

# SE RÉINVENTER POUR OFFRIR LE MEILLEUR

RAPPORT ANNUEL 2016 | Groupe BGFIBank



**BGFI**Bank  
*Votre partenaire pour l'avenir*

1	<b>PARTIE 1 - ANALYSES ET PERSPECTIVES DU GROUPE BGFIBank</b>
3	Éditorial du président-directeur général Henri-Claude Oyima
5	Focus sur le plan stratégique Excellence 2020 : « Construire un groupe financier africain pour le monde »
7	Excellence 2020 : la synthèse des faits marquants de 2016 et les perspectives 2017
9	- À propos d'Excellence 2020 - Trois questions à Madame Huguette Oyini, nouveau directeur général adjoint du Groupe BGFIBank
11	<b>PARTIE 2 - LES PERFORMANCES DES QUATRE PÔLES MÉTIERS DU GROUPE BGFIBank</b>
12	Bref panorama
12	La banque commerciale et son réseau international
18	- Grand angle - La banque digitale, atout stratégique et levier de croissance
47	La banque d'investissement
51	Les services financiers spécialisés
60	L'assurance
67	<b>PARTIE 3 - LA GOUVERNANCE, ADN DE L'EXCELLENCE DU GROUPE BGFIBank</b>
68	Les missions de BGFI Holding Corporation
70	Une organisation tournée vers la surveillance
71	La structure organisationnelle
72	L'organe délibérant
72	L'organe exécutif
76	- Analyse - Qu'est-ce que l'excellence prévisionnelle?
77	- Focus sur la fonction Conformité
81	<b>PARTIE 4 - UN GROUPE FINANCIER AFRICAIN QUI SAIT ALLIER RENTABILITÉ ET CITOYENNETÉ</b>
82	Le bilan social du Groupe BGFIBank
86	BBS, École Supérieure de la Banque
89	La Fondation BGFIBank
91	<b>PARTIE 5 - LA PERFORMANCE FINANCIÈRE</b>
92	Les comptes annuels de BGFI Holding Corporation
97	Les états financiers consolidés et notes annexes
110	Les résolutions approuvées par l'assemblée générale ordinaire du 18 mai 2017
111	<b>PARTIE 6 - RÉSEAU ET POINTS DE CONTACT</b>

# GROUPE BGFIBank

CHIFFRES  
EN MILLIONS

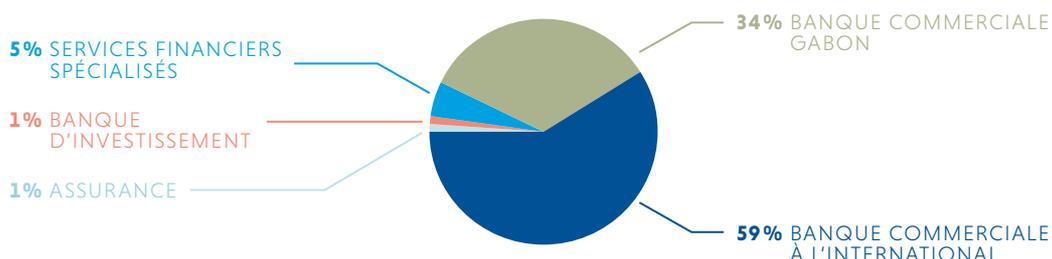
	2014 XAF	2015 XAF	2016 XAF	2016 conversion EUR	2016 conversion USD
<b>TOTAL DU BILAN</b>	3 076 648	2 991 783	<b>2 935 184</b>	4 475	4 712
Situation nette globale	287 847	307 431	<b>329 643</b>	503	529
Situation nette part du groupe	227 637	240 912	<b>260 725</b>	397	419
Dépôts de la clientèle	2 443 776	2 230 645	<b>2 007 481</b>	3 060	3 223
Crédits à la clientèle	1 905 234	1 976 959	<b>1 908 453</b>	2 909	3 064
Produit net bancaire	186 336	218 149	<b>220 569</b>	336	360
Frais généraux	-109 314	-115 410	<b>-131 750</b>	-201	-215
dont dotations aux amortissements	-10 316	-9 851	<b>-11 987</b>	-18	-20
Résultat brut d'exploitation	78 059	106 920	<b>91 601</b>	140	149
Dotation nette aux provisions	-33 291	-47 877	<b>-30 845</b>	-47	-50
<b>RÉSULTAT NET</b>	24 223	30 080	<b>39 424</b>	60	64
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	15 712	20 511	<b>28 553</b>	44	47

Coefficient brut d'exploitation → FG y compris dotations aux amortiss. / PNB	59 %	53 %	<b>59 %</b>
Ratio de solvabilité → fonds propres / risques bancaires	14 %	16 %	<b>17 %</b>
Ratio de rentabilité → résultat net / situation nette hors résultat période	9 %	11 %	<b>14 %</b>
Ratio de rentabilité part du groupe → résultat net / situation nette hors résultat période	7 %	9 %	<b>12 %</b>
Taux de rendement → résultat net / total du bilan	0,8 %	1 %	<b>1 %</b>

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 2016: USD/XAF = 622,8522  
 • Les données « P&L » sont converties au taux moyen du mois de décembre 2016: USD/XAF = 613,4752

## Contribution au PNB consolidé par métiers AU 31/12/2016

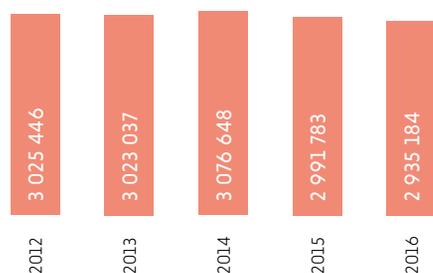


SOMMAIRE



# LES CHIFFRES CLÉS

« La performance 2016 est au rendez-vous malgré une conjoncture économique souvent dégradée. » Henri-Claude Oyima



TOTAL DU BILAN



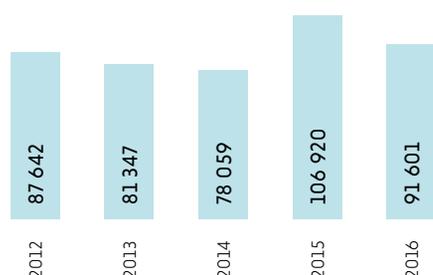
DÉPÔTS DE LA CLIENTÈLE



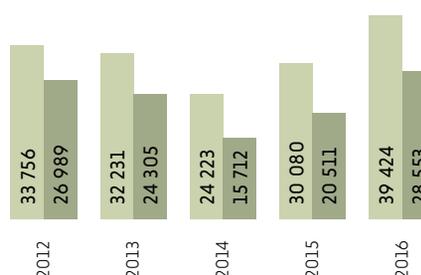
CRÉDITS À LA CLIENTÈLE



PRODUIT NET BANCAIRE



RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION



RÉSULTAT NET

■ Résultat net  
■ Résultat net part du groupe

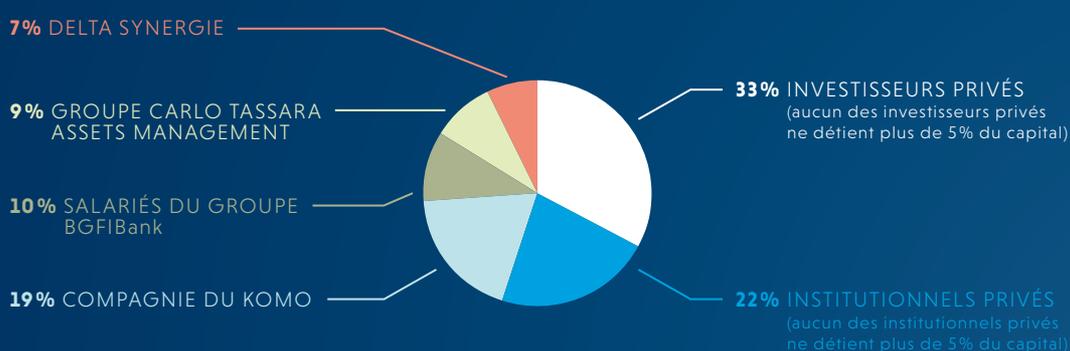
Les graphiques sont présentés en XAF millions.

SOMMAIRE



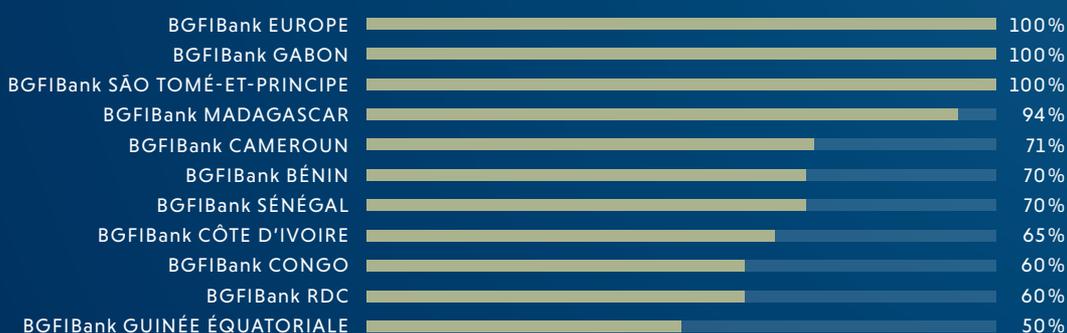
# BGFI HOLDING CORPORATION S.A.

## Actionnariat de BGFI Holding Corporation AU 31/12/2016



## Métiers et participations AU 31/12/2016

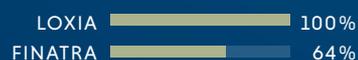
### BANQUE COMMERCIALE



### ASSURANCE



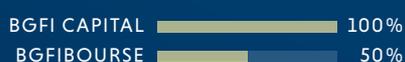
### SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS



### CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS



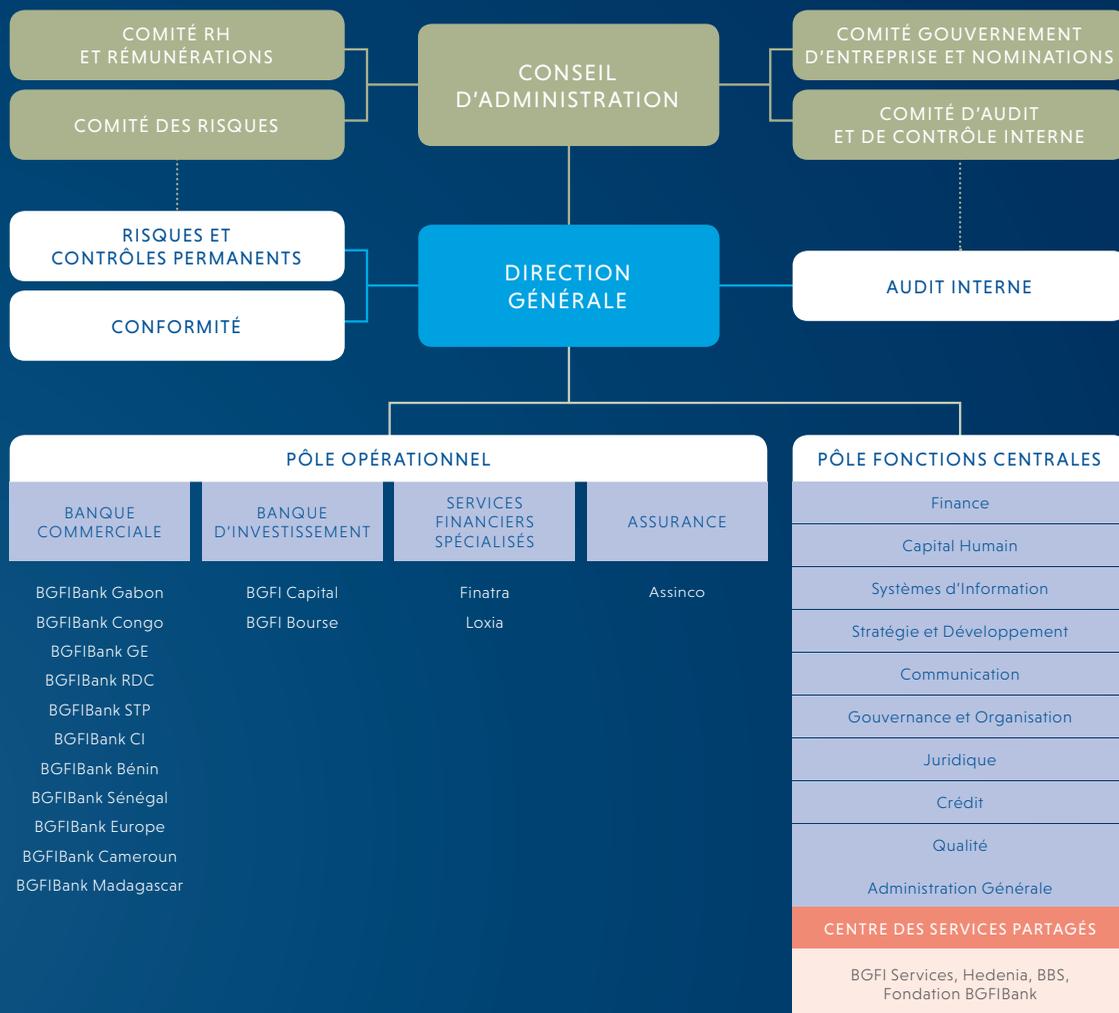
### BANQUE D'INVESTISSEMENT BGFI INVESTMENT BANKING



SOMMAIRE



# L'organisation du Groupe BGFIBank



## La composition du conseil d'administration AU 31/12/2016



**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 ONOUIÉ**  
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



**PARTIE 1**  
ANALYSES  
ET PERSPECTIVES  
DU GROUPE  
BGFIBank



# L'EXCELLENCE AU SERVICE DU GROUPE BGFIBank RÉSUMÉE EN SIX POINTS

**UN IDÉAL :** la recherche perpétuelle de l'excellence

**UNE VISION :** construire un groupe financier africain pour le monde

**QUATRE MÉTIERS :** Banque commerciale, Banque d'investissement,  
Services financiers spécialisés, Assurance

**QUATRE ZONES D'IMPLANTATION :** Gabon, CEEAC (Communauté Économique  
des États de l'Afrique Centrale), CEDEAO (Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest),  
EAMOI (Europe/Asie/Moyen-Orient/Océan Indien)

**QUATRE AXES :** axe excellence commerciale, axe excellence humaine,  
axe excellence organisationnelle, axe excellence prévisionnelle

**UN SOCLE :** la gouvernance



# ÉDITORIAL

## DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL HENRI-CLAUDE OYIMA

### Excellence prévisionnelle et refondation : 2016, engagements tenus



C'est avec fierté et confiance que je conclus cet exercice 2016 en profitant de cette tribune du rapport d'activité pour faire le point et mettre en perspective à la fois notre activité mais également les éléments de contexte de celle-ci.

Fierté d'abord pour les résultats exceptionnels obtenus malgré les difficultés économiques, politiques et réglementaires. Une fierté que je souhaite partager avec les 2 000 collaborateurs du groupe ainsi que l'ensemble des administrateurs. L'objectif « Excellence 2020 » est à portée de main et ce sont bien ses composantes commerciales, humaines, organisationnelles et prévisionnelles qui, déployées sur le marché africain, vont en permettre l'atteinte.

Confiance ensuite en notre vision stratégique qui jamais ne se départit des principes de réalité. L'ADN de BGFIBank est plus que jamais de monter en gamme et en puissance en Afrique mais pas à n'importe quel prix. C'est notre expertise prévisionnelle, véritable culture d'entreprise qui passe notamment par notre connaissance des risques et notre performance opérationnelle, qui se traduit par une rentabilité partagée par l'ensemble de nos métiers et filiales.

TOUTES NOS ACTIONS DOIVENT ÊTRE  
PLACÉES SOUS LE SIGNE DE NOTRE  
IDÉAL COMMUN : LA RECHERCHE  
PERPÉTUELLE DE L'EXCELLENCE

L'atteinte de nos objectifs fixés dans le plan « Excellence 2020 » (voir infra) nécessite bien évidemment une vigilance de chaque instant. On peut relever cependant pour chacun des axes des réalisations concrètes qui représentent autant d'objectifs atteints. Ainsi, dans le champ de l'excellence commerciale on notera en 2016 le lancement de BGFExpress et du Mobile Banking; concernant l'axe de l'excellence humaine on soulignera la réalisation de la deuxième enquête sociale interne sur les problématiques de management, de conditions de travail et de gestion des carrières à l'échelle du groupe; l'axe de l'excellence organisationnelle s'est quant à lui illustré par la nomination d'une directrice générale adjointe à mes côtés; et enfin, concernant l'excellence prévisionnelle, on a pu s'assurer en 2016 de l'entrée en vigueur du règlement N°01/CEMAC/UMAC/COBAC du 27 mars 2015 relatif à la supervision des holdings financières et à la supervision transfrontière.

L'année 2016 a été celle de la refondation et l'année 2017 va être celle de la transformation. Deux modalités de management qui témoignent de notre culture de l'adaptation qui cependant jamais n'altère le cap stratégique.

« L'objectif Excellence 2020  
est à portée de main et ce sont bien  
ses composantes commerciales,  
humaines, organisationnelles  
et prévisionnelles qui vont  
en permettre l'atteinte. »

« J'aime à comparer  
ce chemin à celui du navigateur  
qui se doit de s'adapter aux caprices  
imprévisibles de la météo. »

J'aime à comparer ce chemin à celui du navigateur qui, sans jamais oublier son port de destination, se doit de s'adapter aux caprices imprévisibles de la météo. Une météo qui s'appelle dans notre activité conjoncture économique, environnement réglementaire et juridique, contexte politique qui obscurcissent ou au contraire éclairent notre route. C'est clairement ce que nous avons fait en 2016 en transformant la holding en assujettie afin de procéder désormais à une supervision sur base consolidée. C'est que le navire est solide et son équipage fiable et compétent.

## NOTRE OBJECTIF PRINCIPAL EN 2017 : GARANTIR LA PERFORMANCE ET LA PÉRENNITÉ DU GROUPE BGFIBank

Pour 2017 notre leitmotiv est donc de passer de la Refondation (2016) à la Transformation (2017) qui se cristallise sur un enjeu, sept défis, vingt objectifs spécifiques et douze projets structurants.

- ▶ L'enjeu c'est bien la supervision sur base consolidée qui permet désormais une meilleure lisibilité du groupe.
- ▶ Les sept défis se focalisent sur la maîtrise des risques en matière de gouvernance, de crédit, de croissance, de rupture de compétences, opérationnelle, informatique, ainsi que les défis comptables et financiers
- ▶ L'année 2017 est placée sous le signe de la Transformation qui vise à accompagner efficacement l'objectif général d'assurer la rentabilité pour garantir la pérennité du Groupe BGFIBank. Cet objectif général se décline en 20 objectifs spécifiques.
- ▶ Enfin, douze chantiers structurants synthétisent l'enjeu, les défis et les objectifs assignés à BGFIBank Holding Corporation S.A. afin de moderniser et adapter les outils du Groupe BGFIBank.

Dans ce contexte de haute cohérence stratégique, la performance a bien entendu été au rendez-vous malgré une conjoncture économique souvent dégradée par une tendance

baissière des prix des matières premières et une instabilité réglementaire ou politique. C'est ainsi que nos ratios de performance sont de 1,6% de coût du risque (crédits et opérationnels), 14% de rentabilité sur fonds propres, 17% de solvabilité et 59% de coefficient brut d'exploitation. Nos ratios prudentiels sont quant à eux de 116% de liquidité, 13% de couverture des risques, 88% de transformation à long terme, 175% de couverture des immobilisations.

## FORMER EN AFRIQUE LES FUTURS BANQUIERS DE L'AFRIQUE

Vous retrouverez tout au long de ce rapport d'activité 2016 bien entendu d'autres indicateurs par filières ou filiales qui illustrent tous une gestion prudentielle de l'ensemble de nos activités. Les objectifs sont toujours dépassés. C'est une de mes grandes fiertés que je tiens ici à partager avec mes collaborateurs dont la moyenne d'âge est de 37ans. Ils sont jeunes comme l'est la population africaine. Beaucoup de femmes également à des postes de direction. C'est une autre fierté du Groupe BGFIBank qui y voit un écho à la société africaine souvent dynamisée par les femmes. Le Groupe BGFIBank étant un reflet de l'excellence africaine, il ne pouvait pas laisser sur le bas-côté de la route les jeunes méritants dont le seul handicap était d'être nés pauvres. Bien sûr le Groupe BGFIBank ne bouleversera pas l'ordre des choses mais il veut aussi laisser sa marque citoyenne. Son école supérieure de la banque, centre de formation d'excellence pour l'ensemble de la sous-région ainsi que les bourses dispensées par notre Fondation BGFIBank en témoignent. C'est une autre fierté.

## CONSTRUIRE UN GROUPE FINANCIER AFRICAIN POUR LE MONDE

Si l'Afrique est souvent perçue par les pays de l'OCDE comme la nouvelle frontière, pour les Africains, il s'agit de la leur. L'économie doit être développée par les Africains, pour les Africains mais aussi pour le monde. Pour cela il nous faut encore plus d'intégration régionale (des mesures de simplifications des échanges commerciaux et financiers s'imposent) et le Groupe BGFIBank s'y emploie, à la mesure de ses moyens par son modèle d'organisation géographique en constituant des pôles régionaux aux services partagés mais aussi en brassant les populations de ses managers.

Échanges et partages lèvent les à priori, resserrent les équipes et optimisent les ressources. Reste aux politiques à en faire de même en ouvrant davantage les frontières. L'ouverture se fait alors dans les esprits et une zone économique cohérente et régulée émergera.

Le Groupe BGFIBank s'y prépare depuis longtemps.

**HENRI-CLAUDE OYIMA**  
Président-Directeur Général





## FOCUS SUR LE PLAN STRATÉGIQUE EXCELLENCE 2020 :

# « CONSTRUIRE UN GROUPE FINANCIER AFRICAIN POUR LE MONDE »

Le projet d'entreprise donne du sens à l'entreprise en lui permettant de mobiliser et fédérer les équipes et de constituer le fondement de toutes les démarches politiques et stratégiques. Au final il est la représentation commune que se font de l'entreprise ses dirigeants, ses managers et ses salariés.

Le plan stratégique du Groupe BGFIBank s'intitule « Excellence 2020 » et il vise à « Construire un groupe financier africain pour le monde ». L'idéal de recherche perpétuelle de l'excellence est incarné par 5 valeurs clés déclinées sous l'acronyme TITRE :

**TRAVAIL :** Il désigne l'effort et l'implication nécessaires pour satisfaire les parties prenantes et aboutir à l'Excellence. Il permet d'atteindre la performance à tous les niveaux avec une implication forte de chacun, une exigence et une rigueur permanente.

**INTÉGRITÉ :** L'intégrité est l'honnêteté et l'attachement aux règles de conduite du Groupe BGFIBank, qui favorisent des rapports basés sur la confiance.

**TRANSPARENCE :** La transparence désigne le modèle de gestion et de gouvernance du Groupe BGFIBank qui s'emploie

à communiquer régulièrement sur ses engagements, ses résultats et ses méthodes.

**RESPONSABILITÉ :** La responsabilité est le devoir de répondre d'un fait, de tenir ses engagements et d'assumer ses décisions.

**ESPRIT D'ÉQUIPE :** C'est partager une vision commune qui engage l'équipe dans une dynamique ambitieuse au sein de laquelle chacun trouve le sens qu'il souhaite donner à son accomplissement personnel dans un projet collectif. C'est également mettre en commun les compétences, faire jouer les synergies et les diversités, fidéliser l'ensemble des collaborateurs du groupe.

## LE PLAN STRATÉGIQUE

« EXCELLENCE 2020 » porte également une vision déclinée en 4 axes stratégiques :

- **L'excellence commerciale**  
Les meilleurs métiers et produits pour un financement adapté de l'économie;
- **L'excellence humaine**  
Les meilleurs talents à tous les niveaux partagent le même sens de la responsabilité;
- **L'excellence organisationnelle**  
Les meilleurs systèmes pour bien structurer l'entreprise et la porter vers l'avant;
- **L'excellence prévisionnelle**  
Les meilleurs dispositifs de contrôle de risques internes et externes.

## NEUF DÉFIS SE PROFILENT

À L'HORIZON 2020 que le Groupe BGFIBank s'emploie à relever :

- L'optimisation de la gouvernance;
- Le renforcement des fonds propres des filiales;
- La mise en conformité réglementaire;
- La gestion et la maîtrise des risques;
- L'optimisation et la consolidation des systèmes d'information;
- La consolidation et le renforcement du capital humain;
- La diversification des métiers;
- L'expansion transfrontalière;
- Le développement de l'innovation.

## TROIS PILIERS PERMETTENT LA MESURE DE LA PERFORMANCE :

### 1 Pilier 1 : Respect de la réglementation prudentielle sur l'ensemble des territoires d'implantation

- Conformité réglementaire de la gouvernance
- Conformité du niveau de fonds propres
- Respect des ratios prudentiels
- Respect des règles de classification et de provision des créances
- Conformité du dispositif de contrôle interne

### 2 Pilier 2 : Respect des ratios de gestion définis par le groupe

- Ratio de solvabilité  $\geq 12\%$
- Rentabilité sur fonds propres  $\geq 12\%$
- Coût du risque spécifique  $\leq 1,5\%$
- Coefficient brut d'exploitation  $\leq 55\%$

### 3 Pilier 3 : Mise en œuvre des indicateurs de performance suivants les 4 axes stratégiques

- **Excellence commerciale (Saisir de nouvelles opportunités)**
  - Innovation digitale
  - Relation client
  - Diversification des revenus
  - Distribution multicanal

### • Excellence humaine (Soutenir le développement du groupe à travers un capital humain performant)

- Dispositif de gestion des talents
- Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
- Transfert et développement des compétences
- Processus automatisé de gestion du capital humain

### • Excellence organisationnelle (Les meilleurs systèmes pour bien structurer le groupe)

- Supervision sur base consolidée
- Système d'information performant, sécurisé et intégré
- Industrialisation des processus et démarche qualité
- Séparation des tâches pour toutes les activités

### • Excellence prévisionnelle (Renforcer le dispositif de contrôle interne)

- Promouvoir la culture de contrôle
- Déployer des systèmes performants de contrôle et de gestion des risques
- Assurer la solidité des fonds propres
- Implémenter un système de pilotage de l'information financière



# EXCELLENCE 2020 : LA SYNTHÈSE DES FAITS MARQUANTS DE 2016 ET LES PERSPECTIVES 2017



« Excellence 2020 :  
un cap partagé par l'ensemble  
des collaborateurs. »

La boussole du plan « Excellence 2020 » fixe un cap partagé par l'ensemble des collaborateurs qui œuvrent à sa concrétisation dans l'ensemble des filières et pays d'implantation du Groupe BGFIBank. Les quatre axes d'excellence ont pu s'épanouir malgré un contexte économique, juridique et réglementaire contrasté. Aperçu.

## ► L'EXCELLENCE COMMERCIALE

- le développement de BGFIBank International avec l'extension de l'agrément accordé par l'ACPR à Paris ainsi que le changement de dénomination sociale en devenant « BGFIBank Europe »;
- la signature d'une convention visant à commercialiser des produits d'assistance/assurance adossés aux cartes bancaires VISA;
- la diversification de l'offre des produits et services avec le lancement de BGFIBank Express, Mobile Banking et BGFIBank Notes.

## ► L'EXCELLENCE HUMAINE

- le déploiement de quatre programmes de formations stratégiques : MFT, ITB, CESA Management, Séminaire Métier et la formation sur la nouvelle réglementation applicable et la diffusion de la culture du contrôle;
- le renforcement du système d'information RH par l'acquisition d'un outil centralisé et commun de gestion des ressources humaines pour l'ensemble des sociétés du groupe;
- la réalisation de la deuxième enquête sociale interne sur les problématiques de management, de conditions de travail et de gestion des carrières à l'échelle du groupe.

## ► L'EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE

- le renforcement et la mutualisation du système d'information dans l'ensemble des filiales avec SIMAO, SIMAC et SIMPA.
- le déploiement progressif de l'outil de consolidation et d'analyse budgétaire : core banking intégré, Sopra Banking Amplitude et reporting « Business Object ».

## ➤ L'EXCELLENCE PRÉVISIONNELLE

- la nomination d'administrateurs indépendants au sein des CA de l'ensemble des filiales conformément à la réglementation;
- l'entrée en vigueur du règlement N°01/CEMAC/UMAC/COBAC du 27 mars 2015 relatif à la supervision des holdings financières et à la supervision transfrontière;
- le lancement du projet de mise en place de scénarii de crises du groupe.

## PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES

Les engagements tenus en 2016 seront amplifiés en 2017 et ceci malgré des perspectives de croissance contrastées dans les différentes zones d'implantation.

Si le Gabon risque de continuer de souffrir de la baisse du cours des matières premières, il demeurera le creuset du développement de gisements de croissance avec notamment la montée en puissance de la digitalisation et des services financiers spécialisés.

En Afrique centrale, le Congo et le Cameroun vont très certainement voir leur économie continuer de s'améliorer au regard d'investissements structurants.

En Afrique de l'Ouest les économies ivoirienne et sénégalaise vont continuer leur croissance incluant dans ce cycle vertueux la montée en gamme des filiales de la sous-région.

Madagascar ainsi que São Tomé-et-Principe se caractérisent par des périmètres économiques réduits qui n'en demeurent pas moins stables, ce qui procure de la visibilité aux filiales qui y sont implantées.

L'Europe se repositionne comme un hub pour le groupe et la banque d'investissement devrait profiter de l'excellente image du Groupe BGFIBank pour continuer des syndications bancaires de premier ordre afin d'accompagner le décollage économique de l'Afrique.

« Les engagements tenus en 2016  
seront amplifiés en 2017  
et ceci malgré des perspectives  
de croissance contrastées dans  
les différentes zones d'implantation. »



## QUELLE EST LA MISSION DÉVOLUE À CE NOUVEAU POSTE ?

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

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

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

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



# TROIS QUESTIONS À MADAME HUGUETTE OYINI, NOUVEAU DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT DU GROUPE BGFIBank

« L'accent particulier porté sur l'axe prévisionnel nous oblige à une parfaite maîtrise de la réglementation de nos différents territoires d'implantation. »

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

L'UNE DES CARACTÉRISTIQUES FORTES DE BGFIBank C'EST L'EXPERTISE PRUDENTIELLE. COMMENT ENTENDEZ-VOUS LA GARANTIR ?

Le Groupe BGFIBank a défini, dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie de développement, quatre axes stratégiques, avec un accent particulier porté sur l'axe prévisionnel.

Cette orientation nous oblige à une parfaite maîtrise de la réglementation de nos différents territoires d'implantation. Nous en avons 8 distincts dans le groupe, en considérant les autorités de régulation des métiers Assurances (CIMA) et de Bourses (COSUMAF).

Outre son engagement de se conformer scrupuleusement aux exigences légales et réglementaires qui lui sont applicables, la discipline du Groupe BGFIBank réside également dans sa définition de normes internes plus contraignantes et orientées vers les meilleurs standards internationaux possibles.

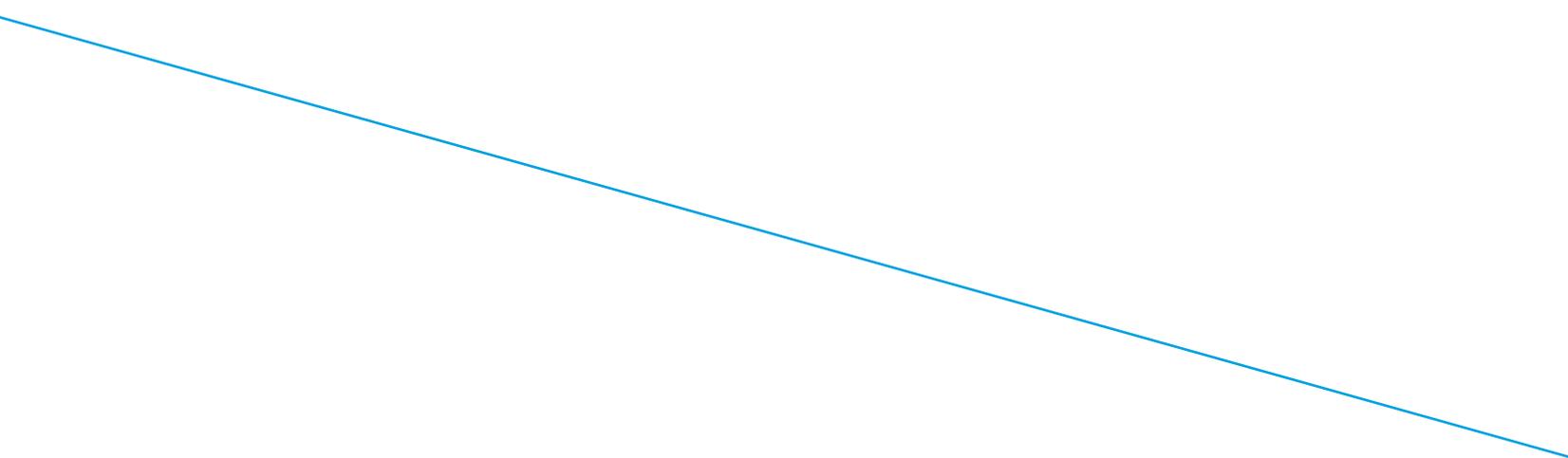
Une veille permanente sur l'évolution des différents dispositifs réglementaires et prudentiels est également un élément qui concoure au renforcement de notre expertise, avec le déploiement de campagnes régulières de sensibilisation de nos collaborateurs.

« BGFIBank reste un groupe solide avec une bonne capacité de résilience. »

LE PRÉSIDENT OYIMA ÉVOQUE DANS SON ÉDITORIAL UNE ANNÉE 2016 CARACTÉRISÉE PAR DES ENGAGEMENTS TENUS. QUELS SONT VOS COMMENTAIRES À CE SUJET ?

2016 est effectivement l'année des engagements tenus au regard de la réalisation des objectifs ambitieux que le groupe s'est fixés dans le cadre d'« Excellence 2020 ».

La pertinence et la clairvoyance des choix est confirmée : BGFIBank reste un groupe solide avec une bonne capacité de résilience dans un contexte économique difficile, marqué par la nécessaire satisfaction de nos parties prenantes : les actionnaires qui attendent fort légitimement des dividendes de leur investissement, les clients dont on doit constamment satisfaire les attentes et besoins, et enfin les régulateurs des zones où nous sommes implantés.



**PARTIE 2**  
LES PERFORMANCES  
DES QUATRE  
PÔLES MÉTIERS  
DU GROUPE  
BGFIBank



# BREF PANORAMA

Le Groupe BGFIBank a toujours su, depuis sa création en 1971 au Gabon, associer croissance et performance financière grâce à une adaptation permanente aux attentes du marché et aux exigences réglementaires.

C'est par une approche globale que le groupe entend répondre à chaque segment de clientèle via une offre dédiée. Du petit commerçant à l'État en passant par les PME-PMI, la clientèle privée haut de gamme, les particuliers salariés, les organismes institutionnels, les groupes multinationaux et les grandes entreprises, le Groupe BGFIBank a intégré quatre pôles métiers distincts qui répondent à un large spectre de problématiques :

**LA BANQUE COMMERCIALE** BGFIBank qui elle-même propose quatre types d'offres bancaires à savoir la banque des entreprises, la banque de détail, la banque privée et la banque des états et des organismes institutionnels;

**LA BANQUE D'INVESTISSEMENT** BGF Investment Banking et ses trois lignes d'activité que sont l'ingénierie financière, le conseil et le courtage en bourse;

**LES SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS** : Finatra qui propose le crédit à la consommation, le crédit d'équipement, le crédit-bail, le leasing et l'affacturage et Loxia qui propose des services de micro finance.

**L'ASSURANCE** avec Assinco qui propose ses services dans les domaines de l'IARDT.

## LA BANQUE COMMERCIALE ET SON RÉSEAU INTERNATIONAL

La volonté clairement affichée par le président Oyima de « Construire un groupe financier africain pour le monde » se traduit par des implantations géographiques qui soutiennent cette promesse. Le réseau de BGFIBank est actif dans quatre grands pôles régionaux qui ont chacun leur cohérence socio-économique :

- La région Gabon qui comporte BGFIBank Gabon ainsi que les services financiers de Finatra et Loxia qui complètent son offre bancaire et Assinco, compagnie d'assurances intégrée;
- La région CEEAC (Communauté Économique des États d'Afrique Centrale) qui comprend le Congo, la RDC, la Guinée équatoriale, São Tomé-et-Principe ainsi que le Cameroun;
- La région CEDEAO (Communauté Économique Des États d'Afrique de l'Ouest) avec la Côte d'Ivoire, le Bénin et le Sénégal;
- La région EAMOI (Europe-Océan Indien) qui associe BGFIBank Madagascar à BGFIBank Europe.



Afin d'assurer au groupe cohérence, lisibilité et visibilité, chaque région est animée par un directeur régional qui veille à la bonne implémentation au niveau local de la stratégie et des politiques générales du groupe. Ils sont à ce titre également membres du comité exécutif de BGF Holding Corporation.

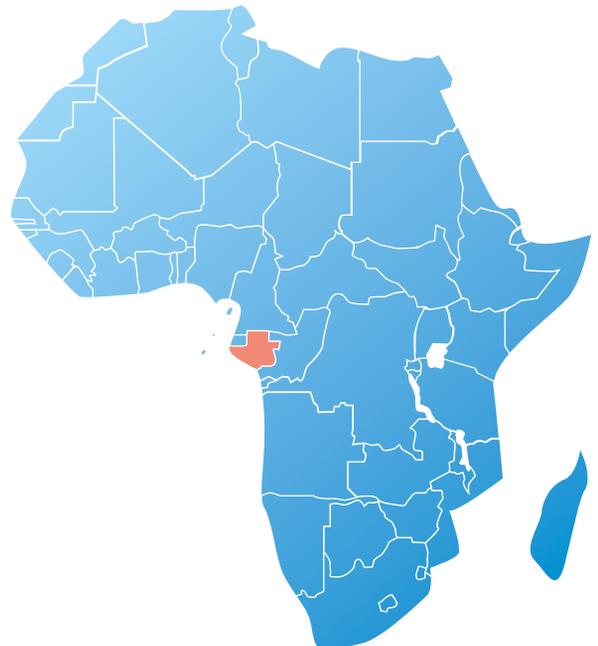




« La banque commerciale BGFIBank (banque des entreprises, banque de détail, banque privée et banque des états et des organismes institutionnels) est active dans quatre grands pôles régionaux. »

## LA ZONE GABON

Leader du marché gabonais, BGFIBank Gabon est un acteur historique présent depuis plus de 45 ans qui a su bâtir cette position en ne cessant jamais d'adapter et de compléter son offre. Avec Finatra, les services bancaires sont utilement complétés par des activités de crédit d'équipement, de crédit-bail, de leasing et d'affacturation. Avec Loxia, l'offre répond aux attentes de l'économie informelle en proposant des formules d'épargne et de microcrédit originales. Enfin, avec Assinco, la banque s'inscrit dans la logique de la bancassurance, élargissant ainsi le spectre de son offre en proposant des services d'assurance IARDT.



# BGFIBank Gabon

## MALGRÉ UNE ÉCONOMIE AU RALENTI, BGFIBank GABON A CONSOLIDÉ UN VÉRITABLE ÉCOSYSTÈME DIGITAL

L'économie du Gabon n'a pas été exceptionnelle en 2016 avec un baril inférieur à 50 USD en moyenne et une période d'élection présidentielle qui a ralenti l'activité économique. Dans ces conditions altérées, la banque n'a réellement été active en matière de crédit que de janvier à juin. Aucune nouvelle agence n'a été ouverte et la banque a profité de cette période pour accélérer la mise en place de la digitalisation bancaire et préparer sa montée en puissance en 2017 avec le développement d'un véritable écosystème digital. BGFIBank Gabon va lancer en 2017 une gamme de services digitaux nettement supérieurs à ceux qu'offre la concurrence avec notamment le déploiement des GAB intelligents.

Mais cet avantage concurrentiel est présent également dans l'accès aux guichets - BGFIBank est par exemple la seule banque à ouvrir jusqu'à 20 heures - et dans le développement de produits traditionnels tels que le BGFINotes, sorte de traveller chèque certifié aux caractéristiques plus adaptées à l'Afrique.

FUTUR SIÈGE DE  
BGFIBank GABON



## VISION STRATÉGIQUE DE SES MARCHÉS ET ANTICIPATIONS DES ATTENTES FONT DE BGFIBank GABON LE VAISSEAU AMIRAL DU GROUPE, À LA FOIS LEADER ET PIONNIER

Cette implantation à la fois large et profonde a fait de BGFIBank une marque puissante qui compte dans le paysage bancaire africain. Cette cohérence stratégique lui permet d'engranger des résultats malgré une conjoncture économique en dents de scie. Cette bonne santé financière doublée d'une vision stratégique de ses marchés lui permet d'investir dans des produits et des services toujours plus innovants. La banque digitale est emblématique de cette démarche avec une montée en puissance de la digitalisation des services qui se calent sur les attentes de la clientèle : réactivité, disponibilité et compétence. À la fois vaisseau amiral et laboratoire, BGFIBank Gabon teste ses nouveaux produits et services sur le marché gabonais avant de les implémenter sur l'ensemble des autres régions.

Les contraintes de 2016 ont obligé la banque à être imaginative afin de préserver ses marges opérationnelles. C'est ainsi qu'a été mise en place, dès le début de l'année, une transaction de 50 milliards de francs CFA, dénommée Fonds de Facilités Élargi (FFE), au profit du gouvernement gabonais dans le cadre d'une syndication. Parmi d'autres syndications bancaires, BGFIBank Gabon et la BDEAC ont participé, pour un montant total de 50 milliards de francs CFA, au financement du port minéralier d'Owendo et de ses infrastructures construites par l'entreprise GSESZ filiale d'OLAM International.

Pour la banque des entreprises, a été développé un type de collecte dénommé le BGFIClearing qui permet, à distance via le scannage du chèque, de procéder au dépôt et au suivi de celui-ci. C'est un outil très puissant qui a permis d'encaisser sur cette plate-forme digitale autour de 70 milliards de francs CFA de collecte. Le BGFIPayment a complété ces encaissements grâce au réseau de GAB intelligents.

Au niveau de la banque de détail 15 000 nouvelles ouvertures de comptes ont été enregistrées. Elles s'ajoutent aux 30 000 existants.

Cette croissance dans des conditions économiques altérées ajoutées à de nouvelles normes de gouvernance a démontré la grande capacité de résilience de la banque.

Même si les objectifs ont été dépassés, il est souhaitable d'affiner l'analyse de la performance des résultats par segment de clientèle afin de peaufiner la stratégie bancaire en améliorant par exemple le mix produit.



L'exercice 2016 a clairement démontré que le digital n'était pas un effet de mode mais qu'il s'inscrivait bien dans la ligne stratégique qu'il fallait suivre. Clairement, le digital améliore l'offre client et augmente les encaissements grâce notamment aux commissions additionnelles qui se sont élevées à près de 4 milliards de francs CFA. Un tel accroissement du PNB aurait été très difficile à obtenir par une autre voie. BGFIBank Gabon a assis sa suprématie technologique tout en démontrant que la digitalisation n'entraînait pas la suppression de postes. Elle a su instaurer un « digital à visage humain » qui

ne détruit pas d'emploi. C'est une volonté managériale affichée. C'est ainsi qu'a été sous-traité le service courrier tout en conservant son personnel qui a été formé pour être redéployé sur d'autres tâches plus stratégiques pour la banque. Pour rendre ceci possible, le management de BGFIBank Gabon garantit à son conseil d'administration un accroissement stable et régulier de ses revenus tout en contenant ses frais généraux. BGFIBank est leader du marché bancaire gabonais, ce qui lui confère une responsabilité sociale qui est confirmée par sa certification HQSE.

CHIFFRES  
EN MILLIONS

## BGFIBank GABON

	2014 XAF	2015 XAF	2016 XAF	2016 conversion EUR	2016 conversion USD
<b>TOTAL DU BILAN</b>	1 162 260	1 162 148	<b>1 219 709</b>	1 859	1 958
Capitaux propres (hors résultat)	78 177	87 975	<b>92 046</b>	140	148
Capitaux permanents	102 986	113 732	<b>105 158</b>	160	169
Dépôts de la clientèle	1 020 995	963 636	<b>939 252</b>	1 432	1 508
Crédits à la clientèle	862 708	738 422	<b>785 053</b>	1 197	1 260
Valeurs immobilisées	38 745	24 387	<b>62 058</b>	95	100
Produit net bancaire	66 265	68 824	<b>79 275</b>	121	129
Frais généraux	-33 941	-34 985	<b>-39 702</b>	-61	-65
dont dotations aux amortissements	-2 993	-2 799	<b>-3 357</b>	-5	-5
Résultat brut d'exploitation	37 836	33 838	<b>39 574</b>	60	65
Dotations nettes aux provisions	-6 633	-8 069	<b>-20 474</b>	-31	-33
<b>RÉSULTAT NET</b>	11 767	14 072	<b>16 028</b>	24	26
Coefficient net d'exploitation	47%	47%	<b>46%</b>		
Coefficient brut d'exploitation	51%	51%	<b>50%</b>		
Ratio de rentabilité → Résultat net / Capitaux propres	15%	16%	<b>17%</b>		
Taux de rendement → Résultat net / Total du bilan	1,01%	1,21%	<b>1,31%</b>		



Cours de change  
fixe EUR/XAF: 655,957

Cours de change USD/XAF:  
 • Données bilan conv. au taux de clôture au 31/12/2016: USD/XAF = 622,8522  
 • Données P&L converties au taux moyen de 12/2016: USD/XAF = 613,4752

## LES ORGANES DE GOUVERNANCE

### PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :

Henri-Claude OYIMA

### DIRECTEURS GÉNÉRAUX ADJOINTS :

Marie-Ange NDOUNGOU et Emmanuel BERRE



## L'AFRIQUE, ELDORADO DES TRANSACTIONS DIGITALES

Extrait d'une analyse de 2015 toujours d'actualité.

Source : [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)

« Le marché du smartphone va connaître une croissance de plus de 40% en 2015 avec 70 millions de smartphones qui seront vendus en Afrique. Un marché stimulé par une forte croissance des économies africaines et catalysé par l'arrivée des smartphones low cost à moins de 50 USD démocratisant l'accès numérique », affirme Karim Koundi, Associé responsable TMT pour Deloitte Afrique Francophone. Il en déduit un certain nombre de tendances lourdes :

### LES OBJETS CONNECTÉS, MARCHÉ PROMETTEUR POUR 2015

En 2015, plus de 60% du milliard d'objets connectés existants seront achetés principalement par les entreprises. Véritable manne financière, on estime la valeur du marché des objets connectés à 10 milliards de dollars US, tandis que les services qui y sont associés auraient une valeur

« Au niveau mondial, on estime la valeur des services associés au marché des objets connectés à environ 70 milliards. »

d'environ 70 milliards au niveau mondial. En 2015, le développement des objets connectés en Afrique concernera essentiellement l'usage intelligent et optimisé des infrastructures d'énergie et de transport. Plusieurs projets commencent à voir le jour notamment dans l'optimisation de la consommation électrique en période de pic ou de l'usage de transports grâce aux objets connectés.

### LE B TO B CONSTITUERA UN DES PREMIERS DÉBOUCHÉS POUR LE SECTEUR DE LA TECHNOLOGIE

Alors que traditionnellement les produits technologiques étaient d'abord adoptés par le marché grand public (smartphones et tablettes notamment), en 2015, la tendance

Source complémentaire : **359M**  
Selon le 'Smartphone report' (mai 2016), le nombre total de Smartphones utilisés en Afrique devrait encore augmenter pour atteindre 358,88 millions d'ici la fin 2018.



s'inverse. Avec les imprimantes 3D, les drones et les objets connectés, ce sont désormais les entreprises qui deviennent les précurseurs en équipements technologiques. Le marché B to B africain des TIC représente aujourd'hui plus de 12 milliards USD dont 80% concernent une dizaine de pays. Ce marché devrait croître de plus de 25% en 2015 grâce à une population de plus en plus équipée et connectée. La capacité en data center devrait tripler d'ici 2016 en Afrique.

### LE MARCHÉ DES SMARTPHONES, UN MARCHÉ DE RENOUVELLEMENT

En 2015, 1,35 milliard de smartphones seront vendus dans le monde dont 1 milliard seront des renouvellements de téléphones. En hausse de 12% par rapport au 1,2 milliard de téléphones vendus en 2014, le marché n'est toujours pas arrivé à saturation. Bien que le cycle de remplacement des smartphones soit de plus en plus long, ce sont le design, la taille des écrans, la vitesse, la capacité de stockage, et les fonctionnalités qui stimuleront les ventes. En Afrique, le taux de pénétration des smartphones est actuellement aux alentours de 15%, mais la région devrait connaître une très forte croissance durant les prochaines

années grâce à l'émergence des smartphones low-cost, au contexte de croissance économique favorable, à la réduction des prix de connectivité et au développement de la couverture haut débit mobile. Le marché africain des smartphones devrait croître de plus de 40% en 2015 avec plus de 70 millions de smartphones vendus. Le nombre de smartphones en Afrique devrait doubler d'ici 2017 pour atteindre plus de 350 millions de smartphones connectés.

### L'ACCÈS AU HAUT DÉBIT SE DÉVELOPPE MAIS DE FAÇON TRÈS INÉGALE

À l'échelle mondiale, le nombre de foyers possédant une connexion Internet haut débit augmentera d'environ 2%, pour atteindre un total de 725 millions. La vitesse moyenne de ces connexions augmentera de 20% dans la plupart des pays. En revanche, la qualité des débits et les expériences clients seront de plus en plus disparates. Les pays du littoral Africain sont généralement beaucoup mieux desservis en débit et en prix du haut débit contrairement aux pays centraux grâce au développement de la connectivité internationale par câbles sous-marins. En 2015, le développement des backbones nationaux de fibres optiques en Afrique centrale devrait réduire le fossé avec les pays littoraux.

### LES PAIEMENTS MOBILES EN MAGASIN VONT (ENFIN) DÉCOLLER

Au cours de l'année 2015, environ 10% des 600 millions de smartphones dans le monde seront utilisés pour régler des achats en magasin au moins une fois par mois, ce qui représente une augmentation de plus de 1000% par rapport à 2014. En 2015, les nombreuses exigences des institutions financières, des commerçants, des consommateurs et des fournisseurs d'équipements seront enfin réunies pour une adoption généralisée. Le continent africain occupe actuellement la première place mondiale pour les transactions par téléphone avec plus de 52% des transactions mondiales de paiement via le mobile. Au Kenya et en Tanzanie, plus de la moitié des utilisateurs de téléphones mobiles, effectuent régulièrement des paiements via leurs mobiles. Plus d'un quart en Afrique du Sud et au Sénégal. Avec une base d'utilisateurs de téléphones mobiles de plus en plus large et un smartphone de plus en plus accessible, le paiement mobile constitue une véritable alternative au système bancaire traditionnel. »



# LA BANQUE DIGITALE, ATOUT STRATÉGIQUE ET LEVIER DE CROISSANCE

Depuis 2015, BGFIBank décline chaque année, dans le cadre d'un plan quinquennal, son projet d'entreprise. Centré sur la recherche de l'excellence, il se décline sur quatre axes : d'abord l'excellence commerciale c'est-à-dire proposer les meilleurs produits avec les meilleurs rendements, l'excellence prévisionnelle c'est-à-dire posséder les meilleurs systèmes de gestion de risque, l'excellence organisationnelle qui vise à appliquer les meilleures pratiques et enfin l'excellence humaine qui consiste à posséder les meilleures compétences afin d'être en mesure de décliner les trois axes précédents.

Ces axes s'appliquent aux quatre métiers principaux de banque universelle, à savoir la banque des entreprises, la banque d'État et institutions, la banque privée destinée aux clients fortunés et la banque de détail.

## UNE POSITION DE LEADER QUI OBLIGE À SURPRENDRE LE MARCHÉ ET LA CLIENTÈLE PAR DES OFFRES TOUJOURS PLUS INNOVANTES

Dans ce contexte, BGFIBank a souhaité intégrer une dimension technologique qui puisse créer un soubassement pérenne et réactif pour ce projet global d'Excellence. En effet, parce que BGFIBank Gabon est une très grande banque, la première de la sous-région, il lui faut continuer à faire face à la concurrence avec près

« Le BGFI Tracking permet aux clients de suivre chaque opération. »

de 50% de parts de marché en dépôt et en crédit depuis longtemps. Il lui faut donc arriver à créer de nouveaux gisements de croissance qui se concentrent sur la banque de détail avec l'ensemble des services clients qu'elle peut potentiellement rendre. Ce sont en effet les services qui amènent des dépôts et les dépôts permettent les crédits.

## CLAIREMENT CE SONT LES NTIC QUI PORTENT CETTE CROISSANCE AVEC LA DIGITALISATION, ET LA SÉCURITÉ DU SYSTÈME D'INFORMATION QUI LA PÉRENNISE

La banque s'est ainsi concentrée sur les process informatiques internes en mettant en place le BGFI Tracking qui permet à ses clients de suivre chaque opération. La digitalisation a prioritairement été déployée sur les opérations qui impactaient directement le PNB, à savoir le crédit ainsi que les virements, les transferts et les remises documentaires. Une fois ces process installés, l'objectif est d'intégrer l'ensemble des activités de la banque. Clairement, ce suivi permet de réorganiser l'ensemble des procédures d'activité, notamment au niveau du contrôle et du suivi car les automatisations induites entraînent des volumes d'opérations beaucoup plus importants, donc des risques nouveaux. C'est donc dans un premier temps au niveau des ressources humaines qu'il a fallu redéployer, que l'impact de la digitalisation se fait sentir en interne.

À cet axe prioritaire s'est ajoutée l'extension du réseau de distribution qui va permettre à la digitalisation



EMMANUEL BERRE, DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT DE BGFIBank GABON EN CHARGE DU PROJET DE « BANQUE DIGITALE » TÉMOIGNE DE L'ORIGINALITÉ DE CETTE DÉMARCHE QUI SAIT COMBINER EXIGENCES TECHNOLOGIQUES ET MANAGEMENT À TAILLE HUMAINE.



« Trop souvent lorsque l'on évoque la digitalisation, que nous préférons aujourd'hui dénommer 'bionisation' qui caractérise l'interaction entre l'humain et la machine, on évoque des compressions de personnel. Ce n'est pas notre optique car même si nous avons une montée en puissance des robots il nous faudra toujours, et en particulier en Afrique, une relation humaine.

C'est la raison pour laquelle nous avons mis en place une formation afin de faire évoluer certains de nos personnels vers des profils plus techniques et commerciaux d'accompagnement des clients.

« Il nous faudra toujours, et en particulier en Afrique, une relation humaine. »

Nous avons à ce sujet identifié deux typologies de clientèle : ceux de plus de 40 ans qui ont besoin de relations humaines et de contacts et les plus jeunes qui sont très familiers des nouvelles technologies, parfois même plus que les populations du même âge en Europe avec souvent deux ou trois Smartphones par personne. Par conséquent personne ne sera mis hors-jeu, tout le monde aura sa chance car nous nous orientons vers des volumes de transactions, quel que soit le secteur d'activité de la banque, beaucoup plus importants.

C'est dans ce contexte que nous faisons appel à la vélocité de l'ensemble de nos collaborateurs pour qu'ils se réalisent et s'épanouissent dans de nouveaux métiers. Face à une concurrence de plus en plus forte, il nous faut se concentrer sur notre profession de banquier en développant l'expertise des métiers qui s'y rapportent. Mais nous souhaitons rendre compatible cette optimisation de gestion avec un accompagnement de nos collaborateurs. Cela fait partie en effet de l'ADN du personnel de BGFIBank que de vouloir évoluer. Ainsi tous les collaborateurs pourront être redéployés, après formation, vers les métiers liés à la digitalisation. C'est une volonté sociale forte de BGFIBank Gabon ».

de prendre toute sa mesure et d'accroître le volume des transactions. Appareil phare de ce réseau de distribution, le GAB intelligent offre en plus des services de retrait et de dépôt d'argent, le dépôt de chèques avec envoi direct en compensation. Ces GAB intègrent également l'identification par empreintes digitales et permettent le paiement de factures par codes-

barres. C'est donc un ensemble de fonctions nouvelles qui vont permettre de capter les dépôts supplémentaires grâce à cette petite banque autonome. Ceci induit évidemment un certain nombre de défis à relever tels que le respect de la réglementation, la connexion télécom, le branchement électrique, les contraintes de maintenance et, au niveau du management

interne, la mise en place d'une équipe spécialisée en monétique. C'est ainsi que pour la maintenance de ces GAB, la banque a mis en place un suivi 24 heures sur 24.

L'implantation est ainsi passée d'une trentaine de GAB à une centaine sur 2016.

« L'extension du réseau de distribution va permettre à la digitalisation de prendre toute sa mesure et d'accroître le volume des transactions. »

### AVEC LE MOBILE BANKING, BGFIBank GABON OUVRE UNE NOUVELLE ÈRE DE CROISSANCE

Troisième pilier de développement de BGFIBank Gabon, le **MOBILE BANKING** concentre deux produits en un seul.

C'est d'abord la banque embarquée qui permet l'accès à partir d'un Smartphone à l'ensemble des services de la banque avec souvent une limite, la transformation de la monnaie virtuelle en cash. BGFIBank apporte une solution originale en permettant le retrait d'argent liquide auprès d'un GAB à partir de son téléphone mobile mais également le transfert auprès d'un tiers même s'il n'est pas client de la banque.

Le second service c'est le **MOBILE MONEY** qui est certainement le principal vecteur de développement de ce type d'activité. Cette application ne nécessite pas d'être client de BGFIBank Gabon. C'est un porte-monnaie électronique chargé, si vous êtes clients de la banque, à partir de votre compte et, si vous n'êtes pas client, auprès d'une des agences de BGFIBank Gabon ou de l'un de ses partenaires afin de déposer du liquide qui va être crédité sur votre téléphone personnel.

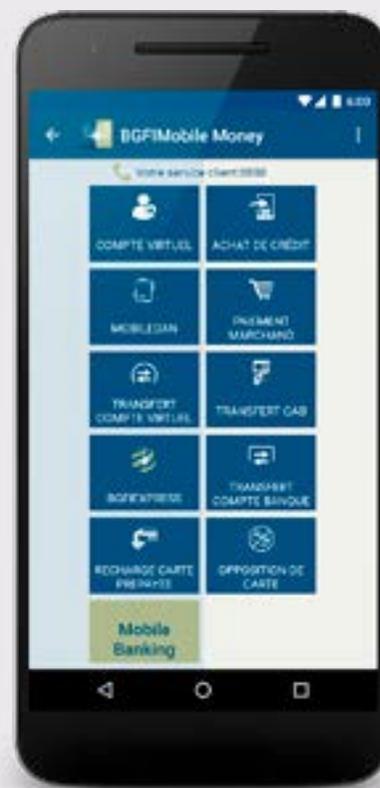
Cela fait, il devient possible de procéder à une multitude d'opérations telles que le paiement en ligne, le paiement direct d'achats ou le retrait de liquide. L'originalité de ce service tient à ce que BGFIBank ne l'a pas développé avec un opérateur téléphonique qui l'aurait

limité à un seul réseau, mais avec dans une optique de compatibilité de son application avec l'ensemble du réseau bancaire gabonais. Par ailleurs, ce type d'application permet à la banque de repérer, en fonction des profils utilisateurs et des volumes de transactions, de possibles futurs clients.

Toujours en 2016, grâce à un partenariat établi entre BGFIBank Gabon et AIRTEL Gabon, ont été monétisées les unités de téléphone. Ceci permet à tous les abonnés d'AIRTEL Gabon de venir retirer du cash sur l'ensemble des GAB de réseau. Avec ce partenariat, BGFIBank Gabon a complètement changé d'échelle en multipliant possiblement par 100 ou 1000 le nombre de transactions bancaires. La banque ne se positionne pas ici en concurrent de l'opérateur téléphonique mais bien en « co-opérateur ».

Un troisième axe de développement futur apparaît maintenant, c'est l'utilisation des **DATA**. Pour renforcer la connaissance du marché d'un agent commercial, il est important pour lui de connaître le comportement de sa clientèle. Cela constitue un gisement de connaissance fine très précieux pour la banque. Mais ces milliers de transactions augmentent les points de contact et donc également les possibilités de frustration avec le risque que le client ne relève que les dysfonctionnements.

Orientés vers la collecte de fonds, dans le cadre de la digitalisation, ont été développés des produits allant en ce sens tel que le **BGFI CLEARING** qui permet au client de scanner directement son chèque qui sera



compensé plus rapidement que par les voies physiques et qui lui permet également d'en suivre le traitement, voire le rejet. En ce dernier cas la récupération du chèque ne pose plus problème puisqu'elle est entre les mains du créancier.

Le produit **BGFI PAYMENT** permet, après paramétrage, d'effectuer le prélèvement automatique d'un compte au bénéfice de plusieurs fournisseurs.

Avec la **E-INFORMATION** toutes les opérations peuvent être désormais dématérialisées en temps réel : prélèvements, dépôt de chèque, relevé de compte... Elles donnent lieu à une facturation de services aux clients qui alimente le PNB de la banque.

**UN SYSTÈME D'ALERTE SMS ET MAIL** informe immédiatement le titulaire du compte de tout mouvement. C'est également un très bon moyen de contrer la fraude car ce système permet de réagir immédiatement dès détections d'un mouvement suspect.

La population gabonaise est très sensible aux NTIC et son niveau d'équipement en Smartphone



et de l'ordre de 150% (chaque abonné possède deux à trois puces) ce qui, conjugué à une présence ancienne d'opérateurs téléphoniques, offre des conditions optimales pour que BGFIBank Gabon soit pilote en matière de digitalisation bancaire.

**« BGFIBank GABON A CLAIREMENT OUVERT UNE NOUVELLE PAGE DE LA BANQUE EN AFRIQUE EN RÉVOLUTIONNANT UN MONDE BANCAIRE TRÈS RÉSISTANT AU CHANGEMENT »**

Par ailleurs, l'avantage de procéder à cette expérimentation au sein d'un groupe bancaire, c'est d'éviter la contamination. Cela veut dire que la holding, après avoir validé l'expérimentation digitale, l'évalue sans risque pour les autres filiales. Une fois de plus, la preuve est faite de la pertinence de ce choix qui peut être dupliqué aux autres filiales évitant ainsi les cascades d'erreurs mais favorisant par contre les économies d'échelle. Par ailleurs, seul un groupe bancaire possède à la fois les capacités de financer ce ticket d'entrée dans la digitalisation mais aussi les capacités humaines, c'est-à-dire des collaborateurs compétents et en nombre suffisant. C'est la raison pour laquelle le Groupe BGFIBank a lancé la digitalisation au Gabon car c'est la seule filiale du groupe qui possède l'ensemble de ces atouts avec 600 collaborateurs.

Cet apprentissage a également permis de déterminer un mode opératoire pour les autres filiales qui vont intégrer la digitalisation dans leur processus de gestion et de management. Elle alimente un guide de bonnes pratiques qui est désormais intégré à la holding par le Chief Digital Officer. Ceci permet à la fois à la direction générale d'arbitrer les questions de planning et de mise en œuvre de la digitalisation et au conseil d'administration de valider ou non, en toute conscience, le financement de cette

même digitalisation. C'est un processus itératif qui fait apprendre par étapes successives.

« BGFIBank  
Gabon a ouvert  
une nouvelle page. »

Par conséquent la montée en puissance de la digitalisation d'une filiale est liée à la préparation

et à l'adaptation aux spécificités locales tout en maintenant la notion d'une offre Groupe BGFIBank qui passe par un portail Internet commun. Dans ce contexte deux pays en zone CEMAC ont bien avancé : le Congo Brazzaville et la Guinée équatoriale. Dans la zone Afrique de l'Ouest le Bénin bénéficie déjà de l'e-information qui s'apprête à aller sur le clearing, et le traking.

 Témoignage :

**GEORGETTE ET RUFFIN MBOUTSOU**  
USAGERS POUR LEUR AGENCE DE VOYAGES  
DES SERVICES DIGITAUX DE BGFIBank GABON

Georgette et Ruffin Mboutsou ont créé en 2009 leur agence de voyage spécialisée dans la vente de billets d'avion et la conception de produits par destination qui vont du choix de l'hôtel ou du choix du guide en passant par la mise en place de containers ou de groupage. Elle comprend cinq agents collaborateurs et près de 1000 clients par an.

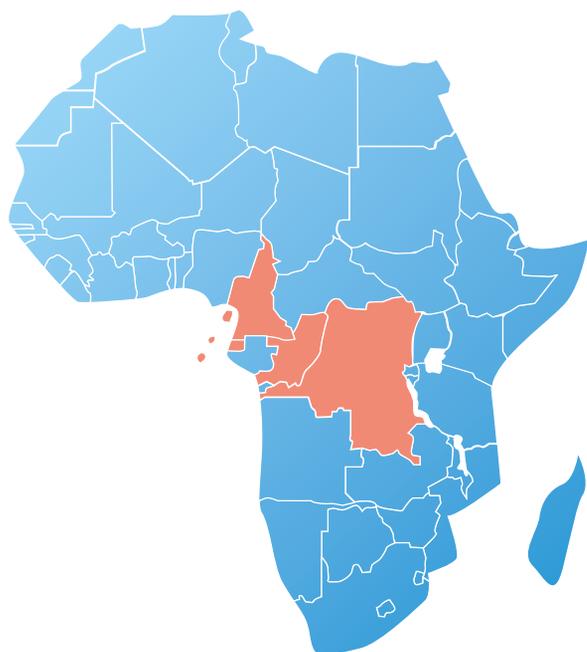
Fort d'une expérience d'agent commercial au sein d'Air Gabon, Monsieur convainc Madame de quitter l'enseignement pour se jeter à l'eau et créer leur entreprise. L'apport personnel est essentiellement consacré à l'achat du parc informatique avec un soutien du partenaire principal, le logiciel de réservation Amadeus.

De fournisseur bancaire complémentaire, BGFIBank devient rapidement partenaire principal. Première qualité mise en avant par le couple : la qualité des services qui permet par exemple d'effectuer des dépôts à l'agence proche des bureaux jusqu'à 20 heures, ce qui par ailleurs sécurise les transactions. Autre qualité, la bonne compréhension par la banque des cycles de son activité et de son historique qui peut se résumer en une phrase : « Ils nous comprennent et ils ne nous laissent pas tomber ».

Adeptes de la banque digitale ils apprécient la visibilité du compte avec notamment le suivi du chèque par BGFITraking, l'obtention du solde bancaire à tout moment, la commande de chéquier en ligne...

Madame insiste également sur la courtoisie des agents. Le couple a mis en place un compte sous séquestre pour épargner avec l'ambition de constituer ainsi un apport pour une prochaine demande de financement afin de développer leur activité. Le couple est unanime pour dire que le souhait d'un entrepreneur est d'être accompagné par son banquier grâce au rapport de confiance établi. Visiblement BGFIBank Gabon répond à ce cahier des charges.

## LA ZONE CEEAC



Foyer historique du Groupe BGFIBank et siège du Groupe, le Gabon, bien qu'appartenant à la zone CEEAC (Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale), représente une zone à part entière.

C'est la raison pour laquelle les filiales régionales du Congo, de la République démocratique du Congo, de la Guinée équatoriale, de São Tomé-et-Principe et du Cameroun constituent un ensemble régional homogène représenté par Monsieur Narcisse Obiang, à la fois directeur régional de cette zone et directeur général de la filiale du Congo.

BGFIBank Congo reste leader du marché bancaire congolais et un important contributeur au PNB du groupe.

Du point de vue macroéconomique la Guinée Équatoriale demeure encore trop dépendante du pétrole et n'a pas su amorcer la diversification.

São Tomé-et-Principe est un tout petit pays, politiquement stable mais à qui il manque encore une vision de moyen terme.

La République démocratique du Congo est un géant africain dont l'économie tourne très en deçà de ses capacités qui sont immenses. Son économie demeure encore largement dominée par le commerce informel et, comme ses homologues riches en matières premières, elle est victime depuis trois ans de l'effondrement des cours des matières premières. En 2017 sont envisagés le développement du crédit à la consommation et du leasing avec Finatra et, dans un deuxième temps, l'ouverture d'Assinco avec son offre de services en assurances.

## BGFIBank Congo

Créée en 2000, BGFIBank Congo qui compte, à fin 2016, 10 agences et 247 collaborateurs. La banque poursuit inexorablement son déploiement sur les villes phares et à l'intérieur du pays.

### UNE ÉCONOMIE AU RALENTI

Sur le plan économique, la grande dépendance vis-à-vis des matières premières a entraîné, à la suite notamment de la chute du cours du pétrole, une forte baisse des recettes de l'État. Cette situation difficile (contraction du PIB de 30%) a fragilisé l'économie du pays, générant réduction d'activités, fermeture d'entreprises et compression d'effectifs. Dans ce contexte, les chantiers structurants ont été stoppés. Les secteurs du BTP et para pétroliers sont particulièrement frappés par cette baisse d'activité. C'est donc une économie qui tourne au ralenti.

Des perspectives positives significatives sont néanmoins à noter dans les domaines pétroliers (mise en exploitation du gisement de Moho Nord), industriels (construction de cimenteries), portuaires (aménagement du port de Pointe Noire et projet de navigabilité permanente du fleuve Congo), du bois, voire de l'agriculture.

Par ailleurs la mise en place des Z.E.S. (zones économiques spéciales) devrait attirer de nouveaux investisseurs et relancer l'activité économique.

LE SIÈGE DE  
BGFIBank  
CONGO  
À BRAZZAVILLE



# LA CERTIFICATION ISO 9001V2008

## SON IMPACT SUR LES CLIENTS INTERNES ET EXTERNES

Dès 2008, BGFIBank Congo s'est engagée dans une démarche d'amélioration continue par la mise en place d'un système de management de la qualité. Chaque année, l'engagement et les efforts de chacun sont reconnus au travers des résultats et du renouvellement régulier du certificat.

La mise en place de la certification a permis de maintenir en permanence le haut niveau d'efficacité et d'efficience afin de : « Rester la première banque et devenir la meilleure ».

### AU NIVEAU INTERNE

La mise en place de la démarche qualité a permis à chaque collaborateur de mieux participer à l'atteinte des

objectifs du projet d'entreprise Excellence 2020. En effet, la fixation des objectifs individuels et collectifs est réalisée sur la base des orientations stratégiques définies par la direction générale. Le fait de participer à l'atteinte des objectifs de la banque suscite une implication de tous et une motivation pour converger vers la réussite d'autant plus que la transversalité qu'offre la démarche qualité permet une meilleure collaboration et cohésion.

La prise en compte de tous les intervenants dans le Système de Management de la Qualité ainsi que l'existence d'interactions entre processus favorisent l'adhésion et l'inter-satisfaction de l'ensemble du personnel de la banque.

« Malgré une conjoncture particulièrement difficile, nous avons tous ensemble conjugué nos énergies pour satisfaire nos clients et améliorer leur expérience vécue au sein de nos agences. »

L'appropriation de la notion « d'expérience client » pousse les collaborateurs à être dans une dynamique de dépassement de leurs capacités afin de délivrer aux clients des expériences mémorables.

### AU NIVEAU DES CLIENTS EXTERNES

La démarche qualité est principalement orientée vers la satisfaction des clients. Dans cette optique, tous les efforts déployés par l'ensemble des collaborateurs de la banque vont dans ce sens. Les objectifs poursuivis sont en effet entièrement orientés en direction des clients.

Au-delà de la satisfaction de ces derniers, BGFIBank Congo s'est mise dans un programme de management de l'expérience client, élément de différenciation face à la concurrence.

Cette orientation est reconnue à travers la fidélité des clients qui maintiennent leur confiance en BGFIBank Congo en dépit de la diversité de l'offre concurrente.

### MALGRÉ UN DURCISSEMENT DE LA CONCURRENCE, BGFIBank DEMEURE LEADER SUR SON MARCHÉ

Au niveau bancaire la concurrence s'est accrue avec la présence aujourd'hui de 11 établissements contre 4 il y a 10 ans. Dans ce paysage, BGFIBank Congo demeure leader tant en termes de crédits (35%) que de dépôts (32%). La bonne connaissance du marché congolais et la capacité des équipes de la banque à s'adapter aux évolutions de l'environnement sont les éléments de cette réussite.

Pour 2017, BGFIBank Congo ambitionne de rester la première et devenir la meilleure banque du Congo. Cette volonté s'appuie sur une démarche forte mettant le client au centre de la relation et sur une offre Banque Digitale complète.

Fort de sa certification ISO 9001 version 2008 renouvelée et à la faveur du développement des points de vente, du réseau de GAB et d'une politique de maîtrise des risques respectant scrupuleusement les normes du groupe, BGFIBank Congo aborde ce nouvel exercice avec sérénité.



NARCISSE OBIANG,  
ADMINISTRATEUR  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
DE BGFIBank CONGO

## LES ORGANES DE GOUVERNANCE

### PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :

Jean-Dominique OKEMBA

### ADMINISTRATEUR DIRECTEUR GÉNÉRAL :

Narcisse OBIANG ONDO

### DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT : Eric GUYON

### CHIFFRES EN MILLIONS

## BGFIBank CONGO

	2014 XAF	2015 XAF	2016 XAF	2016 conversion EUR	2016 conversion USD
<b>TOTAL DU BILAN</b>	967 959	771 079	<b>672 202</b>	1 025	1 079
Capitaux propres (hors résultat)	37 755	44 280	<b>51 314</b>	78	82
Capitaux permanents	74 901	92 931	<b>81 625</b>	124	131
Dépôts de la clientèle	843 702	600 501	<b>462 049</b>	704	742
Crédits à la clientèle	448 527	495 935	<b>492 867</b>	751	791
Valeurs immobilisées	24 048	35 372	<b>84 608</b>	129	136
Produit net bancaire	46 883	64 139	<b>44 942</b>	69	73
Frais généraux	-18 856	-20 381	<b>-21 920</b>	-33	-36
dont dotations aux amortissements	-1 102	-1 052	<b>-1 886</b>	-3	-3
Résultat brut d'exploitation	28 092	43 855	<b>23 224</b>	35	38
Dotation nette aux provisions	-5 618	-18 905	<b>-6 387</b>	-10	-10
<b>RÉSULTAT NET</b>	16 525	17 035	<b>12 273</b>	19	20
Coefficient net d'exploitation	38%	30%	<b>45%</b>		
Coefficient brut d'exploitation	40%	32%	<b>49%</b>		
Ratio de rentabilité → Résultat net / Capitaux propres	44%	38%	<b>24%</b>		
Taux de rendement → Résultat net / Total du bilan	1,71%	2,21%	<b>1,83%</b>		



Cours de change  
fixe EUR/XAF : 655,957

Cours de change USD/XAF :  
 • Données bilan conv. au taux  
de clôture au 31/12/2016 :  
USD/XAF = 622,8522  
 • Données P&L converties  
au taux moyen de 12/2016 :  
USD/XAF = 613,4752



# BGFIBank Cameroun

Cinq ans après son entrée sur le marché, BGFIBank Cameroun se déploie admirablement dans un milieu bancaire camerounais fortement concurrentiel et un environnement économique difficile affecté par différentes crises internes, régionales et internationales. La banque qui compte désormais six agences réparties dans 4 régions du pays (Littoral, Centre, Ouest et Nord-Ouest), réussit l'exploit d'afficher une croissance continue en progression 31% par rapport à 2015.

## LE CAMEROUN, UNE PUISSANCE ÉCONOMIQUE DIVERSIFIÉE : SOCLE D'UNE CROISSANCE PRÉSERVÉE

L'économie camerounaise bénéficie d'une forte diversification et d'une croissance économique soutenue qui entame néanmoins une phase de décélération avec un taux de croissance du PIB à 4,6% en 2016 contre 5,8 affiché en 2015. Cette mouvance baissière s'explique par la chute des cours du pétrole, les problèmes sécuritaires au Nord consommant une part importante des ressources de l'État, la crise nigériane entraînant une réduction des exportations vers ce pays frontalier et les crises internes sur le secteur avicole frappé par des cas de grippe aviaire. Un autre enjeu auquel le pays doit faire face est le maintien des recettes douanières depuis l'entrée en vigueur des Accords de Partenariat Économique (APE) avec l'Union Européenne. Des tensions fiscales se font déjà sentir sur les différents acteurs économiques qui attendent avec appréhension le projet de loi des finances 2017 qui prévoit la création ou l'augmentation de différentes taxes.

Dans ce contexte économique des plus complexes, le Cameroun réussit tout de même à tirer son épingle du jeu par rapport aux autres pays de la sous-région. En effet, le pays a fait le choix d'investir fortement dans les infrastruc-

« L'endettement du pays tend à se creuser mais la gestion de la dette demeure saine et dispose de liquidités permettant un strict respect des engagements contractés. »

tures par un appel à l'épargne publique, aux investisseurs étrangers et en accentuant son endettement. C'est ainsi que, conformément au plan triennal pour un Cameroun émergent à l'horizon 2035, de nombreux chantiers d'envergure ont été lancés dont certains avec le concours de BGFIBank Cameroun :

- 100 milliards de FCFA dans le cadre du plan d'urgence décrété par son Excellence M. Paul BIYA, Président de la République du Cameroun;
- 24 milliards de FCFA pour le financement du complexe sportif de Japoma pour la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) 2019 qui se tiendra au Cameroun;
- 15 milliards de FCFA à Gaz du Cameroun (GDC) en guise de soutien au projet de développement de la production et de la distribution gazière sur le champ de Logbada.

Il est vrai que l'endettement du pays tend à se creuser du fait d'investissements publics nombreux (port de Kribi, barrage de Lom Pangar, centrale hydroélectrique de Memve'ele, etc.) mais la gestion de la dette demeure saine et dispose de liquidités permettant un strict respect des engagements contractés.



LE SIÈGE DE  
BGFIBank  
CAMEROUN  
À DOUALA

SOMMAIRE



## QUALITÉ DE SERVICE, PROACTIVITÉ ET RÉPARTITION DES RISQUES ONT GARANTI À BGFIBank CAMEROUN UNE CROISSANCE SUPÉRIEURE AUX OBJECTIFS

Fin 2016, BGFIBank Cameroun affiche un résultat net de 4 602 millions de FCFA. Cette croissance soutenue tient d'une direction managériale rigoureuse guidée par le projet d'entreprise « Excellence 2020 » qui comprend 4 axes bien distincts :

### L'EXCELLENCE COMMERCIALE

L'exercice 2016 a été marqué par la mise en service de nouveaux produits et une accélération de l'offre de services digitalisés. BGFIBank Cameroun a mis à la disposition de sa clientèle de nouvelles gammes de produits :

- BGFICapi, une offre de placement à versement unique à un taux d'intérêt garanti sur 5 ans permettant de diversifier et d'optimiser ses investissements tout en sécurisant son patrimoine;
- BGFIHabitat, une assurance habitation à moindre coût ouverte aux locataires et propriétaires pour se prémunir contre les risques les plus courants aux plus exceptionnels;
- BGFINotes, un moyen de paiement infalsifiable et sécurisé qui permet d'éviter le stress du transport d'espèces;
- Une gamme de services digitalisés pour faciliter le quotidien avec :
  - la transmission gratuite et quotidienne par mail des avis de débit et crédit ainsi que le relevé de compte mensuel via les E-Avis et E-Relevés;

CHIFFRES EN MILLIONS

## BGFIBank CAMEROUN

	2014 XAF	2015 XAF	2016 XAF	2016 conversion EUR	2016 conversion USD
<b>TOTAL DU BILAN</b>	205 217	229 443	<b>271 705</b>	414	436
Capitaux propres (hors résultat)	10 370	12 050	<b>13 551</b>	21	22
Capitaux permanents	17 714	21 535	<b>30 861</b>	47	50
Dépôts de la clientèle	148 425	159 403	<b>175 749</b>	268	282
Crédits à la clientèle	132 807	172 415	<b>191 385</b>	292	307
Valeurs immobilisées	3 763	5 442	<b>36 769</b>	56	59
Produit net bancaire	12 198	14 657	<b>18 351</b>	28	30
Frais généraux	-6 163	-6 951	<b>-8 715</b>	-13	-14
dont dotations aux amortissements	-903	-897	<b>-1 011</b>	-2	-2
Résultat brut d'exploitation	6 035	7 706	<b>9 636</b>	15	16
Dotation nette aux provisions	-1 560	-1 482	<b>-2 412</b>	-4	-4
<b>RÉSULTAT NET</b>	2 680	3 500	<b>4 602</b>	7	8
Coefficient net d'exploitation	43%	41%	<b>42%</b>		
Coefficient brut d'exploitation	51%	47%	<b>47%</b>		
Ratio de rentabilité → Résultat net / Capitaux propres	26%	29%	<b>34%</b>		
Taux de rendement → Résultat net / Total du bilan	1,31%	1,53%	<b>1,69%</b>		

Cours de change  
fixe EUR/XAF : 655,957

Cours de change USD/XAF :  
 • Données bilan conv. au taux de clôture au 31/12/2016 : USD/XAF = 622,8522  
 • Données P&L converties au taux moyen de 12/2016 : USD/XAF = 613,4752

## LES ORGANES DE GOUVERNANCE

**PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION** : Richard LOWE

**DIRECTEUR GÉNÉRAL** : Loukoumanou WAIDI

**DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT** : Josiane TCHOUNGUI



- les alertes SMS pour toute opération passée au débit ou crédit du compte;
- l'optimisation de la plateforme de banque à distance BGFIOOnline dont les fonctionnalités ont été accrues.

Dans la même continuité, l'activité de Prestataire de Service d'Investissement (PSI), lancée en mi 2015, a pris un véritable essor en 2016 générant un chiffre d'affaires de plus de 2 milliards de FCFA grâce à des ventes et des prises de participation à hauteur de :

- 5 milliards de FCFA sur l'emprunt obligataire du Cameroun dont 2,100 milliards de FCFA vendus à la clientèle;
- 30 milliards de FCFA sur les obligations à taux zéro (OTZ) dont 4,8 milliards de FCFA revendus;
- 8 milliards de FCFA sur l'emprunt obligataire du Gabon;
- 2,9 milliards de FCFA sur l'emprunt obligataire du Congo.

#### L'EXCELLENCE PRÉVISIONNELLE

En plus des performances commerciales observées ci-dessus et un niveau de charges maîtrisé, l'ensemble des ratios prudentiels et réglementaires ont été respectés. BGFIBank Cameroun peut se targuer d'avoir un taux de créances douteuses de 1,19%, sachant que la norme groupe est de 2%.

#### L'EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE

Dans le cadre de l'amélioration continue de ses services, BGFIBank Cameroun est entrée en phase de certification ISO 9001 version 2015. La banque peut se féliciter d'avoir franchi une première étape en passant avec succès en décembre 2016 l'audit de pré-certification sans non-conformité majeure.

Courant 1<sup>er</sup> trimestre 2017, l'objectif est d'obtenir la certification à la norme ISO 9001 version 2015 sur les activités de conception, de développement et l'offre de produits et services bancaires et de bancassurance, l'intermédiation sur les marchés financiers et l'accompagnement dans les projets de financement d'envergure pour l'ensemble de ses sites.

#### L'EXCELLENCE HUMAINE

Ces performances exceptionnelles ne seraient possibles sans une équipe de collaborateurs qualifiés, dévoués et dynamiques. À cet effet, le Groupe BGFIBank n'hésite pas à investir dans ses forces vives en les faisant participer à des formations diplômantes en partenariat avec HEC. Selon le PDG M. Henri-Claude OYIMA, « les enjeux de développement auxquels le groupe doit faire face, nécessitent d'avoir des hommes et des femmes à haut potentiel ».



LOUKOUMANOU WAIDI,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE  
BGFIBank CAMEROUN

« La banque ouvrira à Yaoundé, courant juin 2017, une septième agence dénommée TOPAZE. »

BGFIBank Cameroun a vu cette année trois de ses collaborateurs primés, dont l'un s'est vu décerner la plus grande distinction honorifique avec les félicitations du jury.

#### CINQ ANS DE PRÉSENCE AU CAMEROUN

L'année 2016 a marqué les cinq ans de présence de BGFIBank au Cameroun. Au cours du cocktail anniversaire organisé à cette occasion, le président du conseil d'administration, M. Richard LOWE, s'est dit très fier des réalisations de la filiale camerounaise, a remercié les clients et les actionnaires pour leur confiance et a invité l'ensemble du personnel à continuer à travailler pour maintenir cette confiance et la qualité de service qui ont fait la différence dans un marché fortement concurrentiel.

En effet, BGFIBank Cameroun a su se différencier de ses concurrents en jouant sur la qualité de service et la mise à disposition de produits et services novateurs. Elle envisage dans les prochaines années d'accroître son réseau d'agences bancaires pour un meilleur maillage du territoire et ainsi asseoir davantage un réseau de collecte de dépôts. La banque ouvrira à Yaoundé, courant juin 2017, une septième agence dénommée TOPAZE. Cette agence bénéficiera d'un aménagement chaleureux, moderne avec un matériel de qualité centré sur le bien être d'une clientèle essentiellement patrimoniale.



# BGFIBank République démocratique du Congo

Créée le 4 octobre 2010, BGFIBank RDC S.A. a concentré ses efforts en 2015 et 2016 sur le développement d'un établissement de crédit présentant plusieurs atouts dont celui d'être affiliée au Groupe BGFIBank.

À fin 2016, le réseau de la banque compte huit agences implantées dans les villes de Kinshasa (3 agences), Bunia, Lubumbashi, Matadi, Boma et Mbuji-Mayi. La banque emploie 142 collaborateurs.

## QUELQUES FAITS MARQUANTS DE L'ÉCONOMIE CONGOLAISE ET DU SECTEUR BANCAIRE

Depuis près de deux ans, l'économie du pays subit 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 minière ont provoqué la chute des recettes de l'État, dont 70% proviennent de l'industrie minière.

Cette situation a entraîné la dévaluation du franc congolais face au dollar américain, au niveau le plus bas que le pays a connu au cours des dix dernières années.

Au regard du recul enregistré sur le plan économique national, le total de bilan des banques commerciales a globalement affiché une évolution en dents de scie au cours des trois dernières années, en se situant respectivement à : +27% en 2014, +9% en 2015 et +12% en 2016.

Les ressources collectées auprès de la clientèle ont augmenté, légèrement, de 11%, soit USD 4,1 milliards. Par contre, le rythme du financement de l'économie nationale par les banques commerciales a connu une baisse de 12% avec un niveau de crédits totalisant USD 2,7 milliards.

Le classement des banques commerciales reste dominé par les banques à actionnariat local qui occupent les trois premières places (Rawbank, BCDC et TMB).

Ce Top 3 reste talonné par les filiales des groupes panafricains dont FBNBank (ex BIC) qui se maintient dans le Top 5 (malgré une baisse considérable de ses activités commerciales), Ecobank et BGFIBank RDC.

Le secteur bancaire a été secoué, principalement, par la mise sous administration du régulateur de deux banques commerciales à savoir la BIAC et FIBank qui se positionnaient respectivement aux 3<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> places sur le marché bancaire.

En conséquence du recul économique constaté de manière générale, les comptes d'exploitation des banques commerciales ont enregistré, au cours de la même période, un taux de dégradation du portefeuille crédit qui a atteint un niveau 10 fois supérieur à la limite réglementaire de 3%!

## BGFIBank RDC PERFORME

Malgré la conjoncture difficile qu'a traversée le secteur bancaire en 2016, BGFIBank RDC a réalisé, au cours de la période considérée, une performance commerciale significative lui permettant d'améliorer son positionnement dans le classement des banques.

La direction générale de la filiale a focalisé ses efforts sur les aspects suivants :

- un développement commercial soutenu et innovant;
- une offre innovante et adaptée aux besoins de la clientèle;
- une performance financière efficiente et une bonne maîtrise des risques.

Au terme de six exercices, BGFIBank RDC poursuit sa stratégie commerciale agressive qui s'est traduite par un positionnement à la 6<sup>e</sup> place en termes de total bilan et crédits consentis à la clientèle, après Ecobank qui occupe la 5<sup>e</sup> place en termes des ressources collectées grâce au déploiement de son réseau.

L'évolution de BGFIBank RDC S.A. se confirme tant auprès de sa clientèle cible qu'au niveau du secteur bancaire en comparaison à ses concurrentes, filiales de groupes panafricains.

Les résultats financiers de BGFIBank RDC traduisent le remarquable niveau de performance atteint par la filiale au cours de ces derniers exercices. La banque affiche une rentabilité satisfaisante au regard de son niveau d'activités.

À relever en particulier : au cours des trois derniers exercices, le bilan de la banque a enregistré une forte croissance par rapport à la concurrence, en ressortant à plus de 45%.

Cette croissance est liée principalement à la politique commerciale agressive de la banque, en particulier sur le segment Grandes Entreprises et à l'expansion géographique à travers le déploiement des agences et l'ouverture de sous-agences Western Union.



L'excellent niveau de performance réalisée par BGFIBank RDC s'explique par une stratégie d'entreprise fondée sur le capital humain, la bonne maîtrise du marché et de ses enjeux commerciaux et des frais généraux.

Pour 2017, la stratégie commerciale de la banque est orientée vers un renforcement de la collecte de ressources stables et un respect du ratio de la division des risques.

## QUELQUES ATOUTS NON NÉGLIGEABLES

La qualité de service offert et la prise de décision rapide constituent les atouts de la stratégie commerciale de BGFIBank RDC. Par ailleurs, la filiale bénéficie du soutien financier du Groupe BGFIBank pour les financements importants.

CHIFFRES  
EN MILLIONS

## BGFIBank RDC

	2014 XAF	2015 XAF	2016 XAF	2016 conversion CDF	2016 conversion EUR	2016 conversion USD
<b>TOTAL DU BILAN</b>	143 288	215 904	<b>237 407</b>	456 127	362	381
Capitaux propres (hors résultat)	11 491	13 038	<b>15 135</b>	29 160	23	24
Capitaux permanents	12 883	20 457	<b>20 576</b>	38 369	31	33
Dépôts de la clientèle	88 084	126 395	<b>112 617</b>	216 976	172	181
Crédits à la clientèle	66 365	102 942	<b>90 419</b>	174 280	138	145
Valeurs immobilisées	7 112	8 893	<b>8 254</b>	14 558	13	13
Produit net bancaire	9 478	15 832	<b>22 637</b>	38 665	35	37
Frais généraux	-5 698	-9 326	<b>-10 914</b>	-22 847	-17	-18
dont dotations aux amortissements	-1 224	-888	<b>-999</b>	-1 707	-2	-2
Résultat brut d'exploitation	3 866	6 774	<b>11 747</b>	15 859	18	19
Dotation nette aux provisions	-1 646	282	<b>-1 831</b>	-3 050	-3	-3
<b>RÉSULTAT NET</b>	196	4 905	<b>3 925</b>	6 776	5,98	6,40
Coefficient net d'exploitation	47%	53%	<b>44%</b>			
Coefficient brut d'exploitation	60%	59%	<b>48%</b>			
Ratio de rentabilité → Résultat net / Capitaux propres	2%	38%	<b>26%</b>			
Taux de rendement → Résultat net / Total du bilan	0,14%	2,27%	<b>1,65%</b>			



Cours de change  
fixe EUR/XAF : 655,957

Cours de change EUR/CDF au 31/12/2016 :

- Données bilan : EUR/CDF = 1 263,78
- Données P&L : EUR/CDF = 1 120,61

Cours de change USD/CDF au 31/12/2016 :

- Données bilan : USD/CDF = 1 200
- Données P&L : USD/CDF = 1 023

## LES ORGANES DE GOUVERNANCE

### PRÉSIDENT DU CONSEIL

#### D'ADMINISTRATION :

Pascal KINDUELO LUMBU

### DIRECTEUR GÉNÉRAL :

Francis SELEMANI MTWALE

### DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT :

Abdel Kader DIOP

LE SIÈGE DE BGFIBank  
RDC ET FRANCIS  
SELEMANI MTWALE,  
L'ADMINISTRATEUR  
DIRECTEUR GÉNÉRAL



SOMMAIRE



# BGFIBank Guinée Équatoriale

L'exercice 2016 a été mis à profit pour renforcer la stratégie amorcée en 2015, portant sur la réorientation du business model, en recentrant les activités de BGFIBank Guinée Équatoriale sur son cœur de cible : le Corporate Banking comme vecteur de croissance des marges d'intermédiation et le Retail Banking comme générateur de commissions. L'offre de produits, notamment digitaux, s'est également élargie.

En parallèle, un accent particulier a été mis sur le recouvrement de créances, avec une diversification des techniques dans un contexte de raréfaction de liquidité.

Créée en 2001, la banque compte, à fin 2016, sept agences et emploie 160 personnes.

## UN CONTEXTE QUELQUE PEU MOROSE...

À l'instar de plusieurs pays de la zone CEMAC, la Guinée Équatoriale a traversé une année morose sur le plan économique qui contraste avec les années phares (2010-2013). La baisse des cours du baril du pétrole a fortement entamé les réserves de l'État et réduit d'autant son budget. Or l'État est le principal pourvoyeur de ressources sur le marché local.

Dans ce contexte, le marché bancaire a souffert d'une raréfaction d'opportunités intéressantes, concomitante à la récession que connaît le pays. Le secteur BTP qui constituait le secteur d'activité principal et qui a contribué au boom du secteur bancaire au cours des années phares est en chute libre. S'en sont suivis parallèlement, des retards de paiement, l'augmentation de la dette intérieure et, partant, un taux élevé de sinistralité des crédits.

La diversification tant attendue n'a pas suivi avec comme conséquence pour le secteur bancaire la difficulté à dénicher de nouveaux leviers de rentabilité.

## ...DANS UNE ÉCONOMIE EN MUTATION

La direction générale de BGFIBank Guinée Équatoriale reste cependant optimiste car, en réalité, l'économie opère sa mue. Cette mutation devrait voir éclore de nouveaux secteurs non encore explorés, ce qui confère au marché un véritable potentiel de croissance.

## REGARDS SUR L'ÉVOLUTION DE LA BANQUE EN 2016

Deux faits majeurs sont à porter à l'actif de BGFIBank Guinée Équatoriale : le changement de direction générale et le lancement des produits de la banque digitale. Ce dernier point a permis de redynamiser l'offre de produits et services, positionnant ainsi la banque comme pionnière de l'innovation sur le marché équato-guinéen.

Sur le plan des résultats, après un exercice 2015 marqué par un résultat déficitaire, il fallait redonner confiance aux actionnaires et autres parties prenantes. Dans le même temps, toutefois, les indicateurs d'exploitation ont toujours été positifs, ce qui dénote de la bonne tenue de l'activité courante, nonobstant un climat des affaires très peu favorable.

D'autre part, en vue d'optimiser le produit net bancaire, un travail fondamental a porté sur une meilleure gestion de la trésorerie pour en faire un véritable centre de profit.

L'érosion du résultat net provenait essentiellement du coût du risque trop élevé, largement au-dessus des normes du groupe. Fort de ce constat, la direction générale a mis l'accent sur le recouvrement des créances afin de permettre des reprises de provisions significatives à même de redresser la rentabilité. En parallèle, les dépenses ont été rationalisées, tout en ne perdant pas de vue la logique de la performance de l'organisation.

Ces efforts portent leurs fruits : ces différentes actions permettent de dégager, à fin 2016, un résultat positif.

Cela étant, la course à la taille n'est pas une priorité ; BGFIBank se positionne en 4<sup>e</sup> place sur le marché bancaire équato-guinéen avec comme objectifs clés la performance et la solidité financière.



NICOLAS LEMME,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
DE BGFIBank GUINÉE  
ÉQUATORIALE





LE SIÈGE DE  
BGFIBank GUINÉE  
ÉQUATORIALE

L'optimisme est toutefois de rigueur quant à une pénétration accrue du marché. Plusieurs produits digitaux mis en place ont pour finalité la collecte de ressources à vue, ce qui devrait favoriser la pénétration du marché sur le moyen et long terme. D'autre part, la qualité de service est reconnue et appréciée. Ce sont là deux atouts dans un marché concurrentiel.

## 2017 SOUS LE SIGNE DE LA TRANSFORMATION

La satisfaction de la clientèle sera plus que jamais au centre des priorités managériales.

Dans le même temps, le développement des actions commerciales et le renforcement des démarches de recouvrement de créances demeureront les points clés des sources de croissance et de rentabilité.

La diversification du portefeuille de crédits et l'accélération du développement de l'offre digitale sont à l'ordre du jour, tout en veillant, plus que jamais, à la maîtrise des risques y afférents.

Enfin, et de façon non moins négligeable, un accent particulier sera mis sur l'efficacité des dispositifs de contrôle et de gestion des risques afin de limiter le risque opérationnel.

Les perspectives s'annoncent donc favorables.

### CHIFFRES EN MILLIONS

## BGFIBank GUINÉE ÉQUATORIALE

	2014 XAF	2015 XAF	2016 XAF	2016 conversion EUR	2016 conversion USD
<b>TOTAL DU BILAN</b>	234 488	226 663	<b>246 915</b>	376	396
Capitaux propres (hors résultat)	25 003	25 810	<b>22 712</b>	35	36
Capitaux permanents	27 268	23 785	<b>26 314</b>	40	42
Dépôts de la clientèle	203 365	200 066	<b>202 097</b>	308	324
Crédits à la clientèle	105 578	124 222	<b>118 999</b>	181	191
Valeurs immobilisées	11 896	13 565	<b>21 483</b>	33	34
Produit net bancaire	18 258	15 842	<b>15 039</b>	23	25
Frais généraux	-9 240	-9 078	<b>-10 175</b>	16	17
dont dotations aux amortissements	-629	-638	<b>677</b>	1	1
Résultat brut d'exploitation	9 055	6 782	<b>4 888</b>	7	8
Dotations nettes aux provisions	-5 922	-9 542	<b>-1 904</b>	3	3
<b>RÉSULTAT NET</b>	2 007	-3 098	<b>1 548</b>	2	3
Coefficient net d'exploitation	47%	53%	<b>63%</b>		
Coefficient brut d'exploitation	51%	57%	<b>68%</b>		
Ratio de rentabilité → Résultat net / Capitaux propres	8%	-12%	<b>7%</b>		
Taux de rendement → Résultat net / Total du bilan	0,86%	-1,37%	<b>0,63%</b>		



Cours de change  
fixe EUR/XAF : 655,957

Cours de change USD/XAF :  
 • Données bilan conv. au taux  
de clôture au 31/12/2016 :  
USD/XAF = 622,8522  
 • Données P&L converties  
au taux moyen de 12/2016 :  
USD/XAF = 613,4752

## LA GOUVERNANCE

**PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :** Melchor ESONO EDJO

**DIRECTEUR GÉNÉRAL :** Nicolas LEMME

**DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT :** Jose Miguel BACALE MIKUE



# BGFIBank São Tomé-et-Principe

Après quatre années d'existence, la filiale de cette petite île-État située au large des côtes du Gabon a entamé entre 2015 et 2016 sa phase de développement malgré l'étroitesse et les difficultés de son marché. À la fin 2016 elle compte une agence centrale et 21 collaborateurs.

## UNE ÉCONOMIE INSULAIRE DOMINÉE PAR LE COMMERCE

En cette année d'élection présidentielle, la chute du prix du baril du pétrole a eu un impact considérable dans la réalisation du budget de l'État. L'absence de devises USD et EUR à la Banque Centrale ne permet pas de répondre aux besoins de couverture cambiale. À noter également en 2016 la fin de la relation entre São Tomé-et-Principe et Taïwan et le rétablissement des relations diplomatiques avec la Chine Populaire. Globalement l'économie de São Tomé-et-Principe est dominée par le commerce, qui importe 90% des produits alimentaires et divers, pour environ 129 millions d'euros par an. Le tourisme commence à se développer avec l'allègement des procédures d'obtention des visas et l'entrée sans visa des Européens, Américains et tout détenteur de visa Schengen. Les exportations du pays ne dépassent pas 9 millions d'euros par an, avec le cacao comme principal produit agricole. Les activités de pêche restent traditionnelles, malgré les opportunités existantes. L'absence de projets d'envergure ne permet pas le développement du BTP. La population d'environ 197 000 habitants vit en majorité sous le seuil de pauvreté.

« Dans ce contexte tendu, la maîtrise du risque crédit est essentielle. »

## UN MARCHÉ BANCAIRE HANDICAPÉ PAR LE MANQUE DE RÉSERVES EN DEVISES

De manière organisationnelle, le secteur bancaire est mieux structuré à travers l'association des banques dont la présidence échoie à BGFIBank. Toutes les préoccupations du secteur ont été remontées au régulateur via un plan d'action, notamment la problématique des devises USD et EUR, la monétique, le secteur informel de vente de devises, etc. L'année 2016 a été marquée par la faillite de la deuxième banque (Banque Equador) sur le marché, après une intervention de la Banque Centrale de plus de 2 ans. Ainsi, le nombre de banque passe de 7 à 6. Le résultat global du secteur ressortira positif après 2 ans consécutifs de résultat négatif en raison de mauvaises créances.

Dans ce contexte tendu, la maîtrise du risque crédit est essentielle. Il est à l'origine des résultats négatifs du secteur et, par conséquent des banques. La rigueur dans le traitement de demandes de financement, l'analyse des garanties associées et la formation des équipes ont permis à BGFIBank São Tomé-et-Principe la mise en place des dossiers sains.

Par contre on continue de constater des pertes de change récurrentes depuis plusieurs années dues essentiellement à la variation du taux de change USD sur le marché international et la couverture cambiale de la BCSTP en USD pour des opérations payées en EUR. L'accompagnement des experts du Groupe BGFIBank, les échanges avec la Banque Centrale et les responsables de la filiale ont aidé à trouver ensemble le meilleur mécanisme pour le traitement des opérations en USD. La filiale enregistre à la fin 2016 des gains de change mensuels après avoir essuyé une perte de change de FCFA 58 millions enregistrée au cours de premier trimestre : perte subie avant la mise en place du mécanisme de traitement des



LE SIÈGE DE BGFIBank  
SÃO TOMÉ-ET-PRINCIPE



opérations en USD, qui a impacté considérablement le PNB. São Tomé-et-Principe est un pays importateur et la marge de commissions sur les opérations de commerce international est la deuxième source de revenus des banques après la marge d'intérêts. Pour être agressif dans le règlement des fournisseurs des clients, les devises étrangères sont des avantages concurrentiels clés. Mais la difficulté de collecter ces devises sur le marché est un handicap majeur pour la filiale.



FELISBERTO CASTILHO, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE BGFIBank STP

### BGFIBank SÃO TOMÉ-ET-PRINCIPE : UNE FILIALE RÉACTIVE ET PROCHE DE SON MARCHÉ

La filiale a organisé avec trois autres filiales du Groupe BGFIBank et la participation d'une banque étrangère, la première syndication du secteur bancaire pour un montant de EUR 8 millions sur le marché local. Après avoir signé le contrat d'arrangement avec le client et obtenu l'accord du comité de crédit du Groupe BGFIBank, le client s'est rétracté suite à la décision de ses administrateurs. La rentabilité attendue sur cette opération était suffisante pour clôturer l'exercice avec un résultat net positif.

La pratique de l'activité bancaire nécessite une certaine expertise à la fois dans la prise en charge du client et toutes les parties prenantes (autorités, fournisseurs, actionnaires, etc.), ainsi que dans le domaine de la maîtrise des outils opérationnels et financiers pour fournir un service de qualité. À cet égard, BGFIBank São Tomé-et-Principe se caractérise par :

- la maîtrise du risque crédit avec une forte récupération de créances en souffrance et la mise en place des crédits sains;
- la maîtrise du risque de change avec des gains de change mensuels enregistrés;
- la mise en place des procédures dans tous les départements;
- la maîtrise des procédures par les équipes;
- la connaissance des valeurs de groupe par les équipes;
- la qualité de services rendus à la clientèle.

Pour être en conformité avec les normes réglementaires liées à son activité qui est de plus en plus exposée aux risques majeurs dus aux changements climatiques, politiques, sociaux, etc., la banque dispose aujourd'hui d'un site de secours en capacité d'assurer la continuité de l'activité.

BGFIBank São Tomé-et-Principe reste prudente avec une croissance stable compte tenu du risque lié au marché en matière de crédit. Parmi les 6 banques et, comme dernier

entrant sur le marché, elle se situe en 4<sup>e</sup> place en total bilan, en 4<sup>e</sup> place en total de dépôts et en 5<sup>e</sup> place en total de crédits. La banque se différencie sur le marché par la qualité de ses services, notamment caractérisés par la rapidité de traitement des transferts internationaux, le respect de 15 jours pour le traitement de demandes des crédits, le suivi des réclamations, la disponibilité des commerciaux.

La filiale bénéficie de plusieurs atouts :

- l'image de marque du Groupe BGFIBank : appartenir à un grand groupe financier international avec une expertise métier avérée;
- la synergie des filiales du groupe : partage des bonnes pratiques, crédits syndiqués, etc.;
- l'investissement du groupe dans la formation du capital humain : renforcement des compétences des collaborateurs;
- le bon réseau informatique;
- la maîtrise du marché par les commerciaux;
- la bonne connaissance des clients VIP;
- le transfert rapide dans le « BGFILand » : BGFIBank Express;
- les produits de e-banking : BGFIBank Online;
- les pouvoirs décisionnels délégués;
- la rapidité de traitement des opérations.

### DES PERSPECTIVES DE STABILISATION ET DE DÉVELOPPEMENT

En 2017 toutes les conditions sont réunies pour l'atteinte des objectifs fixés. La banque compte atteindre l'équilibre avec un résultat positif de FCFA 232 millions sur la base des projets de l'État, des grandes entreprises et des particuliers à hauts

revenus. Ce confort vient des amortissements progressifs des pertes enregistrées dans les années antérieures afin d'amener la filiale à l'équilibre dès le premier trimestre 2017.

L'ambition de BGFIBank São Tomé-et-Principe est de passer à la phase de développement avec les hypothèses d'augmentation du volume de dépôts clients et du volume des crédits, de croissance du PNB, de réduction des frais généraux, de maîtrise du risque de change et du risque de crédit, et de mise en place de produits et services digitaux.

De façon globale le PNB devrait augmenter de 114% en 2017, soit FCFA 510 millions supplémentaires par rapport au résultat de 2016. Il ressort de l'orientation stratégique de BGFIBank São Tomé-et-Principe que les actions de financement seront concentrées vers les grandes entreprises publiques et privées avec une augmentation du volume de

crédit de 204%. Ce qui se traduira par une augmentation de la marge d'intérêt et des commissions avec les opérations parallèles.

Les perspectives 2017 s'annoncent favorables au développement de l'activité et BGFIBank STP confirmera sa position d'acteur financier majeur de l'État de São Tomé-et-Principe.

De 2017 à 2018 les progressions seront autour de 10% pour le PNB, frais généraux et crédit tandis que les dépôts évolueront de 20% afin de répondre aux besoins de financement des clients. Il faudra également accentuer la liquidité.

De 2018 à 2019 les progressions se situeront autour de 20% pour le PNB, frais généraux et crédits tandis que les dépôts évolueront également à la hausse de 30% pour les mêmes raisons.

CHIFFRES  
EN MILLIONS

## BGFIBank SÃO TOMÉ-ET-PRINCIPE

	2014 XAF	2015 XAF	2016 XAF	2016 conversion DOB	2016 conversion EUR	2016 conversion USD
<b>TOTAL DU BILAN</b>	5 679	8 686	<b>9 777</b>	365 173	15	16
Capitaux propres (hors résultat)	4 657	5 969	<b>5 969</b>	222 950	9	10
Capitaux permanents	4 035	5 652	<b>4 558</b>	170 223	7	7
Dépôts de la clientèle	1 196	2 649	<b>3 492</b>	130 413	5	6
Crédits à la clientèle	3 036	1 084	<b>1 016</b>	37 961	2	2
Valeurs immobilisées	365	344	<b>155</b>	5 783	0	0
Produit net bancaire	418	430	<b>448</b>	16 730	1	1
Frais généraux	-919	-776	<b>-899</b>	-33 595	-1	-1
dont dotations aux amortissements	-354	-125	<b>-244</b>	-9 096	0	0
Résultat brut d'exploitation	-501	-346	<b>-452</b>	-16 865	-1	-1
Dotation nette aux provisions	68	3	<b>84</b>	3 137	0	0
<b>RÉSULTAT NET</b>	-835	-414	<b>-256</b>	-9 548	0	0
Coefficient net d'exploitation	135%	151%	<b>146%</b>			
Coefficient brut d'exploitation	220%	180%	<b>201%</b>			
Ratio de rentabilité → Résultat net / Capitaux propres	-18%	-7%	<b>-4%</b>			
Taux de rendement → Résultat net / Total du bilan	-14,71%	-4,77%	<b>-2,61%</b>			

Cours de change  
fixe EUR/XAF : 655,957

Cours de change USD/DOBRAS :

- Données bilan conv. au taux de clôture au 31/12/2016 : USD/DOBRAS = 23 263,53
- Données P&L conv. au taux moyen de déc. 2016 : USD/DOBRAS = 22 913,30

## LES ORGANES DE GOUVERNANCE

### PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :

Narcisse OBIANG ONDO

### DIRECTEUR GÉNÉRAL : Felisberto CASTILHO

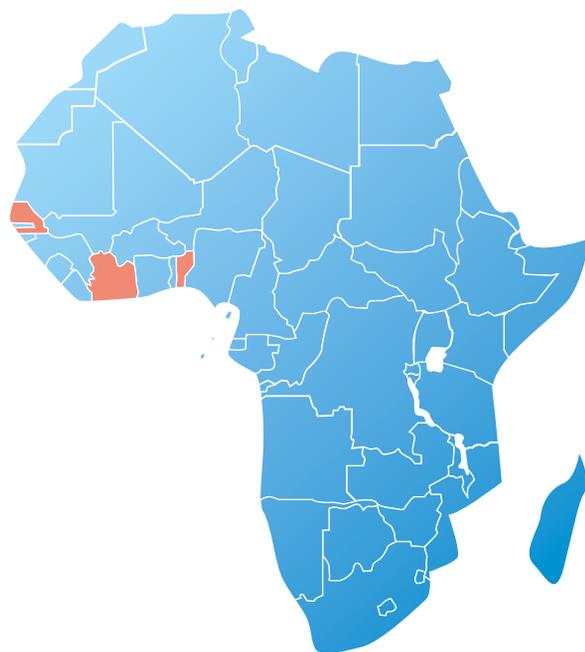
### DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT : Joséphine TCHICAYA



## ➔ LA ZONE CEDEAO

À l'instar de la CEEAC, la CEDEAO (Communauté Économique des États d'Afrique de l'Ouest) constitue une zone économique et géographique cohérente dont BGFIBank ne pouvait être absente. Trois filiales géographiques y sont implantées : BGFIBank Bénin, BGFIBank Côte d'Ivoire et BGFIBank Sénégal.

Région stable et prospère, elle peut s'appuyer sur la marque et l'expertise BGFIBank pour assurer son renforcement et son développement. Un directeur régional, Monsieur Malick Ndiaye, également directeur de la filiale ivoirienne, a en charge l'animation de la sous-région.



## BGFIBank Côte d'Ivoire

Après à peine cinq années de présence effective sur le marché bancaire ivoirien, BGFIBank Côte d'Ivoire se situe à la 9<sup>e</sup> place sur 27 banques (source APBEF 2016). Fin 2016 la filiale ivoirienne compte cinq agences pour 96 collaborateurs.

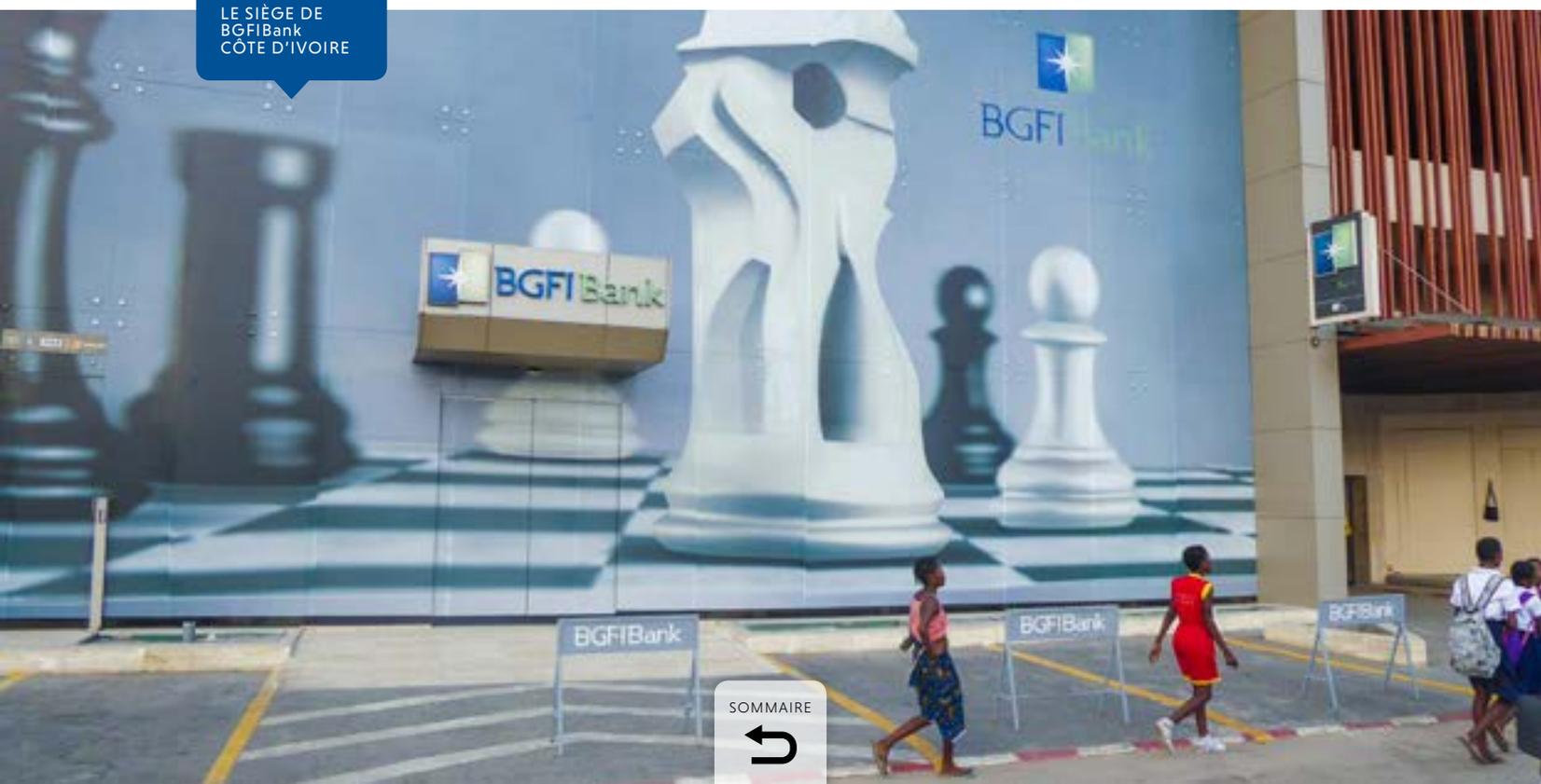
### UNE ÉCONOMIE QUI TIRE LA CROISSANCE VERS LE HAUT

L'économie très dynamique de la Côte d'Ivoire qui connaît un taux de croissance proche des 10% attire inévitablement des grands groupes internationaux et des concurrents bancaires

africains. Ceci, combiné à l'accroissement du pouvoir d'achat, à la démocratisation des NTIC et à la forte alphabétisation numérique des ivoiriens, oblige BGFIBank Côte d'Ivoire à identifier de nouveaux relais de croissance tel que les services bancaires digitalisés.

Le marché ivoirien reste donc à fort potentiel en tendant inexorablement vers l'inclusion financière. Depuis la sortie de crise, l'économie ivoirienne a été essentiellement portée par les projets d'infrastructures. Il faut maintenant passer à un stade d'assimilation plus important avec une croissance plus stratégique.

LE SIÈGE DE  
BGFIBank  
CÔTE D'IVOIRE



SOMMAIRE





MALICK NDIAYE,  
ADMINISTRATEUR  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
DE BGFIBank  
CÔTE D'IVOIRE

« La différence de BGFIBank Côte d'Ivoire avec la concurrence, cinq ans après son entrée sur le marché ivoirien, est la qualité irréprochable de ses services avec un relationnel fort et une réactivité appréciée par le marché. »

BGFIBank Côte d'Ivoire se positionne sur tous les secteurs porteurs de l'économie ivoirienne et ses principaux acteurs. Elle s'efforce de cibler les cinq leaders de chaque secteur et favorise ensuite son déploiement auprès de leurs partenaires (clients/fournisseurs). Elle a par exemple su pénétrer le secteur du café cacao ainsi que le secteur de la grande distribution et le BTP construction.

#### UN EXERCICE 2016 QUI CONFORTE ET CONFIRME UN POSITIONNEMENT HAUT DE GAMME DE L'OFFRE DE BGFIBank CÔTE D'IVOIRE

L'année 2016 se caractérise par une consolidation des acquis et 2017 annonce une expansion affirmée. Le business model de croissance maîtrisée se confirme cinq ans après l'ouverture de la première agence à Abidjan.

Le déploiement d'agences va donc continuer ainsi que celui de DAB (distributeurs automatiques de billets) sans oublier l'accroissement de l'offre de services et la conquête de nouveaux clients ainsi que de nouveaux marchés.

La digitalisation va représenter également un capteur de ressources qui permet de financer cette même expansion. BGFIBank Côte d'Ivoire vise un positionnement d'excellence dans tous les domaines, à l'instar de l'accueil physique, du traitement des opérations ainsi que de l'écoute des clients. Les services digitaux bénéficieront de cette même volonté d'excellence.

La différence de BGFIBank Côte d'Ivoire avec la concurrence, cinq ans après son entrée sur le marché ivoirien, est la qualité irréprochable de ses services avec un relationnel fort et une réactivité appréciée par le marché. Ce sont d'ailleurs sur ses clients, forts prescripteurs de la banque, que BGFIBank Côte d'Ivoire capitalise. Mais BGFIBank Côte d'Ivoire se base également sur son expertise de banque panafricaine en s'inscrivant dans le moule du Groupe BGFIBank qui connaît bien les façons locales de penser et de fonctionner. C'est ce que traduit le président Oyima lorsqu'il dit : « Créer un groupe africain pour le monde ».

#### 2017 SERA L'ANNÉE DE LA MONTÉE EN PUISSANCE DE L'OFFRE DIGITALE

Le projet de digitalisation est le prolongement naturel du projet SIMAO (Système d'Information Mutualisé pour l'Afrique de l'Ouest) qui constitue le véritable hub du système d'information centralisé à Abidjan. La digitalisation permet d'optimiser cette ressource qui ouvre le champ des possibles. BGFIBank Côte d'Ivoire se situe sur un marché très concurrentiel et il lui faut donc anticiper si elle veut garder son rang et en gagner. Après quatre années de présence il lui faut déjà améliorer son business model et identifier d'autres relais de croissance. La digitalisation en fait clairement partie. Pour manager l'ensemble de ces innovations BGFIBank Côte d'Ivoire est constituée en équipe projet afin d'identifier les besoins et de les prioriser.

Concernant l'anticipation elle procède à de la veille mais également à des échanges au sein du Groupe BGFIBank. Ceci correspond à une volonté et une vision du président Oyima en créant un poste de Chief Digital Officer. Il permet synergie, déploiement et économies d'échelle.

Après une mise à niveau de son offre produit digitale (SMS banking et e-relevé) est venu le temps de la différenciation. C'est ainsi qu'après avoir procédé à un benchmark du marché, BGFIBank Côte d'Ivoire a identifié des besoins et des attentes de ses clients, tels que le e-swift qui permet le suivi automatisé des virements.



BGFIBank Côte d'Ivoire va mettre l'accent, début 2017, sur le mobile banking et la scanérisation des chèques qui permettra de figer dans l'esprit des clients la perception de la banque comme étant toujours à la pointe de l'innovation. Le mobile banking, plutôt réservé à la clientèle des particuliers, permet d'avoir la banque avec soi (dans son smartphone) et ainsi procéder à toutes ses opérations classiques de banque

Afin de capter une clientèle à fort potentiel, après l'ouverture au sein de l'hôtel Radisson Blu d'Abidjan, la filiale ivoirienne va ouvrir des agences au Vallon et au Plateau tout comme elle l'a déjà fait il y a deux ans dans la ville portuaire de San Pedro qui connaît une forte activité économique. Dans le même esprit, elle va également développer l'ouverture de distributeurs au sein de centres commerciaux afin que ses clients puissent y réaliser de multiples opérations, en plus du strict retrait de billets de banque. Ils pourront ainsi procéder directement au paiement de leurs achats par le biais de cartes prépayées.

## COMMENTAIRES SUR L'ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE À FIN 2016

À fin 2016, les prévisions budgétaires en matière de rentabilité et de taille du bilan sont dépassées.

L'évolution des indicateurs est cohérente avec la phase de développement amorcée en 2015.

Le PNB est boosté par le développement du portefeuille de crédits malgré la pression à la baisse des taux et du portefeuille de titres (appui à l'économie de la sous-région).

Les frais généraux sont maîtrisés afin de couvrir les besoins de façon efficiente.

Le coût des risques sur les clients connaît une progression plus faible que celle des crédits traduisant la qualité du suivi du portefeuille.

CHIFFRES  
EN MILLIONS

## BGFIBank CÔTE D'IVOIRE

	2014 XAF	2015 XAF	2016 XAF	2016 conversion EUR	2016 conversion USD
<b>TOTAL DU BILAN</b>	122 311	177 213	<b>290 240</b>	442	466
Capitaux propres (hors résultat)	8 894	9 372	<b>12 552</b>	19	20
Capitaux permanents	21 223	24 800	<b>34 295</b>	52	55
Dépôts de la clientèle	64 339	110 915	<b>145 854</b>	222	234
Crédits à la clientèle	80 062	128 354	<b>183 275</b>	279	294
Valeurs immobilisées	3 193	2 069	<b>3 252</b>	5	5
Produit net bancaire	7 385	11 512	<b>14 842</b>	23	24
Frais généraux	-4 512	-6 214	<b>-7 895</b>	-12	-13
dont dotations aux amortissements	-267	-286	<b>-616</b>	-0,9	-1
Résultat brut d'exploitation	2 880	5 311	<b>7 147</b>	11	12
Dotations nettes aux provisions	-696	-449	<b>-1 686</b>	-3	-3
<b>RÉSULTAT NET</b>	2 107	2 618	<b>4 102</b>	6	7
Coefficient net d'exploitation	57%	52%	<b>49%</b>		
Coefficient brut d'exploitation	61%	54%	<b>53%</b>		
Ratio de rentabilité → Résultat net / Capitaux propres	24%	28%	<b>33%</b>		
Taux de rendement → Résultat net / Total du bilan	1,72%	1,48%	<b>1,41%</b>		

Cours de change  
fixe EUR/XAF : 655,957

Cours de change USD/XAF :  
 • Données bilan conv. au taux de clôture au 31/12/2016 : USD/XAF = 622,8522  
 • Données P&L converties au taux moyen de 12/2016 : USD/XAF = 613,4752

## LES ORGANES DE GOUVERNANCE

### PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :

Ibrahim Moriba KEITA

ADMINISTRATEUR DIRECTEUR GÉNÉRAL : Malick NDIAYE



# BGFIBank Bénin

Créée en 2010 la filiale béninoise du Groupe BGFIBank compte à la fin 2016, 8 agences, 13 guichets automatiques bancaires et emploie 130 collaborateurs. Elle présente de très bons indicateurs de gestion et de rentabilité et se situe désormais au septième rang national sur quinze établissements bancaires.

## UNE ÉCONOMIE DE COMMERCE

L'économie béninoise est essentiellement basée sur le commerce général, l'import-export et la réexportation vers le Nigéria. Elle a été caractérisée en 2016 par les élections présidentielles d'avril avec une alternance au sommet de l'État, la récession économique au Nigéria qui a engendré la baisse du cours du Naira sur les 2/3 de l'année et l'interdiction d'exportation de certains produits vivriers sur le Nigéria en sachant que 70% de ces produits sont importés par le Bénin.

Le Bénin jouit d'une bonne stabilité politique grâce à sa démocratie qualifiée d'exemplaire dans la sous-région. Bien que le climat économique soit morose, des réformes salutaires sont entreprises par le gouvernement pour améliorer le climat des affaires et favoriser les investissements. D'excellentes opportunités d'investissement se sont présentées avec notamment le Programme d'actions du Gouvernement dans la diversification agricole, le développement du tourisme, la construction d'infrastructures et les NTIC.

Pays de transit avec une façade maritime qui lui confère une position stratégique (le Bénin sert d'accès à la mer pour les pays de l'hinterland), les pressions douanières ont cependant freiné ses activités. Son voisin le Nigéria offre un grand potentiel pour absorber la production locale béninoise. Enfin, c'est une des démocraties les plus stables d'Afrique qui bénéficie d'un important soutien des bailleurs de fonds.

CHIFFRES  
EN MILLIONS

## BGFIBank BÉNIN

	2014 XAF	2015 XAF	2016 XAF	2016 conversion EUR	2016 conversion USD
<b>TOTAL DU BILAN</b>	106 215	123 299	<b>186 509</b>	284	309
Capitaux propres (hors résultat)	16 722	10 965	<b>11 145</b>	17	18
Capitaux permanents	11 984	12 075	<b>12 728</b>	19	21
Dépôts de la clientèle	64 442	77 034	<b>125 508</b>	191	208
Crédits à la clientèle	70 607	67 726	<b>106 678</b>	163	177
Valeurs immobilisées	4 114	10 315	<b>11 445</b>	17	19
Produit net bancaire	4 642	4 684	<b>5 556</b>	8	10
Frais généraux	-4 895	-4 536	<b>-5 254</b>	-8	-9
dont dotations aux amortissements	-1 225	-836	<b>-664</b>	-1	-1
Résultat brut d'exploitation	-243	149	<b>706</b>	1,1	1,2
Dotation nette aux provisions	-5 317	621	<b>812</b>	1	1
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>-5 757</b>	<b>180</b>	<b>1 052</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Coefficient net d'exploitation	79%	79%	<b>83%</b>		
Coefficient brut d'exploitation	105%	97%	<b>95%</b>		
Ratio de rentabilité → Résultat net / Capitaux propres	-34%	2%	<b>9%</b>		
Taux de rendement → Résultat net / Total du bilan	-5,42%	0,15%	<b>0,56%</b>		



Cours de change  
fixe EUR/XAF: 655,957

Cours de change USD/XAF:  
 • Données bilan conv. au taux de clôture au 31/12/2016: USD/XAF = 622,8522  
 • Données P&L converties au taux moyen de 12/2016: USD/XAF = 613,4752

## LES ORGANES DE GOUVERNANCE

**PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :** Henri-Claude OYIMA

**ADMINISTRATEUR DIRECTEUR GÉNÉRAL :** Myriam ADOTEVI





MYRIAM ADOTEVI,  
ADMINISTRATEUR DIRECTEUR  
GÉNÉRAL DE BGFIBank BÉNIN  
ET LE SIÈGE DE BGFIBank BÉNIN



### UN MARCHÉ BANCAIRE CONCURRENTIEL ET EN CROISSANCE

Quinze banques composent actuellement le marché bancaire béninois; treize parmi elles sont filiales d'un groupe bancaire et deux sont indépendantes. L'installation des quatre dernières (CORIS Bank, BAIC, CCEI Bank et CBAO) qui sont pour la plupart des banques de détail a accru la concurrence dans le domaine. L'activité des banques a progressé sur 2016 de 3,6% en total bilan, 6% en emplois avec une régression de 2% en ressources

### UNE FILIALE EN FORTE EXPANSION

Afin de rester conforme à son environnement et attentive au besoin de la clientèle, la banque a réorienté, depuis 2015, sa stratégie commerciale vers la banque de détail tout en maintenant ses acquis en matière de présence et d'accompagnement du segment corporate. La mise en œuvre de cette stratégie s'est basée sur le lancement de son offre de cartes VISA qui comprend les cartes VISA CLASSIC, GOLD et PREPAYEE ADHARA; le lancement de BGFExpress, le service de transfert d'argent du Groupe BGFIBank; la migration vers une nouvelle plateforme technologique. Cette réorientation a eu pour conséquence la progression de tous les indicateurs bilanciaux : 52% en ressources et 44% en emplois.

L'image de marque de la banque a été renforcée par la visite du PDG aux autorités en juillet 2016 et la tenue des conseils d'administration de la zone UEMOA en novembre.

À noter également la participation de BGFIBank Bénin à la construction des infrastructures par le financement du réseau routier Comè-Lokossa-Dogbo pour un montant global de 25,8 milliards de FCFA et sa participation à la campagne cotonnière en amont pour l'achat d'intrants et en aval pour l'égrenage.

Plusieurs axes d'améliorations ont constitué des vecteurs pour la consolidation du PNB et du RN : l'amélioration de la structure des ressources; l'amélioration des marges d'intérêts et commissions; le recouvrement des créances en souffrance

et la maîtrise des frais généraux. Le PNB 2016 ressort à 5 556 millions de FCFA et le résultat net à 1 052 millions de FCFA. Avec 4,6% de part de marché en ressources (8<sup>e</sup> rang) et 6% de part de marché en emplois (7<sup>e</sup> rang), BGFIBank Bénin connaît en 2016 une progression d'un point de part de marché qui la positionne à la septième place sur 15 banques. En termes d'image, la banque est reconnue pour sa qualité de service.

Entre 2015 et 2016, le total bilan, les ressources clientèle, les emplois sains ont progressé respectivement de 51%, 53% et 66%. Ces taux de progression sont au-dessus des évolutions moyennes du marché.

BGFIBank Bénin s'adresse à un marché cible à qui elle offre une qualité de service supérieure à la concurrence. La taille de son portefeuille clients lui permet d'offrir des services quasi personnalisés. Réactive et flexible, elle répond rapidement et qualitativement aux besoins des clients.

### POUR LES PROCHAINS EXERCICES : TOUJOURS ET ENCORE DE L'EXCELLENCE

Pour 2017, BGFIBank Bénin ambitionne de gagner encore plus de part de marché; d'accroître sa présence sur le territoire national par l'ouverture de deux agences à l'intérieur du pays; de développer l'offre de la banque digitale et d'être excellente à tous égards pour l'ensemble de ses catégories de clients (Particuliers, PME/PMI, Institutions...). Le produit net bancaire (PNB) 2016 connaît une progression de 19% par rapport à 2015. Tous les indicateurs de performance et d'activité sont donc en forte croissance... De très bons résultats que l'on peut attribuer à l'optimisation de l'allocation des ressources; à un recouvrement soutenu; à l'assainissement du portefeuille et à une progression des revenus grâce à une augmentation des financements bilan et hors bilan (commissions).

À remarquer également la stabilité des organes de gouvernance et de direction qui se caractérisent par leur recherche de l'excellence managériale et de l'efficacité en termes de prise de décisions ainsi que par le renforcement de la vitalité des processus et de la gestion des risques.

# BGFIBank Sénégal

Créée en 2014 et inaugurée au mois d'août 2015, cette récente filiale du groupe qui compte 47 collaborateurs, a son siège implanté au Plateau, le quartier des affaires de Dakar. Nouvel entrant sur un marché bancaire très concurrentiel (27 banques sont présentes au Sénégal), BGFIBank Sénégal se positionne déjà comme un acteur de premier plan pour accompagner une économie en phase de décollage.

## UNE ÉCONOMIE BOOSTÉE PAR DIVERS GISEMENTS DE CROISSANCE

Jusqu'alors inconnus dans ce pays sahélien, pivot de la zone UEMEOA (Union Économique et Monétaire Ouest Africaine), d'importants gisements de pétrole et de gaz ont été découverts récemment, représentant un fort potentiel de croissance.

Le secteur minier, bien implanté depuis de nombreuses décennies, est également en plein développement.

Par ailleurs, le plan Sénégal Émergent lancé par le gouvernement en 2014, commence à se concrétiser avec notamment le lancement du chantier du Train Express Régional qui va relier Dakar au nouvel aéroport de DIASS pour un coût total de 570 milliards de FCFA. Un contexte économique favorable qui se traduit par un taux de croissance attendu à 6,8% et un retentissement positif sur le budget de l'État qui passe en 2017 de 3 022 milliards de FCFA à 3 360 de FCFA.

« D'importants gisements ont été découverts récemment. »

## LES ATOUTS DE BGFIBank SÉNÉGAL

La segmentation qualitative de la clientèle permet à BGFIBank Sénégal de proposer à ses prospect 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 10 pays d'Afrique subsaharienne et en Europe.

Elle peut également s'appuyer sur les programmes du groupe en matière de recherche & développement et 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.

## UN DÉVELOPPEMENT DE LA BANQUE À LA FOIS RÉGULIER ET PRUDENT

Le fait significatif de l'année 2016 a été l'acquisition de plus de 250 clients et ceci avec un seul point de vente. Fidèle à la marque et à l'expertise du groupe, BGFIBank Sénégal a géré cette croissance selon des critères prudeniels exigeants, caractérisés par une bonne maîtrise des risques, gage de pérennité et de stabilité.

La formation des équipes ainsi que la maîtrise des frais généraux ont constitué les points saillants de la filiale en 2016.



PASSAGE DE TÉMOIN ENTRE DEUX DIRECTEURS GÉNÉRAUX : LE SORTANT, GABRIEL LOPES (À GAUCHE), ET L'ENTRANT, KASIM YAYA

SOMMAIRE



Qualité de services et écoute de la clientèle ont favorisé l'acquisition de 1,5% de parts de marché en 2016, aussi bien en emplois qu'en ressources. (Total emplois : Xof 3370 milliards; total ressources : Xof 4172 milliards – Source : Association des Banques – chiffres les plus récents à fin septembre 2016).

### DES PERSPECTIVES FAVORABLES

C'est en prolongeant ce positionnement fort, tout en le combinant à l'élargissement de l'offre de produits bancaires et à la montée en puissance de la digitalisation, que BGFIBank Sénégal entend s'installer durablement dans le paysage économique sénégalais comme un acteur bancaire de premier ordre.



LE SIÈGE DE BGFIBank SÉNÉGAL

CHIFFRES EN MILLIONS

## BGFIBank SÉNÉGAL

	2015 XAF	2016 XAF	2016 conversion EUR	2016 conversion USD
<b>TOTAL DU BILAN</b>	13 894	<b>24 477</b>	37	39
Capitaux propres (hors résultat)	10 000	<b>9 245</b>	14	15
Capitaux permanents	9 245	<b>6 446</b>	10	10
Dépôts de la clientèle	2 179	<b>14 970</b>	23	24
Crédits à la clientèle	3 283	<b>12 188</b>	19	20
Valeurs immobilisées	1 844	<b>1 447</b>	2	2
Produit net bancaire	911	<b>940</b>	1	2
Frais généraux	-1 660	<b>-3 376</b>	-5	-6
dont dotations aux amortissements	-266	<b>-525</b>	-1	-1
Résultat brut d'exploitation	-749	<b>-2 437</b>	-3,7	-4,0
Dotation nette aux provisions	0	<b>-28</b>	0	0
<b>RÉSULTAT NET</b>	-755	<b>-2 480</b>	-4	-4
Coefficient net d'exploitation	153%	<b>303%</b>		
Coefficient brut d'exploitation	182%	<b>359%</b>		
Ratio de rentabilité → Résultat net / Capitaux propres	-8%	<b>-27%</b>		
Taux de rendement → Résultat net / Total du bilan	-5,43%	<b>-10,13%</b>		



Cours de change fixe EUR/XAF: 655,957

Cours de change USD/XAF:  
 • Données bilan conv. au taux de clôture au 31/12/2016: USD/XAF = 622,8522  
 • Données P&L converties au taux moyen de 12/2016: USD/XAF = 613,4752

## LES ORGANES DE GOUVERNANCE

**PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :**  
Henri-Claude OYIMA

**DIRECTEUR GÉNÉRAL :** Kasim YAYA



## LA ZONE EAMOI

EUROPE / ASIE / MOYEN ORIENT /  
OCÉAN INDIEN

La zone EAMOI associe dans le même pôle BGFIBank Europe localisée à Paris et BGFIBank Madagascar.

Les rapports anciens qui lient Madagascar à la France donnent de la pertinence à cette association.

C'est ainsi qu'en 2017 l'objectif de BGFIBank Europe est de se transformer en une banque de financement à part entière auprès de trois segments de clientèle : pour les opérations de trade finance auprès des institutions financières (opérations de transfert et de rapatriement) en devenant également le correspondant bancaire des banques africaines « orphelines », et le corporate de type banque commerciale. Des missions clairement attendues entre autres par l'économie malgache.

**BGFIBank Madagascar** a connu en 2016 un fort développement de la monétique, une extension du réseau avec de nouvelles agences et l'ouverture vers la banque de détail.

**BGFIBank Europe** a obtenu en avril 2015 l'extension d'agrément qui lui permet d'étendre l'activité de BGFIBank Europe sur toute l'Afrique en matière de traitement des flux et rapatriements



et en lui conférant une autonomie complète pour les opérations de collecte de dépôt. Elle est au final un établissement de crédit à part entière qui réalise à peu près toutes les opérations financières, sauf sur le segment des particuliers.

LE SIÈGE DE  
BGFIBank  
MADAGASCAR



## BGFIBank Madagascar

La filiale malgache a été créée le 29 mai 2009. Elle compte 5 agences et emploie 95 collaborateurs. Elle est l'une des dernières banques arrivées sur la place.

### DES SIGNES FORTS DE MEILLEURE GOUVERNANCE DU PAYS

Au niveau de l'économie de l'île, la formation d'un nouveau gouvernement en 2016 dirigé par Monsieur Olivier Mahafaly Solonandrasana a favorisé la réintégration de Madagascar au sein de la communauté internationale, ce qui a favorisé la reprise de l'assistance des bailleurs de fonds. Le Fonds Monétaire International a décidé de l'octroi, le 27 juillet 2016, d'une facilité élargie de crédit en faveur de l'État Malgache, d'un montant de 305M USD, adossée à un programme triennal de réformes (2016 – 2019), dont l'énergie est une des pierres angulaires. Selon le FMI, la croissance devrait atteindre 4,1% en 2016 et 4,5% en 2017, avec une inflation stabilisée à 7,1%.

SOMMAIRE



« L'amélioration de la transparence et du fonctionnement du marché des changes a été au rendez-vous. »

La tenue du XVI<sup>e</sup> sommet de la francophonie à Madagascar en novembre 2016 a été un succès avec la participation de plusieurs chefs d'État dont le président français François Hollande. Ce sommet avait pour thème : « Croissance partagée et développement responsable : les conditions de la stabilité du monde et de l'espace francophone ».

La compagnie aérienne nationale Air Madagascar a été retirée de la liste noire des compagnies qui ne peuvent survoler l'espace aérien européen. On a également constaté un renforcement des audits et contrôles ainsi que des recouvrements fiscaux. Un système d'ajustement automatique des prix de carburants a été mis en place afin d'éviter toute subvention énergétique par l'État. L'amélioration de la transparence et du fonctionnement du marché des changes a également été au rendez-vous de l'année 2016.

#### **UNE ÉCONOMIE ENCORE LARGEMENT DOMINÉE PAR L'INFORMEL**

Une certaine morosité dans le climat des affaires est toujours enregistrée, la relance tant attendue après les événements politiques de 2009 – 2013 étant estimée très lente. Toutefois, plusieurs mesures ont été adoptées pour relancer l'économie, entre autres la possibilité aux entreprises disposant de créances envers l'État de se voir attribuer des titres de créances dénommés « Bon de Trésor Fihary », avec une échéance de remboursement bien définie, et même une possibilité pour ces entreprises de négocier ces titres de créances auprès des banques primaires locales. L'informel tient une place prépondérante dans l'économie malgache.

La situation économique et financière du pays est donc sur une tendance d'amélioration. Les analystes estiment que la croissance devrait s'accélérer par rapport à l'année dernière, pour dépasser 4% cette année. L'activité économique est stimulée :

- par un redressement du tourisme, un secteur qui a souffert des difficultés opérationnelles rencontrées par Air Madagascar en 2015;
- par le renforcement du secteur de la construction, lui-même soutenu par l'investissement public;
- par le secteur manufacturier qui profitera du rétablissement de l'admissibilité à l'AGO (African Growth and Opportunity Act).

Les indicateurs de développement restent cependant fortement dégradés dans ce pays où, plus de 90% de la population vit sous le seuil de la pauvreté.

#### **UN MARCHÉ BANCAIRE MALGACHE NATIF**

Le secteur bancaire se compose de 11 banques commerciales, de 4 établissements financiers et de 29 établissements de microfinance. Il se caractérise par l'ouverture de nouvelles agences en grand nombre par la plupart des grandes banques de la place, une offre au public, orientée principalement vers la clientèle de particuliers et de petites et moyennes entreprises et un taux de bancarisation encore très faible, à 5%.

#### **LES FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2016**

Dans la lancée de 2015, BGFIBank Madagascar a procédé en 2016 à l'ouverture d'une nouvelle agence dans une zone commerciale de la capitale Antananarivo et a installé dix distributeurs automatiques de billets, affirmant par ce maillage sa présence et l'identité de la marque. Depuis le début de l'année elle commercialise la carte VISA et depuis le mois de juin 2016 la carte privative. C'est une évolution vers la banque de détail par rapport au positionnement initial qui ne visait que le segment des clientèles corporate et institutionnelle.

C'est la traduction d'une volonté de développement de la banque de détail, avec une réorganisation de l'équipe commerciale et de la mise en place d'une direction dédiée à la banque de détail. La filiale malgache a également procédé à des tests techniques en vue d'implémenter en 2017 un produit de mobile banking.

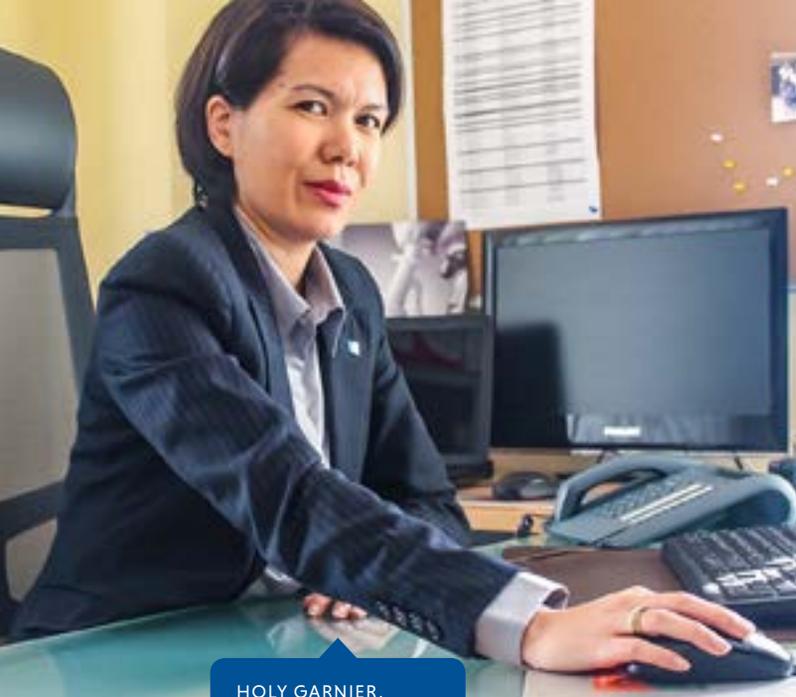
Clairement c'est la qualité de service, la réactivité aux demandes de la clientèle et la capacité de s'adapter aux besoins des clients et de lui offrir des solutions sur mesure qui distinguent ce dernier entrant sur le marché bancaire malgache.

Les résultats nets de la banque ressortent cependant encore en perte mais 2016 a commencé à enregistrer certains résultats mensuels positifs, ce qui prouve que la filiale est déjà sur une bonne tendance qui devrait se confirmer rapidement sur 2017.

#### **SOUPLESSE ET RÉACTIVITÉ POUR GARANTIR PÉRENNITÉ ET DÉVELOPPEMENT**

L'adaptation rapide aux évolutions du marché, constatée et mise en œuvre en 2015 va se prolonger et s'amplifier en 2016. Elle va passer notamment par une stratégie de différenciation par rapport aux concurrents avec le lancement de produits innovants (BGFINight, BGFI Clearing...). Le développement de la banque digitale (BGFIMobile, Développement de la monétique avec des projets de partenariats avec plusieurs





HOLY GARNIER,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
DE BGFIBank  
MADAGASCAR

institutions de la place) et un rééquilibrage de l'approche du marché malgache avec une répartition à 40/60 entre la banque de détail et la banque des corporates / institutionnels. Dans ces conditions 2017 sera véritablement pour BGFIBank Madagascar l'année de la rentabilité. Pour cela, au-delà de la consolidation de ses atouts actuels et de l'extension du réseau, de nouveaux produits innovants seront mis à disposition des clients.

Cette capacité de BGFIBank Madagascar à s'adapter aux besoins de ses clients est reconnue et ce sont d'ailleurs souvent ses propres clients qui en sont les premiers ambassadeurs, leurs recommandations permettant ainsi d'accroître le portefeuille de clientèle de la banque.

CHIFFRES  
EN MILLIONS

BGFIBank MADAGASCAR

	2014 XAF	2015 XAF	2016 XAF	2016 conversion ARI	2016 conversion EUR	2016 conversion USD
<b>TOTAL DU BILAN</b>	37 441	24 664	<b>30 609</b>	163 760	47	49
Capitaux propres (hors résultat)	3 850	3 785	<b>2 954</b>	15 806	5	5
Capitaux permanents	5 127	2 965	<b>2 238</b>	11 974	3	4
Dépôts de la clientèle	14 050	12 835	<b>19 966</b>	106 817	30	32
Crédits à la clientèle	13 992	10 078	<b>18 901</b>	101 118	29	30
Valeurs immobilisées	954	1 362	<b>1 671</b>	8 938	3	3
Produit net bancaire	1 281	1 125	<b>1 627</b>	8 704	2	3
Frais généraux	-2 035	-1 903	<b>-1 701</b>	-9 100	-3	-3
dont dotations aux amortissements	-191	-174	<b>-200</b>	-1 072	-0,3	-0,3
Résultat brut d'exploitation	-754	-778	<b>-274</b>	-1 468	0	0
Dotation nette aux provisions	-34	-31	<b>-427</b>	-2 284	-0,65	-0,70
<b>RÉSULTAT NET</b>	-843	-820	<b>-716</b>	-3 832	-1	-1
Coefficient net d'exploitation	144%	154%	<b>92%</b>			
Coefficient brut d'exploitation	159%	169%	<b>105%</b>			
Ratio de rentabilité → Résultat net / Capitaux propres	-22%	-22%	<b>-24%</b>			
Taux de rendement → Résultat net / Total du bilan	-2,25%	-3,32%	<b>-2,34%</b>			

Cours de change  
fixe EUR/XAF : 655,957

Cours de change EUR/ARIARY :

- Données bilan conv. au taux de clôture au 31/12/2016 : EUR/ARIARY = 3 509,37
- Données P&L conv. au taux moyen de déc. 2016 : EUR/ARIARY = 3 502,79

Cours de change USD/ARIARY :

- Données bilan conv. au taux de clôture au 31/12/2016 : USD/ARIARY = 3 332,26
- Données P&L conv. au taux moyen de déc. 2016 : USD/ARIARY = 3 275,94

LA GOUVERNANCE

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : Henri-Claude OYIMA

DIRECTEUR GÉNÉRAL : Holy GARNIER

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT : Christophe MOUNGUENGUI



# BGFIBank Europe

Au début, BGFIBank Europe (alors sous l'appellation de BGFI International) était spécialisée dans le trade finance, le crédit court terme, l'escompte, le crédit documentaire... Avec ces spécialités, l'objectif était, entre 2010 et 2016, d'en faire le hub du Groupe BGFIBank en matière de trésorerie. En 2016 la filiale européenne a été confrontée à un ralentissement brutal de son PNB à la suite de non paiements en 2015, mais elle termine cependant l'exercice 2016 à l'équilibre grâce à un retour aux fondamentaux et au développement de nouvelles lignes de métiers. Elle est actuellement en phase de recrutement afin de renforcer ses équipes commerciales ainsi que le pôle corporate ce qui lui permettra concrètement de transformer son business model.

## 2016 : UNE ANNÉE DE TRANSFORMATIONS

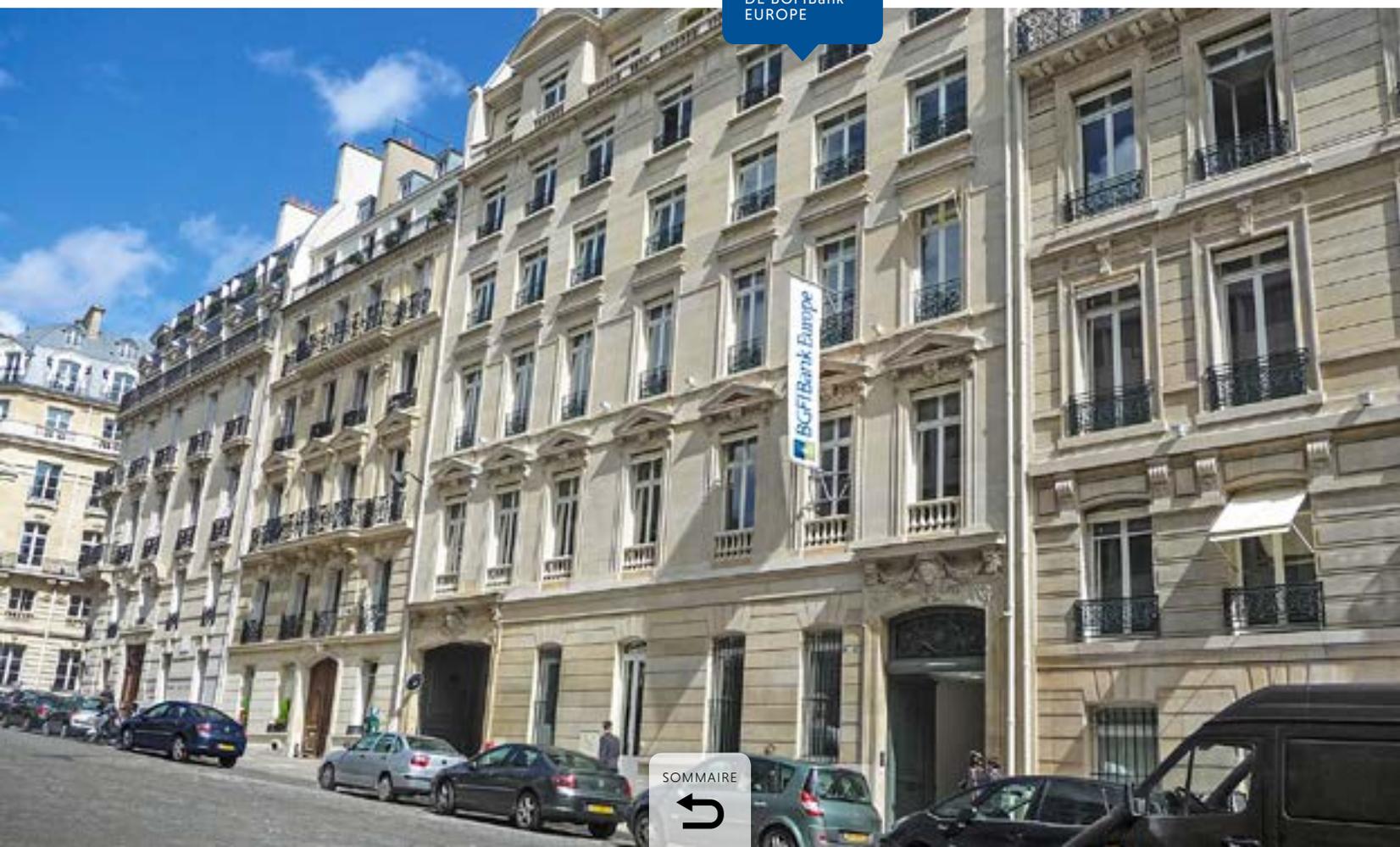
La nomination en 2016 de l'ancien inspecteur général du Groupe BGFIBank, Monsieur Francesco De Musso, à la direction générale de BGFIBank Europe témoigne d'une double volonté : tout d'abord sa bonne connaissance du groupe permettra à la filiale de se recentrer sur son métier; ensuite son expertise de contrôleur constitue un élément favorable pour le régulateur. Tout ceci doit permettre de faire

« On retiendra pour l'année 2016 deux mots clés : transformation sur le plan humain, commercial et financier, et valeur grâce à l'adossement aux valeurs du groupe qui procurent cohérence et synergie. »

de cet établissement la véritable tête de pont de BGFIBank en Europe. Dans ce contexte, 2017 devrait être une année de stabilisation en s'adossant aux normes et aux méthodes, l'ensemble permettant de renouer avec la rentabilité.

En résumé on retiendra pour l'année 2016 deux mots clés : transformation sur le plan humain, commercial et financier, et valeur grâce à l'adossement aux valeurs du groupe qui procurent cohérence et synergie.

LE SIÈGE  
DE BGFIBank  
EUROPE



SOMMAIRE





FRANCESCO DE MUSSO,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
DE BGFIBank EUROPE

## 2017 : UNE ANNÉE DE REDÉPLOIEMENT ET DE FORTE CROISSANCE

C'est ainsi qu'en 2017 BGFIBank Europe pense accroître de 40% son PNB et d'atteindre un million d'euros de résultat. La reprise de l'activité s'est déjà fait ressentir au mois de décembre 2016. Sur ses trois segments d'activité, son but est de développer son expertise avec les autres filiales BGFIBank. Il ne faut pas oublier que le territoire d'actions privilégié demeure l'Afrique subsaharienne et que BGFIBank Europe peut intervenir en complément d'un service délivré localement comme par exemple dans le soft et le hard commodities (alimentation, blé, pétrole...). Elle a par ailleurs des projets dans le domaine de la distribution alimentaire et du BTP pour la partie matériaux et métaux.

L'extension d'agrément obtenue en 2015 n'a pas été optimisée et c'est la raison pour laquelle Paris va recruter en 2017. Il faut voir grand et c'est pour cela que du capital humain vient en renfort pour rendre service tant à BGFIBank Europe qu'à l'ensemble du Groupe BGFIBank.

### CHIFFRES EN MILLIONS

### BGFIBank EUROPE

	2014 XAF	2015 XAF	2016 XAF	2016 conversion EUR	2016 conversion USD
<b>TOTAL DU BILAN</b>	161 270	160 709	<b>153 356</b>	234	246
Capitaux propres (hors résultat)	26 311	26 238	<b>22 731</b>	35	36
Capitaux permanents	26 335	22 731	<b>22 675</b>	35	36
Dépôts de la clientèle	3 871	10 905	<b>19 029</b>	29	31
Crédits à la clientèle	48 264	72 312	<b>49 607</b>	76	80
Valeurs immobilisées	337	302	<b>345</b>	1	1
Produit net bancaire	3 333	3 538	<b>3 490</b>	5	6
Frais généraux	-3 309	-3 515	<b>-3 420</b>	5	-6
dont dotations aux amortissements	-84	-101	<b>-110</b>	0,2	-0,2
Résultat brut d'exploitation	24	23	<b>70</b>	0,11	0,11
Dotation nette aux provisions	0	0	<b>0</b>	-	-
<b>RÉSULTAT NET</b>	23	-3 604	<b>70</b>	0,11	0,11
Coefficient net d'exploitation	97%	96%	<b>95%</b>		
Coefficient brut d'exploitation	99%	99%	<b>98%</b>		
Ratio de rentabilité → Résultat net / Capitaux propres	0%	-14%	<b>0,31%</b>		
Taux de rendement → Résultat net / Total du bilan	0,01%	-2,24%	<b>0,05%</b>		



Cours de change  
fixe EUR/XAF: 655,957

Cours de change USD/XAF:  
 • Données bilan conv. au taux de clôture au 31/12/2016: USD/XAF = 622,8522  
 • Données P&L converties au taux moyen de 12/2016: USD/XAF = 613,4752

## LES ORGANES DE GOUVERNANCE

**PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :** Henri-Claude OYIMA

**DIRECTEUR GÉNÉRAL :** Francesco DE MUSSO



# LA BANQUE D'INVESTISSEMENT



BGFI Investment Banking est ce qu'il est convenu d'appeler une banque d'affaires. Il s'agit en fait d'une entité du Groupe BGFI Bank qui intègre deux filiales : BGFI Capital et BGFI Bourse. Durant l'exercice 2016, une même équipe de douze collaborateurs a œuvré au succès de BGFI Investment Banking.

## UN GRAND PARMIS LES GRANDS

Au niveau des syndications bancaires, BGFI Investment Banking a été l'arrangeur chef de file en partenariat avec la BDEAC pour le financement à hauteur de 34,6 milliards de francs CFA du port minéralier d'Owendo construit par l'entreprise GSESZ filiale d'OLAM International.

La banque d'affaires a été également co-arrangeur à hauteur d'une coalition de 250 millions de dollars avec la compagnie ORION Oil au Congo en partenariat avec deux autres banques panafricaines AFREXIM et UBA.

« BGFI Investment Banking se positionne comme une des trois grandes banques d'affaires en Afrique. »

BGFI Investment Banking a été chef de file à hauteur de 10 milliards de francs CFA, au profit de la compagnie du Komo « CDK ». Cette syndication impliquait l'Union Gabonaise des Banques, ECOBANK et BICIG.

Une autre syndication de 29,5 milliards de francs CFA au profit de la République du Bénin a représenté pour BGFI Investment Banking une première d'envergure en Afrique de l'Ouest.

Pour une syndication panafricaine BGFI Investment Banking a également été chef de file à hauteur de 62,5 milliards de francs CFA pour des projets d'infrastructures au Gabon au bénéfice de GSEZ Infra tels que des lignes électriques et des pipelines d'eau.

En collaboration avec BGFIBank Gabon, la filiale banque d'affaires a été également co-arrangeur sur un crédit revolving pour la RDC à hauteur de 500 milliards de francs CFA.

Dans un contexte économique caractérisé par de forts challenges, BGFIBourse a été mandatée co-chef de file pour l'emprunt obligataire de la République du Gabon qui visait 98 milliards de francs CFA et qui a été sur-souscrit à hauteur de 131 milliards de francs CFA, BGFIBank étant le premier souscripteur. On peut noter également que BGFI Investment Banking a été co-chef de file et co-arrangeur de l'emprunt obligataire du Congo Brazzaville à hauteur de 150 milliards de francs CFA. Ce sont les plus grosses transactions de marché des capitaux effectuées dans la sous-région au cours de l'année 2016.

Tous ces contrats positionnent définitivement BGFI Investment Banking comme une des trois grandes banques d'affaires en Afrique avec plus de 1 000 milliards de francs CFA levés au profit de ses clients stratégiques que sont les États, les grandes entreprises, les partenariats publics privés, etc.

« En termes de résultats financiers la filiale spécialisée est en dépassement de ses objectifs et ceci dans un contexte difficile. »

#### DES RÉSULTATS SUPÉRIEURS AUX OBJECTIFS

En termes de résultats financiers la filiale spécialisée est en dépassement de ses objectifs avec un résultat net qui a augmenté de plus de 40% par rapport à l'exercice précédent, et ceci dans un contexte difficile. Ceci démontre à la fois le travail de qualité que fournissent les collaborateurs de la banque d'affaires mais également la grande confiance qui leur est accordée par des acteurs économiques africains majeurs, avec à chaque fois des objectifs de levée de fonds atteints et même le plus souvent dépassés. BGFI Investment Banking n'a jamais failli aux mandats qui lui ont été confiés avec des structurations toujours prudentes et saines. Cela est sans doute dû à la compétence des collaborateurs identique à celles que l'on peut trouver dans des établissements présents sur les marchés les plus compétitifs, mais également grâce à une compréhension des spécificités du marché local et des besoins des clients africains.

#### CHIFFRES EN MILLIONS

#### BGFICAPITAL

	2014 XAF	2015 XAF	2016 XAF	2016 conversion EUR	2016 conversion USD
<b>TOTAL DU BILAN</b>	7 756	9 777	<b>8 607</b>	13	14
Capitaux propres (hors résultat)	1 117	1 535	<b>1 648</b>	3	3
Immobilisations financières	3 817	5 317	<b>5 117</b>	8	8
Chiffre d'affaires	2 340	1 946	<b>1 378</b>	2	2
Frais généraux	-873	-1 014	<b>-902</b>	-1	-1
dont dotations aux amortissements	-18	-30	<b>-19</b>	-0,03	-0,03
Résultat brut d'exploitation	1 467	932	<b>498</b>	1	1
<b>RÉSULTAT NET</b>	1 168	863	<b>706</b>	1	1
Coefficient net d'exploitation	37%	51%	<b>45%</b>		
Coefficient brut d'exploitation	37%	52%	<b>46%</b>		
Ratio de rentabilité → Résultat net / Capitaux propres	105%	56%	<b>43%</b>		
Taux de rendement → Résultat net / Total du bilan	15%	9%	<b>8%</b>		

Cours de change fixe EUR/XAF: 655,957

Cours de change USD/XAF:  
 • Données bilan conv. au taux de clôture au 31/12/2016: USD/XAF = 622,8522  
 • Données P&L converties au taux moyen de 12/2016: USD/XAF = 613,4752



C'est ce que Marlène Ngoyi Mvidia dénomme le glocal, contraction de global et de local, qui témoigne de cette capacité à traiter des problèmes avec une qualité de service world-class tout en intégrant les spécificités locales. Tous formés au sein de grandes banques et de grands cabinets d'audit, les collaborateurs ont intégré la complexité des affaires mondialisées qu'ils ont su conjuguer avec une très bonne connaissance des secteurs économiques africains dont ils ont la charge.

S'ajoutent à ces compétences le réseau bancaire de BGFIBank qui permet de structurer et de documenter une offre extrêmement compétitive et saine puisqu'elle apporte solutions aux clients et protections aux investisseurs. On déplace des compétences, pas un continent : c'est ce que BGF Investment Banking a compris et réalise.

Par ailleurs le succès appelle le succès et l'on a constaté en 2016 un cercle vertueux d'affaires qui en appellent d'autres. Cela se traduit en termes de volume d'affaires traitées, par 10 à 15 transactions par an pour un effectif de 12 collaborateurs dont sept banquiers d'affaires, ce qui fait un ratio dossier traité/homme extrêmement performant. Le dépassement de 30% des objectifs est lié au sens des opportunités, à la puissance de travail, à la pugnacité sur un marché extrêmement concurrentiel et à l'esprit d'équipe de collaborateurs investis à 100% dans leur mission.



MARLÈNE NGOYI, DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT DE BGF INVESTMENT BANKING ET LÉANDRE BOUANZA, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE BGFIBOURSE

Parmi les innovations figure le lancement de BGF Trading qui en une année contribue déjà à hauteur de 30% du chiffre d'affaires des produits financiers ce qui est assez exceptionnel sur une durée aussi courte. Ceci témoigne une fois de plus que ces nouvelles activités complémentaires profitent du haut

PRO FORMA :  
LES CHIFFRES COMBINÉS DE  
BGF INVESTMENT BANKING

BGFIBOURSE					PRO FORMA : LES CHIFFRES COMBINÉS DE BGF INVESTMENT BANKING		
2014 XAF	2015 XAF	2016 XAF	2016 conversion EUR	2016 conversion USD	2016 XAF	2016 conversion EUR	2016 conversion USD
3 542	3 453	<b>3 950</b>	6	6	<b>12 557</b>	19	20
925	1 049	<b>1 096</b>	2	2	<b>2 744</b>	4	4
106	106	<b>106</b>	0,16	0,17	<b>5 223</b>	7,96	8,39
1 150	977	<b>2 116</b>	3	3	<b>3 494</b>	5	6
-637	-675	<b>-1 331</b>	-2	-2	<b>-2 233</b>	-3	-4
-27	-21	<b>-24</b>	-0,04	-0,04	<b>-43</b>	-0,07	-0,07
540	302	<b>828</b>	1	1	<b>1 326</b>	2	2
424	346	<b>938</b>	1	2	<b>1 645</b>	3	3
53%	67%	<b>48%</b>			<b>47%</b>		
55%	69%	<b>49%</b>			<b>48%</b>		
46%	33%	<b>86%</b>			<b>60%</b>		
12%	10%	<b>24%</b>			<b>13%</b>		



niveau d'expertise d'une équipe impliquée et performante mais également de la marque et du réseau de BGFIBank qui offre ainsi à ses clients investisseurs et entrepreneurs un guichet unique en fonction de leurs projets d'affaires.

#### LA RÉPUTATION DES MISSIONS ACCOMPLIES ET DES ÉQUIPES HAUT DE GAMME COMME MOTEURS DE CROISSANCE EN 2017

« Parmi les innovations figure  
le lancement de BGFI Trading  
qui en une année contribue déjà  
à hauteur de 30 % du chiffre  
d'affaires des produits financiers. »

Pour l'année 2017, BGFI Investment Banking demeure ambitieuse avec l'objectif évident de conserver son rang de troisième banque d'affaires de la zone CEMAC et d'entrer également dans le top 3 de la zone de l'Afrique de l'Ouest (Sénégal, Côte d'Ivoire et Bénin); de développer ses activités d'Asset management et de trading pour les étendre à l'ensemble de la sous-région. Pour ce faire la banque d'affaires s'est organisée afin que l'ensemble des membres du comité de direction puisse promouvoir tous ces nouveaux produits. Pour les années suivantes, si BGFI Investment Banking veut devenir numéro un, il lui faut encore améliorer les synergies au sein du Groupe BGFIBank, notamment en expliquant mieux ses métiers à l'ensemble des filiales tout en maintenant son haut niveau d'expertise car le marché devient de plus en plus compétitifs avec l'arrivée de nouvelles banques

d'affaires panafricaines très agressives. Dans ce type d'affaires, chaque transaction compte et comme il n'y a pas en soi de portefeuille d'affaires mais constamment l'acquisition de nouvelles transactions, il faut maintenir sa tension dans l'effort, sa puissance de travail, son niveau de compétence et d'expertise et la confiance.

Au regard de l'ampleur des montants engagés et de la surface de ses clients il est également très important de signaler que c'est le PDG du Groupe BGFIBank, Monsieur Henri-Claude OYIMA, qui préside les conseils d'administrations des entités de BGFI Investment Banking.

#### LES ORGANES DE GOUVERNANCE BGFICAPITAL

**PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL :** Henri-Claude OYIMA

**DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT :** Marlène NGOYI

#### LES ORGANES DE GOUVERNANCE BGFIBOURSE

**PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :**  
Henri-Claude OYIMA

**DIRECTEUR GÉNÉRAL :** Léandre BOUANZA



# LES SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS



## **BGFIBank : UN GROUPE BANCAIRE AFRICAIN PRÉSENT SUR TOUS LES SEGMENTS DE SON MARCHÉ**

Comme groupe bancaire, BGFIBank se doit d'offrir à ses marchés des produits et services adaptés. C'est le cas de Finatra et de Loxia qui complètent l'offre bancaire en proposant différentes formes de crédits complémentaires.

Finatra propose une offre de crédits à la consommation, de crédits d'équipement, de crédit-bail et, dès le début 2017, d'affacturage.

Loxia quant à elle s'est spécialisée dans les métiers de la microfinance.

Les activités de ces deux filiales spécialisées présentes jusqu'à présent uniquement au Gabon, sont coordonnées par le directeur régional Gabon afin d'optimiser le management et les synergies complémentaires de ces deux entités.

« Finatra et Loxia complètent l'offre bancaire en proposant différentes formes de crédits complémentaires. »

# FINATRA

## 2016, ANNÉE DE LA CONSOLIDATION ET DE LA RENTABILITÉ

Finatra est une société du Groupe BGFIBank spécialisée dans les métiers du crédit à la consommation, du crédit-bail et du crédit d'investissement. Elle dispose d'un effectif stable de 57 collaborateurs répartis entre les agences de Libreville et de Port-Gentil.

Son activité commerciale est donc articulée autour de métiers qui répondent respectivement aux besoins de deux cibles principales :

### ▶ **Les clients Particuliers (les agents de la fonction publique et les salariés du secteur privé) :**

Finatra propose une gamme complète de solutions de financement et d'assurance innovantes, flexibles et responsables, répondant à leurs nouveaux usages et à leurs besoins, à chaque moment de leur vie.

### ▶ **Les clients Entreprises (Grandes Entreprises, PME/PMI et Professionnels) :**

Finatra accompagne depuis de nombreuses années, les entreprises locales dans le financement de leurs équipements.

Finatra s'engage aux côtés de ses partenaires automobiles et de la distribution spécialisée, pour relever leurs défis commerciaux, par des conseils spécifiques et des offres

« Acteur majeur des services financiers spécialisés, Finatra participe pleinement au développement de l'économie gabonaise. »

adaptées. À ce titre, Finatra a développé des partenariats stratégiques avec un réseau de concessionnaires automobiles et de fournisseurs d'équipements de référence, commercialisant les plus grandes marques et capables d'assurer un service après-vente de qualité.

La commercialisation en 2017 de l'affacturage viendra compléter l'offre de produits destinée à la clientèle Entreprises. L'affacturage est un financement spécialisé à court terme, complémentaire au crédit-bail et crédit d'investissement, et fortement générateur de commissions. Le développement de ce métier est opportun dans le contexte actuel de tension de trésorerie des entreprises.

Acteur majeur des services financiers spécialisés, Finatra participe pleinement au développement de l'économie gabonaise.

AGENCE FINATRA  
AU SIÈGE DE  
LIBREVILLE ET  
HYGIN ANKAMA,  
DIRECTEUR  
GÉNÉRAL



## FINATRA A DÉMONTRÉ EN 2016 UNE RÉSILIENCE EXCEPTIONNELLE

En 2014, Finatra présentait un résultat négatif de 3 milliards FCFA dû essentiellement à un niveau de créances douteuses significatif, conséquence d'une conjoncture économique difficile. Les actions vigoureuses de recouvrement menées en 2015 sur les clients indécis ont permis à l'établissement de réaliser un résultat bénéficiaire de plus de 2 milliards. En 2016, Finatra poursuit sur sa lancée avec un résultat net de plus d'un milliard. Ceci témoigne de sa forte capacité de résilience, résilience que l'on retrouve dans l'ensemble des filiales du Groupe BGFIBank.

## UN MANAGEMENT RENOUVELÉ POUR CONFORTER CROISSANCE ET DIVERSIFICATION EN 2017

L'arrivée récente du nouveau directeur général adjoint en charge de la direction de l'Exploitation, Madame Ramatoulaye BALDE, forte d'une expertise dans le crédit-bail en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale, témoigne de cette volonté de reprise de l'activité de crédit pour conforter la croissance et la diversification.

Quant à l'activité d'affacturage que Finatra lance en 2017 en partenariat avec la Coface, elle témoigne de sa bonne connaissance du tissu économique gabonais.

CHIFFRES  
EN MILLIONS

### FINATRA

	2014 XAF	2015 XAF	2016 XAF	2016 conversion EUR	2016 conversion USD
<b>TOTAL DU BILAN</b>	70 581	57 491	<b>35 436</b>	54	57
Capitaux propres (hors résultat)	11 848	8 776	<b>10 970</b>	17	18
Capitaux permanents	28 925	48 817	<b>29 307</b>	45	47
Crédits à la clientèle	32 400	21 374	<b>14 749</b>	22	24
Encours de crédit-bail	32 848	19 238	<b>13 416</b>	20	22
Valeurs immobilisées	718	2 628	<b>386</b>	1	1
Produit net bancaire	4 779	5 303	<b>5 122</b>	8	8
Frais généraux	-2 945	-3 106	<b>-3 236</b>	-5	-5
dont dotations aux amortissements	-245	-233	<b>-203</b>	-0,31	-0,33
Résultat brut d'exploitation	1 844	2 221	<b>1 916</b>	3	3
Dotations nettes aux provisions	-3 464	-355	<b>-552</b>	-1	-1
<b>RÉSULTAT NET</b>	-3 072	2 194	<b>1 022</b>	2	2
Coefficient net d'exploitation	57%	54%	<b>59%</b>		
Coefficient brut d'exploitation	62%	59%	<b>63%</b>		
Ratio de rentabilité → Résultat net / Capitaux propres	-26%	25%	<b>9%</b>		
Taux de rendement → Résultat net / Total du bilan	-4,35%	3,82%	<b>2,88%</b>		



Cours de change  
fixe EUR/XAF: 655,957

Cours de change USD/XAF:  
 • Données bilan conv. au taux  
de clôture au 31/12/2016:  
USD/XAF = 622,8522  
 • Données P&L converties  
au taux moyen de 12/2016:  
USD/XAF = 613,4752

## LES ORGANES DE GOUVERNANCE

**PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :**  
Henri-Claude OYIMA

**DIRECTEUR GÉNÉRAL :** Hygin ANKAMA

**DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT :**  
Ramatoulaye BALDE



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 ». L'établissement ambitionne de conforter sa position d'acteur majeur du financement des particuliers et des entreprises dans sa zone d'implantation, via une diversification de ses produits.

D'autre part, Finatra entend se déployer à l'international, avec le projet d'implantation en 2017 dans des pays à fort potentiel de développement. L'objectif primordial de ce mouvement est d'apporter des solutions de financements opti-

misées et parfaitement adaptées aux attentes de l'ensemble de ses clients. Ce déploiement traduit la volonté stratégique du groupe d'être présent dans d'autres métiers que la banque commerciale sur l'ensemble du BGFILand et particulièrement dans le crédit-bail, le leasing, l'affacturage et le crédit à la consommation.

En somme, Finatra aspire à être un « multispécialiste du crédit » dans les différentes zones d'implantation du métier de la banque commerciale. À l'horizon 2020, Finatra ambitionne d'être présente en Côte d'Ivoire, véritable locomotive de la zone CEDEAO ainsi qu'au Cameroun, autre locomotive de la zone CEMAC.

## FOCUS

### L'ÉMERGENCE D'UNE CLASSE MOYENNE DE CONSOMMATEURS EN AFRIQUE

« Le développement de la classe moyenne africaine se traduit par l'émergence d'une nouvelle base de consommateurs, dont il est important de comprendre les spécificités.

Dans son rapport de 2011, la Banque Africaine de Développement (BAFD) décrit les classes moyennes comme des ménages relativement jeunes, éduqués (enseignement supérieur), vivant dans des centres urbains, et disposant de métiers stables et bien rémunérés.

Standard Bank ajoute par ailleurs que les ménages des classes moyennes tendent à avoir moins d'enfants que les anciennes générations et qu'ils se sentent très concernés par le bien-être

de leurs enfants. En ce qui concerne leurs comportements de consommation et d'épargne, il apparaît que les priorités des classes moyennes africaines diffèrent largement de celles des autres classes sociales puisqu'elles préfèrent allouer une plus grande part de leur budget à l'éducation, la santé, les services d'assurance et services financiers. À ce titre, l'enquête du Boston Consulting Group, intitulée « 2013 Africa Consumer Sentiment Survey », nous apporte des éléments de réponse sur les nouvelles priorités des consommateurs africains. D'après l'enquête du BCG menée dans 8 économies clés d'Afrique sub-saharienne, de nombreux africains ont un comportement d'épargne : entre 32 et 59% des personnes interrogées déclarent

épargner de l'argent pour les situations d'urgence. De plus, l'étude montre que la population africaine embrasse petit à petit le consumérisme puisque 60 à 90% des répondants expriment le souhait d'acheter davantage de biens et services chaque année. Par ailleurs, ils expriment une préférence pour les biens et services durables : habillement, automobiles, produits électroniques (télévision et téléphone), assurance et services de santé. Enfin, l'enquête démontre que les consommateurs africains sont sélectifs dans leurs achats : ils font passer la qualité avant la quantité et ont une conscience de marque très prononcée, et ce même lorsque leur revenu diminue. »

(Extrait de [www.leconomiste.eu](http://www.leconomiste.eu))



# LOXIA

## LOXIA : LEVIER DE L'INCLUSION FINANCIÈRE

Loxia se donne pour mission d'être l'acteur majeur de l'inclusion financière au Gabon, en offrant des produits et services financiers de proximité, accessibles à toutes les populations à revenus modestes ou exclues du système bancaire classique. Loxia appuie ses activités sur un réseau de distribution de cinq agences bancaires. La toute nouvelle agence bancaire ouverte est celle du PK8, au cœur du marché banane de Libreville.

« Loxia se donne pour mission  
d'être l'acteur majeur de l'inclusion  
financière au Gabon. »

## UN SERVICE ADAPTÉ AU MARCHÉ INFORMEL

L'objectif de Loxia est d'être à l'horizon 2018 la marque de référence dans la bancarisation et l'accompagnement de toutes les populations à revenus modestes, non éligibles aux guichets des banques. Sa cible est composée de particuliers salariés ou justifiant d'un revenu permanent régulier, PME-PMI, commerçants et artisans, retraités, étudiants boursiers et bien plus. Loxia se concentre sur ce qu'elle dénomme les AGR (Activités Génératrices de Revenus) qui qualifient les innombrables « petits métiers » caractéristiques de l'économie africaine tels que les réparateurs de pneumatique, les vendeuses sur les marchés, les coiffeuses...

Loxia est guidée par son projet d'entreprise triennal « **GRANDIR AUTREMENT** » qui s'inscrit dans le projet du Groupe BGFIBank « **EXCELLENCE 2020** ». Il est synonyme de transformation pour Loxia et se matérialise par le renforcement du dynamisme commercial, l'adaptation du système d'information, le professionnalisme des équipes, une offre de produits et services simple, adaptée et innovante, le renforcement des contrôles et enfin la modernisation de la gouvernance.

À noter que « Chez Loxia, chacun y trouve son compte » puisqu'elle répond aux besoins du plus grand nombre : salariés du privé et fonctionnaires à revenu moyen, PME-PMI et professionnels (les commerçants et les artisans à fort potentiel), étudiants et retraités à faible pension exclus du système bancaire au terme de leur vie active.

« Avec Loxia les clients vivent  
une expérience client différente . »

Avec Loxia les clients vivent une expérience client différente car chez Loxia ils sont servis autrement et accompagnés différemment grâce à la simplicité de ses process, la flexibilité de ses horaires, mais surtout par sa disponibilité et son écoute. Son développement passe par le triptyque **PROXIMITÉ - OFFRE - SIMPLICITÉ**.

À la fin 2016, Loxia occupe la seconde place sur le marché gabonais de la microfinance derrière FINAM. Elle ambitionne être le leader à l'horizon 2018. Elle est la seule à faire bénéficier sa clientèle de la monétique grâce à la possibilité d'accès à l'ensemble des guichets automatiques bancaires de BGFIBank.

## DES ÉVÈNEMENTS FAVORABLES À LA MONTÉE EN PUISSANCE DE LOXIA

La décision de l'État de procéder à la bancarisation des agents de l'État et des retraités constitue un puissant levier de croissance tout comme la bancarisation de milliers de retraités à partir du mois de février 2016 et le lancement d'une offre Senior dédiée à la cible des retraités (traitement prioritaire en agence, offre packagée, avance sur pension) .

L'adossement de Loxia au premier groupe bancaire de la sous-région est décisif. L'activité du secteur poursuit son expansion, en raison de l'élargissement de l'offre de service, notamment dans le domaine de la microfinance. En effet, les populations bénéficiaires devraient continuer à augmenter, suite au démarrage des activités des établissements de microfinance (EMF) nouvellement agréés; à la consolidation de la surface financière des EMF en difficulté; à la poursuite de l'assainissement du secteur et à la bancarisation accrue de la population. Ces bonnes perspectives motivent également les équipes pour le développement de Loxia.

« A la fin 2016, Loxia occupe  
la seconde place sur le marché  
gabonais de la microfinance.  
Elle ambitionne être le leader  
à l'horizon 2018. »



L'année 2016 a également été marquée par l'optimisation des techniques de collecte journalière et le renforcement de celle-ci; le lancement d'une campagne de communication BGF EXPRESS dédiée à la cible Loxia; la bancarisation au 1<sup>er</sup> trimestre de 1 500 salariés non bancarisés d'importantes entreprises privées; l'organisation du séminaire stratégique de Loxia sur le thème « Le leadership, vecteur de développement »; le lancement du compte Épargne Enfant en avril 2016, véritable produit innovant sur le marché de la microfinance. Il s'agit d'un compte Épargne dédié aux enfants et dont les retraits sont réglementés puisqu'à partir de 100 000 FCFA les parents doivent apporter des justificatifs prouvant que les dépenses se font dans l'intérêt de l'enfant. À l'ouverture du compte, 15 000 FCFA sont offerts.

L'ouverture de l'agence du PK8 située au cœur du « marché banane » en mai 2016 est aussi un fait marquant tout comme le lancement du SMS Banking en mai 2016 (alerte retrait, alerte mise à disposition du salaire, alerte échéances impayées...) ainsi que le lancement du produit d'assurance Protection Carte Saphir en synergie avec Assinco. Il s'agit d'une assurance proposant trois garanties : assurance moyen de paiement, individuelle accident, responsabilité civile.

Pour Patrice Ndiaye Kassangoye, directeur général de Loxia, « la microfinance présente un potentiel avéré et le marché gabonais regorge encore de pistes à explorer. Certains de nos concurrents l'ont compris puisqu'ils sont venus s'implanter au Gabon en 2016 et déploient leurs réseaux d'agences. Bien qu'en croissance, le taux de bancarisation (12%) reste encore faible et la marge de progression reste donc encore élevée. Les résultats de Loxia attendus en 2016 confirment cette confiance. Comme le disait le philosophe grec Sénèque : "Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va". »

## LES GRANDES TENDANCES 2016

Plusieurs jalons de croissances balisent l'exercice 2016 de Loxia :

- Le PNB est soutenu par le niveau des entrées en relations notamment avec les importantes campagnes de bancarisation de février, mars et octobre avec 2324 comptes ouverts sur le mois d'octobre 2016 qui boostent les frais de tenue de compte ainsi que les commissions sur retraits au guichet;
- L'équipement au fil de l'eau des clients en SMS Banking a généré 124 millions de FCFA de commissions depuis son lancement;
- Le niveau soutenu des ventes de cartes : 5 618 cartes vendues depuis le début de l'année soit 100% de l'objectif en cumulé qui génèrent des commissions de retraits aux GAB de Loxia et des commissions d'interopérabilité;
- Loxia compte 18 000 cartes en circulation. 13 000 retraits/mois en moyenne sont effectués sur les GAB de BGFIBank et 9000 retraits/mois en moyenne sur les GAB de Loxia;
- La vente régulière du change et le transfert d'argent;
- Le portefeuille crédit sécurisé avec notamment la campagne crédit express sur la rentrée scolaire.

« Le marché gabonais regorge encore de pistes à explorer. »



SIÈGE DE LOXIA  
À LIBREVILLE ET  
PATRICE NDIAYE  
KASSANGOYE,  
DIRECTEUR  
GÉNÉRAL



## LOXIA BÉNÉFICIE DE SON ADOSSEMENT AU GROUPE BGFIBank ET À SES RELATIONS PRIVILÉGIÉES AVEC BGFIBank GABON

En juin 2016, Loxia a pris le virage du digital en lançant un produit de SMS Banking permettant d'alerter le client de tout mouvement sur son compte. Loxia souhaite innover encore plus en 2017 en lançant son propre mobile banking et money.

Être une société détenue à 100% par BGFH Holding Corporation et bénéficier de son assistance technique et de son image de marque représentent de réels atouts pour Loxia. En effet, faire partie du 1<sup>er</sup> groupe financier de la sous-région permet de nombreuses possibilités de synergie entre les métiers avec notamment la possibilité de pouvoir prendre le train de la digitalisation en s'appuyant sur les innovations développées par BGFIBank Gabon. Cela permet également de bénéficier du soutien financier du groupe dans le cadre du renforcement des fonds propres, de ses infrastructures, de son expertise dans plusieurs domaines et indéniablement de son image de marque. En outre, Loxia a signé avec la holding une convention d'assistance technique dans les domaines relatifs au contrôle interne, à la gestion des ressources humaines, à la comptabilité, à l'informatique, à la gestion des engagements, etc.

Par ailleurs, BGFIBank Gabon est la banque commerciale de Loxia. Les synergies entre les deux établissements sont nombreuses :

- L'interopérabilité : les cartes de retraits dénommées « Carte Saphir » de Loxia sont utilisables sur tout le réseau GAB de BGFIBank Gabon et même dans tout le réseau GAB du Groupe BGFIBank;
- BGFH EXPRESS : au travers cette synergie, Loxia est un acteur majeur de la distribution du produit de transfert d'argent de BGFIBank : BGFH EXPRESS;
- La carte VISA prépayée : en 2017, Loxia compte vendre la carte VISA prépayée à ses clients;
- Le Mobile Banking et le Mobile Money que Loxia compte également vendre en 2017 avec le déploiement sur l'ensemble du « BGFHland » du « Digital Banking » avec le projet Mercure initiée par BGFH Holding Corporation.

« Faire partie du 1<sup>er</sup> groupe financier de la sous-région permet de nombreuses possibilités de synergie entre les métiers. »

« Le maillage de proximité qui caractérise Loxia permet d'être proche de ses clients, d'être visible et d'attirer les prospects. »

## UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT FONDÉE SUR LA PROXIMITÉ

Des ouvertures d'agences sont prévues dans le projet d'entreprise « Grandir autrement ». La stratégie triennale d'ouverture de nouvelles agences de Loxia est une stratégie de proximité. Elle permettra d'implanter les agences à proximité de la clientèle cible afin de faciliter le service, le suivi et d'éviter des coûts de déplacement pour effectuer les transactions.

Ce maillage de proximité qui caractérise Loxia permet d'être proche de ses clients; de capter le client à l'endroit où il se trouve; d'être visible et d'attirer les prospects; d'être au même niveau de maillage que les concurrents. Il n'est en effet pas possible de satisfaire les clients, de « distribuer/vendre » les produits Loxia sans canaux de distribution dédiés. Compte tenu du positionnement de Loxia et surtout de sa cible qui préfère le contact humain afin d'être rassurée, conseillée et guidée, la « distribution » passe inéluctablement par le déploiement d'agences bancaires « physique » qui respecte le triptyque suivant :

- **ACCESSIBILITÉ** : Situés en bordures des zones principales, tous les sites d'implantation sont aisément accessibles, suffisamment visibles et offrent des conditions sécurisées de service.
- **ATTRACTIVITÉ** : Les différents sites choisis répondent à la stratégie de proximité qui consiste à se rapprocher au plus près de la demande en s'implantant dans les zones de fortes densités démographiques et économiques. Une autre caractéristique d'attractivité des sites choisis concerne la qualité moyenne des infrastructures physiques qui y sont réalisées par les pouvoirs publics.
- **CONCURRENCE** : Dans les différentes zones présentées, Loxia se retrouve en présence d'au moins trois banques auxquelles s'ajoutent les EMF.

C'est dans ce contexte que le projet d'entreprise de Loxia vise clairement à développer son réseau de distribution dans des zones géographiques ou le potentiel économique et commercial est avéré.

Pour 2017, Loxia compte ouvrir deux à trois agences bancaires sur Libreville où se concentre une grande partie de la clientèle. Le lancement de BGFH Express au 1<sup>er</sup> janvier suite à



l'autorisation obtenue par les autorités bancaires de ne plus plafonner à 20% des activités le transfert d'argent, aura forcément un impact positif sur le développement, le transfert d'argent correspondant souvent pour la clientèle de Loxia à un moyen de paiement

### UNE GOUVERNANCE TRÈS STRUCTURÉE

Le fonctionnement des organes sociaux est globalement satisfaisant. Les statuts de Loxia mis à jour par l'assemblée générale mixte du 10 novembre 2014, prévoient comme organes sociaux l'assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration et la direction générale. L'assemblée générale et le conseil d'administration se tiennent régulièrement conformément aux dispositions de l'article 17 des statuts de l'établissement.

Loxia dispose de 2 comités spécialisés qui assistent le conseil d'administration dans l'exercice de ses missions : le comité d'audit et des risques; le comité de gouvernance d'entreprise et des nominations.

Loxia dispose aussi de 7 comités de la direction générale : le comité de direction / le comité des engagements / le comité de contrôle interne et de suivi des recommandations / le comité d'exploitation et de trésorerie / le comité de référencement des fournisseurs / le comité de validation des procédures et des contrats / le comité permanent de la concertation économique et sociale.

CHIFFRES  
EN MILLIONS

LOXIA

	2014 XAF	2015 XAF	2016 XAF	2016 conversion EUR	2016 conversion USD
<b>TOTAL DU BILAN</b>	8 036	12 059	<b>14 244</b>	22	23
Capitaux propres (hors résultat)	2 279	567	<b>2 037</b>	3	3
Capitaux permanents	2 306	676	<b>2 214</b>	3	4
Dépôts de la clientèle	5 082	7 932	<b>9 076</b>	14	15
Crédits à la clientèle	3 354	6 413	<b>8 103</b>	12	13
Valeurs immobilisées	2 252	2 073	<b>1 894</b>	3	3
Produit net bancaire	2 028	2 380	<b>2 893</b>	4	5
Frais généraux	-2 233	-2 366	<b>-2 672</b>	-4	-4
dont dotations aux amortissements	-228	-301	<b>-286</b>	-0,44	-0,47
Résultat brut d'exploitation	-182	37	<b>224</b>	0,34	0,36
Dotation nette aux provisions	-178	74	<b>160</b>	0,24	0,26
<b>RÉSULTAT NET</b>	-312	70	<b>160</b>	0,24	0,26
Coefficient net d'exploitation	99%	87%	<b>82%</b>		
Coefficient brut d'exploitation	110%	99%	<b>92%</b>		
Ratio de rentabilité → Résultat net / Capitaux propres	-14%	12%	<b>8%</b>		
Taux de rendement → Résultat net / Total du bilan	-3,88%	0,58%	<b>1,12%</b>		

Cours de change  
fixe EUR/XAF: 655,957

Cours de change USD/XAF:  
• Données bilan conv. au taux de clôture au 31/12/2016: USD/XAF = 622,8522  
• Données P&L converties au taux moyen de 12/2016: USD/XAF = 613,4752

## LES ORGANES DE GOUVERNANCE

### PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :

Henri-Claude OYIMA

**DIRECTEUR GÉNÉRAL :** Patrice NDIAYE KASSANGOYE



# CINQ QUESTIONS À GISÈLE NTSE, CLIENTE DE LOXIA

Gisèle Ntse est commerçante au marché banane de Mont Bouet et cliente fidèle de Loxia. Elle nous livre sa perception de ce partenariat et témoigne des avantages qu'elle en retire.

## EN QUOI CONSISTE VOTRE ACTIVITÉ ?

Le principale de mon activité consiste à vendre des produits de première nécessité à savoir tomates, oignons, tarots, patate douce, légumes verts, ail, piments et ingrédients prisés par les restaurateurs et les amateurs de la bonne cuisine.

## QUELS TYPES DE DIFFICULTÉS RENCONTREZ-VOUS DANS L'EXERCICE DE VOTRE MÉTIER ?

Les principales difficultés rencontrées sont les problèmes liés aux ruptures des produits, aux hausses abusives du coût d'achat des fournisseurs, paysans et agriculteurs. Mais il y a aussi le cas des denrées périmées à cause du retard de transport entre le lieu de la récolte et le marché. Parfois, la durée du trajet nous est fortement préjudiciable.

## POUVEZ-VOUS NOUS DÉCRIRE VOTRE RAPPORT AU MICROCRÉDIT AVANT ET APRÈS VOTRE CHOIX DE LOXIA ?

Faisant partie de groupe de commerçantes, nous étions régulièrement confrontés aux problèmes des cotisations des membres, des tontines qui perturbaient de façon significative le bon déroulement de l'activité avec pour conséquence, le risque de perte et de vol des recettes. Aujourd'hui, l'octroi du microcrédit par Loxia m'a permis d'augmenter ma capacité



GISÈLE NTSE EST  
COMMERÇANTE  
AU MARCHÉ BANANE  
DE MONT BOUET

« Vivre  
un accompagnement  
régulier annuel pour  
améliorer le rendement  
de leurs activités  
et de leurs recettes  
afin d'assurer pour  
leur famille pérennité  
et stabilité. »

d'offre des produits à la clientèle diverse. Tout comme l'ensemble des femmes commerçantes, notre souhait est de vivre une implication renforcée de Loxia par la proposition de nouveaux produits. Loxia doit continuer dans cette lancée en favorisant l'intégration des commerçantes.

## QUEL EST L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DE LOXIA SELON VOUS DANS CE SECTEUR PARTICULIER ?

Loxia fait bénéficier aux femmes commerçantes du produit de la collecte journalière des recettes et de l'opportunité d'améliorer l'épargne déposée. Ce qui se traduit par :

- un gain de temps,
- une minimisation des risques de perte d'argent et de vol,
- une sensation de sécurité et de satisfaction.

## QUELLES SONT VOS ATTENTES VIS-À-VIS DE LOXIA ?

Par ma voix, le désidérata des femmes commerçantes est de vivre un accompagnement régulier annuel pour améliorer le rendement de leurs activités et de leurs recettes afin d'assurer pour leur famille pérennité et stabilité.

# L'ASSURANCE



## ASSINCO

« Assinco, forte de ses ressources humaines dynamiques et de fonds propres très importants (plus de 10 milliards de FCFA), est en capacité d'affronter les difficultés conjoncturelles tout en préparant son développement. »

Créée en 1997 et filiale du groupe BGFIBank depuis 2011, Assinco est une compagnie d'assurances IARDT (Incendie, Accident, Risques Divers et Transport) qui se situe au 4<sup>e</sup> rang sur sept compagnies d'assurance gabonaises. Avec 62 collaborateurs dont l'âge moyen est de 34 ans, cette filiale du Groupe BGFIBank spécialisée dans l'assurance, forte de ses ressources humaines dynamiques et de fonds propres très importants (plus de 10 milliards de FCFA) est en capacité d'affronter les difficultés conjoncturelles tout en préparant son développement avec notamment la mise sur le marché de produits de bancassurance.

Assinco est connue et reconnue sur le marché par les courtiers, les réassureurs, les intermédiaires et les professionnels. Son cœur de cible premier est constitué par les entreprises avec les assurances de dommages et de responsabilité.

Elle bénéficie de collaborateurs polyvalents qui se répartissent par grands pôles : les risques d'entreprises d'un côté et les risques de particuliers de l'autre avec une cellule dédiée aux grands comptes particuliers.

### UNE FILIALE EN ORDRE DE MARCHÉ POUR SE DÉVELOPPER

En termes d'excellence prévisionnelle pour 2016, Assinco s'est engagée dans le lancement de la démarche qualité qui implique une évolution de son organisation, en particulier le souci de la satisfaction client. C'est une évolution profonde à la fois pour sa façon de travailler mais aussi concernant sa gestion des clients. Pour ce faire elle a constitué une équipe projet qualité qui suit une feuille de route.

En ce qui concerne son système d'information qui datait de 2001, elle a procédé à une migration informatique de l'application métier sur une nouvelle application informatique. L'appel d'offres date de 2014 et les travaux préparatoires ont débuté en 2015 pour une mise en œuvre en mars 2016. Cette application intègre non seulement les services digitaux modernes tels que l'envoi des SMS aux clients, le suivi des échéances et même le marketing direct avec les assurés, mais également les applications réglementaires et techniques du métier.

Concernant les opportunités de croissance externe, une veille est effectuée sur les marchés à fort potentiel. Ce n'est donc pas vraiment un objectif non atteint mais plutôt une mesure prudentielle qui caractérise la culture du Groupe BGFIBank.

CHIFFRES EN MILLIONS

## ASSINCO

	2014 XAF	2015 XAF	2016 XAF	2016 conversion EUR	2016 conversion USD
<b>TOTAL DU BILAN</b>	29 603	31 816	<b>31 538</b>	48	51
Capitaux propres (hors résultat)	10 838	11 246	<b>11 621</b>	18	19
Provisions techniques d'assurances	12 730	13 235	<b>12 418</b>	19	20
Placement des entreprises d'assurances	11 992	11 743	<b>9 362</b>	14	15
Marge brute des activités d'assurances	4 577	4 102	<b>3 116</b>	5	5
Frais généraux	-3 214	-3 086	<b>-3 029</b>	-5	-5
dont dotations aux amortissements	-157	-182	<b>-212</b>	-0,32	-0,35
Résultat brut d'exploitation	1 363	834	<b>87</b>	0	0
Dotations nettes aux provisions	-161	-116	<b>-2</b>	0	0
<b>RÉSULTAT NET</b>	808	748	<b>203</b>	0	0
Coefficient net d'exploitation	67%	71%	<b>90%</b>		
Coefficient brut d'exploitation	70%	75%	<b>97%</b>		
Ratio de rentabilité → Résultat net / Capitaux propres	7%	7%	<b>2%</b>		
Taux de rendement → Résultat net / Total du bilan	2,73%	2,35%	<b>0,64%</b>		

Cours de change fixe EUR/XAF : 655,957

Cours de change USD/XAF :  
 • Données bilan conv. au taux de clôture au 31/12/2016 : USD/XAF = 622,8522  
 • Données P&L converties au taux moyen de 12/2016 : USD/XAF = 613,4752





STEPHEN MOUSSIROU,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
D'ASSINCO

2016 aura été une année de transition avec le lancement de la qualité et l'innovation avec la migration informatique, ce qui permet de refonder Assinco afin de mieux projeter son développement pour les trois années à venir.

La filiale spécialisée a su accroître ses fonds propres au-delà des exigences réglementaires, ce qui illustre sa culture de la prudence et de l'anticipation.

Le régulateur (la CIMA) a imposé une nouvelle réglementation qui fait passer le capital minimum de 1 milliard à 5 milliards FCFA à l'horizon 2021 avec un palier à 3 milliards en 2019. Assinco répond déjà à ces critères, ce qui représente une sécurité prévisionnelle forte et un avantage concurrentiel certain.

Les retards de paiement de l'État impactent d'autant plus l'exercice 2016 que le régulateur n'autorise pas à maintenir les primes impayées dans le bilan compte tenu de leur antériorité, même s'il est certain qu'à terme ces créances seront recouvrées. En effet, un acompte a déjà été encaissé au mois de décembre 2016.

En 2016 cinq cadres, dont quatre directeurs, ont bénéficié d'une formation en management dispensée par HEC Paris. En complément, la formation technique dispensée par l'école polytechnique d'assurance EPA Paris a concerné huit cadres, dont deux directeurs. Assinco sait, comme l'ensemble des filiales du Groupe BGFIBank, qu'il n'est de richesse que d'hommes et que ce sont eux qui sont les garants de l'excellence.

« La filiale spécialisée a su accroître ses fonds propres au-delà des exigences réglementaires, ce qui illustre sa culture de la prudence et de l'anticipation. »

#### DES FINANCES SAINES, DES ÉQUIPES JEUNES, DES PRODUITS INNOVANTS ET DES PROJETS STRUCTURANTS

Assinco a deux objectifs principaux : opérer une bonne gestion technique de son portefeuille de contrats et respecter les exigences réglementaires. Elle veut être une compagnie qui intègre toujours la maîtrise des risques dans son développement conformément à l'ADN prudentiel du Groupe BGFIBank.

Avec le produit Protection SAPHIR (voir focus), Assinco se distingue de la concurrence en proposant un package de garanties en option : utilisation frauduleuse de la carte, garantie accidents individuels ainsi qu'une garantie responsabilité civile de la vie privée. Ceci constitue un pack de garanties que l'on ne retrouve pas sur le marché gabonais.

Assinco est par ailleurs maître d'œuvre pour le nouvel immeuble en construction, situé en front de mer qu'elle inaugurerait en 2018. Il comportera 10 étages dont deux prévus pour le siège social et l'agence, le reste étant destiné à la location. C'est une continuité naturelle de son métier d'assureur pour les revenus locatifs mais également pour l'offre commerciale en se situant au cœur du quartier d'affaires. Un projet d'ouverture d'agence en périphérie de Libreville est également à l'étude pour 2017 afin d'être à la fois plus visible et plus proche des assurés.

« Assinco sait, comme l'ensemble des filiales du Groupe BGFIBank, qu'il n'est de richesse que d'hommes et que ce sont eux qui sont les garants de l'excellence. »



À l'instar des ratios de solvabilité Bâle II et III, il existe pour l'assurance des ratios « solvency ». Assinco se fonde quant à elle sur les ratios CIMA. Le principe du ratio de couverture des engagements réglementés par des actifs de placement est que la compagnie d'assurances doit détenir plus d'actifs de placement que de dettes envers les assurés et bénéficiaires de contrats. Assinco se situe bien au-delà du minimum réglementaire de 100%. La trésorerie constituée au fil des années grâce à une gestion prudente permet à Assinco d'amortir des tensions conjoncturelles tout en continuant à innover.

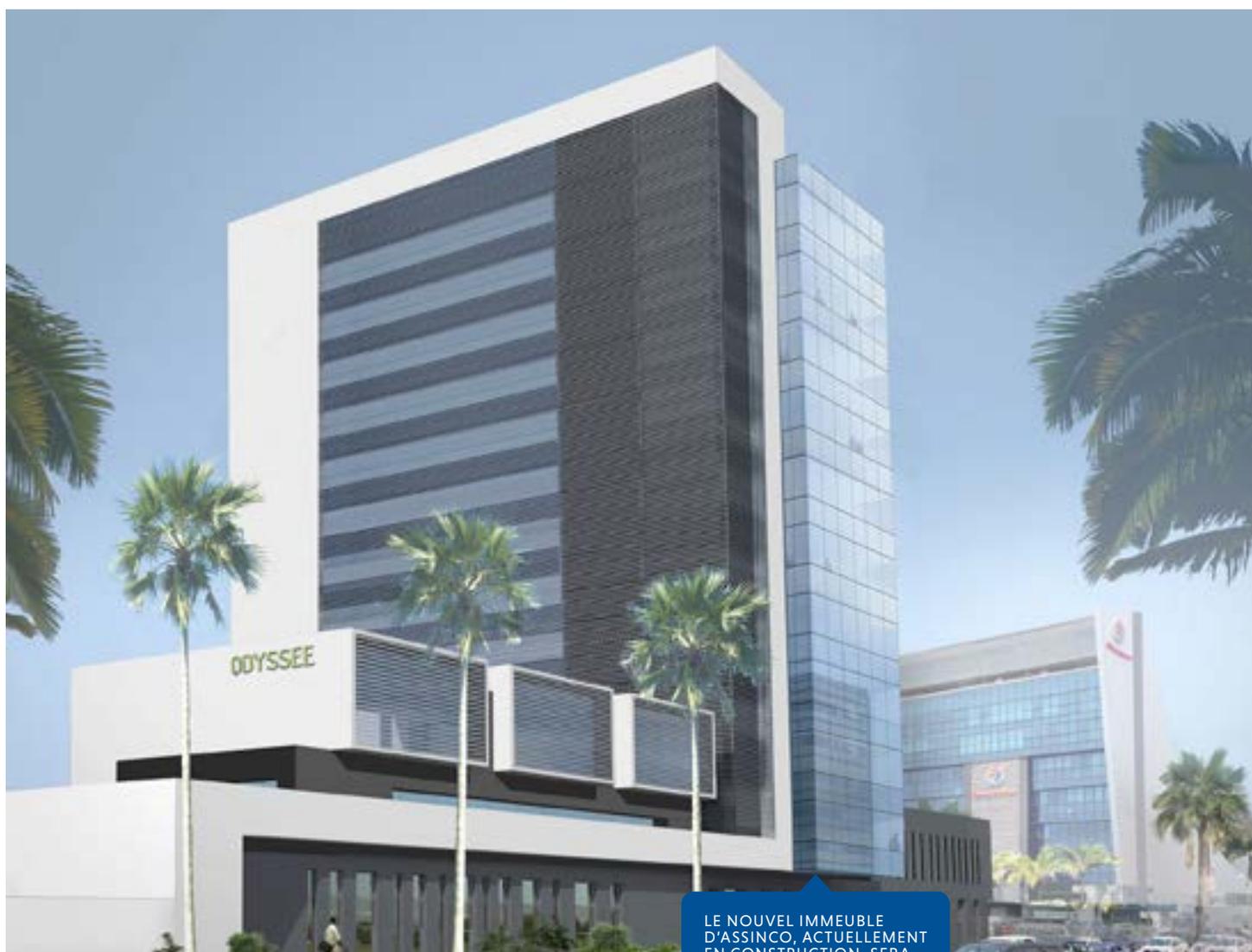
#### **UNE GOUVERNANCE STABLE AVEC UN MANAGEMENT RENOUVELÉ**

Après le départ de l'ancien directeur général qui a quitté l'entreprise en juillet 2016, celui-ci a été remplacé par Monsieur Stéphane Moussirou.

#### **LES ORGANES DE GOUVERNANCE**

**PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :**  
Richard Auguste ONOVIET

**DIRECTEUR GÉNÉRAL :** Stephen MOUSSIROU



LE NOUVEL IMMEUBLE  
D'ASSINCO, ACTUELLEMENT  
EN CONSTRUCTION, SERA  
INAUGURÉ EN 2018

## PROTECTION SAPHIR : LA BANCASSURANCE EN ORDRE DE MARCHÉ

Le slogan de Protection SAPHIR est explicite :

**« POUR 5 000 FCFA SEULEMENT  
JE BÉNÉFICIE D'UNE ASSURANCE  
SUR MA CARTE DE RETRAIT »**

Protection SAPHIR est un produit packagé, contenant plusieurs garanties d'assurance et proposé avec la carte SAPHIR\*.

Les garanties d'assurance concernent l'utilisation frauduleuse de la carte en cas de vol ou de perte, la responsabilité civile de la vie privée, l'assurance individuelle contre les accidents corporels et les frais annexes liés au vol ou à la perte de la carte.

En cas d'utilisation frauduleuse de la carte en cas de vol ou de perte la garantie couvre le remboursement des débits effectués frauduleusement sur le compte de l'assuré après le vol ou la perte de la carte. Le montant remboursé est de 100 000 FCFA par

sinistre et de 200 000 FCFA par an. Soit deux évènements maximum par assuré et par an.

La carte couvre également la responsabilité civile de la vie privée (ou RC Chef de Famille), c'est-à-dire que concrètement elle garantit des conséquences pécuniaires de la responsabilité de l'assuré en raison des dommages causés à autrui de son propre fait, du fait des personnes dont il a la charge (conjoint, enfants, employés de maisons, etc.), du fait des immeubles qu'il occupe (propriétaire ou locataire) ou du fait des animaux domestiques dont il a la garde.

Les assurés couverts sont le détenteur de la carte et son conjoint non séparé de corps. Les types de dommages garantis concernent les dommages corporels et les dommages matériels. La limite maximum de la garantie est de 75 000 000 FCFA par sinistre et par an avec une franchise par

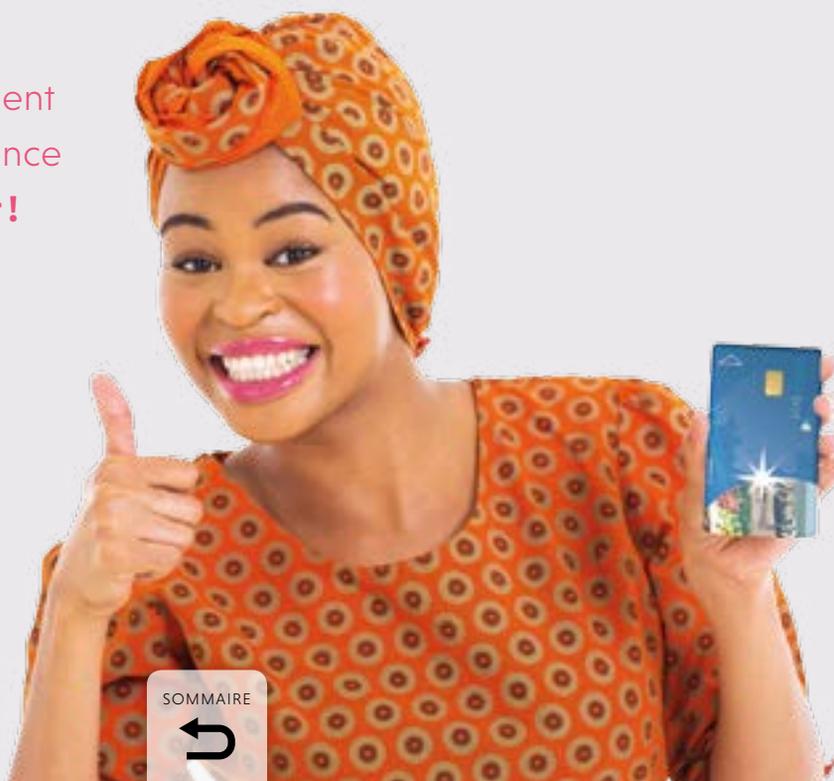
sinistre de 20 000 FCFA. Valable uniquement sur les dommages matériels.

Protection SAPHIR couvre enfin l'assurance Individuelle contre les accidents corporels (ou Individuelle Accidents). Elle garantit ainsi le versement d'un capital à l'assuré ou à ses ayants droit, en cas d'atteinte corporelle à la suite d'un accident. Les évènements garantis sont le décès par accident (versement du capital assuré de 3 000 000 FCFA aux ayants-droit) et l'invalidité suite à un accident (versement d'un capital en fonction du degré d'invalidité). Elle couvre les évènements survenus dans le cadre de la vie privée et de la vie professionnelle.

Concernant la souscription ou la déclaration des sinistres, le client n'a qu'un seul interlocuteur, son conseiller Clientèle en agence bancaire. L'action d'Assinco ne se déroulant qu'en back-office.

Pour **5 000 FCFA** seulement  
je bénéficie d'une assurance  
sur ma **carte de retrait** !

\* Carte de retrait proposée par l'établissement de micro finance Loxia à sa clientèle.



TRANSPARENCE



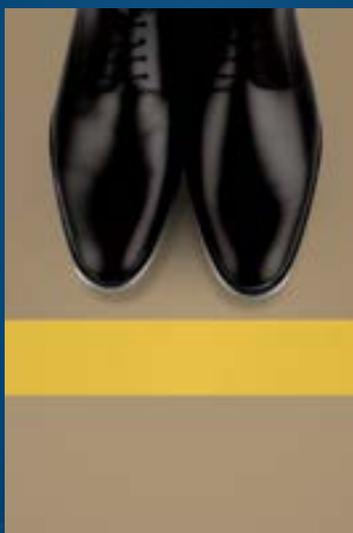
TRAVAIL



RESPONSABILITÉ



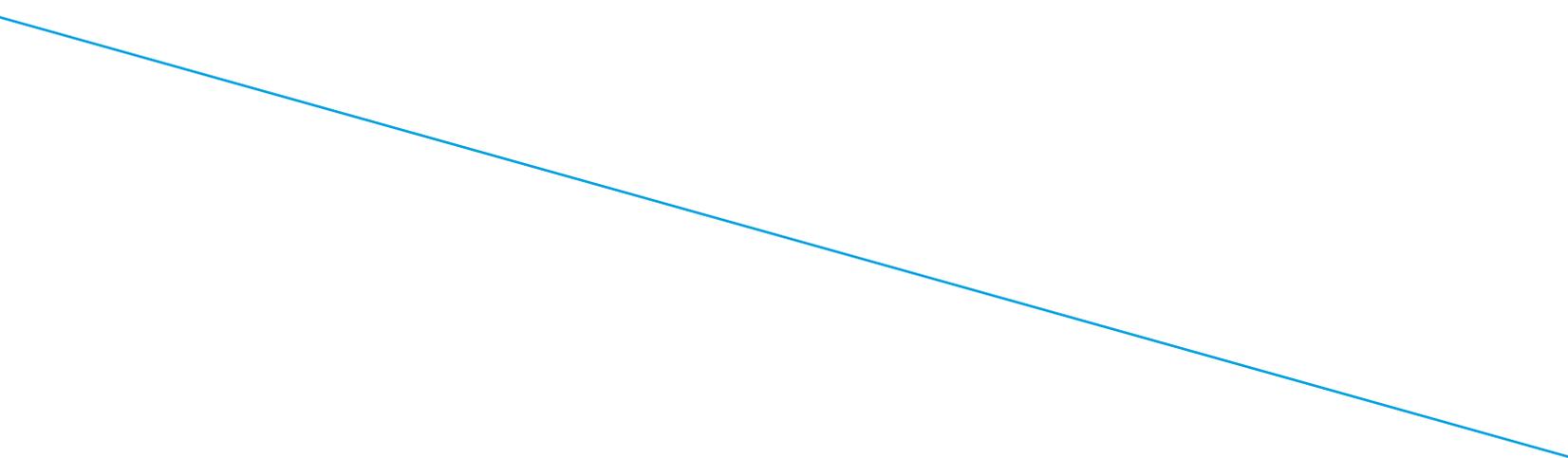
INTÉGRITÉ



ESPRIT D'ÉQUIPE



# LES CINQ VALEURS DU GROUPE BGFIBank



**PARTIE 3**  
LA GOUVERNANCE,  
ADN DE  
L'EXCELLENCE  
DU GROUPE  
BGFIBank



L'organisation du Groupe BGFIBank est orientée vers la performance. Par décision du conseil d'administration du 13 décembre 2016, qui prend effet au 1<sup>er</sup> janvier 2017, une nouvelle organisation et un nouvel organigramme - avec notamment la création d'un poste de directeur général adjoint (lire interview de Madame Huguette Oyini en pages 8 et 9) - ont été mis en place. Les activités du groupe sont organisées en trois pôles d'activités (Activités opérationnelles, Fonctions centrales, ainsi que Risques et Contrôles), rattachés à la direction générale de BGF Holding Corporation. Cette organisation répond à l'impératif d'assurer une meilleure supervision sur base consolidée du groupe ainsi qu'aux exigences et prescriptions réglementaires.

# LES MISSIONS DE BGF HOLDING CORPORATION

Le Groupe BGFIBank est un groupe financier international présent dans les métiers de la Banque Commerciale, des Services Financiers Spécialisés, de la Banque d'Investissement et de l'Assurance.

Présent aujourd'hui dans 11 pays et composé de plus de 2 000 collaborateurs, le Groupe BGFIBank propose une offre étendue de services bancaires et financiers.

Afin de structurer sa forte croissance, le Groupe BGFIBank est organisé depuis 2011 autour d'une holding, BGF Holding Corporation (BHC) dont les missions sont la régulation, l'animation et le contrôle.



**BGFIBank**  
*Votre partenaire pour l'avenir*

## Régulation

Les équipes BHC sont en charge de la définition des stratégies, politiques, méthodes et outils (SPMO) à déployer dans toutes les sociétés du groupe selon une approche *top down*.

Un cadre général est défini sur toutes les activités et doit s'appliquer à chaque société afin que le modèle BGFIBank et la qualité de services associée soient les mêmes dans chaque société du groupe.

## Animation

Afin d'accompagner les sociétés du groupe dans le déploiement des SPMO au niveau local, un dialogue permanent a été mis en place entre tous les acteurs dans le cadre des filières d'expertise. Les filières sont un cadre d'échanges normé entre BHC et les filiales qui a comme objectifs de partager les bonnes pratiques et de fonctionner dans un système d'amélioration continue. En complément, des séminaires, formations et sensibilisations sont régulièrement organisés par BHC.



# Contrôle

Le contrôle est une partie intégrante de la mission de l'ensemble de collaborateurs de BHC. BHC doit en effet garantir à son régulateur et ses actionnaires qu'elle réalise de manière permanente et périodique un contrôle de l'ensemble des sociétés du groupe qui la compose. BHC a ainsi mis en place six piliers de supervision qui sont décrits dans la suite du présent document.

Pour accomplir ses différentes missions, BHC compte près d'une centaine de collaborateurs en contact permanent avec les sociétés du groupe aussi bien pour les accompagner que pour superviser la bonne application des SPMO Groupe.

Par ailleurs, afin d'assurer un suivi permanent des filiales du groupe, des collaborateurs exécutifs de BHC et des administrateurs non exécutifs ont intégré les conseils d'administration des différentes filiales du groupe.

« Afin d'assurer un suivi permanent des filiales du groupe, des collaborateurs exécutifs de BHC et des administrateurs non exécutifs ont intégré les conseils d'administration des différentes filiales du groupe. »

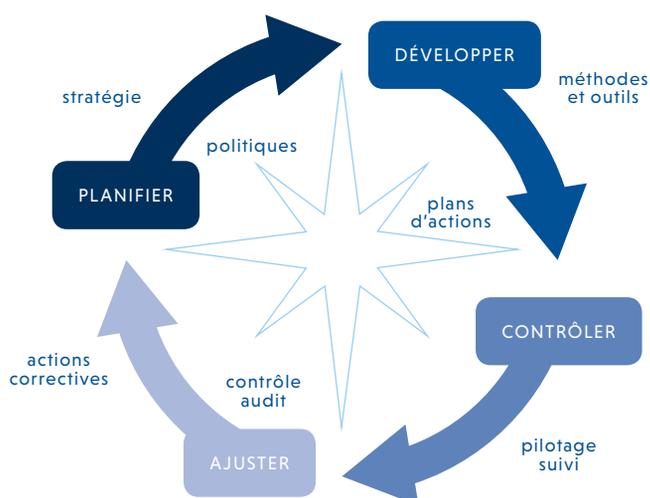
## Le PDCA de la holding du groupe

BGFI Holding Corporation sert les ambitions de croissance du groupe sur le long terme en structurant les méthodes-outils Groupe et en garantissant son respect à l'échelle du groupe.

Les principales missions de la holding, acteur pivot du groupe, sont les suivantes :

- Définir et piloter la **stratégie** du groupe
- Coordonner la mise en œuvre des **politiques**

- Déployer les **méthodes et outils « Groupe »** au service des filiales
- Définir et coordonner les **budgets** et réaliser la **consolidation**
- Organiser les dispositifs de **gestion des risques** et les système de **contrôle**
- Assurer une **surveillance permanente des entités du groupe**



# UNE ORGANISATION TOURNÉE VERS LA SURVEILLANCE

## Les principes structurants de l'organisation du Groupe BGFIBank

L'organe délibérant de BGFH Holding corporation est organisé autour d'un conseil d'administration et de quatre comités spécialisés que sont :

- ▶ Le comité d'Audit et de Contrôle Interne
- ▶ Le comité des Risques
- ▶ Le comité des Ressources Humaines et des Rémunérations
- ▶ Le comité de Gouvernement d'Entreprise et des Nominations

### AU CŒUR DE LA GOUVERNANCE

Le code de déontologie du Groupe BGFIBank :

### CONCILIER ÉTHIQUE ET RÉALITÉS ÉCONOMIQUES

Le code de déontologie du Groupe BGFIBank ne se résume pas à des obligations légales. C'est un outil commun qui fait partie intégrante de la culture d'entreprise et de la façon de faire des affaires. Il est fondé sur le respect de cinq principes :

1. le respect des cinq valeurs du groupe,
2. le respect de la politique qualité et environnementale,
3. le respect des lois et règlements,
4. le respect de la vie privée et de la confidentialité,
5. le respect de l'organisation et de l'image.

Pour ce faire il développe et précise ce que doivent être l'éthique, les valeurs, les règles et les devoirs.

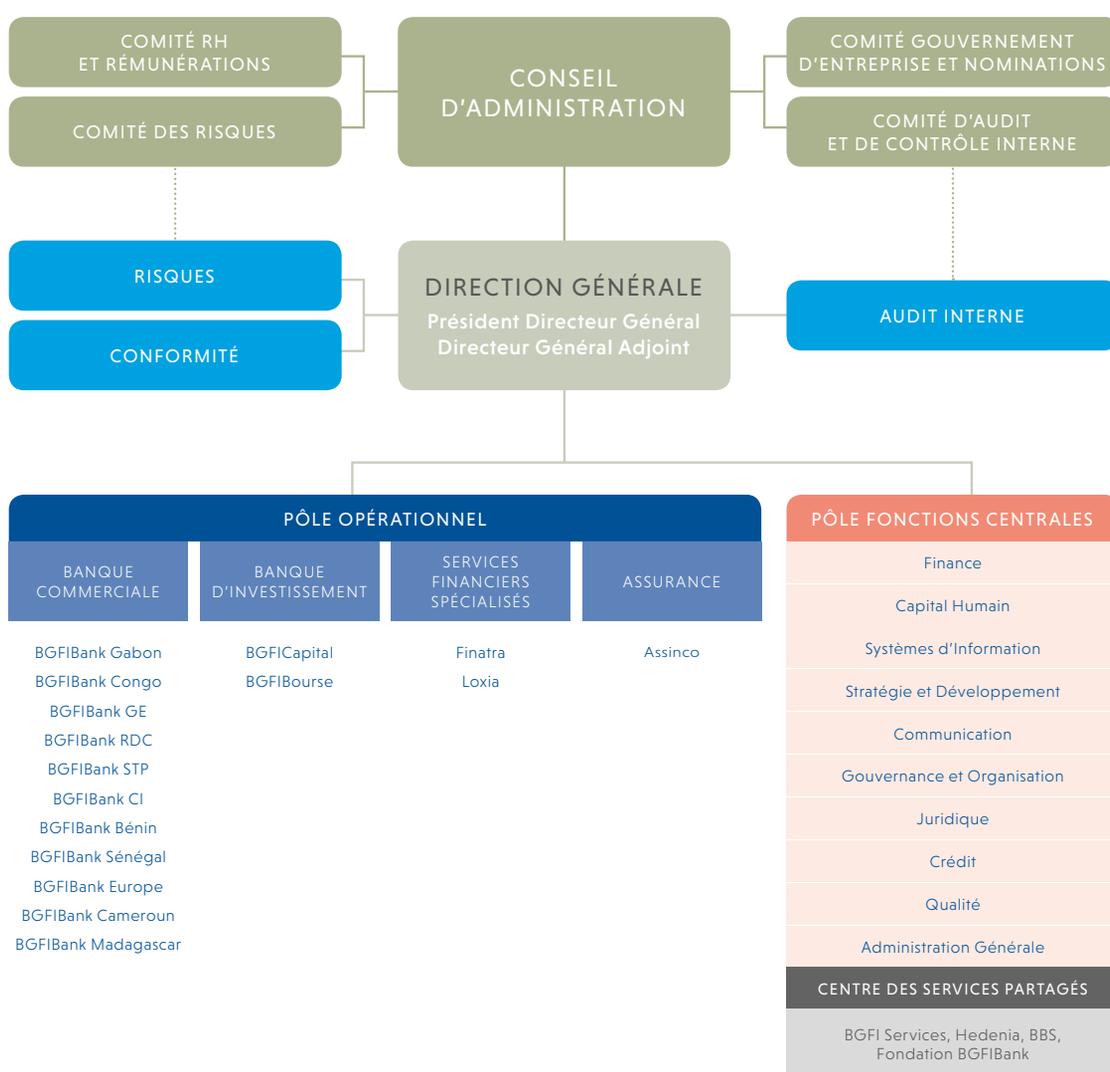
L'organe exécutif de BGFH Holding Corporation est organisé comme suit :

- ▶ **La direction générale** est assurée par le président-directeur général et le directeur général adjoint ;
- ▶ **Trois fonctions de contrôle** (Audit Interne, Risques et Conformité) sont rattachées à la direction générale ;
- ▶ **Le pôle Opérationnel** est en charge des centres de profits, du développement et de la gestion des métiers :
  - Banque Commerciale
  - Banque d'Investissement
  - Services Financiers Spécialisés
  - Assurance
- ▶ **Le pôle Fonctions Centrales** est en charge du pilotage et de la gestion des chantiers transversaux :
  - Finance
  - Capital Humain
  - Systèmes d'Information
  - Stratégie et Développement
  - Communication
  - Gouvernance et Organisation
  - Juridique
  - Crédit
  - Qualité
  - Administration générale
- ▶ **Un centre de Services Partagés** regroupant les activités informatiques, immobilières, le mécénat et la formation est également mis en place au sein de BGFH Holding Corporation.



# LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

## BGFI Holding Corporation - Organigramme



# L'ORGANE DÉLIBÉRANT

Le conseil d'administration de BGFH Holding Corporation est composé de dix administrateurs dont trois administrateurs indépendants.

Les membres du conseil d'administration disposent d'une expertise et d'une expérience de gestion dans des domaines variés leur permettant d'appréhender de manière efficace les problématiques liées aux activités du groupe.

Le conseil d'administration a instauré des règles de gouvernance aux meilleurs standards internationaux et est organisé autour de 4 comités spécialisés qui sont :

- ▶ **Le comité d'Audit et Contrôle Interne** qui a pour mission d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, ainsi que le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques. Il se réunit une fois par trimestre.
- ▶ **Le comité des Risques** qui oriente et assiste le conseil d'administration sur la définition de la stratégie globale et l'appétence en matière de risques de toute nature, tant actuels que futurs lorsque celui-ci contrôle la mise en œuvre de cette stratégie. Il se réunit une fois par trimestre.

- ▶ **Le comité des Ressources Humaines et des Rémunérations** qui apprécie la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ainsi que celles des administrateurs intervenant dans le cadre des comités et du conseil d'administration. Il fait des recommandations sur les mesures permettant d'attirer, motiver et fidéliser le personnel cadre, et fixe les conditions qui permettent l'attractivité du groupe. Il rédige à l'attention du conseil d'administration un bilan social. Il se réunit une fois par semestre.

- ▶ **Le comité de Gouvernement d'Entreprise et des Nominations** qui identifie et recommande au conseil d'administration des candidats aptes à l'exercice des fonctions d'administrateur dans le respect des dispositions réglementaires en vigueur. Il évalue la structure, la taille, la composition et l'efficacité des travaux du conseil d'administration au regard des missions qui lui sont assignées. Il examine aussi les politiques du conseil d'administration en matière de sélection et de nomination de dirigeants effectifs et des responsables de la filière Risques. Il se réunit une fois par semestre.

# L'ORGANE EXÉCUTIF

La direction générale du Groupe BGFHBank définit la stratégie globale du groupe et en supervise l'exécution.

Elle est assurée par un président directeur général et un directeur général adjoint qui ont 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 d'administration ;
- ▶ l'élaboration et la diffusion des politiques, méthodes, instructions, modes opératoires du groupe (Stratégies, Politiques, Méthodes et Outils) ;

- ▶ 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 entre elles.

Le président directeur général est investi de la responsabilité de diriger le groupe et dispose à cet effet des pouvoirs les plus étendus.

Le directeur général adjoint assiste le président directeur général dans toutes ses activités et est plus particulièrement en charge des fonctions Crédit, Qualité, Juridique et Administration Générale, en plus de la supervision des fonctions de Contrôle des Risques et de la Conformité.



# Les comités de la direction générale

La direction générale préside 11 comités lui permettant d'assurer sa mission de surveillance permanente des entités du groupe. Ces comités sont chargés d'apporter une analyse complète sur la mise en œuvre des orientations et politique du groupe.

## 1. LE COMITÉ EXÉCUTIF

**PRÉSIDENTE** : direction générale de BHC

**MISSIONS** :

- Définir la stratégie du groupe à présenter au conseil d'administration
- Valider les stratégies, politiques, méthodes et outils à déployer dans le groupe
- Approuver le dispositif de supervision des filiales
- Définir des plans d'actions en fonction des alertes remontées

**PÉRIODICITÉ** : trimestrielle

**SECRÉTAIRE** : la fonction Gouvernance et Organisation

## 2. LE COMITÉ DE DIRECTION

**PRÉSIDENTE** : direction générale de BHC

**MISSIONS** :

- Proposer les stratégies, politiques, méthodes et outils à déployer dans le groupe
- Contrôler le dispositif de supervision des filiales

**PÉRIODICITÉ** : bimensuelle

**SECRÉTAIRE** : la fonction Gouvernance et Organisation

## 3. LE COMITÉ GROUPE REVUE BUSINESS

**PRÉSIDENTE** : la direction générale de BHC

**MISSIONS** :

- Suivre l'activité commerciale des pôles opérationnels
- Définir des plans d'actions en fonction des alertes remontées

**PÉRIODICITÉ** : trimestrielle

**SECRÉTAIRE** : la fonction Stratégie et Développement

## 4. LE COMITÉ DE SUPERVISION BANCAIRE ET FINANCIER

**PRÉSIDENTE** : la direction générale de BHC

**MISSIONS** :

- Analyser les rapports de la direction de l'Audit Interne Groupe ainsi que le suivi des préconisations
- Contrôler le dispositif de contrôle périodique des filiales

**PÉRIODICITÉ** : trimestrielle

**SECRÉTAIRE** : la fonction Audit Interne

## 5. LE COMITÉ DES RISQUES OPÉRATIONNELS

**PRÉSIDENTE** : la direction générale de BHC

**MISSIONS** :

- Superviser l'activité Risques Opérationnels
- Contrôler le dispositif de contrôle permanent des filiales

**PÉRIODICITÉ** : trimestrielle

**SECRÉTAIRE** : la fonction Gestion des Risques

## 6. LE COMITÉ DES RISQUES DE CRÉDIT

**PRÉSIDENTE** : la direction générale de BHC

**MISSIONS** :

- Approuver les dossiers de crédit des filiales qui dépassent leur délégation
- Réaliser un suivi de la Centrale des Risques Groupe
- Vérifier le respect des limites globales opérationnelles par filiale

**PÉRIODICITÉ** : hebdomadaire

**SECRÉTAIRE** : la fonction Crédit



## 7. LE COMITÉ ALM (ASSET LIABILITY MANAGEMENT) ET TRÉSORERIE

**PRÉSIDENTE** : la direction générale de BHC

**MISSIONS** :

- Superviser les indicateurs ALM & Trésorerie
- Définir des plans d'action en fonction des alertes remontées
- Superviser les stress tests de la gestion actif – passif et de la bonne application des normes prudentielles

**PÉRIODICITÉ** : trimestrielle

**SECRÉTAIRE** : la fonction Finance

## 8. LE COMITÉ RESSOURCES HUMAINES

**PRÉSIDENTE** : la direction générale de BHC

**MISSIONS** :

- Superviser le référentiel des fonctions dans le groupe et de la politique de rémunération associée
- Suivre le dispositif d'évaluation

**PÉRIODICITÉ** : trimestrielle

**SECRÉTAIRE** : la fonction Capital Humain

## 9. LE COMITÉ DE SUPERVISION DES FILIÈRES

**PRÉSIDENTE** : la direction générale de BHC

**MISSIONS** :

- Analyser les travaux réalisés par chaque filière selon des indicateurs normés
- Valider les priorités et les chantiers à réaliser par chaque filière

**PÉRIODICITÉ** : trimestrielle

**SECRÉTAIRE** : la fonction Gouvernance et Organisation

## 10. LE COMITÉ PERMANENT DE CONCERTATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

**PRÉSIDENTE** : la direction générale de BHC

**MISSIONS** :

- Superviser les indicateurs Ressources Humaines de BHC
- Définir des plans d'action en fonction des alertes remontées
- Échanger avec les partenaires sociaux

**PÉRIODICITÉ** : trimestrielle

**SECRÉTAIRE** : la fonction Capital Humain

## 11. LE COMITÉ GROUPE TECHNOLOGIE

**PRÉSIDENTE** : la direction générale de BHC

**MISSIONS** :

- Décider de la stratégie Systèmes d'Information (SI) du groupe
- Superviser les indicateurs SI
- Suivre les projets SI
- Choisir les partenaires stratégiques SI

**PÉRIODICITÉ** : semestrielle

**SECRÉTAIRE** : la fonction Systèmes d'Information



# Les filières Groupe

Pour la bonne réalisation de ses missions de **régulation**, **animation** et **contrôle**, la holding du Groupe BGFIBank a décidé de structurer ses échanges avec les filiales dans le cadre de « filières ».

La filière est un cadre privilégié d'échanges entre la holding et les filiales par domaine d'activités métier ou transverse. Chaque filière se compose de deux coordinateurs qui animent la filière (un représentant de la holding et un représentant filiale) et d'un participant au moins par filiale. Ce cadre d'échange a une triple vocation pour le groupe :

1. être une instance de réflexion et de concertation entre la holding et les filiales pour améliorer le fonctionnement du groupe par domaine d'activités métier ou transverse ;
2. être un relais des stratégies, politiques, méthodes et outils à décliner dans les filiales ;
3. être un outil de supervision permanente par le biais d'échanges constants et réguliers entre holding et filiales.

La filière est un cadre de travail, avec des étapes de suivi, de restitution et d'évaluation normées afin que toutes les parties prenantes puissent évaluer la qualité du travail mené.

Cette évaluation est menée trimestriellement par le comité de supervision des filières qui analyse le travail réalisé par chaque filière selon les critères suivants :

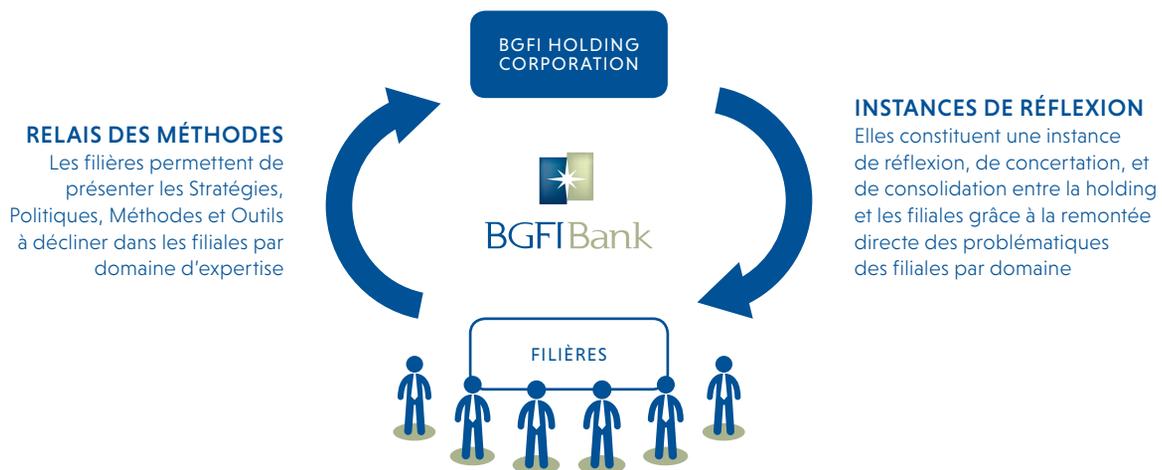
- efficacité des travaux de la filière,
- qualité et performance de la filière,
- diffusion des décisions groupe dans la filière,
- satisfaction des filiales.

## LA LISTE DES FILIÈRES

La direction générale a créé 24 filières pour répondre aux besoins d'optimisation des relations entre BHC et les filiales au sein du groupe :

- 6 filières Métiers
- 10 filières transverses
- 8 filières Risques et Contrôle

<b>FILIÈRES MÉTIERS</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Banque de détail</li> <li>Banque privée</li> <li>Banque des entreprises</li> <li>Banque d'investissement</li> <li>Crédit bail</li> <li>Marketing produits</li> </ul>
<b>FILIÈRES TRANSVERSES</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Comptabilité</li> <li>ALM et Trésorerie</li> <li>Contrôle de gestion</li> <li>Contrôle comptable</li> <li>Capital Humain</li> <li>Communication et Marques</li> <li>Informatique</li> <li>Monétique</li> <li>Corporate Management</li> <li>Projet d'entreprise</li> </ul>
<b>FILIÈRES RISQUES ET CONTRÔLE</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Audit interne</li> <li>Gestion des risques</li> <li>Contrôle permanent</li> <li>Conformité</li> <li>Crédit</li> <li>Juridique</li> <li>Qualité</li> <li>Sécurité du système d'information</li> </ul>



## QU'EST-CE QUE L'EXCELLENCE PRÉVISIONNELLE ?



Le projet d'entreprise « Excellence 2020 » détaille la vision du Groupe BGFIBank en la déclinant sur quatre axes stratégiques que sont :

- **L'EXCELLENCE COMMERCIALE** : les meilleurs métiers et produits pour un financement adapté de l'économie ;
- **L'EXCELLENCE HUMAINE** : les meilleurs talents à tous les niveaux partagent le même sens de la responsabilité ;
- **L'EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE** : les meilleurs systèmes pour bien structurer l'entreprise et la porter vers l'avant ;
- **L'EXCELLENCE PRÉVISIONNELLE** : les meilleurs dispositifs de contrôle de risques internes et externes.

Ce dernier axe comporte la promotion de la culture du contrôle, le déploiement des systèmes performants de contrôle et de gestion des risques, l'assurance de la solidité des fonds propres, l'implémentation d'un système de pilotage de l'information financière.

### CONCRÈTEMENT, L'OBJECTIF DES TROIS ANNÉES À VENIR EN MATIÈRE D'EXCELLENCE PRÉVISIONNELLE CONSISTE DONC À :

- s'assurer de la nomination d'administrateurs indépendants au sein des CA de l'ensemble des filiales conformément à la réglementation ;

- vérifier l'entrée en vigueur du règlement N°01/CEMAC/UMAC/COBAC du 27 mars 2015 relatif à la supervision des holdings financières et à la supervision transfrontière ;
- mettre en œuvre le projet de mise en place de scénarii de crise de liquidité et de simulations de crise sur la liquidité du groupe.

### LA DIRECTION GÉNÉRALE DÉFINIT LA STRATÉGIE GLOBALE DU GROUPE ET EN SUPERVISE L'EXÉCUTION À TRAVERS :

- la diffusion, la supervision, la conduite, la mise en œuvre de la stratégie déterminée par le conseil d'administration ;
- l'élaboration et la diffusion des Stratégies, Politiques, Méthodes et Outils (SPMO) ;
- le pilotage de la performance pour s'assurer de l'atteinte des objectifs du groupe ;
- la gestion et la coordination des relations avec les filiales.

Le président-directeur général est investi de la responsabilité de diriger le groupe et dispose cet effet des pouvoirs les plus étendus. Les activités opérationnelles et les fonctions centrales lui sont rattachées.

Le directeur général adjoint assiste le président-directeur général dans toutes ses activités et plus particulièrement en charge des fonctions du pôle Risques et Contrôle.



# FOCUS SUR LA FONCTION CONFORMITÉ

Au sein du Groupe BGFIBank, les travaux relatifs à la maîtrise du risque de non-conformité ont été menés, courant l'exercice 2016, dans le respect du projet d'entreprise du groupe « Excellence 2020 ».

Décliné en plusieurs axes stratégiques dont l'un d'entre eux, sous l'appellation « Excellence prévisionnelle », concerne les activités de contrôle, « Excellence 2020 » est le canevas au sein duquel la filière Conformité a déployé son activité.

Le respect des objectifs déclinés dans cet axe stratégique a amené la filière Conformité à renforcer son dispositif de contrôle sur les thématiques suivantes :

- l'amélioration du dispositif LAB/LFT (Lutte Anti-Blanchiment et contre le Financement du Terrorisme) ;
- l'indépendance et l'autonomie de la fonction Conformité ;
- le renforcement de la collaboration au sein de la filière Conformité ;
- la mise en conformité de BGFIBank Holding Corporation S.A.

Les conclusions de ces différents chantiers se déclinent de la façon suivante :

## L'AMÉLIORATION DU DISPOSITIF LAB/LFT

Compte tenu des multiples évolutions constatées au niveau réglementaire, le Groupe BGFIBank a décidé d'améliorer son dispositif de surveillance des flux via :

- l'optimisation de son outil de lutte contre le blanchiment des capitaux par une montée en version. Ce chantier permettra de disposer d'un outil plus performant qui prend en compte des problématiques supplémentaires à l'instar de la fraude fiscale ;
- le remplacement de l'actuel outil de lutte contre le financement du terrorisme jugé peu pratique par un outil plus performant et plus exploitable.

## L'INDÉPENDANCE ET L'AUTONOMIE DE LA FONCTION CONFORMITÉ

Dans le strict respect des normes en vigueur en la matière, le rattachement de la fonction Conformité à la direction générale a été vulgarisé dans l'ensemble du groupe, renforçant de facto son indépendance et son autonomie. À ce jour aucune tâche opérationnelle n'est confiée aux équipes en charge de fonction Conformité.

## LE RENFORCEMENT DE LA COLLABORATION AU SEIN DE LA FILIÈRE CONFORMITÉ

Afin de renforcer la collaboration entre les responsables Conformité des filiales, un forum dédié à la fonction Conformité a été organisé en septembre 2016. Cette rencontre a permis aux participants venus de l'ensemble des filiales d'échanger sur les difficultés rencontrées pendant l'exercice de leur fonction.

Outre l'échange des problèmes, l'élaboration des procédures de traitement des opérations

internationales et la validation des exigences documentaires ont été décidées lors de ces travaux.

Un mémorandum des décisions prises a été communiqué aux plus hautes autorités du groupe afin que des mesures soient prises dans le sens d'une résolution des problèmes constatés.

La filière Conformité dispose, à l'issue de ces travaux, d'un cadre procédural unique au sein duquel les filiales assurent le respect des obligations liées au volet LAB/LFT.

## LA MISE EN CONFORMITÉ DE BGFIBANK HOLDING CORPORATION

Le récent assujettissement de BGFIBank Holding Corporation S.A. à la réglementation COBAC a amené la fonction Conformité à procéder à une évaluation de la conformité réglementaire de la holding.

Cette évaluation a permis d'une part d'informer le management sur les efforts à fournir pour atteindre une conformité à 100% et, d'autre part, d'élaborer le plan de contrôle de la fonction Conformité eu égard aux manquements jugés critiques.

Une synthèse mensuelle contenant les résultats des contrôles de conformité réalisés et le niveau de mise en œuvre des actions préalablement identifiées est prévue pour être communiquée à l'organe exécutif.



## REGARDS SUR LA GOUVERNANCE ET LA GESTION DU GROUPE BGFIBank

### LA DIRECTION FINANCIÈRE

La direction financière a plusieurs rôles dont celui d'accompagner la direction générale dans le pilotage financier du groupe à travers la production de l'information financière consolidée et des indicateurs de performance et de rentabilité ainsi que la gestion des risques financiers au niveau du groupe.

Madame Germaine Nanfa, Directeur Financier Groupe précise qu'elle participe également à l'élaboration de la stratégie dans tous ses aspects financiers, à l'élaboration des budgets et au suivi de la conformité fiscale et réglementaire des différentes entités.



« Concernant ce dernier point, l'année 2016 a été marquée par le renforcement du dispositif réglementaire dans nos différentes zones d'implantation et nous devons nous assurer de la bonne application des exigences des différents régulateurs.

Sur le plan général, malgré un contexte économique difficile, l'année 2016 se termine par l'accroissement de la rentabilité au niveau du groupe. Cette évolution est portée par la hausse de la contribution des commissions au produit net bancaire grâce à la montée en puissance de l'offre digitale ainsi que par la maîtrise du coût du risque.

Les filiales en développement (BGFIBank Cameroun, BGFIBank Côte d'Ivoire, BGFIBank RDC et BGFIBank Bénin) constituent aujourd'hui des relais de croissance pour le groupe tandis que les filiales matures BGFIBank Gabon et BGFIBank Congo continuent à se déployer grâce à l'innovation. »

### LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Monsieur Charles Ankama-Okogho, Directeur des Systèmes d'Information Groupe, est rattaché à la holding. Sa mission principale est de superviser, d'accompagner et de contrôler les filiales en matière de systèmes d'informations qui regroupent l'informatique, la sécurité, la monétique, les télécoms et l'informatique décisionnelle.



« Nous sommes le support technique de la banque digitale même si au départ c'est le commercial qui initie le besoin que nous automatisons, informatisons et mettons en production. Si l'on prend l'exemple du mobile banking et de la mobile money, tout cela tourne autour d'applications disponibles sur le Smartphone du client qui peut

ainsi procéder, à distance, à de multiples opérations de bases auxquelles nous avons ajouté un certain nombre de fonctionnalités. Par exemple un client BGFIBank peut directement de son Smartphone procéder à un virement vers un GAB auprès d'une personne non référencée auprès de BGFIBank mais qui, grâce à un code communiqué par l'expéditeur, lui permettra de retirer la somme virée. Initié au Gabon il est désormais déployé auprès de la plupart de nos filiales. Très adapté aux pratiques du continent africain, ce système vient d'ailleurs de donner lieu à un partenariat avec Airtel. Parallèlement, nous avons développé des produits de e-Service tel que le dépôt de chèque par scanner qui passe en compensation directement et évite de se déplacer. L'application que nous avons développée permet de suivre les étapes, comme le fait déjà DHL pour les colis, et une alerte SMS prévient des mouvements constatés sur le compte. Le projet Mercure vise à améliorer l'innovation dans le groupe en favorisant par exemple l'émulation et à finaliser le déploiement des innovations digitales au sein des filiales. »

## LA DIRECTION DE LA COMMUNICATION

Monsieur Augustin Etima, Directeur Communication :



*« En termes d'excellence prévisionnelle nous avons su vendre l'image du groupe, sa notoriété et son excellence financière et commerciale. Ceci nous a valu d'être primés comme meilleure banque africaine lors du CEO Forum à Abidjan en 2016 et d'être reconnus comme le meilleure banque d'Afrique centrale par le prix African Banker qui nous a été*

*délivré à Lusaka en Zambie. Notre goût et notre recherche de l'excellence ainsi que notre leadership ont été ici reconnus au niveau africain à travers un ensemble de nos activités. Nous avons d'ailleurs intégré dans notre plan média 2016 l'obtention de ces prix ainsi que sur notre site Internet que nous avons adossé à notre campagne consacrée aux 45 ans de BGFIBank en signant du slogan : "45 ans au service du financement des économies africaines".*

*L'année 2016 était donc celle des 45 ans de la marque avec pour enjeu essentiel la valorisation de l'expertise reconnue au service des financements des économies africaines et les principales réalisations de nos implantations pour garantir la sécurité, la confiance, la réactivité et la disponibilité vis-à-vis de la clientèle. Ce sont aussi ces 45 ans de qualité et d'efforts qu'ont reconnus ces deux prix. »*

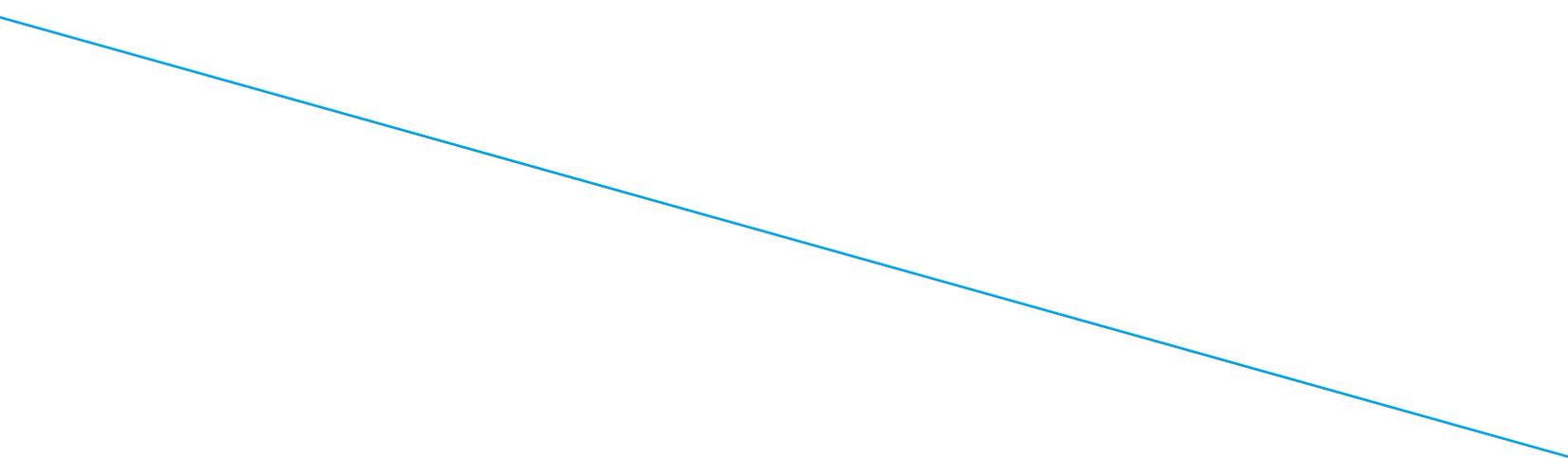
## LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE

Madame Ludwine Oyeni-Amoni, Directeur de l'Audit Groupe, est nouvelle à ce poste. Elle bénéficie néanmoins de onze années d'expérience au sein du Groupe BGFIBank.

*« Pour la direction générale, l'inspection générale est le conseiller au quotidien qui permet d'obtenir une visibilité de l'ensemble des activités du groupe. C'est le "bras séculier" de la direction générale qui vérifie sur le terrain la mise en œuvre des instructions stratégiques et la conformité de leur application. Elle implique la connaissance générale du groupe et de ses activités et c'est ce qui rend la mission passionnante.*



*C'est cela qui permet de déceler parmi les activités du groupe les zones de vulnérabilité et les zones de confort. Parmi ces dernières citons la maîtrise des risques dont le risque crédit qui est le risque premier du groupe ou la maîtrise de la gouvernance qui doit être stable. La déclinaison de la fonction dans les filiales se dénomme l'audit interne. L'inspection générale du groupe a également compétence pour l'audit interne de la holding. Elle a donc carte blanche pour auditer l'organe exécutif de la banque et tous les opérationnels, du président au caissier, sans limitation. »*



**PARTIE 4**  
UN GROUPE  
FINANCIER AFRICAIN  
QUI SAIT ALLIER  
RENTABILITÉ  
ET CITOYENNETÉ



Exercer le métier de banquier est toujours une exigence. L'exercer en Afrique, pour les africains, ajoute à l'exigence de bonne gestion une exigence sociétale forte et inclusive.

Le Groupe BGFIBank n'a pas attendu pour traduire dans les faits son engagement citoyen qui passe par une vision de ses collaborateurs comme un capital humain objet de toute les attentions car tous situés au cœur de la création de valeur.

Son engagement se focalise également sur la formation des jeunes africains et plus particulièrement la formation de futurs banquiers africains. L'école BBS, École Supérieure de la Banque en est le brillant exemple.

Enfin la Fondation BGFIBank s'intéresse aux plus démunis pour leur accorder une seconde chance. Les bourses d'élèves ou d'étudiants illustrent cet investissement dans l'avenir.

## LE BILAN SOCIAL DU GROUPE BGFIBank

La notion de capital humain est propre à la holding. Il s'agit bien d'un capital ressource qu'il faut développer à l'instar des autres richesses de l'entreprise. Elle est au cœur du plan stratégique « Excellence 2020 » et traduit l'importance que le groupe accorde aux ressources humaines. Cette dernière appellation est d'ailleurs maintenue dans l'ensemble des filiales.

« La notion de capital humain  
est au cœur du plan stratégique  
Excellence 2020. »

### Les principaux faits marquants de 2016

Plusieurs évènements ont jalonné une année sociale 2016 particulièrement riche en évènements et innovations :

#### LE LANCEMENT DU SYSTÈME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES (SIRH)

Le premier fait marquant de l'année 2016 est le séminaire annuel de la filière qui a été organisé au mois d'avril à Abidjan. Il a porté sur une revue transversale des problématiques afin d'examiner le déploiement des objectifs communs et d'établir une feuille de route qui constitue le point de départ de l'année.

À l'issue de ce séminaire a été lancé le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) en validant ensemble les

critères du projet, le cahier des charges, le processus. Mis en œuvre à la fin 2016 il va permettre l'homogénéisation des pratiques ainsi que la consolidation des données au mois de mars 2017. Le déploiement auprès de l'ensemble des entités du groupe facilitera le partage des bonnes pratiques et l'analyse en centrale des dites pratiques.

Concrètement le SIRH comprend l'ensemble des problématiques RH qui commencent par le recrutement, la formation, la gestion des carrières, les évaluations, la rémunération, les absences. Il y aura une possibilité d'historiser ces informations ce qui est très utile au niveau de la holding pour affiner les analyses à distance. Car la mission de supervision de la holding doit, pour s'exercer, bénéficier d'un cadre et de règles communes à l'ensemble des entités. Le SIRH est l'outil idoine pour cette supervision.



## LE DÉPLOIEMENT DE LA FORMATION DES TALENTS

En 2015, le Groupe BGFIBank avait identifié les hauts potentiels qui sont dénommés « Managers For Tomorrow » (MFT). En 2016 la première phase des formations a été déployée pour les MFT en partenariat avec HEC, ainsi que pour les membres des comités de direction des filiales (CODIR).

En interne une grille d'analyse des talents en quatre catégories a été conçue : les jeunes diplômés (juniors), les MFT (managers opérationnels responsables de petites entités), les membres du comité de direction (ils seront appelés un jour à des fonctions de direction générale) et enfin les dirigeants en poste (pour la mobilité interne).

En 2017 va être déployé le programme de formation pour les jeunes talents en précisant qu'au niveau de la holding un cadre est fixé mais que le management de ces formations est mis en œuvre directement par les filiales sur le terrain en fonction de leurs besoins. En central sont gérés les programmes des MFT, des CODIR et des dirigeants. Dans ce cadre, la gestion implique également un suivi du parcours car il s'agit de ressources stratégiques qu'il faut fidéliser et sur lesquelles le groupe souhaite capitaliser pour ses fonctions clés.

## UN NOUVEAU DISPOSITIF DE FIDÉLISATION

Le turnover est évidemment un indicateur important mais ce qui intéresse le plus le management du groupe c'est le taux de déperdition des ressources des fonctions stratégiques. En effet ces managers participent à la création de richesse du groupe et leur départ représente une perte. La direction générale veut comprendre les raisons de ces départs et les anticiper afin de mettre en place des process qui les limiteront au maximum. Le but est évidemment d'obtenir la meilleure adéquation entre le profil et le poste.

C'est à l'occasion des réunions du comité RH et rémunération que ces problématiques sont évoquées. Ainsi sont identifiés, dans le cadre de l'enquête RH, de nombreux départs de cadres sur les années 2013, 2014 et 2015. Pour y remédier la direction du capital humain a proposé en 2016 un dispositif de fidélisation qui passe notamment par l'identification des attentes. Par exemple une demande de formation non satisfaite, une rémunération non compétitive par rapport à la concurrence, un espace de travail amélioré.

« La première phase des formations a été déployée pour les hauts potentiels dénommés Managers For Tomorrow, ainsi que pour les membres du comité de direction des filiales. »

## RELEVER LE DÉFI DU MANAGEMENT DE LA DIGITALISATION

Dans le cadre de la gestion prévisionnelle des métiers, cette direction a également identifié ce qui allait changer du fait de la montée en puissance de la digitalisation. Les plus exposés sont dans un premier temps les équipes en *front office* (commerciaux et marketing) mais il y a également tout le *back office* qui doit être à l'aise avec le digital.

C'est dans ce contexte qu'il a été prévu d'ouvrir en 2017 une formation/sensibilisation pour l'ensemble du personnel à ces problématiques. Le projet SIRH s'inscrit dans le droit fil de cette mutation puisque son exploitation se fera désormais *online*. Il y aura également un volet de sensibilisation aux risques qui est vital dans le métier de banquier : qu'est-ce que l'on peut faire, qu'est-ce que l'on ne peut pas faire (mot de passe, connexion à distance, usage d'un mobile ou d'une tablette). Il n'est pas exclu qu'à court terme la banque ait besoin de nouveaux métiers à intégrer du fait de la montée en puissance de la digitalisation et donc d'identifier de nouveaux profils de poste.

## UN ACCOMPAGNEMENT PERMANENT DES COLLABORATEURS

L'accompagnement social participe au bon climat avec notamment la prise en charge des frais de santé, mais le Groupe BGFIBank souhaite aller au-delà avec la prise en compte du bien-être.

C'est le dispositif conditions, sécurité et santé au travail (CSST). Ce dispositif a été déployé dès 2015 et son premier pilier qui concerne la santé consiste à faire bénéficier l'ensemble des collaborateurs du groupe d'une mutuelle santé complémentaire. Également instaurés, les services de santé avec partout un médecin-conseil et une infirmière. Lors d'une récente évaluation il a été identifié que 57% des actions avaient été mise en œuvre. Il reste pour 2017 à déployer la réflexion sur l'ergonomie qui doit déboucher à l'adaptation des espaces de travail.



# Le bilan social en chiffres

Au 31 décembre 2016, le Groupe BGFIBank compte 2014 salariés, en augmentation de 4% par rapport à 2015, soit une création nette d'emploi de 75 postes.

Cette progression est cohérente avec les prévisions de fin d'année 2015.

La variation des effectifs enregistrée se justifie principalement par :

- le renforcement des équipes commerciales qui constitue une priorité dans la majorité des filiales bancaires en raison des prévisions d'ouverture d'agences;
- l'alignement de BGFI Holding Corporation aux nouvelles exigences réglementaires par la création du poste de directeur général adjoint et le renforcement des équipes de contrôle;
- Le départ de sept collaborateurs à la retraite à BGFIBank Gabon, ainsi que seize fin de CDD.

Au 31 décembre 2016 :

- BGFIBank Gabon demeure la plus grosse filiale avec 30% des effectifs du groupe,
- le territoire Gabon compte 46% des effectifs du groupe sur dix neuf sociétés,
- BGFI Holding Corporation se maintient à 4% de l'effectif total du groupe.

« En matière de parité hommes/femmes, l'objectif visé par l'ONU "pour un monde 50/50 en 2030", est atteint au sein du Groupe BGFIBank. »

## LES EFFECTIFS PAR SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016

SOCIÉTÉS	Effectifs 2015	Effectifs 2016	Effectif prévisionnel fin 2017
Assinco	60	62	69
BBS	27	23	28
BGFIBourse	9	9	9
BGFICapital	4	3	4
BGFI Holding Corporation	74	83	85
BGFIBank Europe	21	30	25
BGFIBank Bénin	124	128	131
BGFIBank Cameroun	117	128	132
BGFIBank Congo	239	246	265
BGFIBank Côte d'Ivoire	74	96	111
BGFIBank Gabon	614	594	614
BGFIBank GE	163	160	186
BGFIBank Madagascar	79	88	80
BGFIBank RDC	133	142	160
BGFIBank Sénégal	37	41	47
BGFIBank STP	19	21	20
Finatra	60	57	60
Fondation BGFIBank	3	3	3
Hedenia	7	6	10
Loxia	74	94	105
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	1938	2014	2144

## L'EFFECTIF PAR GENRE

En 2016, le groupe est resté fidèle à sa politique Ressources humaines en matière de parité hommes/femmes avec un effectif total composé à 49% d'hommes et 51% de femmes.

Aussi, l'objectif visé par l'ONU « pour un monde 50/50 en 2030 », est atteint en 2016, au sein du Groupe BGFIBank.

À compétences égales, le Groupe BGFIBank n'hésite pas à responsabiliser des femmes, à tous les échelons.

Seul leitmotiv : « **avoir les meilleurs talents à tous les niveaux, avec le même sens des responsabilités** ».



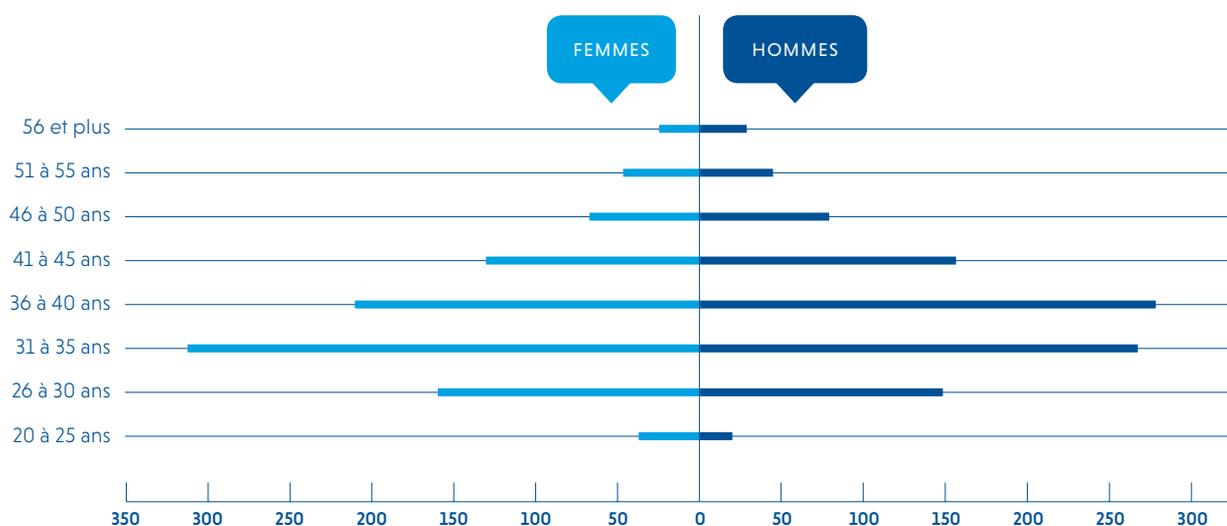
## LA PYRAMIDE DES ÂGES

La moyenne d'âge est de 37 ans comme en 2016.

La forme de la pyramide des âges démontre une concentration des effectifs dans la fourchette 26 à 40 ans correspondant à 1378 collaborateurs, soit 68% de l'effectif global.

La jeunesse des effectifs représente une source d'innovation et de dynamisme permettant de continuer d'assurer le développement du groupe.

83% de l'effectif global a une ancienneté comprise entre 0 et 10 ans, soit une moyenne globale de l'ancienneté établie à 6 années.



## LES EFFECTIFS PAR NATIONALITÉ

La diversité des 21 nationalités au sein du Groupe BGFIBank est représentative de l'implantation géographique du groupe.

Le ratio majoritaire de 46% des gabonais (931 emplois) est conforme à la répartition des 46% des effectifs sur les dix sociétés du territoire Gabon.

## LES FLUX DE PERSONNEL

Le Groupe BGFIBank a renforcé son effectif avec le recrutement de 184 salariés contre 107 en 2015 (soit 72% d'engagements supplémentaires).

57% de ces recrutements concernent les agents de maîtrise (techniciens), et 28% concernent les cadres.

Le métier commercial et celui des opérations ont enregistré le plus fort taux de recrutement (58,4%).

Le niveau de recrutement est important mais cohérent avec les objectifs définis en 2014 pour l'ensemble des sociétés du groupe.

Sur l'ensemble des recrutements réalisés, 159 le sont en CDI, et 94 en CDD.

## LA FORMATION

Au 31 décembre 2016, 889 collaborateurs sur 2014 ont suivi au moins 1 formation soit plus de 44% des effectifs.

51% des effectifs formés sont des femmes, ratio conforme à la répartition par genre.

Les principales formations animées en 2016 visaient à combler les écarts de compétences identifiés lors des différentes évaluations, à savoir : améliorer les performances commerciales, renforcer la culture managériale, mettre en œuvre un programme spécifique de renforcement des compétences des « hauts potentiels ». C'est à cet effet que le dispositif de formation « Managers For Tomorrow » (MFT) et le programme « CoDir » à destination des hauts potentiels et des talents du groupe a été lancé au bénéfice de 60 collaborateurs au sein de 9 filiales.

Les dépenses de formation au sein du Groupe BGFIBank s'élèvent à 1,5 milliard FCFA (EUR 2,29 millions) pour l'ensemble de l'année 2016.

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES 2017

Les indicateurs sociaux au 31 décembre 2016 sont bien maîtrisés, tant en termes d'effectifs que de charges.

L'année 2017 sera axée sur la supervision sur base consolidée, avec, comme défi majeur, la « maîtrise du risque de rupture de compétences ».

Des objectifs prioritaires orienteront l'action de la fonction RH Groupe :

- l'appropriation par l'ensemble des filiales du SIRH suite à sa mise en production,
- le déploiement de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC),
- la mise en œuvre du plan de formation stratégique Groupe orienté maîtrise des risques,
- l'optimisation des programmes « talents »,
- le maintien du dialogue social.

## BBS, École Supérieure de la Banque

Historiquement, BBS est l'école de formation continue du Groupe BGFIBank. Entre 2008 et 2012, elle s'est transformée en *business school* et, depuis 2016, BBS est devenue l'école supérieure de la banque avec deux partenariats principaux de premier ordre, l'EDHEC Business School et le CFPB (Centre de Formation de la Profession Bancaire).

### UNE FORMATION HAUT DE GAMME QUI, À MESURE DES NIVEAUX, MONTE EN TECHNICITÉ BANCAIRE

BBS forme des étudiants de la Licence 1 au Master 2. Avec son partenaire l'EDHEC, elle a établi un tronc commun de formation pour la licence professionnelle. Pour ce faire, la grande école de Lille a procédé à un audit technique qui

« BBS est devenue l'école supérieure de la banque avec deux partenariats principaux de premier ordre, l'EDHEC et le CFPB. »

concrètement permet aux étudiants de BBS de bénéficier du portail EDHEC pour les cours en e-learning et d'internationaliser leur cursus.

Le référentiel formation s'est donc fondé sur les meilleures pratiques de cette grande école qui fait partie des cinq meilleures grandes écoles de commerce françaises. Ce partenariat s'est concentré sur les cycles L1, L2 et L3 avec, pour cette troisième année, l'intervention complémentaire du CFPB qui est à la fois centre de formation mais également école. C'est ainsi que le CFPB délivre en formation professionnalisante des licences et des masters en banque. Il représente l'ensemble des banques françaises et c'est le principal formateur bancaire du monde francophone.

La direction de BBS a travaillé plus particulièrement sur le diplôme phare de l'Institut des Techniques de Banque (ITB) en l'introduisant au niveau formation continue (qui est sa vocation première), mais également au niveau formation initiale. Il s'adresse donc, pour la partie formation continue, à des banquiers en poste afin de perfectionner leur management bancaire. Au niveau du Master 2, cet adossement à l'ITB permet de proposer un diplôme de Master banque qui combine formation généraliste de banquier et formation professionnalisante technique et pointue.



Un étudiant issu de BBS, diplômé en L3, est capable de gérer un portefeuille particulier. À partir du Master 1 l'étudiant doit être capable de maîtriser un portefeuille clients haut de gamme et PME. Avec le Master 2 l'étudiant est capable de maîtriser le marché des grandes entreprises et de manager une équipe.

BBS s'inscrit donc dans une logique d'alternance forte puisque ces diplômes professionnalisant nécessitent un minimum d'expérience terrain. Ceci implique que, dans l'architecture des cours, un dialogue permanent puisse s'établir avec le monde bancaire gabonais dans son ensemble afin de faciliter un aller-retour entre la banque et l'école.

#### **FORMER DES BANQUIERS AFRICAINS POUR DES BANQUES AFRICAINES**

Même si le Groupe BGFIBank n'a aucune exclusivité en matière d'inscription des étudiants ou de recrutement, ces formations constituent un vivier précieux de futurs collaborateurs dont les enseignants peuvent d'autant mieux évaluer le potentiel qu'ils effectuent des allers-retours entre l'école et la banque.

L'école supérieure de la banque souhaite former les futurs banquiers professionnels africains et non des simples diplômés en gestion. Son but est qu'ils répondent aux attentes du marché bancaire. C'est un retour à l'ADN de BBS : former des banquiers africains pour des banques africaines.

Dans ces conditions BBS représente, en matière de formation initiale, le vivier principal du Groupe BGFIBank et, en matière de formation continue, son bras armé. En ce qui concerne la digitalisation du groupe, BBS intègre bien entendu ces nouveaux outils à ses formations et les étudiants participent à des challenges qui font appel à ces compétences. C'est par exemple le cas du Grand prix du Président de la République qui récompense les meilleurs projets nationaux; il a été attribué pour la partie digitale à des étudiants de BBS. Il portait sur un projet de digitalisation d'un certain nombre de taxes du Gabon qui à terme passera par les services de BGFI mobile. C'est typiquement un exemple d'échange gagnant-gagnant durant lequel les élèves se nourrissent d'enseignements fondamentaux et d'expériences sur le terrain, lesquels bénéficient au final au groupe.

#### **DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES AVEC HEC PARIS**

Avec HEC Paris, BBS a établi un accord qui concerne les salariés du Groupe BGFIBank, qui s'inscrit moins dans une démarche académique et plus dans une démarche de développement de compétences. Par exemple : augmenter le potentiel managérial des cadres supérieurs, soit monter en compétences pour les cadres intermédiaires. Les intervenants de HEC se déplacent à Libreville pour une session

« Le grand prix du Président de la République récompense les meilleurs projets nationaux; il a été attribué pour la partie digitale à des étudiants de BBS. »

d'une semaine puis ce sont les collaborateurs du groupe qui se rendent sur le campus de HEC à Jouy-en-Josas.

Cette année la direction du capital humain a ciblé plus particulièrement les jeunes managers à haut potentiel et les membres des comités de direction, soit une quarantaine de personnes.

#### **UNE NOUVELLE FORMATION AU CATALOGUE AVEC L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE L'ASSURANCE DE PARIS**

Autre fait marquant en 2016, la prise en compte de nouveaux métiers dans l'offre de formation : ceux du monde de l'assurance, depuis l'intégration d'Assinco au sein du Groupe BGFIBank. Pour ce faire, BBS a établi un nouveau partenariat avec l'école polytechnique d'assurances de Paris. La formation inaugurale lancée en 2016 a été dans un premier temps réservée au staff dirigeant d'Assinco. Comme pour les formations aux métiers de la banque qui ne sont pas exclusivement réservées à BGFIBank, BBS se positionne ici sur une offre de formations interassurances.

#### **UN VIVIER ET UN CREUSET POUR BGFIBank**

L'ensemble de ces formations sont destinées à faire monter en compétence des collaborateurs africains sur les métiers extrêmement techniques et pour lesquels les business schools classiques ne sont pas outillées.

Profiter de cette proximité entre l'école et le groupe permet d'acquérir des réflexes opérationnels. Cette réputation vaut à BBS de recevoir dans l'école des élèves issus de la sous-région (Congo, Cameroun, Guinée équatoriale...) et par conséquent de nourrir également les filiales pays de BGFIBank en collaborateurs.

Pour BBS, l'excellence prévisionnelle consiste à anticiper et prévenir la rupture de compétences des collaborateurs. L'école est le vivier du groupe et elle doit lui fournir en permanence des compétences opérationnelles conformes aux exigences de qualité du groupe en renforçant les compétences des collaborateurs en poste mais aussi en renouvelant les générations.



## TÉMOIGNAGE

# L'EXPÉRIENCE DE MOUSSA ZARA, ÉTUDIANTE MÉRITANTE ET BOURSIÈRE DE LA FONDATION BGFIBank

Âgée de 24 ans, la jeune Moussa Zara a fait toutes ses classes dans des établissements publics de Libreville. Au collège, elle se considère comme une élève moyenne ne réservant ses efforts qu'aux matières qu'elle préfère à savoir les mathématiques, la physique et les sciences de la vie et de la terre (SVT). Le déclic se fait au lycée scientifique Owendo où elle se situe toujours dans les cinq premières de sa classe à partir de la seconde S. Elle opte pour la filière D en classe de terminale. Les enseignants la trouvent réactive et participative.

Le bac en poche elle passe le concours de l'école d'ingénierie ESIGELEC basée à Rouen en France. Très bonne en physique, elle se destine à des métiers de l'électromécanique. Elle instruit un dossier de demande de bourse pour l'ESIGELEC et se préinscrit par mesure de prudence à l'Institut Supérieur d'Ingénierie (ISI) Gabon ainsi qu'à la faculté de médecine de Libreville. Elle n'obtient pas sa bourse et se replie donc sur son troisième choix. Il s'avère très rapidement que la médecine ne lui correspond pas. Commence alors une introspection forte avec analyse des points forts, des points faibles et des aspirations profondes. Elle identifie alors l'école BBS, arrête médecine, et travaille une année afin de financer ses futures études. Elle passe en 2013 avec succès le concours d'entrée à BBS, règle avec son pécule accumulé l'année précédente ses droits d'inscription, et se trouve immédiatement à l'aise dans cet établissement.

Pour la seconde année, malgré ses 21 ans révolus, elle remplit un dossier de demande de bourse qui nécessite une moyenne générale minimale de 12/20 et un revenu des parents inférieurs à 500 000 francs CFA. Son dossier retenu, une prise de conscience s'opère immédiatement : elle doit se démarquer. Issue d'une famille de cinq frères et sœurs elle est la seule bachelière et l'obtention de la bourse réservée aux méritants accentue le challenge qu'elle se fixe.

« La bourse m'a fait sortir de ma coquille par son but qui n'est pas uniquement financier mais implique également de se dépasser par le travail pour donner le meilleur de soi-même ».

Le challenge est relevé avec une moyenne qui passe de 12/20 à 14/20. Pour Moussa, la bourse est donc plus qu'une aide, c'est un booster de motivation pour réussir professionnellement mais également aider plus tard sa famille. Clairement il faut faire partie des meilleurs et au bout des trois années d'études elle ne se contente pas d'une très bonne moyenne mais considère que la participation et l'implication constituent d'autres critères



fondamentaux. C'est dans le droit fil de cette implication qu'elle est sollicitée par ses camarades pour participer à un concours dont ils sortent troisièmes. Elle est repérée à cette occasion et on lui propose d'effectuer un stage rémunéré au service du contrôle de gestion à la Caisse des Dépôts et Consignations du Gabon.

Elle retient de ces deux premières années de formation un socle de base solide, les fondamentaux. À partir de la troisième année s'opère le choix entre les métiers de la banque, de la finance ou de l'assurance.

« J'ai opté cette année pour l'audit. Pour mon Master, j'aimerais me spécialiser dans l'analyse financière pour me lancer plus tard dans le capital investissement près des PME africaines. »

« La bourse m'a fait sortir de ma coquille par son but qui n'est pas uniquement financier mais implique également de se dépasser par le travail pour donner le meilleur de soi-même. »





## La Fondation BGFIBank

Le Groupe BGFIBank s'est engagé, depuis plusieurs années, dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale (RSE). Si cet engagement sociétal implique une dimension sociale tournée vers les besoins et le bien-être de ses salariés et une dimension environnementale tournée vers la protection de l'environnement, il ne se réduit pas à cela. C'est ce que souligne Monsieur Henri-Claude OYIMA, Président de la Fondation BGFIBank, lorsqu'il affirme que : « Nous avons conscience de l'enjeu que représente notre engagement et la nécessité d'aider les populations partout où nous sommes présents ».

### PRIORITÉS AUX INITIATIVES LOCALES CIBLÉES DANS LES DOMAINES DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION

Cet engagement comporte une dimension citoyenne qui suppose la prise en compte des besoins de la société civile, en contribuant, entre autres, à lutter contre l'exclusion, les inégalités ou la pauvreté.

« La Fondation BGFIBank contribue concrètement à l'ambition d'un développement responsable. »

La Fondation BGFIBank contribue concrètement à l'ambition d'un développement responsable, en soutenant des actions d'intérêt général au profit de tous. Porteuse de valeurs d'intérêt général et de solidarité, la fondation est au service de la réalisation des objectifs du groupe en matière de responsabilité sociétale.

En se donnant pour mission de favoriser l'accès à une éducation de qualité dans des conditions sereines, la transmission des connaissances et l'égalité des chances pour tous, la Fondation BGFIBank place l'éducation et la formation au centre de sa stratégie d'intervention. Elle donne la priorité aux initiatives locales ciblées en développant des projets ayant un impact fort et durable sur les populations bénéficiaires.

### AGIR ENSEMBLE POUR PARTAGER LES VALEURS DU GROUPE BGFIBank

Chaque année, la Fondation BGFIBank accompagne des associations dans la mise en œuvre et le soutien à des projets qui couvrent des domaines d'intervention assez large à travers le soutien financier, mais également l'apport en compétences. Pour cela, elle s'appuie sur le réseau des 2 000 collaborateurs du groupe, qui interviennent bénévolement sur les projets. Leur engagement permet de bâtir de réels partenariats de terrain au plus proche des besoins des communautés. Ces actions répondent à un seul objectif : permettre à ceux que la vie a malmenés de retrouver leur autonomie et leur dignité.

La 2<sup>e</sup> édition du « BGFIDay », journée de solidarité du Groupe BGFIBank au profit de la communauté, qui s'est déroulée le 10 décembre dernier, a mobilisé près de 450 collaborateurs

volontaires. Une belle mobilisation qui a permis aux collaborateurs présents sur le terrain de mettre la main à la pâte, durant une journée, aux côtés de 13 structures éducatives et associatives, en donnant de leur temps et de leur énergie. Au nombre des actions entreprises, on peut citer la restauration complète d'une école publique au Cameroun, la création et l'équipement d'une bibliothèque au profit des enfants vulnérables au Bénin, des dotations diverses en matériels scolaire et informatique dans des établissements scolaires en Guinée Équatoriale, en Côte d'Ivoire et à Madagascar, l'équipement d'orphelinats au Congo et au Gabon, la dotation d'une maternité en kits d'accouchement au Sénégal.

#### LES CHIFFRES CLÉS 2016



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

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



**9 755** 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

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



**3 000** livres sur « L'histoire du Cameroun racontée à nos enfants » édités, à distribuer dans les bibliothèques et les établissements primaires et secondaires au Cameroun

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

**350** enfants orphelins scolarisés au Cameroun

**333** kits d'accouchement offert à la Maternité de Fith-Mith au Sénégal

**120** lits offerts aux pensionnaires de la Maison d'Education Mariama Bâ au Sénégal

**100** enfants mineurs en difficulté sociale scolarisés au Gabon

**80** responsables d'ONG formés sur 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.



**40** jeunes stagiaires formés au métier de la boulangerie au Bénin

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

**23** bourses d'étude 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

**15** bourses sociales attribuées aux étudiants issus de familles défavorisées, poursuivant leurs études à BBS, École Supérieure de la Banque au Gabon

**7** établissements scolaires publics équipés en Côte d'Ivoire et en Guinée Équatoriale

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

**3** bourses de l'excellence attribuées aux étudiants ayant obtenu les meilleures notes au concours d'entrée à BBS, École Supérieure de la Banque au Gabon

**3** écoles publiques entièrement restaurées et équipées au Cameroun et à Madagascar

**3** orphelinats équipés au Congo et au Gabon



**1** école maternelle d'excellence construite et équipée pour les enfants déplacés de Kintélé au Congo

**1** ambulance équipée offerte à la Fondation Congo Assistance pour la prise en charge des personnes du 3<sup>e</sup> âge

**1** bibliothèque scolaire créé et équipée au sein de l'association Terre Rouge pour les enfants orphelins et abandonnés au Bénin

**1** centre de formation aux métiers de la boulangerie équipé au Bénin

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



# **PARTIE 5**

## LA PERFORMANCE FINANCIÈRE



# LES COMPTES ANNUELS DE BGFI HOLDING CORPORATION

AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

## Actif BGFI Holding Corporation

EN MILLIONS  
DE FCFA

### ACTIF

	Brut	Amort/Prov	Réalisé au 31/12/2016 Net	Réalisé au 31/12/2015 Net	Variations	Variations en %
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	255	44	<b>211</b>	222	-11	-5%
Brevets, licences, logiciels	127	44	<b>84</b>	0	83	24 126%
Charges immobilisées	127	-	<b>127</b>	222	-94	-43%
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	8 326	3 419	<b>4 906</b>	4 861	46	1%
Terrains	3 748	-	<b>3 748</b>	3 748	-	0%
Bâtiments	492	-	<b>492</b>	2	491	28 252%
Installations et agencements	1 640	1 085	<b>555</b>	693	-138	-20%
Matériel et mobilier	1 157	1 274	<b>-116</b>	324	-440	-136%
Matériel de transport	1 288	1 061	<b>228</b>	94	134	142%
<b>AVANCES ET ACOMPTES VERSÉS SUR IMMOBILISATIONS</b>	1 566	-	<b>1 566</b>	953	613	64%
Immobilisations corporelles & incorp en cours	1 566	-	<b>1 566</b>	953	613	64%
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	229 838	8 495	<b>221 343</b>	221 579	-235	0%
Titres de participation	182 977	8 100	<b>174 877</b>	186 194	-11 317	-6%
Autres immobilisations financières	46 861	395	<b>46 467</b>	35 385	11 081	31%
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ (I)</b>	239 985	11 958	<b>228 027</b>	227 615	412	0%
Clients	-	-	-	-	-	-
Autres créances	12 811	13	<b>12 798</b>	16 379	-3 581	-22%
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)</b>	12 811	13	<b>12 798</b>	16 379	-3 581	-22%
<b>TRESORERIE - ACTIF</b>	-	-	-	-	-	-
Banques, chèques postaux, caisse	16 937	-	<b>16 937</b>	7 073	9 865	139%
<b>TOTAL TRESORERIE - ACTIF (III)</b>	16 937	-	<b>16 937</b>	7 073	9 865	139%
<b>TOTAL GENERAL (I+II+III+IV)</b>	269 733	11 970	<b>257 763</b>	251 067	6 696	3%



# Passif BGFI Holding Corporation

EN MILLIONS  
DE FCFA

## PASSIF

	Réalisé au 31/12/2016	Réalisé au 31/12/2015	Variations	Variations en %
<b>CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES</b>				
Capital	141 618	141 618	-	0%
Primes et réserves	29 745	25 505	4 241	17%
Réserves indisponibles	28 324	23 771	4 553	19%
Report à nouveau	1 422	1 734	-312	-18%
Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)	12 369	9 276	3 093	33%
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)</b>	<b>183 733</b>	<b>176 399</b>	<b>7 334</b>	<b>4%</b>
<b>DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES</b>				
Emprunts	68 316	68 316	-	0%
<b>TOTAL DETTES FINANCIERES (II)</b>	<b>68 316</b>	<b>68 316</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL RESSOURCES STABLES (I + II)</b>	<b>252 049</b>	<b>244 715</b>	<b>7 334</b>	<b>3%</b>
<b>PASSIF CIRCULANT</b>				
Fournisseurs d'exploitation	2 592	2 687	-94	-4%
Dettes fiscales	590	604	-14	-2%
Dettes sociales	490	2 416	-1 926	-80%
Autres dettes	2 041	645	1 397	217%
<b>TOTAL PASSIF CIRCULANT (III)</b>	<b>5 714</b>	<b>6 352</b>	<b>-638</b>	<b>-10%</b>
<b>TRESORERIE - PASSIF</b>				
Banques, découverts	-	-	-	-
<b>TOTAL TRESORERIE - PASSIF (IV)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>➤ TOTAL GENERAL (I + II + III + IV)</b>	<b>257 763</b>	<b>251 067</b>	<b>6 696</b>	<b>3%</b>

# Compte de résultat BGFI Holding Corporation

EN MILLIONS  
DE FCFA

## COMPTE DE RÉSULTAT

	Réalisé au 31/12/2016	Réalisé au 31/12/2015	Variations	Variations en %
<b>ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>				
Autres achats	-207	-177	-30	17%
Transports	-461	-454	-7	2%
Services extérieurs	-3 524	-3 570	46	-1%
Impôts et taxes	-795	-212	-583	275%
Autres charges	-570	-561	-9	2%
Charges de personnel	-5 896	-6 046	150	-2%
Dotations aux amortissements	-730	-757	27	-4%
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>-12 183</b>	<b>-11 777</b>	<b>-406</b>	<b>3%</b>
Travaux, services vendus	16 297	16 534	-237	-1%
Produits accessoires	77	0	77	-
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>16 373</b>	<b>16 534</b>	<b>-161</b>	<b>-1%</b>
Reprises de provisions exploitation	248	916	-668	-73%
<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>16 622</b>	<b>17 451</b>	<b>-829</b>	<b>-5%</b>
RESULTAT D'EXPLOITATION (+ OU -)	4 439	5 674	-1 235	-22%
<b>Frais financiers</b>				
Frais financiers	-3 447	-3 417	-30	1%
Dotations aux provisions risques généraux	-3 000	-2 600	-400	15%
<b>TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>-6 447</b>	<b>-6 017</b>	<b>-430</b>	<b>7%</b>
<b>Revenus financiers</b>				
Revenus financiers	20 517	12 530	7 987	64%
Reprises de provisions sur titres	0	0	-	-
Transferts de charges	64	0	64	-
<b>TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>20 581</b>	<b>12 530</b>	<b>8 051</b>	<b>64%</b>
RESULTAT FINANCIER (+ OU -)	14 134	6 513	7 621	117%
<b>Charges hors activités ordinaires</b>				
Charges hors activités ordinaires	-4 797	-1 829	-2 968	162%
Produits hors activités ordinaires	16	997	-981	-98%
RESULTAT H.A.O (+ OU -)	-4 781	-832	-3 949	475%
<b>Precompte IRCM sur revenus financiers</b>				
Precompte IRCM sur revenus financiers	-318	-2 079	1 761	-85%
Impôts sur le résultat	-1 105	0	-1 105	-
<b>TOTAL GENERAL DES PRODUITS</b>	<b>37 218</b>	<b>30 978</b>	<b>6 240</b>	<b>20%</b>
<b>RESULTAT NET</b>	<b>12 369</b>	<b>9 276</b>	<b>3 093</b>	<b>33%</b>



# Rapport d'audit des commissaires aux comptes sur les états financiers annuels de BGFI Holding Corporation

AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

Aux actionnaires de BGFI Holding Corporation, Libreville

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale ordinaire, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- l'audit des états financiers annuels de la société BGFI Holding Corporation tels qu'ils sont joints au présent rapport;
- les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

## AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS ANNUELS

### OPINION

Nous avons effectué l'audit des états financiers annuels de la société BGFI Holding Corporation, comprenant le bilan au 31 décembre 2016, le compte de résultat, les engagements hors bilan, les notes aux états financiers, le résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations complémentaires relatives aux états financiers.

À notre avis, les états financiers annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice au 31 décembre 2016 ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice conformément aux règles et méthodes comptables édictées par le Plan Comptable des Établissements de Crédits.

### FONDEMENT DE L'OPINION

Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (ISA) et conformément à la réglementation applicable au Gabon. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du commissaire aux comptes relatives à l'audit des états financiers annuels » du présent rapport.

Nous sommes indépendants de la société BGFI Holding Corporation conformément au Code de déontologie des professionnels comptables du Conseil des normes interna-

tionales de déontologie comptable (le code de responsabilités éthiques qui nous incombent l'IESBA) et celui qui encadre le commissariat aux comptes et nous avons satisfait aux autres selon ces règles.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RELATIVES AUX ÉTATS FINANCIERS ANNUELS

Les états financiers annuels ont été établis par la Direction et arrêtés par le Conseil d'Administration.

La Direction est responsable de la préparation et de la présentation sincère des états financiers annuels conformément aux règlements édictés par la COBAC et aux dispositions et principes généraux du Plan Comptable des Établissements de Crédit, ainsi que du contrôle interne qu'elle estime nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la base de continuité d'exploitation, sauf si la Direction a l'intention de mettre la société en liquidation ou de cesser ses activités ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste qui s'offre à elle.

Il incombe au Conseil d'Administration de surveiller le processus d'élaboration de l'information financière de la société.

### RESPONSABILITÉS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS ANNUELS

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport d'audit contenant notre opinion.



L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes « ISA » permettra de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou en cumulé, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

Nos responsabilités pour l'audit des états financiers annuels sont décrites de façon plus détaillée dans l'annexe A du présent rapport du commissaire aux comptes.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables au Gabon; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Libreville, le 21 avril 2017  
Les commissaires aux comptes :

**PricewaterhouseCoopers**  
Anaclet Ngoua, Expert-comptable agréé Cémac

**Ernst & Young**  
Ludovic Ngatse, Expert-comptable agréé Cémac  
Erik Watremez, Associé

## **ANNEXE A** PORTANT RESPONSABILITÉS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous prenons connaissance du contrôle interne de la société afin de définir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la société;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle;
- nous recueillons les éléments probants suffisants et appropriés montrant que les événements survenus entre la date des états financiers et la date de notre rapport, nécessitant un ajustement des états financiers ou une information à fournir dans ceux-ci, ont fait l'objet d'un traitement approprié dans les états financiers conformément au référentiel comptable applicable;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments recueillis jusqu'à la date de notre rapport;
- nous communiquons aux responsables de la gouvernante notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit;
- nous avons l'obligation du respect du secret professionnel pour les faits, actes et renseignements dont nous avons eu connaissance.



# LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS ET NOTES ANNEXES

AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

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

EN MILLIONS  
DE FCFA

## ACTIF

	Réalisé au 31/12/2014	Réalisé au 31/12/2015	Réalisé au 31/12/2016	Variations	Variations en %
<b>VALEURS IMMOBILISEES</b>	161 069	153 296	<b>279 580</b>	126 284	82%
Immobilisations incorporelles	18 996	24 467	<b>32 134</b>	7 667	31%
Amortissements	-11 657	-13 214	<b>-13 578</b>	-364	3%
Immobilisations corporelles	104 278	132 797	<b>171 975</b>	39 178	30%
Amortissements	-46 085	-61 296	<b>-54 602</b>	6 694	-11%
Titres de participations	23 035	6 253	<b>5 169</b>	-1 084	-17%
Titres de participations entreprises d'assurances	2 651	2 734	<b>2 441</b>	-293	-11%
Autres titres immobilisés	71 735	66 262	<b>139 175</b>	58 078	88%
Provisions	-3 189	-5 789	<b>-7 418</b>	-1 628	28%
Titres à souscription obligatoire	1 305	1 084	<b>4 285</b>	3 201	>100%
<b>CREDITS A LA CLIENTELE</b>	1 905 234	1 976 959	<b>1 908 453</b>	-68 507	-3%
Immobilisations en crédit bail	42 274	31 393	<b>19 042</b>	-12 350	-39%
Crédits à long terme	30 455	56 313	<b>38 177</b>	-18 136	-32%
Crédits à moyen terme	1 012 689	1 004 622	<b>997 931</b>	-6 691	-1%
Crédits à court terme	267 583	394 998	<b>494 998</b>	100 000	25%
Comptes débiteurs et autres sommes dues	622 664	587 392	<b>480 610</b>	-106 782	-18%
Provisions	-70 430	-97 758	<b>-122 305</b>	-24 547	25%
<b>AUTRES VALEURS REALISABLES</b>	46 692	45 217	<b>53 259</b>	8 042	18%
Comptes de régularisation et débiteurs divers	48 208	44 749	<b>54 455</b>	9 706	22%
Provisions	-1 638	-1 127	<b>-1 196</b>	-68	6%
Chèques et effets à recouvrer	123	1 596	<b>0</b>	-1 596	-100%
<b>TRESORERIE</b>	963 654	816 310	<b>693 892</b>	-122 418	-15%
Trésorerie à terme	136 240	158 788	<b>282 307</b>	123 519	78%
Trésorerie à vue	827 413	657 522	<b>411 585</b>	-245 937	-37%
<b>TOTAL ACTIF BILAN</b>	3 076 648	2 991 783	<b>2 935 184</b>	-56 599	-2%



# Passif consolidé

EN MILLIONS  
DE FCFA

## PASSIF

	Réalisé au 31/12/2014	Réalisé au 31/12/2015	Réalisé au 31/12/2016	Variations	Variations en %
<b>CAPITAUX PERMANENTS</b>	385 888	411 942	<b>436 146</b>	24 203	6%
SITUATION NETTE	287 847	307 431	<b>329 643</b>	22 211	7%
Réserves part du Groupe	211 925	220 402	<b>232 172</b>	11 770	5%
Résultat part des minoritaires	15 712	20 511	<b>28 553</b>	8 042	39%
Réserves part des minoritaires	51 699	56 949	<b>58 047</b>	1 097	2%
Résultat part des minoritaires	8 511	9 570	<b>10 871</b>	1 301	14%
AUTRES CAPITAUX PERMANENTS	98 041	104 511	<b>106 503</b>	1 992	2%
Provisions pour risques et charges	19 564	33 171	<b>35 175</b>	2 004	6%
Autres ressources permanentes	78 477	71 340	<b>71 328</b>	-12	0%
<b>PROVISIONS TECHNIQUES D'ASSURANCES</b>	12 684	13 241	<b>12 418</b>	-823	-6%
Primes	1 455	2 557	<b>2 697</b>	140	5%
Sinistres	11 229	10 685	<b>9 721</b>	-963	-9%
Annulation de primes	0	0	<b>0</b>	0	
<b>DEPOTS DE LA CLIENTELE</b>	2 443 776	2 230 645	<b>2 007 481</b>	-223 164	-10%
Bons de caisse	9 116	10 958	<b>19 390</b>	8 432	77%
Comptes à terme	801 440	817 357	<b>839 579</b>	22 221	3%
Comptes à vue	1 542 745	1 306 909	<b>1 066 808</b>	-240 101	-18%
Comptes d'épargne	31 570	41 652	<b>47 747</b>	6 095	15%
Autres comptes de la clientèle	58 904	53 770	<b>33 958</b>	-19 812	-37%
<b>AUTRES VALEURS REALISABLES</b>	65 255	69 745	<b>68 317</b>	-1 428	-2%
Comptes de régularisation et créditeurs divers	63 306	69 092	<b>67 457</b>	-1 635	-2%
Comptes exigibles après encaissement	1 950	653	<b>859</b>	207	32%
<b>TRESORERIE</b>	169 045	266 209	<b>410 822</b>	144 613	54%
à terme	127 633	139 109	<b>355 171</b>	216 062	>100%
à vue	41 411	127 100	<b>55 651</b>	-71 449	-56%
<b>TOTAL PASSIF BILAN</b>	3 076 648	2 991 783	<b>2 935 184</b>	-56 599	-2%

# Hors bilan consolidé

EN MILLIONS  
DE FCFA

## HORS BILAN

	Réalisé au 31/12/2014	Réalisé au 31/12/2015	Réalisé au 31/12/2016	Variations	Variations en %
<b>OPÉRATIONS AVEC LES CORRESPONDANTS</b>	263 928	228 627	<b>215 051</b>	-13 576	-6%
Engagements sur ordre des correspondants	118 978	95 104	<b>107 883</b>	12 779	13%
Engagements reçus des correspondants	144 951	133 523	<b>107 168</b>	-26 355	-20%
<b>OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE</b>	1 094 260	905 065	<b>937 693</b>	32 628	4%
Engagements sur ordre de la clientèle	564 843	512 432	<b>599 579</b>	87 147	17%
Engagements reçus de la clientèle	392 711	292 302	<b>279 235</b>	-13 067	-4%
Gages	38 246	27 713	<b>12 377</b>	-15 336	-55%
Avals et cautions reçus de la clientèle	47 782	42 859	<b>27 210</b>	-15 649	-37%
Valeurs gérées pour compte de la clientèle	1 350	-	-	-	-
Autres garanties reçues de la clientèle	49 329	29 758	<b>19 292</b>	-10 467	-35%
<b>ENGAGEMENTS DE CRÉDIT-BAIL</b>	51 766	31 612	<b>22 615</b>	-8 997	-28%
Redevances de crédit-bail restant à courir	-	0	<b>0</b>	-	0%
Engagements reçus de la clientèle	51 463	31 316	<b>22 430</b>	-8 886	-28%
Engagements donnés à la clientèle	17	46	-	-46	-100%
Comptes de régularisation	286	250	<b>185</b>	-65	-26%
<b>OPÉRATIONS EN DEVISES</b>	829 629	5 955	<b>31 998</b>	26 043	>100%
Opérations de change au comptant	829 622	5 948	<b>31 986</b>	26 038	>100%
Opérations de change à terme	-	-	-	-	-
Prêts et emprunts en devises	-	-	-	-	-
Report/déport	6	7	<b>11</b>	5	68%
<b>AUTRES ENGAGEMENTS</b>	146 144	112 643	<b>61 982</b>	-50 661	-45%
Engagements du marché monétaire	-	-	<b>8 000</b>	8 000	-
Opérations sur titres	-	-	-	-	-
Engagements reçus de l'État et des organismes spécialisés	136 272	102 196	<b>9 447</b>	-92 749	-91%
Engagements douteux	9 872	10 447	<b>44 535</b>	34 088	>100%
<b>➤ TOTAL HORS BILAN</b>	2 385 727	1 283 903	<b>1 269 339</b>	-14 564	-1%



# Compte de résultat consolidé

EN MILLIONS  
DE FCFA

## COMPTE DE RÉSULTAT

	Réalisé au 31/12/2014	Réalisé au 31/12/2015	Réalisé au 31/12/2016	Variations	Variations en %
Produits sur opérations avec la clientèle et de crédit bail	169 268	188 331	185 296	-3 035	-2%
Charges sur opérations avec la clientèle et de crédit bail	-56 836	-48 245	-45 943	2 302	-5%
<b>Marge sur opérations avec la clientèle et crédit bail</b>	112 432	140 086	139 353	-733	-1%
Produits sur opérations de trésorerie et interbancaire	10 120	10 910	15 539	4 629	42%
Charges sur opérations de trésorerie et interbancaire	-7 697	-8 991	-13 550	-4 559	51%
<b>Marge sur opérations de trésorerie et interbancaire</b>	2 424	1 919	1 989	70	4%
Produits sur opérations sur titres	4 465	5 039	6 716	1 677	33%
Charges sur ressources permanentes	-4 089	-4 049	-3 608	441	-11%
<b>Marge sur opérations sur titres</b>	377	989	3 107	2 118	>100%
<b>MARGE D'INTÉRÊTS</b>	115 232	142 994	144 449	1 455	1%
Produits sur opérations de transfert, commissions et autres produits	97 793	94 262	84 845	-9 418	-10%
Charges sur opérations de transfert, commissions et autres produits	-32 611	-24 652	-11 646	13 006	-53%
<b>Marge sur op. de transfert, comm. et autres prod.</b>	65 183	69 610	73 199	3 589	5%
Primes ou cotisations acquises, payées ou provisionnées	10 049	8 884	8 766	-118	-1%
Charges de prestations nettes de cessions et de rétrocessions	-4 611	-5 850	-6 703	-853	15%
Produits nets des placements alloués	484	2 510	857	-1 653	-66%
<b>Marge nette des activités d'assurances</b>	5 921	5 544	2 920	-2 624	-47%
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	186 336	218 149	220 569	2 420	1%
Produits divers et accessoires	1 038	4 181	2 782	-1 399	-33%
<b>PRODUIT GLOBAL D'EXPLOITATION</b>	187 373	222 330	223 351	1 021	0,5%
Frais de personnel	-44 084	-48 448	-56 856	-8 408	17%
Charges générales d'exploitation	-52 153	-54 094	-58 548	-4 453	8%
Impôts et taxes	-2 761	-3 016	-4 359	-1 343	45%
<b>Frais généraux hors amortissements</b>	-98 998	-105 559	-119 763	-14 204	13%
Dotations nettes aux amortissements	-10 316	-9 851	-11 987	-2 136	22%
<b>Total frais généraux</b>	-109 314	-115 410	-131 750	-16 340	14%
<b>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	78 059	106 920	91 601	-15 319	-14%
Dotations aux provisions à caractère général	-9 566	-11 868	-8 992	2 876	-24%
Dotations aux provisions à caractère spécifique	-37 624	-44 192	-44 922	-731	2%
Dotations aux provisions pour risques et charges	-3 456	-35 721	-14 536	21 185	-59%
Reprises de provisions à caractère général	5 600	-	-	-	-
Reprises de provisions à caractère spécifique	9 528	21 347	19 071	-2 276	-11%
Reprises de provisions pour risques et charges	7 321	22 558	15 772	-6 786	-30%
Autres pertes et profits	-5 094	-2 295	2 764	5 059	>100%
<b>RESULTAT AVANT IMPÔT</b>	44 768	56 748	60 756	4 009	7%
Impôts sur le résultat	-20 545	-26 667	-21 332	5 335	-20%
<b>BENEFICE DE L'EXERCICE</b>	24 223	30 080	39 424	9 344	31%
- Dont Part du Groupe	15 712	20 511	28 553	8 042	39%
- Dont Part des minoritaires	8 511	9 570	10 871	1 301	14%



# Notes annexes aux états financiers

## 1. PRÉSENTATION DE L'ENTITÉ

Le Groupe BGFIBank est un Groupe Financier International multi-métiers 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, plus de 2 000 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 et 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 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration en sa séance du samedi 08 avril 2017.

## 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

Les états financiers consolidés du Groupe BGFIBank sont établis conformément aux principes et règles comptables du plan comptable des établissements de crédit (règlement COBAC 2003/01) ; le projet de règlement COBAC relatif aux états financiers consolidés n'étant pas encore entré en vigueur.

#### 2.1.1 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

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.

#### 2.1.2 MÉTHODES DE CONSOLIDATION

La méthode de consolidation des différentes entités dépend de la nature du contrôle exercée par le Groupe au regard des pourcentages de contrôle (voir page suivante).

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.

Trois méthodes peuvent être utilisées : l'intégration globale, l'intégration proportionnelle et la mise en équivalence.

Les entreprises sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale. Le Groupe contrôle de manière exclusive une filiale lorsqu'il est en mesure d'en diriger les politiques financières et opérationnelles afin de tirer avantage 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.

Les entreprises sous contrôle conjoint sont consolidées par intégration proportionnelle. Le Groupe possède un contrôle conjoint lorsqu'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.



## PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION - GROUPE BGFIBank

	Zone	Type de contrôle	Méthode de consolidation	Pourcentage de contrôle		Pourcentage d'intérêt	
				31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015
<b>BANQUE COMMERCIALE GABON</b>							
BGFIBank Gabon	GABON	Exclusif	Globale	100%	100%	100%	100%
Finatra	GABON	Exclusif	Globale	64%	64%	64%	64%
Loxia	GABON	Exclusif	Globale	100%	100%	100%	100%
<b>BANQUE COMMERCIALE À L'INTERNATIONAL</b>							
BGFIBank Congo		Exclusif	Globale	60%	60%	60%	60%
BGFIBank Guinée Équatoriale	CEEAC	Exclusif	Globale	50%	50%	50%	50%
BGFIBank Europe	EU-AS-OI	Exclusif	Globale	100%	100%	100%	100%
BGFIBank Côte d'Ivoire	CEDEAO	Exclusif	Globale	65%	65%	65%	65%
BGFIBank RDC	CEEAC	Exclusif	Globale	60%	60%	60%	60%
BGFIBank Cameroun	CEEAC	Exclusif	Globale	71%	71%	71%	71%
BGFIBank Madagascar	EU-AS-OI	Exclusif	Globale	94%	94%	94%	94%
BGFIBank Bénin	CEDEAO	Exclusif	Globale	84%	87%	84%	87%
BGFIBank São Tomé-et-Principe	CEEAC	Exclusif	Globale	100%	100%	100%	100%
BGFIBank Sénégal	CEEAC	Exclusif	Globale	100%	100%	100%	100%
<b>BANQUE D'INVESTISSEMENT</b>							
BGFIBourse	GABON	Exclusif	Globale	85%	85%	70%	70%
BGFICapital	GABON	Exclusif	Globale	100%	100%	100%	100%
<b>ASSURANCES</b>							
Assinco S.A.	GABON	Exclusif	Globale	60%	60%	60%	60%
Ogar International	GABON	N/A	Non consol.	50%	44%	50%	44%
<b>CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS</b>							
Hedenia	GABON	Exclusif	Globale	99%	99%	99%	99%
BBS, École Supérieure de la Banque	GABON	Exclusif	Globale	100%	100%	100%	100%

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 PROCESSUS DE CONSOLIDATION

Le processus de consolidation est organisé en quatre étapes :

1. les travaux préparatoires : inventaire du portefeuille de titres, élaboration de l'organigramme du Groupe, détermination du périmètre et des méthodes de consolidation et collecte des données financières des différentes entités ;
2. les opérations de retraitements : conversions de devises et retraitements des comptes individuels ;
3. les opérations de consolidation : cumul des comptes des entités consolidées, élimination des comptes et des opérations réciproques, élimination des titres de participation consolidés, traitement des écarts d'évaluation et d'acquisition et partage des capitaux propres et des résultats entre le Groupe et les minoritaires ;
4. la présentation des documents de synthèse consolidés.

#### ▶ LES CONVERSIONS DE DEVICES

Les comptes consolidés du Groupe BGFIBank étant établis en Francs CFA (XAF), les conversions des comptes des entités dont la monnaie est différente du Francs 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 de la manière suivante :

- 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 qui 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 DES COMPTES INDIVIDUELS

##### • Les retraitements d'homogénéité

Ils sont effectués dès lors que des divergences existent entre les méthodes comptables et leurs modalités d'application retenues pour les comptes individuels et celles retenues pour les comptes consolidés.

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 dans le but d'en tirer des loyers et de 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.

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 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 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 :

1. 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.
2. Le provisionnement des créances douteuses non couvertes par la garantie de l'État s'effectue selon les modalités suivantes :
  - a) les créances intégralement couvertes par l'une des garanties éligibles prévues aux alinéas 1 et 2 de l'article 19 du règlement COBAC R-2014/01 ne donnent lieu à aucun provisionnement ;
  - b) les créances intégralement couvertes par l'une des garanties éligibles prévues aux alinéas 3, 4 et 5 de l'article 19 du règlement précité, 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 ;
  - c) les créances non couvertes par l'une des garanties éligibles 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 ;

- d) 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 tiret c) ci-dessus 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 engagements sociaux et aux contrats d'assurance, concernent principalement les provisions 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 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 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 résultant de la législation fiscale :** les provisions réglementées et les subventions d'investissement sont éliminées en consolidation.

#### • **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 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.

LES CONTRATS À LONG TERME sont comptabilisés en immobilisations en cours selon la méthode de l'avancement.

LES ÉCARTS DE CONVERSION ACTIFS ET PASSIFS qui constituent des pertes ou des gains latents, sont annulés au bilan et comptabilisés en résultat financier.

#### ➤ **ÉLIMINATION DES COMPTES ET DES OPÉRATIONS RÉCIPROQUES**

#### • **Les ajustements**

Ils 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

Elles 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 versées 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

La 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 tout moment être représentées par des actifs équivalents.

En vue de garantir la sécurité des assurés, des réserves (provisions techniques) sont constituées à partir de tout ou partie des primes. Ces provisions permettent de régler les sinistres et constituent une dette envers les assurés.

Les provisions techniques d'Assinco S.A. sont principalement constituées des provisions mathématiques, qui correspondent, généralement aux valeurs de rachat des contrats, destinés à 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 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 de 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 2016

Aux actionnaires de BGFI Holding Corporation, Libreville

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale ordinaire, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- l'audit des états financiers annuels consolidés de la société BGFI Holding Corporation tels qu'ils sont joints au présent rapport;
- les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

## 1. AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS ANNUELS CONSOLIDÉS

### OPINION

Nous avons effectué l'audit des états financiers annuels consolidés de la société BGFI Holding Corporation et de ses filiales, comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2016, le compte de résultat consolidé, les engagements hors bilan, les notes aux états financiers consolidés, le résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations complémentaires relatives aux états financiers

À notre avis, les états financiers annuels consolidés sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice au 31 décembre 2016 ainsi que de la situation financière et du patrimoine du groupe à la fin de cet exercice conformément aux règles et méthodes comptables édictées par le Règlement COBAC R-2003/01.

### FONDEMENT DE L'OPINION

Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (ISA) et conformément à la réglementation applicable au Gabon. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du commissaire aux comptes relatives à l'audit des états financiers annuels consolidés » du présent rapport. Nous sommes indépendants de la société BGFI Holding Corporation et de ses filiales conformément au Code de déontologie des professionnels comptables du Conseil des normes internationales de déontologie comp-

table (le code de responsabilités éthiques qui nous incombent l'IESBA) et celui qui encadre le commissariat aux comptes et nous avons satisfait aux autres selon ces règles.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES RESPONSABLES DE LA GOUVERNANCE RELATIVES AUX ÉTATS FINANCIERS ANNUELS CONSOLIDÉS

Les états financiers annuels consolidés ont été établis par la Direction et arrêtés par le Conseil d'Administration.

La Direction est responsable de la préparation et de la présentation sincère des états financiers annuels consolidés conformément aux règlements édictés par la COBAC et aux dispositions et principes généraux du Plan Comptable des Établissements de Crédit, ainsi que du contrôle interne qu'elle estime nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers annuels consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers annuels consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité du groupe à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la base de continuité d'exploitation, sauf si la Direction a l'intention de mettre la société en liquidation ou de cesser ses activités ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste qui s'offre à elle.

Il incombe au Conseil d'Administration de surveiller le processus d'élaboration de l'information financière de la société.

### RESPONSABILITÉS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS ANNUELS CONSOLIDÉS

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers annuels consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport d'audit contenant notre opinion.



L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes « ISA » permettra de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou en cumulé, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers annuels consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Nos responsabilités pour l'audit des états financiers annuels consolidés sont décrites de façon plus détaillée dans l'annexe A du présent rapport du commissaire aux comptes.

## 2. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observations à formuler sur la sincérité et la concordance avec les états financiers annuels consolidés des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration, et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les états financiers annuels consolidés.

Libreville, le 21 avril 2017  
Les commissaires aux comptes :

**PricewaterhouseCoopers**  
Anaclet Ngoua, Expert-comptable agréé Cémac

**Ernst & Young**  
Ludovic Ngatse, Expert-comptable agréé Cémac  
Erik Watremez, Associé

## ANNEXE A PORTANT RESPONSABILITÉS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- nous prenons connaissance du contrôle interne de la société afin de définir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la société ;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière ;
- nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers consolidés, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle ;
- nous recueillons les éléments probants suffisants et appropriés montrant que les événements survenus entre la date des états financiers consolidés et la date de notre rapport, nécessitant un ajustement des états financiers ou une information à fournir dans ceux-ci, ont fait l'objet d'un traitement approprié dans les états financiers conformément au référentiel comptable applicable ;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments recueillis jusqu'à la date de notre rapport ;
- nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.
- nous fournissons également aux responsables de la gouvernance une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles de déontologie pertinentes concernant l'indépendance, et leur communiquons toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir des incidences sur notre indépendance ainsi que les sauvegardes connexes s'il y a lieu.
- nous avons l'obligation du respect du secret professionnel pour les faits, actes et renseignements dont nous avons eu connaissance.
- nous obtenons des éléments probants suffisants et appropriés concernant l'information financière des entités et activités du groupe pour exprimer une opinion sur les états financiers consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit du groupe, et assumons l'entière responsabilité de notre opinion d'audit.



# LES RÉOLUTIONS

APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 18 MAI 2017

## PREMIÈRE RÉOLUTION

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 2016 tels qu'ils ont été présentés et qui font ressortir un total de bilan de deux mille neuf cent trente-cinq milliards cent quatre-vingt-quatre millions cent vingt mille deux cent dix (2 935 184 120 210) francs CFA, une situation nette de trois cent vingt-neuf milliards six cent quarante-deux millions sept cent quatre-vingt-sept mille cinq cent trente-sept (329 642 787 537) francs CFA, y compris un bénéfice net de trente-neuf milliards quatre cent vingt-quatre millions cent quarante mille cinq cent cinquante (39 424 140 550) francs CFA.

## DEUXIÈME RÉOLUTION

L'assemblée générale, après avoir entendu la lecture des rapports du conseil d'administration et des commissaires aux comptes, approuve les comptes sociaux de BGFI Holding Corporation S.A. de l'exercice 2016 tels qu'ils ont été présentés et qui font ressortir un total de bilan de deux cent cinquante-sept milliards sept cent soixante-deux millions six cent quatre-vingt-treize mille sept cent cinquante-huit (257 762 693 758) francs CFA, une situation nette de cent quatre-vingt-trois milliards sept cent trente-deux millions sept cent quatre-vingt-dix mille neuf cent dix-neuf (183 732 790 919) francs CFA, y compris un bénéfice net de douze milliards trois cent soixante-neuf millions cinquante-huit mille cent quatre-vingt-dix-sept (12 369 058 197) francs CFA.

## TROISIÈME RÉOLUTION

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 RÉOLUTION

L'assemblée générale décide d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2016, soit un bénéfice net de douze milliards trois cent soixante-neuf millions cinquante-huit mille cent quatre-vingt-dix-sept (12 369 058 197) francs CFA de la manière suivante :

- Dotation au compte de report à nouveau :  
12 369 058 197 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 : 13 790 894 864 francs CFA
- Total des capitaux propres : 183 732 782 864 francs CFA

L'assemblée générale décide que soit prélevée, sur le compte de report à nouveau, la somme de huit milliards six cent cinquante-quatre millions quatre cent quarante-huit mille (8 654 448 000) francs CFA en vue de la distribution de dividendes.

Le dividende brut par action s'établit à cinq mille cinq cents (5 500) francs CFA, en augmentation de 71,87%, 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 : 5 136 446 864 francs CFA
- Total des capitaux propres : 175 078 334 864 francs CFA

## CINQUIÈME RÉOLUTION

L'assemblée générale donne quitus plein et entier aux administrateurs pour l'exécution de leur mandat durant l'exercice 2016.

## SIXIÈME RÉOLUTION

L'assemblée générale décide de maintenir à cinq cent quatre-vingt-un millions quatre cent mille (581 400 000) francs CFA le montant brut de l'enveloppe des indemnités de session allouées au conseil d'administration au titre de l'exercice 2017.

## SEPTIÈME RÉOLUTION

L'assemblée générale confère tous pouvoirs à tout porteur des présentes afin d'effectuer toutes les formalités légales obligatoires.



# **PARTIE 6**

## RÉSEAU ET POINTS DE CONTACT



## ADRESSES DES SIÈGES SOCIAUX :

### GROUPE BGFIBank / BGFI HOLDING CORPORATION S.A.

Bd 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

Ilot 4153 parcelle « a »  
rue 100 porte 22-116-12  
Quartier : Placodji Kpodji 133  
Ex commune de Xwladodji  
5e arrondissement  
B.P. 4270 R.P – Cotonou 01  
Tél. +229 21 31 33 54  
+229 21 31 33 56  
Fax +229 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, Av. 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

### 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 17  
Fax +261(0) 20 22 329 13

### BGFIBank RDC

128, Boulevard du 30 Juin  
Kinshasa – Gombe  
B.P. 7891 Kinshasa I  
Tél. +243 826 18 00 00  
+243 826 18 00 87

### BGFIBank SÃO TOMÉ & PRINCIPE

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

### BGFIBank EUROPE

10/12, Rue Général FOY  
75008 Paris  
Tél. +33 1 45 62 62 70  
Fax +33 1 45 62 62 72

### BGFIBOURSE

Bd 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

Bd 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  
+241 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  
+241 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

### HEDENIA

Boulevard Georges Rawiri  
La Sablière  
B.P. 25200 – Libreville – Gabon  
Tél. +241 01 44 17 12  
Fax +241 01 44 17 12

### BBS, ÉCOLE SUPÉRIEURE DE LA BANQUE

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





Groupe BGFIBank  
[www.groupebgfibank.com](http://www.groupebgfibank.com)

SOMMAIRE

