

BUSINESS

M A G I N E

L'HEBDO ÉCONOMIQUE DE MAURIC



BUSINESS
FILES



RÉGION

CES ENTREPRISES
MAURICIENNES
À L'ASSAUT DE
L'AFRIQUE



FINANCIAL CRIME COMMISSION

SE DONNER LES MOYENS
D'INTENSIFIER LA LUTTE
CONTRE LA CRIMINALITÉ
EN COL BLANC

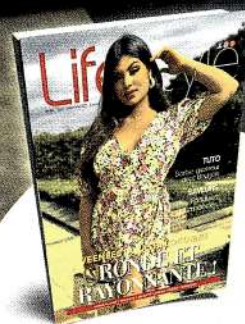
MARCHÉ DES CAPITAUX

LES FONDS HYBRIDES DE
PLUS EN PLUS PRISÉS POUR
LES INVESTISSEMENTS
TRANSFRONTALIERS

RAOUL GUFFLET (GROUP CEO DE SBM HOLDINGS LTD)

**«NOUS ACCOMPAGNONS
ACTIVEMENT L'INDUSTRIE LOCALE
ET LES SECTEURS ÉMERGENTS»**

CONNECTIVITÉ 5G
RÉPONDRE À
L'ACCROISSEMENT
DES USAGES
NUMÉRIQUES



AYANT PRIS SES FONCTIONS EN MAI 2021, LE GROUP CEO DE SBM HOLDINGS LTD A PILOTÉ LA TRANSFORMATION DU GROUPE BANCAIRE. AUJOURD'HUI, C'EST AVEC UNE CERTAINE FIERTÉ QUE RAOUL GUFFLET AVANCE QUE LE GROUPE CHEMINE DANS LA BONNE DIRECTION ET QU'IL S'EST RÉSOLUMENT ENGAGÉ SUR LA VOIE DU REDRESSEMENT. OUTRE D'AFFICHER UNE SOLIDE PERFORMANCE FINANCIÈRE AVEC DES BÉNÉFICES DE RS 2,4 MILLIARDS AU PREMIER SEMESTRE CLOS LE 30 JUIN DERNIER – CE QUI REPRÉSENTE UNE CROISSANCE DE 66,5 % COMPARATIVEMENT À LA PÉRIODE CORRESPONDANTE EN 2022 –, LE GROUPE A RENFORCÉ SON MÉCANISME DE CONTRÔLE INTERNE POUR MITIGER LES RISQUES LIÉS NOTAMMENT AUX PRÊTS TRANSFRONTALIERS.

RICHARD LE BON / ASHLEY EMILIE
PHOTOS : KEVIN MEMRAJ MAHADDO

RAOUL GUFFLET (GROUP CEO DE SBM HOLDINGS LTD)
«NOUS ACCOMPAGNONS ACTIVEMENT L'INDUSTRIE LOCALE ET LES SECTEURS ÉMERGENTS»

Vous avez rejoint le Groupe SBM en mai 2021 avant d'accéder au poste de CEO en décembre dernier. On dit que vous avez été la tête pensante derrière la transformation et la consolidation du Groupe. Dites-nous en plus ?

Permettez-moi, avant tout, de souligner, avec humilité mais non moins de fierté, que nous sommes tous très encouragés par l'amélioration significative de la performance financière du Groupe SBM au cours de ces deux dernières années.

Il y a aujourd'hui des signes tangibles que notre Groupe chemine dans la bonne direction et s'est résolument embarqué sur la voie du redressement.

En s'appuyant sur des initiatives fortes, résolument agiles et simples, l'organisation dispose aujourd'hui d'une ossature solide, ancrée sur une identité qui est plus moderne, plus compétitive et certainement plus résiliente.

Notre Groupe, mené par les membres des différents conseils d'administration et une équipe managériale soudée et motivée, a pu réaffirmer sa position de prestataire de services bancaires et financiers de premier plan à Maurice, tout en contribuant à l'objectif de prospérité de notre économie et au bien-être de la société mauricienne.

Nous avons également graduellement étendu nos opérations bancaires en Inde, au Kenya et à Madagascar. Alors que nos filiales étrangères se focalisent sur des marchés de niche, elles essaient de se frayer un chemin dans des juridictions qui restent complexes, en s'appuyant sur des initiatives stratégiques ciblées.

Même s'il est vrai que d'autres transformations et restructurations visant à afficher des niveaux d'efficacité et de compétitivité plus élevés sont requises dans toutes nos entités, le Groupe s'efforce de renforcer son agilité,

tout en ayant en ligne de mire la diversification et la pérennité de son 'business model'.

Nous avons initié des réformes qui, espérons-le, permettront d'éviter que les revers passés ne se répètent, tout en gardant à l'esprit que nous restons confrontés à une conjoncture qui demande une grande réactivité. Dans ce contexte, le Groupe a considérablement revu son mode de fonctionnement et poursuit de manière réfléchie son programme de croissance dans les différentes juridictions où il est présent. Nous avons en premier lieu considérablement modifié nos structures de gestion et de définition d'appétit pour le risque et nous sommes au beau milieu d'un chantier de transformation de la gestion de nos ressources humaines.

Les progrès réalisés par le Groupe sont le fruit de l'engagement et du travail fourni par chacun de nos 3 260 employés répartis dans les pays où nous sommes présents. Ceux-ci, chacun à leur façon et en fonction de leurs responsabilités, ont été l'épine dorsale de la transformation et de la progression du Groupe. Nous sommes bien sûr reconnaissants envers nos actionnaires, nos clients et tous les autres 'stakeholders' pour la confiance qu'ils ont placée dans notre capacité à les aider à atteindre leurs objectifs, en naviguant avec nous dans les bons comme dans les mauvais moments.

D'un point de vue personnel, je suis fier de mener cette transformation de la SBM depuis mai 2021. En phase avec nos parties prenantes, je suis heureux de mettre à profit mon expertise et mon expérience afin d'aider les entités du Groupe à mener à bien leurs initiatives stratégiques dans un fort esprit de convergence.

À ce propos, je tiens à remer-

«NOS RÉSULTATS SONT RASSURANTS DANS LE SENS OÙ ILS ONT ÉTÉ RÉALISÉS DANS UN CONTEXTE CONTRAINT DANS TOUTES LES JURIDICTIONS OÙ NOUS OPÉRONS»

cier chaleureusement le conseil d'administration de la SBM Holdings Ltd, le président de ce conseil, ainsi que tous les administrateurs des différentes entités opérationnelles du Groupe SBM pour leur confiance et leur support.

Dans le même esprit, permettez-moi de souligner que mes interactions continues avec les employés du Groupe – venant de divers horizons professionnels et culturels – ont été une expérience des plus enrichissantes. Je suis reconnaissant envers tous les employés de notre organisation pour leur accueil, la collaboration et les synergies que nous forgeons.

De Rs 1,7 milliard en 2021, les profits du Groupe sont passés à Rs 3,6 milliards en 2022. Quels sont les facteurs qui ont dopé la performance du Groupe SBM ?

Le Groupe SBM a, en effet, réalisé de solides résultats financiers, l'année dernière. Les bénéfices du Groupe ont plus que doublé pour atteindre Rs 3,6 milliards pour l'exercice clos le 31 décembre 2022. L'amélioration de notre rentabilité a été soutenue par l'expansion de nos activités commerciales, des marges favorables dans l'ensemble de nos juridictions et la réduction de nos provisions pour créances douteuses, résultat d'une politique de gestion des risques très fiable.

Notre Groupe a eu à restruc-

turer ses opérations pour une plus grande efficacité opérationnelle et commerciale, à raffermir son cadre de gouvernance et sa gestion des risques et à améliorer sa compétitivité sur les marchés où il opère, grâce, notamment, à l'enrichissement de sa proposition de valeur et à une plus grande proximité avec les clients.

Par ailleurs, il est encourageant de noter que notre organisation a, depuis deux ans, pu présenter des ratios financiers sains, contribuant ainsi à consolider notre résilience et à renforcer nos assises pour une croissance saine et soutenue. La rentabilité des capitaux investis a atteint 13,6 % en 2022, contre 6,7 % pour l'année précédente. La base de fonds propres du Groupe est restée confortable à Rs 33,6 milliards au 31 décembre 2022, conduisant ainsi à un ratio d'adéquation des fonds propres de 19,1 %, ce qui supérieur aux seuils réglementaires. Le Groupe a également maintenu des positions de financement et de liquidité robustes. En outre, l'amélioration significative de la qualité de nos actifs est un signal plus que réconfortant.

Nos résultats sont rassurants dans le sens où ils ont été réalisés dans un contexte contraint dans toutes les juridictions où nous opérons. Alors que nous poursuivons toujours notre reconstruction, notre performance illustre l'efficacité de nos stratégies, tout en démontrant que nous avançons dans la bonne direction.

L'année 2023 semble démarquer sur de bonnes bases pour le Groupe SBM, avec des bénéfices encourageants pour le premier semestre clos le 30 juin. Quels sont les objectifs en termes de performance financière que le Groupe s'est fixé pour cette année ?

Le Groupe SBM a entamé l'année 2023 sur une note très encourageante. Pour le semestre clos le 30 juin 2023, les bénéfices du Groupe ont atteint Rs 2,4 milliards, ce qui représente une croissance de 66,5 % comparativement à la période correspondante en 2022. Le Groupe a maintenu des ratios financiers sains, notamment en matière de capitalisation, de retour sur investissement, de qualité des actifs et de liquidité.

Pour le deuxième semestre de cette année, alors que l'environnement opérationnel continue d'exiger une prudence assidue de notre part, le Groupe SBM s'attelle à poursuivre sa dynamique de croissance. L'objectif est de finir l'année dans de bonnes dispositions tout en favorisant la création de valeur à long terme pour nos actionnaires, nos clients et d'autres parties prenantes.

À cette fin, nous nous consacrons entièrement à améliorer davantage notre agilité et notre efficacité opérationnelles, à renforcer notre cadre et nos politiques de gestion des risques, et à diversifier nos canaux et sources de revenus. Nous nous attelons à bien gérer les coûts opérationnels et à contenir nos coûts d'exploitation, tout en renforçant nos investissements dans notre capital humain et dans l'infrastructure, ce qui nous permettra de combler le gap technologique et digital auquel nous faisons face. Nous allons, bien sûr, maintenir des niveaux de capital adéquats pour soutenir nos stratégies de croissance, tout en nous conformant aux exigences réglementaires.

En 2019, la banque a été secouée coup sur coup par deux affaires de créances douteuses liées à des investissements transfrontaliers. Quel en a été l'impact général sur le bilan du Groupe SBM ? Quels sont les systèmes qui ont été mis en place pour améliorer le mécanisme de

«NOUS AVONS RENFORCÉ NOTRE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES AINSI QUE NOS MÉCANISMES ET POLITIQUES DE CONTRÔLE INTERNE EN VUE DE MITIGER AU MAXIMUM LES RISQUES QUI SONT ASSOCIÉS À NOTRE ACTIVITÉ DE POURVOYEUR DE CRÉDIT»

contrôle interne de la banque et atténuer l'exposition de la banque aux créances douteuses, notamment dans le Segment B ?

Ces créances douteuses ont eu, on le sait tous déjà, un impact significatif sur nos performances financières passées, comme indiqué dans nos précédents rapports annuels. Ces chocs ont aujourd'hui été absorbés. Nous en subissons toujours les stigmates, mais nous sommes aujourd'hui résolument tournés vers l'avenir.

Je ne suis pas en mesure de divulguer une quelconque information sur les clients, passés, présents et futurs du Groupe. Mais permettez-moi de rassurer nos actionnaires, nos parties prenantes et le public en général sur le point suivant : au cours des deux dernières années, les membres de la direction de la SBM Bank (Mauritius) Ltd ont accompli un travail remarquable sur tous ses dossiers, tout en s'assurant que nous prètions de manière plus modérée et responsable, en ligne avec les appétits de risque établis. Les procédures de recouvrement suivent leur cours, chacune avec sa propre spécificité, mais en tout état de cause, parfaitement calibrées.

De manière générale, et c'est ce qu'il est important de retenir, tirant les leçons des expériences passées, nous avons renforcé notre dispositif de gestion des risques ainsi que nos mécanismes et politiques de contrôle interne en vue de mitiger au maximum les risques qui sont associées à notre activité de pourvoyeur de crédit.

Nous continuons à croître notre bilan de manière raisonnable, tout en restant prudents à l'égard des marchés locaux et étrangers que nous convoitons.

Parlant de mécanisme de contrôle, c'est l'ensemble du secteur financier qui a dû relever ses procédures pour mieux détecter les transactions suspectes liées éventuellement au blanchiment d'argent et au financement du terrorisme. Cela dit, comment mesurez-vous l'efficacité de vos mécanismes de contrôle, notamment vos procédures de «due diligence» ?

Nous sommes conscients que les banques opèrent dans un environnement assez contraignant en ce qui concerne le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, compte tenu des produits et services nouveaux et émergents ainsi que des canaux innovants qui sont proposés aux clients. Nous sommes également conscients que notre métier doit faire face à des criminels disposant de méthodes et d'astuces de plus en plus sophistiquées pour contourner les mesures de protection et les contrôles mis en place par les institutions financières.

En tant que banque systémique, la SBM Bank (Mauritius) Ltd est pleinement engagée dans la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. La banque s'efforce d'améliorer et de calibrer de manière continue et déterminée ses contrôles internes, à tous les niveaux de l'organisation, ainsi que



«LA SBM EST UN ACTEUR DE PREMIER PLAN AU SERVICE DES PARTICULIERS, AVEC DES PARTS DE MARCHÉ D'ENVIRON 37 % ET 24 % EN CE QUI CONCERNE LE 'MORTGAGE' ET LE 'CONSUMER BANKING' RESPECTIVEMENT»

son cadre de lutte contre les risques qui y sont associés. Elle procède périodiquement à une évaluation des menaces potentielles afin de permettre au conseil d'administration et à la direction générale d'avoir une connaissance approfondie des risques inhérents auxquels elle est confrontée en termes de clientèle, de produits et services, et de canaux de distribution. Cela permet ainsi de mettre en place un environnement de contrôle approprié et judicieux afin de maintenir un risque résiduel acceptable.

La banque a également mis en place un cadre de tolérance au risque en matière de criminalité financière, en se basant sur l'évaluation nationale des risques du pays et les normes internationales telles que celles du Groupe d'action financière. Pour garantir l'efficacité opérationnelle du cadre de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, notre personnel reçoit régulièrement une formation sur mesure.

Conformément aux lois, règlements et directives existants, les risques encourus par la banque font l'objet d'examen réguliers et d'enquêtes approfondies par nos fonctions de 'Compliance' et d'Internal Audit', qui disposent des ressources techniques nécessaires pour dresser, de façon holistique, le bilan de santé de l'organisation en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Cette surveillance se focalise sur les trois éléments suivants : l'efficacité de la conception des contrôles de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme en vue de prévenir et de détecter tout problème y relatif en temps opportun ; l'efficacité de l'exécution des contrôles existants ; et

l'identification de défaillances ou de lacunes majeures, qui devront subséquemment nécessiter des mesures correctives immédiates, d'une remontée vers la direction générale ou le conseil d'administration, et l'articulation d'un calendrier approprié pour la clôture des opérations.

En outre, la banque tient compte des rapports des auditeurs externes sur la pertinence des contrôles existants et leur efficacité opérationnelle dans le but d'optimiser les initiatives visant à atténuer les risques liés au blanchiment d'argent et au financement du terrorisme.

Il semblerait que la banque ait relégué au second plan sa stratégie d'internationalisation. Est-ce reculer pour mieux sauter ?

Aujourd'hui, la croissance de la SBM Bank (Mauritius) Ltd est essentiellement tirée par le marché local. Alors que nous sommes engagés dans plusieurs activités commerciales à l'étranger, nous adaptons – au vu de nos expériences passées et de la complexité des marchés régionaux ou internationaux – une approche relativement prudente lorsque nous étendons notre engagement au-delà des frontières nationales.

Cela dit, tout en tenant compte de son identité, de sa vision et du niveau de ses ressources, la banque reste déterminée à diversifier et à élargir progressivement ses sources de revenus en vue de forger une organisation plus résiliente et de créer de la valeur à long terme pour ses différents 'stakeholders'.

Dans cette optique, la banque s'est attelée à rassembler les éléments clés qui lui permettront de mettre en place une stratégie internationale bien calibrée, cohérente et efficace sur les marchés internationaux.

Le but est avant tout de renforcer nos capacités en ressources humaines et de veiller à ce que des contrôles et des outils de surveillance des risques solides soient adoptés afin de développer nos activités à l'étranger de manière saine et consciencieuse, tout en évaluant soigneusement les pays et les clients avec lesquels nous nous engageons.

De même, la banque est guidée par le besoin impératif de veiller à ce que ses activités commerciales soient calibrées par un 'risk appetite' adéquat, au niveau des marchés, des segments et des types de transactions.

Parlons du segment «retail». Quelle est l'approche de la SBM pour améliorer l'expérience client et mieux servir la clientèle des particuliers ?

Permettez-moi avant toute chose de situer le rôle de pionnier qu'a joué la SBM pour desservir les particuliers dans toutes les régions du pays. Dans les années 1970, les banques commerciales présentes à Maurice opéraient principalement dans la capitale et dans certaines villes. Suite à son entrée en opération en septembre 1973, la SBM deviendra la première banque du pays à ouvrir une agence en zone rurale, plus précisément dans le village de Saint-Pierre, en 1975. Nous avons graduellement étendu notre réseau d'agences pour desservir des régions éloignées des grands centres urbains.

Au fil du temps, la banque est restée proche des particuliers et des ménages et les a pleinement soutenus dans la poursuite de leurs ambitions. La banque a continué à améliorer la gamme et la qualité de ses produits et services, tout en veillant à ce qu'ils soient suffisamment personnalisés et innovants pour répondre aux besoins des différents segments du marché et des divers



«LA CROISSANCE DE LA SBM BANK (MAURITIUS) LTD EST ESSENTIELLEMENT TIRÉE PAR LE MARCHÉ LOCAL»

groupes d'âge que constitue la mosaïque mauricienne. Elle a également tout récemment conçu des plans d'assistance financière pour alléger le fardeau des ménages à faible revenu.

D'autre part, la banque a, au cours des années, constamment amélioré la portée et la qualité de ses canaux de distribution. Elle a élargi son réseau d'agences et de guichets automatiques à travers l'île – notamment dans les zones à forte fréquentation et les villages isolés – afin de s'assurer que ses clients puissent bénéficier de ses services de manière rapide et efficace. Récemment, la banque a poursuivi un vaste programme de rénovation de ses agences, en accord avec les développements numériques les plus récents, avec plus d'une vingtaine d'agences rénovées à ce jour, pour une expérience client de qualité supérieure.

La numérisation accrue de nos services a conduit premièrement au développement de

l'application mobile SBM Pocket, qui permet aux clients d'effectuer des transactions rapides, y compris des demandes de prêts et de cartes de crédit, directement à partir de leur Smartphone. Deuxièmement, nous avons déployé des terminaux de point de vente intelligents de dernière génération basés sur Android, ce qui fait de nous la première institution bancaire de Maurice à fournir aux commerçants ces services de pointe. Notre parc de guichets automatiques a été remis à niveau, offrant ainsi un éventail élargi de fonctions intelligentes.

Afin d'améliorer en permanence la qualité des services à la clientèle, la banque a mis en place une 'Service Excellence Team' pour évaluer les niveaux de service et de satisfaction de la clientèle dans les agences et dans tous les points de contact avec la clientèle, avec l'appui d'un 'Customer Service Forum'. Nous avons aussi renforcé nos méca-

nismes de gestion des doléances et des plaintes des clients et nous avons revu et rationalisé ces processus afin d'améliorer le parcours du client, notamment en termes d'accueil et de décaissement des prêts.

Aujourd'hui, la SBM est un acteur de premier plan au service des particuliers, avec des parts de marché d'environ 37 % et 24 % en ce qui concerne le 'mortgage' et le 'consumer banking' respectivement.

Malgré la crise, le secteur bancaire a su faire preuve de résilience en maintenant un «Capital adequacy ratio» autour de 20 %, soit un niveau nettement supérieur aux préconisations de Bâle III. À quoi attribuez-vous cette robustesse affichée par les banques locales ?

Selon les dernières observations du comité de politique monétaire de la Banque de Maurice, le secteur bancaire national continue d'être robuste et résilient, malgré les vents contraires extérieurs, notamment les perturbations sur les marchés économiques et financiers mondiaux. D'après les dernières estimations disponibles, les niveaux de capitalisation, de qualité des actifs et de liquidité des banques mauriciennes restent confortables, offrant ainsi une protection adéquate contre de potentiels bouleversements.

La solidité affichée par les banques locales dans un contexte marqué par des crises sanitaires et externes s'explique par plusieurs facteurs. Tout d'abord, les autorités mauriciennes ont déployé plusieurs mesures qui ont apporté un soutien vital aux ménages et aux entreprises, tout en créant un cadre réglementaire qui soit propice aux opérations bancaires. Ces mesures ont aidé les banques à minimiser les provisions et à maintenir leur soutien à l'économie réelle

en assurant un flux constant de crédit, participant ainsi à préserver la santé intrinsèque de notre économie. Ensuite, les acteurs du secteur bancaire adoptent généralement un 'business model' responsable et intégré, tout en ayant un œil constant sur leur gestion des risques. Il est aussi important de noter que les banques mauriciennes continuent de diversifier leurs flux de revenus. Ces efforts combinés ont, de ce fait, été décisifs pour positionner le secteur des services bancaires et financiers en tant que pilier du paysage économique national.

Même si plusieurs défis subsistent, il est intéressant et encourageant de noter que dans son dernier rapport sur le secteur bancaire national, Moody's a souligné que ses perspectives pour le secteur bancaire mauricien sont stables, ajoutant qu'un rebond des conditions économiques, soutenu par une reprise continue de l'industrie du tourisme, apportera de nouvelles opportunités d'affaires pour les banques. L'agence a relevé le fait que les banques mauriciennes disposent de solides réserves de capitaux qui soutiennent leur stabilité.

Entre le soutien à l'économie réelle et la nécessité de veiller scrupuleusement aux paramètres financiers, quel est le juste compromis à trouver ? Quelle est la politique du Groupe SBM sur la question ?

Je reconnais qu'il s'agit là d'un exercice d'équilibre délicat à réaliser. À la SBM, nous prenons les initiatives nécessaires pour préserver et améliorer notre solidité financière, tout en renforçant consciencieusement notre engagement à promouvoir une croissance économique inclusive et soutenue pour notre pays.

Nous soutenons et accompagnons activement l'industrie locale et les secteurs émergents du pays dans leurs efforts et

nous leur proposons des produits et services innovants et adaptés. Nous fournissons des solutions spécifiques pour faciliter la croissance des PME, tout en veillant à comprendre l'évolution de leurs besoins.

Nous ambitionnons de faciliter la création d'une économie mauricienne compétitive et qui soit capable de générer des opportunités d'emploi dans tous les secteurs. Dans la même lignée, nous aspirons à être un acteur prééminent dans le but d'optimiser le positionnement de Maurice comme un centre financier international crédible et servant de passerelle pour le commerce et les investissements entre l'Asie et l'Afrique.

À ce jour, je suis fier de constater que la SBM Bank (Mauritius) Ltd finance plus de 22 % du marché des entreprises domestiques, tandis que sa part de marché vis-à-vis des PME s'élève à environ 19 %.

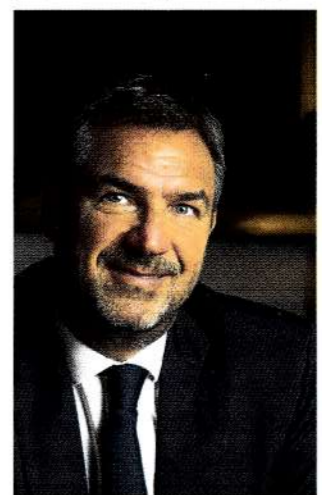
Entre mars et décembre 2022, le taux directeur a été relevé de 1,85 % à 4,5 %. Est-ce que cette politique de resserrement monétaire a eu un impact positif sur l'épargne ?

Conformément aux positions adoptées par les banques centrales du monde entier, la Banque de Maurice a resserré sa politique monétaire depuis un certain temps, les objectifs déclarés étant de lutter contre l'inflation élevée et de promouvoir la stabilité de la roupie.

La consolidation de la politique monétaire a, à certains égards, contribué à soutenir l'évo-

lution des dépôts dans le système bancaire. Selon les derniers chiffres de la Banque de Maurice, les dépôts locaux détenus par les banques commerciales ont connu une augmentation de 8,4 % au cours de l'année financière qui s'est achevée en juin 2023, contre 5,1 % pour ce qui est de l'année précédente.

Cela dit, la question qui se pose est complexe. Selon les estimations officielles, l'épargne intérieure brute du pays – qui se compose de l'épargne privée, de l'épargne publique et de l'épargne des entreprises – a augmenté de plus de 4 points de pourcentage pour atteindre 13,8 % du PIB au prix du marché en 2022. Cette évolution doit être analysée avec prudence car le taux d'épargne national est généralement déterminé par une multitude de facteurs, dont le niveau de croissance économique, l'élaboration de la politique monétaire, la croissance du revenu réel par habitant, la qualité du climat des affaires, la dynamique du taux de change, la propension marginale de la popu-



«LA ROUPIE NUMÉRIQUE SERA UN BON COMPLÉMENT À L'ÉCOSYSTÈME ACTUEL, DÉJÀ BIEN DIVERSIFIÉ, DE PAIEMENT ET ELLE COMPLÉTERA LA GAMME DE MOYENS DE PAIEMENT EXISTANTS»

lation à la consommation et les facteurs démographiques.

La roupie numérique sera lancée à partir du mois de novembre. Ce sera un pas de plus vers l'évolution du pays vers une «cashless society». Comment le Groupe SBM se prépare-t-il à cette innovation ?

Suite à la publication d'un document de consultation publique en juin 2023, la Banque centrale envisage, d'ici à la fin de l'année, de déployer la roupie numérique sur une base pilote après un exercice de 'sandboxing' et la finalisation des attributs de conception. Une fois les détails de la mise en œuvre publiés, la SBM évaluera soigneusement les modèles de distribution et les cas d'utilisation appropriés qui profiteront à ses clients et au public en général.

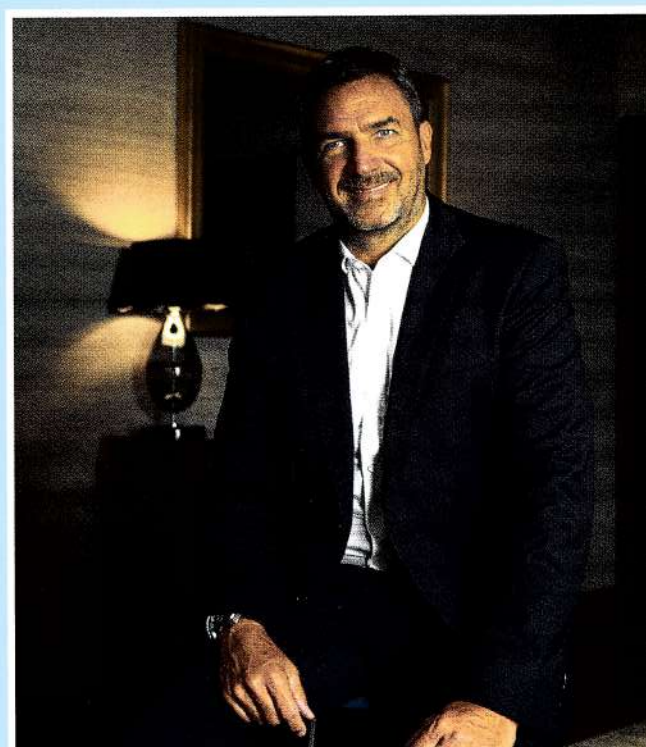
Nous pensons, à la SBM, que la roupie numérique sera un bon complément à l'écosystème actuel, déjà bien diversifié, de paiement et qu'elle complètera la gamme de moyens de paiement existants. Le lancement de la roupie numérique placera Maurice parmi les premiers utilisateurs de cette innovation dans la mesure où plus d'une centaine de banques centrales évaluent l'introduction d'une telle monnaie dans leurs pays respectifs. En tant que groupe bancaire de premier plan à Maurice, la SBM a adhéré au mouvement vers une société 'cashless', conformément aux objectifs fixés par les autorités. La SBM estime que le passage à une société 'cashless' doit être soutenu par des considérations fortes pour rendre les paiements alternatifs plus sûrs. Nous allons jouer pleinement notre rôle en termes d'éducation des clients pour une transition sûre et en douceur, de sorte que personne ne soit oublié sur le chemin de cette transformation de notre paysage bancaire et financier.

De manière plus générale, je saisis cette occasion pour souligner que le Groupe SBM s'est engagé dans une série de programmes de transformation pour ses entités afin d'offrir une expérience client de premier ordre, de fournir une gamme de produits et services plus innovants et qui répondent mieux aux besoins des clients, d'accroître l'efficacité opérationnelle et d'atteindre une meilleure gestion des risques auxquels elles sont confrontées. Le Groupe est convaincu que l'innovation numérique est la voie à suivre si nous voulons rester pertinents à l'ère du digital, où les attentes et les comportements des clients sont de plus en plus façonnés par leurs expériences et leurs interactions avec les applications mobiles, ainsi qu'avec les réseaux sociaux proposés par les acteurs de la fintech.

Pour atteindre ses objectifs, le Groupe a renforcé ses capacités opérationnelles en recrutant des professionnels chevronnés pour diriger la transformation de ses entités, tout en capitalisant sur des partenariats bien calibrés pour mener à bien les projets en cours et à venir. Le Groupe mène une réflexion sur l'adoption de la 'cloud technology' pour favoriser le 'scalability' de ses opérations, dans le but d'enrichir l'expérience des clients. L'accent est aussi mis sur l'amélioration des fonctionnalités et l'innovation dans le domaine des paiements. Il est également important de noter que nos entités s'assurent qu'elles fournissent des solutions capables de résister aux cyber-attaques.

Pour terminer, qu'en est-il des perspectives sur le court et le moyen termes pour le Groupe SBM ?

Je suis d'avis que l'avenir s'annonce prometteur pour le Groupe SBM. Aussi longtemps que les notions de rigueur, de



convergence et de dévouement seront ancrées dans nos actions, le tout en opérant dans un cadre clairement délimité de gestion de risques, notre Groupe ne pourra que se développer de manière agile et durable. Le constat aujourd'hui est que nous sommes bien partis pour poursuivre l'exécution de notre feuille de route afin d'atteindre une croissance soutenue !

Le but n'est certainement pas de balayer du revers de la main les turbulences du passé ni de minimiser les leçons, importantes, qui y sont associées ! Au contraire, nous souhaitons aujourd'hui utiliser un langage de vérité pour poursuivre notre quête de modernisation. C'est donc avec beaucoup d'humilité et un optimisme mesuré – au vu notamment du contexte international incertain – qu'on peut commencer à penser que le Groupe SBM retrouve le chemin de la réussite !

Que ce soit à Maurice, en Inde, au Kenya ou à Madagascar, nous nous attelons à améliorer encore plus la productivité de nos opérations et à diversifier nos sources

de revenus. Nous sommes toutefois bien conscients de l'environnement opérationnel exigeant et complexe qui prévaut au sein de ces juridictions ainsi que des défis opérationnels et stratégiques auxquels nos entités sont confrontées à plusieurs niveaux.

Tout cela exige que nos réflexions et nos actions soient agiles, pragmatiques et dynamiques tout en conservant une prudence assidue.

Alors que les chantiers visant à renforcer davantage notre efficacité sont en cours, nos ressources humaines constituent le socle sur lequel nous allons, dans les années à venir, promouvoir le développement et la modernisation du Groupe. Nous allons continuer à renforcer nos effectifs afin d'être en mesure de consolider notre position sur tous les marchés où nous opérons.

L'accent sera mis sur le renforcement de nos capacités, notamment la gestion de notre capital, notre transformation digitale et technologique, et les synergies entre nos entités.

Dans le même esprit, la SBM

poursuivra ses initiatives visant à promouvoir le progrès socio-économique ainsi que la croissance inclusive et durable de Maurice, tout en établissant un dialogue constant avec ses partenaires. Lancé en mai dernier, notre 'Group Sustainability Agenda' nous conforte dans notre responsabilité et notre conviction de façonner l'image de la SBM comme un acteur de premier plan dans les pays où nous sommes présents. Fort de la solidité de notre bilan, ce programme se charge de délivrer une proposition de valeur qui nous positionnera comme un partenaire de confiance pour les populations, les agents économiques et les clients avec lesquels nous œuvrons, tout en nous nourrissant de leurs attentes pour nous faire évoluer.

Ensemble, nous allons capitaliser sur nos fondamentaux pour bâtir la SBM de demain, tout en construisant un avenir commun et épanouissant avec nos clients, actionnaires et autres 'stakeholders'. Nous allons ainsi nous appuyer sur des initiatives stratégiques clés et des projets ambitieux, offrir des solutions financières au mieux des intérêts de nos clients, et conjuguer des transformations positives à tous les échelons.

Pour conclure, je maintiens que le Groupe SBM renferme un énorme potentiel. Ce potentiel réside dans la volonté collective de nos ressources humaines, professionnels riches de compétences et d'expertises diverses, mais aussi et surtout, remplis de loyauté pour la franchise SBM, et emplis de bonnes intentions. Il nous suffit simplement de puiser dans nos forces, et de les mettre au profit de notre Groupe, collectivement !

Cela prendra sûrement un peu de temps, mais je sais pouvoir compter sur la détermination et l'engagement des femmes et des hommes du Groupe SBM !