

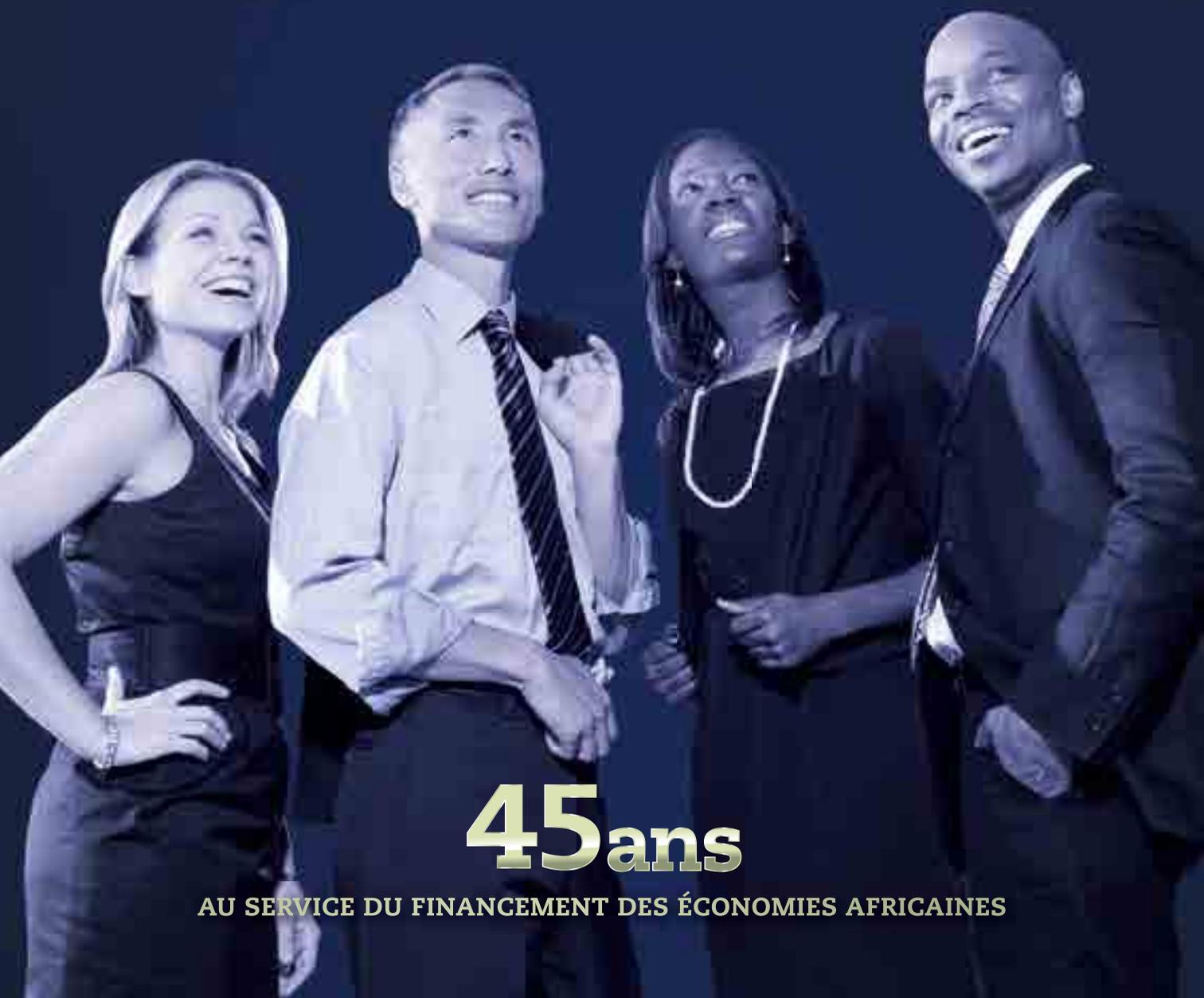


**BGFI Bank**

*Votre partenaire pour l'avenir*

Regards sur la  
**PERFORMANCE**

RAPPORT ANNUEL 2015 - Groupe BGFI Bank



**45ans**

**AU SERVICE DU FINANCEMENT DES ÉCONOMIES AFRICAINES**

# BGFIBank, un groupe financier africain pour le monde

Le projet d'entreprise « Cap 2015 » portait sur les années 2010 à 2014 avec pour thème central « le changement de dimension ». Il y avait donc un objectif de croissance du produit net bancaire. Cet objectif étant désormais atteint, le nouveau projet d'entreprise 2015-2019 « Excellence 2020 » porte sur la PERFORMANCE.

- ✓ Un fil conducteur guide cette stratégie de progrès depuis plus de quinze ans : la **QUALITÉ**.

Deux filiales sont certifiées ISO 9001 : BGFIBank Gabon et BGFIBank Congo, sur l'ensemble de leur organisation et la totalité de leurs activités. Depuis lors, les normes « ISO » prévalent à travers toute l'organisation du groupe. Chaque filiale est ainsi soumise à une certification interne de la qualité, selon les critères des normes internationales en la matière.

Les clients le savent ; c'est un élément clé de la compétence distinctive du Groupe BGFIBank.

- ✓ Le groupe excelle dans les métiers du trade finance et a réussi une percée dans les métiers de la banque d'investissement. Il accentue désormais sa stratégie de croissance vers le segment de la microfinance et de la banque de détail et innove en matière de banque digitale.

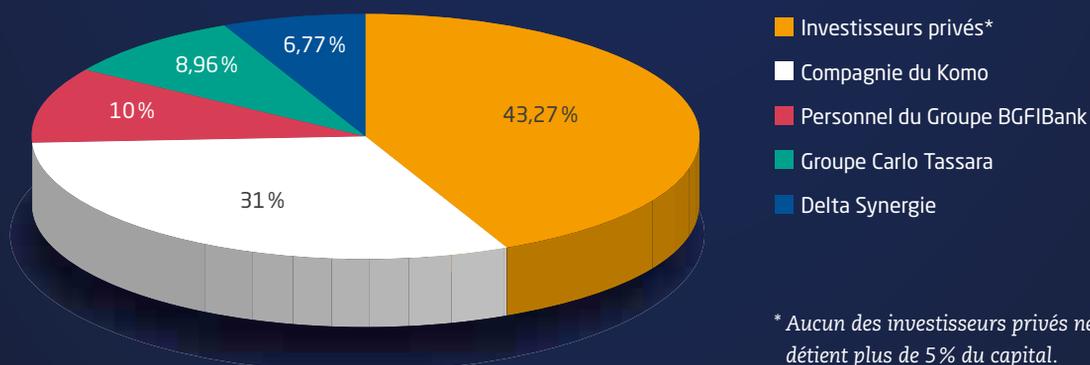
Il associe à une démarche « multipays » une démarche « multimétiers » et touche ainsi tous les segments de marché.

- ✓ Performant dans dix pays africains, leader bancaire dans la zone CEMAC, BGFIBank affirme également sa performance en Europe où BGFI International a obtenu l'extension d'agrément accordée par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR à Paris). La filiale européenne du Groupe BGFIBank devient ainsi une véritable banque de financement et d'investissement.

Nous avons notre ADN et nous avons défini une stratégie de progrès axée sur la performance.

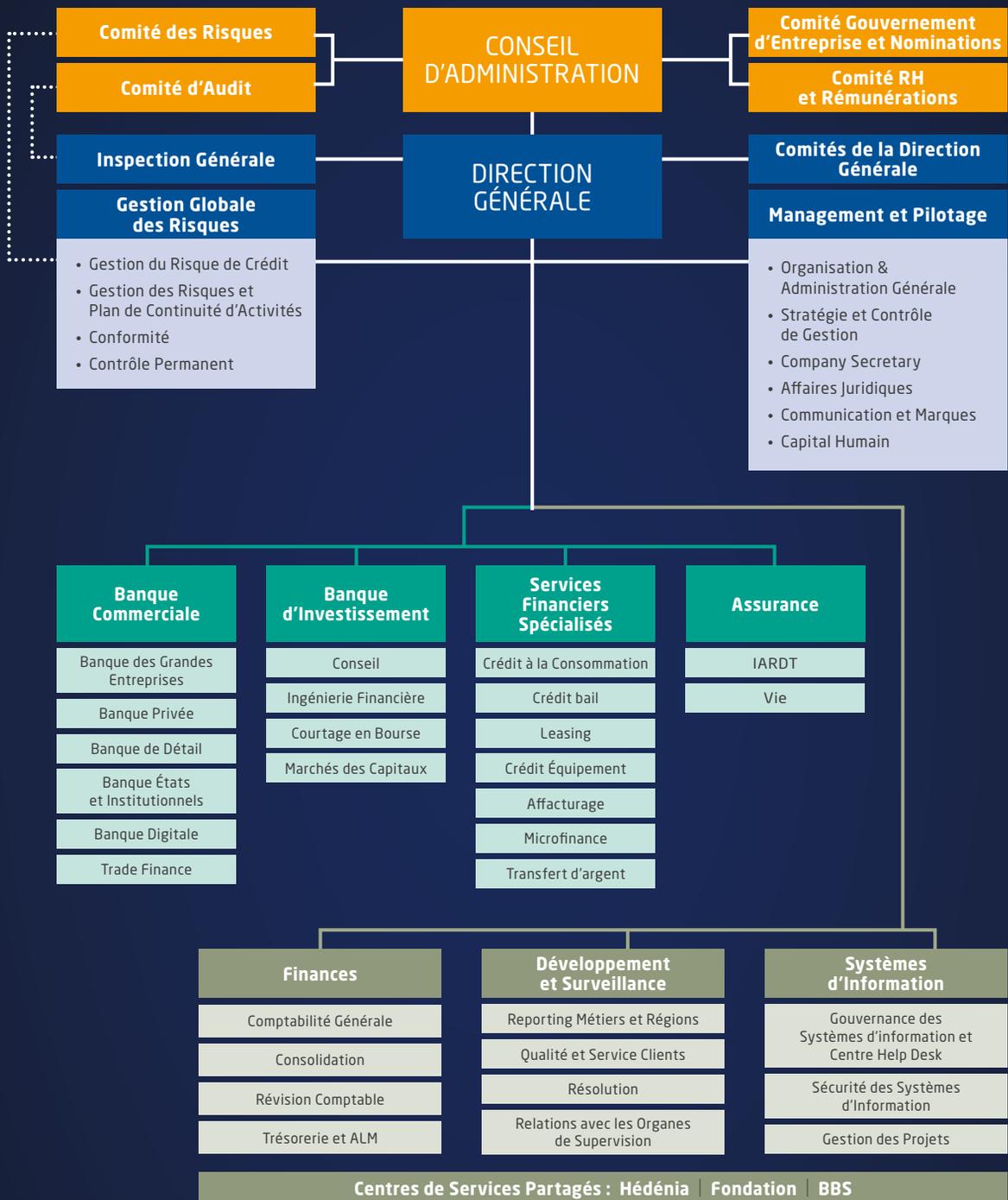
## Actionnariat de BGFI Holding Corporation

au 31/12/2015



# L'organisation du Groupe BGFIBank

au 15/03/2016



Dans le cadre de la mise en œuvre opérationnelle du paquet règlementaire COBAC, le conseil d'administration de BGFH Holding Corporation de décembre 2015 a adopté une nouvelle structure organisationnelle de la holding afin d'assurer une meilleure surveillance prudentielle sur base consolidée.

Cette organisation s'articule autour de :

- quatre pôles Métiers;
- trois fonctions Support pour conduire les chantiers transversaux ;
- deux fonctions de Contrôle;
- un pôle Centre de services partagés;
- un pôle Management et Pilotage.

# Les chiffres clés du Groupe BGFIBank

en millions

	2013 XAF	2014 XAF	2015 XAF	2015 conversion EUR	2015 conversion USD
<b>Total du bilan</b>	<b>3 023 037</b>	<b>3 076 648</b>	<b>2 991 783</b>	<b>4 561</b>	<b>4 952</b>
Situation nette globale	270 868	287 847	307 431	469	509
Situation nette part du groupe	219 152	227 637	240 912	367	399
Dépôts de la clientèle	2 438 554	2 443 776	2 230 645	3 401	3 693
Crédits à la clientèle	2 110 625	1 905 234	1 976 959	3 014	3 273
Produit net bancaire	195 931	186 336	218 149	333	381
Frais généraux	-115 925	-109 314	-115 410	-176	-201
dont dotations aux amortissements	-11 413	-10 316	-9 851	-15	-17
Résultat brut d'exploitation	81 347	78 059	106 920	163	187
Dotation nette aux provisions	-23 284	-33 291	-47 877	-73	-84
<b>Résultat net</b>	<b>32 231</b>	<b>24 223</b>	<b>30 080</b>	<b>46</b>	<b>52</b>
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>24 305</b>	<b>15 712</b>	<b>20 511</b>	<b>31</b>	<b>36</b>
Coefficient brut d'exploitation (FG y compris les dotations aux amortissements / PNB)	59%	59%	53%		
Ratio de solvabilité (fonds propres / risques bancaires)	16%	14%	16%		
Ratio de rentabilité (résultat net / situation nette hors résultat période)	14%	9%	11%		
Ratio de rentabilité (résultat net / situation nette hors résultat période) part du groupe	12%	7%	9%		
Taux de rendement (résultat net / total du bilan)	1%	0,8%	1%		

## Cours de change

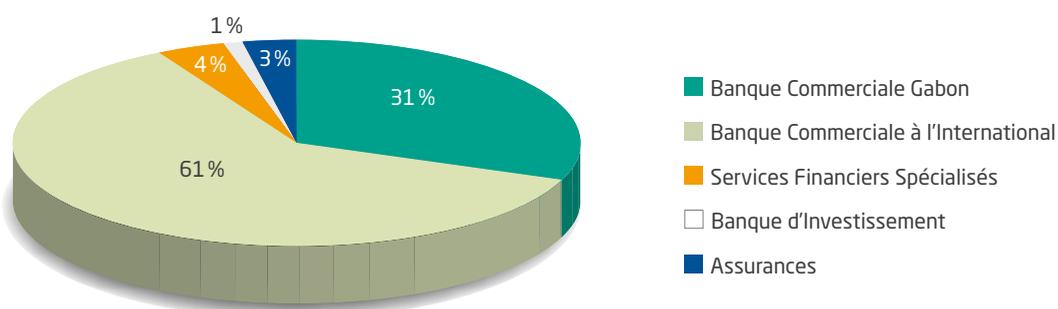
fixe EUR/XAF: 655,957

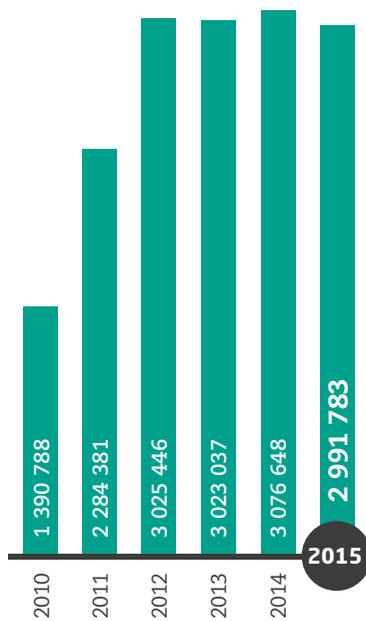
## Cours de change USD/XAF:

- Les données « bilan » sont converties au taux de clôture au 31 décembre 2015: USD/XAF = 604,0981
- Les données « P&L » sont converties au taux moyen du mois de décembre 2015: USD/XAF = 573,1595

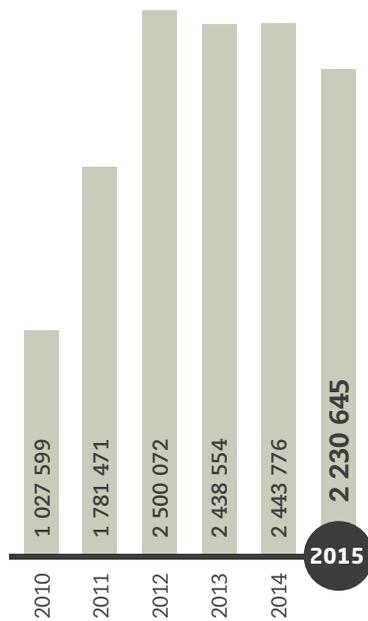
## Les contributions au produit net bancaire

au 31/12/2015

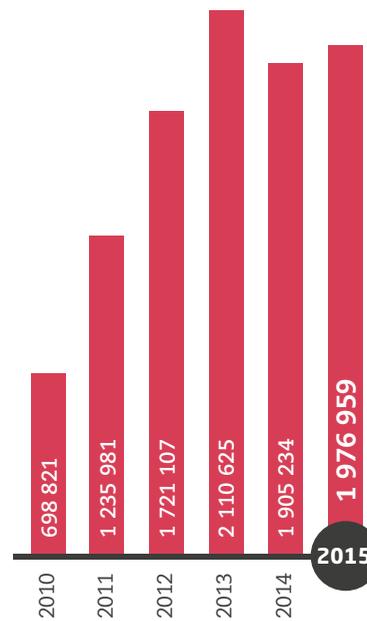




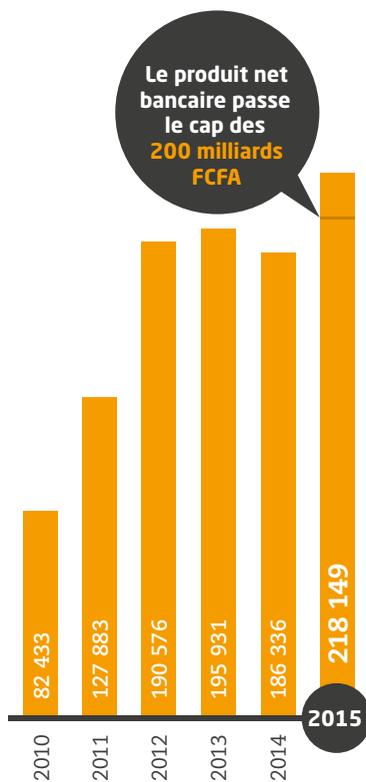
TOTAL DE BILAN



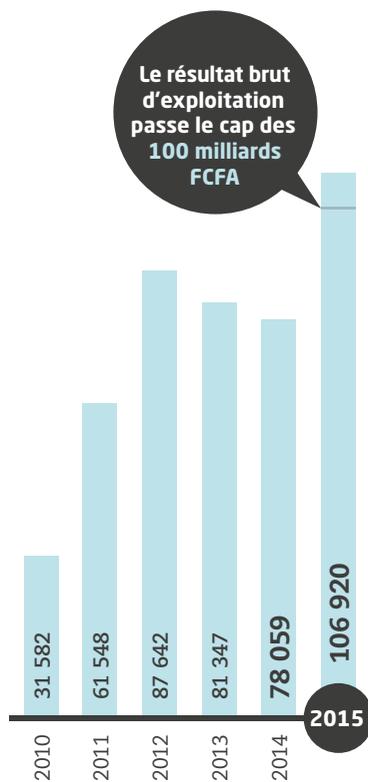
DÉPÔTS DE LA CLIENTÈLE



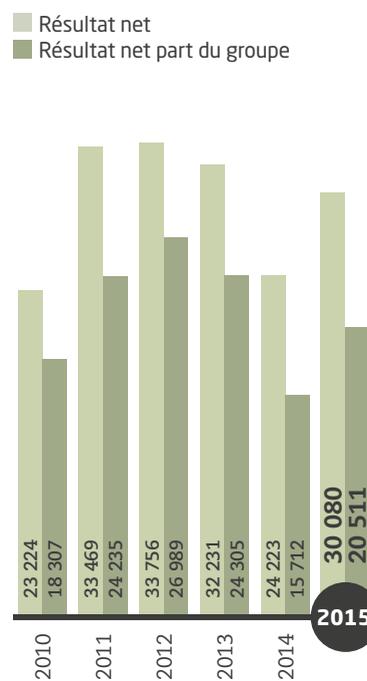
CRÉDITS À LA CLIENTÈLE



PRODUIT NET BANCAIRE



RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION



RÉSULTAT NET

Les graphiques sont présentés en XAF millions.

# African Bank **of the year**

**Lundi 21 mars 2016, Abidjan : le Groupe BGFIBank est 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 prix est attribué selon les critères suivants :

- nombre et taille des opérations de croissance réalisées sur les deux dernières années dans des pays autres que ceux où le groupe était déjà implanté ;
- nombre de pays africains où le groupe est présent ;
- croissance des actifs et rentabilité sur les deux dernières années ;
- nombre et taille des opérations de financement des entreprises ou des infrastructures en Afrique sur les deux dernières années.

Ce trophée récompense la banque africaine ayant réalisé l'expansion la plus remarquable sur le continent dans une période récente.

**Henri-Claude Oyima**, PDG du Groupe BGFIBank reçoit le prix « African Bank of the Year » lors du 4<sup>e</sup> Africa CEO Forum, le 21/3/2016, en Côte d'Ivoire.

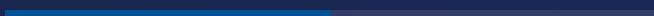
 **AFRICA  
CEO  
FORUM** | **Abidjan**  
21 - 22 March 2016  
The forum for African business leaders



# BGFI Holding Corporation S.A.

## Métiers et participations

### BANQUE COMMERCIALE

BGFIBank Gabon	100%	
BGFI International	100%	
BGFIBank São Tomé-et-Principe	100%	
BGFIBank Sénégal	100%	
BGFIBank Madagascar	94%	
BGFIBank Bénin	87%	
BGFIBank Cameroun	71%	
BGFIBank Côte d'Ivoire	65%	
BGFIBank RDC	60%	
BGFIBank Congo	60%	
BGFIBank Guinée Équatoriale	50%	

### ASSURANCE

ASSINCO S.A.	60%	
OGAR INTERNATIONAL	35%	

### SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS

LOXIA Emf	100%	
FINATRA	64%	

### CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS

BBS, SCHOOL OF MANAGEMENT	100%	
FONDATION BGFIBank	100%	
HEDENIA	99%	

### BANQUE D'INVESTISSEMENT

BGFI Investment Banking

BGFI Capital	100%	
BGFIBourse	50%	

## La composition du conseil d'administration

au 18/03/2016



**Henri-Claude OYIMA**

Président-  
Directeur Général



**Christian KERANGALL**

Administrateur  
de la Compagnie  
du Komo



**Francis  
Gérard CAZE**

Ancien Directeur Afrique  
et Moyen-Orient de Paribas



**Pascaline MFERRI  
BONGO ONDIMBA**

Inspecteur Général  
des Finances



**Richard Auguste  
ONOVIET**

Inspecteur Général  
des Finances



**Thierry PASCAULT**

Vice-Président  
de AT KEARNEY  
France



**Martine GOMEZ**

Directeur Général  
Adjoint de la Compagnie  
du Komo



**Claude LE MONNIER**

Directeur Général  
Carlo Tassara Asset  
Management



**Alain HEDIGUER**

Expert comptable



**Amadou KANE**

Fondateur du cabinet conseil  
AK-associates, ancien ministre de  
l'Économie et des Finances du Sénégal

# Sommaire

## Rapport annuel 2015

### ► Partie I

#### Le Groupe BGFIBank : aperçu et perspectives

- Le regard du PDG sur la performance 01
- La synthèse des faits marquants de 2015 et les perspectives 2016 06

### ► Partie II

#### Les performances des pôles métiers du Groupe BGFIBank

- Introduction 09
- La Banque Commerciale et son réseau international 10

#### GRAND ANGLE :

1. La « Banque Digitale », le nouvel atout de BGFIBank 15
  2. L'ouverture de BGFIBank Sénégal 39
  3. BGFIBank International, désormais banque « full service » pour les entreprises 48
- La Banque d'Investissement 53
  - Les Services Financiers Spécialisés 56
  - L'Assurance 62

### ► Partie III

#### La gouvernance au cœur de la performance

- Les principes de gouvernance du Groupe BGFIBank 65
- La gouvernance de BGFIBank Holding Corporation 67
- La gouvernance des filiales 70
- Le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques 71

### ► Partie IV

#### Un groupe financier citoyen qui allie performances économiques, financières et sociales

- Le bilan social du Groupe BGFIBank 76
- BBS, School of Management 79
- La Fondation BGFIBank 82

### ► Partie V

#### La performance financière

- Les comptes annuels de BGFIBank Holding Corporation 86
- Les états financiers consolidés et notes annexes 90
- Les résolutions approuvées par l'assemblée générale ordinaire du 2 mai 2016 102

### ► Partie VI

#### Réseau et points de contact

- Le réseau Afrique – Europe du Groupe BGFIBank 103





# **LE GROUPE BGFIBANK : APERÇU ET PERSPECTIVES**

Nous ne sommes pas  
comme les autres.

Nous avons notre ADN  
et nous avons défini une  
stratégie de progrès axée  
sur la performance.

**Henri-Claude Oyima**



**BGFI Bank**

*Votre partenaire pour l'avenir*



## Le regard du PDG sur la performance

**« 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. »**

Le Groupe BGFIBank clôture, à fin 2015, le premier exercice de son projet d'entreprise « Excellence 2020 ». C'est l'occasion pour le PDG du groupe, Henri-Claude Oyima, de rappeler sa définition de la performance, une valeur qui irrigue plus que jamais toutes les veines de l'entreprise.

$$P = E + MR$$

P : Performance

E : Efficience

MR : Maîtrise des risques

L'efficience porte sur trois 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. Ceci est valable pour le groupe dans sa globalité comme pour chacune de ses composantes.

« Le diable se cachant dans les détails », il importe que les risques soient maîtrisés à 100%. C'est ici qu'intervient **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.

Et cela peut se mesurer.

Le conseil d'administration du Groupe BGFIBank a en effet 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 (commerciale, humaine, organisationnelle et prévisionnelle) sont bien en place et optimisées, les conditions d'atteinte de ces ratios prudentiels sont réunies. La performance est dès lors au rendez-vous.

“ L'objectif de la seule richesse  
n'assure pas, à terme,  
la pérennité de l'entreprise...  
La performance, OUI. ”

## La performance ne vise pas le produit net bancaire

Le projet d'entreprise « Cap 2015 » qui portait sur les années 2010 à 2014 avait pour thème central « le changement de dimension ». Il y avait donc un objectif de croissance du produit net bancaire. Cet objectif étant désormais atteint, le nouveau projet d'entreprise 2015-2019 « Excellence 2020 » porte sur la performance telle que définie ci-dessus.

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.

## L'excellence organisationnelle au cœur des préoccupations de 2015

BGFI Holding Corporation a changé de profil.

En tant qu'assujetti, elle s'est adaptée à la nouvelle réglementation de la Commission bancaire de l'Afrique centrale (COBAC) qui lui impose, dorénavant, de respecter la réglementation applicable à tout établissement de crédit. BGFI Holding Corporation n'est donc plus une simple holding financière ; elle est responsable de la supervision consolidée et de la surveillance transfrontière des filiales du groupe.

En termes de gouvernance, ceci implique des changements importants qui vont progressivement être mis en place, afin de se conformer à la totalité de la réglementation applicable aux holdings financières en zone COBAC.

## “ Les nouvelles règles de gouvernance imposent la performance. ”

Ces nouvelles règles de gouvernance alourdissent-elles la gestion de la holding?

NON, elles responsabilisent tous les acteurs, administrateurs, dirigeants et 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.

Ce nouveau défi de la **performance** s'inscrit très logiquement dans le projet d'entreprise « Excellence 2020 ». Il sera relevé avec succès, comme l'a déjà démontré la première étape de cette nouvelle démarche. En effet, les 1<sup>er</sup> et 2 décembre 2015, le président-directeur général et trois administrateurs de BGFI Holding Corporation ont pris part à la première réunion du collège des superviseurs des onze pays où le groupe est présent.

## Le Groupe BGFIBank se distingue

« Nous ne sommes pas comme les autres. Nous avons notre ADN et nous avons défini une stratégie de progrès axée sur la performance. »

Un fil conducteur guide cette stratégie de progrès depuis plus de quinze ans : la **QUALITÉ**.

Deux filiales sont certifiées ISO 9001 : BGFIBank Gabon et BGFIBank Congo, sur l'ensemble de leur organisation et la totalité de leurs activités.

Depuis lors, les normes « ISO » prévalent à travers toute l'organisation du groupe. En d'autres termes, chaque entité est organisée par processus, ces derniers favorisant une gestion efficace de chaque activité pour lesquelles des procédures, des guides, des modes opératoires et des instructions sont clairement définis et peuvent dès lors être contrôlés. Chaque filiale est ainsi soumise à une certification interne de la qualité, selon les critères des normes internationales qui prévalent en la matière.

Nos clients le savent; c'est un élément clé de la compétence distinctive du Groupe BGFIBank.

## La performance par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

L'axe « Excellence humaine » est au centre du projet d'entreprise « Excellence 2020 ». Dans chaque filiale, comme à la holding, la fonction RH est directement rattachée à la direction générale. Elle est organisée selon trois activités bien distinctes : l'administration RH, le développement des ressources humaines et le pilotage RH.

En la matière, la GPEC est organisée selon un schéma « militaire » dont la logique s'applique parfaitement au développement de l'organisation et permet de générer la performance individuelle et collective.

Pour un jeune diplômé, faire carrière au sein du groupe passe par quatre étapes qui permettront à celles et ceux qui le souhaitent et en démontrent la capacité, de rejoindre le sommet : élèves sous-officiers, sous-officiers, officiers, officiers généraux. Il faut donc faire ses classes et faire preuve de discipline et de travail constant. Ces différentes étapes caractérisent la dynamique d'évolution des carrières des collaborateurs dont la gestion est axée sur le talent. Tous les outils existent au sein du groupe pour permettre à chacun de réaliser ses projets de carrière et ses ambitions : en témoignent les cursus développés par BBS, School of Management et par le Centre de formation bancaire du Groupe BGFIBank.

Ce faisant, « l'ascenseur social » fonctionne de manière optimale au sein du groupe. C'est ce que demandent les jeunes, c'est ce que leur propose le Groupe BGFIBank et cette réalité est démontrée depuis plusieurs années. Seule compte la compétence créatrice de valeur.

Dans ce contexte, le Groupe BGFIBank fidélise. La fidélisation relève de la formation, de la motivation, du plaisir au travail, des opportunités d'évolution de carrière, du socle des valeurs (Travail, Intégrité, Transparence, Responsabilité et Esprit d'Équipe).

En conséquence, le *turnover* est faible et la moyenne d'âge de 37 ans fait du Groupe BGFIBank une organisation forte, dynamique et tournée vers l'avenir.

C'est un élément supplémentaire de différenciation qui plaît aux jeunes comme le démontre le nombre élevé de candidatures spontanées et d'inscriptions à la BBS, School of Management.

“ Les jeunes sont attirés par BGFIBank, un modèle de gestion au management ouvert et participatif qui fait confiance aux individus et qui favorise la mobilité transversale et le brassage culturel, fort de plus de 20 nationalités en présence. ”

## Un groupe financier africain pour le Monde

En conclusion, et au terme de la première année du projet d'entreprise « Excellence 2020 », l'ambition clairement affichée du conseil d'administration du Groupe BGFIBank est de créer « un groupe financier africain pour le Monde ».

Performant dans dix pays africains, leader bancaire dans la zone CEMAC, BGFIBank affirme également sa performance en Europe où BGFIBank International a obtenu l'extension d'agrément accordée par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR à Paris). La filiale européenne du Groupe BGFIBank devient ainsi une véritable banque de financement et d'investissement.

Cette ambition d'ouverture au monde est renforcée par les perspectives de développement de l'Afrique.

Certes, en 2016, 17 pays des zones économiques où le Groupe BGFIBank est présent connaîtront des élections présidentielles et législatives. C'est donc une année de transition politique qui se profile.

Certes, les cours des matières premières ont chuté en 2015, en particulier le cours du pétrole dont la production alimente de manière significative le PIB de plusieurs pays où le groupe est actif.



“ Le Groupe BGFIBank a pu transformer en opportunités ce qui, pour certains, pourrait ressembler à des menaces. ”

Cela ne perturbe pas le Groupe BGFIBank qui a pu diversifier ses cibles de clientèles et a transformé en opportunités ce qui, pour certains, pourrait ressembler à des menaces.

Le groupe excelle dans les métiers du *trade finance* et a réussi une percée dans les métiers de la banque d'investissement. Il accentue désormais sa stratégie de croissance vers le segment de la microfinance et de la banque de détail et innove en matière de banque digitale. Il associe à une démarche « multipays » une démarche « multimétiers » et touche ainsi tous les segments de marché. Cette offre « multimétiers » initiée au Gabon va s'étendre progressivement vers l'ensemble des pays où le groupe est présent en fonction et au fur et à mesure des besoins rencontrés et des opportunités d'investissements.

*L'Afrique dispose de nombreux atouts. Reste une fois pour toutes à changer de paradigme en donnant aux Africains la liberté de croire et d'agir sur leur propre continent; pas par procuration... par eux-mêmes.*

*Développer les économies ne se décrète pas par simple décision gouvernementale, cela se construit progressivement dans un climat d'ordre social, de paix, de liberté d'entreprendre et de confiance. Car ce sont les entreprises qui créent les emplois et ce sont les emplois qui créent la richesse. Il faut donc créer un environnement propice aux investissements, à l'initiative entrepreneuriale et au développement d'entreprises prospères. Tous les pays qui favorisent la liberté d'entreprendre connaissent le développement. Dans ce cas, un évènement tel que la chute des cours des matières premières devient un épiphénomène... alors que pour certains pays, cela frôle la catastrophe économique.*

*La performance aussi peut être au rendez-vous du développement africain! Il faut le vouloir et en organiser les conditions..*



Henri-Claude Oyima

Février 2016



# La synthèse des faits marquants de 2015 et les perspectives 2016

Présent dans 11 pays au travers de ses filiales bancaires et financières, le Groupe BGFIBank est, depuis 2015, entré dans la mise en œuvre effective de son nouveau projet d'entreprise « Excellence 2020 ». L'exercice 2015 a principalement été marqué par les événements décrits ci-dessous.

## Sur le plan commercial

- l'extension de l'agrément de BGFI International qui permet désormais à l'entité d'élargir son offre commerciale envers les entreprises grâce à la collecte des dépôts et le transfert d'argent à destination des pays d'Afrique;
- le démarrage des activités de BGFIBank Sénégal;
- l'ouverture de 14 agences au sein du réseau BGFIBank en Côte d'Ivoire, au Cameroun, en RDC, au Gabon, en Guinée Équatoriale, au Congo et à Madagascar.

## Sur le plan organisationnel

- la fusion opérationnelle des activités de BGFI Capital et BGFI Bourse en une marque unique BGFI Investment Banking;
- le renforcement des fonds propres des filiales bancaires pour un montant global de XAF 3 milliards (BGFIBank São Tomé-et-Principe, BGFIBank Madagascar);
- le renforcement et la mutualisation du système d'information dans l'ensemble des filiales, avec :
  - SIMAO, le Système d'Information Mutualisé de l'Afrique de l'Ouest,
  - SIMAC, le Système d'Information Mutualisé de l'Afrique Centrale,
  - SIMPA, le Système d'Information Mutualisé basé à Paris;
- l'optimisation du système de reporting, de surveillance et de pilotage des performances financières des filiales, le suivi des indicateurs des risques, le suivi des ratios prudentiels et le suivi des ratios de gestion;

- le déploiement progressif dans le groupe de l'outil automatisé de suivi des recommandations d'audit développé en interne « EGMA » (Excellence Giga Management Audit);
- l'externalisation auprès de l'Inspection Générale Groupe de la fonction Audit interne pour les entités BGFIBank Madagascar, BGFIBourse, BGFI Capital en sus de BGFI International déjà pris en charge.

## Sur le plan réglementaire

- l'assujettissement de BGFI Holding Corporation à la réglementation bancaire COBAC suite à l'entrée en vigueur du règlement n°01/GEMAC/UMAC/COBAC relatif à la supervision des holdings financières confirmée par la décision COBAC-2015/231 du 11 décembre 2015 portant inclusion de BHC dans le périmètre de surveillance prudentielle sur base consolidée;
- l'organisation à Libreville, les 1<sup>er</sup> et 2 décembre 2015, de la première réunion du collège des superviseurs du Groupe BGFIBank dans le cadre de l'assujettissement de BHC à la réglementation bancaire COBAC;
- les missions de vérification générale réalisées sur les entités BGFIBank RDC, Côte Ivoire et Guinée Équatoriale par leurs régulateurs respectifs.

## Sur le plan économique

Cette période coïncide avec la poursuite du ralentissement initié, mi 2014, sur les marchés historiques du groupe (Gabon, Congo et Guinée Équatoriale), en raison notamment, de la chute du prix du baril de pétrole, première source de recette budgétaire, mais également des autres matières premières (caoutchouc, or, manganèse, uranium, etc.).

Malgré cette dégradation économique, caractérisée en zone CEMAC, par une croissance économique attendue à 2,8% sur la période contre 4,7% en 2014, le groupe a su tirer profit de sa croissance organique grâce à sa présence à l'international et à la diversité de ses métiers.

Dans cet environnement contrasté, le groupe a démontré en 2015 sa grande capacité de résilience et clôturé avec des performances supérieures par rapport à 2014.

### Analyse du compte de résultat consolidé

#### ✓ Le résultat net consolidé ressort à 30 milliards de FCFA, soit une hausse de 24%

Cette hausse résulte de la croissance du produit net bancaire (PNB) et d'une bonne maîtrise des frais généraux, en dépit d'une augmentation du coût du risque directement liée à l'entrée en vigueur des nouvelles règles de provisionnement de la COBAC. Le résultat net est supérieur de 12% par rapport au budget.

#### ✓ Le produit net bancaire progresse de 17%

La structure du PNB est restée stable par rapport à 2014. Le PNB a été porté à hauteur de 65% par la marge d'intérêts, de 32% par les commissions (dont opérations de trésorerie, opérations de changes et de transferts) et de 3% par les produits d'assurance. Le PNB est supérieur de 13% par rapport au budget.

#### ✓ Les frais généraux ont connu une hausse modérée de 6% par rapport à 2014

L'amélioration du coefficient brut d'exploitation qui passe de 59% en 2014 à 53% au 31 décembre 2015 témoigne d'une bonne maîtrise des frais généraux au cours de l'exercice. Ce résultat est lié à la stabilité des charges générales d'exploitation qui ne progressent que de 1% par rapport à 2014. Globalement les frais généraux sont inférieurs de 3% par rapport au budget.

#### ✓ La hausse du coût du risque liée à l'entrée en vigueur des nouvelles règles de provisionnement de la COBAC

Les dotations au titre de l'année 2015 se répartissent comme suit :

- 23 milliards FCFA de dotations nettes aux provisions à caractère spécifique (contre 28 milliards en 2014) dont 8,7 milliards pour BGFIBank Guinée Équatoriale, 8,2 milliards pour BGFIBank Congo et 7,3 milliards pour BGFIBank Gabon ;

- 12 milliards FCFA de dotations nettes aux provisions à caractère général dont la hausse est liée aux nouvelles normes COBAC de provisionnement des créances saines à hauteur de 0,5% minimum par an pour arriver à un total de 2% ;
- 13 milliards FCFA de dotations nettes aux provisions pour risques et charges ;
- 2 milliards FCFA issus principalement de passage en perte de créances irrécouvrables (BGFIBank RDC).

Le coût du risque global ressort à 3% du total des engagements au 31 décembre 2015 (+1,25 point par rapport à 2014 bien que la base de comparaison ne soit pas la même), soit une dotation nette de reprises de provisions de 50 milliards FCFA.

### Analyse du bilan consolidé

Au 31 décembre 2015, le total du bilan consolidé du groupe s'élève à 2 992 milliards FCFA, en retrait de 8,5 milliards FCFA (-3%) par rapport à celui du 31 décembre 2014 (3 076 milliards FCFA) et en retrait de 9% par rapport aux prévisions budgétaires.

Les variations sur les principaux postes du bilan se présentent comme suit :

- L'actif immobilisé est porté à 142 milliards FCFA à la clôture de l'exercice. Il est en régression de 7 milliards (-5%) par rapport à l'exercice précédent et -20% par rapport aux prévisions budgétaires. Cette évolution s'explique par la baisse des titres de participations du fait de l'entrée dans le périmètre de consolidation de BGFIBank Sénégal (élimination des titres en consolidation) dont les titres sont valorisés à 7 milliards FCFA en détention directe par BGFI Holding Corporation plus 3 milliards FCFA par BGFI Capital.

À noter également, au cours de l'exercice, la conversion en titres de participations du prêt subordonné de 5 milliards FCFA consenti par BGFIBank Gabon à BGFIBank Bénin et par le remboursement de l'emprunt obligataire.

- Les dépôts de la clientèle sont en repli de 9% par rapport à 2014 et 10% par rapport au budget 2015, en raison de la raréfaction des ressources dans un contexte économique et financier difficile. Ce résultat traduit le ralentissement de l'activité de collecte des dépôts à vue dans la plupart des zones d'implantation du Groupe BGFIBank.

- Les crédits à la clientèle s'établissent à 1 976 milliards FCFA, en hausse de 4% par rapport au 31 décembre 2014. Cette évolution est principalement soutenue par le développement du métier de la banque commerciale, avec une contribution progressive de la banque commerciale à l'international (61% contre 37% pour la banque commerciale Gabon).

Sur ses différentes zones d'implantation, le groupe finance des investissements structurants auprès des États et des grandes entreprises privées opérant dans les secteurs pétroliers (l'exposition liée au pétrole, secteur en difficulté, reste maîtrisée car les clients du groupe sont des majors), du BTP et des télécommunications.

- Les provisions pour dépréciation des créances en souffrance s'établissent à 97,7 milliards FCFA au 31 décembre 2015 contre 70,4 milliards FCFA au 31 décembre 2014. Au cours de l'exercice, 23 milliards FCFA de dotations nettes aux provisions à caractère spécifique ont été constituées contre 28 milliards FCFA en 2014 (dont 8,7 milliards pour BGFIBank GE, 8,2 milliards pour BGFIBank Congo et 7,3 milliards pour BGFIBank Gabon). Le coût du risque en stock ressort en hausse de 1 point par rapport à 2014 ou il s'établissait à 4%.
- La situation nette globale s'établit à 307 milliards FCFA, les capitaux propres part du groupe (dont résultat) s'élèvent à 241 milliards FCFA au 31 décembre 2015 contre 228 milliards FCFA au 31 décembre 2014 (+6%).

Cette évolution est liée principalement au résultat de l'exercice : 30 milliards FCFA (+24% par rapport au 31 décembre 2014) et à la distribution des dividendes relatives à l'exercice précédent.

- Les ratios prudentiels et les ratios de gestion sont respectés.

#### Les ratios prudentiels :

- Ratio de couverture des risques : 16% / Minimum = 8%
- Ratio de couverture des immobilisations : 397% / Minimum = 100%
- Ratio de liquidité : 132% / Minimum = 100%
- Ratio de transformation à long terme : 103% / Minimum = 50%

#### Les ratios de gestion :

- Rentabilité des fonds propres : 11% / Minimum = 10% (Objectif = 15%)
- Ratio de solvabilité : 16% / Minimum = 12%
- Coefficient brut d'exploitation : 53% / Maximum = 55%
- Coût du risque à caractère général : 0,60%
- Coût du risque spécifique : 1,16%

## Les perspectives

Le Groupe BGFIBank entend poursuivre l'exécution du projet d'entreprise « Excellence 2020 ».

Parmi les événements postérieurs à la fin de l'exercice, on note principalement une nouvelle organisation implémentée au sein de BGFI Holding Corporation dans le cadre de la mise en œuvre opérationnelle du paquet réglementaire COBAC.

Les enjeux de cette nouvelle réglementation portent sur la prévention du risque systémique en raison de l'interconnexion des marchés et de l'expansion transfrontière du Groupe BGFIBank.

La nouvelle organisation, approuvée par le conseil d'administration du 11 décembre 2015, est désormais effective début 2016 et comporte les principales évolutions suivantes :

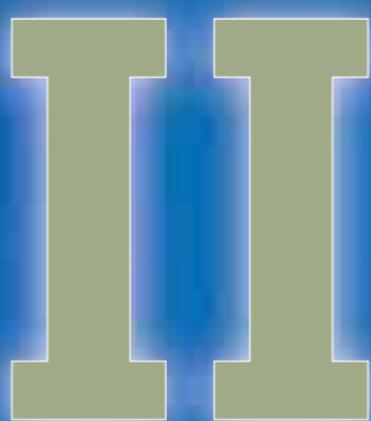
- la création d'un comité des risques distinct du comité d'audit;
- la création d'une direction en charge de la « gestion globale des risques » rattachée à la direction générale et chargée de la surveillance, du pilotage et de la coordination des différents risques;
- la séparation des fonctions de contrôle permanent et de gestion des risques;
- la création d'une fonction « développement et surveillance » chargée des relations avec les autorités de tutelle et de l'accompagnement des filiales dans la résolution des dysfonctionnements relevés.

Depuis début 2016, l'organigramme de BGFI Holding Corporation se présente comme illustré sur le dépliant de couverture de ce rapport annuel.

#### Refondation et renforcement

Le leitmotiv 2016 pour BGFI Holding Corporation est la « **refondation** ». « Refonder » consiste à reconstruire une nouvelle organisation en conformité avec les dispositions du nouveau paquet réglementaire COBAC, visant la supervision sur base consolidée et la surveillance transfrontière.

Le Groupe BGFIBank s'attachera à procéder au « **renforcement** »; ce renforcement s'appuiera sur le capital humain, sur la croissance externe, sur le système d'information et sur la gouvernance. ■

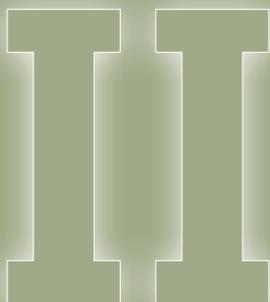


**LES PERFORMANCES  
DES PÔLES  
MÉTIERS DU  
GROUPE BGFIBANK**

BGFIBank innove  
avec une offre  
de « Banque Digitale »  
des plus performantes en  
matière de *Mobile Banking*  
et de *Mobile Payment*.

# LES PERFORMANCES DES PÔLES MÉTIERS DU GROUPE BGFIBank

- Introduction	09
- La Banque Commerciale et son réseau international	10
<b><u>GRAND ANGLE :</u></b>	
1. La « Banque Digitale », le nouvel atout de BGFIBank	15
2. L'ouverture de BGFIBank Sénégal	39
3. BGFI International, désormais banque « full service » pour les entreprises	48
- La Banque d'Investissement	53
- Les Services Financiers Spécialisés	56
- L'Assurance	62



## Introduction

Le Groupe BGFIBank se positionne comme un portail financier africain de qualité et développe à ce titre une large gamme de services financiers performants.

Le groupe entend ainsi mettre ses compétences au service de tous les segments de la clientèle grâce à une organisation et une offre spécifiquement adaptées à chacune de ses cibles : les groupes multinationaux et les grandes entreprises, les États et les organismes institutionnels, les PME/PMI et les professionnels, la clientèle privée, les particuliers salariés ainsi que les petits commerçants et indépendants.

Cette offre se décline selon quatre axes de métiers innovants dont l'expertise est depuis longtemps affirmée :

- La Banque Commerciale **BGFIBank** et ses quatre lignes d'activités :
  - La banque des entreprises
  - La banque de détail
  - La banque privée
  - La banque des États et des organismes institutionnels

**Agissant en transversalité de ces quatre lignes, BGFIBank innove avec une offre de « Banque Digitale » des plus performantes en matière de Mobile Banking et de Mobile Payment.**

- La Banque d'Investissement **BGFI Investment Banking** et ses trois lignes d'activités :
  - L'ingénierie financière
  - Le conseil
  - Le courtage en bourse
- Les Services Financiers Spécialisés **Finatra** et **Loxia** avec respectivement deux lignes d'activités :
  - Le crédit à la consommation / Le crédit d'équipement / Le crédit-bail / Le leasing / L'affacturage
  - La microfinance
- L'Assurance avec deux lignes d'activités via **Assinco** et **Ogar International** :
  - IARDT
  - Vie

Dans les tableaux des chiffres clés des pages suivantes :

**Cours de change fixe EUR/XAF :** 655,9570

**Cours de change USD/XAF :**

- Les données « bilan » sont converties au taux de clôture au 31 décembre 2015 :  
USD/XAF = 604,0981
- Les données « P&L » sont converties au taux moyen du mois de décembre 2015 :  
USD/XAF = 573,1595

# La Banque Commerciale et son réseau international



## Positionnement général

BGFIBank est active dans 10 pays africains ainsi qu'en Europe via BGFI International installée à Paris.

Le réseau est organisé en quatre régions afin de coller au plus près des caractéristiques sociales, des réalités économiques et des besoins financiers de chacun des marchés concernés :

- la région Gabon regroupe BGFIBank Gabon en synergie avec les sociétés de services financiers spécialisés Finatra et Loxia (actives uniquement au Gabon à fin 2015) ainsi que la compagnie d'assurance gabonaise Assinco ;
- la région CEEAC comprend le Congo, la RDC, la Guinée Équatoriale, São Tomé-et-Principe et le Cameroun ;

- la région CEDEAO inclut la Côte d'Ivoire, le Bénin et le Sénégal ;

- la région Europe – Océan Indien associe BGFIBank Madagascar à BGFI International (Europe).

Les directeurs régionaux veillent à l'animation commerciale de leur région et à l'homogénéisation des procédures. Ils officient chacun au titre de directeur général respectivement de BGFIBank Gabon, BGFIBank Congo, BGFIBank Côte d'Ivoire et BGFI International ; ils sont également membres du comité exécutif de BGFI Holding Corporation.

Les synergies ainsi déployées s'inscrivent dans la logique du projet d'entreprise « Excellence 2020 » qui a démarré en janvier 2015.

## La zone Gabon



**Théophile Edgard Anon,**  
directeur régional

C'est en 1971, au Gabon, que BGFIBank a vu le jour. La banque s'impose depuis plusieurs années comme leader du marché gabonais et s'est progressivement entourée d'opérateurs actifs dans les services financiers spécialisés : Finatra dans les activités de crédit d'équipement, crédit-bail, leasing et affacturage, Loxia dans la microfinance et Assinco dans les métiers de l'assurance.

Ces services financiers spécialisés (lire en pages 56 et suivantes) sont performants sur leurs cœurs de métiers, complètent parfaitement l'offre bancaire de BGFIBank et permettent ainsi de toucher tous les segments de clientèle du marché gabonais. Ils bénéficient d'effets de synergie et de l'image de BGFIBank, une marque forte.

De son côté, BGFIBank Gabon propose une panoplie complète de services bancaires et financiers de qualité. La banque innove, crée et teste de nouveaux produits et services ; elle sert ainsi de « laboratoire » pour l'ensemble des filiales du groupe. Une fois la performance d'une nouvelle gamme de produits démontrée, elle est mise progressivement à la disposition des clients de l'ensemble du groupe, tous pays confondus.

C'est ainsi que 2015 a été mis à profit pour innover en matière de « Banque Digitale » avec toute une gamme de produits exploitant les technologies du *Mobile Banking* et du *Mobile Money*. BGFIBank Gabon a rapidement séduit le marché gabonais avec cette nouvelle offre appelée à pénétrer progressivement les pays où BGFIBank est présente.

Deux-mille-quinze aura été une année charnière pour BGFIBank Gabon, 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* ». Ce plan stratégique est animé par le directeur général Théophile Edgard Anon et par les deux directeurs généraux adjoints, Emmanuel Berre et Marie-Ange Ndoungou.

### Un environnement économique difficile

Déjà 2014 fut un exercice difficile dans un contexte économique national négativement impacté par la chute des cours du pétrole. En deux ans (2014-2015), le baril a perdu les 2/3 de sa valeur. Or, le poids du pétrole atteignait, en 2014, près de 40% du PIB gabonais et près de 50% des recettes budgétaires de l'État.

Les liquidités mises à disposition de l'économie en ont souffert au point de mettre en difficulté de trésorerie plusieurs entreprises créancières de l'État. La plupart des banques, dont BGFIBank, en ont subi les conséquences immédiates en termes de provisionnement de créances.

Le secteur bancaire continue malgré tout à croître, de l'ordre de 3 à 4% l'an, au même rythme que le taux de croissance de l'économie.

### Un leadership affirmé

Dans ce contexte difficile et malgré une concurrence bancaire fort agressive, BGFIBank conserve son leadership, non seulement au Gabon mais sur l'ensemble de la zone CEMAC avec la présence du Groupe BGFIBank au Congo, au Cameroun et en Guinée Équatoriale.

Globalement, BGFIBank Gabon confirme ses parts de marché antérieures, proches de 50% en termes de dépôts, de crédits et de total de bilan.

Encore faut-il maintenir, voire, dans la mesure du possible, renforcer de telles positions.

Tel est bien l'objectif de la stratégie marketing et de la démarche commerciale proactive adoptées par BGFIBank Gabon depuis le milieu de l'exercice 2015 au bénéfice de l'ensemble de la clientèle, quelques fois surprise par cette approche nouvelle et innovante par laquelle BGFIBank entend prendre une longueur d'avance.



**Théophile Edgard Anon,**  
administrateur directeur général de BGFIBank Gabon

### La « banque digitale », un nouveau processus industriel en marche

*Mobile Banking, Mobile Money...* quatorze nouveaux produits ont été lancés en 2015, directement ou indirectement liés aux nouvelles technologies déployées en matière de « banque digitale » par BGFIBank Gabon.

Lire à ce sujet en page 15

### La « BANQUE DIGITALE », le nouvel atout BGFIBank.

C'est un véritable processus industriel qui est ainsi déployé, au cœur duquel la notion de « qualité » s'affirme comme une valeur ajoutée renforcée.

Cette dynamique trouve sa place au cœur du projet triennal « *Moving Forward* », avec « *Moving Digital* » en point focal de 2015-2016.

BGFIBank 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.

### Confirmation de la certification ISO

En 2015, BGFIBank Gabon a fait l'objet d'un audit de suivi 1. Les trois certificats ont été confirmés. Ils portent sur la Qualité, la Sécurité et l'Environnement selon les référentiels respectifs ISO 9001 V 2008, OHSAS 18001 V 2007 et ISO 14001 V 2004.

En matière de Qualité, BGFIBank va évoluer vers le référentiel ISO 9001 version 2015, dans une démarche plus opérationnelle que procédurière, mettant l'accent sur la maîtrise des risques et l'amélioration continue du service, et plaçant ainsi, plus que jamais, le Client au centre de la démarche QUALITÉ.

“ Une approche nouvelle et innovante par laquelle BGFIBank entend prendre une longueur d'avance. ”

### Les chiffres 2015 confirment la justesse de la stratégie

Avec un résultat net 2015 supérieur non seulement à celui de 2014 mais également au budget fixé en début d'exercice, BGFIBank Gabon retrouve son rythme de croissance des années antérieures.

Deux faits marquants exogènes impactent toutefois négativement le résultat net : d'une part la chute des cours du baril de pétrole qui a freiné le développement économique et, d'autre part, le changement de la réglementation bancaire. Ce changement impose de nouvelles méthodes de provisionnement des créances portant également sur les créances saines. À réglementation inchangée, le résultat net serait revenu au niveau de celui de 2013. Il connaît malgré cela, en un an, une croissance de près de 30%.

Deux autres faits marquants, endogènes cette fois, sont à relever : la reprise à la hausse des dépôts, essentiellement de la part des entreprises, témoigne de la confiance renforcée des clients dans la marque BGFIBank avec, en corollaire, une nette amélioration du ratio de liquidité.



Futur siège de BGFIBank Gabon (travaux en cours)

## Regard sur la performance et perspectives

Les fondamentaux du bilan de BGFIBank Gabon sont ceux d'une banque saine, commercialement et financièrement performante, une banque qui rassure.

La performance vient également de l'innovation par l'exploitation optimale des technologies de la communication par lesquelles BGFIBank Gabon met à la disposition de sa clientèle une offre digitale unique. Cette nouvelle offre, utile également aux sociétés sœur Finatra et Loxia, permettra au Groupe BGFIBank de renforcer de manière significative sa présence sur le segment de la clientèle des particuliers (la banque de détail et la microfinance).

Dans cette démarche, BGFIBank Gabon double son parc de guichets automatiques bancaires (GAB) dans le courant du premier semestre de 2016, le portant à 300 unités. Fin 2015, le parc total des GAB au Gabon, toutes banques confondues, s'élevait à 150... C'est dire l'ambition nouvelle de BGFIBank sur le marché de la banque de détail!

La performance ainsi atteinte tient également à la qualité du capital humain. Les femmes et les hommes de BGFIBank Gabon ont immédiatement adhéré au projet d'entreprise « *Moving Forward* » qui leur a permis de valoriser leur savoir-faire et d'exprimer leurs compétences.

L'exercice 2016 s'annonce dès lors sous les meilleurs auspices.

### Les chiffres clés de BGFIBank Gabon (en millions)

	2013 XAF	2014 XAF	2015 XAF	2015 Conversion EUR	2015 Conversion USD
<b>Total du bilan</b>	<b>1 372 263</b>	<b>1 162 260</b>	<b>1 162 148</b>	<b>1 772</b>	<b>1 924</b>
Capitaux propres (hors résultat)	70 764	78 177	87 975	134	146
Capitaux permanents	86 118	102 986	113 732	173	188
Dépôts de la clientèle	1 160 397	1 020 995	963 636	1 469	1 595
Crédits à la clientèle	1 046 978	862 708	738 422	1 126	1 222
Valeurs immobilisées	21 933	38 745	24 387	37	40
Produit net bancaire	76 827	66 265	68 824	105	120
Frais généraux	- 36 773	-33 941	-34 985	-53	-61
dont dotations aux amortissements	-2 735	-2 993	-2 799	-4	-5
Résultat brut d'exploitation	40 281	37 836	33 838	52	59
Dotations nettes aux provisions	-8 133	-6 633	-8 069	-12	-14
<b>Résultat net</b>	<b>18 732</b>	<b>11 767</b>	<b>14 072</b>	<b>21</b>	<b>25</b>
Coefficient net d'exploitation	41%	47%	47%		
Coefficient brut d'exploitation		51%	51%		
Ratio de rentabilité (Résultat net/Capitaux propres)	26%	15%	16%		
Taux de rendement (Résultat net/Total du bilan)	1,37%	1,01%	1,21%		

### Gouvernance au 31/12/2015

- Président du conseil d'administration  
Henri-Claude OYIMA
- Directeur Général  
Théophile Edgard ANON
- Directeurs Généraux Adjointes :  
Marie-Ange NDOUNGOU  
Emmanuel BERRE

Grand angle n°1

# La Banque Digitale

## le nouvel atout de BGFIBank

**BGFIBank Gabon a conçu un plan stratégique sur trois ans (2016 - 2018) sous l'appellation « MOVING FORWARD ».**

**Ce projet s'inscrit dans une vision dynamique, concrétisée par des actions en faveur de la performance.**

**Le socle du projet est bâti sur les expériences du passé auxquelles se mêlent l'ambition, l'optimisme et l'audace pour créer les opportunités et favoriser le succès. L'innovation est le vecteur qui propulse la banque vers une nouvelle dimension.**

**Ce plan stratégique mobilise toutes les énergies de l'excellence : excellence commerciale, excellence humaine, excellence organisationnelle et excellence prévisionnelle.**

Au cœur de l'axe « excellence commerciale », 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 ».

L'année 2015 accomplit une première phase du projet « MOVING FORWARD ».

BGFIBank Gabon démontre sa capacité à créer et à se démarquer 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/distributeur automatique de billets (GAB/DAB). 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.

Le comportement des clients change : ils se digitalisent. La banque doit aussi changer.



# 90%

des transactions financières mondiales sont actuellement réalisées en ligne.

Pour sécuriser ses opérations face aux nombreuses innovations, BGFIBank Gabon met en place les services « BGFITracking », e-alertes, e-advices 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, l'offre de banque digitale sera mise à la disposition de l'ensemble des filiales.



En Afrique, en 2019,

# 73 %

du parc des téléphones sera composé de smartphones.

## Un premier aperçu concret de la banque digitale selon BGFIBank

**Le principe du Mobile Banking** consiste à accéder aux services de sa banque à tout moment, partout dans le monde, sur son téléphone portable, sans avoir à se déplacer. 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 chéquier, consultent leurs comptes, exécutent des oppositions sur cartes...

Le quotidien des clients de la banque est désormais amélioré.

## 5 RÉALITÉS doivent être prises en considération en matière de stratégie bancaire :

- Le *time to market* est un facteur clé de succès. Il faut faire vite et bien.
- Il est nécessaire d'intégrer les applications dans une stratégie digitale globale.
- Les clients plus jeunes sont alphabétisés au digital, ce qui induit une révolution dans le comportement des clients, alimentée par les médias sociaux, pour chercher la meilleure affaire.
- Tous les métiers de la banque vont devoir changer. Celles qui embrasseront ce changement culturel gagneront cette bataille.
- Les banques forcées d'aller au « rattrapage » seront bien loin derrière les meneurs.



Emmanuel Berre, directeur général adjoint de BGFIBank Gabon, chargé du projet « Banque Digitale »

Le gain s'exprime en confort, en temps, en opportunité et en argent puisque les déplacements sont supprimés et les délais de traitement raccourcis. Les contacts avec la banque sont également simplifiés. L'accès à l'information arrive via le téléphone portable puisque l'application permet, entre autres, la consultation des historiques, la messagerie avec la banque, la géolocalisation des GAB, l'indication des cours de change aussi bien que les demandes de rendez-vous avec le chargé de compte avec impact immédiat sur son agenda.

#### On aborde ici le principe du 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.

On peut effectuer des paiements sur place ou à distance de factures d'eau et d'électricité ou dans des supermarchés, recharger du crédit téléphonique, retirer de l'argent sur l'un des 300 guichets automatiques bancaires de BGFIBank Gabon **sans disposer de carte bancaire**, approvisionner les cartes prépayées Visa Electron, envoyer de l'argent sur un autre compte virtuel et transférer du cash national et international (via BGFExpress) sur l'ensemble du réseau BGFIBank.

L'intérêt est partagé par les fournisseurs connectés au système de BGFIBank qui trouvent par le produit BGFI Money un moyen de gérer leur trésorerie. Ils peuvent accélérer la collecte de paiements. Les fournisseurs récupèrent l'argent virtuel qu'ils transforment automa-

“ BGFIBank Gabon équipe l'ensemble du territoire gabonais de plus de 300 guichets automatiques bancaires d'ici à juin 2016. ”

tiquement en argent réel sur leur compte bancaire. Et si le client veut payer en cash mais que le fournisseur ne peut lui remettre la monnaie, la différence peut être créditée sur le compte virtuel du porteur du système.

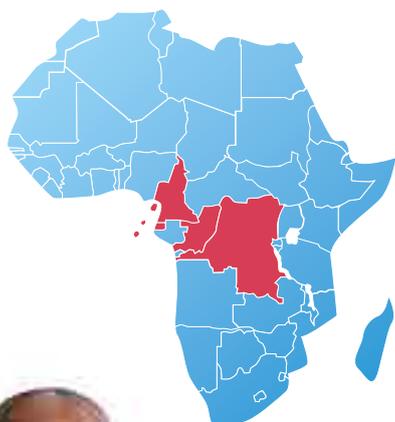
Dans cette démarche innovante, ce sont quelque **14 innovations** qui ont été développées et mises sur le marché par BGFIBank Gabon entre mai et décembre 2015.

Ce faisant, la banque au Gabon sert de pilote au sein du Groupe BGFIBank. Une fois lancée avec succès sur le marché gabonais, l'offre de produits technologiques sera mise à la disposition de l'ensemble des filiales.

Cette première phase 2015 amorce l'ambition du tout digital qui sera le fil conducteur de l'année 2016 sous l'appellation « **MOVING DIGITAL** ». La banque entend maintenir son leadership en produits et services technologiques innovants en plaçant le client comme acteur, au centre de la relation bancaire.

BGFIBank Gabon totalisera à elle seule près de 70% du parc de GAB dans le pays. C'est la façon la plus efficace d'optimiser les services de la banque digitale.

## La zone CEEAC



En plus du Gabon qui, dans l'organisation du Groupe BGFIBank, fait l'objet d'une « zone » spécifique liée à l'histoire du groupe, cinq pays de la CEEAC (Communauté économique des États de l'Afrique centrale) accueillent BGFIBank : le Congo, la République démocratique du Congo, la Guinée Équatoriale, São Tomé-et-Príncipe et le Cameroun.

Cette zone dispose de ressources naturelles exploitées (pétrolières, minières, agricoles, hydrauliques...) diverses et importantes, à l'exception de São Tomé-et-Príncipe où des indices laissent toutefois entrevoir quelques perspectives de croissance.

BGFIBank évolue globalement de manière favorable dans l'ensemble de la zone.

- BGFIBank Congo confirme son leadership acquis voici déjà plus de dix ans et affiche des résultats satisfaisants dans un pays qui souffre depuis 2014 de la baisse des cours du baril de pétrole, sa principale ressource budgétaire.
- La Guinée Équatoriale est à la même enseigne ; BGFIBank GE doit toutefois provisionner d'importantes créances douteuses qui viennent plomber ses résultats. Un nouveau plan d'affaires pour 2016 devrait permettre de réorienter et de relancer l'activité.
- En RDC et au Cameroun, deux grands marchés aux tissus économiques relativement diversifiés et où la banque est présente respectivement depuis cinq et quatre ans, les résultats sont en phase nettement positive avec de fortes croissances et d'excellentes perspectives de développement.
- São Tomé-et-Príncipe reste un petit marché dans la configuration du Groupe BGFIBank, mais l'évolution récente du pays laisse entrevoir pour la banque quelques perspectives de déploiement.

Les synergies commerciales entre filiales restent difficiles dans ce marché morcelé, ne partageant pas partout la même devise et ne bénéficiant que d'un faible commerce intracommunautaire. BGFIBank y accompagne toutefois efficacement les quelques entreprises clientes présentes dans deux ou plusieurs de ces pays. Par contre des synergies entre filiales se mettent en place dans le cadre de crédits syndiqués lorsque les opportunités et les besoins le justifient.



**Narcisse Obiang,**  
directeur régional

Dans cette zone, l'ensemble des activités de banque commerciale est déployé, l'accent portant désormais sur le développement de la banque de détail, avec, entre autres, les produits innovants de « banque digitale » lancés au Gabon et qui pénétreront progressivement toutes les filiales bancaires du groupe.

**Fait marquant de 2015 :**

la mise en place du Système d'information mutualisé d'Afrique centrale « SIMAC » qui s'étend sur l'ensemble des filiales bancaires du Groupe BGFIBank présentes dans la zone CEEAC, Gabon inclus. Centralisé au Gabon, le système permet aux différentes filiales de bénéficier d'un environnement informatique uniformisé et sécurisé, avec d'importantes économies en termes d'investissements et d'expertises. Un système similaire est déployé pour les trois pays de la zone CEDEAO où la banque est présente, sous l'appellation « SIMAO ». Ces deux systèmes servent également de back-up l'un à l'autre.

 BGFIBank Congo

C'est en 2000 que BGFIBank a ouvert en République du Congo pour s'imposer rapidement comme leader du marché avec une offre de qualité. Quinze ans plus tard, BGFIBank Congo confirme son leadership. Entretemps, la banque a affronté une concurrence progressivement renforcée ; le Congo compte, à fin 2015, onze banques actives dans un marché saturé.

**Un environnement économique quelque peu en souffrance**

La chute vertigineuse du prix du pétrole a frappé de plein fouet l'économie congolaise, tout comme celle des autres pays producteurs. Cette baisse avait été précédée d'une diminution de la production. L'addition de ces deux réalités affecte de manière significative les revenus de l'État et, partant, de la majorité des

opérateurs économiques. Dans la région pétrolière et industrielle de Pointe Noire, l'activité a globalement diminué de 30% après plusieurs années de croissance ininterrompue.



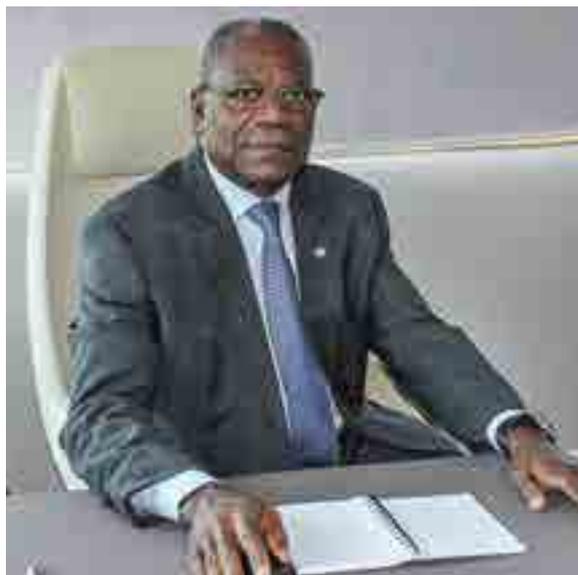
“ Le nouveau siège de BGFIBank Congo à Brazzaville a été inauguré début 2016. ”

Quelques incertitudes ont d'autre part marqué l'environnement politique en 2015, induisant un certain attentisme de la part des investisseurs et des acteurs économiques.

Il n'empêche que le pays regorge de matières premières et qu'une diversification de l'activité économique s'avère réelle, entre autres vers le secteur minier qui recèle un important potentiel. L'optimisme reste donc de vigueur à moyen et long terme.

### Un leadership confirmé

Face à la concurrence bancaire devenue exacerbée, BGFIBank Congo a logiquement perdu quelque trois à quatre pourcent de part de marché mais reste leader avec une moyenne de 36% sur les principaux indicateurs de gestion.



**Narcisse Obiang,**  
administrateur directeur général de BGFIBank Congo

Les chiffres clés de BGFIBank Congo (en millions)	2013 XAF	2014 XAF	2015 XAF	2015 Conversion EUR	2015 Conversion USD
<b>Total du bilan</b>	<b>825 147</b>	<b>967 959</b>	<b>771 079</b>	<b>1 176</b>	<b>1 276</b>
Capitaux propres (hors résultat)	27 635	37 755	44 280	68	73
Capitaux permanents	63 915	74 901	92 931	142	154
Dépôts de la clientèle	737 531	843 702	600 501	915	994
Crédits à la clientèle	528 177	448 527	495 935	756	821
Valeurs immobilisées	25 640	24 048	35 372	54	59
Produit net bancaire	50 946	46 883	64 139	98	112
Frais généraux	-19 947	-18 856	-20 381	-31	-36
dont dotations aux amortissements	-1 161	-1 102	-1 052	-2	-2
Résultat brut d'exploitation	29 912	28 092	43 855	67	77
Dotation nette aux provisions	-4 338	-5 618	-18 905	-29	-33
<b>Résultat net</b>	<b>16 120</b>	<b>16 525</b>	<b>17 035</b>	<b>26</b>	<b>30</b>
Coefficient net d'exploitation	37%	38%	30%		
Coefficient brut d'exploitation	39%	40%	32%		
Ratio de rentabilité (Résultat net/Capitaux propres)	58%	44%	38%		
Taux de rendement (Résultat net/Total du bilan)	1,95%	1,71%	2,21%		

### Gouvernance au 31/12/2015

- Président du conseil d'administration  
Jean-Dominique OKEMBA
- Directeur Général  
Narcisse OBIANG ONDO
- Directeur Général Adjoint  
Eric GUYON

La banque entend toutefois consolider sa présence par une démarche renforcée sur le segment des entreprises où elle a acquis une forte notoriété, mais également, et de plus en plus, en se développant sur le segment des particuliers avec une offre adaptée aux nouveaux besoins des clients de la banque de détail (lire ci-dessous « perspectives »). Le taux de bancarisation de la population tourne autour de 5%. Le potentiel de développement sur ce segment de clientèle reste donc significatif.

### Confirmation de la certification ISO

Certifiée ISO en 2010, confirmée en 2013 et audité positivement en 2015, BGFIBank Congo se positionne comme une banque de qualité, fiable et performante.

Son slogan résume bien l'ambition de ses équipes : « **Être la meilleure banque pour rester la première** ». La principale source de différenciation dans un marché concurrentiel reste la QUALITÉ. BGFIBank Congo continue donc à investir de manière significative en la matière, entre autres par des programmes de formation et de sensibilisation à la performance commerciale.

### Des résultats solides

BGFIBank Congo bénéficie d'une forte capacité de résilience face à des événements exogènes tels qu'une conjoncture économique défavorable ou l'arrivée de concurrents qui n'hésitent pas à débaucher quelques cadres parfois séduits par l'appel de nouvelles sirènes... Grâce à une bonne politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la banque a rapidement pu combler favorablement les places que ces quelques départs auraient pu laisser vacantes.

Les bons résultats de 2015 illustrés dans le tableau des chiffres clés ci-contre démontrent la capacité de la banque à proposer une offre de produits et services de grande qualité à sa clientèle.

Le résultat net est conforme au budget ambitieux établi en début d'exercice, et ce malgré d'importantes provisions réglementaires et la constitution d'un « matelas » de sécurité pour risques bancaires généraux.

### Regard sur la performance et perspectives

BGFIBank Congo est donc une banque structurellement saine, une banque qui rassure par la qualité de son offre, mais également, et surtout, par la qualité de son capital humain. C'est lui qui fera la banque de demain.

Pour préparer cet avenir, BGFIBank Congo entend développer son réseau d'agences dans une démarche de proximité vers le client, essentiellement la clientèle de la banque de détail. En 2016 et 2017, la banque devrait s'installer sur une dizaine de sites afin de couvrir utilement le pays. À Brazzaville, la construction du nouveau siège de la banque est allée bon train, l'inauguration intervenant au début de l'exercice 2016. Deux nouvelles agences seront ouvertes, l'une au centre-ville, l'autre dans le quartier de Poto-Poto Moungali afin de se rapprocher des petites entreprises, des professionnels et des particuliers.

Dans le même temps, la banque va se doter des nouveaux outils de la « banque digitale » développés, testés et lancés par BGFIBank Gabon. Le *Mobile Banking* et le *Mobile Money* – et toute l'offre de nouveaux produits liés directement ou indirectement à cette nouvelle banque digitale – rapprocheront toujours plus la banque de sa cible de clients particuliers.

“ BGFIBank Congo est une banque structurellement saine, une banque qui rassure par la qualité de son offre, mais également, et surtout, par la qualité de son capital humain. ”

## BGFIBank Guinée Équatoriale

Ouverte en 2001, BGFIBank Guinée Équatoriale compte 7 agences et emploie 163 personnes à fin 2015. C'est une année difficile que clôture la filiale équato-guinéenne, dans un contexte économique essentiellement marqué par la chute du cours du pétrole dont le pays est troisième plus grand producteur d'Afrique subsaharienne.

### Un environnement économique difficile

La production d'hydrocarbures assure la majorité des recettes du pays. La chute continue du cours du pétrole a entraîné un ralentissement généralisé des activités, notamment dans le secteur des BTP. Ce dernier est par ailleurs entré dans la phase finale des grands travaux, dans le cadre du projet Horizon 2020.

La diversification de l'économie tarde à se concrétiser. Les différents acteurs économiques restent attentistes et n'ont que peu de visibilité. Le marché dispose encore néanmoins d'énormes potentiels et tout concourt au développement d'une économie orientée sur les services et l'industrie avec des opportunités certaines à moyen et long terme.

Dans un marché bancaire relativement étroit et de plus en plus concurrentiel suite à l'arrivée de nouveaux acteurs, BGFIBank Guinée Équatoriale reste un opérateur significatif. Particulièrement active en accompagnement financier des grandes entreprises et des PME du secteur des BTP, la banque doit toutefois faire face aux difficultés de trésorerie que rencontrent ses clients dans ce secteur.

### BGFIBank renforce sa présence

BGFIBank Guinée Équatoriale poursuit malgré tout le développement de sa présence dans le pays avec l'ouverture d'une huitième agence à Ebibiyin, ville frontalière du Gabon et du Cameroun.

En parallèle, la banque met l'accent sur une structuration efficiente de ses activités pour adopter les meilleures pratiques bancaires calquées sur les règles de gouvernance du Groupe BGFIBank.

### Le nouveau business plan vise la performance

À fin 2015, la situation du marché a obligé la banque à enregistrer d'importantes provisions sur crédits, érodant ainsi sa rentabilité nette. Le produit net



**Julie Oye,**  
directeur général jusqu'au 29/11/2015

bancaire reste toutefois bien orienté et la structure financière demeure solide, dans le respect des ratios réglementaires, conformément aux exigences du groupe et de la commission bancaire (COBAC).

BGFIBank Guinée Équatoriale dispose donc de nombreux atouts pour renforcer sa position sur le marché bancaire national. Parmi ces atouts : l'expertise et la proximité du client, la qualité du service et des ressources humaines, l'appartenance au Groupe BGFIBank.

Le contexte actuel impose toutefois la révision du modèle d'affaires. Le crédit ne doit plus continuer d'être le principal véhicule de croissance et la banque d'intermédiation classique devra s'enrichir de services innovants et de proximité visant à faciliter la vie du client.

Un nouveau business plan a donc été élaboré fin 2015 pour permettre à BGFIBank Guinée Équatoriale d'augmenter ses dépôts et d'atteindre la performance attendue dans les plus brefs délais, notamment par l'élargissement de ses canaux de distribution via une offre monétique diversifiée et la mise à disposition du marché des nouveaux outils de la « banque digitale ». Ces derniers ont été développés, testés et lancés par BGFIBank Gabon et visent à rapprocher la banque du segment de la clientèle des particuliers.

Les chiffres clés de BGFIBank Guinée Équatoriale (en millions)	2013 XAF	2014 XAF	2015 XAF	2015 Conversion EUR	2015 Conversion USD
<b>Total du bilan</b>	<b>322 898</b>	<b>234 488</b>	<b>226 663</b>	<b>346</b>	<b>375</b>
Capitaux propres (hors résultat)	26 268	25 003	25 810	39	43
Capitaux permanents	27 647	27 268	23 785	36	39
Dépôts de la clientèle	290 626	203 365	200 066	305	331
Crédits à la clientèle	122 295	105 578	124 222	189	206
Valeurs immobilisées	11 783	11 896	13 565	21	22
Produit net bancaire	25 197	18 258	15 842	24	28
Frais généraux	-11 168	-9 240	-9 078	-14	-16
dont dotations aux amortissements	-626	-629	-638	-1	-1
Résultat brut d'exploitation	13 421	9 055	6 782	10	12
Dotations nettes aux provisions	-8 063	-5 922	-9 542	-15	-17
<b>Résultat net</b>	<b>3 003</b>	<b>2 007</b>	<b>-3 098</b>	<b>-5</b>	<b>-5</b>
Coefficient net d'exploitation	42%	47%	53%		
Coefficient brut d'exploitation	44%	51%	57%		
Ratio de rentabilité (Résultat net/Capitaux propres)	12%	8%	-12%		
Taux de rendement (Résultat net/Total du bilan)	0,97%	0,86%	-1,37%		

#### Gouvernance au 31/12/2015

- Président du conseil d'administration  
Melchor ESONO EDJO
- Directeur Général  
Julie OYE jusqu'au 29/11/2015
- Directeur Général Adjoint  
José Miguel BACALE



Le siège de BGFIBank Guinée Équatoriale

## BGFIBank République démocratique du Congo

Inaugurée en octobre 2010, BGFIBank RDC focalise sa gestion sur un développement commercial soutenu et innovant, une offre de services personnalisée et l'atteinte d'une performance financière maîtrisée.

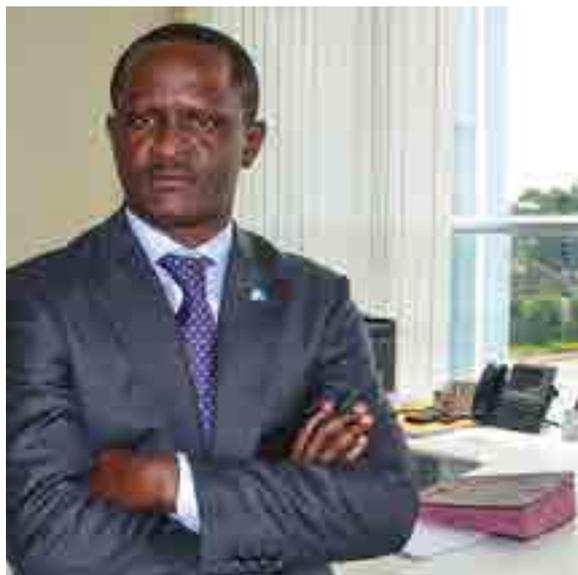
À fin 2015, la banque emploie 133 collaborateurs répartis dans un réseau comptant neuf agences dans les villes de Kinshasa (4 agences), Bunia, Lubumbashi, Matadi, Mbuji-Mayi et Boma.

### Bref aperçu de l'environnement économique

L'économie nationale connaît depuis plusieurs années une croissance macroéconomique de l'ordre de 9,5% tirée essentiellement par l'essor de l'industrie minière.

Depuis près de deux ans, cette courbe haussière a subi les revers du ralentissement des grandes économies mondiales, chinoise en particulier, avec comme conséquence pour la RDC une forte baisse de la demande étrangère des produits miniers. L'effondrement consécutif des cours et la diminution de la production ont engendré la chute des recettes de l'État dont 70 pourcent proviennent de l'industrie minière. Cette situation caractérise les défis que doit relever le secteur des PME sous-traitantes des grands opérateurs miniers.

“ BGFIBank RDC  
se positionne, au terme  
de son quatrième exercice  
social, parmi les banques  
les plus rentables du pays. ”



**Francis Selemani Mtwale,**  
administrateur directeur général de BGFIBank RDC

### La percée de BGFIBank RDC

Dans cet environnement économique devenu délicat, les résultats de BGFIBank RDC sont au rendez-vous des efforts accomplis, en particulier durant ces deux dernières années : la banque compte neuf agences bancaires utilement réparties dans le pays dont un guichet de 15 caisses dédiées à l'accueil des fonctionnaires et agents de l'État bancarisés à la banque conformément à la campagne de bancarisation voulue par le gouvernement.

Ce guichet destiné aux fonctionnaires et agents de l'État, ainsi que l'agence de Boma, dans la province du Kongo Central, ont été ouverts en 2015.

Au terme de son 4<sup>e</sup> exercice d'exploitation, BGFIBank RDC réussit une belle pénétration du marché bancaire. Sur 18 banques actives dans le pays, BGFIBank RDC se positionne au 6<sup>e</sup> rang en termes de total de bilan et de crédits, et au 7<sup>e</sup> rang en termes de dépôts.

À noter que, dans le même temps, le total de bilan de l'ensemble du secteur bancaire n'a crû que de 9% en 2015 contre 27% en 2014 et 32% en 2013.

Les résultats présentés dans le tableau des chiffres clés traduisent la bonne performance de la banque qui se positionne parmi les banques les plus rentables du secteur au regard de son niveau d'activités.



Le siège de BGFIBank RDC

### Évolution progressive vers la performance

Ces résultats illustrent le succès de la stratégie de la banque qui se positionne comme la banque des grandes entreprises qu'elle accompagne en développant son réseau d'agences bancaires.

En parallèle, concourent à la performance : la dynamique commerciale et la qualité du service offert, la rapidité des réactions et des prises de décisions, le savoir-faire et les compétences des femmes et des hommes au service du client, la bonne connaissance du marché et de ses enjeux ainsi que la parfaite maîtrise des frais généraux.

### Perspectives

L'exercice 2016 s'annonce exigeant pour les banques compte tenu des perspectives économiques modérées en ce début d'année. Il n'empêche que, dans un secteur bancaire très compétitif, BGFIBank RDC ambitionne de renforcer sa pénétration du marché par une entrée dans le top 5 en se démarquant de la concurrence par une offre spécialisée et distinctive.

La banque entend accompagner le développement de ses clientèles cible en focalisant ses efforts sur deux principales lignes d'activités : la banque des grandes entreprises et institutionnels et la banque de détail pour accompagner les PME/PMI et les particuliers.

Les chiffres clés de BGFIBank RDC (en millions)	2013 XAF	2014 XAF	2015 XAF	2015 Conversion CDF	2015 Conversion EUR	2015 Conversion USD
<b>Total du bilan</b>	<b>100 080</b>	<b>143 288</b>	<b>215 904</b>	<b>331 308</b>	<b>329</b>	<b>357</b>
Capitaux propres (hors résultat)	7 275	11 491	13 038	20 007	20	22
Capitaux permanents	12 446	12 883	20 457	31 392	31	34
Dépôts de la clientèle	55 909	88 084	126 395	193 956	193	209
Crédits à la clientèle	38 137	66 365	102 942	157 966	157	170
Valeurs immobilisées	5 235	7 112	8 893	13 646	14	15
Produit net bancaire	3 781	9 478	15 832	25 606	24	28
Frais généraux	-5 071	-5 698	-9 326	-15 083	-14	-16
dont dotations aux amortissements	-1 086	-1 224	-888	-1 437	-1	-2
Résultat brut d'exploitation	-575	3 866	6 774	10 956	10	12
Dotation nette aux provisions	-64	-1 646	282	456	0	0
<b>Résultat net</b>	<b>-2 479</b>	<b>196</b>	<b>4 905</b>	<b>7 933</b>	<b>7,48</b>	<b>8,56</b>
Coefficient net d'exploitation	105 %	47 %	53 %			
Coefficient brut d'exploitation	134 %	60 %	59 %			
Ratio de rentabilité (Résultat net/Capitaux propres)	-34 %	2 %	38 %			
Taux de rendement (Résultat net/Total du bilan)	-2,48 %	0,14 %	2,27 %			

#### Cours de change EUR/CDF au 31 décembre 2015 :

- Cours de change « bilan » EUR/CDF = 1 006,58
- Cours de change « P&L » EUR/CDF = 1 060,91

#### Cours de change USD/CDF au 31 décembre 2015 :

- Cours de change « bilan » USD/CDF = 927
- Cours de change « P&L » USD/CDF = 949

#### Gouvernance au 31/12/2015

- Président du conseil d'administration  
Pascal KINDUELO LUMBU
- Directeur Général  
Francis SELEMANI MTWALE
- Directeur Général Adjoint  
Abdel Kader DIOP

BGFIBank Cameroun est en croissance régulière depuis 2012, compte 6 agences et 116 collaborateurs à fin 2015.



**Loukoumanou Waidi,**  
directeur général de BGFIBank Cameroun

### Un marché en croissance malgré des problèmes sécuritaires

En dépit de la baisse des cours du pétrole et de problèmes sécuritaires dans l'extrême nord du pays affectant négativement les échanges avec ses pays voisins (Nigéria, Tchad et République Centrafricaine), le Cameroun réussit tout de même à réaliser une croissance de 5,9% en 2015 contre 5,7% en 2014.

Cette croissance soutenue est essentiellement tirée par le secteur tertiaire avec le développement des télécommunications, des transports et des services financiers.

Par ailleurs, le pays dispose d'une population jeune et bien formée. En perspective, les multiples chantiers routiers, énergétiques, agricoles, portuaire, etc. lancés par le Chef de l'État augurent de lendemains prometteurs.

### Le dynamisme de BGFIBank Cameroun

Dans cet environnement, BGFIBank Cameroun a continué à se développer grâce à un dynamisme caractérisé entre autres par :

- une stratégie commerciale toujours axée sur la qualité de service et la qualité du portefeuille ;
- un déploiement dans les régions de l'Ouest et du Nord-Ouest avec l'ouverture des agences TURQUOISE à Bafoussam et IRIS à Bamenda ;
- une offre remarquable de produits :
  - l'offre LINK, ou plateforme d'échange de paiement entre les établissements de microfinance et les banques en zone CEMAC qui, après une année de mise en service, continue de surprendre le marché et passe à sa phase II de connections multi-agences. Ce produit a valu à la filiale le prix d'innovation décerné par le Groupe BGFIBank en mai 2015 ;
  - le lancement de divers services de prestataire de services d'investissement (tenue de comptes titres, achat d'actions et d'obligations, opérations sur titres), suite à l'agrément délivré par la Commission des marchés financiers ;
  - les cartes de paiement VISA, dont la carte VISA Platinum réservée à une clientèle privilégiée ;
  - une version améliorée de BGFIOOnline qui offre plus de fonctionnalités.



Le siège de BGFIBank Cameroun à Douala

## Un marché bancaire très concurrentiel

Grâce à sa dynamique commerciale, la qualité de son offre et le savoir-faire de collaborateurs dévoués à la satisfaction du client, BGFIBank Cameroun voit ses parts de marché s'améliorer d'année en année. Sur un marché de 14 banques, elle se classe à fin décembre 2015 à la 6<sup>e</sup> position pour le volume de crédits et 8<sup>e</sup> pour le volume de dépôts.

La banque se positionne comme une entreprise novatrice répondant aux besoins d'une clientèle d'affaires et patrimoniale de plus en plus exigeante.

## Au rendez-vous de la performance

La performance commerciale de BGFIBank Cameroun se traduit par une forte croissance du portefeuille crédit (+30%) et une augmentation plus modérée des dépôts (+7%, malgré une concurrence très agressive).

Pour être encore au plus près de sa clientèle, BGFIBank Cameroun va agrandir son réseau par l'ouverture en 2016 d'une deuxième agence dans la capitale politique, Yaoundé.

La performance financière est au rendez-vous de ce développement, avec un produit net bancaire et un résultat net en hausse respective de 20% et de 31%. Le total du bilan reste supérieur au cap symbolique des 200 milliards de francs CFA (EUR 305 millions), passé en 2014.

Avec une équipe motivée, une organisation rigoureuse, une qualité de service optimale et une forte capacité d'innovation, BGFIBank Cameroun s'assure une performance maîtrisée et contrôlée pour toujours mieux garantir la pérennité de son activité.

Pour diriger cette équipe dynamique, un nouveau directeur général, M. Loukoumanou Waidi, est venu remplacer M. Théophile Edgard Anon, nommé directeur général de BGFIBank Gabon.

Les chiffres clés de BGFIBank Cameroun (en millions)	2013 XAF	2014 XAF	2015 XAF	2015 Conversion EUR	2015 Conversion USD
<b>Total du bilan</b>	<b>151 269</b>	<b>205 217</b>	<b>229 443</b>	<b>350</b>	<b>380</b>
Capitaux propres (hors résultat)	8 270	10 370	12 050	18	20
Capitaux permanents	15 123	17 714	21 535	33	36
Dépôts de la clientèle	103 744	148 425	159 403	243	264
Crédits à la clientèle	114 470	132 807	172 415	263	285
Valeurs immobilisées	3 692	3 763	5 442	8	9
Produit net bancaire	9 351	12 198	14 657	22	26
Frais généraux	-4 442	-6 163	-6 951	-11	-12
dont dotations aux amortissements	-825	-903	-897	-1	-2
Résultat brut d'exploitation	4 083	6 035	7 706	12	13
Dotation nette aux provisions	-627	-1 560	-1 482	-2	-3
<b>Résultat net</b>	<b>2 101</b>	<b>2 680</b>	<b>3 500</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Coefficient net d'exploitation	39%	43%	41%		
Coefficient brut d'exploitation	48%	51%	47%		
Ratio de rentabilité (Résultat net/Capitaux propres)	20%	26%	29%		
Taux de rendement (Résultat net/Total du bilan)	1,32%	1,31%	1,53%		

## Gouvernance au 31/12/2015

- Président du conseil d'administration  
Richard LOWE
- Directeur Général  
Loukoumanou WAIDI
- Directeur Général Adjoint  
Josiane TCHOUNGUI

## BGFIBank São Tomé-et-Principe

La banque clôture son troisième exercice social dans un marché difficile et très étroit au sein duquel elle vise une rentabilité positive à partir de 2016. Elle compte une agence centrale et emploie 19 personnes à fin 2015.

### Bref regard sur l'environnement économique

Les résultats des élections législatives d'octobre 2014 ont donné au pays une certaine stabilité politique confirmée en 2015. Cette stabilité a permis 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 avait 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.

Il n'empêche que la situation du pays continue à être critique. Sur un budget d'USD 170 millions, 90% sont assurés par les bailleurs de fonds bilatéraux. La croissance économique depuis 2008 varie entre 4 et 5%. Malgré toutes ces contraintes économiques, l'archipel de São Tomé-et-Principe offre des opportunités pour le développement du tourisme compte tenu de sa richesse naturelle, et des services en raison de sa position géostratégique dans le golfe de Guinée.

Dans ce contexte, et afin de répondre aux normes réglementaires en termes de fonds propres, BGFIBank São Tomé-et-Principe a bénéficié d'un prêt subordonné de BGFI Holding Corporation.

### Positionnement de BGFIBank São Tomé-et-Principe

Le secteur bancaire vit une période difficile. Après la liquidation d'Island Bank, le nombre de banques est passé de 8 à 7. La Banque Centrale a décidé d'intervenir sur une autre banque, la Banque Equador, qui connaît également des problèmes de liquidité et dont les fonds propres sont sous la norme.

Dans ce marché, BGFIBank São Tomé-et-Principe reste prudente avec une croissance stable compte tenu du risque lié aux crédits.

BGFIBank se différencie sur le marché à travers la qualité de service, la rapidité de traitement des transferts internationaux et des demandes des crédits, le suivi des réclamations, la disponibilité des commer-



**Felisberto Castilho,**  
directeur général de BGFIBank STP

ciaux et le produit BGFIONLINE, seul produit d'Internet Banking à São Tomé avec lequel les clients peuvent effectuer des transferts internationaux.

La banque dispose de quelques atouts au sein du secteur bancaire :

- l'image de marque du Groupe BGFIBank;
- la synergie des filiales du groupe : partage des bonnes pratiques, crédits syndiqués, etc.
- l'investissement du groupe dans la formation du capital humain;
- la qualité du réseau informatique;
- la maîtrise du marché par les commerciaux et une bonne connaissance des clients VIP;
- les transferts rapides grâce à BGFI Express dans les pays de la zone « BGFI »;
- le produit e-banking BGFIONLINE.

### Perspectives de performance

En 2016, BGFIBank São Tomé-et-Principe devrait atteindre l'équilibre grâce aux projets de l'État, au développement de la clientèle des grandes entreprises et des particuliers à haut revenus.

### Les projets de l'État

Quelques opportunités se dessinent dont les projets de construction d'une cité administrative, de logements sociaux, d'un nouveau port et de réaménagement de l'aéroport.

À cet effet la banque a sollicité l'expertise de BGFI Investment Banking pour l'accompagner dans le conseil et le montage des dossiers des projets structurants proposés par l'État.

### Les grandes entreprises

Un projet de construction d'usine de production d'huile de palme a été identifié. BGFIBank São Tomé-et-Principe est en négociation avec le client pour la signature du contrat d'arrangement pour la levée des fonds dans le cadre d'un crédit syndiqué avec BGFIBank comme chef de file.

### Les particuliers VIP

La banque entend développer des relations privilégiées avec ce segment de clients « haut de gamme » pour les accompagner dans leurs projets.



Le siège de BGFIBank São Tomé-et-Principe

Les chiffres clés de BGFIBank São Tomé-et-Principe (en millions)	2013 XAF	2014 XAF	2015 XAF	2015 Conversion DOB	2015 Conversion EUR	2015 Conversion USD
<b>Total du bilan</b>	<b>6 941</b>	<b>5 679</b>	<b>8 686</b>	<b>324 422</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
Capitaux propres (hors résultat)	3 931	4 657	5 969	222 950	9	10
Capitaux permanents	3 388	4 035	5 652	211 104	9	9
Dépôts de la clientèle	2 025	1 196	2 649	98 932	4	4
Crédits à la clientèle	1 372	3 036	1 084	40 499	2	2
Valeurs immobilisées	772	365	344	12 854	1	1
Produit net bancaire	274	418	430	16 051	1	1
Frais généraux	-535	-919	-776	-28 966	-1	-1
dont dotations aux amortissements	-388	-354	-125	-4 684	-0	-0
Résultat brut d'exploitation	-650	-501	-346	-12 915	-1	-1
Dotation nette aux provisions	0	68	3	130	0	0
<b>Résultat net</b>	<b>-650</b>	<b>-835</b>	<b>-414</b>	<b>-15 476</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>
Coefficient net d'exploitation	54%	135%	151%			
Coefficient brut d'exploitation	195%	220%	180%			
Ratio de rentabilité (Résultat net/Capitaux propres)	-17%	-18%	-7%			
Taux de rendement (Résultat net/Total du bilan)	-9,36%	-14,71%	-4,77%			

**La parité conventionnelle fixe EUR/DOBRAS : 24 500**

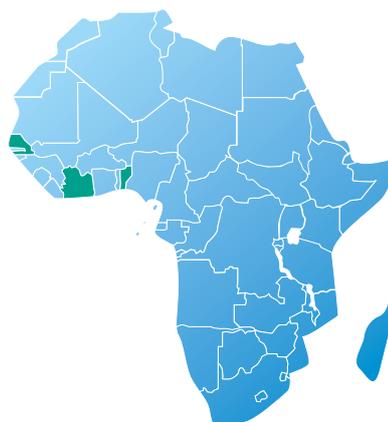
**Cours de change USD/DOBRAS :**

- Les données « bilan » sont converties au taux de clôture au 31 décembre 2015 : USD/DOBRAS = 22 563,07
- Les données « P&L » sont converties au taux moyen du mois de décembre 2015 : USD/DOBRAS = 21 407,51

### Gouvernance au 31/12/2015

- Président du conseil d'administration  
Narcisse OBIANG ONDO
- Directeur Général  
Felisberto CASTILHO
- Directeur Général Adjoint  
Josephine MAKANGA TCHICAYA

## La zone CEDEAO



**Malick Ndiaye,**  
directeur régional

Le Groupe BGFIBank est représenté par trois filiales bancaires dans la CEDEAO (Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest) : BGFIBank Côte d'Ivoire, BGFIBank Bénin et, depuis août 2015, BGFIBank Sénégal.

Ces trois pays offrent un climat des affaires favorable au développement du tissu économique, ce dont les filiales tirent utilement parti. Elles évoluent en synergies organisationnelles et commerciales grâce à un directeur régional (également directeur général de BGFIBank Côte d'Ivoire). Cette organisation a un impact positif sur leurs performances.

- BGFIBank Côte d'Ivoire est la tête de pont du Groupe BGFIBank dans la CEDEAO. Active depuis janvier 2012, la banque a rapidement trouvé ses marques dans un marché très concurrentiel de 26 banques pour évoluer depuis 2015 dans la première moitié du « peloton ».
- BGFIBank Bénin, créée en 2010, a connu un début d'activité difficile. Mais les efforts accomplis en 2013, 2014 et 2015 par l'actuelle direction portent leurs fruits. Le résultat d'exploitation est positif et les perspectives sur les cinq prochaines années s'annoncent favorables.
- BGFIBank Sénégal a ouvert ses guichets à la clientèle en août 2015 et bénéficie de l'expertise acquise par le groupe en Côte d'Ivoire et au Bénin. Bien implantée au cœur de Dakar, la banque affiche dès 2015 des résultats conformes aux objectifs commerciaux et aux prévisions financières.

En Côte d'Ivoire et au Sénégal, la clientèle de BGFIBank est actuellement essentiellement composée de privés et d'entreprises. Au Bénin, compte tenu de la configuration du marché, la filiale se positionne davantage comme banque de détail.

#### Faits marquants de 2015 :

Les synergies entre ces trois filiales sont importantes dans cette région à la monnaie unique.

- Sur le plan commercial, plusieurs crédits importants ont pu être réalisés grâce à la mutualisation des risques entre filiales. Dans ce marché porteur en termes de besoins de financements, le Groupe BGFIBank dans son ensemble apporte également son soutien financier par la création de pools bancaires au bénéfice du segment de la clientèle corporate.
- Sur le plan organisationnel, la mise en place du Système d'information mutualisé d'Afrique de l'Ouest « SIMAO », centralisé au siège de BGFIBank Côte d'Ivoire, permet aux trois filiales de bénéficier d'un environnement informatique uniformisé et sécurisé, avec d'importantes économies en termes d'investissements et d'expertises. Un système similaire est déployé dans la zone CEEAC sous l'appellation « SIMAC ».

“ Un système d'information mutualisé permet aux trois filiales de bénéficier d'un environnement informatique uniformisé et sécurisé, avec d'importantes économies en termes d'investissements et d'expertises. ”

## BGFIBank Côte d'Ivoire

Créée en 2009, la filiale ivoirienne a ouvert ses guichets en janvier 2012, le temps que le climat politique, social et économique du pays retrouve une certaine stabilité. BGFIBank Côte d'Ivoire s'est rapidement positionnée comme un acteur bancaire fiable et performant grâce à une offre unique de par la qualité de l'accueil et du service. Fin 2015, la banque compte quatre agences et emploie 74 personnes contre 39 trois ans auparavant.

### Un environnement économique favorable

La Côte d'Ivoire a progressivement retrouvé une stabilité politique renforcée par les résultats des élections présidentielles de 2015. Les efforts du gouvernement portent leurs fruits, illustrés par un retour important des investisseurs au cours des quatre dernières années et une reprise significative de l'activité économique également liée aux investissements publics en forte hausse.

Le taux de croissance du PIB ivoirien est attendu à 9,4% en 2015 contre 8,5% en 2014. À noter également l'évolution du PIB moyen par habitant de 46,6% en termes nominaux et de 36,4% en termes réels entre 2011 et 2015.



**Malick Ndiaye,**  
administrateur directeur général de BGFIBank Côte d'Ivoire



Le siège de BGFIBank Côte d'Ivoire

Tous les secteurs de l'économie bénéficient de la conjoncture favorable de ces dernières années :

- primaire (cultures d'exportation telles que cacao dont le pays est 1<sup>er</sup> producteur mondial, anacarde – le pays est 2<sup>e</sup> producteur et 1<sup>er</sup> exportateur mondial de noix de cajou –, coton, sucre et produits de l'agriculture vivrière);
- secondaire (activités industrielles diverses, BTP, extraction minière et reprise de la production pétrolière, énergie...);
- tertiaire (transport maritime, trafic aérien, routier et ferroviaire, évolution favorable du commerce de détail, du tourisme, de l'hôtellerie et des services financiers).

À elle seule, la Côte d'Ivoire représente 40% du PIB de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA).

### **Une bonne pénétration de marché grâce à une offre complète et de qualité**

Dans ce contexte favorable, et malgré une concurrence bancaire caractérisée par la présence de 26 banques, BGFIBank Côte d'Ivoire connaît un succès croissant sur les deux segments de clientèle actuellement ciblés par la banque : les grandes entreprises et PME performantes, ainsi que la clientèle privée composée de particuliers à hauts revenus.

Fin 2015, BGFIBank Côte d'Ivoire se rapproche du top 10 bancaire qu'elle devrait rejoindre en 2016.

Cette pénétration rapide du marché résulte d'une politique commerciale ciblée, d'une offre de produits performants, de la qualité de l'accueil et de la proximité avec le client, de la personnalisation et de la rapidité du service... le tout dans l'esprit « BGFIBank » dont l'image de marque internationale et la réputation sont reconnues et appréciées.

## Les principaux faits marquants de l'exercice 2015

Quelques faits significatifs illustrent la performance de BGFIBank Côte d'Ivoire durant l'exercice 2015 :

- **Sur les plans commercial et humain :**
  - le déploiement du réseau qui compte quatre agences à fin 2015 suite à l'ouverture de deux agences à San Pedro et à Abidjan Sud ;
  - la mise en production de l'interface monétique et l'obtention de l'agrément VISA ;
  - l'entrée en portefeuille clients de signatures locales de renom ;
  - le renforcement des équipes avec le recrutement de 21 collaborateurs, la nomination d'un nouveau directeur commercial et de deux nouveaux chefs d'agence ;
  - en parallèle, une attention particulière aux programmes de formation en vue de la mise à niveau des compétences et du renforcement des capacités.
- **En matière de contrôle :**
  - les missions de contrôle de la BCEAO, du Trésor, de la Commission bancaire, de la Caisse nationale de Prévoyance sociale et de la Direction générale des Impôts, dont les conclusions ont été favorables ;
  - le renforcement du contrôle permanent et de la conformité.
- **Au niveau régional :**
  - l'assistance technique à l'ouverture de BGFIBank Sénégal par la mobilisation de ressources humaines, financières et matérielles de BGFIBank Côte d'Ivoire.

## Une banque performante avec des résultats solides

Les performances de BGFIBank Côte d'Ivoire sont conformes aux attentes et aux objectifs. Fin 2015, les principaux indicateurs de gestion sont en ligne avec le budget validé en début d'année par le conseil d'administration.

Au cours des trois derniers exercices, la taille du bilan a été 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%.

Lancée en 2012, avec un résultat net équilibré depuis 2013, BGFIBank Côte d'Ivoire performe à fin 2015 en termes de qualité de l'offre, de développement commercial et de résultat financier.

## Des perspectives encourageantes

Dans un marché porteur dont le taux de croissance devrait atteindre 9% en 2016, BGFIBank Côte d'Ivoire entend renforcer sa présence dans les zones économiques stratégiques. À Abidjan, la banque ouvrira une agence dans le quartier commercial « Vallon » pour se rapprocher de la clientèle des particuliers, et une agence haut de gamme dans le nouvel hôtel Radisson qui ouvre ses portes début 2016.

Dans le même temps, les équipes seront renforcées par l'embauche progressive d'ici fin 2016 d'une quarantaine d'employés, portant le total des ressources humaines à 111 personnes.

En parallèle, BGFIBank Côte d'Ivoire va adopter la nouvelle offre de « banque digitale » développée et testée sur le marché gabonais. Avec une offre unique en matière de *Mobile Banking* et de *Mobile Money*, la banque entend progressivement se développer sur le segment de marché de la banque de détail.

Les objectifs de croissance sont ambitieux, à l'image de la performance globale attendue.

Les chiffres clés de BGFIBank Côte d'Ivoire (en millions)	2013 XAF	2014 XAF	2015 XAF	2015 Conversion EUR	2015 Conversion USD
<b>Total du bilan</b>	<b>81 548</b>	<b>122 311</b>	<b>177 213</b>	<b>270</b>	<b>293</b>
Capitaux propres (hors résultat)	5 839	8 894	9 372	14	16
Capitaux permanents	8 763	21 223	24 800	38	41
Dépôts de la clientèle	33 344	64 339	110 915	169	184
Crédits à la clientèle	49 679	80 062	128 354	196	212
Valeurs immobilisées	8 580	3 193	2 069	3	3
Produit net bancaire	4 511	7 385	11 512	18	20
Frais généraux	-3 257	-4 512	-6 214	-9	-11
dont dotations aux amortissements	-761	-267	-286	-0,4	-0
Résultat brut d'exploitation	560	2 880	5 311	8	9
Dotations nettes aux provisions	-478	-696	-449	-1	-1
<b>Résultat net</b>	<b>129</b>	<b>2 107</b>	<b>2 618</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Coefficient net d'exploitation	55%	57%	52%		
Coefficient brut d'exploitation	72%	61%	54%		
Ratio de rentabilité (Résultat net/Capitaux propres)	2%	24%	28%		
Taux de rendement (Résultat net/Total du bilan)	0,16%	1,72%	1,48%		

#### Gouvernance au 31/12/2015

- Président du conseil d'administration  
Ibrahim Moriba KEITA
- Directeur Général  
Malick NDIAYE
- Directeur Général Adjoint  
Victorine ATTIA

“ Au cours des trois derniers exercices, la taille du bilan a été 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 1 500%. ”

Créée voici cinq ans, BGFIBank Bénin évolue favorablement au cours des deux dernières années après avoir connu trois premiers exercices difficiles dont les pertes impactent encore le résultat net. La banque est présente sur le terrain avec huit agences, treize guichets automatiques bancaires et emploie 126 personnes.

### Les atouts de l'économie béninoise

Le Bénin est une des démocraties les plus stables d'Afrique. Il bénéficie d'un important soutien des bailleurs de fonds internationaux. Pays de transit avec une façade maritime, il sert d'accès à la mer pour les pays de l'hinterland et son voisin, le Nigeria, absorbe une bonne partie de la production locale.

À noter à cet égard, l'entrée en vigueur, le 1<sup>er</sup> janvier 2015, du Tarif extérieur commun (TEC) dans l'espace CEDEAO qui apporte des changements profonds dans les pratiques douanières des États membres.

Si le tissu industriel a peu évolué, le marché est caractérisé par l'import/export et, sur le plan agricole, la production du coton est suivie par celle de l'anacarde. Le gouvernement a, pour sa part, initié plusieurs projets d'infrastructures.

### Le positionnement de BGFIBank Bénin

Le marché bancaire béninois s'est agrandi avec le démarrage de trois nouvelles banques (CCEI, BAIC, CBAO) qui portent le total à 14 au terme de la fusion Orabank - BRS qui est devenue une réalité fin 2015. BGFIBank Bénin occupe le 7<sup>e</sup> rang en emplois et le 8<sup>e</sup> rang en ressources, avec une progression respective de 14% et 17%.

La banque est reconnue et appréciée pour la qualité de son service et de son offre de produits. Elle bénéficie également de la jeunesse et du dynamisme de ses équipes, du standing de ses agences, d'une certaine flexibilité commerciale, d'une bonne réactivité et, en termes d'image, de son appartenance au Groupe BGFIBank.



**Myriam Adotevi,**  
administrateur directeur général de BGFIBank Bénin

### Les faits marquants de l'exercice 2015

La banque confirme son positionnement sur la clientèle des particuliers moyens et haut de gamme et sur les grandes entreprises.

Elle a, de ce fait, augmenté de manière significative ses ressources avec une maîtrise des charges d'intérêt et de la structure des dépôts. En parallèle, elle a contribué à la création d'emplois sains en prenant part à plusieurs opérations de financement non seulement locales mais également régionales (syndication).

Dans le même temps, la priorité au cours des deux derniers exercices a porté sur la poursuite de l'assainissement du portefeuille crédit par de fortes actions de recouvrement.

Même si le produit net bancaire a connu une légère stagnation entre 2014 et 2015, il faut faire remarquer son augmentation de plus 50% sur 2014 et, surtout, signaler la contribution des revenus de commissions qui passe à près de 40% à fin 2015.

Les indicateurs sont tous verts et en progression, emplois et ressources en hausse, et le résultat net est positif après les pertes de 2014.

“ La banque est appréciée pour la qualité de son service et de son offre de produits. Elle bénéficie également de la jeunesse et du dynamisme de ses équipes, du standing de ses agences, d’une bonne réactivité et, en termes d’image, de son appartenance au Groupe BGFIBank. ”

Quelques points méritent en outre une attention particulière :

- le financement de la reconstruction du marché Dantokpa à hauteur de FCFA 3 milliards suite à l’incendie survenu dans la nuit du 30 au 31 octobre 2015;
- la participation à divers financements de l’État (routes, campagne cotonnière);
- le lancement des produits BGFExpress, MoneyGram et Visa;
- l’accès aux GAB de la banque à tout porteur de cartes Visa et MasterCard (« acquisition »);
- le lancement du compte épargne Select;
- l’obtention du trophée de la meilleure filiale citoyenne du Groupe BGFIBank.



Le siège de BGFIBank Bénin

## La performance en perspective

Au regard de son nouveau positionnement, BGFIBank Bénin a l'ambition d'accroître significativement sa part de marché tant au niveau des ressources que des emplois.

Les piliers de la nouvelle stratégie commerciale qui sera déployée sont les suivants :

- la diversification et donc l'élargissement de la base clientèle, dans un souci de positionnement réussi dans la banque de détail;
- le déploiement d'actions ciblées sur certains secteurs (BTP, secteur pétrolier, télécoms);
- le développement de partenariats stratégiques;
- le renforcement de l'offre de produits et de services;
- l'optimisation de la qualité de service par la recherche perpétuelle de l'excellence.

Les chiffres clés de BGFIBank Bénin (en millions)	2013 XAF	2014 XAF	2015 XAF	2015 Conversion EUR	2015 Conversion USD
<b>Total du bilan</b>	<b>93 750</b>	<b>106 215</b>	<b>123 299</b>	<b>188</b>	<b>204</b>
Capitaux propres (hors résultat)	6 655	16 722	10 965	17	18
Capitaux permanents	12 327	11 984	12 075	18	20
Dépôts de la clientèle	44 602	64 442	77 034	117	128
Crédits à la clientèle	46 382	70 607	67 726	103	112
Valeurs immobilisées	5 129	4 114	10 315	16	17
Produit net bancaire	2 149	4 642	4 684	7	8
Frais généraux	-3 950	-4 895	-4 536	-7	-8
dont dotations aux amortissements	-1 398	-1 225	-836	-1	-1
Résultat brut d'exploitation	-3 198	-243	149	0,2	0,3
Dotation nette aux provisions	3 329	-5 317	621	1	1
<b>Résultat net</b>	<b>67</b>	<b>-5 757</b>	<b>180</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Coefficient net d'exploitation	119%	79%	79%		
Coefficient brut d'exploitation	184%	105%	97%		
Ratio de rentabilité (Résultat net/Capitaux propres)	0%	-34%	2%		
Taux de rendement (Résultat net/Total du bilan)	0,07%	-5,42%	0,15%		

## Gouvernance au 31/12/2015

- Président du conseil d'administration  
Henri-Claude OYIMA
- Directeur Général  
Myriam ADOTEVI

# L'ouverture de BGFIBank Sénégal

**Annoncée dans le rapport annuel précédent, l'ouverture des guichets de BGFIBank Sénégal a été officialisée le 13 août 2015.**

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.



**Gabriel Lopes,**  
directeur général de BGFIBank Sénégal

Sénégalais, fort d'une expérience bancaire d'une trentaine d'années, Gabriel Lopes rejoint le Groupe BGFIBank en 2011. Il y effectue de courtes missions ciblées à la direction des filiales en RDC et au Bénin, ainsi qu'à la Trésorerie de BGF Holding Corporation. Début 2015, il prend en main le projet de lancement et de développement de BGFIBank Sénégal au titre de directeur général.

## Pourquoi BGFIBank au Sénégal ?

Bien que ce marché de 13,5 millions d'habitants compte 23 banques et deux établissements financiers, ses caractéristiques en faisaient une place où le Groupe BGFIBank ne pouvait pas ne pas être présent.

Pour l'investisseur, le Sénégal est un gage de stabilité. De longue date, le pays a connu des alternances politiques respectueuses des choix démocratiques de la population.

Plate-forme économique géographiquement bien située au sein de l'UEMOA (Union économique et monétaire ouest-africaine), le Sénégal a décidé d'adopter un nouveau modèle de développement pour accélérer sa marche vers l'émergence.

Sous l'appellation Plan Sénégal Émergent (voir encadré), cette stratégie constitue, selon les termes officiels, « le référentiel de la politique économique et sociale sur les moyen et long termes ».

Des bailleurs de fonds internationaux se sont engagés à soutenir le Sénégal dans cette démarche. Les promesses de financement s'élèvent à plus de 7 milliards de dollars. C'est un gage de confiance et de pérennité du projet.

D'autre part, le financement de l'économie par le secteur bancaire est inférieur à 40% pour une norme de 90% dans les pays de l'OCDE. Le besoin de financement du secteur des PME est évalué à plus de 500 milliards de francs CFA selon les statistiques du ministère des Finances.

Ces informations démontrent la nécessité pour l'économie sénégalaise de disposer d'un secteur bancaire fort. Le Groupe BGFIBank y a dès lors un rôle à jouer compte tenu de son rayonnement international tant en Afrique qu'en Europe. BGFIBank Sénégal se positionne donc comme un opérateur financier à forte valeur ajoutée et entend ainsi contribuer, à son échelle, au succès du Plan Sénégal Émergent.



Le siège de BGFIBank Sénégal

## Autres atouts de l'économie sénégalaise

En plus des points forts relevés ci-avant, quelques atouts peuvent être mis en évidence dans les secteurs primaire, secondaire et tertiaire.

- Le secteur primaire est fort développé ; il occupe environ 50% de la population active. Grâce à une pluviométrie satisfaisante, la récolte céréalière dépasse le million de tonnes en 2015, avec l'arachide comme production phare. À noter que le riz\* occupe une place importante avec, comme objectif du gouvernement, l'autosuffisance d'ici 2020. Les besoins de financement du secteur agricole s'élèvent à quelque 160 milliards de francs CFA (245 millions d'euros) selon le ministère des Finances. BGFIBank Sénégal entend y tenir une certaine place. La pêche est également source de recettes importantes pour l'économie du pays.
- Le secteur secondaire prend une importance croissante, entre autres dans les métiers du BTP. L'industrie se heurte quant à elle à deux problèmes : l'insuffisance énergétique et la transformation encore trop faible des matières premières, sauf sur certains produits de base : savon, objets divers en plastique... La grosse industrie telle que l'industrie métallurgique est encore embryonnaire, sauf certaines industries chimiques en phase de relance (le Sénégal est exportateur d'engrais). À relever également la place croissante qu'occupe le secteur minier avec l'exploitation de mines d'or dans l'Est du pays.

- Le secteur tertiaire contribue à plus de 58% du PIB. La qualité des infrastructures de télécommunication favorise les investissements, entre autres dans les téléservices et l'internet. L'accès à internet et à la téléphonie mobile connaît un des taux de croissance les plus élevés en Afrique subsaharienne ; sur une population de 13,5 millions d'habitants, la téléphonie mobile compte 15 millions d'abonnés. D'autre part, le secteur de la santé évolue favorablement.

Ces quelques indicateurs montrent que le Sénégal quitte progressivement la classification de « pays pauvre » et tend vers l'émergence.

## Les faits marquants de l'exercice 2015 pour BGFIBank Sénégal

BGFIBank Sénégal a rempli son contrat conformément à la stratégie commerciale et aux objectifs budgétaires définis par le conseil d'administration.

- Les travaux d'aménagement du siège de la banque ont été menés à bonne fin en moins de trois mois.
- Dans le même temps, un cabinet de recrutement a été chargé de la sélection des collaborateurs dont les profils avaient fait l'objet d'un cahier des charges bien établi. Une présélection de candidats a été ensuite auditionnée par des membres de la direction du groupe. Une quarantaine de personnes de haut niveau, expérimentées et bénéficiant d'une bonne connaissance du marché travaillent à BGFIBank Sénégal à fin 2015.

\* Le Sénégal atteint actuellement une production record de riz « paddy » que les médecins et nutritionnistes, ainsi que l'OMS, reconnaissent comme un riz de qualité supérieure pour la santé humaine.

### Extrait du Plan Sénégal Émergent lancé par le gouvernement en 2014

« L'aspiration à un mieux-être se décline en une vision qui est celle d'un Sénégal émergent en 2035 avec une société solidaire dans un État de droit. Les orientations stratégiques qui guideront les initiatives à prendre pour traduire cette vision en actions et résultats tangibles pour le bénéfice des populations, s'appuient sur trois axes visant :

1. une transformation structurelle de l'économie à travers la consolidation des moteurs actuels de la croissance et le développement de nouveaux secteurs créateurs de richesses, d'emplois, d'inclu-

sion sociale et à forte capacité d'exportation et d'attraction d'investissements. Cet axe s'inscrit dans une option de développement plus équilibré, de promotion de terroirs et des pôles économiques viables afin de stimuler le potentiel de développement sur l'ensemble du territoire ;

2. une amélioration significative des conditions de vie des populations, une lutte plus soutenue contre les inégalités sociales tout en préservant la base de ressources et en favorisant l'émergence de territoires viables ;

3. le renforcement de la sécurité, de la stabilité et de la gouvernance, de la protection des droits et libertés et de la consolidation de l'État de droit afin de créer les meilleures conditions d'une paix sociale et de favoriser le plein épanouissement des potentialités.

Les trois axes de la stratégie permettront, par leurs synergies et leurs effets convergents et cumulatifs, de créer les conditions de l'émergence. »



- En parallèle, l'infrastructure informatique a été implémentée rapidement, efficacement et à moindres coûts dans le cadre de l'initiative régionale « SIMAO », le Système d'information mutualisé d'Afrique de l'Ouest propre au Groupe BGFIBank, et à l'appui inconditionnel de BGFIBank Côte d'Ivoire. À relever à cet égard l'implémentation de la version V10 du progiciel bancaire « Amplitude » qui place BGFIBank Sénégal à la pointe de la modernité en matière d'informatique bancaire.
- À fin 2015, après quatre mois et demi d'activité, la banque est déjà bien implantée auprès d'une clientèle de grandes entreprises au chiffre d'affaires supérieur à 5 milliards de francs CFA, de moyennes entreprises en développement au chiffre d'affaires compris entre 1 et 5 milliards, de petites entreprises performantes au chiffre d'affaires compris entre 250 millions et 1 milliard. Côté particuliers, la banque compte des clients « haut de gamme » dont les revenus mensuels sont supérieurs à 1 million de francs CFA.

### Les atouts de BGFIBank Sénégal

La segmentation qualitative de la clientèle permet à BGFIBank Sénégal de proposer à ses prospects et clients une offre pointue de services personnalisés alliant l'ensemble des produits bancaires classiques.

La banque bénéficie à cet effet de la longue expérience, du savoir-faire et de l'atout « marque » de BGFIBank créée en 1971 au Gabon et aujourd'hui présente dans dix pays d'Afrique subsaharienne et en Europe.

Elle peut également s'appuyer sur les programmes du groupe en matière de recherche & développement et d'innovation. C'est ainsi que la nouvelle offre de « banque digitale » développée et testée au Gabon sera progressivement mise à la disposition du marché sénégalais. BGFIBank Sénégal entend ainsi se rapprocher du client pour s'affirmer comme une banque de proximité performante, dotée des valeurs d'excellence du groupe.

“ La signature « BGFIBank » s'impose rapidement comme un signe de distinction. À noter à cet égard que BGFIBank Sénégal travaille selon les normes et procédures ISO qui font partie de l'ADN de BGFIBank depuis de nombreuses années. À l'instar des filiales gabonaise et congolaise du groupe, BGFIBank Sénégal compte, en temps utiles, enclencher le processus de certification ISO 9001. ”

## Perspectives et ambitions

Au terme d'un premier exercice de quatre mois et demi, la perte nette qui s'affiche au bas du bilan est normale pour une banque en phase de lancement. L'ensemble des chiffres-clés s'avère toutefois meilleur que le budget qui avait été présenté en conseil d'administration.

Cette première étape de développement favorable permet d'annoncer des chiffres ambitieux mais raisonnables pour 2016 avec, entre autres, une bonne pénétration du marché à hauteur de 2%. (Pour rappel, le marché compte 23 banques).

L'atteinte de cet objectif commercial devrait permettre à la banque d'afficher un résultat net en équilibre dès la fin de 2016.

L'exercice 2017 sera ensuite consacré à consolider les bases et à poser les jalons d'un déploiement significatif dès 2018.

BGFIBank Sénégal a quelque peu surpris le marché peu habitué à un tel niveau de service, de réactivité voire de proactivité, et de qualité.

### Les chiffres clés de BGFI Sénégal (en millions)

	2015 XAF	2015 Conversion EUR	2015 Conversion USD
<b>Total du bilan</b>	<b>13 894</b>	<b>21</b>	<b>23</b>
Capitaux propres (hors résultat)	10 000	15	17
Capitaux permanents	9 245	14	15
Dépôts de la clientèle	2 179	3	4
Crédits à la clientèle	3 283	5	5
Valeurs immobilisées	1 844	3	3
Produit net bancaire	911	1	2
Frais généraux	-1 660	-3	-3
dont dotations aux amortissements	-266	-0	-0
Résultat brut d'exploitation	-749	-1,1	-1,3
Dotation nette aux provisions	0	-	-
<b>Résultat net</b>	<b>-755</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>
Coefficient net d'exploitation	153%		
Coefficient brut d'exploitation	182%		
Ratio de rentabilité (Résultat net/Capitaux propres)	-8%		
Taux de rendement (Résultat net/Total du bilan)	-5,43%		

### Gouvernance au 31/12/2015

- Président du conseil d'administration  
Henri-Claude OYIMA
- Directeur Général  
Gabriel LOPES

## Zone Europe – Océan Indien



**Bernard Pédeprat-Laméchinou,**  
directeur régional

La zone Europe – Océan Indien associe BGFIBank Madagascar à BGFI International (Europe).

Madagascar entretient des liens économiques forts avec l'Europe et la France en particulier. L'intérêt de ce lien entre les deux filiales du Groupe BGFIBank est donc évident pour la clientèle de BGFIBank Madagascar traitant avec l'Europe comme pour la clientèle de BGFI International traitant avec Madagascar.

Un exemple parmi d'autres illustre cette complémentarité de compétences et de savoir-faire associée à une bonne connaissance des marchés locaux : le montage d'un important dossier de financement de stocks dans le secteur de l'aquaculture.

Après une visite des fermes aquacoles du client malgache de BGFIBank Madagascar, les experts de BGFI International ont pu monter un dossier de financement de stocks des produits surgelés une fois leur arrivée par containers, au bénéfice des sociétés de distribution installées en Europe. Toute la chaîne de gestion des stocks est ainsi sécurisée sur le plan financier.

Un tel exemple de synergie commerciale entre filiales du Groupe BGFIBank est caractéristique de la démarche globale adoptée par le groupe au bénéfice de l'ensemble de la clientèle – dans le cas présent, le client de BGFIBank Madagascar et le client de BGFI International.

“ Le pont entre clients et fournisseurs résulte notamment du renforcement des synergies au sein du Groupe BGFIBank. Le client de BGFI International peut avoir comme client final une entreprise déjà cliente d’une filiale locale du groupe. Si ce n’est pas le cas, tout est mis en œuvre pour qu’elle le devienne et puisse ainsi bénéficier des synergies déployées au sein du groupe. ”

Deux faits marquants sont à relever pour 2015.

- **BGFIBank Madagascar** récolte les bénéfices de sa nouvelle orientation stratégique vers les PME, les entrepreneurs individuels et les particuliers. Dans une démarche de proximité, une nouvelle agence a été ouverte à cet effet en plein centre-ville de la capitale malgache.
- **BGFI International** a obtenu le 21 avril 2015 de l’Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR à Paris) l’extension de son agrément pour recueillir des fonds remboursables du public. L’extension de l’agrément permet en outre de développer le réseau de banques correspondantes à l’ensemble de l’Afrique subsaharienne. BGFI International peut donc désormais collecter et conserver des dépôts à vue et à terme pour sa clientèle d’entreprises, ce qui lui procure un volant de trésorerie supplémentaire dans le cadre de ses activités de crédit et de garantie.

## BGFIBank Madagascar

La banque a ouvert ses guichets en 2010. Depuis lors, le nombre d’agences a été porté à quatre et la banque emploie 82 collaborateurs à fin 2015.



**Holy Garnier,**  
administrateur directeur général de BGFIBank Madagascar

### Coup d’œil sur le contexte économique

- Au lendemain des élections présidentielles de janvier 2014, Madagascar a rejoint positivement le concert des nations. Les élections sénatoriales de début 2016 viennent clôturer les principales échéances électorales attendues par la communauté internationale.

L’économie malgache repose en partie sur l’exportation du nickel, premier produit d’exportation depuis 2014 avec 27% de la valeur totale des exportations. Le cours moyen du nickel a baissé en un an de 21%, passant d’USD 17 423/tonne au deuxième semestre 2014 à USD 13 724/tonne au premier semestre de 2015. Par conséquent, bien que le volume des exportations de nickel ait augmenté de 23,5% entre ces deux périodes, leur valeur a diminué de 1%.

- L’inflation au cours du premier semestre de 2015 a été la plus rapide des cinq dernières années. Celle-ci a été surtout marquée au cours du premier trimestre où la variation de l’indice des prix à la consommation a atteint 7,9% à la suite de dégâts cycloniques. La hausse des prix des produits locaux a poussé l’augmentation du taux d’inflation.

- Le taux directeur de la banque centrale de Madagascar a été ramené de 9,50% à 8,70% à compter du 15 octobre 2015. Le taux de réserve obligatoire est passé dans le même temps de 15% à 13%.

### Le profil du marché bancaire

Le marché bancaire malgache est très concurrentiel avec 11 banques sur la place dont 2 mauriciennes, 3 françaises, 2 africaines (BOA et BGFIBank) et 3 organismes de microfinance ayant obtenu leur agrément bancaire.

En un an, les agences bancaires ont augmenté de 56%, passant de 164 à 257 agences; les distributeurs de billets sont passés de 159 à 279 soit une hausse de 75%.

BGFIBank est une des dernières banques arrivées sur ce marché. Son positionnement initial portait sur les segments *corporate* et particuliers VIP. Vu l'étroitesse de ces deux marchés et l'agressivité de la concurrence, la banque a amorcé une nouvelle démarche stratégique en 2013 sur le marché de la banque de détail en s'appuyant sur deux principaux atouts : la qualité du service et la réactivité.

### Quelques faits marquants de l'exercice 2015

Le développement de BGFIBank Madagascar a été marqué par l'ouverture d'une quatrième agence au centre-ville de la capitale et par le renforcement de l'activité sur le segment de la clientèle des particuliers et des PME/PMI. Ce faisant, le nombre de clients a doublé en un an et, dans le même temps, le nombre d'emplois est passé de 67 à 82.

Dans le cadre du développement de la monétique, les tests sur les cartes privatives et sur la carte Visa ont été finalisés. En parallèle, des tests sont effectués sur une nouvelle offre de banque digitale en vue de faciliter l'accès à la banque au plus grand nombre.

La gestion a également porté en priorité sur l'optimisation de la trésorerie, le contrôle des risques de change, le développement du portefeuille clients, l'augmentation de la collecte des ressources, ainsi que la maîtrise des frais généraux après une importante phase d'investissements entre 2011 et 2014.

L'objectif est ainsi clairement affiché : atteindre un produit net bancaire suffisant pour dégager un résultat net positif dès le début de l'exercice 2016.



Le siège de BGFIBank Madagascar

## Des perspectives encourageantes

Les réalisations de 2015 montrent que la stratégie de développement vers la banque de détail représente la voie de la rentabilité et d'un développement sain, de par la diversification des crédits et des dépôts et l'augmentation du nombre de clients.

L'année 2016 permettra donc à BGFIBank Madagascar d'optimiser sa stratégie de banque de détail, principalement par :

- le déploiement d'un réseau de guichets automatiques bancaires et de points cash,
- le lancement de nouveaux produits innovants en matière de banque digitale,
- la diversification de la clientèle tant en nombres que par segments.

Le renforcement du système de contrôle et le lancement d'une gamme de produits et services innovants devraient sceller la nouvelle stratégie orientée banque de détail.

Les chiffres clés de BGFIBank Madagascar (en millions)	2013 XAF	2014 XAF	2015 XAF	2015 Conversion ARI	2015 Conversion EUR	2015 Conversion USD
<b>Total du bilan</b>	<b>28 760</b>	<b>37 441</b>	<b>24 664</b>	<b>131 459</b>	<b>38</b>	<b>41</b>
Capitaux propres (hors résultat)	2 921	3 850	3 785	20 172	6	6
Capitaux permanents	3 963	5 127	2 965	15 801	5	5
Dépôts de la clientèle	13 341	14 050	12 835	68 410	20	21
Crédits à la clientèle	15 246	13 992	10 078	53 718	15	17
Valeurs immobilisées	1 120	954	1 362	7 259	2	2
Produit net bancaire	873	1 281	1 125	5 700	2	2
Frais généraux	-1 528	-2 035	-1 903	-9 643	-3	-3
dont dotations aux amortissements	-197	-191	-174	-880	-0,3	-0,3
Résultat brut d'exploitation	-828	-754	-778	-3 942	-1	-1
Dotations nettes aux provisions	-46	-34	-31	-156	-0,05	-0,05
<b>Résultat net</b>	<b>-1 042</b>	<b>-843</b>	<b>-820</b>	<b>-4 155</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>
Coefficient net d'exploitation	152%	144%	154%			
Coefficient brut d'exploitation	175%	159%	169%			
Ratio de rentabilité (Résultat net/Capitaux propres)	-35,67%	-22%	-22%			
Taux de rendement (Résultat net/Total du bilan)		-2,25%	-3,32%			

### Cours de change EUR/ARIARY :

- Les données « bilan » sont converties au taux de clôture au 31 décembre 2015 : EUR/ARIARY = 3 496,25
- Les données « P&L » sont converties au taux moyen du mois de décembre 2015 : EUR/ARIARY = 3 323,67

### Cours de change USD/ARIARY :

- Les données « bilan » sont converties au taux de clôture au 31 décembre 2015 : ARIARY/USD = 3 219,84
- Les données « P&L » sont converties au taux moyen du mois de décembre 2015 : ARIARY/USD = 2 904,15

## Gouvernance au 31/12/2015

- Président du conseil d'administration  
Henri-Claude OYIMA
- Directeur Général  
Holy GARNIER
- Directeur Général Adjoint  
Patrick RAPONTCHOMBO remplacé par  
Christophe MOUNGUENGUI le 31/03/2016

# BGFI International, désormais banque « full service » pour les entreprises

## BGFI International

Depuis mars 2009, BGFI International s'est développée comme la plate-forme du Groupe BGFIBank pour ses activités de gestion des flux (*cash management*), de *forex* (opérations de change) et de trésorerie. En parallèle, le modèle économique de BGFI International repose sur le financement des transactions commerciales entre l'Afrique subsaharienne et l'Europe principalement. Progressivement, ce modèle s'est renforcé, faisant de la filiale européenne du Groupe BGFIBank un acteur reconnu et apprécié dans l'ensemble de la chaîne logistique et financière de ses clients.

Fin 2015, BGFI International emploie 23 personnes à Paris dont une dizaine dédiée spécifiquement à la performance commerciale et à la qualité de la relation client.

### L'extension d'agrément

Le 21 avril 2015, BGFI International a obtenu l'extension d'agrément accordée par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR à Paris). La filiale européenne du Groupe BGFIBank devient une véritable banque de financement et d'investissement (BFI).



Mars 2016 : passage de témoin entre Bernard Pédeprat et Raoul Leblanc à la direction générale de BGFI International

**Bernard Pédeprat-Laméchinou** termine en ce mois d'avril 2016 une riche carrière bancaire commencée en 1980 au Crédit Commercial de France (CCF). Dans le cadre du contrat d'assistance technique entre le CCF et BGFIBank, il découvre le Gabon en janvier 2000 au titre de directeur général adjoint de BGFIBank. En 2002, le CCF entre dans le giron de HSBC qui met fin aux contrats d'assistance technique. Séduit par BGFIBank, Bernard Pédeprat-Laméchinou choisit de rester au Gabon, passe officiellement sous la bannière « BGFI » et contribue au développement significatif que le Groupe BGFIBank connaît depuis lors. En 2009, il prend en charge les destinées de BGFI International qui, de bureau de représentation créé en 2008, devient, en mars 2009, société financière, définitivement agréée le 6 octobre 2009 par l'autorité de tutelle française. Son énergie au service de BGFI International est récompensée le 21 avril 2015 avec l'extension d'agrément : BGFI International est désormais un établissement de crédit « full service » pour les entreprises. Fort de ce succès, il passe le relais à Raoul Leblanc, estimant après une carrière bien remplie, que la vie peut encore lui réserver beaucoup d'autres satisfactions.

**Raoul Leblanc** bénéficie d'une riche carrière bancaire entamée au Crédit Lyonnais en 1985. Il évolue ensuite à l'international pour une banque américaine installée à Paris et rejoint quelques années plus tard, à Londres, la Standard Chartered Bank dont il ouvre, en 2008, la succursale française. Dans le cadre de ses fonctions managériales, il effectue plusieurs déplacements en Afrique qu'il avait découverte en 1983 au titre de coopérant français. Il met aujourd'hui sa riche expérience de management bancaire international au service du Groupe BGFIBank. Son challenge : donner à BGFI International les moyens humains capables de mener la filiale française du Groupe BGFIBank sur les chemins d'un développement commercial significatif à partir des socles de compétences solidement mis en place par son prédécesseur.

“ En élargissant notre spectre de pays et de banques, nous offrons plus d’opportunités pour nos clients sur des pays à forte croissance économique. ”



Le siège de BGF International

**Bernard Pédeprat-Laméchinou, directeur général :**

« Le régulateur nous témoigne ainsi sa reconnaissance pour le sérieux du travail accompli. C’est une marque de confiance sur la capacité de BGF International à relever les défis règlementaires et de croissance rentable. C’est aussi la poursuite d’un beau projet qui a démarré en 2008 par la volonté de BGFIBank de prendre pied en Europe en créant au départ un établissement de crédit spécialisé (“ECS”) doté, depuis avril 2015, d’un agrément complet et du “passeport européen”. Enfin, cette extension de l’agrément est l’aboutissement d’un travail collectif des équipes de BGF International, depuis la première mission d’inspection de la Banque de France en 2013 jusqu’au “marathon” final de décembre 2014 à mars 2015. Cet agrément est un véritable label que nous utilisons désormais auprès de nos clients et prospects entreprises et banques. »

**À relever en matière de Correspondent Banking**

L’extension d’agrément à l’ensemble de l’Afrique subsaharienne, permet à BGF 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 (entre autres avec des banques éthiopiennes, tanzaniennes, rwandaises, kényanes... auprès desquelles des démarches ont d’ores et déjà été entreprises afin d’en cartographier les risques et d’évaluer les potentialités tant des pays concernés que des banques ciblées).

BGF 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.

**Bernard Pédeprat-Laméchinou :** « Avec cette extension de l'agrément, le régulateur conforte BGF International dans ses activités historiques, à savoir le trade finance et le correspondent banking. Nous continuerons par conséquent à renforcer ce pôle de Banque de Financement et d'Investissement (BFI) auprès des moyennes et grandes entreprises exportatrices et actives en Afrique subsaharienne et de négociants en matières premières. »

Quant à l'impact de cette extension d'agrément sur le plan commercial, « Nos clients n'ont pas manqué de saluer cette extension de notre agrément et sont demandeurs de nouveaux services de notre part. Nous avons donc renforcé le pôle transactionnel de notre Banque de Financement et d'Investissement en développant de nouvelles activités de cash management à destination des entreprises, comme le virement SEPA (virement standard de la zone euro depuis 2014), l'adoption de BGFOnline (le portail de banque en ligne conforme aux normes du Groupe BGFIBank) et, ce faisant, en proposant aux entreprises internationales ayant des filiales en Afrique une gestion optimisée de leurs flux financiers avec une vue globale de leur trésorerie.

Nous avons également intégré dans notre système d'information un module dépôt à terme dont étaient demandeurs nos clients. L'arrivée de dépôts stables renforcera dès lors notre capacité de financement. »

### Des perspectives encourageantes

« Dans un contexte concurrentiel de plus en plus fort, disposer de ressources stables est essentiel pour réaliser nos ambitions. Cela nous permettra aussi de monter davantage de crédits structurés à un an ou plus, comme le financement de stocks ("collateral management agreement" ou accord de tierce détention) ou le financement de campagne. Nos encours crédit devraient ainsi sensiblement progresser, tout comme notre valeur ajoutée. D'autre part, en élargissant notre spectre de pays et de banques, nous offrons plus d'opportunités pour nos clients sur des pays à forte croissance économique et plus de diversification de nos risques. »

BGFI International  
vend des compétences.

### Les atouts de BGF International

Les principaux atouts de BGF International sont autant de compétences distinctives de la banque dans un marché concurrentiel. Trois points forts méritent d'être relevés.

1. Grâce à une excellente connaissance de l'Afrique, particulièrement des régions du centre et de l'ouest où le Groupe BGFIBank est bien implanté, BGF International est capable d'y prendre des risques mesurés et maîtrisés.
2. BGF International est une structure souple. Sa performance commerciale tient à la qualité de son organisation et à sa réactivité face aux besoins des clients, grâce entre autres à une gestion intégrée, sur place à Paris, des services et supports de back-office.
3. Les équipes commerciales de BGF International sont régulièrement sur le terrain, dans les différents pays d'Afrique, en contact permanent avec les filiales bancaires du groupe. Cette proximité avec le marché africain rassure le client européen avec lequel la banque parle le même « langage » ; ses équipes de terrain maîtrisent les contingences locales et peuvent donc analyser le risque du client en toute connaissance de cause, attirer l'attention de ce dernier sur des problématiques susceptibles d'influencer le bon déroulement de son projet et, dès lors, proposer les solutions de sécurisation des transactions les plus adéquates.

### La mesure de la performance

N'eût été l'impact négatif d'un crédit syndiqué à hauteur totale d'USD 1,2 milliard et dans lequel BGF International était une petite partie prenante à hauteur d'EUR 5,5 millions, le résultat de 2015 aurait été positif, dans la ligne des exercices précédents.

Explications : ce crédit renouvelable (ou crédit revolving), monté en 2011 par un pool international de 70 banques, était destiné à financer des opérations de trading sur l'acier. Le client en remboursait régulièrement les échéances jusqu'au début de 2015 lorsque le retournement des cours des matières premières, et donc de l'acier, couplé à des investissements malheureux en Inde ont placé le client dans l'incapacité de respecter le plan d'amortissement de son crédit.

La restructuration de cet important dossier imposait à BGF International de prendre une participation dans le capital d'une nouvelle structure... Le conseil d'administration de BGF International a jugé le risque inacceptable. Il fut ainsi décidé de se retirer du dossier et de l'amortir entièrement dans le bilan de 2015.

Un autre fait – exogène celui-là – vient quelque peu impacter les résultats de la banque : le nouveau ratio de liquidité à court terme (LCR, *Liquidity Coverage Ratio*). Selon la Banque des règlements internationaux, le LCR « a pour objectif de favoriser la résilience à court terme du profil de risque de liquidité des banques en veillant à ce qu'elles disposent d'un encours suffisant d'actifs liquides de haute qualité (HQLA, *High Quality Liquid Assets*) non grevés pouvant être convertis en liquidités, facilement et immédiatement, sur des marchés privés, dans l'hypothèse d'une crise de liquidité qui durerait 30 jours calendaires ».

Le calcul de ce ratio, dans le respect des règles de Bâle III établies par le comité de Bâle sur le contrôle bancaire, a obligé BGF International à placer EUR 20 millions auprès de la Banque de France qui en prélève (à fin 2015) 0,30% compte tenu des taux d'intérêts négatifs de la Banque Centrale Européenne. Ce montant n'est donc pas utilisable à des fins commerciales pour financer les clients... Le coût pour BGF International est significatif.

Quoiqu'il en soit, la performance financière de BGF International reste globalement satisfaisante. La banque respecte la totalité des ratios prudentiels et son bilan reste sain ; elle peut donc avancer dans son projet d'entreprise.

Le conseil d'administration a d'ailleurs défini une stratégie commerciale relativement agressive pour BGF International, impliquant pour la banque un effort d'embauches. Les résultats 2016 seront néanmoins positifs, avec de fortes perspectives de croissance des indicateurs de gestion commerciale en vue d'une rentabilité optimisée dès 2017.

Les chiffres clés de BGF International (en millions)	2013 XAF	2014 XAF	2015 XAF	2015 Conversion EUR	2015 Conversion USD
<b>Total du bilan</b>	<b>199 477</b>	<b>161 270</b>	<b>160 709</b>	<b>245</b>	<b>266</b>
Capitaux propres (hors résultat)	25 154	26 311	26 238	40	43
Capitaux permanents	25 154	26 335	22 731	35	38
Dépôts de la clientèle	4 789	3 871	10 905	17	18
Crédits à la clientèle	71 529	48 264	72 312	110	120
Valeurs immobilisées	297	337	302	0	1
Produit net bancaire	4 426	3 333	3 538	5	6
Frais généraux	-3 302	-3 309	-3 515	-5	-6
dont dotations aux amortissements	-64	-84	-101	-0,2	-0,2
Résultat brut d'exploitation	1 244	24	23	0,04	0,04
Dotations nettes aux provisions		0	0	-	-
<b>Résultat net</b>	<b>1 152</b>	<b>23</b>	<b>-3 604</b>	<b>-5,49</b>	<b>-6,29</b>
Coefficient net d'exploitation	73%	97%	96%		
Coefficient brut d'exploitation	75%	99%	99%		
Ratio de rentabilité (Résultat net/Capitaux propres)	5%	0%	-14%		
Taux de rendement (Résultat net/Total du bilan)	0,58%	0,01%	-2,24%		

#### Gouvernance au 31/12/2015

- Président du conseil d'administration  
Henri-Claude OYIMA
- Directeur Général  
Bernard PEDÉPRAT-LAMECHINOU  
remplacé en mars 2016  
par Raoul LEBLANC



## En synthèse : BGF International en un coup d'œil

### La clientèle :

- Négociants de matières premières;
- PME et entreprises de taille intermédiaires exportatrices;
- Grandes entreprises françaises, européennes et africaines;
- Banques correspondantes en Afrique.

### Les marchés cibles :

- Les *soft commodities* ou matières premières agricoles (café, cacao, riz, sucre, coton, bois, engrais);
- Le pétrole et les produits pétroliers;
- Les biens d'équipement : matériaux de construction, automobiles et camions, engins de chantier;
- Les biens de consommation divers comme les produits alimentaires, textiles et les produits informatiques.

### Les produits :

Depuis 2009, BGF International est passée d'un modèle essentiellement tourné vers le *forfaiting* (escompte à forfait) à un modèle intégré dans la *supply-chain* des clients et, désormais, à un modèle de « banque complète », disposant de l'ensemble de la palette des produits et services bancaires destinés à une clientèle d'entreprises à caractère international :

#### • Trade Finance « Vanille »

- Forfaiting
- Crédit documentaire
- Remise documentaire
- Export finance (MCNE - mobilisation de créances nées sur l'étranger)
- Garanties internationales

#### • Financements structurés

- Préfinancements
- Financement de stocks
- Financement de campagnes

#### • Corporate Banking

- Financement des besoins d'exploitation
- Cash management
- Forex
- Placements, dépôts à terme

# La Banque d'Investissement

## Positionnement général

Sous l'appellation « **BGFI Investment Banking** », le Groupe BGFIBank regroupe dans un même pool organisationnel ses deux filiales BGFI Bourse et BGFI Capital. Ces deux entités, créées respectivement en 2005 et 2010, conservent leur existence juridique propre mais leurs activités opérationnelles et leurs équipes sont fusionnées afin de proposer au marché une offre unique dans les métiers de la banque d'affaires et du marché des capitaux. Douze experts concourent au succès de BGFI Investment Banking à fin 2015.

### Fait marquant de 2015

Le regroupement de BGFI Bourse et de BGFI Capital sous le chapeau « BGFI Investment Banking » date de janvier 2015. Les équipes ont été renforcées entre autres au niveau commercial, les procédures ont été harmonisées, les back-offices ont été rassemblés en une même unité et un nouveau middle-office unique sert d'interface performante avec la clientèle.

### Une offre unique, complète et performante

BGFI Investment Banking déploie ses activités au Gabon qui accueille le siège de l'organisation, mais également dans l'ensemble des pays où le Groupe

BGFIBank est présent, avec l'ambition de s'étendre progressivement vers les autres pays d'Afrique subsaharienne en fonction des besoins du marché et des clients du groupe.

C'est une offre complète et performante que propose BGFI Investment Banking tant dans les métiers de banque d'affaires que dans les métiers du marché des capitaux.

En résumé :

#### 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.



**Marlène Ngoyi**,  
directeur général de BGFI  
Investment Banking et  
**Léandre Bouanza**, directeur  
général de BGFIBourse

## Un maillage de relations internationales

Plusieurs États africains et de nombreux groupes privés locaux, régionaux et internationaux comptent parmi les références de BGFI Investment Banking.

Pour ces derniers, des interventions sur mesure ont été conduites dans plusieurs pays en déployant les dispositifs synergiques du capital tant financier qu'humain et intellectuel de BGFI Investment Banking, du Groupe BGFIBank et de ses filiales.

Dans cette démarche, BGFI Investment Banking entretient des relations étroites entre autres avec les grandes banques, les fonds internationaux de *private equity* et les institutions financières de développement.

## Au rendez-vous de la performance

BGFI Investment Banking bénéficie de plusieurs atouts, parmi lesquels :

- la force de la marque internationale « BGFIBank » qui inspire professionnalisme et confiance ;

- un capital humain riche d'expériences variées dans les métiers du conseil stratégique et de la finance internationale, capable de servir le client tant en français qu'en anglais et espagnol ;

- une organisation bien structurée, conforme aux standards internationaux les plus élevés, tout en étant proche des marchés africains grâce à une connaissance intime des clients et de leurs besoins.

Ce faisant, BGFI Investment Banking a démontré, en 2015, sa capacité à performer tant sur le plan commercial que sur le plan financier.

En consolidation de BGFI Bourse et BGFI Capital, le pôle « banque d'investissement » dégage une rentabilité nette de 1,2 milliard de francs CFA (EUR 1,8 million), légèrement inférieure au résultat de 2014 pour des raisons fiscales propres à BGFI Capital (récupération en 2014 de pertes antérieures).

Ce résultat de 2015 est de 30% supérieur aux budgets établis en début d'exercice et permet à BGFI Investment Banking d'aborder l'avenir avec confiance et ambition.

### Les chiffres clés de BGFI Capital (en millions)

	2014 XAF	2015 XAF	2015 Conversion EUR	2015 Conversion USD
<b>Total du bilan</b>	<b>7 756</b>	<b>9 777</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
Capitaux propres (hors résultat)	1 117	1 535	2	3
Immobilisations financières	3 817	5 317	8	9
Chiffre d'affaires	2 340	1 946	3	3
Frais généraux	-873	-1 014	-2	-2
dont dotations aux amortissements	-18	-30	-0,05	-0,05
Résultat brut d'exploitation	1 467	932	1	2
<b>Résultat net</b>	<b>1 168</b>	<b>863</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Coefficient net d'exploitation	37 %	51 %		
Coefficient brut d'exploitation	37 %	52 %		
Ratio de rentabilité (Résultat net/Capitaux propres)	105 %	56 %		
Taux de rendement (Résultat net/Total du bilan)	15 %	9 %		

### Gouvernance au 31/12/2015

- Président-Directeur Général  
Henri-Claude OYIMA
- Directeur Général Adjoint  
Marlène NGOYI

“ Plusieurs États africains et de nombreux groupes privés locaux, régionaux et internationaux comptent parmi les références de BGFI Investment Banking. ”



Au 2<sup>e</sup> étage, les bureaux de BGFI Investment Banking à Libreville

**Les chiffres clés de BGFI Bourse  
(en millions)**

**Pro forma : les chiffres consolidés  
de BGFI Investment Banking  
(en millions)**

2013 XAF	2014 XAF	2015 XAF	2015 Conversion EUR	2015 Conversion USD	2015 XAF	2015 Conversion EUR	2015 Conversion USD
<b>24 004</b>	<b>3 542</b>	<b>3 453</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>13 230</b>	<b>20</b>	<b>22</b>
933	925	1 049	2	2	2 585	4	4
101	106	106	0,16	0,17	5 423	8	9
1 099	1 150	977	1	2	2 923	4	5
-665	-637	-675	-1	-1	-1 689	-3	-3
-20	-27	-21	-0,03	-0,04	-51	-0,08	-0,09
452	540	302	0	1	1 234	2	2
<b>343</b>	<b>424</b>	<b>346</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1 209</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
59%	53%	67%			56%		
60%	55%	69%			58%		
38%	46%	33%			47%		
1%	12%	10%			9%		

**Gouvernance au 31/12/2015**

- Président du conseil d'administration  
Henri-Claude OYIMA
- Directeur Général  
Léandre BOUANZA

# Les Services Financiers Spécialisés

## Aperçu général

Au Gabon, le Groupe BGFIBank propose au marché une offre bancaire et financière capable de satisfaire les besoins de tous les segments de clientèle. BGFIBank, Finatra et Loxia évoluent en synergie, chaque entité s'adressant au marché avec des offres complémentaires et souvent convergentes.

- FINATRA propose une offre de crédit à la consommation, de crédit d'équipement, de crédit-bail, de leasing et d'affacturage;
- LOXIA se déploie sur les métiers de la microfinance.

Leurs activités sont coordonnées par le directeur régional Gabon afin d'optimiser les interactions et les synergies de ces trois entités. C'est ainsi, à titre d'exemple, que le financement de Finatra est assuré par des lignes de crédit de BGFIBank Gabon et les dépôts d'épargne de Loxia sont logés dans les comptes de BGFIBank Gabon.

## ● FINATRA

### Une offre étendue aux entreprises et aux particuliers

Forte de 16 ans d'expérience et dotée d'un capital de 10 milliards de francs CFA, Finatra emploie 61 personnes dans ses bureaux de Libreville et de Port-Gentil.

- L'offre de la ligne métier « crédit-bail » est destinée à une large clientèle de professionnels, professions libérales, PME/PMI et grandes entreprises. Finatra conseille et accompagne cette clientèle de façon personnalisée dans l'acquisition de biens mobiliers et immobiliers. L'établissement se profile ainsi comme « **un accélérateur de création de valeur ajoutée** » grâce à des solutions de financements locatifs de l'outil de production.
- Toujours pour cette clientèle, Finatra a développé en 2015 une offre de crédit d'équipement, une solution alternative au crédit-bail permettant de financer du matériel d'exploitation sur une courte durée.



“ FINATRA se profile comme un accélérateur de création de valeur ajoutée. ”

**Hygin Ankama,**  
directeur général de Finatra (à droite)  
et **Ghislain Mfoulouh,**  
directeur général adjoint



Agence Finatra au rez-de-chaussée du siège de Libreville

- L'offre de crédit à la consommation facilite l'accès à des biens de consommation pour les ménages ne disposant pas des ressources immédiates en vue de leur acquisition. Cette offre est déclinée selon deux types de produits :
  - les crédits « affectés » qui portent sur l'achat de biens d'équipements des ménages auprès d'un réseau référencé d'apporteurs d'affaires de la grande distribution spécialisée ;
  - les crédits « non affectés » ou prêts personnels qui se caractérisent par la liberté laissée au client dans l'utilisation des fonds mis à sa disposition.
- Sur le plan du recouvrement, la décision d'arrêt des précomptes-solde a remis en cause le *business model* de Finatra. Le métier du crédit à la consommation reposait en effet sur le principe de la retenue à la source (pour les salariés du privé) ou du précompte (pour les fonctionnaires) réalisé par l'employeur de l'emprunteur afin de garantir le remboursement des crédits octroyés.

D'autre part, la dégradation de l'environnement économique, lié à la baisse ininterrompue depuis deux ans des cours du pétrole, a déstabilisé le budget de l'État et, partant, la trésorerie des entreprises, ce qui a eu pour effet immédiat d'impacter les remboursements des clients entreprises bénéficiaires d'un crédit-bail.

Acteur majeur sur le marché gabonais du crédit, Finatra évolue dans un contexte très concurrentiel animé par différents acteurs : les établissements spécialisés, les banques commerciales et les établissements de micro-finance. Dans sa globalité, le marché du crédit évolue dans une conjoncture difficile.

### Une conjoncture 2015 difficile

Deux décisions majeures prises par l'État en 2014 ont impacté négativement les activités de Finatra en 2015.

- Sur le plan commercial, la bancarisation des fonctionnaires de l'État a fait perdre à Finatra des parts de marché sur cette clientèle qui a progressivement pris l'habitude de se tourner vers sa banque.

### Fait marquant de 2015 : le recouvrement au rendez-vous de la performance

Compte tenu des facteurs exogènes décrits ci-avant, le conseil d'administration de Finatra a priorisé le recouvrement des créances en 2015. Une *task force* a été mise en place pour le recouvrement des créances (amiable et contentieux) sur les deux principaux métiers de Finatra. Placée sous la supervision de la direction générale, cette *task force* poursuit l'objectif majeur de réduire le stock de contentieux.

Avec des outils de pilotage et une équipe motivée, les résultats à fin 2015 sont conformes aux objectifs, avec un résultat largement positif.

## Perspectives 2016 - L'innovation

La prudence est de mise pour 2016 compte tenu de la réduction du portefeuille crédit liée aux phénomènes conjoncturels et aux changements intervenus dans le marché du crédit aux ménages et aux fonctionnaires notamment.

Dans le cadre du projet d'entreprise « Excellence 2020 » du Groupe BGFIBank, Finatra entend réaliser pleinement sa contribution à l'atteinte des objectifs du pôle des Services financiers spécialisés, grâce à un déploiement optimal de ses métiers à travers son plan triennal « Changer de dimension ».

Pour ce faire, l'établissement a pour ambition de conforter sa position d'acteur majeur du financement des particuliers et des entreprises dans ses zones d'implantation via un vaste mouvement d'innovation qui va porter sur ses produits, ses canaux, ses supports et ses process.

En parallèle, Finatra vise une expansion internationale de ses activités dans les pays où le Groupe BGFIBank est présent.

Les chiffres clés de Finatra (en millions)	2013 XAF	2014 XAF	2015 XAF	2015 Conversion EUR	2015 Conversion USD
<b>Total du bilan</b>	<b>87 506</b>	<b>70 581</b>	<b>57 491</b>	<b>88</b>	<b>95</b>
Capitaux propres (hors résultat)	11 490	11 848	8 776	13	15
Capitaux permanents	38 481	28 925	48 817	74	81
Crédits à la clientèle	35 214	32 400	21 374	33	35
Encours de crédit-bail	41 961	32 848	19 238	29	32
Valeurs immobilisées	796	718	2 628	4	4
Produit net bancaire	6 247	4 779	5 303	8	9
Frais généraux	-2 916	-2 945	-3 106	-5	-5
dont dotations aux amortissements	-285	-245	-233	-0,36	-0,41
Résultat brut d'exploitation	3 062	1 844	2 221	3	4
Dotations nettes aux provisions	-850	-3 464	-355	-1	-1
<b>Résultat net</b>	<b>1 558</b>	<b>-3 072</b>	<b>2 194</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Coefficient net d'exploitation	42%	57%	54%		
Coefficient brut d'exploitation		62%	59%		
Ratio de rentabilité (Résultat net/Capitaux propres)	14%	-26%	25%		
Taux de rendement (Résultat net/Total du bilan)	2%	-4,35%	3,82%		

### Gouvernance au 31/12/2015

- Président du conseil d'administration  
Henri-Claude OYIMA
- Directeur Général  
Hygin ANKAMA
- Directeur Général Adjoint  
Ghislain MFOULOUH EMANE

### Un partenaire financier de proximité

LOXIA a pour mission de favoriser l'intégration dans le système bancaire des populations qui en sont exclues et se positionne désormais comme un partenaire financier incontournable du secteur de la microfinance de deuxième catégorie et du segment *mass market* au Gabon. LOXIA emploie 78 personnes à fin 2015 et offre un réseau de quatre agences : deux à Libreville, une à Port-Gentil et une à Franceville. Trois ouvertures sont prévues en 2016.



**Patrice Ndiaye Kassangoye,**  
directeur général de Loxia

### Un marché porteur

Le marché est porteur et offre à LOXIA des opportunités de développement certaines.

- Les circuits informels de collecte des ressources (tontines et autres collecteurs de fonds privés) canalisent une part encore importante de l'épargne des commerçants, des particuliers et des micro-entrepreneurs. LOXIA est bien placée pour capter au mieux cette épargne.
- D'autre part, l'environnement est de plus en plus favorable au développement de services à forte valeur ajoutée via les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Dans ce contexte, LOXIA fera bénéficier ses clients et prospects de l'offre de *Mobile Banking* et de *Mobile Money* développée par BGFIBank Gabon.
- Enfin, le renforcement de la réglementation et notamment celle relative à la lutte anti-blanchiment permet à LOXIA de marquer la différence grâce aux règles strictes de déontologie, d'éthique, de conformité et de contrôle qui prévalent au sein du Groupe BGFIBank.

LOXIA entend satisfaire ce vaste marché avec une stratégie qui repose sur le triptyque PROXIMITÉ – OFFRE – SIMPLICITÉ.

### Les faits marquants de 2015

LOXIA fait de « la banque autrement ». Toute la démarche de 2015 repose sur cette affirmation qui se décline en différentes réalisations.

“ La stratégie de LOXIA repose sur le triptyque PROXIMITÉ – OFFRE – SIMPLICITÉ. ”



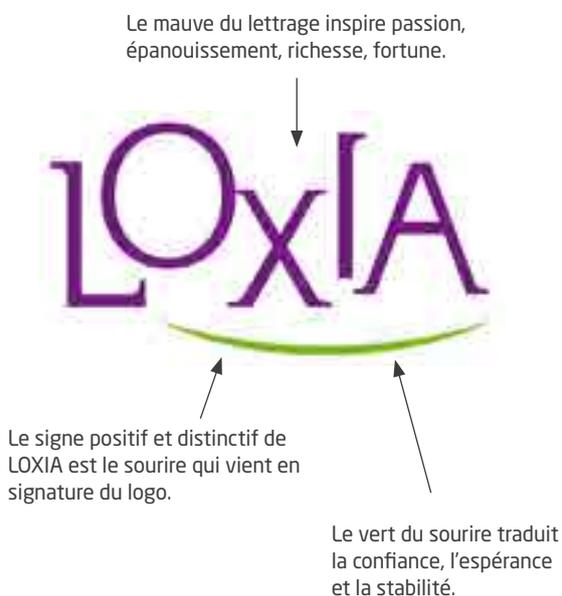
Le siège de Loxia à Libreville

- LOXIA a adapté son organisation aux impératifs de la microfinance afin de mieux coller aux réalités du terrain et donc aux besoins des cibles de clientèle.
- LOXIA propose une offre monétique étendue via sa carte SAPHIR qui peut être utilisée sur les distributeurs et terminaux de paiement de BGFIBank dans tous les pays où la banque est présente. Au Gabon, ce sont 300 distributeurs de billets dont bénéficiera la clientèle de LOXIA dans le courant de 2016 contre une cinquantaine à fin 2015.

Comment ?

- Le directeur général adjoint est un expert de la microfinance telle que pratiquée dans plusieurs pays d'Afrique.
- Le directeur commercial & marketing dispose d'une solide expérience des techniques de marketing et de *mass marketing*.
- La direction des crédits a été confiée à un spécialiste bénéficiant d'un savoir-faire acquis au sein du Groupe BGFIBank.
- Le contrôle permanent, fonction clé de la microfinance, a été renforcé.
- Les coûts d'investissement et de fonctionnement ont été réduits et sont désormais adaptés aux normes de la microfinance avec, entre autres, des infrastructures moins coûteuses, des procédures simplifiées, etc.
- Des formations spécifiques en matière de microfinance ont été organisées au profit des jeunes recrues issues de BBS, School of Management afin de les formater aux critères de fonctionnement de la microfinance.
- En trois mois, le nombre de fonctionnaires bancarisés à LOXIA est passé de 3000 à 7000 dans le cadre de la politique de bancarisation des fonctionnaires (dont la main d'œuvre non permanente payée par le Trésor et la main d'œuvre villageoise payée par les administrations locales). Une démarche similaire vise les étudiants (3000 sont en compte à LOXIA à fin 2015) et les retraités.
- LOXIA a mis en place une démarche de marketing différencié : à chaque segment de clientèle correspond un produit type et un profil d'interlocuteurs spécifiques en agence. Une démarche commerciale différenciée permet également d'aborder avec un langage adapté chacune des 21 communautés étrangères installées au Gabon, pour la majorité des petits commerçants.
- LOXIA casse les codes... Du mardi au samedi, jours où les marchés sont ouverts, le gens sur le terrain (75% du personnel) portent jeans, baskets et t-shirts LOXIA. Ils collectent l'épargne.

- La signalétique de LOXIA a été revue. Le nouveau logo et les couleurs adoptées dans le design des agences collent aux réalités du marché.



## Performance et perspectives

Au terme de cet 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 de francs CFA pour un budget de 27 millions.

C'est un nouveau départ pour LOXIA qui ambitionne un leadership affirmé à court terme.

Une fois les acquis consolidés et la pérennité de l'entreprise bien assurée, l'internationalisation sera à l'ordre du jour. Des plans stratégiques sont dès à présent en préparation pour permettre d'apporter, en temps voulu, des réponses professionnelles aux besoins des marchés où BGFIBank est présente.

« Aujourd'hui, selon Patrice Ndiaye Kassangoye, directeur général, nous avons une vision, une stratégie, les hommes, le savoir-faire et les bons produits. Nous avons adapté nos charges, nos équipes sont sur le terrain, on sait vendre du crédit, on sait conseiller le client... Nous savons où nous allons ; je n'ai jamais été aussi confiant de ma carrière! »

### Les chiffres clés de LOXIA (en millions)

	2013 XAF	2014 XAF	2015 XAF	2015 Conversion EUR	2015 Conversion USD
<b>Total du bilan</b>	<b>10 995</b>	<b>8 036</b>	<b>12 059</b>	<b>18</b>	<b>20</b>
Capitaux propres (hors résultat)	600	2 279	567	1	1
Capitaux permanents	2 379	2 306	676	1	1
Dépôts de la clientèle	7 910	5 082	7 932	12	13
Crédits à la clientèle	3 318	3 354	6 413	10	11
Valeurs immobilisées	780	2 252	2 073	3	3
Produit net bancaire	1 802	2 028	2 380	4	4
Frais généraux	-1 994	-2 233	-2 366	-4	-4
dont dotations aux amortissements	-219	-228	-301	-0,46	-0,53
Résultat brut d'exploitation	-24	-182	37	0,06	0,07
Dotations nettes aux provisions	-175	-178	74	0,11	0,13
<b>Résultat net</b>	<b>279</b>	<b>-312</b>	<b>70</b>	<b>0,11</b>	<b>0,12</b>
Coefficient net d'exploitation	98%	99%	87%		
Coefficient brut d'exploitation	111%	110%	99%		
Ratio de rentabilité (Résultat net/Capitaux propres)		-14%	12%		
Taux de rendement (Résultat net/Total du bilan)	2,53%	-3,88%	0,58%		

### Gouvernance au 31/12/2015

- Président du conseil d'administration  
Henri-Claude OYIMA
- Directeur Général  
Patrice NDIAYE KASSANGOYE
- Directeur Général Adjoint  
Sayfoulaye BALDE

# L'Assurance

## Vue d'ensemble

Trois compagnies d'assurance occupent une place importante sur le marché du Gabon : Assinco et Ogar dans les métiers de l'IARDT et OgarVie, première compagnie d'assurance vie au Gabon.

BGFI Holding Corporation est actionnaire à hauteur de 60% d'Assinco, elle-même actionnaire à hauteur de 15% d'OgarVie. Les trois entités comptent par ailleurs des investisseurs privés identiques.

Fin 2013, il a été décidé de créer Ogar International détenue à hauteur de 35% par BGFI Holding Corporation, 15% par Assinco et 50% par Ogar. L'objectif de la nouvelle structure porte sur le développement d'un pôle Assurance à l'international piloté par Ogar International.

“ BGFI Holding Corporation entend développer la complémentarité des métiers de la banque et de l'assurance par une offre progressivement étoffée de « bancassurance ». ”

## Assinco

La compagnie d'assurances Assinco, filiale à 60% de BGFI Holding Corporation, clôture son 18<sup>e</sup> exercice social.

### Positionnement général

Assinco se positionne comme un des principaux acteurs gabonais du marché de l'IARDT (incendie, accidents, risques divers et transport) et de l'assurance crédit-caution. Elle 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.

La compagnie cible essentiellement trois segments de clientèle : les grandes entreprises pour les gros risques industriels et commerciaux, les PME/PMI, ainsi que les particuliers (pour ces derniers, principalement les assurances auto, habitation, individuelle accidents, RC chasse et RC vie privée). Le bureau direct travaille essentiellement le marché des particuliers et développe certains marchés de niche comme l'assurance crédit-caution.

### Faits marquants de l'exercice 2015

De manière générale, le marché de l'assurance a souffert de l'affaiblissement conjoncturel lié à la baisse des cours du pétrole. L'impact sur le budget et la trésorerie de l'État gabonais et, dès lors, sur les entreprises a eu pour effet immédiat une diminution des risques assurés.

Pour en contrer les effets négatifs, Assinco a réagi selon trois axes :

- **Axe n°1 : le contrôle, la maîtrise des risques et des coûts.** À cet effet, une direction Réseau a été instituée pour renforcer les inspections, mieux maîtriser l'ensemble des activités et, en collaboration avec la direction de l'Exploitation, optimiser le contrôle de gestion.
- **Axe n°2 : la gestion optimisée des sinistres** (inspection et révision accrues des sinistres, récupération des recours pour une meilleure maîtrise de la charge de sinistres).

- **Axe n°3 : le renforcement de l'action commerciale.** La direction Technique a évolué pour devenir « direction Technique et Commerciale ». Objectif : une démarche commerciale renforcée, appuyée sur le savoir-faire technique des experts d'Assinco en vue de renforcer les actions vers les courtiers et vers les partenaires naturels que sont les filiales gabonaises du Groupe BGFIBank, tout en dynamisant davantage le bureau direct.

Autre fait marquant exogène : la mise en application complète de l'article 13 du code CIMA (Conférence Inter Africaine 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 de 2015 : le recul du résultat technique net de réassurance.



**Ibrahima Wane,**  
directeur général d'Assinco

## Performance, ambitions et perspectives

La performance d'Assinco repose sur plusieurs facteurs.

- Assinco est le membre gabonais du réseau GLOBUS, un réseau fédéré d'une trentaine de compagnies d'assurances africaines. Avantages : un apport d'affaires significatif d'entreprises internationales s'implantant au Gabon, des facilités opérationnelles en termes de réassurance, de gestion et de cotations.
- Assinco est membre du Groupe BGFIBank dont la signature internationale compte en termes d'image et de réputation. Par ailleurs, le client « Groupe BGFIBank » est important pour Assinco. Enfin, Assinco peut s'appuyer sur les supports opérationnels et techniques de BGFI Holding Corporation (juridique, informatique, contrôle et audit, gouvernance...).
- Assinco, dont les actionnaires sont tous gabonais, peut compter sur un conseil d'administration dont la qualité repose sur l'expérience des administrateurs et leurs capacités relationnelles.
- Ce faisant, Assinco entend mettre 2016 à profit pour optimiser sa communication identitaire vers le consommateur, se positionner dans de nouvelles niches sectorielles, renforcer ses relations avec les principaux courtiers de la place et développer une offre de bancassurance, en collaboration, dans un premier temps, avec LOXIA, la filiale microfinance du Groupe BGFIBank. Des accords de synergie ont également été conclus avec FINATRA, autre filiale du Groupe BGFIBank dédiée au crédit, pour permettre aux clients particuliers d'Assinco de financer certaines primes d'assurance et ainsi en réduire le délai de paiement.
- Les travaux de construction d'un nouveau siège ont commencé en bord de mer, à Libreville. L'inauguration est prévue pour 2018, l'occasion pour Assinco de confirmer son entrée dans une nouvelle dimension.

“ Les ratios financiers réglementaires sont meilleurs que la norme et Assinco compte parmi les compagnies les plus solvables. ”

Sur le plan financier, si la rentabilité de 2015 est inférieure à 2014 pour les raisons exogènes évoquées ci-avant, la performance est néanmoins au rendez-vous dans un contexte difficile. Les ratios financiers réglementaires sont meilleurs que la norme et Assinco compte parmi les compagnies les plus solvables. L'activité de placements, tout comme la gestion technique sont des plus performantes.

Assinco peut également s'appuyer sur des compétences humaines de grande qualité; un cinquième des membres du personnel est titulaire d'un diplôme supérieur d'assurances, ce qui est nettement supérieur à la moyenne du marché.

Avec un portefeuille d'actifs de plus de 18 milliards de francs CFA et d'excellentes relations avec son réseau de courtiers, Assinco envisage le renforcement de ses performances commerciales, techniques, financières et humaines avec confiance dans le cadre du projet d'entreprise du Groupe BGFIBank « Excellence 2020 ».

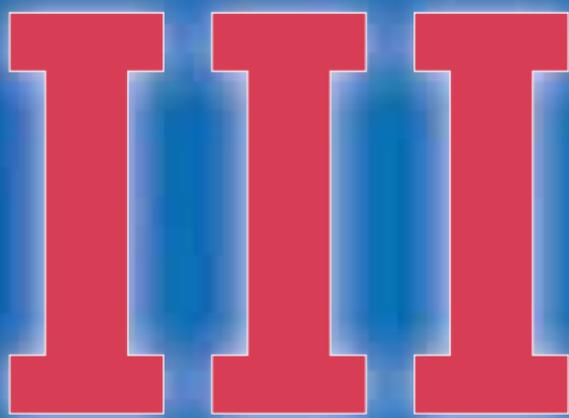


Le siège d'Assinco à Libreville

Les chiffres clés d'Assinco (en millions)	2013 XAF	2014 XAF	2015 XAF	2015 Conversion EUR	2015 Conversion USD
<b>Total du bilan</b>	<b>32 487</b>	<b>29 603</b>	<b>31 816</b>	<b>49</b>	<b>53</b>
Capitaux propres (hors résultat)	10 484	10 838	11 246	17	19
Provisions techniques d'assurances	12 903	12 730	13 235	20	22
Placement des entreprises d'assurances	12 381	11 992	11 743	18	19
Marge brute des activités d'assurances	4 162	4 577	4 102	6	7
Frais généraux	-2 817	-3 214	-3 086	-5	-5
dont dotations aux amortissements	-157	-157	-182	-0,28	-0,32
Résultat brut d'exploitation	1 345	1 363	834	1	1
Dotations nettes aux provisions	-480	-161	-116	-0,18	-0,20
<b>Résultat net</b>	<b>1 154</b>	<b>808</b>	<b>748</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Coefficient net d'exploitation	64%	67%	71%		
Coefficient brut d'exploitation	11%	70%	75%		
Ratio de rentabilité (Résultat net/Capitaux propres)		7%	7%		
Taux de rendement (Résultat net/Total du bilan)	3,55%	2,73%	2,35%		

#### Gouvernance au 31/12/2015

- Président du conseil d'administration  
Richard Auguste ONOVIET
- Directeur Général  
Ibrahima WANE

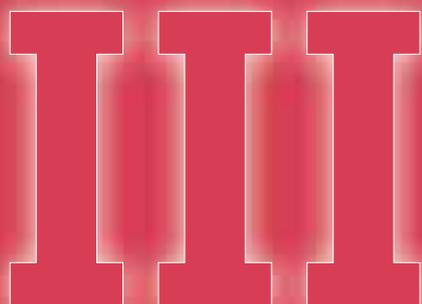


**LA GOUVERNANCE  
AU CŒUR DE  
LA PERFORMANCE**

Travail, Intégrité,  
Transparence,  
Responsabilité, Esprit  
d'Équipe : les valeurs  
fondamentales  
du Groupe BGFIBank.

# LA GOUVERNANCE AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

- Les principes de gouvernance  
du Groupe BGFIBank 65
- La gouvernance de BGFI Holding  
Corporation 67
- La gouvernance des filiales 70
- Le dispositif de contrôle interne  
et de maîtrise des risques 71



**En matière de gouvernance d'entreprise, le Groupe BGFIBank s'organise en conformité avec les bonnes pratiques internationales, tout en s'assurant du respect de la réglementation édictée par les autorités de régulation et de contrôle des pays et régions où il est implanté.**

**Le Groupe BGFIBank s'attache également à mettre en œuvre les orientations stratégiques définies par ses organes délibérants, notamment en matière de contrôle interne, d'éthique, de conformité, de transparence, d'indépendance et de responsabilité.**

**Une attention particulière est portée sur l'adoption de comportements responsables afin de garantir un processus durable et efficient de création de valeurs conforme aux attentes de toutes les parties prenantes.**

## **Les principes de gouvernance du Groupe BGFIBank**

La charte de gouvernement d'entreprise formalise les principes de bonne gouvernance applicables au sein du Groupe BGFIBank. Ces principes sont déployés à travers les textes spécifiques suivants :

- les statuts de BGF I Holding Corporation,
- les statuts des filiales du Groupe BGFIBank,
- les règlements intérieurs uniformes pour les conseils d'administration,
- la charte de l'administrateur,
- le code de déontologie,
- la charte du manager dirigeant.

Tous ces éléments visent à assurer la transparence et la responsabilité, deux des valeurs fondamentales du Groupe BGFIBank.

### Structure de BGFH Holding Corporation S.A.

Les textes de gouvernance du Groupe BGFHBank déterminent les politiques adoptées et clarifient les rôles et responsabilités respectifs des différents organes de gouvernance :

- le rôle de la société mère BGFH Holding Corporation S.A. (société tête du groupe),
- les rapports et interfaces entre la société mère et les filiales,
- le code de conduite des administrateurs et le règlement intérieur du conseil d'administration.

Les principes clés qui sous-tendent la structure de gouvernance du Groupe BGFHBank sont les suivants :

- BGFH Holding Corporation S.A. agit en tant qu'architecte stratégique. Elle définit la stratégie et les orientations globales du Groupe BGFHBank ainsi que ses politiques et normes. Elle les supervise au moyen des contrôles et audits afin de s'assurer qu'elles respectent à la fois les politiques et les normes du groupe et les dispositions réglementaires locales.
- La prise des décisions opérationnelles est individualisée et maintenue au niveau de chaque filiale réputée plus proche du client et de l'entité chargée d'engager l'action.
- La responsabilisation est formalisée par la mise en place d'une délégation de pouvoirs et des limites globales et opérationnelles appropriées.

- La bonne coordination des activités du groupe est assurée par un niveau de concertation entre la société mère et les filiales, d'une part, et entre les filiales elles-mêmes au niveau des conseils d'administration, d'autre part.
- Des termes de référence et des responsabilités clairs sont fixés par les comités du conseil et les comités de la direction générale du groupe.
- Les décisions et les politiques du groupe sont applicables à toutes les filiales sous réserve de la réglementation locale. En cas de conflits entre les politiques du groupe et la législation locale, cette dernière prévaut.

“ BGFH Holding Corporation S.A. agit en tant qu'architecte stratégique. Elle définit la stratégie et les orientations globales du Groupe BGFHBank ainsi que ses politiques et ses normes. ”



# BGFH Bank

*Votre partenaire pour l'avenir*

# La gouvernance de BGFH Holding Corporation

## L'organe délibérant

### Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de douze administrateurs maximum dont obligatoirement un administrateur exécutif et trois administrateurs indépendants au regard des critères d'indépendance définis et après examen de la situation de chacun des membres.

Outre les prescriptions statutaires, le fonctionnement du conseil et de ses comités spécialisés est régi, d'une part, par un règlement intérieur adopté par le conseil et, d'autre part, par une charte de l'administrateur.

Les membres du conseil d'administration font bénéficier BGFH Holding Corporation de leur expertise et/ou de leur expérience en matière de gestion dans de domaines variés, ce qui leur permet d'appréhender de manière efficace les problématiques liées aux activités du groupe.

Ils bénéficient, en fonction de leurs besoins spécifiques, d'une mise à jour des connaissances nécessaires pour remplir leur rôle au sein du conseil d'administration et dans ses comités spécialisés. Ils ont un devoir de vigilance et exercent leur totale liberté de jugement. Cette dernière leur permet notamment de participer, en toute indépendance, aux décisions ou travaux du conseil et, le cas échéant, de ses comités spécialisés.

En 2015, le conseil d'administration s'est réuni quatre fois conformément au calendrier préétabli.

Les principaux thèmes abordés au cours de ses réunions ont été les suivants :

- la stratégie, notamment le projet d'entreprise « Excellence 2020 » et ses modalités de financement;
- la gestion des risques avec un focus sur le risque de crédit et de conformité au regard du ralentissement économique marqué dans la zone CEMAC avec l'impact de la chute du baril de pétrole notamment;
- le contrôle interne : le conseil a procédé à une évaluation du dispositif de contrôle interne au sein de BGFH Holding Corporation et a arrêté l'organisation et les nouveaux principes qui composent le référentiel de suivi et d'évaluation du dispositif de contrôle interne;
- l'approbation de politiques générales;
- le nouveau paquet réglementaire COBAC et son impact opérationnel sur le groupe en général et sur la holding en particulier, du fait de l'assujettissement de cette dernière à la réglementation bancaire;
- le lancement du projet de dématérialisation des travaux du conseil d'administration.

À la connaissance du conseil d'administration, aucun administrateur ne s'est retrouvé en situation de conflit d'intérêt ou dans une situation faisant obstacle au maintien de son mandat en cours. L'ensemble des administrateurs respecte la limite d'âge fixée dans le cadre du règlement intérieur, soit 75 ans.

## Les comités spécialisés du conseil d'administration

Les comités spécialisés, dont le rôle est de faciliter l'analyse et la prise de décision du conseil sur des sujets soumis à son contrôle, exercent leurs activités sous sa responsabilité et formulent des recommandations.

Chaque réunion du conseil d'administration est précédée d'une séance d'un ou de plusieurs comités spécialisés.

Les comités spécialisés du conseil sont au nombre de quatre.

### 1. Le comité de contrôle interne, des risques et de la conformité

Il est présidé par un administrateur indépendant et composé de cinq administrateurs. Il porte une appréciation sur la qualité du contrôle interne et notamment sur la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques. Il s'assure de la conformité du groupe aux lois et règlements. Il propose la nomination, le remplacement ou le licenciement de l'inspecteur général et du directeur des contrôles permanents et des risques. Il se réunit quatre fois par an.

### 2. Le comité des comptes

Il est présidé par un administrateur et est composé de quatre administrateurs dont un indépendant. Il a pleine compétence sur les comptes sociaux de la holding et les comptes consolidés du groupe. Il procède à l'examen des comptes et s'assure de la pertinence des méthodes comptables adoptées, du suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de l'efficacité des systèmes de contrôle comptable. Il propose au conseil d'administration la nomination, la révocation des commissaires aux comptes. Il se réunit trois fois par an.

### 3. Le comité des ressources humaines et des rémunérations

Il est composé de quatre administrateurs. Il formalise et révisé la stratégie et la politique des ressources humaines du groupe et s'assure de manière consolidée de sa correcte mise en œuvre. Il propose la rémunération du président-directeur général, des administrateurs, ainsi que des membres des comités spécialisés du conseil d'administration. Il se réunit deux fois par an.

### 4. Le comité de gouvernement d'entreprise et des nominations

Il soutient l'action du conseil d'administration sur un ensemble de principes de gouvernement d'entreprise afin d'organiser et diffuser une culture de bonne gouvernance au sein du groupe. Il est composé de cinq administrateurs dont un indépendant qui en assure la présidence. Il se réunit deux fois par an.

## L'organe exécutif

### La direction générale

La direction générale du Groupe BGFIBank définit la stratégie globale du groupe et en supervise l'exécution. Elle est assurée par un président-directeur général et a pour mission, conformément aux orientations du conseil d'administration :

- la diffusion, la supervision, la conduite, la mise en œuvre de la stratégie déterminée par le conseil ;
- l'élaboration et la diffusion des politiques, méthodes, instructions, modes opératoires du groupe ;
- le pilotage de la performance pour s'assurer de l'atteinte des objectifs du groupe ;
- la gestion des relations avec les filiales et la coordination des relations interfiliales.

### Les comités de la direction générale

La direction générale s'appuie sur sept comités constitués au niveau de la maison mère. Ils sont chargés d'apporter une analyse complète sur les orientations, les problématiques et les politiques du groupe.

#### 1. Le comité exécutif Groupe (COMEX)

Il se réunit trimestriellement et est chargé de la mise en œuvre de la stratégie du groupe. Il contrôle le déploiement de la stratégie, les méthodes et les outils du groupe dans les filiales. Il comprend le président-directeur général, les quatre directeurs régionaux (Gabon / CEEAC / CEDEAO / Europe-Océan Indien) et, sur invitation, les directeurs des filiales et les directeurs Métiers.

## 2. Le comité Groupe Revue Business (CGRB)

Il se réunit mensuellement afin de suivre l'activité commerciale des différents métiers du groupe. Il suit l'atteinte des objectifs et de la performance commerciale des métiers.

## 3. Le comité Technologie Groupe (COTECH)

Il prend trimestriellement les décisions liées à la stratégie informatique et monétique du groupe et à sa déclinaison opérationnelle dans les filiales.

## 4. Le comité de Crédit Groupe (CdC)

Sur délégation des conseils d'administration des différentes filiales, il analyse toutes les demandes de crédit dont les montants dépassent les pouvoirs des filiales.

## 5. Le comité Supervision bancaire et financière (CSBF)

Il analyse les rapports de l'inspection générale du groupe ainsi que le suivi des recommandations y relatives.

## 6. Le comité de direction (CODIR)

Il réunit mensuellement les directeurs de la holding afin d'échanger sur les problématiques opérationnelles liées à leurs activités. (photos ci-dessous)

## 7. Le comité Risques, Contrôle interne et Conformité (COCIRC)

Il se réunit trimestriellement pour analyser les travaux réalisés sur la maîtrise de l'ensemble des activités du groupe et leur conformité aux lois et règlements auxquels le groupe est assujéti.

# Les membres du comité de direction de BGFH Holding Corporation



**Henri-Claude Oyima**  
président-directeur  
général



**Huguette Oyini**  
gestion globale  
des risques



**Francesco De Musso**  
inspection générale



**Julie Oye**  
développement  
et surveillance



**Nicolas Lemme**  
finances



**Charles Ankama**  
systèmes  
d'information



**Gwladys  
Mamboundou**  
contrôle de gestion  
et performance



**Stella Bongotha**  
gouvernance  
et organisation



**Rosine Soromou**  
capital humain

# La gouvernance des filiales

## L'organisation des filiales

Quel que soit le stade de développement des filiales, leur organisation s'articule autour de trois pôles :

- **un pôle Opérationnel** comprenant les activités métiers de la filiale;
- **un pôle Support** sous la supervision du directeur général adjoint regroupant la comptabilité, les achats, la logistique et la sécurité physique, les ressources humaines, l'informatique et la monétique, les engagements et les affaires juridiques et fiscales;
- **un pôle Contrôle** rattaché à la direction générale comprenant l'audit interne, la conformité, le contrôle permanent et les risques, la sécurité informatique.

Chaque filiale est constituée d'un conseil d'administration qui lui-même est assisté par des comités spécialisés.

## Le conseil d'administration

Il est de la responsabilité totale et entière de chaque conseil d'administration de s'assurer que sa filiale respecte les prescriptions et les règlements de l'organe de supervision et les politiques générales du Groupe BGFIBank. L'inspection générale du groupe s'assure du respect de ce principe.

Trois comités spécialisés assistent les conseils d'administration des filiales dans l'exercice de leurs fonctions :

- le comité d'audit et des risques;
- le comité des ressources humaines et des rémunérations;
- le comité de gouvernement d'entreprise et des nominations.

Les principes de bonne gouvernance regroupés dans la charte de gouvernement d'entreprise exigent que le fonctionnement des conseils des filiales soit régi par les mêmes règles que celles applicables à BGFIBank Holding Corporation.

Chaque conseil d'administration des filiales se réunit au moins trois fois par an, à l'exception de celui de BGFIBank Gabon qui se réunit au moins quatre fois par an.

## La direction générale

La direction générale des filiales est composée d'au moins deux dirigeants responsables agréés. Ils sont nommés par leurs conseils d'administration et agréés par l'autorité de supervision du pays conformément à la réglementation en vigueur.

Outre ses compétences légales ou statutaires, la direction générale est chargée de :

- définir les missions et objectifs globaux de la filiale;
- adapter les politiques du groupe en vue de la promotion et la réalisation de ses objectifs;
- approuver les grandes orientations et la stratégie des différentes directions de la filiale;
- gérer les objectifs stratégiques de la filiale en accord avec la stratégie du groupe;
- prendre des décisions en ce qui concerne les projets opérationnels et les budgets de la filiale;
- s'assurer de la cohérence du plan opérationnel de la filiale avec la stratégie globale du groupe;
- piloter la performance de la filiale par rapport au plan stratégique;
- suivre l'état d'avancement des projets de la filiale;
- examiner les rapports financiers et de contrôle interne de la filiale;
- informer la direction générale du groupe sur l'adaptation de la stratégie du groupe aux spécificités de l'environnement local de la filiale;
- donner des conseils sur les législations et réglementations locales ayant un impact sur les politiques du groupe.

Les directions générales des filiales sont assistées de comités dont le nombre varie en fonction de la taille de la filiale. Néanmoins les comités obligatoires sont les suivants :

- le comité de direction,
- le comité de contrôle interne,
- le comité des engagements,
- le comité ALM/Trésorerie,

- le comité d'exploitation,
- le comité de validation des procédures,
- le comité des risques.

Le directeur général de chaque filiale est tenu d'établir un reporting mensuel au président-directeur général du groupe au plus tard le 10 du mois suivant.

## Le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques

Le système de contrôle interne du Groupe BGFIBank concourt à la maîtrise des risques de toute nature et à la qualité de l'information comptable.

Doté de moyens adaptés à sa taille, à la nature et à la localisation géographique de ses activités ainsi qu'aux différents risques auxquels le groupe est exposé, le contrôle interne est organisé en conformité avec les réglementations régissant les différentes entités du groupe. Il concerne l'ensemble des filiales, la maison mère et les acteurs du groupe qui font l'objet d'une surveillance sur base consolidée.

- le dispositif de contrôle permanent qui s'articule autour de quatre filières de contrôle :

- les contrôles permanents et les risques,
- la conformité,
- la sécurité des systèmes d'information et
- la révision comptable.

Cette organisation matricielle implémentée en 2014 repose sur un « lien fonctionnel fort » entre les fonctions en filiales et les fonctions centrales rattachées à la holding. Dans ce contexte, chaque fonction de contrôle conserve son indépendance de fonctionnement et reporte au comité d'audit et des risques les résultats de ses travaux.

Les moyens humains alloués à l'ensemble des filières de contrôle doivent s'établir à 10% de l'effectif total du groupe.

### L'organisation du dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne du groupe repose sur cinq filières de contrôle qui participent aux deux niveaux de contrôle suivants :

- le dispositif de contrôle périodique avec la filière Audit Interne qui regroupe les fonctions d'audit interne en filiales et celles de l'Inspection Générale Groupe;

## La filière Audit Interne

L'organisation du contrôle périodique du Groupe BGFIBank repose sur la charte « Filière Audit Interne » qui structure les liens entre l'Inspection Générale Groupe et les fonctions Audit Interne en filiales.

### Les missions de l'Inspection Générale Groupe

- ✓ Vérifier périodiquement le bon fonctionnement de tous les établissements du groupe et fournir aux dirigeants du groupe une assurance raisonnable sur leur solidité financière, la qualité de leur gestion et la conformité réglementaire fiscale et juridique;
- ✓ Rendre compte des conclusions de ses travaux aux dirigeants des filiales auditées et à leur conseil d'administration, au président-directeur général du groupe, au comité de contrôle interne des risques et de la conformité, et au conseil d'administration du groupe;
- ✓ Fournir à ces derniers un reporting sur la mise en œuvre de ses recommandations ainsi que de celles des différents régulateurs;
- ✓ Veiller à l'exécution dans des délais raisonnables des mesures correctrices décidées dans le cadre du dispositif de contrôle interne conformément au règlement sur le contrôle interne et saisir le comité de contrôle interne des risques et de la conformité en l'absence d'exécution de ces mesures;
- ✓ Coordonner le planning de rédaction des rapports réglementaires sur le contrôle interne.

Implantées dans 11 pays, les 15 entités régulées du Groupe BGFIBank sont soumises à 8 régulateurs différents :

- COBAC (4 filiales bancaires et 2 sociétés de financement spécialisées en zone CEMAC),
- COBA (3 filiales bancaires en zone UEMOA),
- Banque Centrale du Congo (BGFIBank RDC),
- CIMA (ASSINCO),
- COSUMAF (BGFIBourse),
- CSSTP (BGFIBank São Tomé),
- CSBF (BGFIBank Madagascar),
- ACPR (BGFI International).

Dans ce contexte, les missions réalisées par la filière tiennent compte du respect des exigences légales et réglementaires en vigueur mais également des normes et des procédures du groupe.

Par ailleurs, quatre entités ont délégué leur activité d'audit interne auprès de l'inspection générale : BGFI International, BGFI Bourse, BGFI Capital (non régulée) et BGFIBank Madagascar. Cette externalisation est provisoire et répond à un encadrement strict : sollicitation par le conseil d'administration de l'entité, approbation par les autorités de tutelle et signature d'une convention d'externalisation définissant les engagements entre la maison mère et la filiale.

## La filière Contrôles Permanents et Risques

L'organisation de la filière Contrôles Permanents et Risques du Groupe BGFIBank comprend les correspondants en filiales en charge de la fonction Contrôles Permanents et Risques et ceux de BGFI Holding Corporation.

### Les missions de la filière Contrôles Permanents et Risques

- ✓ Contribuer à l'élaboration de la politique des risques sur base consolidée, instruire le dispositif des plafonds globaux de risques et contribuer au calcul de l'allocation économique des fonds propres;
- ✓ Définir et mettre en œuvre les normes et méthodes permettant, sur base consolidée, la mesure des risques, la tenue de la cartographie des risques, l'approbation, le contrôle et le reporting de la prise de risques;
- ✓ Évaluer et contrôler le niveau du risque à l'échelle du groupe;
- ✓ Assurer la surveillance permanente, notamment la détection des dépassements de limites et le suivi de leur résolution, la centralisation et le reporting des risques sur base consolidée;

- ✓ Assurer la surveillance de second niveau de certains processus d'établissement des résultats de l'entreprise (méthodes de valorisation, de provisionnement) ;
- ✓ Piloter le système d'information des risques en coordination étroite avec les directions informatiques, en définissant les normes à appliquer pour la mesure, le contrôle, le reporting et la maîtrise des risques ;
- ✓ Évaluer l'efficacité des dispositifs de recouvrement des filiales ;
- ✓ Coordonner la lutte contre la fraude et à ce titre prévenir, détecter et traiter les cas de fraude.

## La filière Conformité

À l'image de toutes les filières de contrôle, la filière Conformité du Groupe BGFIBank regroupe les équipes Conformité de la holding rattachées à la direction Gestion Globale des Risques et celles des filiales régulées.

La filière Conformité prévient des risques de sanctions administratives, disciplinaires ou pénales et des pertes financières associées, contribuant ainsi à préserver l'image et la réputation du groupe.

### Les principales missions de la filière Conformité

- ✓ Veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle du risque de non-conformité. Ce dernier couvre la sécurité financière (lutte anti-blanchiment/financement du terrorisme), la déontologie et la conformité bancaire ;
- ✓ Prévenir des risques de sanction administrative, disciplinaire ou pénale et de perte financière associée résultant d'infractions aux réglementations bancaires et financières ;
- ✓ Préserver l'image et la réputation du groupe auprès de ses clients et partenaires.

## La filière Sécurité des Systèmes d'Information

L'organisation de la filière Sécurité des Systèmes d'Information (SSI) du Groupe BGFIBank est encadrée par la charte « Filière SSI » qui spécifie les rôles, les responsabilités, les missions et les relations avec les autres fonctions de contrôle.

### Les principales missions de la fonction Sécurité des Systèmes d'Information (SSI)

- ✓ Animer, dans le cadre d'une filière fonctionnelle, le réseau des responsables SSI dans l'ensemble des entités du Groupe BGFIBank ;
- ✓ Assurer le contrôle permanent et consolidé de la SSI ainsi qu'une veille technico-réglementaire et une analyse des menaces internes et externes pesant sur les systèmes d'information ;
- ✓ Effectuer un reporting consolidé périodique à l'échelon du groupe sur le niveau de risque, les principaux incidents et les actions engagées, à destination des fonctions Risques, Conformité et Inspection Générale Groupe ;
- ✓ Initier et coordonner également les projets transversaux de réduction des risques en matière de système d'information ;
- ✓ Piloter les plans de continuité d'activité du système d'information et s'assurer que les mesures prises par l'ensemble des entités soient suffisantes pour respecter les engagements vis-à-vis des clients, des partenaires, du régulateur, des actionnaires et du personnel.

## La filière Révision Comptable

L'activité de la révision comptable est réalisée suivant un plan de contrôle arrêté chaque année. Les anomalies détectées font l'objet d'une fiche de régularisation d'anomalie (FRA) du service opérationnel en cause. Un reporting est fait chaque mois à la direction générale de la filiale avec copie au responsable de la révision comptable du groupe.

Ce dernier analyse les états transmis par les filiales et fait un rapport au directeur sur les écarts relevés.

### Les missions de la filière Révision Comptable

- ✓ Concourir à l'homogénéité et la fiabilisation de l'information comptable et financière du Groupe BGFIBank;
- ✓ Exercer une fonction de normalisation comptable au niveau Groupe par la mise à disposition des principes et méthodes comptables;
- ✓ Animer le dispositif permanent de contrôle comptable et des états réglementaires;
- ✓ Réaliser des contrôles sur pièce et sur place. ■



**BGFI**Bank

*Votre partenaire pour l'avenir*

# IV

**UN GROUPE  
FINANCIER CITOYEN  
QUI ALLIE  
PERFORMANCES  
ÉCONOMIQUES,  
FINANCIÈRES ET  
SOCIALES**

Accroître la performance  
du Groupe BGFIBank,  
c'est aussi répondre  
efficacement aux  
attentes et aux besoins  
de la société.

# UN GROUPE FINANCIER CITOYEN QUI ALLIE PERFORMANCES ÉCONOMIQUES, FINANCIÈRES ET SOCIALES

- Le bilan social du Groupe BGFIBank 76
- BBS, School of Management 79
- La Fondation BGFIBank 82

# IV

**Le Groupe BGFIBank se positionne comme une organisation responsable qui inscrit sa démarche entrepreneuriale dans un processus permanent de progrès au service des économies dans lesquelles rayonnent ses différentes filiales.**

Ce processus de progrès prend en compte toutes les composantes de la « responsabilité sociétale » auxquelles le groupe adhère depuis de nombreuses années, conciliant croissance économique et développement durable.

Trois axes de contribution sociétale sont illustrés dans ce chapitre. Ils portent sur :

- le développement du capital humain du Groupe BGFIBank ;
- le rayonnement croissant de BBS, School of Management ;
- les implications de la Fondation BGFIBank dans la société.



La Fondation BGFIBank s'implique dans l'éducation des enfants des rues (ici au Bénin)

# Le bilan social du Groupe BGFIBank

L'excellence humaine est un des axes prioritaires au cœur des projets d'entreprise réussis du Groupe BGFIBank, en particulier du projet « Excellence 2020 ».

## Les principaux faits marquants de 2015

Quelques faits marquants illustrent l'exercice 2015 en matière de gestion et de développement du « Capital Humain ».

### Une grande enquête sociale

Début 2015, BGFI Holding Corporation a réalisé une enquête sociale interne dans le but de recueillir et d'analyser les avis de chaque membre du personnel du groupe, sans distinction de catégorie, de poste et de fonction, quant à la manière et aux moyens utilisés en matière de gestion du capital humain.

La participation des collaborateurs à cette enquête a permis d'identifier les problématiques les plus importantes et récurrentes relatives aux thèmes abordés et de mettre en place, dès 2015, des actions d'amélioration des dispositifs en matière de gestion et de développement du capital humain.

Vingt-neuf résolutions ont été validées et consignées dans le plan d'actions RH à mettre œuvre entre 2015 et 2017, regroupées selon quatre objectifs stratégiques visant à définir et mettre en œuvre :

1. un dispositif de gestion des talents et des hauts potentiels;
2. un dispositif de formation continue;
3. un dispositif de fidélisation des collaborateurs;
4. une organisation efficiente de la fonction RH au niveau du groupe.

À fin 2015, les objectifs sont globalement atteints, à hauteur de 94%.

### Un accord sectoriel

Un accord sectoriel a été signé par les sociétés du groupe membres de l'Association Professionnelle des Établissements de Crédits du Gabon. Cet accord a eu pour effet l'amélioration des conditions salariales des collaborateurs.

### Un séminaire sur « les enjeux du capital humain »

Réunis à Libreville, les responsables RH du groupe se sont penchés sur les problématiques de la gestion du capital humain.

Les travaux de ce séminaire ont abouti à l'optimisation de la gestion du capital humain en termes de développement des compétences, d'amélioration de la politique sociale, de détection, de développement et du renforcement des talents, ainsi que des mécanismes de fidélisation des collaborateurs du groupe.

### Le programme de formation CESA Management

Destiné aux cadres dirigeants et organisé en partenariat entre BBS, School of Management et HEC Paris, ce programme a été couronné par la remise du CESA – Certificat d'Enseignement Supérieur des Affaires – à trente cadres dirigeants du groupe au cours d'une cérémonie organisée à Libreville par HEC.

### Le lancement du programme « BGFIBank Managers For Tomorrow »

Le programme « BGFIBank Managers For Tomorrow » résulte de la politique de gestion globale des talents au sein du groupe.

Il répond aux objectifs stratégiques suivants :

- prévenir le risque de rupture de ressources dans les postes/fonctions stratégiques du groupe par la constitution d'un vivier de potentiels futurs dirigeants, en quantité et en qualité;

- fidéliser en priorité les collaborateurs dont la contribution et la performance sont les plus importants ;
- développer et renforcer les compétences managériales au sein du groupe ;
- favoriser la mobilité internationale et, partant, l'internationalisation des carrières qui demeurent un des éléments fondamentaux de la politique en matière de ressources humaines du groupe.

Conçu et lancé en 2015, il a permis de sélectionner une vingtaine de collaborateurs au sein du groupe qui suivront un programme de formation sur l'ensemble de l'année 2016.

#### L'offre de formation continue

L'offre de formation continue de BBS, School of Management a fait l'objet d'un nouveau catalogue de formations permettant de répondre au mieux aux besoins des sociétés du groupe et couvrant l'ensemble des métiers.

Évolution des effectifs par société :

Sociétés	Effectif 2014	Effectif 2015
Assinco	63	60
BBS	26	27
BGFI Bourse	9	9
BGFI Capital	2	4
BGFI Holding Corporation	100	74
BGFI International	22	21
BGFIBank Bénin	115	124
BGFIBank Cameroun	98	117
BGFIBank Congo	226	239
BGFIBank Côte d'Ivoire	55	74
BGFIBank Gabon	605	614
BGFIBank GE	160	163
BGFIBank Madagascar	61	79
BGFIBank RDC	128	133
BGFIBank Sénégal	-	37
BGFIBank STP	19	19
Finatra	62	60
Fondation BGFIBank	2	3
Hedenia	7	7
LOXIA	52	74
<b>Total général</b>	<b>1 812</b>	<b>1 938</b>

## Le bilan social en chiffres

#### Les effectifs

Le Groupe BGFIBank compte 1938 salariés au 31 décembre 2015, en hausse de 7% en un an.

Cette augmentation se justifie principalement par l'ouverture de BGFIBank Sénégal, l'extension du réseau d'agences dans les filiales et le renforcement des équipes de contrôle.

#### LA PARITÉ

##### HOMMES/FEMMES :

Au 31/12/2015, le Groupe

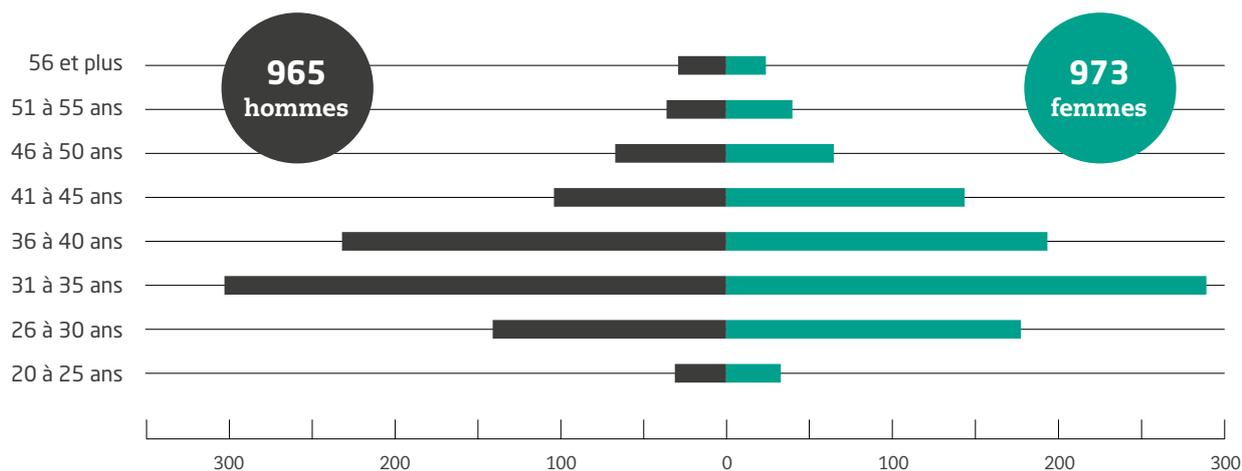
BGFIBank compte

973 femmes et 965 hommes.

Comme en 2014, l'équilibre

hommes/femmes est

globalement respecté. ”



### La pyramide des âges

Au sein du Groupe BGFIBank :

- 912 collaborateurs sont âgés de 26 à 35 ans, soit 47% de l'effectif global ;
- 248 collaborateurs ont plus de 40 ans, soit 13% de l'effectif global ;
- la moyenne d'âge est de 37 ans comme en 2014 ;
- la moyenne globale de l'ancienneté s'établit à 6 années.

La jeunesse de l'effectif du groupe constitue un atout permettant de mieux en assurer la pérennité.

### La rotation de l'emploi sous contrôle

Le Groupe BGFIBank a renforcé ses effectifs avec le recrutement de 253 salariés contre 190 en 2014 (+ 33%).

- 57% de ces recrutements concernent les agents de maîtrise et 28% les cadres ;
- les métiers du commercial et des opérations bancaires ont enregistré le plus fort taux de recrutement (58,4%).

Dans le même temps, 127 départs ont été enregistrés (6,5% du total des effectifs) contre 128 en 2014. La moitié de ces départs provient de démissions d'agents de maîtrise et de cadres, la plupart du temps débauchés dans certains pays où la concurrence bancaire est agressive.

“ La moyenne d'âge au sein du groupe est de 37 ans. ”

Depuis le 3<sup>e</sup> trimestre 2015 – et dans le cadre de l'instauration d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) –, un dispositif de gestion anticipative et préventive des ressources humaines et de fidélisation des collaborateurs a été mis en place au sein des filiales. Il est axé entre autres sur le déploiement de programmes de formation, de développement des talents et sur la diffusion des offres d'emplois internes afin de permettre aux salariés du Groupe BGFIBank d'être les principaux acteurs de leur parcours professionnel.

### Les frais de personnel

Les charges de personnel de l'ensemble du Groupe BGFIBank s'élèvent à 48,5 milliards de francs CFA dont 2% portent sur la formation ; 1304 collaborateurs ont bénéficié de formations en 2015 pour un total de 13420 heures de formations dispensées.

Le groupe a mis en place un dispositif d'assurance maladie destiné à l'ensemble des collaborateurs. Ce dispositif prévoit, en fonction des pays et des législations, la prise en charge partielle ou totale des dépenses de santé.

Au 31 décembre 2015, la dépense santé s'élève à 1,9 milliard de francs CFA.

# BBS, School of Management

Fait significatif du développement de BBS, School of Management durant l'exercice 2015 : la création de deux pôles géographiquement séparés à Libreville pour favoriser la concentration sur des métiers spécifiques.

- **La Business School** toujours bien implantée dans le quartier Saint-Benoit au cœur de Libreville développe deux métiers : la formation diplômante et la formation exécutive.
- **Le Centre de Formation Bancaire** nouvellement installé dans le quartier de La Sablière en périphérie de Libreville se concentre sur la formation interne des salariés du Groupe BGFIBank et sur des formations « interbancaires » et « interassurances ».



**Richard Bouckat Bou Nziengui,**  
directeur général de BBS, School of Management

“ La Business School et le Centre de Formation Bancaire, deux pôles pour favoriser la concentration sur des métiers spécifiques. ”

## La Business School

Conçue en 2008 pour répondre aux besoins de formation des membres du personnel de BGFIBank, BBS, School of Management s'impose désormais comme une grande école de management mettant un accent sur les métiers de la banque et de la finance et ouverte à tous.

Sa réputation dépasse largement les frontières du Gabon.

### La formation diplômante

BBS, School of Management offre des programmes de formation complets, relativement élitistes de par la qualité de l'enseignement et la sélection des candidats à l'entrée. Les cours portent sur une durée totale de 3 à 5 ans selon les choix de l'étudiant : du socle préparatoire à la grande école (2 ans) suivi des licences (1 an) et des masters professionnels (2 ans).

Trois faits marquants sont à relever pour l'exercice 2015 :

- L'ouverture d'un master spécifiquement orienté vers l'entrepreneuriat et la gestion de projets. Objectifs : sensibiliser et éduquer les jeunes à la création d'entreprise d'une part et, d'autre part, former les futurs diplômés à la gestion de projets selon les techniques modernes dont les entreprises ont besoin ;
- La signature d'un partenariat avec Ernst & Young portant sur le cursus « comptabilité, contrôle, audit ». Par ce partenariat qui s'étend sur l'Afrique, E&Y met des professionnels à disposition de BBS pour l'animation de cours et accueille des étudiants en stages de formation dans différents pays. Des partenariats similaires sont prévus avec d'autres cabinets, sans exclusive. Cette initiative ouvre des opportunités d'embauche complémentaires aux diplômés de BBS, School of Management ;
- Le déroulement de la licence Banque, Finance et Assurance option Systèmes d'Information en collaboration avec le groupe ATOS.



Octave Jokung Nguena, directeur général adjoint en charge de la formation diplômante et de la formation exécutive :

« Pour la formation diplômante, nous limitons volontairement le nombre d'inscriptions à 275 élèves sur l'ensemble des cycles de formation. Gage de qualité, la sélection est stricte et son organisation est totalement externalisée pour en objectiver les décisions. Au dernier concours d'entrée, un candidat sur cinq a été retenu. Le corps enseignant compte plus de 200 intervenants, tous extérieurs, experts dans leurs métiers ou universitaires. La sélection des intervenants est également stricte et les cours sont soumis à évaluation par les étudiants. Le professionnalisme des enseignants est reconnu et apprécié. »

### La formation exécutive

En 2014, BBS, School of Management a mis au point des programmes de formations destinés aux cadres des entreprises et institutions actives dans les pays où le Groupe BGFIBank est présent.

Ces formations exécutives peuvent être organisées en intra- ou en interentreprises selon les besoins rencontrés. En 2015, ces deux types de programmes ont connu un franc succès par la qualité et la performance des formations données.

“ Le corps enseignant compte plus de 200 intervenants experts dans leurs métiers ou universitaires dont le professionnalisme est reconnu et apprécié. ”



DES FORMATIONS DE HAUT NIVEAU



BBS, Le chemin vers l'Excellence.

Fait marquant de 2015 : la signature d'un partenariat avec **HEC Paris** portant sur le CESA – Certificat d'Enseignement Supérieur des Affaires – délivré par HEC. Ce programme destiné aux cadres et dirigeants d'entreprises compte quatre modules de quatre jours chacun : l'analyse stratégique / la création de valeur et le marketing stratégique / l'enjeu des ressources humaines / le management et le leadership.

## Le Centre de Formation Bancaire

Dans le cadre d'une meilleure prise en compte des formations à destination des professionnels, le nouveau « centre de formation bancaire » a ouvert ses portes en juin 2015. Il vise deux publics :

- Les salariés des filiales du Groupe BGFIBank auxquels des formations sont proposées dans les différents métiers de la banque. Ces formations sont données soit par des dirigeants et des cadres de la banque

experts dans leurs domaines respectifs, soit, en fonction des besoins, par des formateurs extérieurs sélectionnés à cet effet;

- Les salariés du secteur bancaire gabonais auxquels est proposée la formation ITB (Institut Technique de Banque) suite à la signature, en 2015, d'une convention d'exclusivité avec le Centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB/ France) pour la mise en place de programmes diplômants. Quarante étudiants sont inscrits en 2015-2016.

Les formations dans les métiers de l'assurance débutent en janvier 2016 suite à la signature d'une convention avec l'École polytechnique d'Assurances de Paris (EPA) pour la mise en place de programmes certifiants.

Cinq cents stagiaires du Groupe BGFIBank ont été formés en 2015. Pour chacun des métiers de la banque, une dizaine de formations ont été données, nécessitant 400 heures d'interventions pour une statistique globale de 4000 heures de formation stagiaire. Le centre de formation travaille en étroite collaboration avec les filiales pour répondre à leurs besoins de formation et, en parallèle, dispose d'une force de proposition pour certaines matières.



# La Fondation BGFIBank

Acteur privilégié du dialogue entre le Groupe BGFIBank et son environnement, la Fondation BGFIBank s'engage librement et dans la durée en faveur des projets d'intérêt général dans les domaines de l'éducation et de la formation.

Créée en janvier 2013, la Fondation BGFIBank a développé ses activités à l'international en 2014 et 2015 par le biais de nouveaux partenariats en y associant les filiales du groupe présentes au Bénin, en Côte d'Ivoire, au Cameroun, au Congo, à Madagascar, en plus du Gabon, pays abritant la filiale historique du groupe.

“ Depuis 2006, le Groupe BGFIBank adhère au Pacte mondial des Nations Unies (Global Compact), contribuant ainsi, entre autres, à la lutte contre l'exclusion, les inégalités ou la pauvreté. ”

## Quelques chiffres illustrent l'activité de la Fondation BGFIBank

**10 500** élèves sensibilisés à l'éducation environnementale pour la préservation de la biodiversité des aires marines protégées au Gabon ;

**54 079** enfants examinés au Gabon, dans le cadre de la recherche sur la fréquence de l'épilepsie au cours d'une maladie infectieuse ;

**5 500** élèves défavorisés scolarisés dans 30 établissements scolaires à Madagascar ;

**3 000** livres sur « L'histoire du Gabon racontée à nos enfants » distribués dans les bibliothèques et les établissements primaires et secondaires au Gabon ;

**2 000** visiteurs de la réserve naturelle communautaire de la vallée du Sitatunga sensibilisés à la protection de l'environnement au Bénin ;

**150** enfants orphelins scolarisés au Cameroun ;

**120** enfants de la rue pris en charge et scolarisés au Bénin ;



Éducation des enfants défavorisés à Madagascar

**80** responsables d'ONG formés à l'entrepreneuriat social au Gabon;

**55** éco-guides formés au Gabon, dans le cadre de la gestion des parcs nationaux et leurs ressources naturelles, en accompagnement en forêt équatoriale africaine;

**23** bourses d'études attribuées à des étudiants gabonais pour des recherches dans les parcs nationaux du Gabon;

**20** enfants handicapés soutenus dans le cadre de l'intégration scolaire des enfants déficients intellectuels en Côte d'Ivoire;

**5** bourses sociales attribuées aux étudiants issus de familles défavorisées poursuivant leurs études à BBS, School of Management au Gabon;

**4** prix de l'excellence attribués pour les recherches scientifiques et technologiques les plus innovants au Gabon;

**3** bourses de l'excellence attribuée aux étudiants ayant obtenu les meilleures notes au concours d'entrée à BBS, School of Management au Gabon;

**1** manuel de mathématiques édité, destiné aux élèves de terminale des séries économiques au Gabon.

## Les activités de la Fondation BGFIBank relèvent de la responsabilité sociétale (RSE) du Groupe BGFIBank

Manying Garandeu, secrétaire exécutif de la Fondation BGFIBank : « La RSE porte sur la bonne façon de faire des affaires et nous la voyons comme un moteur essentiel de valeur ajoutée et un facteur de développement incontestable. C'est la raison pour laquelle le Groupe BGFIBank a volontairement intégré les préoccupations sociales et environnementales à ses activités commerciales et à ses relations avec ses parties prenantes.

La réalité et la perception des performances du groupe en matière de responsabilité sociétale peuvent avoir une incidence dans plusieurs domaines : ses avantages concurrentiels, sa réputation, sa capacité à attirer et à retenir tant ses salariés que ses clients, la vision de ses actionnaires, ses relations avec les entreprises et la communauté au sein de laquelle il intervient, etc.

La prise en compte de notre responsabilité sociétale nous permet donc d'anticiper et d'avancer en confiance en travaillant sur le long terme, pour répondre aux besoins de l'ensemble de nos parties prenantes. »



## L'implication des collaborateurs du groupe

Le « Grand prix de la filiale citoyenne du groupe », organisé le 11 juin 2015 dans la foulée de la Journée mondiale de l'environnement célébrée le 5 juin, a mis en valeur BGFIBank Bénin ; plus de 2000 visiteurs de la réserve naturelle communautaire de la vallée du Sitatunga ont été sensibilisés à la protection de l'environnement.

Le « BGFIDay » organisé pour la première fois le 12 décembre 2015, s'inscrit dans le cadre de la célébration de la Journée internationale de la solidarité humaine. Cette action encourage l'ensemble des collaborateurs à mettre, en équipes, leurs expériences et leurs compétences au service des communautés des pays d'implantation du Groupe BGFIBank. Quelque 320 membres du personnel du groupe se sont mobilisés dans onze pays, offrant ainsi plus de 1280 heures de volontariat, pour contribuer par diverses actions au bien-être de la communauté. ■



**Manying Garandeu,**  
secrétaire exécutif de la Fondation BGFIBank

“ Nous nous sommes fixé comme ambition de contribuer, à notre niveau, à améliorer la société dans laquelle nous vivons. Nos activités bancaires et financières sont un moyen d'y parvenir ; elles vont de pair avec notre engagement social. Accroître la performance du Groupe BGFIBank, c'est aussi répondre efficacement aux attentes et aux besoins de la société. En cela, la fondation constitue l'outil par excellence. ”



**Fondation BGFIBank**  
*pour les générations futures*



# LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

Le nouveau projet  
d'entreprise 2015-2019  
« Excellence 2020 » porte  
sur la performance.

## LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

- Les comptes annuels de BGFI Holding Corporation	86
- Les états financiers consolidés et notes annexes	90
- Les résolutions approuvées par l'assemblée générale ordinaire du 2 mai 2016	102

# V

Résultat net consolidé :

**+24%**



“ Cette hausse résulte de la croissance du produit net bancaire de **17%** et d’une bonne maîtrise des frais généraux. ”

# Les comptes annuels de BGFH Holding Corporation

au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015

## Actif BGFH Holding Corporation

ACTIF (en millions de FCFA)	31/12/2015			31/12/2014	variations	variations en %
	Brut	Amort / Prov	Net	Net		
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>253</b>	<b>31</b>	<b>222</b>	<b>144</b>	<b>78</b>	<b>54%</b>
Brevets, licences, logiciels	31	31	-	4	-4	-91%
Charge immobilisées	222	-	222	140	82	58%
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-	-
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>7 992</b>	<b>3 131</b>	<b>4 861</b>	<b>3 612</b>	<b>1 249</b>	<b>35%</b>
Terrains	3 748	-	3 748	2 065	1 683	82%
Bâtiments	492	491	2	8	-6	-78%
Installations et agencements	1 594	901	693	835	-142	-17%
Matériel et mobilier	942	618	324	457	-133	-29%
Matériel de transport	1 215	1 121	94	247	-153	-62%
<b>Avances et acomptes versés sur immobilisations</b>	<b>953</b>	<b>-</b>	<b>953</b>	<b>442</b>	<b>511</b>	<b>116%</b>
Immobilisations corporelles en cours	953	-	953	442	511	116%
<b>Immobilisations financières</b>	<b>227 074</b>	<b>5 495</b>	<b>221 579</b>	<b>222 427</b>	<b>-848</b>	<b>-0,4%</b>
Titres de participation	191 294	5 100	186 194	185 338	856	0,5%
Autres immobilisations financières	35 780	395	35 385	37 089	-1 704	-5%
<b>Total actif immobilisé (I)</b>	<b>236 271</b>	<b>8 656</b>	<b>227 615</b>	<b>226 625</b>	<b>990</b>	<b>0,4%</b>
Clients	-	-	-	-	-	-
Autres créances	16 392	13	16 379	13 763	2 616	19%
<b>Total actif circulant (II)</b>	<b>16 392</b>	<b>13</b>	<b>16 379</b>	<b>13 763</b>	<b>2 616</b>	<b>19%</b>
<b>Trésorerie - actif</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Banques, chèques postaux, caisse	7 073	-	7 073	5 780	1 293	22%
<b>Total trésorerie - actif (III)</b>	<b>7 073</b>	<b>-</b>	<b>7 073</b>	<b>5 780</b>	<b>1 293</b>	<b>22%</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III+IV)</b>	<b>259 736</b>	<b>8 669</b>	<b>251 067</b>	<b>246 169</b>	<b>4 899</b>	<b>2%</b>

## Passif BGFH Holding Corporation

<b>PASSIF</b> (en millions de FCFA)	réalisé <b>31/12/2015</b>	réalisé <b>31/12/2014</b>	<b>variations</b>	variations <b>en %</b>
<b>Capitaux propres et ressources assimilées</b>				
<b>Capital</b>	<b>141 618</b>	<b>141 618</b>	-	<b>0%</b>
<b>Primes et réserves</b>	<b>25 505</b>	<b>16 752</b>	<b>8 753</b>	<b>52%</b>
Réserves indisponibles	23 771	15 000	8 771	58%
Report à nouveau + ou -	1 734	1 752	-18	-1%
<b>Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)</b>	<b>9 276</b>	<b>12 530</b>	<b>-3 254</b>	<b>-26%</b>
<b>Total capitaux propres (I)</b>	<b>176 399</b>	<b>170 900</b>	<b>5 499</b>	<b>3%</b>
<b>Dettes financières et ressources assimilées</b>				
Emprunts	68 316	68 316	-	0%
Dettes rattachées / Emprunt	-	-	-	-
<b>Total dettes financières (II)</b>	<b>68 316</b>	<b>68 316</b>	-	<b>0%</b>
<b>Total ressources stables (I+II)</b>	<b>244 715</b>	<b>239 216</b>	<b>5 499</b>	<b>2%</b>
<b>Passif circulant</b>				
Fournisseurs d'exploitation	2 687	2 682	5	0,2%
Dettes fiscales	604	784	-180	-23%
Dettes sociales	2 416	2 927	-511	-17%
Autres dettes	645	560	85	15%
<b>Total passif circulant (III)</b>	<b>6 352</b>	<b>6 953</b>	<b>-601</b>	<b>-9%</b>
Banques, découverts	-	-	-	-
<b>Total trésorerie - passif (IV)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III+IV)</b>	<b>251 067</b>	<b>246 169</b>	<b>4 899</b>	<b>2%</b>

## Compte de résultat BGFH Holding Corporation

COMPTE DE RÉSULTAT (en millions de FCFA)	réalisé 31/12/2015	réalisé 31/12/2014	variations	variations en %
<b>Activité d'exploitation</b>				
Autres achats	-177	-173	-4	2%
Transports	-454	-659	205	-31%
Services extérieurs	-3 570	-3 578	8	0%
Impôts et taxes	-212	-134	-78	58%
Autres charges	-561	-665	104	-16%
Charges de personnel	-6 046	-6 789	743	-11%
Dotations aux amortissements et aux provisions	-757	-1 122	365	-33%
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>-11 776</b>	<b>-13 120</b>	<b>1 344</b>	<b>-10%</b>
Travaux, services vendus	16 534	14 787	1 747	12%
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>16 534</b>	<b>14 787</b>	<b>1 747</b>	<b>12%</b>
Reprises de provisions exploitation et transferts de charges	916	867	49	6%
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>17 451</b>	<b>15 654</b>	<b>1 797</b>	<b>11%</b>
Résultat d'exploitation (+ ou -)	5 674	2 534	3 140	124%
<b>Activité financière</b>				
Frais financiers	-3 417	-3 701	284	-8%
Pertes de change	-	-	-	-
Dotations aux amortissements et aux provisions sur titres	-2 600	-2 800	200	-7%
<b>Total des charges financières</b>	<b>-6 017</b>	<b>-6 501</b>	<b>484</b>	<b>-7%</b>
Revenus financiers	12 530	19 343	-6 813	-35%
Reprises de provisions sur titres	-	1 780	-1 780	-100%
<b>Total des produits financiers</b>	<b>12 530</b>	<b>21 123</b>	<b>-8 593</b>	<b>-41%</b>
<b>Résultat financier (+ ou -)</b>	<b>6 513</b>	<b>14 622</b>	<b>-8 109</b>	<b>-55%</b>
Charges hors activités ordinaires	-1 829	-3 915	2 086	-53%
Produits hors activités ordinaires	997	1 311	-314	-24%
<b>Résultat H.A.O (+ ou -)</b>	<b>-832</b>	<b>-2 604</b>	<b>1 772</b>	<b>-68%</b>
Précompte IRCM sur revenus financier	-2 079	-1 669	-410	25%
Impôts sur le résultat	-	-354	354	-100%
<b>TOTAL GÉNÉRAL DES PRODUITS</b>	<b>30 978</b>	<b>38 088</b>	<b>-7 110</b>	<b>-19%</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>9 276</b>	<b>12 529</b>	<b>-3 253</b>	<b>-26%</b>

# Rapport général des commissaires aux comptes sur les comptes annuels de BGFI Holding Corporation

au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015

## Aux actionnaires de BGFI Holding Corporation, Libreville

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015 sur :

- l'audit des comptes annuels de BGFI Holding Corporation tels qu'ils sont annexés au présent rapport et faisant ressortir des capitaux propres pour un montant de FCFA 176 399 millions, y compris un bénéfice de l'exercice pour un montant de FCFA 9 276 millions ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables au Gabon. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalie significative.

Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables applicables au Gabon, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables au Gabon, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport du conseil d'administration et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

---

Libreville, le 12 avril 2016

Les commissaires aux comptes :

**PricewaterhouseCoopers**

Anaclet Ngoua, Expert-comptable agréé Cémac

**Ernst & Young**

Ludovic Ngatse, Expert-comptable agréé Cémac

Erik Watremez, Associé

---

# Les états financiers consolidés et notes annexes

au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Les états financiers consolidés sont établis conformément aux principes et règles comptables du PCEC (Plan Comptable des Établissements des Crédits), notamment le règlement COBAC 2003/01.

## Actif consolidé

ACTIF (en millions de FCFA)	réalisé 31/12/2013	réalisé 31/12/2014	réalisé 31/12/2015	variations	variations en %
<b>Valeurs immobilisées</b>	<b>151 603</b>	<b>161 069</b>	<b>153 296</b>	<b>-7 773</b>	<b>-5%</b>
Immobilisations incorporelles	17 790	18 996	24 467	5 470	29%
Amortissements	-10 409	-11 657	-13 214	-1 557	13%
Immobilisations corporelles	91 739	104 278	132 797	28 519	27%
Amortissements	-39 391	-46 085	-61 296	-15 211	33%
Titres de participations	5 701	23 035	6 253	-16 782	-73%
Titres de participations entreprises d'assurances	2 360	2 651	2 734	83	3%
Autres titres immobilisés	61 931	71 735	66 262	-5 473	-8%
Provisions	-2 120	-3 189	-5 789	-2 600	82%
Titres à souscription obligatoire	24 001	1 305	1 084	-221	-17%
<b>Crédits à la clientèle</b>	<b>2 110 625</b>	<b>1 905 234</b>	<b>1 976 959</b>	<b>71 725</b>	<b>4%</b>
Immobilisations en crédit bail	46 523	42 274	31 393	-10 881	-26%
Crédits à long terme	142 466	30 455	56 313	25 858	85%
Crédits à moyen terme	770 990	1 012 689	1 004 622	-8 067	-1%
Crédits à court terme	257 247	267 583	394 998	127 416	48%
Comptes débiteurs et autres sommes dues	932 211	622 664	587 392	-35 272	-6%
Provisions	-38 811	-70 430	-97 758	-27 328	39%
<b>Autres valeurs réalisables</b>	<b>70 542</b>	<b>46 692</b>	<b>45 217</b>	<b>-1 475</b>	<b>-3%</b>
Comptes de régularisation et débiteurs divers	70 520	48 208	44 749	-3 459	-7%
Provisions	-677	-1 638	-1 127	511	-31%
Chèques et effets à recouvrer	700	123	1 596	1 473	>100%
<b>Trésorerie</b>	<b>690 266</b>	<b>963 654</b>	<b>816 310</b>	<b>-147 343</b>	<b>-15%</b>
Trésorerie à terme	106 577	136 240	158 788	22 548	17%
Trésorerie à vue	583 690	827 413	657 522	-169 891	-21%
<b>TOTAL ACTIF BILAN</b>	<b>3 023 037</b>	<b>3 076 648</b>	<b>2 991 783</b>	<b>-84 865</b>	<b>-3%</b>

## Passif consolidé

<b>PASSIF</b> (en millions de FCFA)	réalisé <b>31/12/2013</b>	réalisé <b>31/12/2014</b>	réalisé <b>31/12/2015</b>	<b>variations</b>	variations <b>en %</b>
<b>Capitaux permanents</b>	<b>377 728</b>	<b>385 888</b>	<b>411 942</b>	<b>26 054</b>	<b>7%</b>
<b>Situation nette</b>	<b>270 868</b>	<b>287 847</b>	<b>307 431</b>	<b>19 584</b>	<b>7%</b>
Réserves part du groupe	194 847	211 925	220 402	8 477	4%
Résultat part du groupe	24 305	15 712	20 511	4 799	31%
Réserves part des minoritaires	43 790	51 699	56 949	5 250	10%
Résultat part des minoritaires	7 927	8 511	9 570	1 059	12%
<b>Autres capitaux permanents</b>	<b>106 861</b>	<b>98 041</b>	<b>104 511</b>	<b>6 470</b>	<b>7%</b>
Provisions pour risques et charges	24 961	19 564	33 171	13 607	70%
Autres ressources permanentes	81 899	78 477	71 340	-7 137	-9%
<b>Provisions techniques d'assurances</b>	<b>12 903</b>	<b>12 684</b>	<b>13 241</b>	<b>557</b>	<b>4%</b>
Primes	2 053	1 455	2 557	1 102	76%
Sinistres	10 393	11 229	10 685	-545	-5%
Annulation de primes	457	-	-	-	-
<b>Dépôts de la clientèle</b>	<b>2 438 554</b>	<b>2 443 776</b>	<b>2 230 645</b>	<b>-213 130</b>	<b>-9%</b>
Bons de caisse	5 885	9 116	10 958	1 841	20%
Comptes à terme	718 487	801 440	817 357	15 917	2%
Comptes à vue	1 656 418	1 542 745	1 306 909	-235 837	-15%
Comptes d'épargne	27 709	31 570	41 652	10 082	32%
Autres comptes de la clientèle	30 055	58 904	53 770	-5 134	-9%
<b>Autres valeurs réalisables</b>	<b>87 833</b>	<b>65 255</b>	<b>69 745</b>	<b>4 489</b>	<b>7%</b>
Comptes de régularisation et créiteurs divers	86 023	63 306	69 092	5 786	9%
Comptes exigibles après encaissement	1 810	1 950	653	-1 297	-67%
<b>Trésorerie</b>	<b>106 019</b>	<b>169 045</b>	<b>266 209</b>	<b>97 165</b>	<b>57%</b>
à terme	88 020	127 633	139 109	11 476	9%
à vue	17 999	41 411	127 100	85 689	>100%
<b>TOTAL PASSIF BILAN</b>	<b>3 023 037</b>	<b>3 076 648</b>	<b>2 991 783</b>	<b>-84 866</b>	<b>-3%</b>

## Hors bilan consolidé

<b>HORS BILAN</b> (en millions de FCFA)	réalisé <b>31/12/2013</b>	réalisé <b>31/12/2014</b>	réalisé <b>31/12/2015</b>	<b>variations</b>	<b>variations en %</b>
<b>Opérations avec les correspondants</b>	<b>221 324</b>	<b>263 928</b>	<b>228 627</b>	<b>-35 301</b>	<b>-13%</b>
Engagements sur ordre des correspondants	79 935	118 978	95 104	-23 873	-20%
Engagements reçus des correspondants	141 389	144 951	133 523	-11 427	-8%
<b>Opérations avec la clientèle</b>	<b>1 112 584</b>	<b>1 094 260</b>	<b>905 065</b>	<b>-189 195</b>	<b>-17%</b>
Engagements sur ordre de la clientèle	588 572	564 843	512 432	-52 411	-9%
Engagements reçus de la clientèle	431 441	392 711	292 302	-100 409	-26%
Gages	28 600	38 246	27 713	-10 532	-28%
Avals et cautions reçues de la clientèle	34 178	47 782	42 859	-4 922	-10%
Valeurs gérées pour compte de la clientèle	-	1 350	-	-1 350	-100%
Autres garanties reçues de la clientèle	29 793	49 329	29 758	-19 570	-40%
<b>Engagements de crédit-bail</b>	<b>59 500</b>	<b>51 766</b>	<b>31 612</b>	<b>-20 154</b>	<b>-39%</b>
Redevances de crédit-bail restant à courir	1 439	-	-	-	-
Engagements reçus de la clientèle	57 611	51 463	31 316	-20 147	-39%
Engagements donnés à la clientèle	356	17	46	29	>100%
Comptes de régularisation	94	286	250	-36	-13%
<b>Opérations en devises</b>	<b>908 086</b>	<b>829 629</b>	<b>5 955</b>	<b>-823 674</b>	<b>-99%</b>
Opérations de change au comptant	907 673	829 622	5 948	-823 674	-99%
Opérations de change à terme	385	-	-	-	-
Prêts et emprunts en devises	-	-	-	-	-
Report/déport	27	6	7	1	10%
<b>Autres engagements</b>	<b>205 007</b>	<b>146 144</b>	<b>112 643</b>	<b>-33 501</b>	<b>-23%</b>
Engagements du marché monétaire	-	-	-	-	-
Opérations sur titres	-	-	-	-	-
Engagements reçus de l'État et des organismes spécialisés	200 297	136 272	102 196	-34 076	-25%
Engagements douteux	4 710	9 872	10 447	575	6%

## Compte de résultat consolidé

<b>COMPTE DE RÉSULTAT</b> (en millions de FCFA)	réalisé <b>31/12/2013</b>	réalisé <b>31/12/2014</b>	réalisé <b>31/12/2015</b>	variations	variations en %
Produits sur opérations avec la clientèle et de crédit bail	164 707	169 268	188 331	19 063	11%
Charges sur opérations avec la clientèle et de crédit bail	-47 919	-56 836	-48 245	8 591	-15%
<b>Marge sur opérations avec la clientèle et crédit bail</b>	<b>116 788</b>	<b>112 432</b>	<b>140 086</b>	<b>27 654</b>	<b>25%</b>
Produits sur opérations de trésorerie et interbancaire	9 004	10 120	10 910	790	8%
Charges sur opérations de trésorerie et interbancaire	-10 291	-7 697	-8 991	-1 294	17%
<b>Marge sur opérations de trésorerie et interbancaire</b>	<b>-1 287</b>	<b>2 424</b>	<b>1 919</b>	<b>-505</b>	<b>-21%</b>
Produits sur opérations sur titres	31 155	4 465	5 039	574	13%
Charges sur ressources permanentes	-2 049	-4 089	-4 049	40	-1%
<b>Marge sur opérations sur titres</b>	<b>29 106</b>	<b>377</b>	<b>989</b>	<b>612</b>	<b>&gt;100%</b>
<b>Marge d'intérêts</b>	<b>144 607</b>	<b>115 232</b>	<b>142 994</b>	<b>27 762</b>	<b>24%</b>
Produits sur opérations de transfert, commissions et autres produits	80 878	97 793	94 262	-3 531	-4%
Charges sur op. de transfert, comm. et autres prod.	-33 648	-32 611	-24 652	7 959	-24%
<b>Marge sur op. de transfert, comm. et autres prod.</b>	<b>47 230</b>	<b>65 183</b>	<b>69 610</b>	<b>4 427</b>	<b>7%</b>
Primes ou cotisations acquises, payées ou provisionnées	10 673	10 049	8 884	-1 165	-12%
Charges de prest. nettes de cessions et de rétrocessions	-7 286	-4 611	-5 850	-1 239	27%
Produits nets des placements alloués	706	484	2 510	2 026	>100%
<b>Marge nette des activités d'assurances</b>	<b>4 094</b>	<b>5 921</b>	<b>5 544</b>	<b>-377</b>	<b>-6%</b>
<b>Produit net bancaire</b>	<b>195 931</b>	<b>186 336</b>	<b>218 149</b>	<b>31 813</b>	<b>17%</b>
Produits divers et accessoires	1 341	1 038	4 181	3 143	>100%
<b>Produit global d'exploitation</b>	<b>197 273</b>	<b>187 373</b>	<b>222 330</b>	<b>34 957</b>	<b>19%</b>
Frais de personnel	-44 712	-44 084	-48 448	-4 364	10%
Charges générales d'exploitation	-54 915	-52 153	-54 094	-1 941	4%
Impôts et taxes	-4 886	-2 761	-3 016	-255	9%
<b>Frais généraux hors amortissements</b>	<b>-104 512</b>	<b>-98 998</b>	<b>-105 559</b>	<b>-6 561</b>	<b>7%</b>
Dotations nettes aux amortissements	-11 413	-10 316	-9 851	465	-5%
<b>Total frais généraux</b>	<b>-115 925</b>	<b>-109 314</b>	<b>-115 410</b>	<b>-6 096</b>	<b>6%</b>
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>81 347</b>	<b>78 059</b>	<b>106 920</b>	<b>28 861</b>	<b>37%</b>
Dotations aux provisions à caractère général	-13 575	-9 566	-11 868	-2 302	-
Dotations aux provisions à caractère spécifique	-29 050	-37 624	-44 192	-6 568	17%
Dotations aux provisions pour risques et charges	-2 966	-3 456	-35 721	-32 264	>100%
Reprises de provisions à caractère général	5 365	5 600	-	-5 600	-100%
Reprises de provisions à caractère spécifique	16 941	9 528	21 347	11 819	>100%
Reprises de provisions pour risques et charges	1	7 321	22 558	15 236	>100%
Autres pertes et profits	-1 536	-5 094	-2 295	2 799	-55%
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>56 528</b>	<b>44 768</b>	<b>56 748</b>	<b>11 980</b>	<b>27%</b>
Impôts sur les sociétés	-24 297	-20 545	-26 667	-6 122	30%
<b>BÉNÉFICE DE L'EXERCICE</b>	<b>32 231</b>	<b>24 223</b>	<b>30 080</b>	<b>5 857</b>	<b>24%</b>
<b>- DONT PART DU GROUPE</b>	<b>24 305</b>	<b>15 712</b>	<b>20 511</b>	<b>4 799</b>	<b>31%</b>
<b>- DONT PART DES MINORITAIRES</b>	<b>7 926</b>	<b>8 511</b>	<b>9 570</b>	<b>1 059</b>	<b>12%</b>

# Notes annexes aux états financiers

## 1. Présentation de l'entité

Le Groupe BGFIBank est un groupe financier international multimétiers qui allie solidité financière, stratégie de croissance durable et maîtrise des risques, avec l'ambition d'être la banque de référence sur ses marchés en termes de qualité de service. Fidèle à ses valeurs de Travail, d'Intégrité, de Transparence, de Responsabilité et d'Esprit d'Équipe, le groupe place la qualité de service au cœur de son métier. Il accompagne ses clients particuliers, entreprises et institutionnels dans une relation durable, avec une gamme de produits et services élargie. Le Groupe BGFIBank enrichit sans cesse son offre en s'appuyant notamment sur l'expertise de ses partenaires, s'ouvrant ainsi à de nouveaux domaines. À ce jour, près de 2000 collaborateurs présents dans 11 pays accompagnent au quotidien une clientèle diversifiée au Bénin, au Cameroun, au Congo, en Côte d'Ivoire, en France, au Gabon, en Guinée Équatoriale, à Madagascar, en République démocratique du Congo, à São Tomé-et-Principe et au Sénégal.

### Adresse du siège social :

BGFI Holding Corporation S.A.  
BP 25 200 Libreville, GABON

### Immatriculation au registre du commerce de Libreville :

numéro 2001B00771

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration en date du vendredi 18 mars 2015.

## 2. Résumé des principes comptables appliqués par le groupe

Les paragraphes ci-après résument les principes comptables retenus pour l'établissement des états financiers consolidés.

### 2.1. Normes comptables applicables

L'enjeu de la supervision prudentielle sur base consolidée a conduit la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale à mettre en œuvre plusieurs chantiers ayant abouti pour certains à des règlements et pour d'autres à des projets de règlements.

Concernant BGFI Holding Corporation, il convient de noter l'entrée en vigueur depuis le 25 mars 2015 du règlement N°01/CEMAC/UMAC/COBAC relatif à la supervision des holdings financières et à la surveillance transfrontière qui dispose en son article 2 que « *Toute holding financière implantée dans la CEMAC est soumise à la surveillance prudentielle sur base consolidée de la COBAC et doit se conformer au présent règlement ainsi qu'au respect de l'ensemble de la réglementation bancaire applicable, à l'exception des dispositions réglementaires dont elle serait formellement dispensée par instruction de la Commission Bancaire* ».

BGFI Holding Corporation, qui n'avait pas à proprement dit de régulateur car n'exerçant pas d'activité bancaire, est désormais un établissement assujéti du point de vue du règlement précité.

Cependant, les états financiers consolidés du Groupe BGFIBank demeurent établis conformément aux principes et règles comptables du plan comptable des établissements de crédit (règlement COBAC 2003/01), en attendant l'entrée en vigueur du projet de règlement COBAC relatif aux états financiers consolidés.

#### 2.1.1. Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation définit la composition de l'ensemble à consolider.

Les comptes consolidés du Groupe BGFIBank regroupent l'ensemble des entreprises sous contrôle exclusif, contrôle conjoint ou sous influence notable (règlement N°01/CEMAC/UMAC/COBAC, art.1) hormis celles dont la consolidation présente un caractère négligeable pour l'établissement des comptes consolidés du groupe. Sont également consolidées les entités portant à leur actif des titres de participation de sociétés consolidées.

Une filiale est consolidée à partir de la date à laquelle le groupe obtient effectivement son contrôle. Les entités temporairement contrôlées peuvent également être intégrées dans les comptes consolidés jusqu'à la date de leur cession.

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION GROUPE BGFIBank	Zone	Méthode d'intégration	% de contrôle		% d'intérêt	
			31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014
<b>Banque commerciale Gabon</b>						
BGFIBank Gabon	GABON	Globale	100%	100%	100%	100%
<b>Banque commerciale à l'International</b>						
BGFIBank Congo	CEEAC	Globale	60%	60%	60%	60%
BGFIBank Guinée Équatoriale	CEEAC	Globale	50%	50%	50%	50%
BGFIBank International	EU-AS-OI	Globale	100%	100%	100%	100%
BGFIBank Côte d'Ivoire	CEDEAO	Globale	65%	65%	65%	65%
BGFIBank RDC	CEEAC	Globale	60%	60%	60%	60%
BGFIBank Cameroun	CEDEAO	Globale	71%	71%	71%	71%
BGFIBank Madagascar	EU-AS-OI	Globale	94%	95%	94%	95%
BGFIBank Bénin	CEDEAO	Globale	87%	87%	87%	87%
BGFIBank São Tomé & Príncipe	CEEAC	Globale	100%	100%	100%	100%
BGFIBank Sénégal	CEEAC	Globale	100%	NC*	100%	NC
<b>Services financiers spécialisés</b>						
Finatra	GABON	Globale	64%	64%	64%	64%
LOXIA	GABON	Globale	100%	100%	100%	100%
<b>Banque d'Investissement</b>						
BGFI Bourse	GABON	Globale	50%	50%	71%	71%
BGFI Capital	GABON	Globale	100%	100%	100%	100%
<b>Assurances</b>						
Assinco S.A.	GABON	Globale	60%	60%	60%	60%
Ogar International	GABON	NC*	35%	35%	35%	35%
<b>Centre de services partagés</b>						
Hedenia	GABON	Globale	99%	99%	99%	99%
BBS	GABON	Globale	100%	100%	100%	100%

\* NC = non consolidé

### 2.1.2. Méthodes de consolidation

La méthode de consolidation des sociétés dépend :

- de la nature du contrôle de l'entité détenue ;
- du pourcentage de contrôle que la société consolidante détient directement et/ou indirectement sur ces entités.

Trois méthodes existent : intégration globale, mise en équivalence et intégration proportionnelle.

Les entreprises sur lesquelles le groupe exerce un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale. Le groupe possède le contrôle exclusif d'une filiale lorsqu'il est en mesure de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entité afin de bénéficier de ses activités. Le contrôle exclusif est présumé exister lorsque le Groupe BGFIBank détient, directement et/ou indirectement, plus de la moitié

des droits de vote de la filiale; il est attesté lorsque le groupe dispose du pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de l'entité en vertu d'un accord, ou de nommer, de révoquer ou de réunir la majorité des membres du conseil d'administration ou de l'organe de direction équivalent.

La détermination du pourcentage de contrôle prend en compte les droits de vote potentiels qui donnent accès à des droits de vote complémentaires, dès lors qu'ils sont immédiatement exerçables ou convertibles.

Les entreprises sous contrôle conjoint sont consolidées par intégration proportionnelle. Le Groupe possède un contrôle conjoint lorsque, en vertu d'un accord contractuel, les décisions financières et opérationnelles stratégiques liées à l'activité nécessitent l'accord unanime des parties qui se partagent le contrôle.

Les entreprises sous influence notable sont mises en équivalence. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle d'une entité, sans en détenir le contrôle. Elle est présumée si le groupe détient, directement ou indirectement, 20% ou plus des droits de vote dans une entité. Les participations inférieures à ce seuil sont exclues du périmètre de consolidation, sauf si elles représentent un investissement stratégique, et si le groupe y exerce une influence notable effective.

Les intérêts minoritaires sont présentés séparément dans le résultat consolidé, ainsi que dans le bilan consolidé au sein des capitaux propres. La détermination des intérêts minoritaires tient compte le cas échéant des actions préférentielles cumulatives en circulation émises par les filiales et classées comme des instruments de capitaux propres, dès lors qu'elles sont détenues par des entreprises hors du groupe.

### 2.1.3. Règles de consolidation

Le processus de consolidation consiste à cumuler les comptes des filiales et ceux de la société mère, tout en éliminant les comptes et opérations réciproques à l'intérieur du groupe. Plusieurs étapes sont nécessaires afin d'établir les comptes consolidés ou comptes du groupe :

- organisation du processus de consolidation ;
- gestion du périmètre ;
- collecte des données ;
- retraitement d'homogénéisation des comptes individuels ;
- réconciliation des opérations intragroupes ;
- retraitements de consolidation ;
- restitution.

Toutes ces opérations de consolidation peuvent être classées en quatre catégories :

- **LES CONVERSIONS** : opérations visant à convertir dans la devise de présentation des états financiers les comptes de sociétés du périmètre qui sont tenus dans une devise différente ;
- **LES RETRAITEMENTS** : opérations visant à rendre les évaluations homogènes ;
- **LES AJUSTEMENTS** : opérations visant à rendre les comptes et opérations intragroupe réciproques ;
- **LES ÉLIMINATIONS** : opérations visant à supprimer les doubles emplois ou à éliminer les titres.

Les comptes consolidés du Groupe BGFIBank sont établis en francs CFA (XAF).

**LES CONVERSIONS** des comptes des entités dont la monnaie est différente du franc CFA (XAF) et de celles situées dans des pays dotés d'une économie à caractère hyper-inflationniste (préalablement corrigées des effets de l'inflation au moyen d'indices reflétant les variations générales des prix) sont effectuées comme suit :

- les comptes du compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période ;
- les comptes de bilan sont convertis au cours de change à la date de clôture de l'exercice ;
- les comptes de capitaux propres sont convertis aux taux historiques.

Les écarts de conversion constatés, tant sur les éléments du bilan que du résultat, sont portés, pour la part revenant au groupe dans ses capitaux propres sous la rubrique « Écarts de conversion » et pour la part des tiers sous la rubrique « Intérêts minoritaires ».

En cas de liquidation ou de cession de tout ou partie d'une participation détenue dans une entreprise située hors de la zone Franc CFA conduisant à changer la nature de l'investissement (perte de contrôle, d'influence notable ou de contrôle conjoint), l'écart de conversion cumulé existant au sein des capitaux propres à la date de liquidation ou de cession est enregistré en résultat.

En cas de variation de pourcentage d'intérêts ne conduisant pas à changer la nature de l'investissement, l'écart de conversion est réalloué entre la part du groupe et les intérêts minoritaires si l'entité est intégrée globalement ; dans le cas d'une entreprise associée ou d'une coentreprise, il est enregistré en résultat pour la fraction afférente à la participation cédée.

**LES RETRAITEMENTS** peuvent eux-mêmes être classés en plusieurs catégories :

- les écritures d'harmonisation : dès que les hétérogénéités d'évaluation sont significatives, un retraitement est pratiqué ;

**Les immobilisations inscrites** au bilan du groupe comprennent les immobilisations corporelles et incorporelles d'exploitation ainsi que les immeubles de placement.

Les immobilisations d'exploitation sont utilisées à des fins de production de services, ou administratives. Elles incluent les biens autres qu'immobiliers donnés en location simple.

Les immeubles de placement sont des biens immobiliers détenus pour en retirer des loyers et valoriser le capital investi.

Les immobilisations sont enregistrées à leur coût d'acquisition augmenté des frais directement attribuables et des coûts d'emprunt encourus lorsque la mise en service des immobilisations est précédée d'une longue période de construction ou d'adaptation.

Les logiciels développés en interne, lorsqu'ils remplissent les critères d'immobilisation, sont immobilisés pour leur coût direct de développement qui inclut les dépenses externes et les frais de personnel directement affectables au projet.

Après comptabilisation initiale, les immobilisations sont évaluées à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes éventuelles de valeur, à l'exception des parts de SCI, supports de contrats d'assurance en unités de compte, qui sont valorisées en date d'arrêt à leur valeur de marché ou son équivalent, les variations de celle-ci étant comptabilisées au compte de résultat.

Le montant amortissable d'une immobilisation est déterminé après déduction de sa valeur résiduelle. Seuls les biens donnés en location simple sont réputés avoir une valeur résiduelle, la durée d'utilité des immobilisations d'exploitation étant généralement égale à la durée de vie économique attendue du bien.

Les immobilisations sont amorties selon le mode linéaire sur la durée d'utilité attendue du bien pour l'entreprise. Les dotations aux amortissements sont comptabilisées sous la rubrique « Dotations aux amortissements et aux dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles » du compte de résultat.

- les écritures résultant de la législation fiscale : provisions règlementées ou suppression des subventions des capitaux propres ;

- les écritures de traitement d'impôt différé :

La charge d'impôt sur le bénéfice exigible est déterminée sur la base des règles et taux en vigueur dans chaque pays d'implantation des sociétés du groupe sur la période à laquelle se rapportent les résultats.

**Des impôts différés** sont comptabilisés lorsqu'existent des différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et passifs du bilan et leurs valeurs fiscales.

Des passifs d'impôts différés sont reconnus pour toutes les différences temporelles taxables à l'exception :

- des différences temporelles taxables générées par la comptabilisation initiale d'un écart d'acquisition ;
- des différences temporelles taxables relatives aux investissements dans des entreprises sous contrôle exclusif et contrôle conjoint, dans la mesure où le groupe est capable de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que cette différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Des actifs d'impôts différés sont constatés pour toutes les différences temporelles déductibles et les pertes fiscales reportables dans la mesure où il est probable que l'entité concernée disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces différences temporelles et ces pertes fiscales pourront être imputées.

Les impôts différés actifs et passifs sont évalués selon la méthode du report variable au taux d'impôt dont l'application est présumée sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt et réglementations fiscales qui ont été adoptés ou le seront avant la date de clôture de la période. Ils ne font pas l'objet d'une actualisation.

Les impôts différés actifs ou passifs sont compensés quand ils trouvent leur origine au sein d'un même groupe fiscal, relèvent de la même autorité fiscale et lorsque existe un droit légal de compensation.

Les impôts exigibles et différés sont comptabilisés comme un produit ou une charge d'impôt dans le compte de résultat, à l'exception de ceux afférents aux gains et pertes latents sur les actifs disponibles à

la vente et aux variations de valeur des instruments dérivés désignés en couverture de résultats futurs, pour lesquels les impôts différés correspondants sont imputés sur les capitaux propres.

Les crédits d'impôt sur revenus de créances et de portefeuilles titres, lorsqu'ils sont effectivement utilisés en règlement de l'impôt sur les sociétés dû au titre de l'exercice, sont comptabilisés dans la même rubrique que les produits auxquels ils se rattachent. La charge d'impôt correspondante est maintenue dans la rubrique « Impôt sur les sociétés » du compte de résultat.

• **les écritures de retraitement des actifs et passifs :**

**Les créances** sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale. Le règlement COBAC R-2014/01 relatif à la classification, à la comptabilisation et au provisionnement des créances des établissements de crédit COBAC R-98/03 stipule en son article 2 que « Les établissements de crédit répartissent leurs créances détenues en portefeuille en créances saines, créances sensibles et créances en souffrance. Le classement des créances dans les catégories appropriées est effectué indépendamment des garanties dont elles sont couvertes ».

En matière de provisionnement, la COBAC indique que les établissements de crédit sont tenus de constituer des provisions spécifiques et des provisions à caractère général pour couvrir leur risque de crédit (taux annuel minimal de 0,5% jusqu'à ce qu'elles atteignent un minimum de 2% de l'encours des créances brutes inscrites au bilan).

Les provisions à caractère général portent sur l'encours global des créances saines, des créances sensibles, des créances immobilisées et des créances impayées.

Les provisions spécifiques sont constituées pour la couverture des créances douteuses et conformément aux principes ci-après :

- La constitution de provision est facultative pour les créances immobilisées, les créances impayées et les créances douteuses sur l'État ou garanties par l'État.
- Le provisionnement des créances douteuses non couvertes par la garantie de l'État s'effectue selon les modalités suivantes :

- les créances intégralement couvertes par l'une des garanties éligibles prévues aux tirets 1 et 2 de l'article 19 du règlement COBAC R-2014/01 ne donnent lieu à aucun provisionnement ;

- les créances intégralement couvertes par l'une des garanties éligibles prévues aux tirets 3, 4 et 5 de l'article 19 du règlement COBAC R-2014/01 doivent être intégralement provisionnées dans un délai maximum de trois ans. La provision cumulée doit couvrir : au moins 25% du total des risques bruts concernés au terme de la première année, 75% au terme de la deuxième année et 100% au terme de la troisième année ;

- les créances non couvertes par l'une des garanties éligibles prévues à l'article 19 du règlement COBAC R-2014/01 doivent être intégralement provisionnées dans un délai maximum de deux ans. La provision cumulée doit couvrir, au moins 50% des encours bruts au terme de la première année et 100% au terme de la deuxième année ;

- les créances partiellement couvertes par l'une des garanties éligibles prévues à l'article 19 du règlement précité, doivent être provisionnées conformément aux dispositions du paragraphe précédent à hauteur du montant non couvert par la garantie.

Le montant des provisions spécifiques est obtenu en multipliant l'encours brut de chaque créance par le taux de provisionnement applicable. Le terme d'une année s'entend comme la date anniversaire du déclassement de la créance.

Le coût du risque comprend au titre du risque de crédit les dotations et reprises de provisions spécifiques (pour dépréciation des titres à revenu fixe et des prêts et créances sur la clientèle et les établissements de crédit), les dotations et reprises relatives aux engagements de financement et de garantie donnés, les pertes sur créances irrécouvrables et les récupérations sur créances amorties. Sont également comptabilisées en coût du risque les dépréciations éventuellement constituées en cas de risque de défaillance avéré de contreparties d'instruments financiers négociés de gré à gré ainsi que les charges liées aux fraudes et aux litiges inhérents à l'activité de financement.

**Les titres de participation** sont inscrits à leur coût historique d'acquisition qui inclut, le cas échéant, les frais directement imputables à l'acquisition. Une provision pour dépréciation est constatée si cette

valeur est supérieure à la valeur d'utilité sur la base des différents critères tels que la valeur de marché, les perspectives de développement et de rentabilité et les capitaux propres, en prenant en compte la nature spécifique de chaque participation.

**Les provisions enregistrées** au passif du bilan du groupe, autres que celles relatives aux titres de participation, aux engagements sociaux et aux contrats d'assurance, concernent principalement les provisions pour restructuration, pour litiges, pour amendes, pénalités et risques fiscaux.

Une provision est constituée lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre une obligation née d'un événement passé et lorsque le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Le montant de cette obligation est actualisé pour déterminer le montant de la provision, dès lors que cette actualisation présente un caractère significatif.

- les écritures de retraitement liées aux méthodes d'évaluation préférentielles :

**Les contrats de location-financement** sont retraités et enregistrés au bilan consolidé pour leur encours déterminé par la comptabilité financière et la réserve latente inscrite pour son montant net d'impôt différé ;

**Les provisions pour indemnités de fin de carrière :** conformément aux principes généralement admis, le Groupe BGFIBank distingue les régimes à cotisations définies et les régimes à prestations définies. Les régimes qualifiés de « régimes à cotisations définies » ne sont pas représentatifs d'un engagement pour l'entreprise et ne font l'objet d'aucune provision. Le montant des cotisations appelées pendant l'exercice est constaté en charges.

Seuls les régimes qualifiés de « régimes à prestations définies » sont représentatifs d'un engagement à la charge de l'entreprise qui donne lieu à évaluation et provisionnement.

Le classement dans l'une ou l'autre de ces catégories s'appuie sur la substance économique du régime pour déterminer si le groupe est tenu ou pas, par les clauses d'une convention ou par une obligation implicite, d'assurer les prestations promises aux membres du personnel.

En 2005, BGFIBank S.A. (aujourd'hui BGFI Holding Corporation S.A.) a souscrit auprès d'OGAR VIE une police d'assurance relative aux droits acquis par les

salariés au titre des indemnités de services rendus. Les indemnités de services rendus ne font donc plus l'objet d'une provision et donnent lieu au paiement annuel d'une cotisation par filiale.

**La neutralisation des écarts de conversion actifs et passifs ;**

**L'étalement des frais d'emprunts et méthode de l'avancement pour les travaux en cours.**

**LES AJUSTEMENTS** visent à reconstituer la réciprocité des comptes intragroupe au bilan (prêts/emprunts, intérêts courus à recevoir/ intérêts courus à payer, comptes courants débiteurs/comptes courants créditeurs) et des opérations intragroupe au compte d'exploitation (achats/ ventes, charges d'intérêts/ produits d'intérêts, subventions accordées/subventions reçues). Ces opérations internes n'ont en principe aucune incidence sur les résultats et réserves consolidés sauf s'il s'agit de corrections comptables majeures, de décalage d'opérations ou de différences de change.

**LES ÉLIMINATIONS** concernent des opérations internes ayant une incidence sur les résultats et réserves consolidés et les participations détenues dans les sociétés du périmètre de consolidation :

- les éliminations des dividendes versés par les sociétés consolidées ;
- les éliminations des résultats internes : cession interne d'actif (sauf dans l'hypothèse où l'actif cédé est considéré comme durablement déprécié) ;
- les éliminations des provisions pour dépréciation des titres relatives aux entreprises consolidées ;
- les éliminations des provisions internes sur créances ou pour risques ;
- les éliminations des titres des sociétés consolidées.

## 2.2. Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan sont principalement constitués :

- des engagements en faveur de la clientèle (cautions, ouvertures de crédits documentaires, etc.) ;
- des engagements reçus de la clientèle (cautions, hypothèques, nantissements, délégations d'assurance décès, etc.). La valeur des garanties réelles est fonction de celle des biens auxquels elles sont rattachées, évaluées le plus souvent à dire d'expert ;

- des valeurs affectées en garantie des opérations du marché monétaire;
- des lignes d'autorisation de découvert, de crédits et d'escomptes.

### 2.3. Normes comptables propres aux activités d'assurance

Les principes comptables et règles d'évaluation propres aux actifs et passifs générés par les contrats d'assurance et les contrats financiers avec une clause de participation à caractère discrétionnaire émis par ASSINCO S.A sont établis conformément aux normes CIMA et maintenus dans les comptes consolidés du groupe.

Les autres actifs détenus et passifs émis par ASSINCO S.A suivent les règles communes à tous les actifs et passifs du groupe et sont présentés dans les postes de même nature du bilan et du compte de résultat consolidés.

#### 2.3.1. Actifs

Les actifs financiers et les immobilisations suivent les modes de comptabilisation décrits par ailleurs, à l'exception des parts de SCI, supports de contrats en unités de compte, qui sont valorisées en date d'arrêté à leur valeur de marché ou leur équivalent, les variations de celle-ci étant comptabilisées au compte de résultat.

Les actifs financiers représentant les provisions techniques afférentes aux contrats en unités de compte sont ainsi présentés en « Placement des entreprises d'assurance » et évalués en date d'arrêté à la valeur de réalisation des supports de référence.

#### 2.3.2. Passifs

Dans les compagnies d'assurance, la notion de fonds de roulement n'est d'aucune utilité et la notion de couverture de certains passifs par les éléments d'actifs est imposée par le principe des engagements réglementés qui disposent que les provisions techniques doivent à toute époque être représentées par des actifs équivalents.

En vue de garantir la sécurité des assurés, la compagnie d'assurance doit constituer des réserves (provisions techniques) à partir de tout ou partie des primes. Ces provisions lui permettront de régler les sinistres et constituent donc une dette envers les assurés.

L'assureur pourrait donc être tenté de diminuer le montant de ces réserves de manière à dégager du résultat, en attendant effectivement les sinistres. Une telle politique mettrait en péril la continuité de la société et au travers d'elle les intérêts des assurés.

Dans l'intérêt des assurés, la capacité des sociétés d'assurances à faire face à leurs engagements doit être contrôlée.

Les provisions techniques d'ASSINCO S.A sont principalement constituées des provisions mathématiques qui correspondent, généralement aux valeurs de rachat des contrats pour faire face aux sinistres futurs pour les risques dont la prime a déjà été encaissée.

À la date de clôture, un test de suffisance du passif est réalisé : le niveau des provisions techniques est comparé à la valeur moyenne. L'ajustement éventuel des provisions techniques est constaté en résultat de la période.

#### 2.3.3. Compte de résultat

L'article 13 nouveau du code CIMA stipule que « la prise d'effet du contrat d'assurance est subordonnée au paiement de la prime par le souscripteur. Il est interdit aux entreprises d'assurance, sous peine des sanctions prévues à l'article 312, de souscrire un contrat d'assurance dont la prime n'est pas payée ou de renouveler un contrat d'assurance dont la prime n'a pas été payée ».

Les produits et les charges comptabilisés au titre des contrats d'assurance émis par le groupe sont présentés au compte de résultat sous les rubriques « Primes ou cotisations acquises, payées ou provisionnées » et « Charges de prestations nettes de cessions et de rétrocessions ».

Les autres produits et charges sont présentés sous les rubriques qui leur sont relatives.

# Rapport des commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés

au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons procédé au contrôle des états financiers consolidés de BGFI Holding Corporation relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015 tels qu'ils sont joints au présent rapport et faisant apparaître des capitaux propres consolidés part du groupe d'un montant de FCFA 220 402 millions, non compris un résultat net consolidé part du groupe bénéficiaire de FCFA 20 511 millions.

Les états financiers consolidés ont été établis sous la responsabilité de la direction générale et présentés au conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces états.

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables au Gabon. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés ne comportent pas d'anomalie significative.

Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces états. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les états financiers consolidés, établis selon les règles et principes comptables applicables au Gabon, sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation.

Par ailleurs, nous avons également procédé à la vérification des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

---

Libreville, le 12 avril 2016

Les commissaires aux comptes:

**PricewaterhouseCoopers**

Anaclet Ngoua, Expert-comptable agréé Cémac

**Ernst & Young**

Ludovic Ngatse, Expert-comptable agréé Cémac

Erik Watremez, Associé

---

# Les résolutions approuvées par l'assemblée générale ordinaire du 2 mai 2016

## Première résolution

L'assemblée générale, après avoir entendu la lecture des rapports du conseil d'administration et des commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice 2015 tels qu'ils ont été présentés et qui font ressortir un total de bilan de deux mille neuf cent quatre-vingt-onze milliards sept cent quatre-vingt-deux millions huit cent six mille soixante-dix-sept (2 991 782 806 077) francs CFA, une situation nette de trois cent sept milliards quatre cent trente un millions trois cent dix-neuf mille quatre cent vingt-cinq (307 431 319 425) francs CFA, y compris un bénéfice net de trente milliards quatre-vingt millions quatre cent quatre-vingt-quatorze mille cent soixante-huit (30 080 494 168) francs CFA.

## Deuxième résolution

L'assemblée générale, après avoir entendu la lecture des rapports du conseil d'administration et des commissaires aux comptes, approuve les comptes sociaux de BGFH Holding Corporation S.A. de l'exercice 2015 tels qu'ils ont été présentés et qui font ressortir un total de bilan de deux cent cinquante un milliards soixante-six millions sept cent douze mille quarante-deux (251 066 712 042) francs CFA, une situation nette de cent soixante-seize milliards trois cent quatre-vingt-dix-neuf millions quarante mille vingt-trois (176 399 040 023) francs CFA, y compris, un bénéfice net de neuf milliards deux cent soixante-seize millions cent vingt-six mille quatre cent un (9 276 126 401) francs CFA.

## Troisième résolution

L'assemblée générale, après avoir entendu le rapport spécial présenté par les commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article 438 de l'Acte Uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique, approuve les termes dudit rapport.

## Quatrième résolution

L'assemblée générale décide d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2015, soit un bénéfice net de neuf milliards deux cent soixante-seize millions cent vingt-six mille quatre cent un francs CFA (9 276 126 401) de la manière suivante :

- **Réserve légale** 4 552 987 094 francs CFA
- **Report à nouveau** 4 723 139 307 francs CFA

Par suite de cette affectation, les comptes ci-dessous présenteront les soldes suivants :

- **Capital social** 141 618 240 000 francs CFA
- **Réserve légale** 28 323 648 000 francs CFA
- **Report à nouveau** 6 457 151 867 francs CFA

L'assemblée générale décide que soit prélevée sur le compte de report à nouveau la somme de cinq milliards trente-cinq millions trois cent quinze mille deux cents (5 035 315 200) francs CFA en vue de la distribution de dividendes.

Le dividende brut par action s'établit à trois mille deux cents (3 200) francs CFA, duquel il conviendra de déduire l'impôt sur le revenu des capitaux mobiliers. Ce dividende sera payable à l'issue de cette assemblée générale.

Par suite de cette distribution de dividendes, les comptes ci-dessous présenteront les soldes suivants :

- **Capital social** 141 618 240 000 francs CFA
- **Réserve légale** 28 323 648 000 francs CFA
- **Report à nouveau** 1 421 836 667 francs CFA

## Cinquième résolution

L'assemblée générale donne quitus plein et entier aux administrateurs pour l'exécution de leur mandat durant l'exercice 2015.

## Sixième résolution

L'assemblée générale décide de maintenir à cinq cent quatre-vingt-un millions quatre cent mille francs CFA (FCFA 581 400 000) le montant brut des indemnités de session allouées au conseil d'administration au titre de l'exercice 2016.

## Septième résolution

L'assemblée générale confère tous pouvoirs à tout porteur des présentes afin d'effectuer toutes les formalités légales obligatoires. ■



## RÉSEAU ET POINTS DE CONTACT

En 2015, le Groupe  
BGFIBank a ouvert  
un siège au Sénégal  
et 14 agences  
en Côte d'Ivoire,  
au Cameroun, en RDC,  
au Gabon, en Guinée  
Équatoriale, au Congo  
et à Madagascar.

## RÉSEAU ET POINTS DE CONTACT

Le réseau Afrique – Europe  
du Groupe BGFIBank

103

# VI

## Adresses des sièges sociaux :

### Groupe BGFIBank / BGFI Holding Corporation s.A.

Boulevard Georges Rawiri – La Sablière  
B.P. 25200 Libreville – Gabon  
Tél. +241 01 44 17 08 – 01 44 17 10  
Fax +241 01 44 17 11

### BGFIBank Bénin

Carre Num. 38 – Rue Dako Donou  
Quartier Tokpa Hoho Guinkomey  
B.P. 42 70 – Cotonou 01  
Tél. +229 21 36 48 50 – 21 31 33 54  
Fax +299 21 31 33 39

### BGFIBank Cameroun

Avenue de Gaulle, angle rue Carras  
B.P. 660 Douala – Bonanjo  
Tél. +237 33 42 64 64  
Fax +237 33 43 33 86

### BGFIBank Congo

Bd Denis Sassou Nguesso,  
face Ambassade de France,  
Centre-ville  
B.P. 14 579 Brazzaville  
Tél. +242 06 632 65 05

### BGFIBank Côte d'Ivoire

Plateau, Avenue Joseph Anoma 01  
B.P. 11 563 Abidjan  
Tél. +225 20 25 88 00  
Fax +225 20 32 62 92

### BGFIBank Gabon

1295, Boulevard de l'Indépendance  
B.P. 2253 Libreville  
Tél. +241 01 76 23 26  
Fax +241 01 74 44 56



**BGFI Bank**  
*Votre partenaire pour l'avenir*

## BGFIBank Guinée Équatoriale

Carretera de Luba  
B.P. 749 – Malabo  
Tél. +240 333 09 63 52  
Fax +240 333 09 63 73

## BGFIBank Madagascar

Explorer Business Park  
– Ankorondrano  
B.P. 770 – Poste Centrale  
Antananarivo 101 – Madagascar  
Tél. +261(0) 20 22 329  
Fax +261(0) 20 22 329 13

## BGFIBank RDC

125, Boulevard du 30 Juin  
Kinshasa – Gombe  
B.P. 7891 Kinshasa I  
Tél. +243 99 58 33 333  
+243 99 58 09 999

## BGFIBank São Tomé & Príncipe

Avenida Marginal 12 de Juho,  
Museo Nacional  
C.P. N°744, Cidade de São Tomé  
Tél. +239 222 16 03  
Fax +239 222 17 13

## BGFIBank Sénégal

Dakar Plateau  
122 rue Félix Faure,  
angle avenue de la République  
B.P. 21045 – Dakar  
Tél. +221 23 839 97 00  
Fax +221 33 822 48 28

## BGFI International

10/12, Rue Général FOY  
75008 Paris  
Tél. +33 1 45 62 62 70  
Fax +33 1 45 62 62 72

## BGFIBourse

Boulevard du Bord de mer  
2<sup>e</sup> étage  
Immeuble « Les Dauphins »  
Batterie 4  
B.P. 2253 – Libreville – Gabon  
Tél. +241 02 07 0768  
+241 04 29 29 63

## BGFICapital

Boulevard du Bord de mer  
2<sup>e</sup> étage  
Immeuble « Les Dauphins »  
Batterie 4  
B.P. 25200 – Libreville – Gabon  
Tél. +241 01 44 17 08 – 01 44 17 10  
Fax +241 01 44 17 11

## FINATRA

Boulevard de l'Indépendance  
Immeuble Concorde  
B.P. 8645 Libreville – Gabon  
Tél. +241 01 77 40 82 – 01 77 53 96  
Fax +241 01 77 40 87

## LOXIA

Avenue Victor Schoelcher  
Immeuble « Le Pekin II »  
B.P. 2253 Libreville – Gabon  
Tél. +241 01 74 08 58

## ASSINCO

Boulevard de l'Indépendance  
Immeuble Concorde  
B.P. 7812 Libreville – Gabon  
Tél. +241 01 72 19 25 / 26 / 28  
Fax +241 01 72 19 29

## Ogar International

Immeuble Delta Sur  
1881 Boulevard de l'Indépendance  
B.P. 201 – Libreville – Gabon  
Tél. +241 01 76 15 96  
+241 01 76 04 95  
+241 01 79 76 00  
Fax +241 01 76 58 16  
+241 01 74 46 43  
[www.groupeogar.com](http://www.groupeogar.com)  
[infos@groupeogar.com](mailto:infos@groupeogar.com)

## Hedenia

Boulevard Georges Rawiri,  
La Sablière  
B.P. 25200 – Libreville – Gabon  
Tél. +241 01 44 17 12  
Fax +241 01 44 17 12

## BBS, School of Management

Quartier Saint-Benoît  
B.P. 25172 Libreville – Gabon  
Tél. +241 01 76 90 33 / 34  
Fax +241 01 75 90 35

## Fondation BGFIBank

Boulevard Georges Rawiri  
La Sablière  
B.P. 25200 Libreville – Gabon  
Tél. +241 01 44 17 12  
Fax +241 01 44 17 12



Éditeur responsable : direction générale du Groupe BGFIBank, Libreville, Gabon  
Conception et mise en page : une collaboration M&C.M ([www.mcmanagement.be](http://www.mcmanagement.be)) et De Visu Digital Document Design ([www.devisu.com](http://www.devisu.com))  
Rédaction : Marc-F. Everaert ([mfe@mcmanagement.be](mailto:mfe@mcmanagement.be)) avec la participation et l'input de cadres et dirigeants du Groupe BGFIBank  
Photos : Marc-F. Everaert / Fotolia (couverture) / sources diverses Groupe BGFIBank  
Impression : ARTOOS | HAYEZ, Belgique



**BGFI Bank**  
*Votre partenaire pour l'avenir*

[www.bgfi.com](http://www.bgfi.com)