) avec un résultat net consolidé de 23 milliards FCFA,
- la gouvernance du groupe, ainsi que la gestion et la maîtrise des risques, répondent aux normes organisationnelles les plus strictes en vigueur,
- la formation des équipes en place s'est vue renforcée dès 2008 avec la création de BGFI Business School,
- les ressources humaines sont performantes et multiculturelles,
- la recherche perpétuelle de l'excellence reste plus que jamais le leitmotiv du groupe comme en témoignent les certifications ISO 9001 successives.

Et enfin, le Groupe BGFIBank peut compter sur un actionnariat privé solide et stable, favorable à la nouvelle démarche de développement géographique.

Henri-Claude Oyima



La période 2010-2016 a été riche en événements de grande ampleur pour le groupe qui va réellement changer de dimension. C'était indispensable. Il y avait en effet le constat qu'étant n°1 au Gabon et ne disposant que de deux filiales extérieures, il nous fallait nous déployer à l'international si nous voulions maintenir notre niveau d'ambition au moment où nous clôturons notre projet d'entreprise Ambition 2010. Nous avons ciblé des pays avec une croissance forte afin de nous assurer un certain niveau de revenus.

Et nous avons travaillé rapidement car si vous arrivez à pas feutrés, vous ne bénéficiez d'aucune crédibilité. Il fallait montrer une ambition forte et imposer rapidement le respect.

Nous disposions des ressources à cet effet. Les équipes existaient. Mais à rester dans une même structure, elles risquaient l'étouffement par manque d'oxygène. Nous leur avons ouvert les portes de l'expatriation. Et être « expatrié africain », c'était une source de fierté, bien entendu accompagnée de tous les avantages habituellement liés à l'expatriation et à la fonction. Et nous avons réalisé cette ambition avec les ressources générées par les activités de la banque au Gabon : ressources humaines mais également financières.

Nous avons donc réalisé cette expansion sans endettement, ce qui est une des particularités de notre groupe. Nous avons utilisé les revenus créés par notre filiale originelle pour étoffer notre réseau international. Et dans le même temps, nous avons mis en place BGFI Holding Corporation, en charge de la supervision, de la régulation et du contrôle de l'ensemble.

Préalablement à cette forte croissance sur cinq ans, les administrateurs unanimes avaient compris et partagé mon ambition pour le groupe. Je les avais réunis au vert, à Lambaréné, loin des bruits et de la pression de la capitale. Nous avons défini ensemble le schéma du développement annoncé et pris les décisions nécessaires à sa réalisation. C'était en 2009... tout a été très vite ensuite.

MISE EN PLACE DU PROJET D'ENTREPRISE « CAP 2015 »

Le lancement du projet d'entreprise Cap 2015 est un fait marquant significatif de 2010. Il avait été élaboré et mis en place dès la fin de 2009.

L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE DÉMARCHE ENTREPRENEURIALE

Une nouvelle démarche entrepreneuriale émerge. Elle intègre les trois éléments du trinôme stratégique « croissance, développement international et leadership ».

Cet ambitieux projet d'entreprise marquera profondément le développement du groupe au cours des six années qui vont suivre ainsi que l'histoire future du Groupe BGFIBank.

Ce projet, ainsi que son successeur « Excellence 2020 », font l'objet du chapitre 3. À découvrir en détail en pages 141 et suivantes.

2010

Vers un changement de dimension du Groupe BGFIBank



Le visuel « Inventons notre futur », utilisé dans une campagne de communication B to C.



BGFIBank SA DEVIENT BGFH HOLDING CORPORATION (BHC), LA SOCIÉTÉ HOLDING TÊTE DU GROUPE

C'est un des principaux faits marquants de 2010.

Il transforme le Groupe BGFIBank en une organisation d'autant plus efficace qu'elle est désormais dotée d'une société faîtière capable d'assurer une vision commune à l'ensemble des filiales, d'en mutualiser les fonctions supports et de lui donner une unité de direction.

Le mécanisme conçu pour cette opération transforme BGFIBank SA en BGFH Holding Corporation. Simultanément, une nouvelle banque est créée au Gabon : BGFIBank Gabon, filiale de BHC.

Le Groupe BGFIBank dispose dès lors de nombreux atouts pour l'avenir, dont celui de pouvoir s'afficher progressivement comme un portail financier africain de qualité : portail d'accès géographique et portail d'accès multimétier dont les spécificités relèvent d'une stratégie de niches afin de pouvoir servir avec les compétences requises chacun des segments de la clientèle.

Cette opération « BHC » est largement décrite dans le chapitre 1, sous le titre « La gouvernance du Groupe BGFIBank », page 26.

Désormais doté d'une société faîtière, le groupe sera d'autant plus efficace, avec des fonctions supports mutualisées et une vision commune pour l'ensemble des filiales.

La vision stratégique de ses marchés et l'anticipation des attentes des clients confirment le positionnement de BGFIBank Gabon comme vaisseau amiral du groupe, à la fois leader et pionnier. Photo ci-contre : le siège de Libreville en 2008.

LA NOUVELLE HISTOIRE DE BGFIBank GABON

BGFIBank SA, la banque commerciale leader du marché gabonais et dont l'histoire remonte à 1971, devient en 2010 BGFIBank Holding Corporation. Une nouvelle banque est alors créée au Gabon par la holding qui détiendra 99,9 % du capital social fixé à 53,8 milliards FCFA. Sous l'appellation « BGFIBank Gabon », elle reprend le portefeuille clients, les activités bancaires et toute l'organisation de BGFIBank SA.

BGFIBank Gabon gère en 2010 une activité structurée autour de trois métiers : la banque de détail, la banque de financement et d'investissement (interlocuteur de référence pour les grandes entreprises) et la banque privée (métier en pleine dynamique de croissance).

En février 2010, BGFIBank Gabon se voit confirmer la certification ISO 9001, dans sa version 2008.

Le premier exercice social officiel de BGFIBank Gabon se solde par un total de bilan de 676 milliards FCFA pour un résultat net de 14 milliards.

SIX BILANS CONSÉCUTIFS EN CROISSANCE

En 2011, BGFIBank Gabon confirme sa position de leader du marché bancaire avec 45 % de parts de marché en crédits et 46 % de parts de marché en dépôts. Les résultats sont au rendez-vous du déploiement de la banque : le total du bilan passe le cap du milliard FCFA, le produit net bancaire s'affiche en hausse de 18 % à près de 50 milliards FCFA et le résultat net s'élève à 16 milliards. Cette croissance se poursuit les années suivantes.

En 2014, la majorité des activités commerciales du Gabon subissent l'impact d'un resserrement des liquidités mises à disposition de l'économie. Amorcé en 2013, ce phénomène s'accroît en 2014. Ne disposant plus des liquidités voulues, l'État gèle progressivement ses investissements et voit sa dette intérieure augmenter. Les entreprises en souffrent, en particulier dans le secteur des BTP, impactant directement les activités de BGFIBank, principal banquier des entreprises actives au Gabon.

Mais dès juin 2013, BGFIBank Gabon avait adapté ses modes opératoires. Grâce à cette démarche proactive face au ralentissement des affaires, BGFIBank Gabon réussit à maintenir ses parts de marché à un niveau moyen de 47 à 48 %, ce qui confirme son leadership dans un marché devenu fort ouvert à la concurrence.

L'HISTOIRE D'UNE RUPTURE POSITIVE, À LA CONQUÊTE DU DIGITAL

Deux mille quinze reste une année économiquement difficile. Pour BGFIBank Gabon, elle s'inscrit toutefois comme une année de rupture positive en termes de dynamique entrepreneuriale, marquée par le lancement d'une nouvelle stratégie à trois ans sous l'appellation « *Moving Forward* ».

Mobile Banking, Mobile Money... quatorze nouveaux produits sont lancés en 2015, directement ou indirectement liés aux nouvelles technologies déployées en matière de banque digitale. BGFIBank Gabon travaille ainsi en transversalité de ses quatre lignes d'activité : la banque des entreprises, la banque de détail, la banque privée et la banque des institutionnels, tout en faisant bénéficier de cette démarche les clientèles de Finatra et de Loxia.

(Lire à ce sujet : BGFIBank lance une offre de « banque digitale », page 126.)

L'exercice 2016 démontre clairement que le digital n'est pas un effet de mode mais qu'il s'inscrit bien dans la ligne stratégique qu'il fallait suivre. Clairement, le digital améliore l'offre client et aboutit à un accroissement du produit net bancaire. BGFIBank Gabon affirme sa suprématie technologique tout en démontrant que la digitalisation n'entraîne pas la suppression d'emplois.

Le « digital à visage humain » est une volonté managériale affichée.

MAIS LA VIE N'EST PAS UN LONG FLEUVE TRANQUILLE...

Deux mille dix-sept s'avère une année difficile pour BGFIBank Gabon.

D'une part, l'économie gabonaise connaît depuis plus de trois ans une décélération de la croissance due entre autres aux effets dépressifs du repli des activités pétrolières. Mais, en interne, la banque subit les conséquences d'une fraude enregistrée en février 2017 sur les cartes VISA prépayées. La gouvernance de la banque en sera fortement affectée.

2010

« BGFIBank Gabon ? Une banque solvable, professionnelle, proche et à l'écoute des entreprises. Parmi ses points forts : la rigueur, la performance, l'éthique et le professionnalisme. Avec la qualité de nos interlocuteurs, nous bénéficions d'un suivi permanent, stable et personnalisé. Et s'il fallait améliorer un point, ce serait peut-être le délai entre la demande, l'acceptation et la mise en place du crédit... Mais la banque met un point d'honneur à respecter strictement les procédures. Et donc Professionnalisme + Éthique + Confiance = Excellence. »



BGFI Bank





MAC VENEER SALUE LES SERVICES DE BGFIBank GABON

Témoignage extrait du rapport annuel 2018

Dans le domaine de la transformation du bois, Mac Veneer est une jeune entreprise active dans le secteur du placage bois (okumé et bois divers) et fourches. Elle a trouvé en BGFIBank Gabon une banque capable de soutenir son développement. Créée en avril 2017, l'entreprise exporte ses productions en Europe, Grande-Bretagne et vers Hong Kong. Elle a connu une croissance sensible en quelques mois.

Selon les propos du client, BGFIBank Gabon a été choisie pour sa capacité à proposer des solutions financières permettant de développer les activités de l'entreprise et l'accompagner dans ses investissements. BGFIBank Gabon répond en particulier rapidement et efficacement dans l'exécution des virements internationaux, ce qui permet à l'entreprise de satisfaire et rassurer ses fournisseurs étrangers.

Cette capacité de réaction, ainsi que la disponibilité et le dynamisme de la banque sont des atouts qui ont convaincu l'entreprise.

Mac Veneer considère BGFIBank Gabon comme « un partenaire de premier choix qui offre une qualité de services au-dessus de la moyenne. La banque assure également la sécurité et la protection des investissements par un suivi professionnel des activités de l'entreprise et reste attentive aux besoins en matière de trésorerie et de financement auxquels elle fait face. »

Cette contre-performance ainsi que l'accroissement du risque opérationnel amènent la direction générale du groupe à réorganiser la filiale et mettre en place cinq plans d'urgence, notamment sur le crédit, le contrôle permanent et les risques, les ressources humaines, le système d'information et la maîtrise des frais généraux.

Un nouveau plan stratégique « ReiBan » (Réinventer la banque) est validé par le conseil d'administration en sa session de juin 2017. Il mise sur la consolidation des acquis. Dans le même temps, un département *Trade Finance* voit le jour afin de présenter des alternatives aux financements classiques naguère octroyés à certains clients du segment grandes entreprises.

Au second semestre 2017, dans le cadre de la consolidation des acquis, la filiale gabonaise revoit son système de conformité et procède à la nomination d'un directeur de la Conformité.

Toujours en 2017, une mission conduite par le cabinet Ernst & Young d'Abidjan audite la conformité de BGFIBank Gabon (ainsi que quatre autres filiales) aux exigences internationales de Bâle II et Bâle III. Les points d'amélioration identifiés dans cet audit donnent lieu à des mesures correctives qui se retrouvent dans le plan stratégique RéiBan 2018-2020.

Malgré les aléas de 2017, la banque confirme en 2018 son rang de leader incontestable sur le marché bancaire sous-régional, de par son savoir-faire et la forte implication de son personnel. Elle demeure, avec la confiance de ses clients, une banque solide et pérenne pour les accompagner dans leurs projets.

2019-2020, UNE PÉRIODE CONJONCTURELLE DIFFICILE

En mars 2019, l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation de change en zone CEMAC, destinée à limiter la sortie des capitaux et à reconstituer les réserves de change, a engendré un ralentissement de l'activité économique (difficultés de paiement des fournisseurs) et une certaine fragilisation des opérateurs économiques qui dépendent fortement des importations.

Pour la banque, toutefois, le respect des nouvelles exigences réglementaires permet de renforcer la connaissance des clients, de mieux appréhender les aspects documentaires devant entourer une opération de transfert et de mieux accompagner le client dans le déroulé de ses opérations.

« RéiBan 2020 », c'est réinventer la banque et plus particulièrement réinventer la proximité avec le client. Ce plan stratégique à trois ans représente pour BGFIBank Gabon un véritable retour aux fondamentaux qui ont contribué à la solidité financière et organisationnelle ainsi qu'à la réputation de la banque. Durant ces trois années, l'ensemble des collaborateurs de BGFIBank Gabon feront preuve de rigueur, de discipline, de conviction, de responsabilité, de passion, d'éthique et de solidarité pour améliorer le recouvrement de créances, accélérer la transformation digitale et, ce faisant, accroître les performances du vaisseau amiral du Groupe BGFIBank. Enjeu de ce plan ambitieux et fédérateur : assurer la performance et garantir la pérennité de BGFIBank Gabon.

Sur le plan macroéconomique, la persistance des tensions commerciales au niveau mondial et la pandémie de Covid-19 en 2020 viennent paralyser une économie qui tentait de sortir d'une conjoncture défavorable. La prévision de croissance s'annonce négative.

LA BANQUE MAINTIENT LE CAP DU DÉVELOPPEMENT

BGFIBank Gabon montre, dans cette période difficile, sa forte capacité de résilience, entre autres par l'optimisation de la gestion des problématiques prioritaires de la clientèle, un accompagnement renforcé des équipes commerciales et opérationnelles dans leur mission de développement et l'étoffement de l'offre digitale.

De nouveaux services sont mis sur le marché, entre autres : BGFICash Management (lire ci-contre), un service de retraits d'argent des abonnés d'Airtel Money sur les guichets automatiques de la banque, la mise en place de nouveaux services sur l'application BGFIMobile, une plateforme innovante d'ouverture de comptes en ligne, la carte Visa Motion Code (une première en Afrique) ...

Dans le même temps, la banque poursuit l'élargissement de son réseau avec l'ouverture de nouveaux points de contact : l'agence Venus au centre-ville de Libreville, le centre d'affaires FIDIS à Port-Gentil, le centre d'affaires Grenat au centre-ville de Libreville, ainsi qu'un bureau à NKOK Céphée au sein même de la Zone économique spéciale.

Enfin, pour accélérer cette démarche de transformation profonde et accompagner plus que jamais le développement des opérateurs économiques, la banque a procédé à une augmentation de son capital social, le portant à un niveau inédit dans la zone CEMAC (plus de cent milliards FCFA).

BGFI CASH MANAGEMENT

Fin 2019, BGFIBank Gabon lance un nouveau produit d'e-banking à destination des grandes entreprises. BGFICash Management est un portail web unique, sécurisé et convivial qui permet d'accéder au meilleur de la banque et répond aux exigences de rapidité et de confort des clients.

Plus qu'un simple service d'e-Banking, cette plateforme propose plus de 15 services essentiels pour le suivi des comptes d'une grande entreprise. En complément de la consultation des comptes, virements, extraits de comptes, BGFICash Management permet aux clients de faire des demandes de financement en ligne et d'en suivre l'état d'avancement avec la solution BGFITracking, d'avoir accès au forex, au trading, au trade finance (demande de remise documentaire et crédit documentaire) et à BGFISalaire (paiement multiple par virement ou carte salaire).

BGFICash Management propose également des solutions exclusives et efficaces pour optimiser la trésorerie des entreprises clientes à travers des applications comme BGFIClearing qui permet de numériser des chèques à distance puis les transmettre à la banque, et BGFIPayment qui permet de gérer les versements en espèces en agence par leurs partenaires commerciaux.

2010





TÉMOIGNAGES DE DEUX CLIENTS « GRANDES ENTREPRISES »

« Nous sommes entrés en relation avec BGFIBank en 2000, car nous cherchions des partenaires solides et réactifs, extrêmement au fait de l'actualité économique du pays et de notre secteur d'activité. BGFIBank Gabon est sans aucun doute la banque où nous trouvons le plus d'interlocuteurs concernés et intéressés par nos projets. La valeur ajoutée de la banque tient en ce professionnalisme et en cette qualité de connaissance détaillée de l'environnement.

Le Groupe BGFIBank est indépendant de tout groupe bancaire international. C'est véritablement un atout; ici les sujets importants sont connus et appréciés par toutes les instances dirigeantes du groupe. Le client de BGFIBank n'est pas dilué dans un environnement déresponsabilisé comme tel est souvent le cas dans des groupes bancaires internationaux de plus grande taille. »

PHILIPPE MAN est directeur financier du groupe Peschaud Gabon, leader de la logistique pétrolière intégrée, grand armateur et gestionnaire de quais.

« Gabon Telecom et BGFIBank ont réussi à développer une relation historique pour le financement de projets Telecom. Actuellement, la banque nous offre ses services pour le financement de projets et la gestion des transactions internationales. Nous bénéficions d'une bonne qualité de services et de la grande notoriété de la banque. C'est important, sachant qu'aujourd'hui la qualité des relations est devenue la raison majeure pour laquelle les clients décident ou non de changer de banque, surtout pour les services corporate. »

ABDERRAHIM KOUCAA est directeur général de Gabon Telecom, premier opérateur sur tous les segments du marché télécom au Gabon (mobile, fixe, Internet et entreprises).



Le nouveau siège
de BGFIBank Gabon
à Libreville (2021).





BGFIBank MADAGASCAR OUVRE EN AVRIL 2010

Le 2 avril 2010, le Groupe BGFIBank entame une nouvelle étape de sa politique de développement à l'international avec l'ouverture de BGFIBank Madagascar. BGFIBank Holding Corporation en est actionnaire à hauteur de 90 % aux côtés d'investisseurs privés.

Comme pour la Guinée équatoriale en 2001, cette ouverture à Madagascar est-elle un pari sur l'avenir ? Peut-être... mais en tout cas, un risque entrepreneurial, dans un pays dont l'économie souffre alors des incertitudes liées à la crise politique débutée en 2009. D'autant plus que le secteur bancaire est très concurrentiel, avec dix banques commerciales relativement dynamiques sur un territoire de 20 millions d'habitants dont 3 % sont bancarisés.

UN RISQUE ENTREPRENEURIAL MESURÉ

Ce risque entrepreneurial est mesuré par les instances du groupe qui perçoivent le développement potentiel de ce pays riche d'un capital naturel unique au monde et diversifié permettant le développement de filières telles que l'agriculture, l'élevage, la pêche, les industries extractives, le tourisme... Sans compter un positionnement géostratégique de premier plan, une capacité de rebond des acteurs économiques face à la crise que vit le pays, ainsi qu'une population jeune et une main-d'œuvre abondante à coût compétitif, facile à former et à rendre davantage performante.

Antananarivo ou Tananarive
– en malgache : le « village des milles » – concentre les principales activités économiques, culturelles et politiques de Madagascar.

En accord avec la stratégie du groupe, la clientèle ciblée est prioritairement constituée, en 2010, des grandes entreprises, des institutionnels, des PME/PMI à fort potentiel et des particuliers haut de gamme.

Mais face aux difficultés rencontrées par l'économie malgache entre 2010 et 2016, et compte tenu de quelques « erreurs de jeunesse » de la banque qui a eu du mal à bien se positionner dans ce marché très, voire trop concurrentiel, il fallut attendre 2017 pour que la rentabilité soit au rendez-vous des efforts commerciaux complétés par une nouvelle réflexion stratégique.

Siège de BGFIBank Madagascar lors de l'ouverture de la banque en 2010.



« BGFIBank figure parmi les principales banques en Afrique, sa connaissance de l'Afrique est très importante pour la bonne connaissance des marchés dans lesquels nous intervenons. Nous avons développé avec la banque une relation cordiale et de confiance dont nous sommes très satisfaits.

Nous avons un leitmotiv commun avec le Groupe BGFIBank : l'excellence. "Pour grandir et avancer ensemble vers une seule et unique direction, il faut constamment rechercher l'excellence" dit notre CEO, Ylias Akbaraly. »

TIANA RASAMIMANANA

est directeur de cabinet à la présidence du groupe Sipromad. Entreprise locale puis régionale, le Groupe Sipromad s'est imposé au fil des ans comme un acteur international actif dans plusieurs secteurs d'activités : agrobusiness, aviation, finance, industrie, immobilier, énergies renouvelables, technologie.



« À la recherche de nouvelles opportunités pour satisfaire nos besoins en financement, nous sommes entrés en relation d'affaires avec BGFIBank Madagascar en 2014. Étant donné la taille des marchés que nous exécutons, nous sommes très demandeurs de lignes de crédits. Au vu de la rapidité des traitements des dossiers et des réponses satisfaisantes, nous apprécions notre relation avec la banque qui est à l'écoute de nos besoins et a su nous accompagner dans l'évolution de notre entreprise. En plus, l'ouverture des agences dans la région Sava, notre zone d'attache, est un atout. »

GESHLAIN BEKALO est cofondateur de l'entreprise Harold, PME malgache créée en 2000, spécialisée en aménagements hydroagricoles et pistes rurales.





« Créée en 2014, mon entreprise est cliente de BGFIBank Madagascar depuis 2015 et profite de son réseau d'agences, entre autres à Antananarivina, Sambava et Ambanja. Dans le contexte actuel de l'économie mondiale, l'accompagnement de la banque et ses efforts pour entretenir une relation d'affaires à long terme sont fort appréciés. La qualité de la relation client est un point fort de BGFIBank. Suggestion : activez un peu, si possible, la vente des devises... Par contre nous apprécions très fort l'accord récent d'une autorisation d'avance sur bon de commande de 8 milliards d'Ariary. »

ROBERTINE RAVOLOLONIRINA est la fondatrice des Épices de Madagascar. Cette entreprise fait la collecte, le conditionnement et l'exportation de vanille. Elle exporte bon an mal an 40 à 80 tonnes de vanille et emploie une forte intensité de main-d'œuvre allant de 300 à 700 saisonniers en haute saison pour ses deux installations à Ambanja et à Sambava. Les exportations sont tournées vers l'Europe et les États-Unis.

« C'est la renommée de BGFIBank qui nous a amenés à en devenir clients. La banque nous a accordé un prêt bancaire à long terme pour l'acquisition de matériels et d'équipements médicaux spécifiques. Nous avons apprécié la rapidité de traitement du dossier. Pour l'instant (ndlr : début octobre 2020), nous espérons un report d'échéances dans le contexte difficile de la crise sanitaire qui a entraîné des conséquences néfastes pour notre entreprise... Il n'empêche que la qualité des services de la banque, sa capacité à répondre à nos besoins ainsi que son réseau d'agences facilitent le développement de l'institut. »

ELANIRINA RAKOTOMALALA est secrétaire général de l'Institut Médical de Madagascar créé en 2009 et en relation d'affaires avec BGFIBank Madagascar (agence Isotry) depuis 2019.

DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE VERS LE SEGMENT DE LA BANQUE DE DÉTAIL

En 2018, BGFIBank Madagascar engrange de beaux résultats dus à l'importante transformation à laquelle elle a été soumise au cours de l'exercice. Entre autres : le renforcement des fonds propres, le développement du réseau d'agences et de guichets automatiques bancaires pour toucher davantage le marché *Retail*, une bonne maîtrise des risques, le déploiement d'un système d'information moderne et sécurisé, et une nouvelle approche commerciale.

En 2019, BGFIBank Madagascar ouvre six agences supplémentaires dans la partie Nord de la grande île : Diégo, Antsohihy, Nosy Be, Ambanja, Mananara et Antalaha.

Pour assurer et maîtriser ce développement, la banque a recruté 145 nouveaux collaborateurs en 2019-2020, affectés dans les différents services, dont le pôle commercial.

EN PHASE AVEC LE PROJET D'ENTREPRISE EXCELLENCE 2020

Le plan Excellence 2020 du Groupe BGFIBank a permis à la filiale de réorienter sa stratégie conformément aux attentes du marché en lui faisant bénéficier d'une banque de proximité, donc proche de ses clients.

Cette stratégie se poursuivra dans les années à venir avec une orientation poussée vers la digitalisation des services bancaires.



Siège « Atrium » de BGFIBank Madagascar.



EN AOÛT 2010, C'EST AU BÉNIN QUE BGFIBank AFFIRME SA PRÉSENCE

BGFIBank Bénin ouvre ses portes au public le 19 août 2010. BGFI Holding Corporation en est actionnaire à hauteur de 65% aux côtés d'investisseurs privés.

Au-delà du positionnement classique du groupe, BGFIBank Bénin s'investit en premier lieu sur le segment de la banque de détail afin de répondre aux besoins et aux spécificités du marché local et construire sa notoriété et son image.

Les problèmes de gestion rencontrés en 2012 sont rapidement maîtrisés.

En 2013, le total du bilan connaît une hausse de 51%, les dépôts croissent de 10%, les crédits de 47% et le résultat net se retrouve en zone positive. La banque confirme son positionnement sur la clientèle des particuliers moyens et haut de gamme et sur les grandes entreprises.

BGFIBank Bénin ouvre ses portes au public en août 2010. La banque séduit plus de 7 000 clients dès la première année.

EN ROUTE VERS DE NOUVEAUX DÉFIS

Le système bancaire béninois compte alors 12 banques (elles seront 15 en 2016) et dispose de près de 100 agences représentant 1600 emplois. Les quatre premières banques de la place mobilisent plus de 70% des ressources collectées, dont environ 50% pour les deux premières. Le marché est donc concurrentiel et sera difficile à percer... défi que relève à nouveau le Groupe BGFIBank.

Défi relevé avec succès? En tout cas, les résultats des premiers mois d'activité sont encourageants avec un résultat net positif au 31 décembre.

La première année complète d'exercice conforte le potentiel de performances de la banque qui atteint près de 105 milliards FCFA de taille de bilan et séduit plus de 7 000 clients. Cinq agences sont ouvertes en 2011.

Elles passent à neuf en 2012, toutes équipées de guichets automatiques bancaires. Toutefois, cet exercice est marqué par une forte augmentation des frais généraux et le niveau des dotations nettes aux provisions atteint un seuil historiquement élevé. BGFIBank Bénin connaît une forte contre-performance.

Le conseil d'administration décide alors du renforcement des fonds propres afin d'impulser une dynamique nouvelle à la filiale et réaffirmer l'attachement de ses actionnaires à la pérennité de l'établissement. En mars 2013, le capital social est porté à 25 milliards FCFA.



2010

2010

PREMIÈRE BANQUE CERTIFIÉE ISO 9001 VERSION 2015 AU BÉNIN

En 2018, la banque entre dans une nouvelle dimension. Première banque certifiée ISO 9001 version 2015 au Bénin, la filiale insiste sur ses relations clientèle bien ciblées et un niveau élevé de service. Elle entre dans le TOP 5 des banques béninoises.

UNE GRANDE CAPACITÉ DE RÉSILIENCE ET D'ENDURANCE

Le 20 août 2019, les autorités nigérianes décident de fermer les frontières terrestres et d'interdire toute importation ou exportation de marchandises par la route avec les pays voisins. Cette mesure vise officiellement à lutter contre la contrebande mais pénalise fortement le Bénin, pays de transit qui partage plus de 700 km de frontières avec le Nigeria.

À cela s'ajoute, en 2020, le fort impact de la pandémie de la Covid-19 sur les transactions commerciales internationales et les difficultés liées aux recouvrements des créances en souffrance.

Mais BGFIBank Bénin fait preuve de résilience et d'endurance. Elle poursuit son développement : engagement d'une vingtaine de collaborateurs pour des fonctions opérationnelles, lancement de nouveaux produits et services, entre autres BGFI Night, le Mobile Banking, le Mobile Money, et, dans le cadre du projet d'entreprise Excellence 2020 du groupe, une organisation des métiers désormais orientés vers tous les segments de marché.

BGFIBank Bénin poursuit son développement commercial tout en maîtrisant les frais généraux et le coût du risque, et bénéficie d'une bonne rentabilité des fonds propres. En dix ans, la banque a développé un réseau de dix points de vente dont sept agences et trois cash points, couvrant cinq des douze régions du pays.



Le siège
de BGFIBank
Bénin en 2018.

L'ouverture
de BGFIBank Bénin
est suivie de près par
l'ouverture de BGFIBank
RDC le 4 octobre 2010.



BGFIBank rayonne désormais en
République Démocratique du Congo

Sabot



FCC

Congo

Cameroun

Benin



France

Guinée
Equatoriale



BGFIBank

DE VIA BRUXELLES
dances rapides et faciles
de 200 destinations.

ussels airlines

TRANS EXCELLENCE
TR.EX 0104



« BGFIBank RDC nous a accompagnés par un financement lors du lancement des activités de Monishop en 2012. Aujourd'hui, nous sommes ravis d'avoir renouvelé nos relations d'affaires avec la banque, laquelle nous a octroyé cette année un nouveau financement dans le cadre de notre projet d'expansion et de réalisation d'un deuxième centre commercial et immobilier dans le centre-ville de Kinshasa. Ce projet d'investissement sera complété en fin d'année 2021 et représente un tournant stratégique clé pour Monishop.

Selon moi, BGFIBank RDC se démarque des autres banques de la place par sa réactivité, la rapidité avec laquelle le client est pris en charge et l'efficacité dans le traitement des requêtes. Bref, une qualité de service fortement personnalisée.

D'autre part, nous sommes ravis de découvrir la nouvelle dynamique de la Banque depuis deux ans. Ayant connaissance de la banque depuis bientôt dix ans, force est de constater que son positionnement sur le marché local et ses activités ont pris un nouveau tournant, changements que je qualifierais d'extrêmement positifs. »

TOUSSAINT NDOMBASI est associé, gérant et actionnaire majoritaire de Monishop, une entreprise d'importation et de distribution de produits agroalimentaires. Elle exerce également des activités d'immobilier commercial.

« Jusqu'il y a peu, les clients congolais ne bénéficiaient pas d'accompagnement de la part de géants panafricains avec une connaissance spécifique du marché d'Afrique centrale. La présence de BGFIBank RDC dans le pays depuis 2010 nous permet d'avoir un partenaire financier qui comprend les challenges de notre terrain et nous offre la qualité de produits et de services d'une banque internationale. »

DIDIER KABWELA, administrateur de société, est un client privé fidèle depuis bientôt 10 ans.

BGFIBank RAYONNE DÉSORMAIS EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Le Groupe BGFIBank inaugure, le 4 octobre 2010, BGFIBank RDC à Kinshasa. BGFIBank Holding Corporation en est actionnaire à hauteur de 60% aux côtés d'actionnaires privés.

Le secteur bancaire en République démocratique du Congo connaît à cette époque un regain d'activité depuis les mesures de libéralisation économique et l'organisation d'élections. Près de 20 banques agréées sont installées dans le pays, motivées par les perspectives de croissance économique et la situation de sous-bancarisation générale de l'économie congolaise.

De l'avis général, toutefois, le marché bancaire semble saturé, ce qui sera confirmé ultérieurement, le nombre de banques commerciales étant ramené à 16 en 2019.

LE DÉFI DE LA PERFORMANCE

Mais ici également, BGFIBank relève le défi de la performance pour pénétrer ce vaste marché, mettant un accent particulier sur le secteur minier (conformément aux principes qui prévalaient à la création de la banque

au Gabon en 1971), sur les segments des grandes entreprises et institutionnels, ainsi que des PME à haut potentiel et des particuliers haut de gamme.

BGFIBank RDC s'implante progressivement dans le pays avec, entre 2011 et 2020, l'ouverture de huit agences dont, très logiquement, une présence forte à Lubumbashi. À Kinshasa, le nouveau bâtiment du siège social sur le boulevard du 30 Juin est inauguré en avril 2013.

Dépôts et crédits croissent rapidement pour atteindre dès fin 2013 respectivement 110 et 75 milliards CDF. Mais le coût du risque est relativement élevé, ainsi que les frais généraux, mettant à mal la rentabilité de la filiale qui entrera toutefois en zone positive au terme du quatrième exercice social. La banque réussit cette année-là une belle pénétration du marché bancaire. BGFIBank RDC se positionne en 2015 au 6^e rang en termes de total de bilan et de crédits, et au 7^e rang en termes de dépôts.

Mais l'augmentation des frais généraux et du coût du risque en 2017, ainsi que le ralentissement de l'économie, mettent à mal cette belle croissance bénéficiaire des deux années précédentes.

En 2010, BGFIBank ouvre ses premiers bureaux à Kinshasa, au cœur de La Gombe.



L'AUBE D'UN JOUR NOUVEAU

Pour réactiver les ambitions définies pour la filiale congolaise, le conseil d'administration de BGFIBank RDC, réuni à Kinshasa le 2 mai 2018, redéfinit l'organisation de la banque et met en place une nouvelle gouvernance : nouveau président du conseil en la personne de Henri-Claude Oyima, nouvelle direction générale et arrivée de nouveaux administrateurs indépendants.

Le capital est désormais détenu à 100% par BGFI Holding Corporation.

En adaptant son organisation selon le principe de la recherche permanente de l'excellence, BGFIBank RDC prouve l'engagement à long terme du Groupe BGFIBank en RDC, ainsi que son ambition d'y rester un acteur bancaire de référence.

L'EXCELLENCE EN LIGNE DE MIRE

Dans le contexte de son déploiement commercial, BGFIBank RDC cible tout particulièrement, depuis 2019-2020, les segments des grandes entreprises, des PME à haut potentiel et les institutionnels. La banque sert également les professionnels idéalement affiliés aux trois segments précités.

Parmi les produits et services fortement appréciés, la banque propose à ces segments de la clientèle des solutions de financement sur mesure, des services de *trade finance* et des produits de placement multidevise.

De nouveaux produits seront introduits vers la fin de 2020 parmi lesquels BGFI Cash Management, BGFIMobile et la nouvelle carte sécurisée Visa.

La banque est présente dans les grands centres économiques du pays : Matadi et Boma pour le « Grand-Ouest », Kinshasa et Mbuji-May pour la région « Kinshasa & Centre », Bunia, Lubumbashi et Kolwezi pour le « Grand-Est ».



2010

UN ENGAGEMENT SOCIÉTAL

BGFIBank RDC s'engage aux côtés du Prix Nobel de la Paix, le docteur Denis Mukwege, lors de la journée internationale des droits des femmes en RDC, le 8 mars 2020.

À cette occasion, la banque annonce son engagement à soutenir financièrement l'hôpital de Panzi et confirme sa volonté de collaborer avec la Fondation BGFIBank afin de poursuivre des actions sociales en RDC sur le long terme.

Active en République démocratique du Congo depuis octobre 2010, BGFIBank s'est rapidement lancée dans l'étude et la construction d'un nouveau siège social sur le boulevard du 30 Juin à Kinshasa.

D'un style architectural propre au Groupe BGFIBank, le nouveau siège est inauguré en avril 2013. Le choix de cet investissement significatif relève de la réflexion stratégique mesurée qui avait déjà prévalu dans la décision d'une présence forte dans ce pays riche en matières premières, au cœur de l'Afrique.





FIN 2010, BGFIBank CAMEROUN REÇOIT L'AGRÉMENT

BGFIBank Cameroun a été créée en mars 2009. L'agrément du régulateur a été obtenu en novembre 2010. BGFI Holding Corporation en est actionnaire à hauteur de 75 % aux côtés d'investisseurs privés.

Douze établissements bancaires se partagent le marché. BGFIBank Cameroun entend y réaffirmer le positionnement du groupe sur les segments des grandes entreprises et institutionnels, des particuliers haut de gamme et des PME/PMI à haut potentiel.

UNE COMPÉTENCE DISTINCTIVE RAPIDEMENT AFFIRMÉE

La banque se différencie rapidement en prônant une amélioration de la qualité de service, une relation clientèle renforcée, la réduction des délais d'obtention des crédits et l'offre de produits innovants. Dès 2011, quatre agences ouvrent leurs portes dans le pays, trois à Douala et une à Yaoundé. Le premier résultat net positif s'affiche au bilan de 2012 grâce au succès des actions commerciales.

Quatre atouts ressortent clairement au terme des quatre premières années : une organisation rigoureuse, le respect des engagements de service, une capacité d'innovation et le dynamisme d'équipes jeunes et motivées.

En 2015, deux agences ouvrent dans l'Ouest du pays, à Bamenda et à Bafoussam. En 2016, une deuxième agence ouvre à Yaoundé, la capitale politique du pays. Cette même année, la banque réussit l'exploit d'afficher une croissance continue en progression de 31 % pour un résultat net toujours en hausse, à 4,6 milliards FCFA.

UN MANAGEMENT RIGOUREUX... ET LA CERTIFICATION ISO 9001 VERSION 2015

Cette croissance soutenue tient d'une direction managériale rigoureuse guidée par les quatre axes du projet d'entreprise « Excellence 2020 » du Groupe BGFIBank : l'excellence commerciale, l'excellence organisationnelle, l'excellence humaine et l'excellence prévisionnelle.

En 2017, la banque ouvre une 7^e agence, l'agence « Topaze » à Yaoundé. Simultanément, BGFIBank Cameroun devient la première banque du pays certifiée ISO 9001 version 2015. À la faveur de cette certification, la banque procède à une réorganisation de son service client en instaurant un dispositif d'écoute clientèle plus performant.

Fin 2017, elle obtient l'autorisation d'émettre la monnaie électronique suite à l'obtention de l'agrément de la BEAC. Au 31 décembre de cette année, le résultat net franchit le cap symbolique des 5 milliards FCFA.

Pendant ce temps, le Cameroun demeure une « terre d'opportunités » et conserve une forte attractivité pour les investisseurs locaux et étrangers grâce à sa stabilité politique et en raison des besoins importants en infrastructures et services. Et quand bien même le contexte économique affiche des performances plus contrastées en 2018, BGFIBank Cameroun continue son développement, avec un slogan qui s'affirme comme une réalité :

« Ouvrir un compte à BGFIBank Cameroun, c'est bénéficier des avantages d'une banque à taille humaine et de l'expertise du premier groupe bancaire de la zone CEMAC ».

L'une des réussites de cette année 2018 est sans nul doute, en tant qu'arrangeur et chef de file, le lancement avec succès de l'opération « Alios 01 5.75% Brut 2018-2023 », le premier emprunt obligataire d'une société privée, avec un taux de souscription de 110 %.

ALIOS FINANCE CAMEROUN S'APPUIE SUR L'EXPERTISE DE BGFIBank CAMEROUN

extrait du rapport annuel de 2018

Leader du crédit-bail au Cameroun, avec une part de marché de plus de 30 %, Alios Finance Cameroun (filiale du groupe du même nom) est active depuis une soixantaine d'années sur le marché camerounais. Elle accompagne les entreprises et les particuliers pour leurs besoins d'investissements (matériel roulant, équipement de production...) sur l'ensemble du territoire au départ de quatre sites. Alios Finance Cameroun a un volume annuel de financements à l'économie autour de 25 milliards FCFA (l'équivalent de 38 millions EUR).

Elle s'est adressée à BGFIBank Cameroun pour l'expertise reconnue du Groupe BGFIBank et la qualité de service de la Banque.

C'est dans ce cadre qu'Alios a levé sur le marché financier 8 milliards FCFA par emprunt obligataire pour financer son développement.

AUX CÔTÉS DU GOUVERNEMENT

En 2020, l'économie camerounaise est frappée par la propagation de la pandémie mondiale de Covid-19. La banque entend toutefois tenir un rôle proactif pour accompagner les entreprises.

À cet effet, BGFIBank Cameroun a signé avec le gouvernement un accord portant sur un refinancement de 10 milliards FCFA au profit des PME pour les accompagner dans la traversée de la crise et booster la reprise des activités, avec l'appui technique du ministère des Finances.

« La pandémie de Covid-19 nous a tous impactés à des degrés divers et nous a fait réaliser à quel point nous dépendons les uns des autres. Nous ne saurions donc rester sourds aux sollicitations des différents acteurs de notre chaîne de valeurs », a fait savoir Abakal Mahamat, directeur général de BGFIBank Cameroun.

UNE CROISSANCE SOUTENUE

La croissance observée en 2019 ainsi que la tendance du début d'année 2020 résultent de réponses adéquates apportées aux besoins accrus en financement de la part de l'État et d'autres acteurs majeurs de l'économie locale.

BGFIBank Cameroun se positionne ainsi comme partenaire de choix sur des projets structurants dans le secteur de l'industrie agroalimentaire (cacao, huile, margarine, etc.). Grâce à un solide plan de continuité d'activité, la banque résiste bien aux secousses avec une performance à mi-2020 au-delà des objectifs fixés.

Sur la même période, BGFIBank Cameroun se dote de deux nouveaux « bijoux » : l'agence haut de gamme Topaze dans la capitale politique Yaoundé, et l'agence Jade à Douala dans l'arrondissement à fort potentiel de Douala 5^e.

Les ambitions d'expansion se concrétiseront à court terme et moyen terme, notamment avec l'ouverture de cash points et d'un nouveau centre d'affaires dans la ville de Douala.

Aujourd'hui, la banque compte huit agences et emploie 194 personnes. Le directeur général de BGFIBank Cameroun porte un regard serein sur l'avenir de la banque :

« Avec un réseau d'agences plus étendu, l'optimisation de nos ressources et le renforcement ainsi que la création d'offres de proximité (telles que BGFICollecte, BMS, CashOut, CallCenter, LinkWeb, BGFExpress, etc.), la relation avec nos clients ne s'en trouvera qu'améliorée. De plus, le renouvellement de notre certificat ISO est un témoignage de bonne santé financière et réglementaire au service de notre réputation.

Ces différentes mesures sont au service de notre ambition de faire intégrer à BGFIBank le top 5 des banques au Cameroun. »

Le siège de BGFIBank Cameroun dont le premier résultat net positif s'affiche dès 2012 grâce au succès des actions commerciales menées.



TÉMOIGNAGES DE CLIENTS PRIVÉS

« J'avais besoin de me diversifier et j'avais une très bonne impression de BGFIBank Gabon par le biais d'une relation proche. J'y reste aujourd'hui pour la proactivité dans les échanges et la qualité du service. Et parmi les produits, j'apprécie particulièrement le *call back* ainsi que BGFAlert en temps réel. »

KUIYA VICTOIRE LAJOIE est chef d'entreprise, en relation avec BGFIBank Cameroun depuis 2014

« La filiale camerounaise évolue fort bien, j'en apprécie la rapidité des opérations, la promptitude des gestionnaires et... les billets neufs dans les distributeurs. Mais attention à quelques dysfonctionnements récurrents de produits informatiques. Par contre, j'aime votre ambition confirmée de "haut de gamme". »

EWONDO NOAH est promoteur immobilier, en relation avec BGFIBank Cameroun depuis 2016

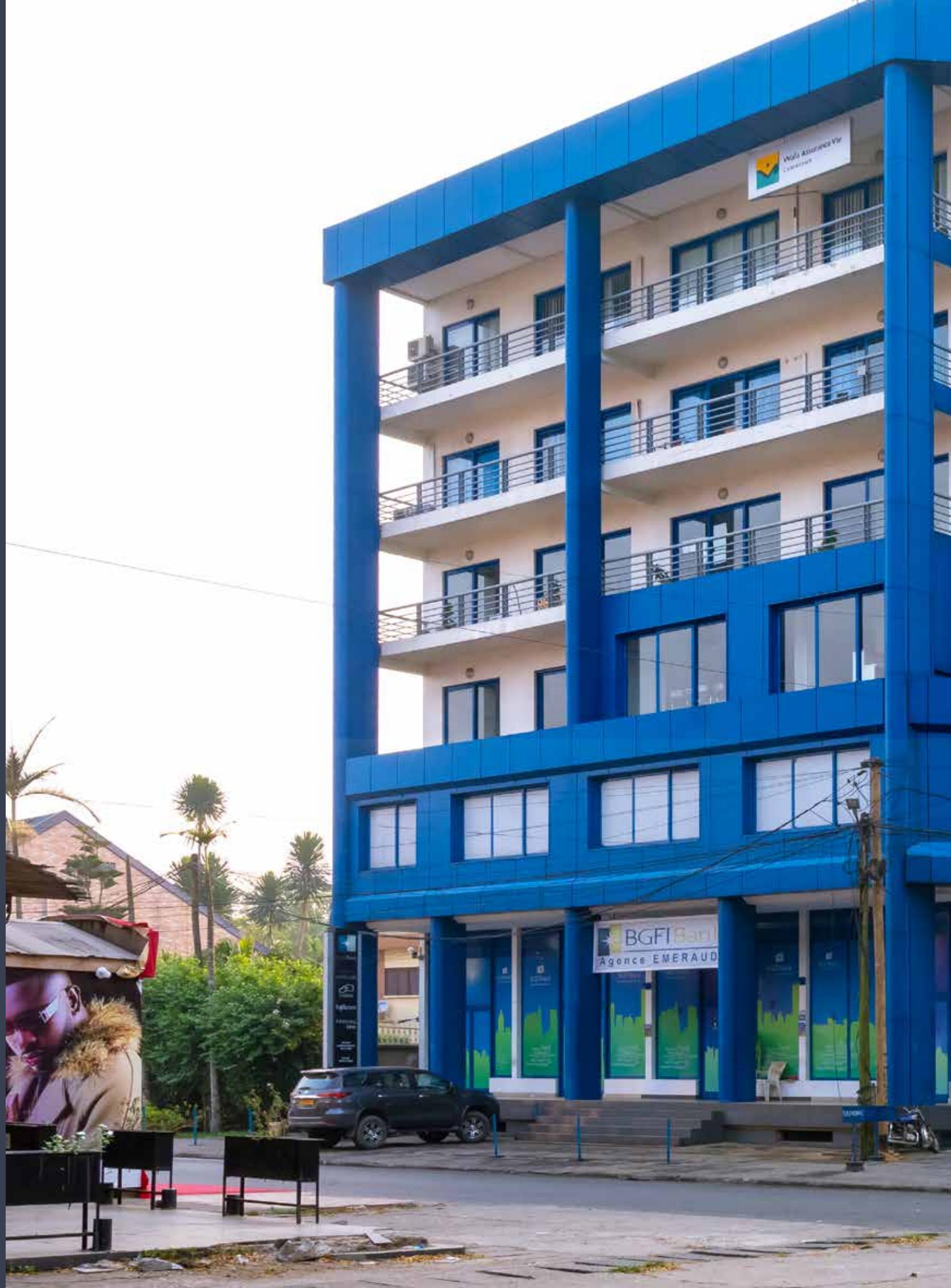
« BGFIBank a l'aura d'une banque qui inspire confiance. J'en apprécie la qualité de service, l'accueil toujours chaleureux et la célérité dans l'exécution des ordres confiés... BGFIBank c'est "la banque". »

HAN JUN est chef d'entreprise, client de BGFIBank Cameroun depuis 2015

« Le Groupe BGFIBank est une *success story* du secteur bancaire africain. Ici au Cameroun, j'en apprécie le modernisme, le professionnalisme, l'accueil, la qualité de service et la disponibilité des gestionnaires de comptes. C'est une banque rassurante. »

STÉPHANE K. SOUMAHORO est directeur général de BVS Cameroun

Les agences de BGFIBank Cameroun portent toutes des noms de pierres précieuses. Photo : l'agence Émeraude, à Douala.





FUSION-ABSORPTION DE FINATRA ET BGFIBAIL

L'exercice 2010 est également marqué par une opération interne au Groupe BGFIBank au Gabon : la fusion-absorption entre BGFIBail et Finatra.

Déjà décrite en page 63, cette opération permet de rassembler en une seule entité, et sous l'appellation « Finatra », les activités très complémentaires

du crédit-bail et du crédit à la consommation auxquelles s'ajoutent en 2018 l'affacturage et le crédit d'investissement. L'objectif de cette fusion-absorption s'inscrit tout naturellement dans la perspective de la recherche perpétuelle de l'excellence chère au Groupe BGFIBank pour proposer aux clients une offre unique et de qualité.



2010

OUVERTURE DE LOXIA, ÉTABLISSEMENT DE MICROFINANCE

Le 11 septembre 2010, le Groupe BGFIBank lance, à Libreville, un établissement de microfinance sous l'appellation Loxia Emf. C'est un établissement dit de deuxième catégorie, cette dernière regroupant les établissements constitués sous forme de société anonyme qui offrent des services d'épargne et de crédit à leurs clients et mettent des moyens de paiement à leur disposition.

BGFI Holding Corporation en est actionnaire à hauteur de 99 %.

LUTTER CONTRE LA PAUVRETÉ

La mission de Loxia s'inscrit dans la droite ligne de la vision sociétale du Groupe BGFIBank membre de Global Compact (lire le Pacte mondial des Nations unies en page 43) et, à ce titre, engagé à contribuer à la lutte contre la pauvreté.

La clientèle cible de Loxia se compose de petits commerçants, d'artisans, de microentrepreneurs agricoles, ainsi que de PME/PMI non bancarisées.

Loxia Emf s'appuie lors de son lancement sur le réseau Western Union de BGFIBank dont il intègre le personnel, l'offre de services et le fonds de commerce.

Malgré des performances commerciales remarquables en 2011, les résultats générés par l'activité ne permettent pas de couvrir les frais généraux très élevés, dus aux nombreuses régularisations liées à des charges qui n'avaient pas été suffisamment anticipées. Mais le repositionnement de la marque et l'ensemble des investissements pour améliorer ses performances commerciales (communication, rénovation des agences, etc.) lancent la filiale vers de nouveaux horizons.

En 2012, Loxia Emf est profondément restructurée : le projet de banque de détail annoncé en 2011 est repris par BGFIBank Gabon, les 2/3 du réseau d'agences et

les 3/4 du personnel de Loxia Emf sont transférés à BGFIBank Gabon, suite au redéploiement des activités de transfert d'argent au sein de la banque.

Cette restructuration répond à un double objectif : le recentrage de l'activité de la filiale sur son cœur de métier afin d'optimiser l'action commerciale et la réduction des charges d'exploitation pour améliorer les résultats.

Désormais, la stratégie de Loxia repose sur le triptyque « Proximité – Offre – Simplicité ».

LA RECONNAISSANCE DE L'EXPERTISE DE TERRAIN

Au terme de l'exercice 2015 caractérisé par le déploiement d'une nouvelle dynamique entrepreneuriale, Loxia retrouve des couleurs positives. La performance financière se traduit par un bénéfice net de 70 millions



Les services des anciennes agences Western Union BGFIBank font désormais partie de l'offre de Loxia.

FCFA pour un budget de 27 millions. C'est un nouveau départ pour Loxia qui ambitionne un leadership affirmé à court terme.

Dans le même temps, la décision de l'État de procéder à la bancarisation des agents de l'État et des retraités constitue un puissant levier de croissance pour Loxia, tout comme la bancarisation de milliers de retraités et le lancement d'une offre Senior dédiée à la cible des retraités.

D'autre part, en 2017, le contrat avec Western Union est renégocié par le Groupe BGFIBank qui décide de confier l'exclusivité de transfert d'argent à Loxia. Cette démarche est conforme à la nouvelle proximité client qui reconfigure au sein du groupe l'offre et la demande par segment de clientèle afin d'éviter le « cannibalisme de marché » entre filiales du même groupe.

L'augmentation du nombre d'agences en 2018 participe à la politique de proximité voulue par Loxia. L'établissement compte sept agences et 61 000 clients bénéficient de l'interopérabilité des guichets automatiques bancaires avec ceux de BGFIBank Gabon.

DIGITALISATION ET RENFORCEMENT DE L'OFFRE MONÉTIQUE

Fin 2020, Loxia développe son offre digitale avec le lancement de Loxia Online (web banking) et d'une application de Mobile Banking. Les clients pourront également bénéficier de la carte Visa prépayée de BGFIBank Gabon.

La mobilisation de l'épargne reste plus que jamais une priorité afin de pouvoir accompagner sereinement les commerçants, artisans, communautés, groupes et associations, salariés, retraités, étudiants, PME, PMI, TPE... autant de sources de création de richesse par l'inclusion financière du plus grand nombre.



Depuis le début, la fondation fait de l'engagement des collaborateurs du groupe un axe prioritaire de sa stratégie.

L'une des missions de la Fondation est de donner un accès à l'éducation aux enfants défavorisés (photo prise à Madagascar).

FIERTÉ DU GROUPE BGFIBank, LA FONDATION BGFIBank ŒUVRE POUR LES GÉNÉRATIONS FUTURES

Présentée au chapitre 1 sous le titre « Un groupe citoyen, engagé et responsable », la Fondation BGFIBank succède en 2010 au Fonds BGFIBank créé en 2005.

Au fil de ces dix dernières années, la Fondation BGFIBank s'est développée et étend ses activités dans tous les pays où le Groupe BGFIBank est présent.

Sa mission est de favoriser l'accès à une éducation de qualité dans des conditions sereines, la transmission des connaissances et l'égalité des chances pour tous, en développant des projets ayant un impact fort et durable sur les populations bénéficiaires. Cette vision nécessite une planification à long terme et des ajustements constants, afin de bien réaliser les changements souhaités et d'assurer la pérennité de l'impact des projets mis en œuvre. À cet effet, la créativité, l'innovation et l'esprit d'entreprise priment à tous les niveaux.

Au total ce sont plus de 72 000 personnes qui ont bénéficié des projets financés par la Fondation depuis sa création.

(Pour plus de détails, lire en page 40.)

UN BILAN ENCOURAGEANT

À titre d'exemples, parmi les nombreuses réalisations de la Fondation BGFIBank depuis 2010, figurent :

- la construction en 2016 d'une école maternelle à Kintélé, banlieue Nord pour le compte de l'Évêché de Brazzaville, en République du Congo, dans la zone de relogement de certaines familles sinistrées à la suite des explosions de Mpila du 4 mars 2012 ;
- la formation à l'entrepreneuriat en 2017 et 2018 de 200 femmes au Gabon, en Côte d'Ivoire et au Sénégal, à travers le programme Women Entrepreneurs Business Education ;
- la construction en 2018 de l'unique école primaire de Marohomby Mahatsinjony, village situé dans la province de Fianarantsoa dans le Sud de Madagascar, à 400 km de Tananarive ;
- la construction en 2019 de l'École publique Balthazar Eteo du village Basile Bubi, situé à 30km du centre de Malabo en Guinée équatoriale ;
- la réhabilitation complète et l'équipement en 2019 du centre de documentation et d'information (CDI) du lycée national Léon MBA à Libreville au Gabon ;
- la réhabilitation et l'équipement de la salle multi-média de l'institut national polytechnique Félix Houphouët-Boigny (INP-HB) à Yamoussoukro, en Côte d'Ivoire en 2020.



« Nous sommes fiers d'avoir soutenu plus de 100 000 bénéficiaires directs et indirects »

« En 2020, nous pouvons affirmer que la Fondation BGFIBank a sans doute été depuis ces dix dernières années, du moins dans la majorité des pays où le Groupe BGFIBank est présent, la plus active en tant que fondation d'entreprise.

Nous avons développé des programmes en faveur des élèves, des étudiants, des entrepreneurs, des acteurs associatifs et même des personnes qui ont été exclues du système éducatif. Nous sommes fiers d'avoir soutenu plus de 100 associations et plus de 100 000 bénéficiaires directs et indirects, pour près de 4 milliards FCFA (6 millions EUR) de subvention.

Nous disposons d'atouts significatifs qui permettent à la fondation d'être reconnue et appréciée par le plus grand nombre dans ses domaines d'intervention. »

MANYING GARANDEAU,
secrétaire exécutif de la Fondation BGFIBank.

JANVIER 2011 : CRÉATION DE BGFICAPITAL

Le conseil d'administration du 7 décembre 2010 décide de donner une nouvelle orientation stratégique à BGFI Asset Management qui devient, à compter du 1^{er} janvier 2011, BGFICapital, avec BGFI Holding Corporation comme actionnaire à hauteur de 70 % et Henri-Claude Oyima au titre de président-directeur général.

BGFI Asset Management était une activité récente dont les bases avaient été développées en 2009. Filiale dédiée à la gestion d'actifs, l'activité de BGFI Asset Management était en 2009 exclusivement dédiée à la gestion pour compte propre d'un portefeuille d'actions et d'obligations.

UN DES PIONNIERS DE LA BANQUE D'AFFAIRES EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Le cœur de métier de BGFICapital se structure autour des activités de banque d'affaires et de *Corporate Finance*. Parmi ses cibles de clientèle : les *majors* africaines, les groupes européens, arabes et asiatiques actifs en Afrique, mais également les banques et institutions financières, les *family offices* et les gouvernements africains.

La gamme des services proposés touchent :

- les fusions et acquisitions ;
- les opérations d'Equity & Venture Capital, les investissements en Private Equity/Special Investment Situation (Merchant Culture) ;
- les conseils stratégiques et les conseils aux gouvernements ;

– les évaluations d'entreprises, les transmissions de sociétés, les privatisations et les restructurations financières de sociétés ;

– la structuration et la gestion de partenariats entre actionnaires (pactes d'actionnaires, actions de concert, clauses de dilution, etc.) ;

– le financement de projets, la recherche de capitaux et de partenaires techniques.

Dès 2011, plusieurs opérations de prises de participations stratégiques, levées de fonds et assistance au management sont réalisées. Elles concernent, pour la plupart, les secteurs du BTP (bâtiments et travaux publics), de l'immobilier, de l'hôtellerie et de la maintenance portuaire.

LES RÉSULTATS SONT AU RENDEZ-VOUS DES AMBITIONS

Le premier exercice s'avère bon pour BGFICapital qui prouve la pertinence de la décision prise à la fin de l'année 2010 de repositionner ses activités vers la banque d'affaires.

L'exercice suivant atteste plus de l'excellence du *business model* déployé et l'efficacité de la politique commerciale. Le résultat net passe le cap des 10 milliards FCFA.

De 2015 à 2019, BGFI Holding Corporation regroupe ses deux filiales BGFIBourse (lire page 75) et BGFICapital dans un même pôle organisationnel, sous l'appellation « BGFI Investment Banking » (page 122).



BGFI Asset Management devient BGFICapital à compter du 1^{er} janvier 2011.

PRISE DE PARTICIPATION MAJORITAIRE DANS ASSINCO, COMPAGNIE D'ASSURANCE IARDT

Créée en 1997, la compagnie d'assurance gabonaise Assinco SA entre dans le giron du Groupe BGFIBank en octobre 2011 suite à une prise de participation majoritaire (60%) de BGFH Holding Corporation. Auparavant, BGFIBANK SA en était actionnaire minoritaire.

LE GROUPE BGFIBank ÉLARGIT SON OFFRE « MÉTIERS »

Cette opération s'inscrit dans la stratégie d'élargissement des métiers du groupe. L'objectif est de proposer une offre complète de produits pour répondre à tous les besoins des clients et mieux les fidéliser. Parallèlement, elle permet un mode de fonctionnement financier complémentaire à celui de la banque.

« Abordez le futur avec assurance » : annonce Facebook pour promouvoir l'assurance familiale, 2020.

La société est présente sur les gros risques industriels et commerciaux, le marché des PME/PMI, les particuliers. Le marché gabonais représente un fort potentiel de développement, une large partie de la population n'étant pas encore équipée en produits d'assurance. D'autre part, Assinco est membre du réseau international Globus, présent dans 32 pays africains.

OBJECTIF « LEADERSHIP »

En 2012, Assinco est la 4^e compagnie du marché dans un contexte extrêmement concurrentiel et partagé entre 5 compagnies IARDT et 3 compagnies Vie. Désormais membre du Groupe BGFIBank, elle ambitionne de tendre vers le leadership du marché.

En 2013, le capital passe du minimum légal de 2 milliards FCFA à 3 milliards pour atteindre l'année suivante 5 milliards FCFA, faisant d'Assinco la première compagnie IARDT au Gabon par le niveau de son capital. Ses fonds propres dépassent alors le cap des 10 milliards FCFA.

La compagnie connaît une croissance du chiffre d'affaires de 23 % dans un marché porteur et bénéficie du développement progressif de synergies avec les sociétés du groupe, principalement dans les activités de la banque, du crédit-bail et de l'immobilier.

Dans le même temps, la gouvernance est renforcée avec la mise en place du comité d'audit et des risques et du comité de bonne gouvernance, répondant ainsi aux normes de la gouvernance du Groupe BGFIBank.

En 2015, Assinco emploie soixante salariés ; son réseau commercial porte sur une quinzaine de courtiers dont les principaux de la place gabonaise qui représentent plus de 80 % du volume des primes encaissées. Le bureau direct travaille essentiellement le marché des particuliers et développe certains marchés de niche comme l'assurance crédit-caution.

Un fait marquant exogène est à relever en 2015 : la mise en application complète de l'article 13 du code CIMA (Conférence interafricaine des marchés d'assurances) qui impose le constat du chiffre d'affaires au moment de l'encaissement réel de la prime d'assurance et non plus à la signature du contrat. Conséquence sur le compte d'exploitation d'Assinco en 2015 : le recul du résultat technique net de réassurance. Dans le même temps, le marché passe de cinq à sept opérateurs. Cette concurrence accrue entraîne une guerre des prix sur les primes.



SUR LA VOIE DE LA RECONQUÊTE

L'exercice 2016 s'avère être une année de transition avec le lancement du processus visant la certification ISO et l'innovation avec la migration informatique, ce qui permet de refonder Assinco afin de mieux projeter son développement pour les trois années à venir.

Quant à l'exercice 2017, il s'affirme comme celui de la reconquête : reconquête de parts de marché, de la confiance et de l'image de marque.

En 2018, le marché gabonais de l'assurance connaît une nouvelle baisse de son chiffre d'affaires. Dans ce contexte toutefois, Assinco bénéficie d'une dynamique de transfert en sa faveur. Quelque 12 000 contrats d'assurance alimentent son portefeuille, pour plus de 19 milliards FCFA de primes encaissées. Son capital s'élève désormais à 6 milliards FCFA.

Assinco s'attelle également à mettre au point des produits de bancassurance avec BGFIBank Gabon, Loxia et Finatra.

En 2019, le résultat net s'élève à plus de 1,3 milliard FCFA. Assinco s'affirme comme leader du marché gabonais de l'IARDT et un des principaux acteurs de l'assurance crédit-caution. Elle emploie 63 personnes.

La compagnie intègre son nouveau siège social « Odysée » sur le boulevard de l'Indépendance à Libreville, lui confortant son image de partenaire solide. Elle lance dans le même temps « l'espace client » sur son site Internet. Ce service permet aux assurés de consulter leurs polices, primes, dates d'échéances et évolutions de dossiers sinistres, ainsi que dialoguer avec un chargé de clientèle.

Assinco est connue et reconnue sur le marché par les courtiers, les réassureurs, les intermédiaires, les professionnels et les particuliers pour son professionnalisme et le respect de ses engagements.

En 2020, 84 % du portefeuille est composé de particuliers et 80 % du chiffre d'affaires provient des entreprises du secteur privé (pétrole, mines, bois, industrie, énergie).

En 24 ans d'existence, la compagnie a encaissé près de 250 milliards FCFA de primes (équivalent à 381,7 millions EUR).

SES ATOUTS ET POINTS FORTS ?

La bonne solvabilité de la compagnie et le respect des normes réglementaires complètent utilement l'écoute des partenaires, clients et assurés. La compagnie est capable de flexibilité et fait montre d'une bonne capacité d'adaptation aux besoins.

Les fonds propres de la compagnie s'élèvent à plus de 12 milliards FCFA, soit plus du double du capital social minimum réglementaire exigé par la CIMA. Malgré la crise sanitaire qui secoue l'économie en 2020, les perspectives de développement d'Assinco s'inscrivent dans la droite ligne de celles du Groupe BGFIBank.



L'immeuble « Concorde », à Libreville, a abrité le siège social d'Assinco jusqu'en 2019.

Sur le boulevard de l'Indépendance à Libreville, le nouveau siège social « Odysée » achevé en 2019 conforte l'image de partenaire solide d'Assinco.



Libreville, 1987

« Le Groupe BGFIBank est un partenaire historique de notre entreprise depuis plusieurs décennies. La banque a été un soutien pour Centr'Affaires dès sa création et c'est naturellement que l'entreprise s'est tournée vers Assinco pour toutes ses assurances il y a quelques années, via notre courtier d'assurances.

(...) L'Excellence est le leitmotiv du Groupe BGFIBank. Cela se manifeste chez Assinco par une grande écoute du client avec une forte volonté de l'équipe de direction de se surpasser pour trouver des consensus quand il le fallait.

(...) D'autre part, l'expansion internationale au fil des ans du Groupe BGFIBank s'avère être un facteur de solidité et de stabilité. La dimension actuelle du groupe nous assure une relation durable dans la pérennité. C'est un acteur bancaire aujourd'hui incontournable. »

OLIVIER VESMARE est directeur général adjoint de Centr'Affaires. La société, créée en 1986, est présente dans plusieurs provinces du Gabon. Elle est active dans le secteur de la distribution non alimentaire, forte de neuf magasins et 150 collaborateurs.

OUVERTURE DE BGFIBank CÔTE D'IVOIRE

Le 5 janvier 2012, BGFIBank ouvre ses guichets en Côte d'Ivoire, devenant la 24^e banque sur le territoire ivoirien et la 9^e filiale bancaire de BGF Holding Corporation qui en est actionnaire à hauteur de 99,9%.

Le pays sort alors d'une période politique très tendue et l'économie retrouve petit à petit des couleurs grâce notamment à l'appui financier des bailleurs de fonds.

DES OPPORTUNITÉS SUR DES MARCHÉS DE NICHE

BGFIBank Côte d'Ivoire évolue sur des segments peu concurrentiels, la banque privée et la banque de financement et d'investissement, qui ne sont à ce jour exploités localement que par trois banques sur les vingt-quatre qui sont présentes. BGFIBank saisit donc l'opportunité d'intégrer des marchés de niche sur lequel les besoins de transactions bancaires sont importants et où d'importants progrès en termes de qualité de service restent à faire.

AU RENDEZ-VOUS DE LA NOTORIÉTÉ

Événement phare de l'exercice 2017 pour BGFIBank Côte d'Ivoire, la signature, avec l'appui de BGFICapital, d'une convention de levée de fonds d'un montant de 80 milliards FCFA au profit du FER (Fonds d'entretien routier de Côte d'Ivoire) dans le cadre de la mise en œuvre de sa politique d'entretien routier.

VOIR LES CHOSES EN GRAND

Dès 2012, la banque mène de nombreuses actions commerciales afin de capter la clientèle ciblée et met à sa disposition en septembre de cette année BGFOnline, le service de banque à distance. « Voir les choses en grand » ... tel est le slogan de la grande campagne de communication diffusée avec impact dans les médias ivoiriens et panafricains, pendant 3 mois.

Dès 2013, BGFIBank clôture son deuxième exercice social en Côte d'Ivoire avec l'atteinte d'une rentabilité positive liée à une forte progression du produit net bancaire, dans un environnement économique encourageant caractérisé par un rythme de croissance de près de 10%. BGFIBank Côte d'Ivoire se situe alors en milieu de peloton des 24 banques du pays.

Par son positionnement reconnu de banque de qualité, la rapidité du traitement des opérations et des dossiers crédit, l'écoute permanente et la disponibilité des équipes commerciales, la banque acquiert progressivement une clientèle d'excellente renommée. Dès 2014, elle affiche un positionnement de banquier de référence des grandes et moyennes entreprises et des particuliers au profil Banque Privée.

De fin 2013 à fin 2015, la taille du bilan est multipliée par deux, les dépôts et les crédits par trois, le résultat brut d'exploitation par huit, donnant ainsi au résultat net une croissance de plus de 1500% permettant d'absorber totalement les pertes de 2012 liées au début de l'activité tout en augmentant les fonds propres de 80%.

En 2017, l'administrateur directeur général, Malick Ndiaye, affirme avec fierté et conviction : « La différence de BGFIBank Côte d'Ivoire avec la concurrence, cinq ans après son entrée sur le marché ivoirien, est la qualité irréprochable de ses services avec un relationnel fort et une réactivité appréciée par le marché. »



En 2019, BGFIBank Côte d'Ivoire se voit notée A+ par Bloomfield Investment Corporation.





« Le développement rapide de nos activités et l'ampleur des besoins d'accompagnement financier qu'il génère nous a amenés à rechercher de nouveaux partenaires bancaires. BGFIBank Côte d'Ivoire, née un an après nous, nous a semblé pouvoir s'adapter à notre demande. L'expérience faite au cours de ces années de collaboration confirme d'ailleurs la motivation de notre choix de départ et justifie en elle-même le développement de notre relation. »

BGFIBank fait preuve de réactivité, d'un service clientèle de qualité et d'une flexibilité horaire. L'excellence est perceptible dans la personnalisation de la relation clientèle et la recherche permanente de solution sur-mesure. »

HASSAN DAKHLALLAH est PDG de Porteo BTP. Née d'une initiative privée et créée en décembre 2011, Porteo BTP (ex-NSE-CI) est une entreprise ivoirienne spécialisée dans la réalisation d'infrastructures routières, de voiries et de réseaux divers.

« Nous avons été soutenus par BGFIBank Côte d'Ivoire en 2016 dans le déblocage à temps d'une ligne de crédit d'urgence sans laquelle notre entreprise aurait pu passer à côté d'une opportunité majeure avec des clients *premium* qui sont jusqu'à ce jour satisfaits de nos prestations. J'ajoute à cela la disponibilité du conseiller clientèle au-delà des heures de travail pour s'assurer du traitement d'une transaction primordiale pour la société. »

AHMED CHERIF est CEO de VIPNET, opérateur télécom alternatif offrant des services d'accès Internet aux entreprises et particuliers, mais aussi des solutions sur mesure comme l'intégration de services.



« Notre choix s'est porté sur BGFIBank CI en raison d'une part de sa notoriété sur le marché bancaire et d'autre part de la volonté manifeste de ses dirigeants d'accompagner les entreprises comme la nôtre.

Grâce aux accompagnements financiers de BGFIBank, nous demeurons leader dans le secteur de l'imagerie médicale avec l'acquisition d'un plateau technique neuf, du doublement des salles d'examen et l'aménagement de nouveaux espaces d'accueil avec pour objectif d'améliorer la qualité de nos prestations (ascenseur, salle VIP).

Un fait marquant significatif à retenir? La rapidité à la sollicitation d'un crédit de 500 millions FCFA en 2012. »

D^r SEYDOU COULIBALY est fondateur et directeur général de CIMA à Abidjan. CIMA est une entreprise moyenne en expansion dont l'activité principale est l'imagerie médicale, la biologie et l'exploration fonctionnelle.

LA CERTIFICATION DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

L'obtention, en 2017, de la norme ISO 9001 version 2015 représente pour l'ensemble des collaborateurs, en plus des performances financières et commerciales, une reconnaissance officielle de leurs compétences, conformes au projet d'entreprise du groupe « Excellence 2020 ».

En 2018, six ans après son ouverture, la banque se hisse à la 9^e place des banques ivoiriennes dont le nombre atteint désormais 28. Elle compte 6 agences, siège non compris, et cinq centres d'affaires : quatre à Abidjan et un à San Pedro.

En 2019, BGFIBank Côte d'Ivoire se voit notée A+ par Bloomfield Investment Corporation et est certifiée PCI DSS, la norme de sécurité de l'industrie des cartes de paiement qui vise à réduire la fraude en ligne.

En 2020, la banque poursuit l'extension de son réseau d'agences et met l'accent sur la transformation digitale avec le lancement de nouveaux produits digitaux. Elle emploie 134 collaborateurs.

LE SECRET DE LA PERFORMANCE

Pour atteindre un tel niveau de performance, la direction générale et les équipes de BGFIBank Côte d'Ivoire ont déployé leurs talents dans le respect strict des normes fixées pour les quatre axes stratégiques du projet d'entreprise du groupe « Excellence 2020 », à savoir : l'excellence commerciale orientée clients et métiers, l'excellence humaine à travers le partage des valeurs du groupe, le renforcement des compétences et la qualité des talents, l'excellence organisationnelle en vue d'optimiser la gouvernance, l'excellence prévisionnelle focalisée sur la gestion et la maîtrise des risques.

L'agence « Athéna » à Abidjan.



DÉMARRAGE DES ACTIVITÉS DE BGFIBank SÃO TOMÉ-ET-PRINCIPE

Le 28 mars 2012, BGFIBank démarre ses activités à São Tomé-et-Principe, petite île-État située au large des côtes du Gabon. BGFI Holding Corporation en est actionnaire unique.

UN MARCHÉ TRÈS ÉTROIT

BGFIBank STP intervient dans un marché restreint d'environ 190 000 habitants vivant en majorité sous le seuil de pauvreté, dont 45 % ont moins de 15 ans, sollicités par six autres établissements bancaires.

La banque propose une large palette de produits et de services innovants, offrant notamment des solutions de financement pour des opérations de commerce international, ce qui lui assure un avantage concurrentiel par rapport aux autres établissements qui se limitent à la commercialisation de produits bancaires dits « classiques ». De plus, elle est le seul établissement du marché ayant la licence de banque d'investissement.

Le secteur des services est le principal contributeur de la croissance du pays. En 2012, l'économie est tirée par le secteur du bâtiment, les travaux publics, les biens de consommation, la vente de détail, l'agriculture et le tourisme. À relever toutefois que la position géographique de São Tomé-et-Principe est stratégique dans le golfe de Guinée. Le pays dispose d'un potentiel de richesses importantes, dont le pétrole et des ressources halieutiques.

UNE POLITIQUE COMMERCIALE CIBLÉE

La filiale y adopte une politique commerciale ciblée, s'approchant des clients identifiés dans une démarche de proximité.

Les résultats des élections législatives d'octobre 2014 donnent au pays une certaine stabilité politique confirmée en 2015. Cette stabilité permet au gouvernement d'organiser en octobre de 2015 une table ronde des investisseurs à Londres (« STP in London »), la première conférence internationale des partenaires pour le développement de São Tomé-et-Principe. Elle a un double objectif : faire la promotion des opportunités d'affaires de l'île et attirer les investisseurs dans les secteurs de l'agriculture, du tourisme et des services.

En 2015, BGFIBank São Tomé-et-Principe bénéficie d'un prêt subordonné de BGFI Holding Corporation afin de répondre aux normes réglementaires en termes de fonds propres.

La banque se différencie sur le marché à travers la qualité de service, la rapidité de traitement des transferts internationaux et des demandes de crédits, le suivi des réclamations, la disponibilité des commerciaux et le produit BGFIOline, seul produit d'Internet Banking à São Tomé avec lequel les clients peuvent effectuer des transferts internationaux.

En 2016, la faillite de la deuxième banque du pays ramène à six le nombre d'établissements. Le contexte économique est tendu... Plus que jamais, la maîtrise du risque crédit est essentielle.

L'atout Groupe : en 2017, avec la filiale sœur BGFIBank Guinée équatoriale, BGFIBank São Tomé-et-Principe finance à hauteur de 1,8 milliard FCFA (2,8 millions EUR) un important chantier d'infrastructure dans le secteur de l'eau et de l'électricité.

Mais il faut bien constater des pertes de change récurrentes dues essentiellement à la variation du taux de change USD sur le marché international et la couverture cambiale de la banque centrale en USD pour des opérations payées en EUR. L'accompagnement des experts du Groupe BGFIBank, les échanges avec la banque centrale et les responsables de la filiale ont aidé à trouver ensemble le meilleur mécanisme pour le traitement des opérations en USD. Fin 2016, BGFIBank STP engrange ses premiers gains de change mensuels.

AU RENDEZ-VOUS DE LA RENTABILITÉ

En 2017, les résultats de la banque tendent vers l'équilibre. Et c'est en 2018 que les efforts de développement et de gestion portent leurs fruits avec un premier résultat net positif équivalent à 121 millions FCFA.

Mais les perspectives économiques à court terme ne sont guère favorables malgré les mesures gouvernementales prises en riposte à la pandémie de la Covid-19.

2012



« BGFIBank montre l'envie de participer à la croissance de ses clients. »

« Nous sommes client de BGFIBank depuis six ans, au départ pour des raisons pratiques de rapidité et d'efficacité de la banque. En 2020, nous sommes toujours fidèles car BGFIBank montre l'envie de participer à la croissance de ses clients, en cherchant, avec un certain dévouement, les meilleures solutions adaptées aux besoins spécifiques. Nous bénéficions de rapports fluides avec une équipe soudée et dynamique, ce qui facilite la vie tout en concrétisant bien le principe d'excellence du Groupe BGFIBank.

La banque se positionne sur une clientèle dite haut de gamme... Une politique de différenciation de ce genre est louable et n'entraîne de notre part, jusqu'à ce jour, aucune réclamation. »

La direction d'AGRIPALMA LDA.
Société spécialisée dans la production d'huile de palme, Agripalma est une filiale de la holding Socfin – l'un des premiers planteurs dans le monde (développement et gestion de plantations de palmiers à huile et d'hévéas). Elle est un acteur économique majeur de l'île de São Tomé-et-Príncipe et le premier employeur. En 2017, Agripalma a obtenu la certification Bio pour sa production de fruits et d'huile de palme.

L'ATOUT DES SYNERGIES GROUPE

En 2019, BGFIBank STP a pu profiter du paiement de certains projets financés par la Banque mondiale et autres bailleurs internationaux à hauteur de 6 000 000 USD.

Au cours du premier trimestre de 2020, la banque a également su tirer parti des devises issues des exportations de la production d'huile de palme de la société Agripalma et de la participation, pour la première fois sur le marché, au financement des exportations de carburant du pays à hauteur de 4 000 000 USD. Cette opération s'est déroulée avec succès pour toutes les parties prenantes et a été possible grâce aux synergies développées avec les filiales sœurs BGFIBank Gabon et BGFIBank Europe.

DES AMBITIONS PERTINENTES

En 2020, la banque emploie 24 personnes. Petite entreprise ? Vu de l'extérieur, oui, mais la taille est en phase avec l'étroitesse du marché.

Cela n'empêche pas le directeur général en place depuis l'ouverture de la banque en 2012, de faire preuve de motivation et d'enthousiasme : « Notre ambition est de devenir rapidement la deuxième banque de référence sur le marché financier du pays en fournissant un service de qualité et en dégagant de bons résultats financiers. Nous entendons bien positionner la banque dans les opérations d'exportation de carburant, poursuivre la collecte des devises étrangères EUR et USD, financer l'économie réelle dans les filières pêche, cacao, vanille et poivre, et fidéliser nos clients du secteur touristique. »





Le 28 mars 2012,
BGFIBank démarre
ses activités à São
Tomé-et-Príncipe.

São Tomé-et-Príncipe
est stratégique dans
le golfe de Guinée et dispose
d'un potentiel de richesses
importantes, dont le pétrole,
des ressources halieutiques
et le tourisme.

2014

EXCELLENCE 2020

Après l'accélération du développement international des cinq années précédentes, le nouveau projet d'entreprise « Excellence 2020 » porte sur la performance, étroitement liée à l'efficacité et à la maîtrise des risques.

Quatre axes stratégiques prévaudront à la définition du périmètre de l'excellence : l'excellence commerciale, l'excellence humaine, l'excellence organisationnelle et l'excellence prévisionnelle.

Le projet d'entreprise Excellence 2020 fait l'objet d'un développement dans le chapitre 3, pages 146 et suivantes.

« Le Groupe BGFIBank a confiance en l'avenir. Il est solide, bien structuré et performant. Nous ne courons pas derrière la taille... Nous avons un objectif : la performance. »

Henri-Claude Oyima

ORGANISATION DE BGFI INVESTMENT BANKING

2015

Sous l'appellation « BGFI Investment Banking », le Groupe BGFIBank associe en 2015, dans un même pôle organisationnel, ses deux filiales BGFIBourse et BGFICapital. Ces deux entités, créées respectivement en 2005 (lire page 75) et 2010 (lire page 112), conservent leur existence juridique propre mais leurs activités opérationnelles et leurs équipes sont regroupées afin de proposer au marché une offre forte dans les métiers de la banque d'affaires et du marché des capitaux.

- Les métiers « banque d'affaires » : financements structurés, fusions & acquisitions, conseil financier, évaluation d'entreprise, gestion de participations.
- Les métiers « marché des capitaux » : emprunts obligataires, introductions en bourse, gestion de portefeuilles, services financiers connexes.

Fin 2015, douze experts concourent au succès de BGFI Investment Banking. Au terme du premier exercice commun, le pôle banque d'investissement, en consolidation de BGFIBourse et BGFICapital, dégage une rentabilité nette de 1,2 milliard FCFA (EUR 1,8 million).

En 2016, le choix de cette fusion opérationnelle donne raison à la direction générale du Groupe BGFIBank. BGFI Investment Banking se positionne comme une des trois grandes banques d'affaires en Afrique avec plus de 1 000 milliards FCFA levés au profit de ses clients stratégiques que sont entre autres les États, les grandes entreprises, les partenariats publics privés.

En 2018, le périmètre des activités du pôle BGFI Investment Banking s'étend à trois types d'activités principales :

- *Marché des capitaux* (marché primaire) : émission de nouveaux emprunts obligataires, introductions en Bourse, syndication de crédits ;
- *Trading, brokerage et asset management* (marché secondaire) : il s'agit d'activités consistant en une intermédiation dans l'achat-vente de titres obligataires mais aussi d'actions. Les activités d'*asset management* sont plus tournées vers la clientèle banque privée et *family offices* ;

– *Conseils et services* : BGFICapital donne des conseils stratégiques en matière de fusions-acquisitions. Elle dispose également d'une unité de recherche et de veille économiques.

Les résultats à fin 2018 dépassent les objectifs.

BGFI Investment Banking se positionne comme une « Full Investment Bank ». Néanmoins, fin 2019, à défaut d'apparaître officiellement sous la forme d'une société, la coupole BGFI Investment Banking s'efface.

BGFIBourse et BGFICapital continuent à évoluer en parfaites symbiose et complémentarité. En 2020, le maître mot demeure l'innovation en termes d'offre de produits.

BGFIBourse et
BGFICapital évoluent
en parfaites symbiose
et complémentarité
sur les métiers du marché
des capitaux et de
la banque d'affaires.





UNE RELATION DE CONFIANCE ENTRE PARTENAIRES

Témoignage extrait du rapport annuel 2018

Société de promotion et de conception immobilière, FOCUS IMMOBILIER s'est spécialisée dans les réalisations de prestige. Elle propose des biens immobiliers de haut de gamme au sein de quartiers résidentiels.

L'entreprise regorge de projets. Certifiée ISO 9001 : 2015, elle entend notamment développer une chaîne hôtelière de standing et construire une cinquantaine d'hôtels en Afrique subsaharienne dans les dix prochaines années. Focus Immobilier veut marquer de son empreinte les capitales africaines.

Cliente de BGFIBank Sénégal, la société immobilière y a trouvé, selon les dires de sa direction, une écoute attentive qui a rapidement transformé la relation banquier-client en une relation de confiance entre partenaires. Entamée par l'accompagnement de plusieurs phases d'acquisition de biens immobiliers, la relation s'est renforcée l'été 2017 lorsque BGFIBank Sénégal a accompagné Focus Immobilier dans la mise en place d'un financement de 4 milliards FCFA pour la réalisation des projets Tarou-Encore-KEBE. Ce premier financement a été suivi par un deuxième de 4,13 milliards pour une deuxième phase de travaux.

Pour Focus Immobilier, la relation entretenue avec BGFIBank Sénégal est basée sur la confiance, la stabilité et le respect des engagements. Elle est rendue possible grâce au professionnalisme des agents de la banque et leur capacité à anticiper les demandes de son partenaire.

La recherche permanente de la satisfaction des exigences de la clientèle et une disponibilité constante sont des atouts indéniables pour BGFIBank Sénégal par rapport à la concurrence.



DÉMARRAGE DES ACTIVITÉS DE BGFIBank SÉNÉGAL

L'ouverture des guichets de BGFIBank Sénégal est officialisée le 13 août 2015, dans un pays « gage de stabilité » ayant connu, de longue date, des alternances politiques respectueuses des choix démocratiques de la population.

Le marché est hautement concurrentiel – 23 banques y sont alors actives – mais prometteur.

UN OPÉRATEUR FINANCIER À FORTE VALEUR AJOUTÉE

Installée à deux pas de la place de l'Indépendance, dans un bâtiment de standing au cœur de la commune de Dakar-Plateau, le quartier des affaires de la capitale, BGFIBank Sénégal s'adresse en priorité aux grandes et moyennes entreprises ainsi qu'à une clientèle privée bénéficiant de hauts revenus.

La banque propose une offre de qualité conforme aux exigences et aux standards du Groupe BGFIBank. Elle se positionne comme un opérateur financier à forte valeur ajoutée et entend ainsi contribuer, à son échelle, au succès du plan gouvernemental « Sénégal émergent ».

En 2017, la mise en conformité avec les exigences de Bâle II et Bâle III, exigibles début 2018, se traduit notamment pour BGFIBank Sénégal par l'augmentation du capital qui est passé au mois de juin de 10 à 14 milliards FCFA.

Le siège de BGFIBank Sénégal est situé au cœur de la commune de Dakar-Plateau, le quartier des affaires de la capitale.

L'exercice 2017 se caractérise également par le renforcement de la banque digitale avec l'offre e-Smart (e-Avis, e-Relevé, e-Swift, e-Scan et SMS Banking) et le lancement de la monétique avec la commercialisation de cartes Visa Classic, Gold et Platinum.

UN ACTEUR QUI COMPTE

En 2018, BGFIBank Sénégal enregistre un tournant commercial. Elle améliore son positionnement, gagnant quatre places en parts de marché, et s'affirme désormais comme un acteur qui compte sur le marché bancaire sénégalais. La banque compte alors 58 collaborateurs.

En 2019, BGFIBank Sénégal renforce sa présence sur le segment des particuliers et des professionnels, par l'ouverture d'une agence dédiée. Initialement positionnée sur les segments des grandes entreprises et de la clientèle privée, la banque ambitionne désormais une pénétration plus profonde du marché avec, entre autres, la mise en place d'une stratégie de diversification sectorielle.

Mi-2020, la banque compte deux agences et emploie 63 collaborateurs.

Sur 25 banques actives au Sénégal en 2020, BGFIBank vise, dans un délai de cinq ans, à en intégrer la première moitié.

2015

BGFIBank Sénégal ouvre ses portes en août 2015, à Dakar. La banque surprend alors le marché peu habitué à un tel niveau de service, de réactivité et de qualité.



BGFIBank LANCE UNE OFFRE DE BANQUE DIGITALE

Au cœur de l'axe « excellence commerciale » du projet d'entreprise Excellence 2020 du groupe, BGFIBank Gabon souhaite révolutionner le quotidien de ses clients. Cette stratégie implique d'une part la commercialisation de produits et services technologiques innovants sous l'appellation de « banque digitale » et d'autre part l'élargissement des réseaux de distribution vers la « banque omnicanal ».

BGFIBank Gabon entend ainsi se démarquer, dès 2015, de ses concurrents avec le lancement de produits et services innovants.

En premier lieu, la banque irrigue le marché gabonais par une présence monétique massive en guichets automatiques bancaires/distributeurs automatiques de billets (300 GAB/DAB supplémentaires en un an). Cette stratégie de proximité se poursuit par la mise en place d'une solution interne de transfert d'argent (BGFExpress) activée dans tous les pays où le Groupe BGFIBank est présent et par le développement d'une plateforme de mobile banking / mobile money et de e-Banking.

La simplicité et la rapidité sont également des axes d'amélioration recherchés par la banque dans la commercialisation de ses produits. Ainsi, elle lance une monnaie « BGFINote » sous la forme d'un chèque voyage et elle crée des services d'encaissements chèques et espèces via BGFIClearing et BGFIPayment.

Pour sécuriser ses opérations face aux nombreuses innovations, BGFIBank Gabon met en place les services « BGFITracking », e-alertes, e-advice pour informer en temps réel le client par courriel ou par SMS à chaque étape ou validation d'une transaction.

En une année, les besoins des clients ont été comblés et parfois anticipés sur le pilotage des comptes, la gestion des encaissements et l'optimisation des paiements.

Ce faisant, BGFIBank Gabon sert de pilote au sein du groupe. Une fois lancée avec succès sur le marché gabonais et validée par la holding, l'offre de banque digitale est progressivement mise à la disposition de l'ensemble des filiales.

Depuis 2018, le pilotage de la banque digitale pour l'ensemble du Groupe BGFIBank est pris en main par la filiale spécialisée de BGF Holding Corporation : BGF Services. (Lire également « Une stratégie de marketing relationnel multicanal » en page 23.)

DÉFINITIONS

MOBILE BANKING

Le principe du mobile banking consiste à accéder aux services de sa banque à tout moment, partout dans le monde, sur son ordinateur portable, sa tablette ou son smartphone. Toutes les opérations bancaires sont accessibles. S'y ajoutent diverses opérations liées aux services marchands. Les utilisateurs transfèrent de l'argent à des tiers, commandent leur chèque, consultent leurs comptes, exécutent des oppositions sur cartes...

MOBILE MONEY

Le mobile money est un portefeuille électronique qui est rattaché à un numéro de téléphone quel que soit l'opérateur télécom du client, sans être titulaire d'un compte à BGFIBank. Il lui suffit d'alimenter en cash le système pour le rendre opérationnel.

2015



BGFI INTERNATIONAL DEVIENT BGFIBank EUROPE

Le 21 avril 2015, BGFI International obtenait l'extension d'agrément accordée par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR à Paris). (Lire page 82.)

Un an plus tard, BGFI International prend la dénomination BGFIBank Europe et se positionne comme un « financeur reconnu pour sa réactivité et son expertise en matière de projets internationaux incluant l'Afrique ».

En 2017, BGFIBank Europe compte 34 collaborateurs.

L'EXPERTISE DE BGFIBank EUROPE SE FOND ESENTIELLEMENT SUR QUATRE MÉTIERS

- Le premier couvre le *trade et l'export finance*, c'est-à-dire tout ce qui concerne l'escompte d'effets et de lettres de crédit, les produits trade finance (émissions, notification et confirmation de crédits documentaires et remises documentaires).
- Le deuxième couvre le champ du *commodity trade finance*, c'est-à-dire le financement transactionnel avec des préfinancements, des financements de stocks, des financements de campagnes agricoles. Il s'agit de financements ponctuels octroyés à des corporates.
- Le troisième segment regroupe le *corporate finance* au sens large : essentiellement du financement de besoins en fonds de roulement pour les entreprises exportatrices principalement localisées en Europe. C'est le cœur de métier de BGFIBank Europe qui finance soit des entreprises européennes qui ont

des projets en Afrique, soit des entreprises africaines ou des négociants qui exportent en Europe ou en Asie. Ce segment de BGFIBank Europe se concentre donc sur l'optimisation de la gestion du flux et le financement de besoins en fonds de roulement. Pour cette clientèle, la filiale parisienne, à vocation internationale, intervient avec ses sœurs africaines, soit en partage du risque, soit en trésorerie. Ce peut être également avec d'autres partenaires financiers lorsque le Groupe BGFIBank n'est pas implanté dans le pays du client.

- Le quatrième métier est consacré au *correspondent banking*. Grâce à sa licence, BGFIBank Europe est le correspondant bancaire des filiales africaines du groupe et ceci essentiellement pour la clientèle d'entreprises. Cette activité de correspondent banking consiste à gérer les rapatriements des flux internationaux pour ses consœurs du groupe ainsi que pour les entreprises clientes et quelques rares particuliers. Cette activité s'est également développée ces dernières années au bénéfice d'autres banques africaines, non filiales du Groupe BGFIBank.

BGFIBank EUROPE RENFORCE SON RÔLE DE TÊTE DE PONT DU GROUPE BGFIBank EN EUROPE

Dès 2018, BGFIBank Europe récolte les fruits de la transformation opérée durant les deux derniers exercices, tant sur le plan commercial, avec l'acquisition de nouveaux clients majeurs, que sur son profil de risque.

Depuis lors, BGFIBank Europe joue pleinement son rôle d'apporteur d'affaires pour les filiales du Groupe.

BANQUE DE RÉFÉRENCE POUR LES BANQUES AFRICAINES

BGFIBank Europe entend pleinement jouer son rôle de banque de référence pour les banques africaines désireuses de développer leurs activités de commerce international. Mais elle veut aussi être un partenaire incontournable pour les entreprises européennes ou africaines impliquées dans des opérations d'import et export.

Ainsi, elle développe des solutions sur mesure pour ses clients axés sur le financement des matières premières agricoles ou tout autre produit à haute valeur ajoutée. Cette capacité à offrir des solutions particulières est un atout, tout comme son appartenance à un groupe présent dans de nombreux pays africains et qui y a développé une véritable expertise.

2016

BGFI International prend la dénomination BGFIBank Europe.





Fin 2017, Bernard Marchi témoignait d'un partenariat récent et prometteur avec BGFIBank Europe.

COMMENT AVEZ-VOUS CONNU BGFIBank EUROPE ?

L'entrée en relation a été initiée par un premier contact noué à Madagascar avec la filiale locale du Groupe BGFIBank.

COMMENT S'EST DÉROULÉE LA REPRISE DE VOTRE FACILITÉ SYNDIQUÉE PAR BGFIBank EUROPE ?

En 2015, BGFIBank Europe a pris la succession d'une grande banque française en qualité d'agent et de principal contributeur de la facilité syndiquée qui finance tout le cycle commercial du Groupe Unima depuis l'origine jusqu'aux acheteurs finaux. L'expertise de BGFIBank Europe en matière de financement structuré et l'expérience du terrain de ses équipes ont permis de gérer cette transition de manière efficace et fluide pour le client.

CLIENT DEPUIS TROIS ANS, QUELLES SONT POUR VOUS LES CARACTÉRISTIQUES DE CET ÉTABLISSEMENT ?

C'est sa capacité à offrir des solutions sur mesure qui font de BGFIBank Europe un partenaire important pour notre développement. La connaissance des opérations, le sens de l'écoute et la créativité sont les points forts des équipes de BGFIBank Europe.

COMMENT ENVISAGEZ-VOUS LES PROCHAINES ANNÉES DE COLLABORATION ?

Nous avons la volonté d'inscrire notre collaboration dans la durée avec BGFIBank Europe. Il apparaît que cette volonté partagée de développer une relation d'affaires fructueuse trouve aussi son écho dans les valeurs communes véhiculées par les deux groupes.

BERNARD MARCHI est directeur financier du Groupe Unima, un groupe agroalimentaire spécialisé dans la production et la distribution de produits de la mer. Leader mondial de la crevette en provenance de Madagascar, le Groupe Unima invente et développe des écomodèles de pêche responsable et d'aquaculture douce de crevettes depuis plus de 40 ans.

BGFIBank Europe améliore sa collecte de dépôts auprès des entreprises, ce qui lui permet d'atteindre une autonomie financière pour le financement de son portefeuille clients. Elle enregistre également, en 2018 et 2019, un accroissement sensible des commissions grâce au développement de la signature (crédit documentaire notamment), des activités de change et des commissions de structuration sur financement.

Dans le même temps, BGFIBank Europe renforce ses équipes, principalement dans les fonctions Support et Contrôle, dans le cadre de l'adaptation de son dispositif de gestion des risques en lien avec les normes du groupe.

En 2019, le produit net bancaire connaît une hausse significative de 47 % en un an et s'établit à près de 13 millions EUR. Ceci démontre la logique du déploiement de la filiale européenne et le bien-fondé du renforcement des compétences de ces trois dernières années.

D'autre part, depuis fin 2019, BGFIBank Europe diversifie son offre de change à certaines devises africaines, franc CFA (XOF et XAF) notamment. Cette offre rencontre un succès commercial de la part des entreprises qui opèrent entre, d'une part, les pays membres des Unions monétaires de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale, et d'autre part, le reste du monde.

À fin juin 2020, les résultats de la banque indiquent une bonne résilience de l'établissement dans un contexte marqué par la crise sanitaire liée à la Covid-19 et une récession globale des économies. BGFIBank Europe emploie 47 personnes en son siège parisien.

ILLUSTRATION

extrait du rapport annuel de 2018

BGFIBank Europe a conclu, entre autres et à titre d'exemples, un contrat avec Hashi Energy, groupe mauricien actif dans l'importation et la distribution de produits pétroliers, ainsi qu'un contrat de 42 millions de dollars de lettres de créances à émettre sur trois ans pour un contrat d'approvisionnement avec l'ONU-Monusco (RDC).

Elle a aussi conclu un financement de 10 millions d'euros avec le groupe sénégalais Wari spécialisé dans l'offre de services financiers et commerciaux accessibles de pratiquement partout (paiement, transfert national et international d'argent, recharge de crédit téléphone, transport, service, marketplace, paiement de factures, communications...).

UNE AMBITION AVÉRÉE ET DES PERSPECTIVES ENCOURAGEANTES

Plus que jamais, l'ambition de BGFIBank Europe est de se positionner en Europe comme l'acteur de référence sur le financement des opérations internationales à valeur ajoutée sur l'Afrique subsaharienne.

Pour ce faire, une analyse poussée des besoins de la clientèle a été effectuée en identifiant en priorité les produits présentant le meilleur rapport rentabilité-risques sur un marché dynamique en pleine mutation. Cette approche s'est avérée indispensable dans un contexte de raréfaction des ressources afin d'améliorer la performance financière de la banque. C'est ainsi que les principaux enseignements ont mis en exergue le développement de la signature et des activités de la salle de marchés en priorisant un service personnalisé et sur mesure à chaque étape.

Dans un environnement concurrentiel en pleine mutation caractérisé par le retrait de plusieurs banques occidentales du financement des matières premières, les perspectives de développement de BGFIBank Europe sont encourageantes. L'objectif de la filiale est de se positionner à moyen terme comme le leader des opérations de Trade Finance entre l'Europe et les pays d'implantation du Groupe BGFIBank.



La particularité de BGFIBank Europe est d'intervenir auprès d'entreprises à cheval entre l'Afrique et le reste du monde.

« Notre clientèle est essentiellement composée d'entreprises internationales et d'institutions financières. Grâce à la signature de partenariats avec des institutionnels de référence comme la Banque Publique d'Investissements BPI France, ou encore, Export Trading Corporation Group, société à participation publique italienne, nous envisageons de fortement développer le segment des PME / PMI européennes orientées à l'export. »

Francesco De Musso, directeur général

Henri-Claude Oyima



L'apprentissage de l'international

Nous avons donc créé neuf filiales en cinq ans dont six rien qu'en 2010... le tout sans casse et sans échecs.

Mais il y a eu un apprentissage qui a fait que certaines filiales ont quelque peu peiné au démarrage. Il a fallu découvrir les environnements, apprendre les cultures, comprendre l'organisation des marchés... et ce n'est qu'à partir de là que l'on peut mieux recruter, organiser la gouvernance, développer de bonnes relations avec les régulateurs locaux, convaincre la clientèle. Certains pays se sont avérés plus faciles d'accès. Tout cela n'est rien d'autre que de l'apprentissage constructif, avec comme résultat, au terme de l'exercice 2020, que toutes nos filiales sans exception affichent un résultat net positif au bas de leur bilan.

À partir de 2016, le rythme de croissance ralentit. Mais on ne s'arrête pas...

On digère la transformation et on s'adapte à notre nouvelle dimension.

Et ce d'autant plus qu'une nouvelle réglementation entre alors en vigueur dans la zone CEMAC, visant à mieux réguler le secteur bancaire et mieux surveiller la monnaie. Elle précise que tout investissement hors zone doit désormais être soumis à deux autorisations : celle de la commission bancaire et celle de la banque centrale. Ce sont des procédures longues qui peuvent s'étaler sur une année.

DE 2017 À NOS JOURS

TRANSFORMATION, INNOVATION ET PERFORMANCE

« Renforcer davantage la capacité de résilience du Groupe BGFIBank afin d'assurer sa performance et garantir sa pérennité. »

« La transformation en ordre de marche ». Tel est le titre du rapport annuel 2017.

Selon les propos tenus début 2018 par le président-directeur général du groupe, il apparaît que : « La politique de diversification géographique et des métiers du Groupe BGFIBank, associée à sa gestion prudentielle, lui assure constamment une séparation des risques qui lui garantit une permanence de sa profitabilité. Ainsi, la baisse de valeur des matières premières en Afrique centrale peut être compensée par sa présence en Afrique de l'Ouest où certains pays connaissent des taux de croissance à deux chiffres.

Cette stratégie de développement à l'international permet une péréquation des risques et des rentabilités afin de maintenir les résultats, la pérennité et la performance du groupe.

BGFIBank est un portail financier, multimétier, multipays. Notre objectif, partagé par l'ensemble des collaborateurs, reste le service et la satisfaction de notre clientèle. Notre force réside dans des synergies efficaces entre la banque commerciale, la

banque d'investissement, les services financiers spécialisés et l'assurance. En dépit des aléas politiques et/ou économiques, nous déployons une stratégie de croissance continue. Nous nous inscrivons dans la ligne du modèle défini il y a quelques années dans le projet d'entreprise Excellence 2020. »

Transformation, innovation et performance passeront, durant cette période 2017-2020, par l'application stricte des principes et règles stratégiques de la gestion du Groupe BGFIBank, notamment :

- le renforcement de la gouvernance du groupe ;
- la mise en conformité de l'ensemble des filiales aux normes réglementaires et prudentielles les plus exigeantes ;
- l'amélioration de la maîtrise et de la gestion des risques ;
- la consolidation de la sécurité des systèmes d'information ;
- la proximité avec les clients.



Le conseil
d'administration
de BGF Holding
Corporation
en avril 2019.

2017

DE 2017 À 2019, LE GROUPE BGFIBank TRAVAILLE À L'ADAPTATION ET AU RENFORCEMENT DES FONDS PROPRES DE SES FILIALES

Au terme d'une période de fort développement du réseau bancaire international du Groupe BGFIBank entre 2010 et 2016, vient en 2017 le temps de l'analyse. Celle-ci permettra d'assurer le succès du projet d'entreprise « Excellence 2020 » qui priorise la performance, au lendemain du projet « Cap 2015 » dont le thème central portait sur le changement de dimension.

Une attention particulière est dès lors portée sur le niveau des fonds propres des filiales compte tenu de leur phase respective de développement.

- En phase de démarrage, les nouvelles filiales sont capitalisées de manière à répondre au moins aux normes minimales exigées par les autorités bancaires locales.
- Lorsqu'elles entrent en phase de croissance, disposent-elles toujours des moyens adéquats pour s'affirmer dans un marché concurrentiel, répondre

aux attentes des clients et satisfaire aux exigences de fonds propres et d'équilibres financiers imposés par les autorités prudentielles ?

- Enfin, comment les accompagner de manière optimale en termes de taille et d'équilibre de bilan lorsque, une fois atteinte la phase de maturité – en moyenne cinq ans après leur création –, elles entendent développer une stratégie pour affirmer leur rôle de banque de référence, répondant ainsi aux exigences et aux ambitions d'excellence du Groupe BGFIBank ?

Les réponses à ces questions ont amené le conseil d'administration et la direction générale de BGF Holding Corporation, de commun accord avec les actionnaires locaux, à adapter et/ou renforcer les fonds propres de certaines filiales, et ce dans le respect des normes de gouvernance les plus strictes.

En 2017 et 2019, de nouveaux moyens d'actions ont ainsi été libérés en faveur des filiales, à hauteur de quelque 40 milliards FCFA (équivalent à 62 millions EUR), sous forme d'augmentation de capital, de restructuration de capital et de prêts subordonnés.

À l'actif également des exercices 2018 à 2020 et du projet Excellence 2020 : le renforcement de l'assistance de BHC auprès des filiales au travers de missions sur site et de mises à disposition d'équipes d'experts, ainsi que la poursuite des projets immobiliers (construction des sièges de BGF Holding Corporation, BGFIBank Gabon et Assinco) et des projets structurants informatiques.

Les pourcentages de contrôle de BGFI Holding Corporation dans ses filiales en 2021.

PÔLE BANQUE COMMERCIALE



BGFIBank Europe

100%



BGFIBank Gabon

100%



BGFIBank RDC

100%



BGFIBank São Tomé-et-Príncipe

100%



BGFIBank Sénégal

100%



BGFIBank Madagascar

87%



BGFIBank Cameroun

71%



BGFIBank Côte d'Ivoire

65%



BGFIBank Bénin

62%



BGFIBank Congo

60%



BGFIBank Guinée équatoriale

50%



BGFIBank Centrafrique

34%

PÔLE CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS

BBS, École supérieure de la Banque

100%

Fondation BGFIBank

100%

BGFI Services

100%

Hedenia

99%

PÔLE BANQUE D'INVESTISSEMENT

BGFICapital

100%

BGFIBourse

70%

PÔLE ASSURANCE

Assinco

60%

PÔLE SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS

Loxia

100%

Finatra

64%

Le nouveau siège
de BGFI Holding
Corporation
en construction
au Gabon.





BGFIBank
**SACRÉE MEILLEURE BANQUE
RÉGIONALE D'AFRIQUE CENTRALE
ET AFRICAN BANK OF THE YEAR**



MEILLEURE BANQUE RÉGIONALE D'AFRIQUE CENTRALE

BGFIBank remporte le trophée « Meilleure banque régionale d'Afrique centrale » lors des African Banker Awards éditions 2018 et 2019. Cette récompense sera renouvelée en août 2020.

Organisés sous le patronage de la Banque africaine de Développement, les African Banker Awards sont considérés comme la plus prestigieuse cérémonie de remise de prix dans le secteur bancaire et financier du continent.

Les trophées des African Banker Awards récompensent les processus de modernisation rapides, de consolidation, d'intégration et d'expansion des secteurs financiers et bancaires africains.

Il souligne ainsi l'engagement fort du Groupe BGFIBank à contribuer au dynamisme économique dans ses pays d'implantation en participant au renforcement constant de l'inclusion bancaire sur le continent.

AFRICAN BANK OF THE YEAR

Déjà en 2016, le Groupe BGFIBank était sacré « African Bank of the Year » parmi une sélection de huit banques nominées, au cours de la cérémonie des awards de la quatrième édition de l'Africa CEO Forum.

Ce trophée récompense la banque africaine ayant réalisé l'expansion la plus remarquable sur le continent dans une période récente.

ACCÉLÉRATION DE LA TRANSFORMATION

Dans le cadre du projet d'entreprise « Excellence 2020 », le Groupe BGFIBank renforce son dispositif de contrôle interne, de contrôle des risques et de la conformité.

L'ASSIDUITÉ DANS LA MAÎTRISE DES RISQUES

Sur cette base, de nouveaux outils de surveillance des risques clients sont développés. Ils permettent de réagir rapidement pour garantir à tout instant le respect des dispositions réglementaires et juridiques imposées par les organisations internationales.

Toutes les filiales du Groupe BGFIBank sont engagées dans le renforcement du dispositif de contrôle interne afin de se conformer aux exigences de Bâle II et Bâle III, en particulier en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

Tous les régulateurs avec lesquels travaillent les filiales sont engagés dans ce processus ; elles ont donc renforcé leur transformation afin d'être compatibles avec ces réglementations strictes. Il s'agit là d'un élément essentiel de la stratégie du Groupe BGFIBank qui intègre toujours les règles les plus contraignantes.

En parallèle, la maîtrise des risques s'affirme de plus en plus comme une priorité du Groupe BGFIBank.

Des risques clés ont été identifiés pour chacune des filiales, en fonction de leur stade de développement, de leur environnement et de leur plan stratégique. L'analyse des risques inhérents au métier de banquier ne suffit plus. Les risques de marché, de monnaie,

de la capacité d'une entreprise à réussir, voire de la propension d'un partenaire historique à maintenir ses activités en Afrique, sont désormais intégrés dans la panoplie des outils qui doivent permettre d'affirmer le rôle majeur du Groupe BGFIBank dans le financement des économies.

PROFESSIONNALISER PLUS ENCORE LES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE

Le Groupe BGFIBank s'est également efforcé de professionnaliser plus encore ses mécanismes de gouvernance. Il a, entre autres, imposé des comités d'audit, de crédit et de contrôle des risques au sein des conseils d'administration de chaque filiale. Les filiales dites matures disposent également d'un comité des rémunérations et d'un comité de stratégie et d'investissement.

LES FILIÈRES, UN OUTIL ORGANISATIONNEL FORT

Le lien fonctionnel entre les filiales et BGFIBank se voit d'autre part renforcé à travers les filiales.

Il s'agit de lieux d'échange d'informations entre personnes qui occupent les mêmes fonctions au sein de filiales différentes. Elles échangent leurs méthodes, leurs procédures, leurs manières de travailler.

L'objectif du groupe est ainsi de favoriser de manière transversale la transparence dans le fonctionnement et l'organisation des différentes fonctions afin d'optimiser l'excellence de la gestion.

Henri-Claude Oyima



Nous sommes arrivés au terme du projet d'entreprise Excellence 2020.

Les résultats sont fabuleux, dans le respect de ce qui avait été annoncé.

*Que cherchions-nous ?
Tout simplement à réussir
l'alchimie entre performance,
efficience et maîtrise des risques.*

Le produit net bancaire a augmenté, les dépôts et les crédits ont crû dans de belles proportions, les fonds propres se sont appréciés de 25%. Et tout cela avec un coût du risque en baisse de 65%.

Et savez-vous à combien se négocient en 2020 les actions de BGFIBank Holding Corporation sur le marché ? À un prix moyen de 230 000 FCFA. Il y a 30 ans, elles en valaient à peine 10 000 FCFA...

SEPTEMBRE 2020 : NOUVELLES NOTATIONS FINANCIÈRES INTERNATIONALES

BGFIBank EUROPE NOTÉE AA+ PAR BLOOMFIELD INVESTMENT CORPORATION

BGFIBank Europe reçoit de l'agence de notation Bloomfield Investment Corporation la note AA+. Cette note à long terme correspond, sur l'échelle de notation en devises de l'agence, à la note BBB- (note d'investissement), avec une perspective stable.

Basée sur une évaluation rigoureuse portant sur la période de 2015 à 2019, les notes obtenues AA+ à long terme et A1 à court terme se sont avérées très satisfaisantes dans la définition et l'interprétation de l'échelle de la notation financière internationale.

Le comité note que le modèle économique de BGFIBank Europe a progressivement évolué, depuis sa création jusqu'en 2019. En effet, d'un modèle marqué par la prédominance du groupe (autant en termes de ressources que d'affaires apportées), avec une activité centrée sur l'escompte de traites avalisées, la banque a progressivement évolué vers un modèle basé sur le financement transactionnel, avec une baisse de la dépendance aux ressources du groupe.

BGFIBank GABON NOTÉE A+ ET A1+

Basées sur un audit rigoureux démarré en février 2020 sur la solidité financière de la banque de 2015 à 2019, les notes maximales obtenues (A+ à long terme et A1+ à court terme) se sont avérées très satisfaisantes dans la définition et l'interprétation de l'échelle de la notation financière internationale.

Pour l'agence de notation Bloomfield Investment Corporation, cette excellente note témoigne de la solvabilité et de la résilience de BGFIBank Gabon dans le contexte économique actuel.

« La banque jouit d'une excellente flexibilité financière et d'un bon niveau de liquidité en dépit des contraintes liées au marché », indique le rapport. Les indicateurs de performances, le niveau de liquidité et de rentabilité, le cadre de gestion de risque, le système de management de la qualité, les pratiques de gouvernance de BGFIBank Gabon ont fait partie des éléments audités.

En 2019 déjà, BGFI Holding Corporation ainsi que BGFIBank Côte d'Ivoire avaient été notées A+.

Ces notations confortent la clientèle sur la qualité de la signature « BGFIBank » qui se matérialise par des fondamentaux solides.
Photo : BGFIBank Europe notée AA+ par l'agence de notation Bloomfield Investment Corporation.



2020

LES ALÉAS D'UNE CRISE SANITAIRE ET ÉCONOMIQUE MONDIALE

À l'instar des autres acteurs économiques, le Groupe BGFIBank fait face à une crise sanitaire et économique inédite.

Dans ce contexte dont les conséquences sont multi-formes, toutes les énergies sont mobilisées au sein du Groupe BGFIBank. Les forces vives du groupe s'appuient à cet effet sur les réformes entreprises au cours des dernières années pour accompagner de la manière la plus optimale possible les clients, les collaborateurs et les parties prenantes dans l'ensemble des pays d'implantation.

Dans cette trajectoire, quatre objectifs guident les actions de l'ensemble du groupe :

- contribuer à endiguer la propagation de la pandémie Covid-19 en appliquant les mesures de prévention afin de garantir la sécurité et la santé des collaborateurs, des clients et des fournisseurs ;
- assurer la continuité des activités essentielles notamment grâce aux solutions digitales proposées aux clients, tout en veillant à l'aménagement des conditions d'accès aux agences ;

- accompagner les clients en proposant des solutions personnalisées et adaptées à la situation de chacun durant cette période remplie d'incertitudes : reports de remboursements, financements d'urgence... ;
- veiller à la préservation de la qualité des actifs du groupe.

BGFI HOLDING CORPORATION INVESTIT DANS UNE DOUZIÈME FILIALE BANCAIRE BASÉE EN RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

BGFIBank Centrafrique est née d'un rachat partiel des parts de la Commercial Bank Centrafrique (CBCA) détenues par l'État centrafricain, dans une logique de dynamisation et de renforcement de la performance de la banque. À travers ce nouvel engagement pour le financement de l'économie locale centrafricaine, le Groupe BGFIBank démontre sa capacité à s'imposer comme un partenaire de choix auprès des États et des opérateurs économiques du continent. Ce faisant, il renforce son positionnement de leader du marché bancaire d'Afrique centrale.

Selon Henri-Claude Oyima, Président-Directeur Général du Groupe BGFIBank, « *la solidité financière du Groupe BGFIBank va permettre à BGFIBank Centrafrique de devenir la première banque qui accompagnera le financement de l'ensemble des opérateurs économiques pour le développement de la République centrafricaine* ».

Le Groupe BGFIBank clôture ainsi en beauté l'année de son 50^e anniversaire ; il pose un nouveau jalon dans sa quête perpétuelle de l'Excellence.

BGFI Holding Corporation investit dans une douzième filiale bancaire: BGFIBank Centrafrique. À travers ce nouvel engagement pour le financement de l'économie locale centrafricaine, le Groupe BGFIBank démontre sa capacité à s'imposer comme un partenaire de choix.



2021



*« Rien de grand ne s'est
accompli dans le monde
sans passion. »* Hegel (1770-1831)

« Nous entendons poursuivre, dans nos zones géographiques d'influence, notre ambition de construire un groupe financier panafricain de premier rang. »

PERSPECTIVE : LE REGARD DU PDG À LA VEILLE DU CINQUANTENAIRE

« Le projet d'entreprise Excellence 2020 entamé en 2016 s'est achevé dans un contexte de crise sans précédent.

Il nous revient de faire preuve de résilience en nous appuyant sur les progrès accomplis au cours des dernières années pour affronter les effets de cette crise tout en veillant à la réalisation de nos objectifs.

Par ailleurs, tout en tirant les enseignements de cette période inédite, nos réalisations récentes orienteront nos réflexions dans le cadre de notre

prochain plan stratégique. Il va s'ouvrir dans un environnement profondément remodelé, tant en termes de relais de croissance, de méthodes de travail et d'appréciation des risques.

Au vu de la nécessaire accélération de la transformation du continent africain – qui fait preuve de résilience dans le contexte de la crise exceptionnelle que nous traversons –, nous entendons poursuivre, dans nos zones géographiques d'influence, notre ambition de construire un groupe financier panafricain de premier rang. »



1

1



GRAND-ANGLE 3

Focus sur les deux derniers
projets d'entreprise



2

0

Ce troisième volet porte sur l'histoire récente du Groupe BGFIBank. Il permet au lecteur de découvrir ce que l'art du management – tout comme l'art de la banque et de la finance – signifie pour les dirigeants du Groupe BGFIBank.

Les deux derniers projets d'entreprise ont guidé le groupe au travers des années 2011 à 2020. En filigrane de ces deux projets, ce Grand-angle 3 dévoile quelques facettes d'un management inspirant pour tous.

AVANT 2010, UNE CULTURE D'ENTREPRISE DÉJÀ AFFIRMÉE

L'excellence, ou plus précisément « La recherche perpétuelle de l'excellence* » s'inscrit en fil rouge du langage managérial du Groupe BGFIBank depuis les années '90.

Elle a ensuite été déclinée en projets d'entreprise qui se sont succédé tous les cinq ans dans le contexte d'une véritable démarche participative.

LE PROJET D'ENTREPRISE 2000-2005

Le projet 2000-2005 visait, à travers la recherche de l'excellence, à satisfaire pleinement le client (lire dans le chapitre précédent « La satisfaction client au cœur de la démarche d'excellence ») selon trois axes de développement : l'axe social, l'axe professionnel et l'axe commercial.

Fait marquant de ce projet : c'est à cette époque que le processus ISO a été enclenché avec les résultats très favorables dont continue à bénéficier actuellement l'ensemble de l'organisation du groupe.

LE PROJET « AMBITION 2010 »

Les objectifs du projet 2000-2005 étant atteints avant terme, c'est dès 2005 que le nouveau projet prit l'appellation « Ambition 2010 ». Exigeant, il projette le groupe dans une nouvelle dimension, selon 4 axes (voir chapitre précédent) : un axe professionnel (être leader dans ses métiers), un axe commercial (devenir le premier groupe financier de la région), un axe humain et social (être une société favorisant le développement des hommes) et un axe environnemental (être une entreprise responsable).

C'est à cette époque que le groupe, en tant qu'entreprise citoyenne, adopte un langage nouveau : celui de la responsabilité sociale et environnementale.

« Nos Ambition 2010 sont très claires : notre groupe doit demeurer une référence dans l'ensemble de la région CEMAC où il opère, un groupe financier fort d'une ambition internationale affirmée et capable de satisfaire son personnel, ses clients et ses actionnaires » (Henri-Claude Oyima, décembre 2005).

Ces deux projets d'entreprise ont déjà été évoqués dans les pages précédentes et dans le livre « Quarante ans d'histoire, d'ambitions et de passions partagées » publié en 2011.

Les deux projets suivants, qui ont marqué les années 2010 à 2020, illustrent l'histoire récente du Groupe BGFIBank et en donnent une très belle photographie.

* Dans l'exercice d'un management qui vise la performance, l'excellence n'est pas un état de fait. Elle relève d'une dynamique de recherche et d'approfondissements constants traduite dans le langage du Groupe BGFIBank par « recherche perpétuelle de l'excellence ».



DE 2010 À 2015

CHANGEMENT DE DIMENSION AVEC « CAP 2015 »

« Nous exercerons nos métiers en mettant en avant le dynamisme, la créativité et l'innovation »

« Nous bénéficions de nombreux atouts dont la confiance de nos actionnaires, une solidité financière avérée, une organisation adaptée, une nouvelle identité visuelle, une équipe de top managers expérimentés, un effectif jeune, dévoué et travailleur.

Forts de ces avantages distinctifs et pour être en harmonie avec notre nouveau projet d'entreprise, nous exercerons nos métiers en mettant en avant le dynamisme, la créativité et l'innovation dans nos pratiques et méthodes. »

HENRI-CLAUDE OYIMA,
CEO - Citation de 2009.

Une nouvelle démarche entrepreneuriale émerge. Elle intègre les trois éléments du trinôme stratégique « croissance, développement international et leadership ». Elle aboutira à un changement de dimension du Groupe BGFIBank.

Cap 2015 guidera la stratégie du Groupe BGFIBank pour les cinq années et repose à cet effet sur quatre axes majeurs : le développement commercial, le développement humain, le management global et la maîtrise des risques, ainsi que l'efficacité.

C'est dès 2009 qu'ont été posées les fondations qui engagent les réalisations futures du Groupe BGFIBank. Ce dernier a pour objectif de devenir un acteur international de premier plan en demeurant leader dans la zone CEMAC, mais également en se positionnant parmi les deux groupes bancaires les plus importants de l'espace Franc CFA.

Les axes « développement humain » et « maîtrise des risques » ont été largement développés dans le premier chapitre. Analysons ici les axes du développement commercial et de l'efficacité.

LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

Changer de dimension : telle était l'ambition première de Cap 2015.

Le nouveau logo à la marque BGFIBank lancé à cette occasion s'est progressivement affirmé comme la signature de la performance et de l'efficacité, le symbole d'une marque forte, reconnue et appréciée dans le paysage financier africain.

Lors du lancement du projet Cap 2015, le groupe était présent dans trois pays : le Gabon depuis 1971, la République du Congo depuis 2000 et la Guinée équatoriale depuis 2001. Au terme de Cap 2015, la marque BGFIBank s'affiche fièrement dans neuf pays africains ainsi qu'à Paris. Dans le même temps, le groupe a complété son offre commerciale et confirme ses ambitions de développement dans quatre métiers : la banque commerciale, la banque d'investissement, les services financiers spécialisés et l'assurance.

Le développement commercial est rapide durant cette période et les objectifs du projet Cap 2015 sont atteints avant son terme. Les chiffres consolidés ci-contre en témoignent.

LES CHIFFRES CONSOLIDÉS DE FIN 2010 À FIN 2014

Le total du bilan passe de 1 391
à 3 077 milliards FCFA → **x 2,2**

Les dépôts de la clientèle passent de 1 208
à 2 444 milliards FCFA → **x 2**

Les crédits à la clientèle passent de 689
à 1 905 milliards FCFA → **x 2,8**

Le produit net bancaire passe de 82
à 186 milliards FCFA → **x 2,3**

Le résultat brut d'exploitation passe de 32
à 78 milliards FCFA → **x 2,4**
Il passera le cap des 100 milliards en 2015.

L'EFFICIENCE

Au début du projet Cap 2015, la notion d'efficacité était déclinée davantage en termes d'efficacité.

La maîtrise de l'information et sa diffusion constituaient deux enjeux majeurs en matière d'efficacité. La qualité des bases de données et des systèmes d'information était donc au cœur du projet, avec pour rôle de favoriser la prise de décisions, d'améliorer le suivi et le contrôle, et d'organiser la circulation des informations dans un cadre où sécurité, fiabilité et intégrité sont garanties.

La direction générale a donc insisté sur la mise en place rapide et effective de ces outils dans le domaine informatique. Ce faisant, l'innovation, desservie par des systèmes d'information de plus en plus performants, va s'imposer en tant que moteur de développement.

DE L'EFFICACITÉ À L'EFFICIENCE

Vers la fin du projet Cap 2015, qui sera clôturé anticipativement au vu des excellents résultats dans ses quatre axes, l'efficacité devient la finalité pour chacun des axes stratégiques dans la recherche perpétuelle de l'excellence.

Et cette efficacité trouve sa pleine expression grâce à l'organisation qui se développe au sein du groupe depuis 2010.

BGFI Holding Corporation, en tant que structure légère chapeautant cette organisation, doit en favoriser la souplesse, l'agilité et la mobilité. Depuis sa création en 2010, elle entend être l'architecte du groupe et, dans ce rôle, exerce quatre missions principales : l'animation, la régulation, le contrôle et la supervision consolidée.

« Nous sommes un groupe bancaire intégré, pas un groupe de banques. Contrairement à d'autres groupes financiers, notre holding n'est pas opérationnelle, elle est fonctionnelle ; l'opérationnel est dans les filiales » selon les propos d'Henri-Claude Oyima extraits du rapport annuel 2013.

Pour que l'opérationnel puisse optimiser l'efficacité de son fonctionnement, l'animation des filiales sera désormais organisée à partir des directions régionales mises en place en 2013 et destinées à renforcer la démarche commerciale de proximité propre à chacune des filiales du groupe.

Trois directions régionales, membres de l'exécutif de BGFI Holding Corporation, couvrent respectivement les zones Gabon, CEEAC, Afrique de l'Ouest, Europe et Océan Indien.

Lors de la clôture anticipée du projet Cap 2015, c'est un groupe financier solide, rentable et solvable, multipays et multimétier, qui aborde avec confiance son nouveau projet d'entreprise « Excellence 2020 ».

DÈS 2014

« EXCELLENCE 2020 » POUR ATTEINDRE LA PERFORMANCE

Le projet d'entreprise « Cap 2015 » avait pour thème central « le changement de dimension ». Il y avait donc un objectif de croissance du produit net bancaire. Cet objectif étant atteint, le nouveau projet d'entreprise « Excellence 2020 » porte sur la performance, étroitement liée à l'efficacité et à la maîtrise des risques.

En 2014, la direction générale du Groupe BGFIBank a défini quatre axes stratégiques de l'excellence comme autant de fondamentaux du nouveau projet d'entreprise :

1. **l'excellence commerciale** orientée clients et métiers,
2. **l'excellence humaine** à travers le partage des valeurs du groupe, le renforcement des compétences et la qualité des talents,
3. **l'excellence organisationnelle** en vue d'optimiser la gouvernance,
4. **l'excellence prévisionnelle** focalisée sur la gestion et la maîtrise des risques.

*« Le Groupe BGFIBank a confiance en l'avenir.
Il est solide, bien structuré et performant.
Nous ne courons pas derrière la taille...
Nous avons un objectif : la performance. »*

Extrait du « Regard du PDG sur la performance », rapport annuel 2014

CHANGEMENT DE PARADIGME

Dans cette démarche d'excellence, la performance ne vise donc pas uniquement le produit net bancaire. Certes, le produit net bancaire crée la richesse qui sera redistribuée via les frais généraux, le coût du risque, le dividende et la réserve pour les investissements futurs. Mais l'objectif de la seule richesse n'assure pas, à terme, la pérennité de l'entreprise...

La performance, OUI. Car elle est soumise à l'astreinte conjointe de toutes les composantes de l'excellence commerciale, de l'excellence humaine, de l'excellence organisationnelle et de l'excellence prévisionnelle.

Et une fois la performance atteinte, le produit net bancaire évolue automatiquement de manière positive.



ATTEINDRE LA PERFORMANCE

Chacun des quatre axes fondamentaux du projet Excellence 2020 est soumis annuellement à des objectifs de mesure ambitieux, tant au niveau du groupe que de chaque filiale. Ces objectifs sont autant de guides de gestion pour chacune des directions générales qui disposent des tableaux de bord nécessaires à la bonne conduite de leur entité et à la mesure permanente de leur performance.

Deux outils de mesure prévalent : l'efficacité et la maîtrise des risques.

- L'efficacité porte sur trois des quatre axes essentiels de la gestion managériale : l'excellence commerciale, l'excellence humaine et l'excellence organisationnelle. Ces trois axes doivent chacun atteindre au moins 85% de l'objectif fixé pour tendre vers l'excellence telle qu'établie dans le projet d'entreprise.
- Dans le même temps, il importe que les risques soient maîtrisés à 100%. C'est ici qu'intervient le quatrième axe, celui de l'excellence prévisionnelle.

La moyenne entre 85% et 100% est égale à 92,5%. La performance se situe dès lors, en chiffres arrondis, à minimum 90% de l'atteinte de l'objectif global.

COMMENT MESURER LA PERFORMANCE ?

Le conseil d'administration du Groupe BGFIBank a retenu quatre ratios prudentiels clés de mesure concrète de la performance comme autant d'objectifs que doit avoir en vue chaque entité du groupe : la solvabilité, la rentabilité, le coefficient brut d'exploitation et le coût du risque.

Ratio de solvabilité → **12% minimum**

Ratio de rentabilité sur fonds propres → **15% minimum**

Coefficient brut d'exploitation → **55% maximum**

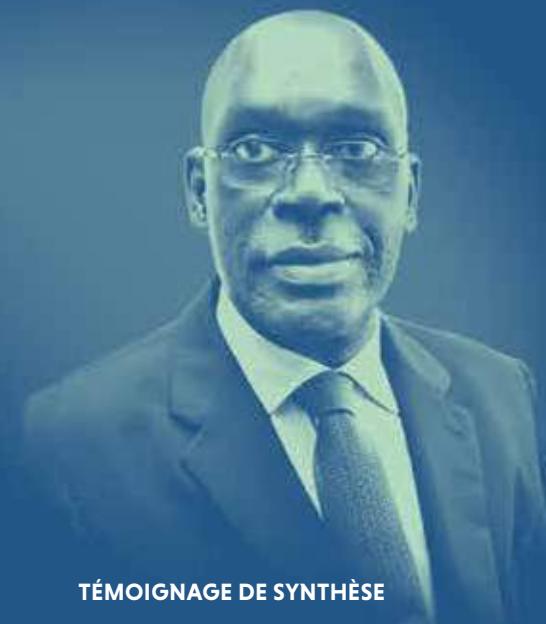
Ratio de coût du risque → **1% maximum**

Dès l'instant où les quatre composantes de l'excellence sont optimisées, les conditions d'atteinte de ces ratios prudentiels sont réunies. La performance est dès lors au rendez-vous.

Deux atouts permettront d'assurer la performance du groupe dans chacun des métiers et dans chacun des pays : la qualité de la gouvernance qui garantit la pérennité de l'ensemble, ainsi que la qualité des talents qui œuvrent au succès de l'entreprise à tous les niveaux de son organisation, grâce entre autres au déploiement d'une offre de formations élitistes. Ces deux atouts sont largement décrits dans le premier chapitre du livre.

Le projet d'entreprise « Excellence 2020 » clôture avec succès 50 ans d'une histoire passionnante écrite par des dirigeants stratégiques et visionnaires autant qu'acteurs de terrain.

Le projet d'entreprise 2021-2025 prend en compte les nouveaux défis que le Groupe BGFIBank est plus que jamais en mesure de relever, voire d'anticiper.



TÉMOIGNAGE DE SYNTHÈSE

« Je relève incontestablement quelques points forts et atouts qui font la valeur du Groupe BGFIBank. Parmi ceux-ci, la consolidation de sa position de leader bancaire en Afrique centrale et sa résilience face aux soubresauts qu'a connus récemment cette région d'Afrique. Ajoutez-y sa capacité de résistance face au risque de crédit et au risque opérationnel qu'ont subis certaines filiales ces dernières années.

Résistance et résilience sont, elles-mêmes, le résultat de trois autres atouts : le niveau élevé des fonds propres du groupe, l'existence d'un noyau stable d'actionnaires unis, ainsi que le respect dont bénéficie le PDG du groupe auprès des régulateurs des pays où BGFIBank est présente. Sans compter que la personnalité reconnue et appréciée du PDG permet d'accéder directement à des décideurs de premier rang, favorisant ainsi la rapidité d'exécution de certaines décisions.

Il faut également relever que la gouvernance et la gestion du groupe atteignent aujourd'hui un niveau élevé d'efficacité. Le renforcement des compétences au sein des comités spécialisés du conseil d'administration n'y sont pas étrangères.

Et puis, le Groupe BGFIBank est une institution qui aime challenger ses pairs que ce soit sur le plan commercial, d'un point de vue organisationnel ou en matière d'avancées technologiques telles la monétique et la digitalisation.

L'avenir du Groupe BGFIBank s'annonce donc sous les meilleurs auspices.

À moyen terme, je vois le groupe toujours leader en Afrique centrale et fort d'une bonne position en Afrique de l'Ouest. Viendra peut-être alors le temps d'étudier une alliance avec l'un ou l'autre groupe bancaire panafricain pour acquérir à la fois une taille critique et une dimension africaine incontestables. »

AMADOU KANE est administrateur indépendant de BGFIBank Holding Corporation depuis 2014. Ancien dirigeant de banque au Sénégal et ancien ministre de l'Économie et des Finances de ce pays, son expertise et sa connaissance du métier lui confèrent une capacité d'analyse critique intéressante.





2

1

GRAND-ANGLE 4

Et demain?

2

5

Ce grand-angle final invite à une lecture prospective.

Que seront les cinq prochaines années du Groupe BGFIBank ? Quelle en est la vision à moyen, voire long terme, de la direction générale actuelle et du président qui en a façonné les 35 dernières années ? Quels seront les défis de demain et comment les aborder ?

2021-2025 LA DYNAMIQUE DU FUTUR

Fort de 50 ans d'histoire, d'une belle expérience entrepreneuriale enrichie au fil des ans par les générations de femmes et d'hommes qui en ont façonné le développement, le Groupe BGFIBank aborde l'avenir avec confiance et sérénité.

Quand bien même les années 2020 et 2021 seront-elles à jamais marquées, à l'échelle internationale, par les conséquences sociales et économiques négatives de la crise sanitaire liée à la pandémie mondiale de Covid-19, le Groupe BGFIBank dispose des atouts utiles et nécessaires pour aller de l'avant et écrire l'avenir en termes ambitieux. C'est en tout cas ce que démontre le contenu des pages des chapitres précédents.

LE GROUPE BGFIBank OUVRE UN NOUVEAU CHAPITRE DE SON HISTOIRE

Entre 2010 et 2015, le Groupe BGFIBank a connu un fort développement géographique, commercial et financier. Les cinq années suivantes ont été marquées par le sceau de l'excellence pour consolider les acquis en renforçant la gouvernance et la conformité, en optimisant la gestion des risques, en consolidant la sécurité des systèmes informatiques et en misant toujours plus sur la proximité avec les clients. Les ré-

sultats positifs de cette démarche de cinq ans au cœur du projet d'entreprise « Excellence 2020 » permettent à la direction générale du groupe, en cette fin d'année 2020, de lancer son nouveau projet d'entreprise sous l'appellation toute en symbole : « **DYNAMIQUE 2025** ».

Dynamique 2025 entend confirmer, voire renforcer, le mouvement positif du Groupe BGFIBank. Comment ? En rassemblant et en renforçant les forces vives du Groupe BGFIBank. En symbiose, elles provoquent et entraînent le mouvement, accélèrent l'évolution au cœur de l'organisation, et œuvrent dans une perspective audacieuse de développement et d'expansion.

CINQ DÉFIS MAJEURS

Tout au long de cette démarche ambitieuse, le Groupe BGFIBank relèvera cinq défis majeurs : le défi réglementaire, le défi de la technologie et de la concurrence, le défi de la courbe des taux et de la dégradation des marges, le défi de l'image, de la fiabilité et de la sécurité, ainsi que le défi de l'efficacité de l'organisation, de la gouvernance et de la taille. La relève avec succès de ces défis permettra l'atteinte d'objectifs financiers significatifs, à l'instar de ce que le Groupe BGFIBank a pu démontrer par le passé.

DES OBJECTIFS FINANCIERS SIGNIFICATIFS

À l'horizon de 2025, le total de bilan du groupe devrait atteindre quelque 5 000 milliards FCFA (équivalent actuellement à 7,6 milliards EUR), multiplié par 5 en 15 ans, en hausse de 60 % en cinq ans. Au cœur du bilan, dépôts et crédits auront également augmenté de quelque 60 % en cinq ans et le produit net bancaire devrait s'élever à 280 milliards FCFA (427 millions EUR) selon un rythme de croissance similaire.

Trois ratios financiers clés serviront de fil conducteur permanent : le coefficient d'exploitation à hauteur de 45 %, le ratio de rentabilité des fonds propres à hauteur de 15 % et le ratio de solvabilité à hauteur de 20 %.

Au cours des cinq années du projet Dynamique 2025, il est prévu un programme d'investissements de quelque 240 milliards FCFA (366 millions EUR).



Dynamique 2025

Voici venu le temps de passer d'Excellence 2020 à Dynamique 2025. Toujours avec la même constance dans l'effort.

En d'autres termes, la logique que nous suivons repose sur quatre facteurs clés constants.

Premièrement, la recherche perpétuelle de l'excellence nous permet de maintenir les équipes sous tension stimulante. Deuxièmement, notre vision ne change pas : construire un groupe africain pour le monde. Troisièmement, nos valeurs traversent les années sous l'acronyme TITRE (Travail – Intégrité – Transparence – Responsabilité – Esprit d'équipe). Et enfin, comme pour tous les projets d'entreprise, nous avons un objectif global.

Et cet objectif global évolue. Dans Dynamique 2025, nous mettons l'accent sur la croissance en tant que résultat de la performance et de la rentabilité. En fait, ce sont les mots qui changent mais l'orientation reste la même : créer de la valeur ajoutée pour nos actionnaires, celles et ceux qui nous font confiance.

Dans cette perspective, nous avons deux objectifs : une entrée en bourse de BGFH Holding Corporation avant l'échéance de ce projet d'entreprise, et le renforcement de l'actionariat salarial. Je souhaite que tous les collaborateurs du groupe puissent être actionnaires, non seulement de la holding, mais également de la société pour laquelle ils travaillent. Cinq pour cent du capital de chaque société sera mis à la disposition du personnel et nous avons commencé en 2020 avec BGFIBank Gabon. Et la constance dont je parlais sera ainsi renforcée : que veulent les collaborateurs ? De la valeur pour leurs actions, donc de la rentabilité. Et il n'y a pas de rentabilité s'il n'y a pas de performance !

Quant à l'entrée en bourse, elle fait partie de nos ambitions globales en ce sens qu'elle nous permettra de faire la démonstration de la transparence de la gestion de notre organisation. Nous voulons partager nos meilleures pratiques avec notre environnement. Les notations financières obtenues jusqu'à présent par la holding et certaines filiales, et décrites dans ces pages, constituent la première étape de cette démarche.

LE REDÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE COMMERCIALE

L'atteinte de tels objectifs passe par un redéploiement de la stratégie commerciale. À cet effet, l'organisation commerciale du Groupe BGFIBank fait l'objet, dès 2021, d'une reconfiguration de ses pôles métiers. S'ils restent au nombre de quatre, leur définition et leur périmètre sont adaptés aux évolutions des marchés selon une analyse prospective des besoins de chaque segment de la clientèle.

—
Le pôle « Banque de Financement et d'Investissement – BFI » (*Corporate & Investment Banking* selon la terminologie anglo-saxonne) est en charge de la clientèle des multinationales, des grandes entreprises locales et des institutionnels. La taille du groupe et sa présence tant en Afrique qu'en Europe permettent un tel redéploiement de compétences au cœur de ce segment de marché dont les besoins financiers iront croissant dans plusieurs régions d'Afrique au fil des ans et nécessiteront un accompagnement de très haut niveau professionnel.

La création d'une fonction « Senior Banker Groupe » illustre entre autres l'importance du rôle que prend la BFI au sein du Groupe BGFIBank. Rattaché à BGFIBank Europe, le Senior Banker Groupe est chargé de fluidifier les relations entre les *Corporates* internationaux et les filiales du groupe.

—
Le pôle « Banque Commerciale » a pour cible les PME-PMI à fort potentiel, les professionnels et les particuliers. Il a pour mission, entre autres, de leur fournir les services de proximité à même de répondre utilement à leurs besoins bancaires et financiers, tant professionnels que privés.

—
Le pôle « Banque Privée et Gestion d'Actifs » prend en charge les clients particuliers fortunés et les accompagne dans l'optimisation de leurs patrimoines par des solutions de gestion d'actifs adaptées et performantes.

—
Le pôle « Services Financiers Spécialisés et Assurance » regroupe le crédit à la consommation, le crédit-bail, l'affacturage, la microfinance et l'assurance.

LA TRANSFORMATION DIGITALE EN TRANSVERSALITÉ

En transversalité des quatre pôles métiers, le Groupe BGFIBank poursuit sa stratégie de marketing relationnel multicanal en relevant avec pragmatisme les défis de la transformation digitale, sous l'impulsion de la société de services et d'ingénierie informatiques BGFI Services, filiale captive de BGFI Holding Corporation.

L'objectif, annoncé dès 2016, vise à toucher de manière sécurisée plus de clients, tous segments confondus, par différents canaux de distribution. (Lire à cet effet page 22, « La satisfaction client au cœur de la démarche d'Excellence ».)

L'ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE EN TROIS ZONES

Sur le plan géographique, le groupe poursuit son développement en trois zones d'implantation (voir carte page 21) : la zone Gabon, la zone CEEAC (Afrique centrale) et la zone Afrique de l'Ouest, Europe et Océan Indien.

Le projet d'entreprise Dynamique 2025 prévoit-il une évolution de cette organisation géographique ? Pas de façon formelle... Mais le Groupe BGFIBank a toujours fait preuve de l'agilité nécessaire pour s'adapter aux objectifs et opportunités de croissance. Il restera proactif dans cette démarche de développement orientée vers le futur.



Regard sur le futur

Chez nous, la machine ne s'arrête jamais.

Donc l'échéance de 2025, le terme de notre nouveau projet d'entreprise, n'est pas une destination, juste une étape vers de nouveaux objectifs. Par contre le groupe sera en 2025 ce que nous en avons défini dans le projet d'entreprise. Et je vous invite à découvrir à cet effet les chiffres cités dans ces pages... Les objectifs sont ambitieux.

Pendant ce temps-là, la gouvernance de la holding évoluera. La holding est en effet assujettie à la réglementation bancaire qui impose la séparation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Il y a donc une évolution naturelle de la gouvernance qui est prévue et sera officialisée à la fin de l'actuel mandat d'administrateur du PDG. Le conseil d'administration a dès à présent organisé la continuité du groupe lorsque le PDG ne sera plus en fonction. Mais il n'est pas question de « succession » puisqu'il y aura deux fonctions à créer. Pour celle de directeur général, il n'y aura pas de « génération spontanée » ... Nous avons suffisamment de ressources dans le groupe. Et ce dernier en sortira renforcé avec l'arrivée d'une nouvelle équipe, d'une nouvelle jeunesse.

Quant à mon avenir personnel... je ne compte pas me reposer. Le repos éternel arrive, il ne faut pas le précipiter. Donc reportons-le à plus tard. D'ici là, s'il plaît au conseil d'administration, j'exercerai avec honneur la fonction de président. À la tête de l'organe délibérant, le président du conseil d'administration gèrera l'audit et le contrôle, et s'assurera que les instructions du conseil soient appliquées. Et puis, n'étant plus en charge de l'opérationnel, j'aurai le temps pour d'autres projets : animer des séminaires, donner des cours à BBS, faire des conférences au Gabon et dans d'autres pays... bref, transmettre mon savoir-faire, partager mes expériences, tout en restant à la disposition du Groupe BGFIBank.

CINQ PILIERS STRATÉGIQUES SOUTIENNENT LES FONDAMENTAUX DU PROJET « DYNAMIQUE 2025 »

PILIER 1 – RENFORCER LA GOUVERNANCE

Il s'agira tout d'abord de poursuivre le déploiement des équipes de supervision régionales en vue de la mutualisation plus forte des activités centrales.

Dans le même temps, le renforcement de la proximité entre les experts métiers du groupe devra consolider le lien fonctionnel entre les filiales et la holding sous la forme déjà existante de filières métiers. Ces dernières s'affirment déjà comme de véritables lieux d'échange d'informations en matière de méthodes, procédures et manières de travailler. Ceci confirme l'objectif qui prévaut depuis de nombreuses années à toute décision en matière d'organisation : optimiser l'excellence de la gestion.

En parallèle, deux points de la gouvernance continueront à faire l'objet d'une attention particulière : la démarche Qualité qui, via la certification ISO 9001, renforcera la gestion de toutes les filiales du groupe, et la RSE (Responsabilité sociétale et environnementale) dont les principes seront définitivement et officiellement intégrés au cœur de la gouvernance du groupe.

PILIER 2 – TRANSFORMER LE CAPITAL HUMAIN

L'objectif des années qui s'annoncent est ici synthétisé en deux points : construire un « parcours collaborateur » enrichi entre autres par le dispositif dynamique

de gestion des talents, et procéder à une digitalisation massive des contenus des formations destinées aux membres du personnel.

PILIER 3 – GARANTIR LES RESSOURCES

S'il s'agit d'abord et avant tout d'œuvrer à la préservation et à la consolidation des fonds propres du Groupe BGFIBank, il importe également de garantir l'agilité et la compétitivité en matière technologique et en termes d'innovation, avec un système d'information aligné sur les meilleurs standards et pratiques.

PILIER 4 – MAÎTRISER LES RISQUES

Renforcer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne relève d'une démarche qui s'inscrira dans la permanence du projet Dynamique 2025, en parallèle à la consolidation des dispositifs de surveillance des activités du groupe.

PILIER 5 – ASSURER LE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

La logique du développement s'inscrit en filigrane de l'histoire du Groupe BGFIBank. Aussi, l'appellation « Dynamique 2025 » est-elle prémonitoire de développements qui reposeront sur des analyses de besoins et d'opportunités, que ce soit en termes de produits, de services, de métiers, voire d'expansion géographique.

Le Groupe BGFIBank poursuit donc ses objectifs de croissance, affirmant son ambition de développer un grand groupe financier africain actif dans le monde.

En 50 ans d'histoire, le Groupe BGFIBank n'a-t-il pas réussi à illustrer l'une des plus belles citations du naturaliste britannique Charles Darwin ? « Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements. »

Ces changements seront encore nombreux au cours des années à venir, particulièrement au cœur d'une Afrique qui bouge dans sa diversité géographique, politique, économique, sociale et culturelle et où émergent, dans plusieurs régions, des opérateurs de haut niveau et de haut standing.

Le Groupe BGFIBank est fier d'en faire partie.



*« Les espèces qui survivent
ne sont pas les espèces
les plus fortes, ni les plus
intelligentes, mais celles
qui s'adaptent le mieux
aux changements. »*

Charles Darwin (1809-1882)



REMERCIEMENTS

Au terme de près de vingt années de collaboration avec la direction générale du Groupe BGFIBank, la production de plus de vingt rapports annuels pour le groupe et certaines de ses filiales, ainsi que la production, voici 10 ans, du livre du 40^e anniversaire du Groupe BGFIBank, c'est pour moi un plaisir et un honneur de contribuer une nouvelle fois à la rédaction et au suivi de production de cet ouvrage qui relate 50 années d'une histoire remarquable.

Je remercie en particulier M. Henri-Claude Oyima qui m'a accueilli à Libreville, la première fois en 2000, ainsi que tous les dirigeants et cadres que j'ai eu le plaisir de côtoyer au fil de ces années. J'ai rencontré des personnalités remarquables et d'un haut niveau professionnel.

J'en garde un excellent souvenir.

Marc-Frédéric Everaert
Septembre 2021



Éditeur responsable : Direction générale
de BGFI Holding Corporation, Libreville, Gabon

Conception graphique - mise en page - impression :
M&C.M – Marketing & Communication Management,
Belgique, info@mcmanagement.be

Photos : sources diverses du Groupe BGFIBank – pp. 9 à 11, 21, 30, 33, 50, 73, 90, 96, 123, 125, 126, 129, 134 : Istock – pp. 2, 8, 78, 87, 140, 148 : AdobeStock – pp. 14, 16, 66, 121 : Shutterstock – base p. 60 Courtney Nuss on Unsplash – p. 154 Hu Chen on Unsplash

Rédaction : Marc-Frédéric Everaert avec l'aimable contribution des dirigeants des entités du Groupe BGFIBank



BGFI Bank
Votre partenaire pour l'avenir

www.groupebgfibank.com