

DOWNTOWN, DJIBOUTI - DJIBOUTI. JULY 6TH 2025. 11:50:00 AM



# AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT AU CŒUR DE L'AFRIQUE

Le Groupe BOA fête ses 30 ans  
BOA Group celebrates its 30<sup>th</sup> Anniversary



GRUPE BANK OF AFRICA

Rapport annuel 2012 Annual report

BANK OF AFRICA – MER ROUGE

# Sommaire

## Table of contents

- 1 Le mot du PDG**  
Comments from the CEO
- 2-3 30 ans de croissance et d'expansion**  
30 years of growth and expansion
- 4 30 ans d'expérience au service des clients**  
30 years of experience serving customers
- 5 Les engagements du Groupe depuis 30 ans**  
The commitments of the Group for 30 years
- 6 Produits et Services disponibles**  
French only

## Rapport d'Activité

Activity Report

- 8-11 Le mot du Président Directeur Général**  
Message from the Chairman and Managing Director
- 12 Faits marquants 2012**  
Highlights 2012
- 13 Chiffres-clés au 31/12/2012**  
Key figures on 31/12/2012
- 14-15 Engagements citoyens de la Banque**  
French only
- 16 Conseil d'Administration, Capital**  
Board of Directors, Capital
- 18-27 Rapport du Conseil d'Administration**  
Report by the Board of Directors
- 28-30 Rapports des Commissaires aux Comptes**
- 28 Rapport Général**
- 29-30 Rapport Spécial**  
French only
- 32-37 Bilan et Compte de Résultat**  
Balance sheet and Income statement
- 38-39 Résolutions**  
Resolutions
- 40-50 Annexes**  
French only
- 51-53 Notes**

## BANK OF AFRICA Group celebrates its 30<sup>th</sup> Anniversary

*This year we are celebrating our Group's 30<sup>th</sup> Anniversary.*

*BANK OF AFRICA was established at a time when the West African banking sector experienced serious difficulties. The founder's goal of the first BANK OF AFRICA, BOA-MALI, created in 1983 and then headed by Paul DERREUMAUX, was to fill a gap by creating a private African bank, with African capital, and dedicated to serving the African economy.*

*The original shareholders felt keenly the immense potential of a project that would help bring Africa together for a better future.*

*Investors – both private and public, both national and international – had also placed their trust in this project and helped it to develop into what it is today – a group with a presence in 15 African countries through 16 commercial banks as well as numerous financial companies.*

*The majority shareholder, BMCE Bank, has put at the disposal of BOA Group its multiple skills, as well as its international and continental experience. Alongside other shareholders, it also provides the necessary capital for BOA to develop and expand throughout the continent.*

*All the BOA subsidiaries have now adopted BMCE Bank's business model, which is based on extending banking services to citizens on a large-scale and assisting both private and public economic players with advice and financing to manage their companies and implement their projects.*

*Almost 5,000 staff members of all nationalities conduct their work with conviction and commitment. These women and men comprise teams that have expanded as the Group has developed, by knowing how to make the most of their differences, in order to become even stronger and more effective together.*

*But BOA is above all the hundreds of thousands of customers – retail clients of all classes and ages, companies of all sizes and economic sectors, associations, public services, investors, industrialists, and entrepreneurs – who each day place their trust in its professionalism.*

*This year, as we celebrate the Group's 30 years of existence, I would like to pay tribute to our shareholders, those who were with us from the start and those who joined later; to our hundreds of thousands of customers; to our 5,000 staff members; and to the authorities in each host country who provide us with their continuous support.*

*Thank you for your trust, thank you for your work, thank you for your support, thank you, everyone, and long live the BANK OF AFRICA Group!*

**Mohamed BENNANI**

Chairman and CEO of BOA GROUP

# Le Groupe BANK OF AFRICA fête ses 30 ans



*Cette année, nous fêtons les 30 ans de notre Groupe.*

*BANK OF AFRICA est née à une époque où le secteur bancaire connaissait en Afrique de l'Ouest de graves difficultés. L'objectif des fondateurs de la première BANK OF AFRICA, la BOA-MALI, créée en 1983 et alors dirigée par Paul DERREUMAUX, était de combler un vide en créant une banque privée africaine, avec des capitaux africains et au service de l'économie africaine.*

*Ces actionnaires de la première heure ont parfaitement senti le formidable potentiel d'un projet fédérateur, porteur d'avenir pour une Afrique meilleure.*

*Ce sont également des investisseurs, privés comme publics, nationaux comme internationaux, qui ont su accorder leur confiance à ce projet et l'ont aidé à se développer pour devenir aujourd'hui un groupe implanté dans 15 pays africains à travers 16 banques commerciales ainsi que plusieurs sociétés financières.*

*BMCE Bank, actionnaire majoritaire, met à la disposition du Groupe BOA ses multiples compétences comme son expérience internationale et continentale, et lui apporte également, en symbiose avec les autres actionnaires, les capitaux nécessaires à son développement et à son rayonnement sur le continent.*

*Toutes les filiales BOA ont maintenant adopté le « business model » de BMCE Bank, axé sur la bancarisation massive des citoyens et l'accompagnement, à travers le conseil et le financement, des opérateurs économiques, privés comme publics, dans la gestion de leur entreprise et la réalisation de leurs projets.*

*Ce sont près de 5 000 collaborateurs, de toutes nationalités, qui travaillent avec conviction et engagement. Ces femmes et ces hommes, ce sont des équipes qui se sont étoffées au fur et à mesure du développement du Groupe en sachant intelligemment agréger leurs différences, pour être encore plus riches et plus fortes ensemble.*

*Mais ce sont surtout ces centaines de milliers de clients, simples particuliers, de toutes classes et de tous âges, entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs d'activité, associations, services publics, investisseurs, industriels, entrepreneurs, qui, chaque jour, font confiance au professionnalisme de BOA.*

*En cette année où nous célébrons 30 ans d'existence du Groupe, c'est à ces actionnaires, ceux de la première heure et ceux qui les ont rejoints, c'est à ces centaines de milliers de clients, c'est à ces 5 000 collaborateurs femmes et hommes, c'est aux Autorités de chacun des pays hôtes qui nous apportent sans cesse leur appui, que je souhaite rendre hommage aujourd'hui.*

*Merci pour votre confiance,  
merci pour votre travail,  
merci pour votre appui,  
merci à toutes et à tous et longue vie au Groupe BANK OF AFRICA.*

**Mohamed BENNANI**

Président Directeur Général de BOA GROUP

# 30 ans de croissance et d'expansion

30 years of growth and expansion

## Réseau bancaire\* / Banking network\*

### 1983 BANK OF AFRICA – MALI

15 Agences et 1 Centre d'Affaires à Bamako.  
8 Agences régionales et 13 Bureaux de proximité.

### 1990 BANK OF AFRICA – BÉNIN

22 Agences, 1 Centre d'Affaires et 2 Guichets portuaires à Cotonou.  
21 Agences régionales.

### 1994 BANK OF AFRICA – NIGER

Créée en 1989 : NIGERIAN INTERNATIONAL BANK (NIB). Intégrée au Réseau BOA en 1994.

8 Agences à Niamey.  
8 Agences régionales.

### 1996 BANK OF AFRICA – CÔTE D'IVOIRE

Créée en 1980 : BANAFRIQUE.  
Intégrée au Réseau BOA en 1996.

13 Agences et 1 Centre d'Affaires à Abidjan.  
8 Agences régionales et 1 Bureau de proximité.

### 1998 BANK OF AFRICA – BURKINA FASO

14 Agences et 1 Centre d'Affaires à Ouagadougou.  
13 Agences régionales.

### 1999 BANK OF AFRICA – MADAGASCAR

Créée en 1989 : BANKIN'NY TANTSAHA MPAMOKATRA (BTM) / Banque nationale pour le développement rural.

Intégrée au Réseau BOA en 1999.

21 Agences à Antananarivo.  
56 Agences régionales.

### 2001 BANK OF AFRICA – SÉNÉGAL

17 Agences et 1 Centre d'Affaires à Dakar.  
10 Agences régionales.

### 2004 BANQUE DE L'HABITAT DU BÉNIN

2 Agences à Cotonou.

### 2004 BANK OF AFRICA – KENYA

Créée en 1981 : sous forme de succursale BANQUE INDOSUEZ > CRÉDIT AGRICOLE-INDOSUEZ > CALYON. Intégrée au Réseau BOA, sous forme de filiale de droit kenyan, en 2004.

14 Agences à Nairobi.  
12 Agences régionales.

### 2006 BANK OF AFRICA – UGANDA

Créée en 1985 : SEMBULE INVESTMENT BANK Ltd > ALLIED BANK. Intégrée au Réseau BOA en 2006.

20 Agences à Kampala.  
13 Agences régionales.

### 2007 BANK OF AFRICA – TANZANIA

Créée en 1995 : EURAFRICAN BANK – TANZANIA Ltd (EBT). Intégrée au Réseau BOA en 2007.

10 Agences à Dar es Salaam.  
9 Agences régionales.

### 2008 BANQUE DE CRÉDIT DE BUJUMBURA

Créée en 1909 à Bruxelles : BANQUE DU CONGO BELGE (BCB). 1922 : Agence BCB à Usumbura, Burundi.  
25 juillet 1964 : BANQUE DE CRÉDIT DE BUJUMBURA (BCB). Intégrée au Réseau BOA en 2008.

7 Agences et 3 Guichets à Bujumbura.  
12 Agences régionales et 2 Guichets en province.

### 2010 BANK OF AFRICA – RDC

7 Agences à Kinshasa.  
1 Agence régionale.

### 2010 BANK OF AFRICA – MER ROUGE

Créée en 1908 : BANQUE INDOSUEZ MER ROUGE (BIMR). Intégrée au Réseau BOA en 2010.

3 Agences à Djibouti.

### 2011 BANK OF AFRICA – GHANA

Créée en 1999 : AMALBANK.  
Intégrée au Réseau BOA en 2011.

14 Agences et 1 Centre d'Affaires à Accra.  
5 Agences régionales.

### 2013 BANK OF AFRICA – TOGO

3 Agences à Lomé.

(\*) Réseau BANK OF AFRICA au 31/3/2013. *BANK OF AFRICA Network at 31/3/2013.*



## Filiales\* / Subsidiaries\*

### 1997 ACTIBOURSE

Siège social à Cotonou.  
1 Bureau de liaison à Abidjan.  
1 contact dans chaque BOA.

### 2002 AÏSSA

Siège social à Cotonou.

### 2002 AGORA

Siège social à Abidjan.

### 2004 ATTICA

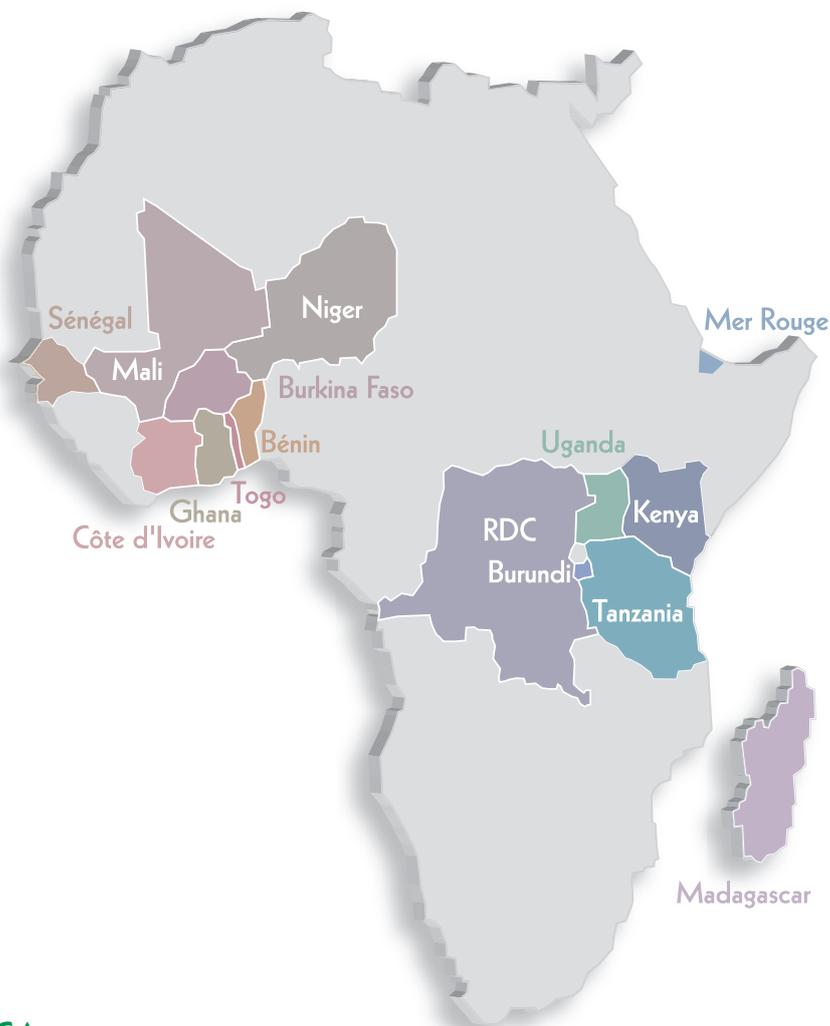
Siège social à Abidjan.

### 2009 BOA-ASSET MANAGEMENT

Siège social à Abidjan.

### 2010 BOA-FRANCE

4 Agences à Paris.  
1 Agence à Marseille.



## Autres structures\* / Other entities\*

### 1999 FONDATION BANK OF AFRICA

BANK OF AFRICA FOUNDATION

Siège social à Bamako.  
Présente dans 11 pays du Groupe.  
*Presence in 11 countries where the Group operates.*

### 2000 BUREAU DE REPRÉSENTATION DU GROUPE BOA

BOA GROUP REPRESENTATIVE OFFICE

Siège social à Paris.

Siège social = *Head Office*

Agence = *Branch* - Agence régionale = *Regional Branch*

Centre d'Affaires = *Business Centre*

Créée en... / *Created in*

Bureau de proximité = *Local Branch*

Bureau de liaison = *Liaison Office*

Guichet = *Counter* - Guichet portuaire = *Port Branch*

Intégrée au Réseau BOA en... = *Integrated into BOA Network in...*

# 30 ans d'expérience au service des clients

30 years of experience serving customers

## Un réseau puissant\*

5 000 personnes au service de plus d'un million de clients.

Environ 370 sites d'exploitation et de production dédiés, sur 16 pays.

Un parc de Guichets Automatiques Bancaires et de Terminaux de Paiement Électronique, d'environ 450 unités, en expansion continue.

Près de 1 450 000 comptes bancaires.

## Une offre étendue et diversifiée

Une gamme complète de produits bancaires et financiers.

Une offre attractive en matière de bancassurance.

Des solutions adaptées à tous les problèmes de financement.

Une ingénierie financière performante.

## Un partenaire bancaire de référence, BMCE BANK,

appartenant à un grand groupe financier marocain, FinanceCom.

## Des partenaires stratégiques, dont :

PROPARCO,

SOCIÉTÉ FINANCIÈRE INTERNATIONALE (SFI - GROUPE BANQUE MONDIALE),

BANQUE OUEST AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT (BOAD),

SOCIÉTÉ FINANCIÈRE NÉERLANDAISE POUR LE DÉVELOPPEMENT (FMO),

SOCIÉTÉ BELGE D'INVESTISSEMENT POUR LES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT (BIO),

et le fonds d'investissement AUREOS.

## Une expérience africaine unique

Un développement continu depuis 30 ans.

## A strong network\*

*5,000 people at the service of more than one million customers.*

*About 370 dedicated operating and service support offices in 16 countries.*

*A continuously expanding base of Automated Teller Machines and Electronic Payment Terminals, numbering around 450.*

*Close to 1,450,000 bank accounts.*

## A wide and varied offer

*Full range of banking and financial services.*

*An attractive range of bank insurance products.*

*Tailored solutions for all financing issues.*

*Successful financial engineering.*

## A leading banking partner, BMCE BANK,

*which is part of FinanceCom, a major Moroccan financial group.*

## Strategic partners, including:

*PROPARCO,*

*INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC - WORLD BANK GROUP),*

*WEST AFRICAN DEVELOPMENT BANK (BOAD),*

*NETHERLANDS DEVELOPMENT FINANCE COMPANY (FMO),*

*BELGIUM INVESTMENT COMPANY FOR DEVELOPING COUNTRIES (BIO),*

*and investment fund AUREOS.*

## Unique experience in Africa

*Continuous development for 30 years.*

# Les engagements du Groupe depuis 30 ans

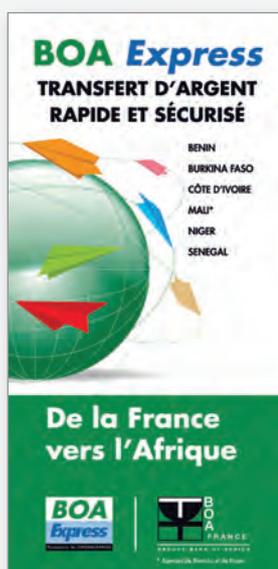
The commitments of the Group for 30 years

-  **La qualité du service offert à la clientèle**  
Quality of customer service
-  **Le dynamisme et la disponibilité des équipes**  
Dynamic, accessible staff
-  **La solidité financière**  
Financial solidity
-  **La cohésion du réseau**  
Cohesive network
-  **La diversité des financements proposés**  
Wide range of financing solutions
-  **L'expertise en ingénierie financière**  
Expertise in financial engineering
-  **La puissance des partenaires**  
Strong partners

**CA Groupe 2012 : 451,7 Millions d'Euros**

Group turnover 2012: 451.7 million euros

# Produits & services disponibles



## RÉSEAU BOA FRANCOPHONE

## BOA-MER ROUGE

### Assurances

Assurance Études  
Assurance Prévoyance  
Assurance Retraite

### Comptes

Compte Chèque  
Compte Devises  
Compte Élite  
Compte Jeunes

### Épargne

Bons de Caisse  
Bons du Trésor par Adjudication  
Compte Épargne  
Compte Épargne Élite  
Dépôt à Terme  
Plan Épargne Retraite  
Plan Épargne Ambition  
Plan Épargne Éducation  
Plan Épargne Logement  
Plan Épargne Pèlerinage

### M-Paiement / M-Banking

Airtel Money  
Orange Money

### Monétique

Carte SÉSAME +  
Carte SÉSAME ÉPARGNE  
Carte VISA LIBRA  
Carte VISA PROXIMA  
Carte VISA Prépayée TUCANA  
Cash Advance MASTERCARD  
Carte VISA Select  
Carte VISA ELECTRON Univers  
Carte VISA ELECTRON Essentiel  
Carte Lion

### Multimédia

B-Phone - B-SMS  
B-Web

### Packages

Pack FONXIONARIA  
Pack MON BUSINESS  
Pack SALARIA

### Prêts

Avance  
Avance Revolving  
Avance RAMADAN  
Avance Tabaski  
Découvert Autorisé (Automatique)  
Microfinance  
Prêt Assurances  
Prêt Collectif  
Prêt Consommation  
Prêt Équipement  
Prêt Étudiant 2iE  
Prêt Événements Familiaux  
Prêt Habitation  
Prêt Immobilier « Prêt Ma Maison »  
Prêt Informatique  
Prêt Personnel  
Prêt Première Installation  
Prêt Rechargeable  
Prêt Scolarité « Prêt Tous à l'école »  
Prêt Véhicule

### Transferts & change

BOA Express  
Change Manuel  
Chèques de Voyage  
T-Cash  
Transfert Flash  
Western Union

### Entreprises

Large choix de produits et services à destination des grandes entreprises, PME/PMI, associations, institutions et des professions libérales.

LA LAGUNE, ABIDJAN - COTE D'IVOIRE. 6 AVRIL 2025. 11:45:05



© MW DDB

# Rapport d'activité 2012

## Activity Report

# Le mot du Président Directeur Général

## Comments from the Chairman and Managing Director



2012 a été la deuxième année complète de présence à Djibouti du Groupe BANK OF AFRICA.

Dans un contexte économique fortement perturbé au plan international ayant engendré un nouveau tassement des taux d'intérêt de référence sur l'USD, la conjoncture à Djibouti a plutôt bien résisté, les estimations effectuées avec la révision du budget de l'État portant sur un taux de croissance du PIB de 4,8 % et un taux d'inflation de 4,3 % en 2012.

Cette croissance de l'économie djiboutienne a été principalement tirée par une relance des activités portuaires à travers la reprise des transbordements et une nouvelle augmentation du commerce de transit avec l'Éthiopie, pays qui aurait de nouveau connu un taux de croissance supérieur à 10 % en 2012.

Dans un contexte exacerbé par une concurrence toujours plus vive, la BOA-MER ROUGE n'a pas connu une évolution très importante de sa taille de bilan, dont le total s'élevait à 65 513 millions de DJF à fin 2012, représentant un taux de croissance de 3,7 % par rapport à fin 2011.

Les dépôts de la clientèle progressent tout de même de 5,8 % à 57 399 millions de DJF, mais moyennant une évolution contrastée entre dépôts à vue, qui augmentent de 8,1 %, et dépôts à terme, qui baissent de 6,1 %. On retrouve là un signe de l'agressivité des banques récemment installées à Djibouti, qui sont toutes à la

*2012 was the BANK OF AFRICA Group's second full year in Djibouti.*

*In a severely disrupted international economic environment, which led to a new decline in USD benchmark interest rates, the Djibouti economy held up rather well, with estimates in the government's revised budget of 4.8% GDP growth and 4.3% inflation in 2012.*

*Growth in the Djibouti economy was driven mainly by a restarting of harbour business through the upturn in transshipments and a new increase in transit trade with Ethiopia, which once again achieved 10%-plus growth in 2012.*

*In an environment made even more challenging by increasingly keen competition, BOA-MER ROUGE's assets expanded by just 3.7% over the year, to DJF 65,513 million at end-2012.*

*Customer deposits nonetheless rose by 5.8% to DJF 57,399 million, but with a wide divergence between demand deposits, which were up by 8.1% and term deposits, which were down by 6.1%. This reflects the aggressiveness of banks that have recently set up in Djibouti, which are all trying to establish a significant base of deposits and are therefore tending to overpay term deposits.*

recherche d'une base de dépôts significative et qui ont donc tendance à surpayer les dépôts à terme.

Notre performance en matière de crédits décaissés, y compris l'encours non provisionné des créances douteuses ou litigieuses, reste cependant faible, avec un volume qui ne progresse que de 2 % entre fin 2011 et fin 2012, où il s'élève à 15 710 millions de DJF seulement, ce qui confirme un très faible taux de réemploi de nos ressources clientèle, à 27,4 %.

Subséquentement, nos encours en placements de trésorerie ont progressé de 2 milliards de DJF en moyenne, pour se situer à un peu plus de 44 milliards de DJF à fin 2012. Cette évolution, même légère en volume de notre base d'activité, complétée par une diversification de nos placements de trésorerie et une intensification des flux d'opérations captés auprès de la clientèle, a porté ses fruits au niveau de notre Produit Net Bancaire, qui atteint 3 034 millions de DJF fin 2012, soit un accroissement de 12,3 % par rapport à fin 2011.

Nos charges de fonctionnement ont globalement été bien maîtrisées, avec un volume de 1 599 millions de DJF pour 2012, en léger retrait par rapport à l'exercice précédent.

Nos dotations aux amortissements ont, par contre, subi l'impact des investissements importants effectués en milieu d'exercice pour notre migration informatique, et se retrouvent à 131 millions de DJF en 2012, contre 113 millions de DJF en 2011.

Nous avons cependant dégagé une bonne performance en matière de Résultat Brut d'Exploitation, qui se situe

*However, our performance in lending, including non-provisioned doubtful or litigious loans, remains sluggish, with volume up by just 2% from end-2011 and to just DJF 15,710 million at end-2012, which confirms a very low, 27.4% reinvestment rate of our customer deposits.*

*Subsequently, our current cash investments rose by DJF 2 billion on average, to a little more than DJF 44 billion at the end of 2012. This increase in our volume, although slight, along with a diversification in our cash investments and greater operating flows captured from the customer base, paid off at the level of Operating Income, which came to DJF 3,034 million in 2012, i.e., a 12.3% vs. end-2011.*

*Our operating costs were under control on the whole, at DJF 1,599 million for 2012, down slightly from the previous financial year.*

*However, our depreciations were affected by heavy mid-year investments for our IT migration and came to DJF 131 million in 2012, vs. DJF 113 million in 2011.*

*We nonetheless achieved a good performance in Gross Operating Profit, which came to DJF 1,304 million in 2012, up 36% from end-2011. The cost of risk was nonetheless higher than in 2011, at DJF 287 million, but without a significant write-back of provisions for General Banking Risks, as was the case in 2011.*

à 1 304 millions de DJF fin 2012, en amélioration de 36 % par rapport à fin 2011. Le coût du risque ressort néanmoins plus élevé qu'en 2011, à 287 millions de DJF, mais sans reprise importante de provisions pour Risques Bancaires Généraux, ce qui fut le cas en 2011.

Globalement, le résultat net est de 748 millions de DJF contre 635 millions de DJF en 2011, ce qui représente une progression nominale de 17,7 %, mais qui aurait été fondamentalement plus importante sans la reprise de provision qui a bénéficié à l'exercice 2011.

Après décision de distribution des dividendes à hauteur de 15 % du capital social, le niveau des Fonds propres s'est significativement amélioré, pour se situer à 3 917 millions de DJF à fin 2012, en incluant une partie du résultat de l'exercice 2012.

Avec la fin de ce deuxième exercice depuis le rachat de la Banque au Groupe Crédit Agricole, nous pouvons considérer que l'incontournable période de transition est terminée et nous souhaitons associer à cette satisfaction l'ensemble du personnel de la Banque, qui a fourni des efforts consistants pour s'adapter aux changements intervenus et dont nous le remercions ici, comme nous remercions nos actionnaires pour leur soutien constant.

Il faut désormais adopter une stratégie plus offensive pour la reconquête des parts de marché qui ont pu s'effriter durant ces dernières années, y compris celles précédant la vente de la Banque, intervenue fin 2010.

*On the whole, net income came to DJF 748 million, vs. DJF 635 million in 2011, hence a 17.7% nominal increase, but one that would have been fundamentally greater without the provision write-back that provided a boost to the 2011 figure.*

*After a decision to pay out dividends amounting to 15% of equity capital, capital resources improved significantly to DJF 3,917 million at end-2012, when including a portion of 2012 income.*

*Now that two financial years have been completed since the purchase of the Bank from Groupe Crédit Agricole, we are happy to report that the inevitable transition period is over. Our satisfaction extends to the Bank's entire staff, which was steadfast in adjusting to the changes that have occurred and whom we thank here, just as we thank our shareholders for their unfailing support.*

*A more aggressive strategy is now needed to win back market share that has dwindled in recent years, including prior to the sale of the Bank in late 2010.*

Un Plan Triennal, couvrant la période 2013-2015, a été élaboré en fin d'année 2012. L'axe majeur de ce plan est une relance commerciale, avec deux objectifs principaux :

- se positionner davantage sur le marché des particuliers, avec des ouvertures d'agences dans différents quartiers de Djibouti-ville dans un premier temps, et dans au moins deux villes de province ensuite,
- renforcer notre leadership sur le marché « Corporate », avec notamment la création d'un véritable Centre d'Affaires, sur le modèle de ce qui existe déjà dans le Groupe BMCE Bank.

**Abdelali NADIFI**

Président Directeur Général

*A Three-Year Plan, covering the 2013-2015 period was drawn up in late 2012. Its major component is a marketing push, with two main objectives:*

- to position ourselves more on the retail market, with branch openings in various neighbourhoods of Djibouti City at first, and then in at least two other cities;*
- to strengthen our leadership on the corporate market, including the creation of a true Business Centre on the model of what already exists at the BMCE Bank Group.*

***Abdelali NADIFI***

*Chairman and Managing Director*

# Faits marquants 2012

## Highlights 2012

### Mars

Nomination d'un nouveau Président Directeur Général.

### Avril

Organisation d'une réception pour une centaine de clients, à l'occasion de la visite du Président Directeur Général du Groupe BOA.

### Mai

Participation aux Rencontres BANK OF AFRICA 2012 pour les Cadres du Groupe, à Marrakech, au Maroc.

Ouverture d'un guichet Élite à l'Agence Centrale.

### Juin

Lancement du produit « Avance Ramadan ».

### Août

Lancement du prêt scolaire « Tous à l'École ».

### Octobre

Lancement du crédit habitat « Prêt Ma Maison ».

### Novembre

Installation d'un Infocentre.

### Décembre

Adoption d'un Plan Triennal de Développement pour la période 2013 - 2015.

Participation aux Rencontres BANK OF AFRICA 2012 pour les Administrateurs du Groupe, à Arusha, en Tanzanie.

### March

*A new Chairman and Managing Director appointed.*

### April

*Reception held for around 100 customers for the visit of BOA Group's Chairman and Managing Director.*

### May

*Participation in the 2012 BANK OF AFRICA network management meetings, in Marrakech, Morocco.*

*An "Elite" counter opened at the Central Branch.*

### June

*Launch of the "Avance Ramadan" product.*

### August

*Launch of the "Tous à l'École" school fee loan.*

### October

*Launch of the "Prêt Ma Maison" homeowner loan.*

### November

*Opening of an Infocentre.*

### December

*Three-Year Development Plan adopted for 2013-2015.*

*Participation in the 2012 BANK OF AFRICA Directors meetings, in Arusha, Tanzania.*



**RENCONTRES BOA 2012**  
La plénière des Rencontres Cadres, à Marrakech, Maroc.  
Mr BENNANI, PDG du Groupe BOA, s'adresse aux Administrateurs, à Arusha, Tanzanie.

**2012 BOA MEETINGS**  
Network management plenary meeting, in Marrakech, Morocco.  
Mr BENNANI, BOA Group CEO, speaking to Directors, in Arusha, Tanzania.



# Chiffres clés au 31/12/2012

Key figures on 31/12/2012

<b>Total Bilan*</b>	<b>65 513</b>	<b>Total Assets*</b>
---------------------	---------------	----------------------

## Activité / Activity

Dépôts clientèle*	57 399
<i>Deposits*</i>	
Créances clientèle*	15 710
<i>Loans*</i>	

## Résultat / Income

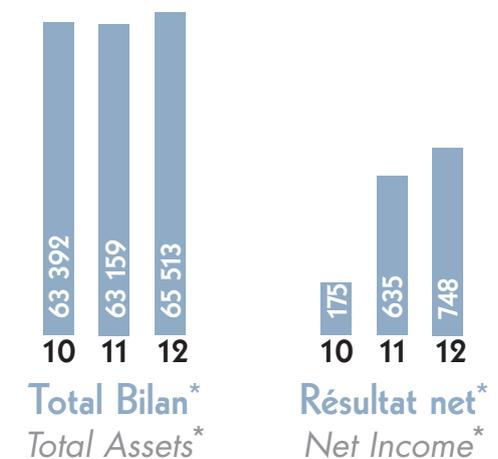
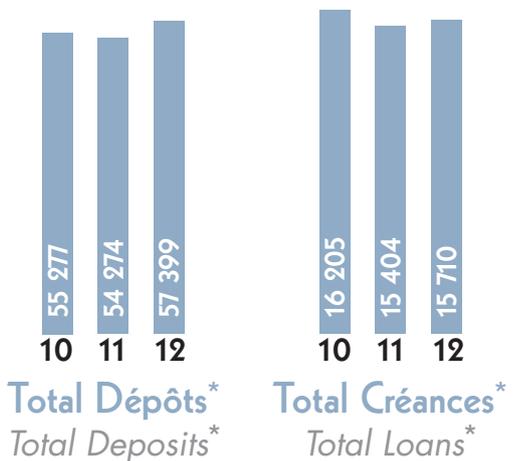
Produit Net Bancaire*	3 034
<i>Net operating income*</i>	
Charges de fonctionnement*	1 599
<i>Operating expenses*</i>	
Résultat Brut d'Exploitation*	1 304
<i>Gross operating profit*</i>	
Résultat Net*	748
<i>Net income*</i>	
Coefficient d'Exploitation (%)	57.0
<i>Operating ratio (%)</i>	

## Structure / Structure

Fonds Propres après répartition*	4 246
<i>Shareholders' equity after distribution*</i>	
Fonds Propres/Total Bilan (%)	6.5
<i>Shareholders' equity/Total assets (%)</i>	
Effectif moyen pendant l'exercice	161
<i>Average number of employees</i>	

## Évolution de 2010 à 2012

Evolution from 2010 to 2012



(\*) En millions de DJF - Le DJF bénéficie d'une parité fixe avec l'USD, à raison d'1 USD = 177,721 DJF.

(\*) In DJF millions - The DJF has a fixed exchange rate with the USD, at a rate of USD 1 = DJF 177.721.

# Engagements citoyens de la Banque

L'engagement citoyen de la BANK OF AFRICA – MER ROUGE (BOA-MER ROUGE) se traduit par diverses actions sociales réalisées durant l'année 2012.

Sponsoring du Gala de Charité organisé par le Lions Club de Djibouti.

Sponsoring de la 2<sup>de</sup> Édition de « Challenges et Découvertes » organisé par le Club Nautique du Lagon Bleu. L'événement a réuni plus de 1 000 visiteurs.

Sponsoring du Gala de Charité organisé par le Rotary Club de Djibouti.

Sponsoring de la Fédération Djiboutienne d'Athlétisme (FDA), pour l'organisation de la 16<sup>e</sup> Édition du Semi-marathon International de Djibouti. Le vainqueur de cette course de plus de 1 000 participants est un jeune djiboutien du nom de Moumin.



## SEMI-MARATHON INTERNATIONAL DE DJIBOUTI

- 1 - Le champion Moumin, djiboutien, vainqueur du Marathon, avec l'équipe BOA.
- 2 - Hymnes Nationaux des vainqueurs du Marathon.



Sponsoring du tournoi du Golf Club de la Doua.

Sponsoring de la Soirée-Gala, organisée par la Direction de la Promotion du Genre (MPFFCP), à l'occasion de la célébration de la Journée Internationale de la Femme.

Don d'une valeur de 1 200 000 DJF, soit environ 6 700 USD, à la fondation Diwan Az Zakat. Dans le cadre d'un programme de soutien mis en place par cette fondation, la Banque a parrainé 20 orphelins.

Partenariat avec la société de production Nuur Corporation pour l'organisation de spectacles.

Sponsoring du « Challenge Trophée 2012 », organisé par la Fédération Djiboutienne de Handball. Les deux formations nationales de handball ont remporté les finales du tournoi régional de qualification dans les disciplines féminine et masculine de la Confédération Africaine de Handball.



« CHALLENGE TROPHÉE 2012 »  
2 - Les équipes de Handball sur le terrain.

Parrainage des festivités du 35<sup>e</sup> Anniversaire de l'Indépendance de la République de Djibouti dans les quartiers de Djibouti.

Appui au Centre de Protection des Enfants pour la réhabilitation de leurs locaux à l'occasion du 35<sup>e</sup> Anniversaire de l'Indépendance de Djibouti.

Don de 1 000 kits scolaires aux élèves de 3 écoles du primaire nouvellement réhabilitées par le Ministère de l'Éducation nationale. L'événement a connu une large couverture médiatique.



Les basketteurs de l'équipe d'Ambouli 1.

Sponsoring de l'équipe de basket d'Ambouli 1. Les basketteurs de l'équipe d'Ambouli 1 ont remporté la deuxième place lors de la « Super Coupe », organisée par la Fédération Djiboutienne de Basketball.

Don à l'association Plus Fort, à l'occasion de la célébration de la Journée Internationale des Personnes Handicapées.

Marche organisée à l'occasion de la Célébration de la Journée Internationale des Personnes Handicapées.



# Conseil d'Administration

## Board of Directors

Au 6 mai 2013, le Conseil d'Administration, de 6 membres, est composé comme suit :  
At 6<sup>th</sup> May 2013, the Board of Directors comprised the following 6 members:

Abdelali NADIFI, Président / *Chairman*

Mohamed BENNANI

BOA GROUP S.A., représentée par / *represented by* Abderrazzak ZEBDANI

Vincent de BROUWER

Paul DERREUMAUX

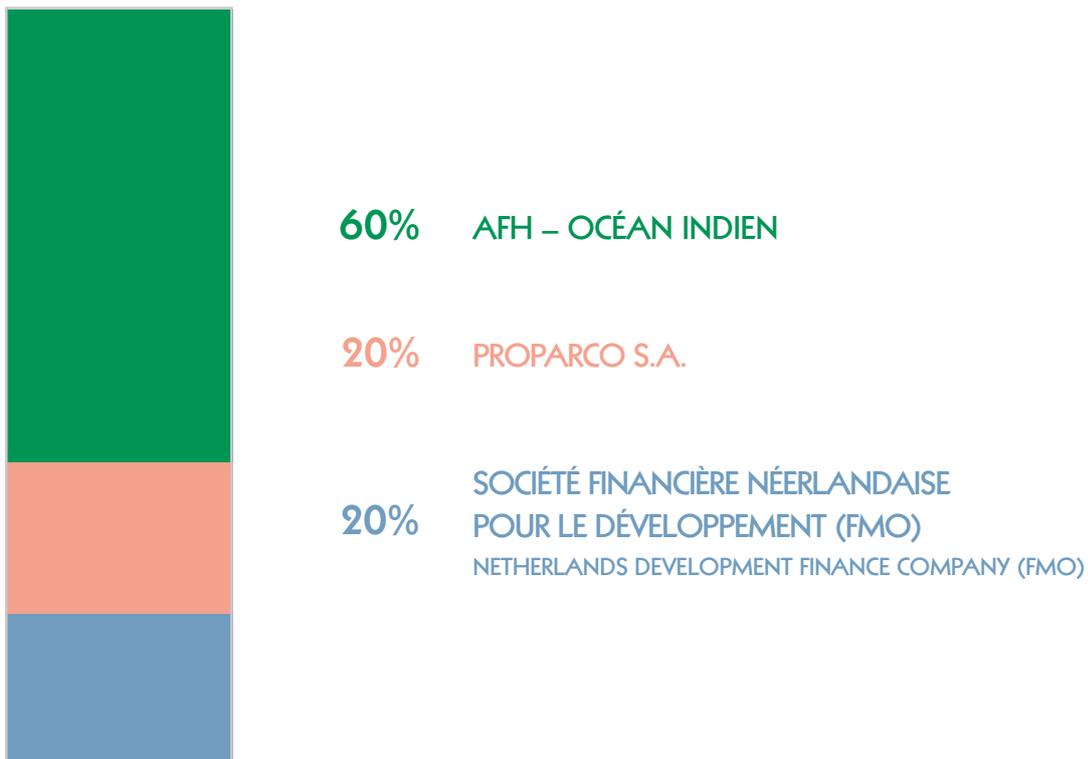
SOCIÉTÉ FINANCIÈRE NÉERLANDAISE POUR LE DÉVELOPPEMENT

*NETHERLANDS DEVELOPMENT FINANCE COMPANY (FMO)*

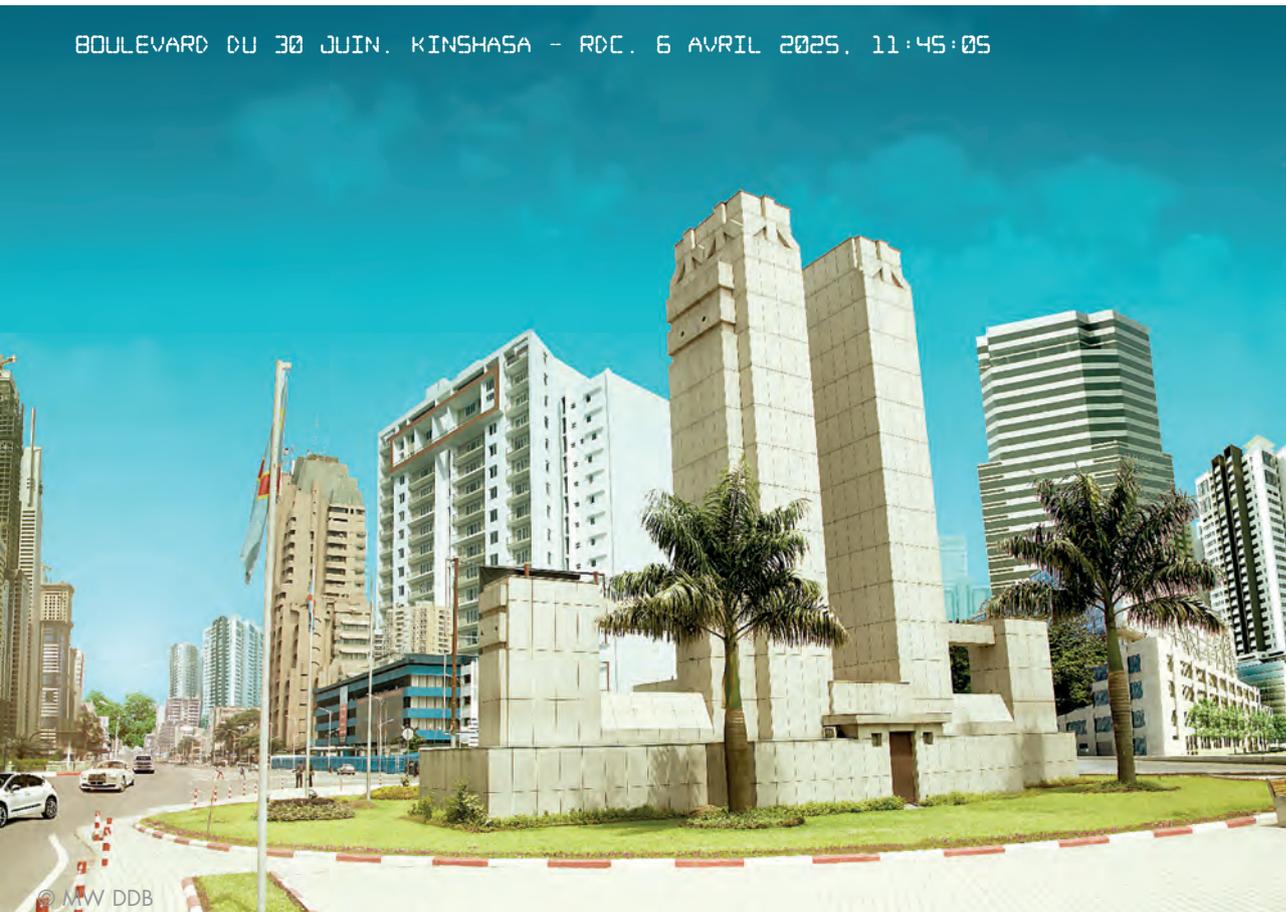
représentée par / *represented by* Ben ZWINKELS

# Capital

Au 6 mai 2013, la répartition du capital s'établit comme suit :  
At 6<sup>th</sup> May 2013, the Bank's capital was held as follows:



BOULEVARD DU 30 JUIN, KINSHASA - RDC. 6 AVRIL 2025. 11:45:05



© MW DDB

# Rapport du Conseil d'Administration

Report by the Board of Directors

# Rapport du Conseil d'Administration

à l'Assemblée Générale Ordinaire du 6 mai 2013

## Le cadre économique & financier de l'exercice 2012

### Conjoncture internationale

Le contexte mondial caractérisé par un marasme économique depuis 2009, lié essentiellement à la purge immobilière américaine et à la crise de la dette dans la Zone Euro, a fini par affecter les économies émergentes et en développement par le biais d'un recul de leurs exportations.

La récession économique s'est amplifiée en 2012 avec la crise de la Zone Euro, où la croissance économique se situe à des niveaux très bas (0,1 %).

Une aggravation des problèmes grec et espagnol et leur propagation à l'Italie pourrait encore coûter davantage à la croissance mondiale.

Croissance atone en Europe, en baisse en Chine et en Inde, négative au Japon, tout cela ralentit l'économie mondiale.

Selon un récent rapport de la CNUCED, les Investissements Directs Étrangers (IDE) dans le Monde sont en baisse de 18 % en 2012 par rapport à 2011. À 1 310 milliards d'USD, ils sont retombés à leur niveau de 2009. Tenant compte de cette situation, le Fonds Monétaire International (FMI) a baissé ses prévisions de croissance de 2,0 % à 1,5 % pour les pays avancés en 2013, tablant sur une poursuite timide du redressement de l'économie mondiale.

Par contre, l'Afrique se porte mieux sur certains aspects que le reste du Monde, avec un volume d'IDE en légère croissance en 2012 (45,8 milliards d'USD contre 43,4 milliards d'USD en 2011) et un taux de croissance qui serait maintenu globalement entre 4 et 5 %.

Concernant les taux d'intérêts sur l'USD, ils sont restés excessivement bas en 2012, à un niveau plus faible qu'en 2011, dans le cadre de la politique de lutte contre la récession menée aux USA.

### Conjoncture régionale

Cette morosité de l'économie mondiale a aussi eu des répercussions sur les économies africaines. En outre, certaines régions d'Afrique de l'Est ont été frappées par une grave crise alimentaire et le consommateur africain a, d'une manière générale, subi une inflation importée liée au renchérissement des prix alimentaires et des carburants.

Pour l'Éthiopie, principal partenaire de Djibouti, selon la Banque Mondiale, la croissance se maintiendrait à plus de 10 % en 2012, soit proche de la moyenne atteinte sur la période faste 2004-2011, soit 10,6 %, ce qui représente le double de la moyenne atteinte par les pays d'Afrique sub-saharienne sur la même période, soit 5,2 %. Ce pays connaît cependant une inflation forte et persistante, malgré les efforts fournis pour la réduire en 2012, où le taux serait de l'ordre de 16 % contre 33 % en 2011.



Le Siège de la BOA MER ROUGE, à Djibouti.  
*The BOA-MER ROUGE Head Office, in Djibouti.*

## Conjoncture nationale

L'activité économique djiboutienne repose sur la coexistence d'un secteur moderne basé sur des revenus de rente émanant des ports, des bases et contingents militaires étrangers implantés dans le pays, du fait de sa situation stratégique, et d'un large secteur informel, le secteur formel ne concernant pas plus de 5,5 % de la population active.

Le coût élevé des facteurs de production continue de freiner le développement du secteur privé.

Au cours des dernières années, Djibouti a subi une profonde transformation favorisée par un essor des IDE, provenant principalement des pays du Conseil de Coopération du Golfe, dans les deux ports du pays et dans les secteurs du bâtiment et du tourisme.

Cependant, ces investissements considérables n'ont pas conduit à une réduction de la pauvreté et du chômage, du fait de leur forte intensité en capital. Par ailleurs, les vastes exemptions fiscales accordées aux projets financés par les IDE ont compromis les efforts de mobilisation des recettes.

### ↗ PIB + 4,8 %

Le Budget de l'État rectifié en 2012, et s'élevant à 94,6 milliards de DJF, a été basé sur une prévision de croissance du Produit Intérieur Brut (PIB) à 4,8 % et un taux d'inflation à 4,3 %. Cette croissance du PIB a été tirée par la relance des activités portuaires avec la reprise des transbordements et une augmentation du commerce de transit avec l'Éthiopie.

Les perspectives économiques de Djibouti sont relativement favorables pour 2013, avec la mise en œuvre de nouveaux projets importants, notamment dans le cadre d'un accord tripartite avec l'Éthiopie et le Sud Soudan (construction d'un nouveau port à Tadjourah, d'un pipeline pétrolier, d'infrastructures routières et ferroviaires vers le Sud Soudan via l'Éthiopie, relance de l'ancienne voie de chemin de fer vers l'Éthiopie, extension des réseaux de télécommunications à partir de Djibouti, ouverture de la cimenterie d'Ali Sabieh).



Le guichet Élite, au Siège de la BOA-MER ROUGE.  
Elite Counter at the BOA-MER ROUGE Head Office.

Par ailleurs, des réformes visant à renforcer la solidité du secteur financier ont mis en œuvre depuis fin 2011 diverses recommandations du FMI, notamment l'amélioration de la supervision et de la réglementation bancaires (capital minimum, ratios de solvabilité plus exigeants), ainsi que la mise en application de la législation révisée sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

## Activités de la Banque en 2012

Cette année 2012 a été relativement mouvementée du fait :

- d'un changement inattendu du Président Directeur Général en mars,
- du départ du Responsable du Développement Commercial en avril,
- de la réorganisation à la hâte de la filière commerciale, qui n'a pu porter ses fruits qu'au second semestre,
- de la migration complète, à la fin du premier semestre, de nos systèmes d'information, hérités du Crédit Agricole, et remplacés par des systèmes propres au groupe BANK OF AFRICA, permettant notamment de profiter dans le futur des développements intervenus dans les autres Banques du Groupe en matière d'applicatifs ou de produits nouveaux destinés à la clientèle,
- de l'installation en octobre d'un Infocentre, en parallèle au progiciel central, outil d'analyse intéressant pour améliorer le pilotage des activités,
- de la préparation en fin d'année d'un Plan Triennal de Développement pour la période 2013-2015.

## Analyse des comptes de bilan et de résultat

### ↗ Total Bilan + 3,7 %

**Le total bilan** s'élève à 65 513 MDJF au 31 décembre 2012, en progression de 3,7 % par rapport au 31 décembre 2011, avec une structure de bilan relativement stable.

**En hors bilan**, le total des engagements donnés atteint 6 415 MDJF au 31 décembre 2012 contre 7 952 MDJF au 31 décembre 2011, soit une diminution de 1 537 MDJF, ou 19,3 %.

### Évolution des ressources clientèle

**Les ressources clientèle** sont en progression de 3 125 MDJF, soit 5,8 %, entre fin 2011 (54 274 MDJF) et fin 2012 (57 399 MDJF), avec une évolution contrastée entre dépôts à vue (42 932 MDJF), qui augmentent de 8,1 %, et dépôts à terme (11 071 MDJF), qui diminuent de 6,1 %.

**Les dépôts d'épargne** progressent, quant à eux, de 6,4 %, mais sur une base toujours limitée, avec 2 203 MDJF d'encours au 31 décembre 2012.



L'Agence de l'Aviation, à Djibouti.  
The Aviation Branch, in Djibouti.

L'encours en Bons de Caisse, bien qu'en forte progression, reste à un niveau peu significatif de 1 193 MDJF au 31 décembre 2012.

La part des ressources non rémunérées s'améliore donc en 2012, en évoluant de 63 % des ressources clientèle fin 2011 à 66 % fin 2012.

## Évolution des emplois (clientèle et trésorerie)

Les encours de crédit à la clientèle sont en très faible progression sur l'année 2012, avec un volume de 15 710 MDJF fin 2012 contre 15 504 MDJF fin 2011, soit + 206 MDJF. Le taux de emploi des ressources clientèle reste ainsi à un niveau très faible de 27,4 %.

Ces encours comprennent l'encours des créances douteuses ou litigieuses net de provisions, pour 504 MDJF fin 2012 et 448 MDJF fin 2011.

L'encours brut des créances douteuses ou litigieuses se situe à 2 323 MDJF à fin 2012 et comprend 1 878 MDJF d'encours relatif aux entrées en contentieux depuis 2010, soit 80 % de l'encours total, ce qui montre l'importance de l'effort d'assainissement du portefeuille engagements depuis la reprise de la Banque au Crédit Agricole.

Le taux de provisionnement de l'encours à fin 2012 se situe à un niveau très acceptable de 78,27 %.

En fonction du différentiel d'évolution constaté entre les ressources et les emplois clientèle, le volume net de la trésorerie excédentaire s'est naturellement accru durant l'exercice 2012, en passant de 41 798 MDJF fin 2011 à 44 014 MDJF fin 2012, soit une augmentation de 2 216 MDJF, qui a impacté positivement nos encours de placement de trésorerie.

## Évolution du haut de bilan

Les immobilisations nettes évoluent de 477 MDJF fin 2011 à 591 MDJF fin 2012, soit + 23,7 %, principalement suite à l'impact des importants investissements informatiques effectués courant 2012 (migration de notre système d'information central et des applicatifs accessoires).

**Au niveau des capitaux propres**, la progression est importante également malgré la distribution partielle des dividendes en 2012 de 225 MDJF. En incluant en partie le résultat de l'exercice 2012 (523 MDJF), les capitaux propres s'élèvent à 3 917 MDJF à fin 2012 contre 3 394 MDJF fin 2011 soit une augmentation de 15,41 %. Les risques sur les crédits clientèle sont ainsi couverts par les capitaux propres à hauteur de plus de 24,93 %.

## Évolution des engagements hors bilan

L'évolution globale négative de 577 MDJF est partagée de manière quasiment égale entre les deux composantes comme suit :

- **crédits documentaires et assimilés** : l'encours de 3 281 MDJF au 31 décembre 2012 est en baisse de 290 MDJF par rapport à fin 2011, soit 8,1 %, mais certaines opérations exceptionnelles (près de 1 200 MDJF d'encours en faveur de la Banque Centrale, qui ont été soldés en décembre 2012) étaient venues gonfler provisoirement l'encours au 31 décembre 2011.
- **cautions administratives ou fiscales** : l'encours de 2 261 MDJF au 31 décembre 2012 est en baisse de 287 MDJF par rapport à fin 2011, soit 11,3 %.

## ➤ Bénéfice Net + 17,7 %

**Le bénéfice net de l'exercice 2012** ressort à 748 MDJF contre 635 MDJF pour 2011, ce qui représente une progression de 17,7 %.

## Les grandes composantes du résultat évoluent comme suit :

- **le Produit Net Bancaire** est en hausse de 332 MDJF, soit 12,3 % avec un montant de 3 034 MDJF atteint en 2012 contre 2 702 MDJF en 2011.
- **les charges d'exploitation** hors dotations aux amortissements sont globalement en légère baisse de 32 MDJF, avec un volume de 1 599 MDJF en 2012 contre 1 631 MDJF en 2011.
- **les dotations aux amortissements** présentent une hausse de 18 MDJF à 131 MDJF pour 2012, contre 113 MDJF pour 2011.
- **subséquentement, le Résultat Brut d'Exploitation** ressort à 1 304 MDJF en 2012 contre 958 MDJF en 2011, soit une progression importante de 346 MDJF ou 36 %.
- **le coût net du risque** impacte le résultat à hauteur de 287 MDJF en 2012 contre 198 MDJF en 2011, mais ce dernier exercice a bénéficié d'importantes reprises de provisions au titre des Fonds pour Risques Bancaires Généraux, provisions qui avaient été constituées fin 2010 suite à une première analyse du portefeuille engagements hérité de la précédente gestion.
- **le résultat courant avant impôts** évolue néanmoins de façon nettement positive, de 761 MDJF en 2011 à 1 017 MDJF en 2012, soit + 256 MDJF, ou 33,5 %.
- **l'impôt sur le bénéfice** au titre de 2012, soit 260 MDJF, est proportionnellement plus élevé qu'en 2011, où il se situait à 126 MDJF seulement, les reprises de provisions FRBG ayant déjà supporté l'impôt au titre de 2010.

## Analyse de l'évolution du compte de résultat par grande composante

### Évolution du Produit Net Bancaire

Les trois principales sources de PNB ont connu une évolution positive en 2012 :

- **la Marge Nette d'intérêt**, boostée par l'amélioration des taux de rendement de nos placements de trésorerie, progresse de 244 MDJF, se situant à 1 936 MDJF en 2012 contre 1 692 MDJF en 2011. La marge d'intérêts sur les emplois nets de trésorerie contribue à cette augmentation de la MNI à hauteur de 261 MDJF, en passant de 397 MDJF en 2011 à 658 MDJF en 2012, soit + 66 %, alors que la marge d'intérêts sur les opérations clientèle régresse légèrement, en passant de 1 295 MDJF à 1 278 MDJF, soit une réduction de 17 MDJF ou 1,3 %.
- **le volume des commissions nettes** progresse de 50 MDJF, soit + 8,4 %, en s'élevant de 596 MDJF en 2011 à 646 MDJF en 2012. La progression est due essentiellement aux commissions sur opérations, les commissions sur engagements par signature ne progressant que de 3 %.
- **le résultat de change** atteint 452 MDJF en 2012, contre 414 MDJF en 2011, ce qui représente une amélioration de 9,3 %.

### Évolution des charges d'exploitation (hors dotations aux amortissements)

**Le total des charges d'exploitation** de l'exercice 2012 est en légère diminution de 2 % par rapport à celles de l'exercice 2011, mais l'évolution est contrastée entre Frais de Personnel et Autres charges d'exploitation.

**Les Frais de Personnel** s'élèvent à 831 MDJF en 2012 contre 927 MDJF en 2011, ce qui représente une diminution de 10,4 %, qui s'explique principalement par la présence d'une double équipe d'expatriés au cours du premier trimestre 2011, lors de la reprise de la Banque au groupe Crédit Agricole. Il y a eu, en outre, quelques départs de cadres en début d'année 2012, qui ont compensé au niveau des charges les recrutements effectués à partir du mois d'août en vue de l'ouverture de nouvelles agences en 2013.

**Les autres charges d'exploitation**, par contre, sont en progression de 9,1 %, atteignant 768 MDJF en 2012 contre 704 MDJF en 2011.

Le principal poste impactant cette augmentation de 56 MDJF en volume est lié aux frais de siège et d'assistance technique, qui s'élèvent à 170 MDJF en 2012, contre 71 MDJF en 2011, soit une variation de 99 MDJF.

L'arrêt progressif des contrats de maintenance informatique liés au Crédit Agricole, ainsi que la baisse sensible intervenue sur les tarifs téléphoniques à Djibouti, nous a, par contre, procuré une baisse de charges à hauteur de 41 MDJF sur le poste Informatique et Télécommunications.

L'absence de facturation sur la communication institutionnelle Groupe en 2012 a également contribué à soulager les charges de 31 MDJF par rapport à 2011.

Les écarts sur les autres postes de charges sont beaucoup moins significatifs.

### Évolution des dotations aux amortissements

Les importants investissements informatiques effectués courant 2012, dans le cadre de la migration vers un nouveau Système d'Information, ont impacté sur une partie de l'exercice 2012 le volume des **dotations aux amortissements**, qui atteint 131 MDJF contre 113 MDJF en 2011, soit un accroissement de 16,6 %.

## Évolution du Résultat Brut d'Exploitation et du Résultat net

Les bonnes performances en matière de PNB et la bonne maîtrise globale des charges d'exploitation ont permis de dégager une forte progression de 36 % sur le **RBE**, qui s'élève à 1 304 MDJF en 2012 contre 958 MDJF en 2011.

En corollaire, le **coefficient d'exploitation** revient de 64,5 % en 2011 à 57 % en 2012.

Le **coût net du risque** connaît par contre une hausse de 89 MDJF avec un niveau de 287 MDJF en 2012, contre 198 MDJF en 2011, mais la situation apparemment plus favorable de 2011 a été impactée par de fortes reprises de provisions pour FRBG.

En fait, le coût net du risque spécifique aux créances douteuses ou litigieuses passe de 579 MDJF en 2011 à 354 MDJF en 2012, compensé par des reprises de provisions nettes de 381 MDJF en 2011 contre 67 MDJF en 2012.

Le **résultat courant avant impôt** reste néanmoins en forte hausse également, avec un montant de 1 017 MDJF en 2012 contre 761 MDJF en 2011, soit + 33,5 %.

L'importante **reprise de provisions pour FRBG** en 2011 a aussi généré une économie d'impôt sur le bénéfice de 2011, si bien que l'écart sur ce poste est très largement défavorable à l'exercice 2012, avec un impôt sur le bénéfice qui atteint 260 MDJF contre 126 MDJF en 2011.

La hausse apparente du **résultat net** en 2012, soit + 17,7 %, est donc fondamentalement plus importante et laisse augurer des perspectives de rentabilité satisfaisantes pour l'avenir, à conditions d'exploitation égales.

## Perspectives

Comme précédemment signalé, après avoir élaboré un diagnostic sur la situation de la Banque dans son marché, un plan stratégique portant sur la période 2013-2015 a été élaboré en fin d'année 2012 et adopté par le Conseil d'Administration.

Au vu de la situation de la Banque à fin 2012, la ligne directrice de ce plan à 3 ans ne pouvait être que la relance commerciale, avec, en ligne de mire, deux objectifs principaux :

- **se positionner davantage sur le marché des particuliers**, en tant que relais de croissance,
- **renforcer notre leadership sur le marché Corporate**.

Pour cela, la Banque a prévu les principaux moyens suivants :

- **un développement du réseau d'agences** de proximité à Djibouti-ville et proche périphérie dans un premier temps, avec une extension possible dans au moins deux villes de province dans un second temps,
- **un enrichissement de la gamme de produits** offerts à la clientèle de particuliers,
- **la création d'un véritable Centre d'Affaires** destiné exclusivement à la clientèle Corporate,
- **des actions continues de formation**, afin d'améliorer le professionnalisme des équipes et la qualité du service offert à la clientèle.

Cette relance commerciale devra, en outre, être accompagnée d'une amélioration de la productivité et de la gestion des risques de crédit.

L'exercice 2013 sera donc l'année de lancement de ces axes stratégiques et plans d'action.

# Report by the Board of Directors

to the Annual General Meeting held on 6 May 2013

## Economic & financial trends during fiscal year 2012

### **International environment**

*The global environment has been mired in an economic slump since 2009, due mainly to the US real-estate purge and the Euro zone debt crisis, which ultimately affected emerging and developing economies by undermining their exports.*

*The economic recession worsened in 2012 with the crisis in the Euro zone, where economic growth is very weak (0.1%).*

*A turn for the worse in the Greek and Spanish problems, and their spread to Italy could place greater pressure on global growth.*

*Sluggish growth in Europe, weakening growth in China and India, negative growth in Japan – all this is slowing down the global economy.*

*Based on a recent report from UNCTAD, foreign direct investment worldwide shrank by 18% from 2011 to 2012. At USD 1,310 billion, FDI fell to its level of 2009. In reaction, the International Monetary Fund (IMF) lowered its 2013 growth forecasts from 2.0% to 1.5% for advanced economies, as it expects the global economic recovery to remain shaky.*

*However, in some respects Africa is doing better than the rest of the world, with FDI up slightly in 2012 (to USD 45.8 billion from USD 43.4 billion in 2011) and a growth rate that on the whole held at an estimated 4 to 5%.*

*USD interest rates remained excessively low in 2012, even lower than in 2011, as part of the anti-recession fight in the US.*

### **Regional economic environment**

*The sluggish global environment also had repercussions on African economies. Moreover, some parts of East Africa were hit by a severe food crisis, and African consumers are generally subject to imported inflation from the rise in food and fuel prices.*

*Growth in Ethiopia, Djibouti's main trading partner, is expected by the World Bank to hold at more than 10% in 2012, hence close to the average of the fast-growing period of 2004-2011 (10.6%), which is double the average of sub-Saharan African countries over the same period (5.2%). However, Ethiopia is experiencing heavy and persistent inflation, despite efforts to reduce it in 2012, when it was estimated at about 16%, vs. 33% in 2011.*

### **National economic environment**

*Djibouti's economic activity is based on a modern sector driven by rental income from military harbours, bases and personnel in the country (thanks to its strategic location) and a large informal sector, as the formal sector employs no more than 5.5% of the working population.*

*The high cost of production factors continues to slow the development of the private sector.*

*In recent years, Djibouti has undergone an in-depth transformation driven by a boom in FDI, mainly from the countries of the Gulf Cooperation Council, in the country's two harbours and in the construction and tourism sectors.*

*However, these heavy investments have not led to reduced poverty or unemployment, as they are highly capital-intensive. Meanwhile, vast tax exemptions for FDI-financed projects have compromised efforts to raise receipts.*

*The government budget readjusted in 2012, and amounting to DJF 94.6 billion, was based on a 4.8% growth forecast for gross domestic product (GDP) and a 4.3% inflation rate. GDP growth was driven by restarting of harbour activities with the upturn in transshipments and an increase in transit trade with Ethiopia.*

*Djibouti's economic outlook is relatively favourable for 2013, with the implementing of major new projects, particularly under the trilateral agreement with Ethiopia and South Sudan (construction of a new harbour in Tadjoura, an oil pipeline, road and rail infrastructure to South Sudan via Ethiopia, restarting of the old rail line to Ethiopia, expansion of telecommunications networks from Djibouti, opening of the Ali Sabieh cement mill).*

*Meanwhile, reforms to strengthen the financial sector have been carried out since the end of 2011, based on various IMF recommendations, including enhanced banking supervision and regulation (minimum capital requirements, more demanding solvency ratios), as well as the implementation of revised anti-money laundering and terrorism financing legislation.*

### **Bank activities in 2012**

*2012 was relatively eventful, including:*

- *an unexpected change in the Chairman and Managing Director in March;*
- *the departure of the commercial development manager in April;*
- *the hasty reorganisation of the commercial set-up, the benefits of which did not show up until the second half;*
- *the full migration, late in the first half of the year, of our IT systems, inherited from Crédit Agricole, and replaced by the BANK OF AFRICA Group's own systems, making it possible to benefit in the future from developments in other Group Banks in the area of applications and new products for clients;*
- *the October installation of an Infocentre, in parallel with the core software, which is an attractive analysis tool for enhancing operational planning;*
- *the preparation late in the year of the Three-Year Development plan for 2013-2015.*

## Balance sheet and income statement analysis

**Total assets** came to DJF 65,513 million at 31 December 2012, up 3.7% from 31 December 2011, with a relatively stable balance sheet structure.

**Total off-balance sheet commitments** granted came to DJF 6,415 million at 31 December 2012 vs. DJF 7,952 million at 31 December 2011, hence, a DJF 1,537 million, or 19.3% reduction.

### Trends in customer deposits

**Customer deposits** rose by 5.8% to DJF 3,125 million between the end of 2011 (DJF 54,274 million) and the end of 2012 (DJF 57,399 million), with an uneven development of demand deposits (DJF 42,932 million), which rose by 8.1%, and term deposits (DJF 11,071 million), which fell by 6.1%.

**Savings deposits** rose by 6.4%, but on a still low base, totalling DJF 2,203 million at 31 December 2012.

**Cash voucher volumes**, while up sharply, remain insignificant at DJF 1,193 million at 31 December 2012.

**The portion of non-remunerated deposits** improved from 63% of customer deposits at end-2011 to 66% at end-2012.

### Credit trends (customer loans and treasury)

**Customer loans** rose very slightly, by DJF 206 million, in 2012, to a volume of DJF 15,710 million at end 2012 vs. DJF 15,504 million at end 2011. The customer loan reuse rate thus remained very low at 27.4%.

This volume includes DJF 504 million at end-2012 in doubtful or litigious loans, net of provisions and DJF 448 million at end-2011.

Gross doubtful or litigious loans came to DJF 2,323 million at the end of 2012 and include DJF 1,878 million in volumes relating to new litigious loans since 2010, i.e., 80% of total loans, which shows just how much the loan portfolio has been shored up since the Bank was taken over from *Crédit Agricole*.

Loan provisions as of the end of 2012 amounted to a highly acceptable rate of 78.27%. Due to the diverging trends between customer deposits and loans, net cash holdings naturally increased, from DJF 41,798 million at end-2011 to DJF 44,014 million at end-2012, a DJF 2,216 million increase that had a positive impact on our cash management investment.

### Trends in equity financing

**Net fixed assets** rose by 23.7%, from DJF 477 million at end-2011 to DJF 591 million at end 2012, due mainly to the impact of the heavy IT investments made in 2012 (migration of our central IT system and accessory applications).

**Shareholders' equity** also increased significantly, despite the partial distribution of dividends of DJF 225 million in 2012. When partly including the financial year's earnings (DJF 523 million), shareholders' equity rose by 15.41%, to DJF 3,917 million at end-2012, from DJF 3,394 million at end-2011. More than 24.93% of customer loan risks are thus covered by shareholders' equity.

### Trends in off-balance sheet liabilities

The total DJF 577 million decline breaks down almost evenly between the two following components:

- **letters of credit and similar**: the DJF 3,281 million in volumes at 31 December 2012 were DJF 290 million (8.1%) lower than at the end-2011, but some exceptional transactions (almost DJF 1,200 million in volumes in favour of the Central Bank, which were paid off in December 2012) had temporarily inflated the volumes as of 31 December 2011.

- **administrative or tax sureties**: the volume of DJF 2,261 million at 31 December 2012 was DJF 287 million (11.3%) lower than at the end of 2011.

**Net income** for 2012 rose by 17.7% to DJF 748 million from DJF 635 million in 2011.

### The main income components are as follows:

- **Net banking income** rose by DJF 332 million (12.3%), to DJF 3,034 million in 2012 from DJF 2,702 million in 2011.

- **Operating costs** excluding amortisation were, on the whole, declined slightly, by DJF 32 million, to DJF 1,599 million in 2012 vs. DJF 1,631 million in 2011.

- **Amortisations** rose by DJF 18 million, to DJF 131 million in 2012 from DJF 113 million in 2011.

- Subsequently, **gross operating income** rose sharply, by DJF 346 million (36%) to DJF 1,304 million in 2012 from DJF 958 million in 2011.

- **The net cost of risk** had a DJF 287 million impact on income in 2012 vs. DJF 198 million in 2011, but 2011 had been boosted by heavy write-backs in provisions for Funds for General Banking Risks, provisions that had been set aside at end-2010 after an initial analysis of portfolio commitments inherited from the previous management team.

- However, **pre-tax current income** improved considerably, from DJF 761 million in 2011 to DJF 1,017 million in 2012 (+ DJF 256 million, or 33.5%).

- **Income tax for 2012**, i.e., DJF 260 million, is proportionally higher than in 2011, when it came to just DJF 126 million, as write-backs of funds for GBR had already been taxed for 2010.

## Income statement analysis by major component

### Trends in net banking income

The three main sources of NBI all improved in 2012:

- **The net interest margin**, boosted by improved yields on our cash investments, rose by DJF 244 million, to DJF 1,936 million in 2012 from DJF 1,692 million in 2011. The interest margin on net uses of cash made a DJF 261 contribution to this growth in net interest margin, hence a 66% increase from DJF 397 million in 2011 to DJF 658 million in 2012, whereas the interest margin on customer transactions slipped slightly, by DJF 17 million (1.3%) from DJF 1,295 million to DJF 1,278 million.

- **Net commission volumes** rose by DJF 50 million (+8.4%) from DJF 596 million in 2011 to DJF 646 million in 2012, due mainly to transaction fees, with commissions on off-balance sheet liabilities rising by just 3%.

- **Net forex income** rose by 9.3%, to DJF 452 million in 2012 from DJF 414 million in 2011.

### Trends in operating costs (excluding amortisation)

**Total operating costs** declined slightly, by 2%, from 2011 to 2012, but to diverging degrees between personnel costs and other operating costs.

**Personnel costs** fell by 10.4%, to DJF 831 million in 2012 from DJF 927 million in 2011, due mainly to the presence of a dual expatriate team in the first quarter of 2011, when the Bank was acquired from the Crédit Agricole group. There were also some executive departures in early 2012, which offset the costs of recruiting made in early August in order to open new branches in 2013.

**Other operating costs**, however, rose by 9.1%, to DJF 768 million in 2012 from DJF 704 million in 2011.

The main item affecting this DJF 56 million increase is corporate and technical assistance costs, which rose by DJF 99 million, to DJF 170 million in 2012 from DJF 71 million in 2011.

However, the gradual shutdown of Crédit Agricole's IT maintenance contracts and the significant decline in phone rates in Djibouti produced a DJF 41 million reduction in IT and telecommunications costs.

The lack of billing on Group corporate communication in 2012 also helped reduce costs by DJF 31 million vs. 2011.

The differences in other costs were far less significant.

### Change in amortisation

Heavy IT spending in 2012 to migrate to a new IT system had a partial impact on amortisation in 2012, which rose by 16.6%, to DJF 131 million vs. 113 million in 2011.

### Trends in gross operating income and net income

**Good NBI performances** and tight overall control of operating costs led to a strong 36% increase in GOI, to DJF 1,304 million in 2012 from DJF 958 million in 2011.

This sent **the cost-income ratio** down from 64.5% in 2011 to 57% in 2012.

**The net cost of risk**, however, rose by DJF 89 million, to DJF 287 million in 2012 from DJF 198 million in 2011, but the apparently more favourable result of 2011 was driven by heavy write-back of funds for General Banking Risks.

In fact, the net cost of risk specifically for doubtful or litigious loans fell from DJF 579 million in 2011 to DJF 354 million in 2012, and was offset by DJF 381 million in net write-backs in 2011 vs. DJF 67 million in 2012.

**Pre-tax recurring income** nonetheless also rose, by 33.5%, to DJF 1,017 million in 2012 from DJF 761 million in 2011.

**The write-back of funds for General Banking Risks** in 2011 also generated savings on 2011 income tax, resulting in a very unfavourable comparison with 2012, with tax of DJF 260 million vs. DJF 126 million in 2011.

The apparent increase in **net income** (17.7%) is therefore fundamentally greater and suggests bright prospects for future profitability at equivalent operating conditions.

## Outlook

As mentioned above, after carrying out a review of the Bank's market situation, a strategic plan for 2013-2015 was developed in late 2012 and approved by the Board of Directors.

Based on the Bank's situation in late 2012, the main guideline of this three-year plan is inevitably a marketing push with two main objectives:

- **to focus more on retail customers** as a source of new growth;
- **to expand leadership on the corporate market.**

To do so, the Bank plans the following measures:

- **the development of a network of neighbourhood branches** in Djibouti City and its near suburbs at first, with expansion possible in at least two other cities in a second stage,
- **an expansion in the range of products** offered to retail customers,
- **the creation of a real Business Centre** exclusively serving corporate clients, ongoing training initiatives to enhance the professionalism of personnel and the quality of customer service.

This marketing push is also likely to come with an improvement in productivity and credit risk management.

2013 will therefore feature the launch of these strategic plans and initiatives.

# Rapport Général des Commissaires aux Comptes

## Exercice clos le 31 décembre 2012

### 1. Rapport sur les états financiers.

Nous avons effectué l'audit des états financiers ci-joints de la BANK OF AFRICA – MER ROUGE (BOA-MER ROUGE), comprenant le bilan au 31 décembre 2012, ainsi que le hors bilan et le compte de résultat pour l'exercice clos à cette date et des notes contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

#### 1.1. Responsabilités de la Direction dans l'établissement et la présentation des états financiers

La Direction est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces états financiers conformément aux principes comptables appliqués à Djibouti ainsi que d'un contrôle interne qu'elle juge nécessaire pour permettre l'établissement d'états financiers ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

#### 1.2. Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes Internationales d'Audit. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique et de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. En procédant à cette évaluation, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et la présentation sincère des états financiers afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur le fonctionnement efficace du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers. Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

#### 1.3. Opinion

À notre avis, les états financiers présentent sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs la situation financière de la BOA-MER ROUGE au 31 décembre 2012, ainsi que sa performance financière et ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux principes comptables appliqués à Djibouti.

### 2. Rapport sur d'autres obligations légales ou réglementaires

Le rapport de gestion, qui relève de la responsabilité du Conseil d'Administration, est en concordance avec les comptes annuels.

Les Commissaires aux Comptes

Antananarivo, le 15 mars 2013

**Pour Cabinet J. C. COLAS**  
**Félix EMOK N'DOLO**  
Directeur Associé

**Pour PricewaterhouseCoopers SARL**  
**Liliane RASERIJAONA**  
Associée

# Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes

## Exercice clos le 31 décembre 2012

### I **Sur les opérations visées par l'article 101 de la loi N° 191/AN/86 du 3 février 1986.**

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

En application de l'article 103 de la loi n° 191/AN/86 du 3 février 1986, nous avons été avisés des conventions qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de celles dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien fondé. Il vous appartient d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes Professionnelles généralement appliquées ; 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.

### II **Conventions conclues au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice sous revue**

#### Convention avec BOA GROUP

Le 22 décembre 2010, la BOA-MER ROUGE a signé avec BOA GROUP S.A. une convention pour la mise à disposition, sur une durée de trois ans et un mois, d'une ligne de refinancement d'un montant de 10 millions d'USD, destinée à permettre à la BOA-MER ROUGE de continuer à respecter, à titre dérogatoire, le ratio local de couverture des actifs à plus de deux ans par des ressources à plus de deux ans.

La commission relative à cette convention facturée en 2012 s'élève à 102 222,20 USD.

#### Convention d'assistance technique avec AFH-SERVICES

La BOA-MER ROUGE a signé le 10 février 2011, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2011, pour une durée de dix ans, une convention d'assistance technique avec AFH-SERVICES, société détenue à 100 % par BOA GROUP S.A..

Cette convention a été approuvée par le Conseil d'Administration de la BOA-MER ROUGE le 6 février 2011.

**Les dispositions de cette convention sont les suivantes :**

##### Contenu de la convention :

- Assistance en matière de relations internationales,
- Inspection générale,
- Assistance en matière d'organisation informatique,
- Assistance commerciale et promotionnelle,
- Assistance en matière d'engagements et risques,
- Formation et gestion des ressources humaines,
- Marketing, communication et actions commerciales,

- Appui et assistance comptable, financier, juridique et fiscal,
- Assistance en matière d'organisation,
- Direction Générale,
- Mise à disposition de personnel d'encadrement permanent.

#### Rémunération :

- Une rémunération forfaitaire hors taxes de 5 000 Euros,
- Des honoraires hors taxes d'un montant de 1 200 Euros par homme/jour d'intervention sur place des membres des Structures Centrales,
- Une rémunération proportionnelle de 4 % du bénéfice avant impôt, augmenté des provisions pour risques généraux, dans la limite d'un montant maximal annuel de 150 000 Euros hors taxes.

Au titre de l'exercice 2012, des frais d'assistance technique s'élevant à 624 567,24 Euros ont été facturés. Nous n'avons été informés d'aucune autre convention régie par la loi susvisée.

#### **Les Commissaires aux Comptes**

Antananarivo, le 15 mars 2013

**Pour Cabinet J. C. COLAS**  
**Félix EMOK N'DOLO**  
Directeur Associé

**Pour PricewaterhouseCoopers SARL**  
**Liliane RASERJAONA**  
Associée



# Bilan - Compte de résultat - Résolutions

Balance sheet - Income Statement - Resolutions

# Bilan comparé des deux derniers exercices (en DJF)

Actif / Assets	2011*	2012*
<b>CAISSE / CASH</b>	<b>1 196 975 984</b>	<b>1 817 242 656</b>
<b>CRÉANCES INTERBANCAIRES / INTERBANK LOANS</b>	<b>43 982 098 494</b>	<b>44 456 400 449</b>
• À VUE / DEMAND DEPOSITS	6 801 319 294	4 664 023
• BANQUE CENTRALE / CENTRAL BANK	1 181 183 226	220 560 408
• TRÉSOR PUBLIC, CCP / TREASURY, POST OFFICE BANK		
• AUTRES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT / OTHER CREDIT INSTITUTIONS	5 620 136 068	4 442 462 969
• À TERME / TERM DEPOSITS	37 180 779 200	39 792 377 072
<b>CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE / CUSTOMER LOANS</b>	<b>15 404 000 674</b>	<b>15 710 188 893</b>
• PORTEFEUILLE D'EFFETS COMMERCIAUX / PORTFOLIO OF DISCOUNTED BILLS		229 397 920
• CRÉDITS DE CAMPAGNE / SEASONAL CREDIT		
• CRÉDITS ORDINAIRES / ORDINARY CREDIT		229 397 920
• AUTRES CONCOURS À LA CLIENTÈLE / OTHER CUSTOMER CREDIT FACILITIES	8 995 293 170	10 152 352 428
• CRÉDITS DE CAMPAGNE / SEASONAL CREDIT		
• CRÉDITS ORDINAIRES / ORDINARY CREDIT	8 995 293 170	10 152 352 428
• COMPTES ORDINAIRES DÉBITEURS / OVERDRAFTS	6 408 707 504	5 328 438 545
• AFFECTURAGE / FACTORING		
<b>TITRES DE PLACEMENT / INVESTMENT SECURITIES</b>		
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES / FINANCIAL ASSETS</b>		
<b>CRÉDIT-BAIL &amp; OPÉRATIONS ASSIMILÉES / LEASING &amp; SIMILAR OPERATIONS</b>		
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES MISES EN EQUIVALENCE / FINANCIAL ASSETS AT EQUITY VALUE</b>		
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES / INTANGIBLE ASSETS</b>	<b>51 395 550</b>	<b>176 418 322</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES / FIXED ASSETS</b>	<b>425 973 443</b>	<b>414 184 903</b>
<b>ACTIONNAIRES &amp; ASSOCIÉS / SHAREHOLDERS &amp; ASSOCIATES</b>		
<b>AUTRES ACTIFS / OTHER ASSETS</b>	<b>577 368 644</b>	<b>692 530 310</b>
<b>COMPTES D'ORDRE &amp; DIVERS / SUNDRY ACCOUNTS</b>	<b>1 521 351 306</b>	<b>2 245 684 549</b>
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION / CONSOLIDATED GOODWILL</b>		
<b>TOTAL DE L'ACTIF / TOTAL ASSETS</b>	<b>63 159 164 095</b>	<b>65 512 650 082</b>
<b>Hors Bilan / Off-Balance-Sheet</b>	<b>2011*</b>	<b>2012*</b>
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS / COMMITMENTS GIVEN</b>	<b>7 951 557 480</b>	<b>6 414 480 354</b>
• ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT / CREDIT COMMITMENTS	5 402 958 023	4 232 142 067
• EN FAVEUR D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT / TO CREDIT INSTITUTIONS		
• EN FAVEUR DE LA CLIENTÈLE / TO CUSTOMERS	5 402 958 023	4 232 142 067
• ENGAGEMENTS DE GARANTIE / GUARANTEES GIVEN	2 548 599 457	2 182 338 287
• D'ORDRE D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT / ON BEHALF OF CREDIT INSTITUTIONS		
• D'ORDRE DE LA CLIENTÈLE / ON BEHALF OF CUSTOMERS	2 548 599 457	2 182 338 287
• ENGAGEMENTS SUR TITRES / COMMITMENTS ON SECURITIES		

# Balance sheet for the last two financial years (in DJF)

Passif / Liabilities	2011*	2012*
<b>DETTES INTERBANCAIRES / INTERBANK LIABILITIES</b>	<b>3 380 695 336</b>	<b>2 260 466 079</b>
• À VUE / DEMAND DEPOSITS	2 195 888 717	1 371 861 115
• TRÉSOR PUBLIC, CCP / TREASURY, POST OFFICE BANK		
• AUTRES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT / OTHER CREDIT INSTITUTIONS	2 195 888 717	1 371 861 115
• À TERME / TERM DEPOSITS	1 184 806 619	888 604 964
<b>DETTES À L'ÉGARD DE LA CLIENTÈLE / CUSTOMER DEPOSITS</b>	<b>54 273 764 626</b>	<b>57 398 902 506</b>
• COMPTES D'ÉPARGNE À VUE / SAVINGS DEPOSIT ACCOUNTS	2 071 406 773	2 203 377 923
• COMPTES D'ÉPARGNE À TERME / TIME DEPOSIT ACCOUNTS		
• BONS DE CAISSE / SHORT-TERM BORROWINGS	700 118 761	1 193 262 267
• AUTRES DETTES À VUE / OTHER DEMAND DEPOSITS	39 706 418 801	42 404 777 196
• AUTRES DETTES À TERME / OTHER TIME DEPOSIT ACCOUNTS	11 795 820 291	11 597 485 120
<b>DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE / DEBT SECURITIES</b>		
<b>AUTRES PASSIFS / OTHER LIABILITIES</b>	<b>407 768 878</b>	<b>341 966 974</b>
<b>COMPTES D'ORDRE &amp; DIVERS / SUNDRY ACCOUNTS</b>	<b>1 521 351 307</b>	<b>1 192 631 137</b>
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION / CONSOLIDATED GOODWILL</b>		
<b>PROVISIONS POUR RISQUES &amp; CHARGES / RESERVES FOR CONTINGENCIES &amp; LOSSES</b>	<b>108 563 983</b>	<b>72 423 789</b>
<b>PROVISIONS RÉGLEMENTÉES / STATUTORY PROVISIONS</b>		
<b>FONDS AFFECTÉS / EARMARKED FUNDS</b>		
<b>EMPRUNTS &amp; TITRES SUBORDONNÉS / SUBORDINATED LOANS &amp; SECURITIES</b>		
<b>SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT / INVESTMENT SUBSIDIES</b>		
<b>FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX / RESERVES FOR GENERAL BANKING RISKS</b>	<b>72 849 542</b>	<b>104 298 500</b>
<b>CAPITAL / CAPITAL</b>	<b>1 500 000 000</b>	<b>1 500 000 000</b>
<b>PRIMES LIÉES AU CAPITAL / SHARE PREMIUMS</b>		
<b>RÉSERVES / RESERVES</b>	<b>150 000 000</b>	<b>150 000 000</b>
<b>ÉCARTS DE RÉÉVALUATION / REVALUATION DIFFERENCES</b>		
<b>REPORT À NOUVEAU (+/-) / RETAINED EARNINGS (+/-)</b>	<b>1 109 008 121</b>	<b>1 744 170 423</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE / NET INCOME</b>	<b>635 162 302</b>	<b>747 790 674</b>
<b>TOTAL DU PASSIF / TOTAL LIABILITIES</b>	<b>63 159 164 095</b>	<b>65 512 650 082</b>
<b>Hors Bilan / Off-Balance-Sheet</b>	<b>2011*</b>	<b>2012*</b>
<b>ENGAGEMENTS REÇUS / COMMITMENTS RECEIVED</b>	<b>30 437 531 564</b>	<b>34 213 753 071</b>
• ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT / CREDIT COMMITMENTS	1 777 210 000	1 777 210 000
• REÇUS D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT / RECEIVED FROM CREDIT INSTITUTIONS	1 777 210 000	1 777 210 000
• REÇUS DE LA CLIENTÈLE / RECEIVED FROM CUSTOMERS		
• ENGAGEMENTS DE GARANTIE / GUARANTEES RECEIVED	28 660 321 564	32 436 543 071
• REÇUS D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT / RECEIVED FROM CREDIT INSTITUTIONS	1 248 492 435	1 103 876 588
• REÇUS DE LA CLIENTÈLE / RECEIVED FROM CUSTOMERS	27 411 829 129	31 332 666 483
• ENGAGEMENTS SUR TITRES / COMMITMENTS ON SECURITIES		

# Résultat comparé des deux derniers exercices (en DJF)

Charges / Expenses	2011*	2012*
<b>INTÉRÊTS &amp; CHARGES ASSIMILÉES / INTEREST &amp; SIMILAR EXPENSES</b>	<b>129 790 903</b>	<b>128 772 971</b>
• SUR DETTES INTERBANCAIRES / ON INTERBANK LIABILITIES	41 592 286	39 788 166
• SUR DETTES À L'ÉGARD DE LA CLIENTÈLE / ON CUSTOMER DEPOSITS	88 198 617	88 984 805
• SUR DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE / ON DEBT SECURITIES		
• SUR COMPTES BLOQUÉS D'ACTIONNAIRES OU D'ASSOCIÉS & SUR EMPRUNT ET TITRES SUBORDONNÉS ÉMIS / ON SHAREHOLDERS' & ASSOCIATES' BLOCKED ACCOUNTS AND ON SUBORDINATED DEBT		
• AUTRES INTÉRÊTS & CHARGES ASSIMILÉES / OTHER INTEREST & SIMILAR EXPENSES		
<b>CHARGES SUR CRÉDIT-BAIL &amp; OPÉRATIONS ASSIMILÉES</b> / EXPENSES ON LEASING & SIMILAR OPERATIONS		
<b>COMMISSIONS / COMMISSION</b>	<b>47 695 940</b>	<b>37 938 504</b>
<b>CHARGES SUR OPÉRATIONS FINANCIÈRES / EXPENSES ON FINANCIAL OPERATIONS</b>		<b>18 068 298</b>
• CHARGES SUR TITRES DE PLACEMENT / INVESTMENT EXPENSES		
• CHARGES SUR OPÉRATIONS DE CHANGE / FOREIGN EXCHANGE EXPENSES		
• CHARGES SUR OPÉRATIONS DE HORS BILAN / OFF-BALANCE-SHEET TRANSACTION EXPENSES		18 068 298
• CHARGES SUR OPÉRATIONS DE SERVICES FINANCIERS / EXPENSES ON FINANCIAL SERVICE OPERATIONS		
<b>CHARGES DIVERSES D'EXPLOITATION BANCAIRE / OTHER BANK OPERATING EXPENSES</b>		
<b>FRAIS GÉNÉRAUX D'EXPLOITATION / OPERATING OVERHEADS</b>	<b>1 631 260 923</b>	<b>1 599 360 119</b>
• FRAIS DE PERSONNEL / PERSONNEL COSTS	927 309 416	831 241 537
• AUTRES FRAIS GÉNÉRAUX / OTHER OVERHEADS	703 951 507	768 118 582
<b>DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS &amp; AUX PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS</b> / DEPRECIATION & PROVISIONS ON FIXED ASSETS	<b>112 576 937</b>	<b>131 274 448</b>
<b>SOLDE EN PERTE DES CORRECTIONS DE VALEUR SUR CRÉANCES &amp; DU HORS BILAN</b> / DEFICIT ON VALUE ADJUSTMENTS TO LOANS & OFF-BALANCE-SHEET ITEMS	<b>747 410 681</b>	<b>287 208 089</b>
<b>EXCÉDENT DES DOTATIONS SUR LES REPRISES DU FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX / EXCESS OF PROVISIONING OVER WRITE-BACKS OF GENERAL BANKING RISKS</b>		
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES / EXCEPTIONAL EXPENSES</b>		
<b>PERTES SUR EXERCICES ANTÉRIEURS / LOSSES FROM PREVIOUS YEARS</b>		<b>18 114 496</b>
<b>IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES / CORPORATE INCOME TAX</b>	<b>126 164 843</b>	<b>259 746 544</b>
<b>BÉNÉFICE / PROFIT</b>	<b>635 162 302</b>	<b>747 790 674</b>
<b>TOTAL DES CHARGES / TOTAL EXPENSES</b>	<b>3 430 062 529</b>	<b>3 228 274 143</b>

# Income Statement for the last two financial years (in DJF)

Produits / Income	2011*	2012*
<b>INTÉRÊTS &amp; PRODUITS ASSIMILÉS / INTEREST &amp; SIMILAR INCOME</b>	<b>1 821 614 645</b>	<b>2 064 623 065</b>
• SUR CRÉANCES INTERBANCAIRES / ON INTERBANK LOANS	438 759 531	699 406 301
• SUR CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE / ON CUSTOMER LOANS	1 382 855 114	1 365 216 764
• SUR PRÊTS & TITRES SUBORDONNÉS / ON SUBORDINATED LOANS & SECURITIES		
• SUR TITRES D'INVESTISSEMENT / ON INVESTMENT SECURITIES		
• AUTRES INTÉRÊTS & PRODUITS ASSIMILÉS / OTHER INTEREST & SIMILAR INCOME		
<b>PRODUITS SUR CRÉDIT-BAIL &amp; OPÉRATIONS ASSIMILÉES</b>		
/ INCOME FROM LEASING & SIMILAR OPERATIONS		
<b>COMMISSIONS / COMMISSION</b>	<b>418 977 923</b>	<b>439 150 400</b>
<b>PRODUITS SUR OPÉRATIONS FINANCIÈRES / INCOME FROM FINANCIAL TRANSACTIONS</b>	<b>454 734 067</b>	<b>701 504 150</b>
• PRODUITS SUR TITRES DE PLACEMENT / INCOME FROM INVESTMENT SECURITIES		
• DIVIDENDES & PRODUITS ASSIMILÉS / DIVIDENDS & SIMILAR INCOME		
• PRODUITS SUR OPÉRATIONS DE CHANGE / INCOME FROM FOREIGN EXCHANGE TRANSACTIONS	413 899 107	452 247 478
• PRODUITS SUR OPÉRATIONS DE HORS BILAN / INCOME FROM OFF-BALANCE-SHEET TRANSACTIONS	40 834 960	249 256 672
<b>PRODUITS DIVERS D'EXPLOITATION BANCAIRE / OTHER INCOME FROM BANKING OPERATIONS</b>	<b>184 301 065</b>	<b>11 865 612</b>
<b>PRODUITS GÉNÉRAUX D'EXPLOITATION / GENERAL OPERATING INCOME</b>		<b>1 898 192</b>
<b>REPRISE D'AMORTISSEMENTS &amp; DE PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS</b>		
/ WRITE-BACK OF DEPRECIATION & PROVISIONS ON FIXED ASSETS		
<b>SOLDE EN BÉNÉFICE DES CORRECTIONS DE VALEUR SUR CRÉANCES &amp; DU HORS BILAN</b>		
/ SURPLUS ON VALUE ADJUSTMENTS TO LOANS & OFF-BALANCE-SHEET ITEMS	549 739 829	
<b>EXCÉDENT DES REPRISES SUR LES DOTATIONS DU FONDS POUR RISQUES BANCAIRES</b>		
<b>GÉNÉRAUX / EXCESS OF WRITE-BACKS OVER PROVISIONING OF GENERAL BANKING RISKS</b>		
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS / EXCEPTIONAL INCOME</b>	<b>695 000</b>	<b>9 232 724</b>
<b>PRODUITS SUR EXERCICES ANTÉRIEURS / INCOME FROM PREVIOUS YEARS</b>		
<b>PERTES / LOSS</b>		
<b>TOTAL DES PRODUITS / TOTAL INCOME</b>	<b>3 430 062 529</b>	<b>3 228 274 143</b>

# Résultat comparé des deux derniers exercices (en DJF)

Produits & Charges	2011*	2012*
<b>INTÉRÊTS &amp; PRODUITS ASSIMILÉS</b>	<b>1 821 614 645</b>	<b>2 064 623 065</b>
• SUR CRÉANCES INTERBANCAIRES	438 759 531	699 406 301
• SUR CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE	1 382 855 114	1 365 216 764
• SUR PRÊTS & TITRES SUBORDONNÉS		
• SUR TITRES D'INVESTISSEMENT		
• AUTRES INTÉRÊTS & PRODUITS ASSIMILÉS		
<b>PRODUITS SUR CRÉDIT-BAIL &amp; OPÉRATIONS ASSIMILÉES</b>		
<b>INTÉRÊTS &amp; CHARGES ASSIMILÉES</b>	<b>129 790 903</b>	<b>128 772 971</b>
• SUR DETTES INTERBANCAIRES	41 592 286	39 788 166
• SUR DETTES À L'ÉGARD DE LA CLIENTÈLE	88 198 617	88 984 805
• SUR DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE		
• SUR DETTES SUR EMPRUNTS SUBORDONNÉS		
• AUTRES INTÉRÊTS & CHARGES ASSIMILÉES		
<b>CHARGES SUR CRÉDIT-BAIL &amp; OPÉRATIONS ASSIMILÉES</b>		
<b>MARGE D'INTÉRÊT</b>	<b>1 691 823 742</b>	<b>1 935 850 094</b>
PRODUITS DE COMMISSIONS	644 113 948	439 150 400
CHARGES DE COMMISSIONS	47 695 940	37 938 504
<b>RÉSULTAT NET DES COMMISSIONS</b>	<b>596 418 008</b>	<b>401 211 896</b>
<b>RÉSULTATS NETS SUR :</b>	<b>413 899 107</b>	<b>697 199 656</b>
• OPÉRATIONS SUR TITRES DE PLACEMENT		
• DIVIDENDES & PRODUITS ASSIMILÉS		
• OPÉRATIONS DE CHANGE	413 899 107	452 247 478
• OPÉRATIONS DE HORS BILAN		231 188 374
<b>RÉSULTAT NET OPÉRATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>413 899 107</b>	<b>683 435 852</b>
AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE		11 865 612
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE		
AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION NON BANCAIRE		1 898 192
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION NON BANCAIRE		
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>2 702 140 857</b>	<b>3 034 261 646</b>
<b>FRAIS GÉNÉRAUX D'EXPLOITATION</b>	<b>1 631 260 923</b>	<b>1 599 360 119</b>
• FRAIS DE PERSONNEL	927 309 416	831 241 537
• AUTRES FRAIS GÉNÉRAUX	703 951 507	768 118 582
<b>DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS &amp; PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS</b>	<b>112 576 937</b>	<b>131 274 448</b>
<b>REPRISES SUR AMORTISSEMENTS &amp; PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS</b>		
<b>RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>958 302 997</b>	<b>1 303 627 079</b>
RÉSULTAT NET DES CORRECTIONS DE VALEUR	-197 670 852	-287 208 089
EXCÉDENT NET DES DOTATIONS & REPRISES SUR FRBG		
<b>RÉSULTAT COURANT (AVANT IMPÔT)</b>	<b>760 632 145</b>	<b>1 016 418 990</b>
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	695 000	-8 881 772
RÉSULTAT SUR EXERCICES ANTÉRIEURS		
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	126 164 843	259 746 544
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>635 162 302</b>	<b>747 790 674</b>

# Income Statement for the last two financial years (in DJF)

Income & Expenses	2011*	2012*
<b>INTEREST &amp; SIMILAR INCOME</b>	<b>1 821 614 645</b>	<b>2 064 623 065</b>
• ON INTERBANK LOANS	438 759 531	699 406 301
• ON CUSTOMER LOANS	1 382 855 114	1 365 216 764
• ON SUBORDINATED LOANS & SECURITIES		
• ON INVESTMENT SECURITIES		
• OTHER INTEREST & SIMILAR INCOME		
<b>INCOME FROM LEASING &amp; SIMILAR OPERATIONS</b>		
<b>INTEREST &amp; SIMILAR EXPENSES</b>	<b>129 790 903</b>	<b>128 772 971</b>
• ON INTERBANK LIABILITIES	41 592 286	39 788 166
• ON CUSTOMER DEPOSITS	88 198 617	88 984 805
• ON DEBT SECURITIES		
• ON SUBORDINATED LOANS AND SECURITIES		
• OTHER INTEREST & SIMILAR EXPENSES		
<b>EXPENSES ON LEASING &amp; SIMILAR OPERATIONS</b>		
<b>INTEREST MARGIN</b>	<b>1 691 823 742</b>	<b>1 935 850 094</b>
COMMISSION INCOME	644 113 948	439 150 400
COMMISSION EXPENSES	47 695 940	37 938 504
<b>NET RESULT FROM COMMISSION</b>	<b>596 418 008</b>	<b>401 211 896</b>
<b>NET RESULT FROM</b>	<b>413 899 107</b>	<b>697 199 656</b>
• INVESTMENT SECURITIES TRANSACTIONS		
• DIVIDENDS & SIMILAR TRANSACTIONS		
• FOREIGN EXCHANGE TRANSACTIONS	413 899 107	452 247 478
• OFF-BALANCE-SHEET TRANSACTIONS		231 188 374
<b>NET INCOME FROM FINANCIAL OPERATIONS</b>	<b>413 899 107</b>	<b>683 435 852</b>
OTHER INCOME FROM BANKING OPERATIONS		11 865 612
OTHER BANK OPERATING EXPENSES		
OTHER INCOME FROM NON-BANKING OPERATIONS		1 898 192
OTHER NON-BANKING OPERATING EXPENSES		
<b>NET OPERATING INCOME</b>	<b>2 702 140 857</b>	<b>3 034 261 646</b>
<b>OPERATING OVERHEADS</b>	<b>1 631 260 923</b>	<b>1 599 360 119</b>
• PERSONNEL COSTS	927 309 416	831 241 537
• OTHER OVERHEADS	703 951 507	768 118 582
<b>DEPRECIATION &amp; AMORTIZATION &amp; PROVISIONS ON FIXED ASSETS</b>	<b>112 576 937</b>	<b>131 274 448</b>
<b>WRITE-BACK OF DEPRECIATION &amp; PROVISIONS ON FIXED ASSETS</b>		
<b>GROSS OPERATING PROFIT</b>	<b>958 302 997</b>	<b>1 303 627 079</b>
NET INCOME FROM VALUE ADJUSTMENTS	-197 670 852	-287 208 089
EXCESS OF PROVISIONING AND WRITE-BACK OF FUNDS FOR GENERAL BANKING RISKS		
<b>PRE-TAX OPERATING INCOME</b>	<b>760 632 145</b>	<b>1 016 418 990</b>
EXTRAORDINARY ITEMS	695 000	-8 881 772
INCOME FROM PREVIOUS YEARS		
CORPORATE INCOME TAX	126 164 843	259 746 544
<b>NET INCOME FOR THE YEAR</b>	<b>635 162 302</b>	<b>747 790 674</b>

\* Exercice / Fiscal year

# Résolutions

## Assemblée Générale Ordinaire du 6 mai 2013

### 1 Première Résolution

L'Assemblée Générale, après avoir entendu la lecture du rapport de gestion du Conseil d'Administration sur l'activité et la situation de la Société pendant l'exercice 2012, faisant ressortir un bénéfice de 747 790 674 DJF, et des rapports des Commissaires aux Comptes sur l'exécution de leur mission au cours de cet exercice, approuve à l'unanimité les comptes et le bilan dudit exercice tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Elle donne quitus de leur mandat pour cet exercice aux Administrateurs.

### 2 Deuxième Résolution

L'Assemblée Générale décide à l'unanimité d'affecter les résultats nets de l'exercice de la manière suivante :

	En DJF
Report à nouveau antérieur	1 744 170 423
Bénéfice net de l'exercice 2012	747 790 674
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>2 491 961 097</b>
Affectation	
<b>DIVIDENDE</b>	<b>225 000 000</b>
<b>NOUVEAU REPORT À NOUVEAU</b>	<b>2 266 961 097</b>

### 3 Troisième Résolution

L'Assemblée Générale approuve à l'unanimité le Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes établi au titre de l'exercice 2012 et donne acte au Conseil d'Administration et aux Commissaires aux Comptes de ce qu'au cours de l'exercice 2012, il n'a été conclu aucune nouvelle convention susceptible d'être visée par l'Article 101 de la Loi du 3 février 1986.

### 4 Quatrième Résolution

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale décide à l'unanimité d'attribuer des jetons de présence aux Administrateurs à hauteur de 52 000 Euros par an pour l'exercice 2013 et suivants.

### 5 Cinquième Résolution

L'Assemblée Générale approuve à l'unanimité le renouvellement du mandat du Commissaire aux Comptes conclu avec le cabinet PricewaterhouseCoopers « P.W.C » Madagascar pour une durée de 3 ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.

### 6 Sixième Résolution

Tous pouvoirs sont donnés au porteur d'une copie, d'un original ou d'un extrait certifié conforme du présent procès-verbal à l'effet d'accomplir les formalités d'enregistrement, de publication et de dépôt prescrites par la Loi et afférentes aux résolutions ci-dessus adoptées.

# Resolutions

Annual General Meeting held on 6 May 2013

## 1 First Resolution

*Having reviewed the Board of Directors' management report on the Company's activity in fiscal year 2012, which shows an income of DJF 747,790,674, and the external auditors' report on the performance of their mission over the same fiscal year, the Annual General Meeting unanimously approved all accounts and balance sheet for the period as presented, as well as the operations reflected in these statements and summarised in these reports. It granted discharge to the Directors for the performance of their duties for the period.*

## 2 Second Resolution

*The Annual General Meeting unanimously decided to allocate the net profit for the year as follows:*

	In DJF
<i>Previous balance brought forward</i>	1,744,170,423
<i>Net profits for financial year 2012</i>	747,790,674
<b>TOTAL AVAILABLE</b>	<b>2,491,961,097</b>
<i>Allocation</i>	
<b>DIVIDEND</b>	<b>225,000,000</b>
<b>NEW BALANCE BROUGHT FORWARD</b>	<b>2,266,961,097</b>

## 3 Third Resolution

*The Annual General Meeting unanimously approved the external auditors' special report for financial year 2012, and notified the Board of Directors and the external auditors that during financial year 2012 no new agreement was signed liable to be covered by Article 101 of the Law of 3 February 1986.*

## 4 Fourth Resolution

*On the Board of Directors' proposal, the Annual General Meeting unanimously decided to allocate 52,000 euros in annual directors' fees for the 2013 financial year and following financial years*

## 5 Fifth Resolution

*The Annual General Meeting unanimously approved the reappointment of PriceWaterhouseCoopers (PWC) Madagascar for a term of three years, i.e., until the close of the Ordinary General Meeting called to rule on full-year financial statements of the 2015 financial year.*

## 6 Sixth Resolution

*All powers are conferred on holders of an original, a certified extract or a copy of the minutes of the present Meeting, to publish any notices or carry out any necessary filings and legal formalities pertaining to the above resolutions.*

# Annexes

## 1 / NOTES SUR LES PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

### PRÉSENTATION DES COMPTES

Les états financiers sociaux ont été préparés conformément aux règles édictées par la Banque Centrale de Djibouti et dans le respect des normes comptables généralement admises par le Groupe.

Les états financiers sont préparés sur la base de coût historique d'acquisition. Les actifs et passifs figurent au coût amorti ou au coût d'acquisition.

### CONVERSION DES COMPTES DU BILAN EN DEVICES

Les créances et dettes ainsi que les engagements hors bilan libellés en devises sont convertis en Monnaie locale (DJF) aux cours de change du 31 décembre 2012.

### LES OPÉRATIONS ET POSITIONS EN DEVICES

Les opérations de change sont évaluées à chaque arrêté mensuel ou au terme des achats et ventes de devises chez les correspondants, et le résultat de change est enregistré directement au compte de résultat.

Les intérêts, commissions et frais sur les opérations en devises sont couverts et comptabilisés en DJF dès la réception des avis d'encaissement ou paiement.

### LES INTÉRÊTS ET LES COMMISSIONS BANCAIRES

Les produits et charges ont fait l'objet de décomptes et sont rattachés à la période concernée conformément aux principes de séparation des exercices.

Les intérêts courus non échus sur les créances et les ressources ont été normalement constatés dans les comptes.

### COMPTES DE LA CLIENTÈLE

Le classement de ces comptes par activités, sociétés, collectivités, particuliers, comptes des actionnaires, comptes à terme, etc..., n'a pas subi de modification.

Les crédits à la clientèle comprennent, d'une part les créances commerciales, les crédits à court, moyen et long terme et d'autre part, les comptes débiteurs de la clientèle.

Toutes les mesures ci-après ont été prises et comptabilisées sur base des décisions du comité des créances douteuses :

- déclassement en créances douteuses des engagements identifiés comme douteux et suspension ou non du calcul des intérêts sur les créances douteuses. À noter que l'intégralité des intérêts comptabilisés sur les créances douteuses est provisionnée.
- actualisation des dotations aux provisions sur créances douteuses.
- l'abandon des créances jugées irrécouvrables.

### LES IMMOBILISATIONS

Les immobilisations sont évaluées à leur coût d'acquisition.

Les amortissements y afférents sont calculés sur la durée de vie probable ou estimée selon la méthode linéaire :

FRAIS D'ÉTABLISSEMENT	20 %
CONSTRUCTIONS	4 %
MATÉRIEL DE TRANSPORT	25 %
AMÉNAGEMENT - INSTALLATIONS	5 - 10 %
MOBILIER ET MATÉRIEL DE BUREAU (SELON NATURE)	10 - 25 %
MATÉRIEL INFORMATIQUE	33 1/3 %

## 2 / OBSERVATIONS SUR LE BILAN

### 2.1. OPÉRATIONS AVEC LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Échéance	Au 31/12/2011*		Au 31/12/2012*	
	CRÉANCES	DETTES	CRÉANCES	DETTES
DE 0 À 1 MOIS	15 717	2 196	11 324	1 371
DE 1 MOIS À 3 MOIS	7 663		7 511	
DE 3 MOIS À 6 MOIS	11 059		12 759	
DE 6 MOIS À 2 ANS	9 543	592	12 862	889
DE 2 ANS À 5 ANS		592		
PLUS DE 5 ANS				
<b>TOTAL</b>	<b>43 982</b>	<b>3 380</b>	<b>44 456</b>	<b>2 260</b>

### 2.2. OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE

#### 2.2.1 Classement des créances et des dettes avec la clientèle par échéance

Échéance	Au 31/12/2011*		Au 31/12/2012*	
	CRÉANCES	DETTES	CRÉANCES	DETTES
DE 0 À 1 MOIS	6 431	47 509	7 685	50 165
DE 1 MOIS À 3 MOIS	1 048	3 229	202	3 877
DE 3 MOIS À 6 MOIS	505	953	191	999
DE 6 MOIS À 2 ANS	2 383	2 583	1 249	2 358
DE 2 ANS À 5 ANS	2 677		1 853	
PLUS DE 5 ANS	1 983		4 025	
CRÉANCES EN SOUFFRANCE	377		505	
<b>TOTAL</b>	<b>15 404</b>	<b>54 274</b>	<b>15 710</b>	<b>57 399</b>

#### 2.2.2 Classement des créances et des dettes avec la clientèle par agents économiques

Agents économiques	Au 31/12/2011*		Au 31/12/2012*	
	CRÉANCES	DETTES	CRÉANCES	DETTES
PARTICULIERS	3 443	11 288	3 707	11 184
ENTREPRISES PRIVÉES	10 803	27 840	10 100	26 840
SOCIÉTÉS D'ÉTAT ET ÉTABLISSEMENTS PUBLICS	470	9 290	395	10 809
ÉTAT ET ORGANISMES ASSIMILÉS	688	5 856	1 508	8 566
<b>TOTAL</b>	<b>15 404</b>	<b>54 274</b>	<b>15 710</b>	<b>57 399</b>

\* En millions de Francs Djiboutien.

### 2.2.3 Détail des créances douteuses et provisions pour dépréciation

Nature	Au 31/12/2011*	Au 31/12/2012*
CRÉANCES DOUTEUSES	2 633	2 323
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION	2 185	1 818
<b>CRÉANCES DOUTEUSES NETTES</b>	<b>448</b>	<b>505</b>
CRÉANCES IMPAYÉES OU IMMOBILISÉES	139	185
<b>CRÉANCES EN SOUFFRANCE NETTES</b>	<b>587</b>	<b>690</b>

### 2.3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Pas d'immobilisations financières sur la période indiquée.

### 2.4. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Nature	Au 31/12/2011*	Augmentations*	Diminutions*	Au 31/12/2012*
IMMOBILISATIONS BRUTES	364	160		524
IMMOBILISATIONS EN COURS		4		4
AMORTISSEMENTS CUMULÉS	313	39		352
<b>TOTAL NET</b>	<b>51</b>	<b>125</b>		<b>176</b>

### 2.5. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Nature	Au 31/12/2011*	Augmentations*	Diminutions*	Au 31/12/2012*
<b>IMMOBILISATIONS BRUTES</b>	<b>1 683</b>	<b>95</b>	<b>18</b>	<b>1 760</b>
• IMMOBILISATIONS EN COURS	25		14	11
• IMMOBILISATIONS D'EXPLOITATION	1 659	95	4	1 749
• IMMOBILISATIONS HORS EXPLOITATION				
• IMMOBILISATIONS PAR RÉALISATION DE GARANTIE				
<b>AMORTISSEMENTS</b>	<b>1 257</b>	<b>89</b>		<b>1 346</b>
• IMMOBILISATIONS EN COURS				
• IMMOBILISATIONS D'EXPLOITATION	1 257	89		1 346
• IMMOBILISATIONS HORS EXPLOITATION				
<b>TOTAL NET</b>	<b>426</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>414</b>

## 2.6. AUTRES ACTIFS/PASSIFS

### 2.6.1 Autres actifs

Nature	Au 31/12/2011*	Au 31/12/2012*
DÉBITEURS DIVERS	174	162
VALEURS NON IMPUTÉES		
VALEURS À L'ENCAISSEMENT		1
VALEURS À REJETER EN COMPENSATION	4	
DÉPÔTS ET CAUTIONNEMENTS		30
STOCKS ET EMPLOIS DIVERS	399	
CRÉANCES RATTACHÉES		273
DIVERS		225
<b>TOTAL</b>	<b>577</b>	<b>691</b>

### 2.6.2 Autres passifs

Nature	Au 31/12/2011*	Au 31/12/2012*
DETTES FISCALES	126	282
DETTES SOCIALES	22	15
CRÉDITEURS DIVERS	65	11
DETTES RATTACHÉES		32
DIVERS	195	
<b>TOTAL</b>	<b>408</b>	<b>340</b>

## 2.7. COMPTES D'ORDRE ET DIVERS

### 2.7.1 Actif

Comptes d'ordre et divers actif	Au 31/12/2011*	Au 31/12/2012*
CHARGES COMPTABILISÉES D'AVANCE		6
PRODUITS À RECEVOIR		
DIVERS	1 521	2 240
<b>TOTAL</b>	<b>1 521</b>	<b>2 246</b>

### 2.7.2 Passif

Comptes d'ordre et divers passif	Au 31/12/2011*	Au 31/12/2012*
CHARGES À PAYER		101
PRODUITS PERÇUS D'AVANCE		17
DIVERS	1 521	1 075
<b>TOTAL</b>	<b>1 521</b>	<b>1 193</b>

\* En millions de Francs Djiboutien.

## 2.8. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Nature	Au 31/12/2011*	Au 31/12/2012*
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>72</b>

## 2.9. CAPITAUX PROPRES

### 2.9.1 Détail des capitaux propres

Nature	Montant Au 31/12/2011*	Affectation du résultat 2011*	Autres mouvements*	Montant Au 31/12/2012*
F.R.B.G.	73		31	104
PRIMES LIÉES AU CAPITAL				
RÉSERVES LÉGALES	150			150
RÉSERVES RÉGLEMENTÉES				
AUTRES RÉSERVES				
CAPITAL SOCIAL	1 500			1 500
FONDS AFFECTÉS (PRÊTS SUBORDONNÉS)				
FONDS BLOQUÉS D'ACTIONNAIRES				
REPORT À NOUVEAU	1 109	635		1 744
RÉSULTAT 2011	635	-635		
RÉSULTAT 2012			748	748
<b>TOTAL</b>	<b>3 467</b>	<b>0</b>	<b>779</b>	<b>4 246</b>

### 2.9.2 Informations sur le capital

Le capital de la BANK OF AFRICA – MER ROUGE s'élève à 1 500 millions de Francs Djiboutien. Il est composé de 60 000 titres d'une valeur nominale de 25 000 DJF. La structure financière est la suivante :

Actionnaires	Structure
AFH-OCÉAN INDIEN	60 %
PROPARCO	20 %
FMO	20 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>

### 3 / ENGAGEMENTS HORS BILAN

Nature	Au 31/12/2011*	Au 31/12/2012*
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>7 952</b>	<b>6 414</b>
ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT	5 403	4 232
• EN FAVEUR D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT		
• EN FAVEUR DE LA CLIENTÈLE	5 403	4 232
ENGAGEMENTS DE GARANTIE	2 549	2 182
• EN FAVEUR D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT		
• EN FAVEUR DE LA CLIENTÈLE	2 549	2 182
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>30 437</b>	<b>34 214</b>
ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT	1 777	1 777
• REÇUS D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	1 777	1 777
• REÇUS DE LA CLIENTÈLE		
ENGAGEMENTS DE GARANTIE	28 660	32 437
• REÇUS D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	1 248	1 104
• REÇUS DE LA CLIENTÈLE	27 412	31 333
ENGAGEMENTS SUR TITRES		

### 4 / OBSERVATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

#### 4.1. INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS

Nature	Au 31/12/2011*	Au 31/12/2012*
<b>SUR CRÉANCES INTERBANCAIRES</b>	<b>438</b>	<b>699</b>
• À VUE	10	21
• À TERME	428	678
<b>SUR CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE</b>	<b>1 383</b>	<b>1 365</b>
• CRÉANCES COMMERCIALES	15	20
• AUTRES CRÉDITS À COURT TERME	117	146
• COMPTES ORDINAIRES DÉBITEURS	609	602
• CRÉDITS À MOYEN TERME	367	301
• CRÉDITS À LONG TERME	275	296
<b>TOTAL</b>	<b>1 821</b>	<b>2 064</b>

#### 4.2. INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES

Nature	Au 31/12/2011*	Au 31/12/2012*
<b>SUR DETTES INTERBANCAIRES</b>	<b>42</b>	<b>40</b>
• À VUE	6	8
• À TERME	36	32
<b>SUR DETTES À L'ÉGARD DE LA CLIENTÈLE</b>	<b>88</b>	<b>89</b>
• À VUE	88	32
• À TERME		57
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>129</b>

#### 4.3. COMMISSIONS

Nature	Au 31/12/2011*	Au 31/12/2012*
<b>COMMISSIONS PERÇUES (PRODUITS)</b>	<b>419</b>	<b>439</b>
• SUR OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE ET INTERBANCAIRES		5
• SUR OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE	419	434
<b>COMMISSIONS VERSÉES (CHARGES)</b>	<b>48</b>	<b>37</b>
• SUR OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE ET INTERBANCAIRES	48	27
• SUR OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE		10

#### 4.4. FRAIS GÉNÉRAUX D'EXPLOITATION

##### 4.4.1 Frais de personnel

Nature	Au 31/12/2011*	Au 31/12/2012*
SALAIRES ET TRAITEMENTS	775	691
CHARGES SOCIALES	152	140
<b>TOTAL</b>	<b>927</b>	<b>831</b>

#### 4.4.2 Autres frais généraux

Nature	Au 31/12/2011*	Au 31/12/2012*
IMPÔTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILÉS	54	62
REDEVANCE DE CRÉDIT BAIL	0	
LOYERS	31	27
ENTRETIEN ET RÉPARATIONS	32	26
PRIMES D'ASSURANCE	22	22
INTERMÉDIAIRES ET HONORAIRES	32	31
PUBLICITÉ, PUBLICATIONS ET RELATIONS PUBLIQUES	36	24
DÉPLACEMENTS MISSIONS ET RÉCEPTIONS	33	42
FRAIS POSTAUX ET FRAIS DE TÉLÉCOMMUNICATIONS	105	89
ACHATS NON STOCKÉS DE MATIÈRES PREMIÈRES ET FOURNITURES	105	147
JETONS DE PRÉSENCE		
MOINS VALUES DE CESSIONS		
AUTRES FRAIS GÉNÉRAUX	254	298
<b>TOTAL</b>	<b>704</b>	<b>768</b>

#### 4.5. DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS

Nature	Au 31/12/2011*	Au 31/12/2012*
<b>DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS</b>	<b>113</b>	<b>131</b>
• DES IMMOBILISATIONS D'EXPLOITATION	113	131
• DES IMMOBILISATIONS HORS EXPLOITATION		
<b>REPRISES</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>131</b>

\* En millions de Francs Djiboutien.

#### 4.6. SOLDE EN PERTE DES CORRECTIONS DE VALEUR SUR CRÉANCES ET DU HORS BILAN

Nature	Au 31/12/2011*	Au 31/12/2012*
DOTATIONS AUX PROVISIONS SUR CRÉANCES EN SOUFFRANCE	678	520
DOTATIONS AUX PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION DES AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIF		
DOTATIONS AUX PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	4	12
PERTES SUR CRÉANCES IRRÉCOUVRABLES	66	1 047
REPRISES DE PROVISIONS SUR CRÉANCES EN SOUFFRANCE	-122	-1 279
REPRISES DE PROVISIONS SUR AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIF		
REPRISES DE PROVISIONS FRBG	-243	
REPRISES DE PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	-185	-12
RÉCUPÉRATIONS SUR CRÉANCES AMORTIES		-1
PRODUITS SUR CESSION D'ELEMENTS D'ACTIF	1	
<b>TOTAL</b>	<b>2 666</b>	<b>2 145</b>

## 5 / AUTRES INFORMATIONS

### 5.1. EFFECTIFS MOYENS

Catégories	2011	2012
CADRES EXPATRIÉS	4	3
CADRES LOCAUX	68	72
GRADES		
EMPLOYÉS	47	52
PERSONNEL NON BANCAIRE	24	22
PERSONNEL TEMPORAIRE	9	12
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>161</b>

## 5.2. CONTREVALEUR DES COMPTES EN DEVISES

Nature	2011*	2012*
<b>ACTIF</b>		
OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE	43 157	45 060
• BILLETS ET MONNAIES	356	823
• CORRESPONDANTS BANCAIRES	42 801	44 237
VALEURS À L'ENCAISSEMENT ET DIVERS	1 521	1 352
OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE	1 650	3 262
• COMPTES ORDINAIRES	1 650	3 262
<b>PASSIF</b>		
OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE	3 239	2 039
• CORRESPONDANTS BANCAIRES	3 239	2 039
• REFINANCEMENTS		
• AUTRES SOMMES DUES		
OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE	28 508	28 906
• COMPTES ORDINAIRES	28 508	28 906
DIVERS	1 616	1 056

## 5.3. AFFECTATION DES RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2012

Nature	En millions de DJF
RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2012	748
REPORT À NOUVEAU DE L'EXERCICE 2011	1 744
<b>TOTAL À RÉPARTIR</b>	<b>2 492</b>
RÉSERVE LÉGALE (15 % DU RÉSULTAT)	
DIVIDENDE	225
NOUVEAU REPORT À NOUVEAU	2 267
<b>TOTAL RÉPARTI</b>	<b>2 492</b>

\* En millions de Francs Djiboutien.

## 6 / RÉSULTAT DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Nature	2010	2011	2012
<b>CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>			
• CAPITAL SOCIAL*	1 500	1 500	1 500
• NOMBRE DES ACTIONS ORDINAIRES EXISTANTES	60 000	60 000	60 000
<b>OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE*</b>			
• CHIFFRE D'AFFAIRES	2 858	2 702	3 034
• BÉNÉFICE AVANT IMPÔTS, AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	1 285	1 072	1 435
• IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	145	126	260
• BÉNÉFICE APRÈS IMPÔTS, AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	175	635	748
<b>RÉSULTAT PAR ACTION**</b>			
• APRÈS IMPÔTS, AVANT AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	21 417	17 867	23 917
• APRÈS IMPÔTS, AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	2 917	10 583	12 467
<b>PERSONNEL</b>			
• EFFECTIF MOYEN DES SALARIÉS PENDANT L'EXERCICE	148	152	161
• MONTANT DE LA MASSE SALARIALE DE L'EXERCICE*	897	927	701
• SOMMES VERSÉES AU TITRE DES AVANTAGES SOCIAUX*	0	0	0







# BANK OF AFRICA – MER ROUGE

## SIÈGE / HEAD OFFICE

### **BANK OF AFRICA – MER ROUGE**

10, Place Lagarde – BP 88 – Djibouti – RÉPUBLIQUE DE DJIBOUTI  
Tél. : (253) 21 35 30 16 – Fax : (253) 21 35 16 38 – Swift : MRINDJ JD  
Email <secretariat@boamerrouge.com>



GRUPE BANK OF AFRICA

## AGENCES DJIBOUTI / DJIBOUTI BRANCHES

### **AGENCE CENTRALE AVEC GUICHET ÉLITE**

10, Place Lagarde – BP 88 – Djibouti  
Tél. : (253) 21 35 30 16 – Fax : (253) 21 35 16 38  
Email <secretariat@boamerrouge.com>

### **AGENCE DU PLATEAU DU SERPENT**

Tél. : (253) 21 31 23 54 – Fax : (253) 21 35 36 51  
Email <rolla.abdallah@boamerrouge.com>

### **AGENCE AVIATION**

Tél. : (253) 21 35 35 00 – Fax : (253) 21 35 35 00  
Email <dallet.alain@boamerrouge.com>