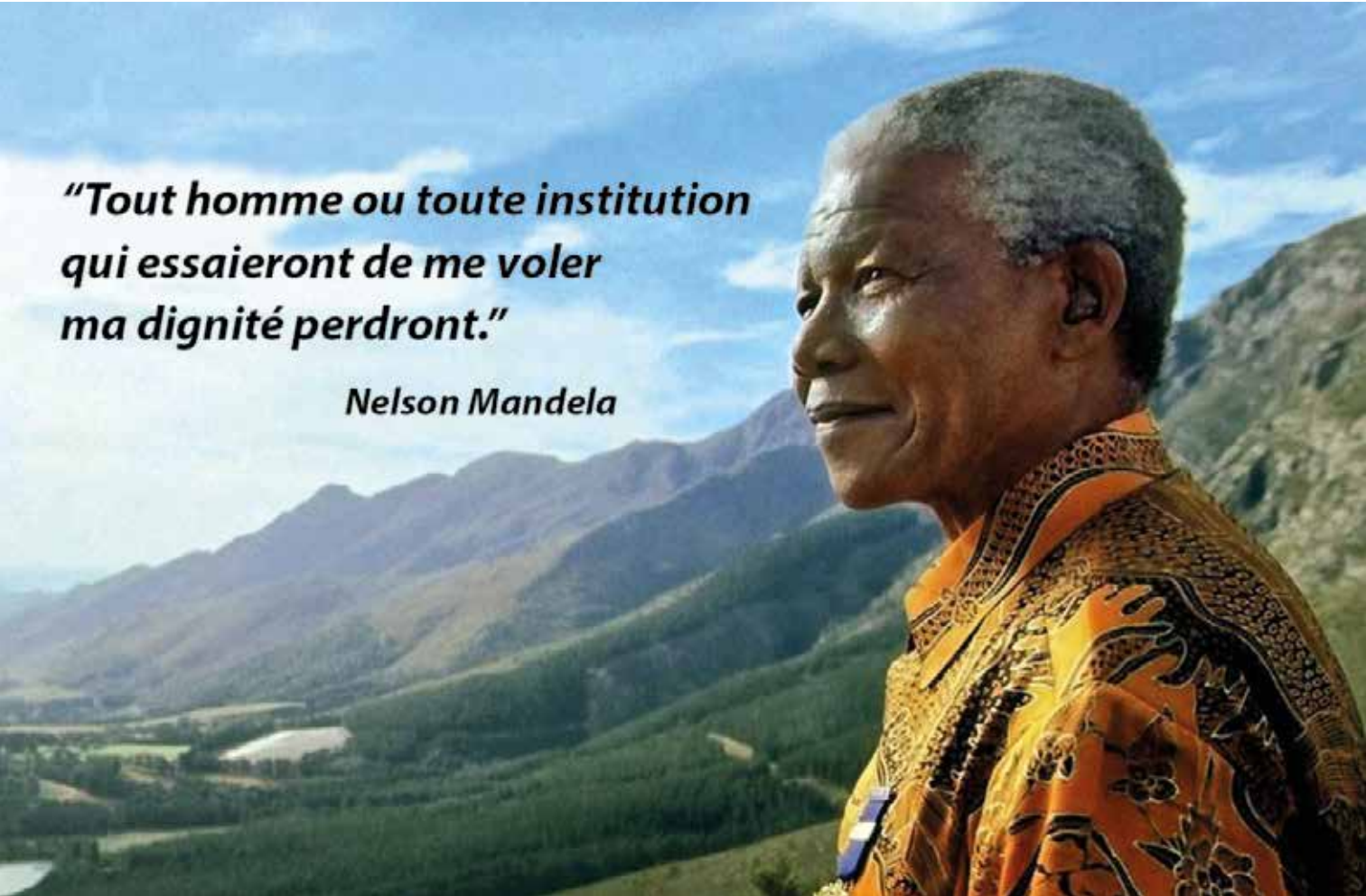
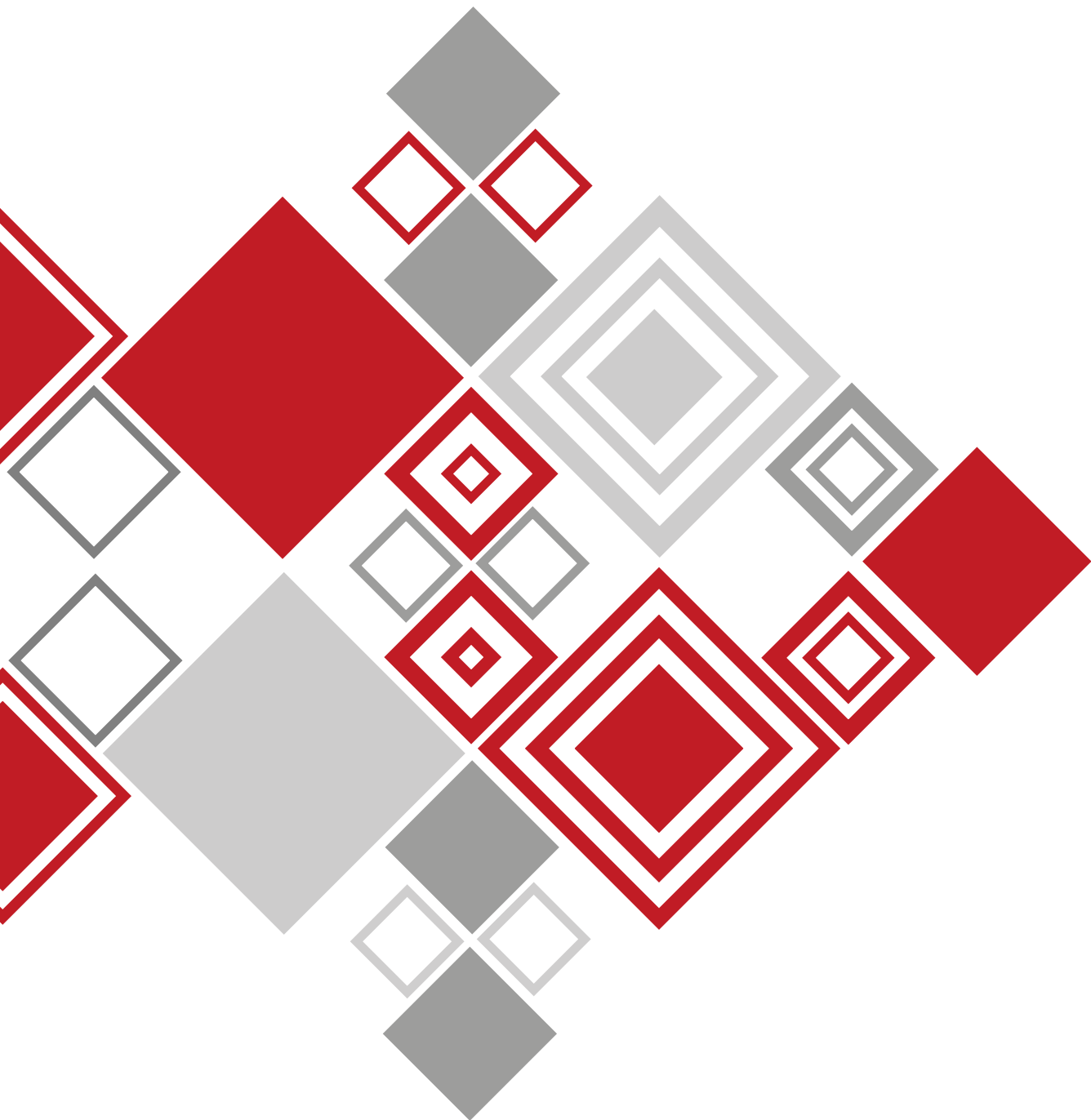


***“Tout homme ou toute institution  
qui essaieront de me voler  
ma dignité perdront.”***

***Nelson Mandela***





## **Sommaire**

**05**

Message du Chairman

**07**

Performances de l'année 2017

**09**

Pour une Afrique digne et prospère

**11**

Conseil d'administration

**17**

Membres du Comité exécutif

**22**

Responsabilité sociale et Culture d'entreprise

**27**

Rapport de gestion

**35**

Gestion du risque

**44**

Gouvernance d'entreprise

**49**

Politique de ressources humaines

**51**

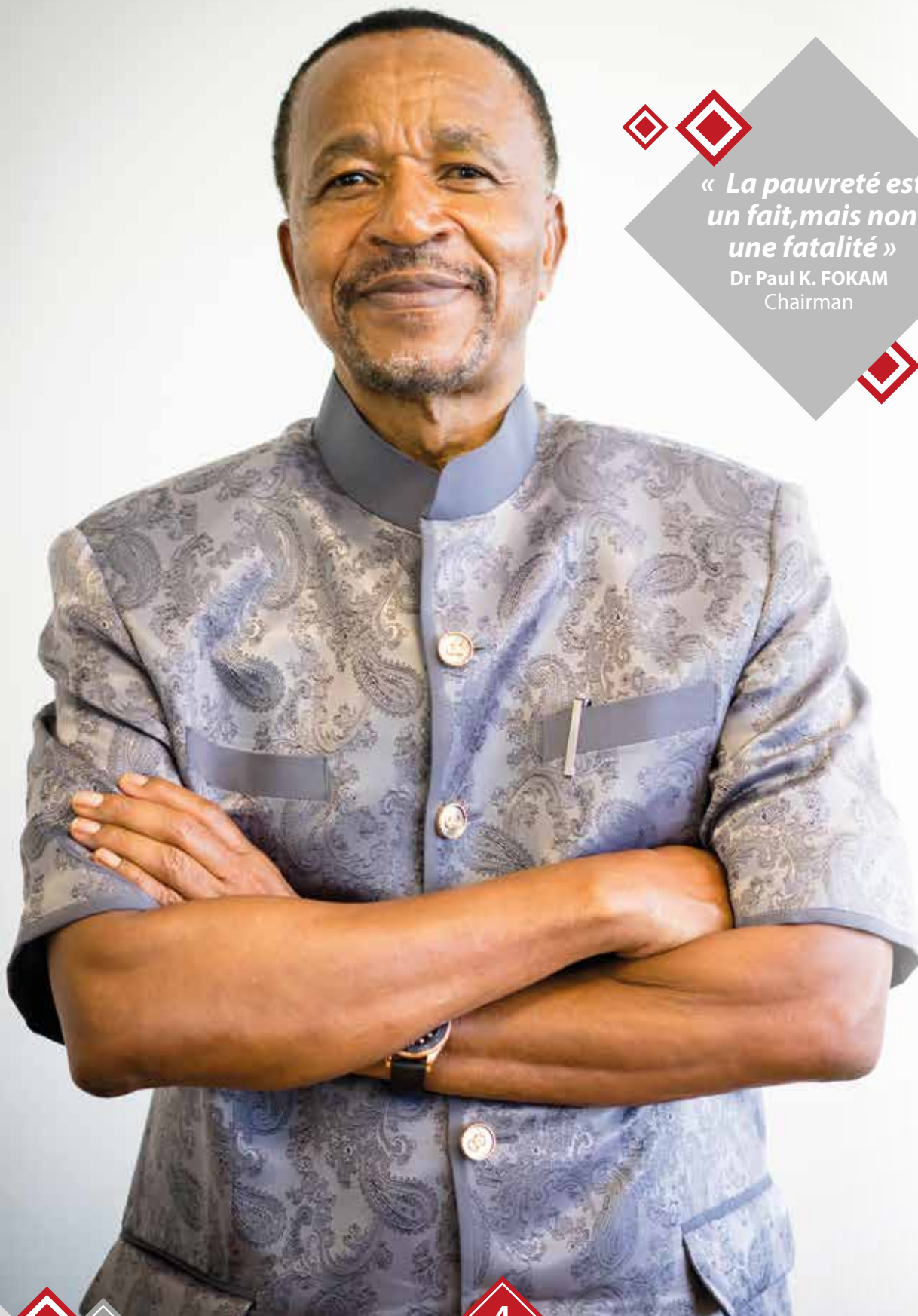
Conformité

**55**

États financiers consolidés 2017

**66**

Rapport des Auditeurs



« *La pauvreté est un fait, mais non une fatalité* »

Dr Paul K. FOKAM  
Chairman

Chers collègues,

Au crépuscule de l'année 2017, et après 30 ans de combat sans répit, il me semble important de revenir sur un principe qui m'est cher et qui est la force motrice de l'action d'Afriland First Group :

**« La pauvreté est un fait, mais vivre dans la pauvreté est une faute car Dieu nous a donné tous les moyens pour changer le cours de notre vie. »**

Chers partenaires, en ma qualité de Chairperson, et au nom de mes collègues du Conseil d'administration, c'est avec joie et optimisme que je vous présente le Rapport annuel d'Afriland First Group, tel qu'il ressort des comptes arrêtés au 31 décembre 2017.

En 2017, l'essentiel des activités du groupe se sont concentrées dans le secteur financier, lequel continue à connaître des perturbations significatives : les nouveaux règlements issus de Bâle III ne cessent d'alourdir le compte d'exploitation des institutions financières dans le monde. Les risques de conformité avec leurs conséquences lourdes et difficilement prévisibles et la montée en puissance des risques opérationnels (évasion fiscale, FATCA, les nouvelles exigences américaines), génèrent une nouvelle gamme de complexité dans le métier. Tous ces facteurs n'ont pas contribué à améliorer significativement notre compte d'exploitation clos au 31 décembre 2017.

Tout au long de l'année 2017, notre Groupe a continué d'accroître son rayonnement en Afrique et dans le monde, notamment à travers le renforcement des partenariats avec les institutions financières internationales.

Notre politique de recherche et d'innovation aura franchi un cap cette année, principalement dans les domaines de la banque digitale qui démarrera ses activités en 2018, le développement des fenêtres de banque islamique en Afrique centrale et en Afrique de l'Ouest.

Malgré cet environnement difficile, notre Groupe a poursuivi sa restructuration et son développement. Dans notre plan stratégique qui s'achève en 2021, nous nous sommes engagés à couvrir une grande partie de Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), et à explorer les marchés de la Communauté de développement de l'Afrique australe (CDA). Nous avons engagé des recherches significatives pour nous arrimer à la digitalisation de notre métier afin d'augmenter notre base clientèle et de nous adapter à l'évolution fulgurante de notre secteur d'activité. Nous allons continuer au cours des années à venir à intensifier nos actions en faveur de l'inclusion financière dans les zones les plus reculées au profit des couches les plus défavorisées, en dépit de l'environnement économique difficile.

Fidèle à sa politique de prudence, le Groupe a renforcé ses provisions pour risques de crédit, ainsi que les provisions et réserves pour risques généraux. Enfin pour mieux s'adapter aux contextes et conditions socio-économiques, nous avons, en coopération avec le Groupe de la Banque islamique de développement, ouvert une fenêtre de banque islamique au Cameroun et poursuivons l'opération en Côte d'Ivoire et en Guinée, notre but étant de devenir et de rester un des plus importants acteurs de la finance islamique en Afrique.



Chers Collègues,

Malgré la situation économique mondiale morose, malgré la crise des matières premières qui sévit dans certaines de nos principales régions, votre institution a tout mis en œuvre pour réduire à leur plus simple expression les conséquences de ces conjonctures sur nos activités. C'est ainsi que le résultat net après impôt est de 19'521'141 euros au 31/12/ 2017 contre 19'185'955 d'euros au 31/12/2016. Le total du bilan à la même période est de 2'913 millions d'euros contre 2'980 millions d'euros au 31/12/2016. Les investissements réalisés au cours de l'année 2017 ont essentiellement visé le renforcement des activités et des capacités existantes.

Votre engagement et votre volonté de construire ensemble une Afrique innovante et proactive nous persuadent de considérer un avenir ambitieux et triomphant.

Nous avancerons unis, avec la volonté de Dieu tout puissant, pour l'essor de notre continent.

Je me permets de renouveler ma profonde reconnaissance envers mes collègues du Conseil d'Administration, envers tous les exécutifs de notre institution et surtout aux unités qui se sont dévoués à notre but commun. J'admire leur motivation, leur assiduité et leur engagement.

Par la grâce de Dieu, je les enrôle une nouvelle fois dans la course à l'objectif de toujours mieux accompagner l'avenir économique de l'Afrique.

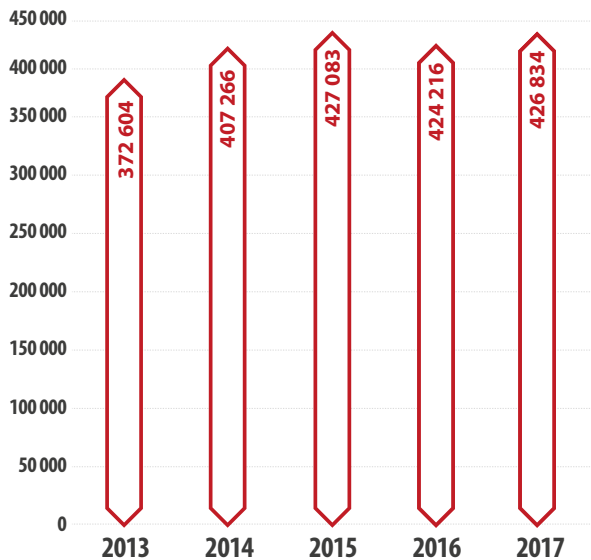
Dr. Paul K.FOKAM

Chairman



## Fonds propres globaux

En milliers d'Euros

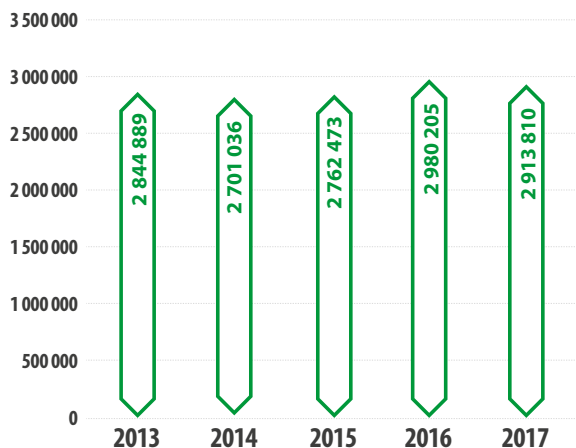


**427**  
**Millions €**  
Fonds propres globaux

- Une solidité financière constante, gage de notre développement
- Un total des fonds propres au 31.12.2016 de 245 millions + 178 millions
- Les capitaux propres en hausse de 7 % (245 millions, contre 229 millions en 2015)
- Légère baisse des Réserves et provisions pour risques généraux (178 millions contre 197 millions en 2015, soit 9,6 %)

## Total des actifs

En milliers d'Euros

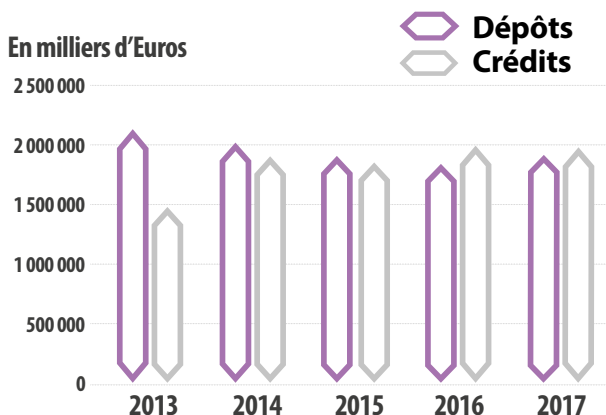


**2 913**  
**Millions €**  
Total des actifs

- Le total du bilan continue de progresser malgré les effets pervers de la crise persistante des matières premières, et notamment pétrolières, dans nos principaux pays d'implantation.
- Cette croissance reste contrôlée dans le cadre de la mise en œuvre de notre stratégie de recentrage de nos activités et de prudence renforcée

# Performances de l'année 2017

## Dépôts et crédits



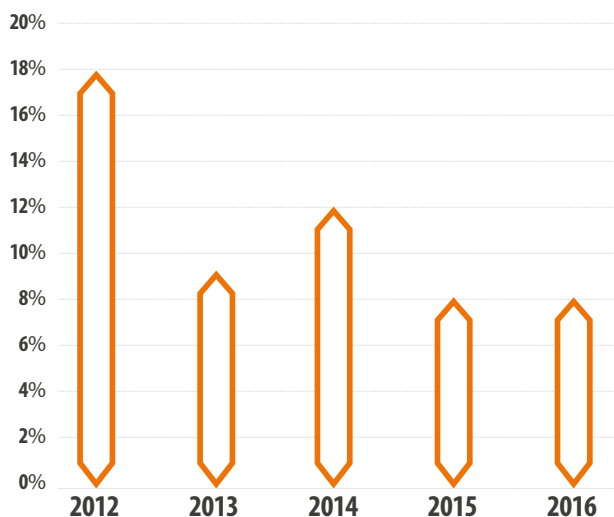
- Le volume des dépôts a progressé de 5% entre 2016 et 2017, signe d'une confiance renforcée en notre institution.
- Le volume des crédits régresse de 3% entre 2016 et 2017, en raison de la conjoncture économique morose dans nos pays d'implantation.



## Ratio Tier one

- Le ratio Tier One, gage général des créanciers, se stabilise à 12%. C'est le résultat de notre philosophie de prudence.

## Rendement des fonds propres



- Malgré la persistance de la crise économique et financière dans nos pays d'implantation, la rentabilité de nos fonds propres se situe à 7,7%. Ceci est aussi la conséquence de notre politique de prudence en matière de provisionnement et de distribution de dividendes.



## Notre Vision

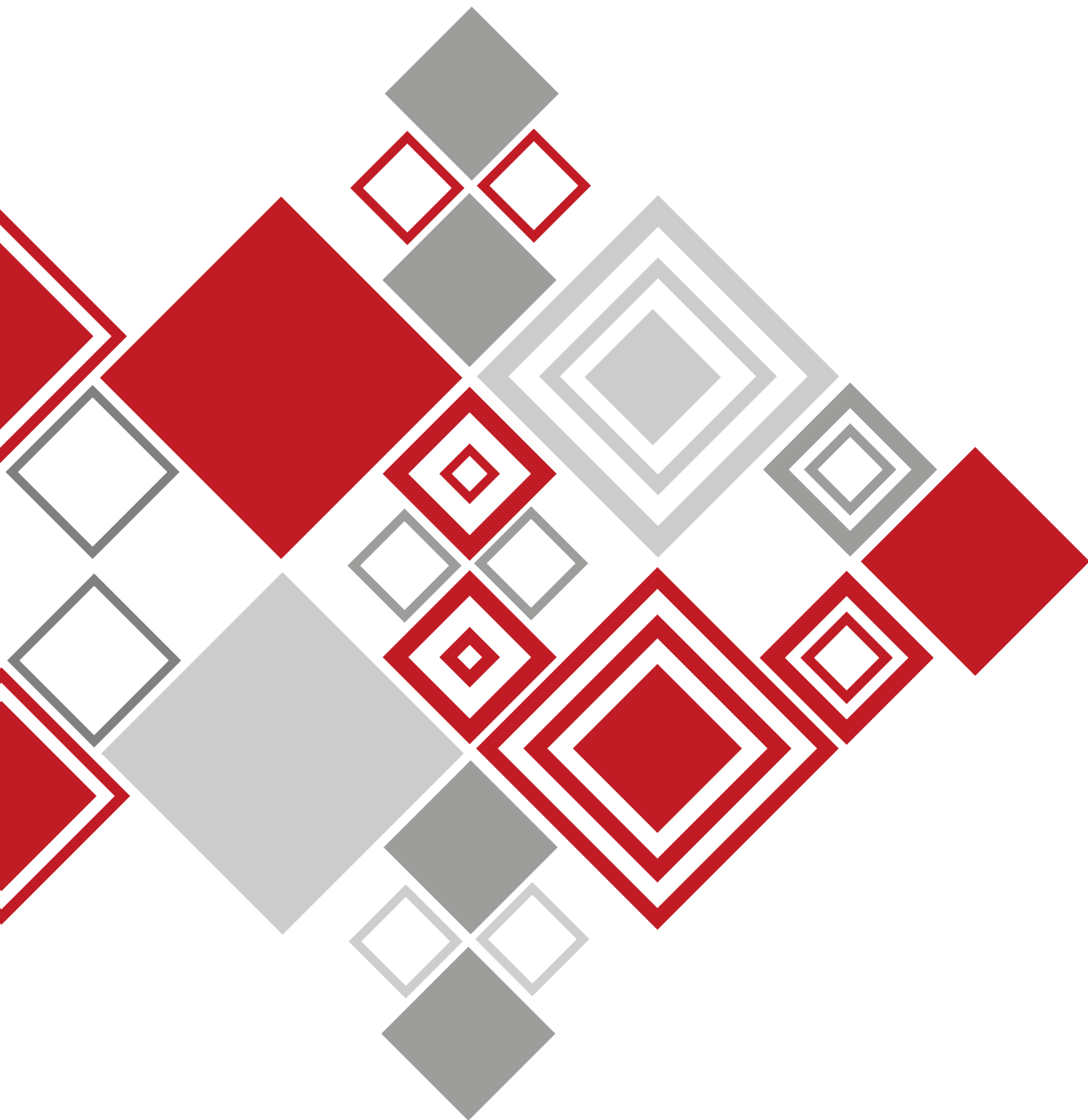
La Banque Africaine  
du 3ème millénaire

## Notre Mission

Être et rester une banque performante  
au service du développement  
harmonieux de l'Afrique.

## Nos Valeurs

- Le travail est la seule source de richesse, de croissance personnelle et d'entreprise.
- L'intérêt de la clientèle est notre priorité.
- La courtoisie, l'humilité, le développement personnel et l'information sont sources de progrès.
- L'épargne est la clé du progrès social et économique.
- Liberté, équité et responsabilité sont nos valeurs cardinales.



A decorative horizontal band with a repeating pattern of stylized lips in red and grey. The band has a white central area where the text is located.

# **Conseil d'administration**

**« Votre temps est limité, ne le gâchez pas  
en menant une existence qui n'est pas la vôtre. »**

*Steve Jobs*



*Photo: Séance du Conseil d'administration - Afriland First Group SA*

**« La pierre n'a point d'espoir d'être autre chose qu'une pierre.  
Mais de collaborer, elle s'assemble et devient temple. »**

*Antoine de Saint Exupéry*



**Un engagement collectif de tous les instants.**



**Dr. Paul K.FOKAM** - *Chairman*

Le Dr Paul K. FOKAM est le Chairman d'Afriland First Group, chercheur, fondateur et Chairman de PKFokam Institute of Excellence, une université panafricaine qui entend s'imposer comme incubateur de leaders africains de classe mondiale à travers la promotion de la connaissance de l'Afrique.

La restauration de la dignité africaine est sa raison de vivre. Ses recherches portent principalement sur la défense de la cause des pauvres, la promotion de leur intérêt et leur engagement dans le processus de création de richesse.

Il siège aux Conseils de plusieurs organisations internationales, notamment : Partenariat pour la réduction de la faim et la pauvreté en Afrique, Groupe consultatif d'aide aux plus pauvres et Gatsby Charitable Foundation.

Dr Paul K. FOKAM est lauréat du Prix allemand de l'excellence africaine, Chevalier de l'Ordre de la Valeur de la CEMAC.

Il est à l'origine de plusieurs initiatives pour l'émergence d'une nouvelle Afrique.



**M. Elson Ng KENG KWANG***Administrateur*

**M.** Ng Keng Kwang Elson est diplômé du programme de formation des banquiers pour les pays riverains du Pacifique (Pacific Rim Bankers Programme) de l'Université de Washington, du programme de cadres de l'Université Stanford logé à l'Université nationale de Singapour, du programme de gestion avancée de l'Université de Hawaii, du programme de gestion des affaires pour les pays de l'Asie du Sud-est offert par l'Université du Michigan, du Chartered Institute of Bankers (boursier), de l'Institut de secrétaires et administrateurs agréés (boursier), et Chercheur associé au Chartered Institute of Management en Grande Bretagne. Il a occupé, entre 1998 et 2013, les fonctions de Directeur des opérations, Directeur Exécutif, membre du conseil d'administration, puis Responsable des Projets Stratégiques et Conseiller principal du Directeur général, à GMG Global Ltd. Durant cette période, il a également été Directeur exécutif/ou membre du CA au sein des filiales du Groupe, notamment GMG Holdings Pte Ltd, GMG Cameroun, GMG International SA, Hevecam SA, Sudcam SA, Tropical Rubber SA Côte d'Ivoire, et dans bien d'autres filiales en Indonésie. Il a passé plus de 30 ans au service de diverses banques internationales et suivi une formation pour hauts cadres en Australie et aux États-Unis. Soit plus de 17 années avec la Wells Fargo Bank NA et la Bank of Hawaii, au sein de laquelle il a occupé le poste de Directeur exécutif pour la région Asie du Sud et Sud-Est, Hong Kong, Taiwan et la Chine de 1981 à 1997.

**T**homas Vogel a fait des études en économie, sciences et politique à l'Université de Bâle et est titulaire d'une Licence fédérale en Organisation et gestion de projets en Suisse. Il a débuté sa carrière à Swiss Bank Corporation (aujourd'hui UBS) à Bâle et à Genève, avant de rejoindre la Banque Edouard Constant à Genève, comme Chargé des projets et du développement des affaires. Il a été Directeur exécutif à la Bank Julius Baer à Genève et à Singapour de 2000 à 2011, où il était responsable du Département de gestion des actifs à l'étranger ainsi que de l'équipe de banque privée internationale.

Il a ouvert et dirigé le Bureau de représentation de la gestion du patrimoine au Nigeria pour le compte d'UBS de 2013 à 2016, où il était également membre du Comité de gestion d'UBS Africa.

Membre du Conseil d'administration d'AFG depuis juin 2016, il exerce aujourd'hui en tant que Conseiller indépendant et Développeur d'affaires. Thomas Vogel est un citoyen suisse vivant à Genève.

**M. Thomas VOGEL***Administrateur*

### **M. A. Ben HAMMOUDA**

*Administrateur*



**A**bdelhakim Ben Hammouda est titulaire d'un Doctorat en économie internationale et dispense des cours de développement économique dans plusieurs universités.

Abdelhakim Ben Hammouda a été Ministre de l'Économie et des finances de la Tunisie.

Avant son entrée au gouvernement en janvier 2014, il a occupé de hautes fonctions de responsabilité au sein de diverses organisations internationales. Il a été entre autres Conseiller spécial du Président de la Banque africaine de développement de 2011 à 2014, et Directeur de l'Institut de formation et de coopération technique de l'Organisation mondiale du commerce (2008-2011). Bien avant, il a occupé divers postes de direction auprès de la Commission économique des Nations-Unies pour l'Afrique, en tant que Directeur du Bureau sous-régional Afrique centrale, Directeur de la Division Commerce et intégration régionale, et Économiste en chef respectivement.

**V**aléry Kammogne Fokam a fait des études en Administration des affaires après avoir obtenu son diplôme en Génie électrique de l'Université des sciences appliquées de Cologne en Allemagne. Il a rejoint le Comité de direction d'Afriland First Group en 2009, année de son admission comme membre du Conseil d'administration du Groupe.

Valéry Kammogne Fokam est actuellement Directeur général de Sitracel, où il a débuté sa carrière en 2004 à la tête du Département Recherche et Développement, avant d'être promu Directeur du Département Marketing et Développement des Marchés.

Il siège aux Conseils de plusieurs autres sociétés industrielles, d'investissement et d'assurance. Il s'exprime couramment en Anglais, Français et Allemand.

### **M. Valery FOKAM**

*Administrateur*



A decorative horizontal band with a repeating pattern of stylized lips in red and grey. The band has a white central area where the text is located.

# Membres du Comité exécutif

## Membres du Comité exécutif

### **M. Abdelhakim Ben HAMMOUDA**

*Vice-President Executif*



**A**bdelhakim Ben Hammouda est titulaire d'un Doctorat en économie internationale et dispense des cours de développement économique dans plusieurs universités.

Abdelhakim Ben Hammouda a été Ministre de l'Économie et des finances de la Tunisie.

Avant d'être nommé Ministre en janvier 2014, il a occupé de hauts postes de responsabilité au sein de diverses organisations internationales. Il a notamment été entre autres Conseiller spécial du Président de la Banque africaine de développement de 2011 à 2014, et Directeur de l'Institut de formation et de coopération technique de l'Organisation mondiale du commerce (2008-2011). Bien avant, il a occupé divers postes de direction auprès de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, en tant que Directeur du Bureau sous régional Afrique centrale, Directeur de la Division Commerce et intégration régionale, et Économiste en chef respectivement.

**M.** Joseph TOUBI occupe les fonctions de Vice-président exécutif d'Afriland First Group depuis 2008, en charge notamment du Développement, de la Stratégie opérationnelle et des Relations internationales, après avoir été Conseiller auprès du Président d'Afriland First Bank pendant 9 ans.

M. Joseph TOUBI est par ailleurs Président du Conseil d'administration d'Afriland First Bank République Démocratique du Congo, Administrateur d'Afriland First Bank Côte d'Ivoire et d'Afriland First Bank Guinée Conakry, et membre du Comité de surveillance de Micro Trust Fund, un fonds de capital-risque dédié aux micro entreprises.

M. Joseph TOUBI exerce dans le secteur bancaire depuis 27 ans. Il rejoint Afriland First Bank Cameroun comme Auditeur interne 1997 après deux années passées au poste de Contrôleur financier assistant à la BIAO Cameroun, précédées de ses cinq années au service de la Société Générale de Banques du Cameroun, en qualité de Chargé de l'administration et du Contrôle budgétaire.

### **M. Joseph TOUBI**

*Vice-Président Exécutif*



## M. Jean-Paulin FONKOUA KAKE

*Vice-Président Exécutif*



Jean-Paulin Fonkoua a été nommé Vice-président exécutif d'Afriland First group, en charge de l'organisation, des méthodes et des systèmes d'information en 2007. Avant sa nomination, il fut douze années durant Directeur des Systèmes d'information d'Afriland First Bank Cameroun, puis d'Afriland First Group.

Ces nominations aux hauts postes de responsabilité sont le résultat logique de ses études en mathématiques et sciences de l'informatique à l'Université de Yaoundé au Cameroun et à l'Université des Nations Unies à Tokyo, au Japon. A cela s'ajoutent de multiples formations dans des domaines aussi variés que la Finance, la Gestion des risques, la Monétique, etc.

M. Fonkoua est également Président du Conseil d'administration d'Afriland First Bank Cameroun et Président du Comité des bourses de PKFokam Institute of Excellence.

M. Jean-Paul Kamdem est diplômé de l'Université de Limoges où il a obtenu un Master en sciences économiques en 1991 et un DEA en Economie monétaire en 1992. L'année suivante, il décroche un Master en Banque, Monnaie et Finance de l'Université de Birmingham (Royaume-Uni).

Entré à Afriland First Bank Cameroun en 1994, il y débute sa carrière au sein du Département Recherche et Développement, puis tour à tour à l'Inspection, au Département Marketing et au Département Crédit avant de diriger le Bureau d'affaires d'Afriland First Bank à Paris, de 2001 à 2014.

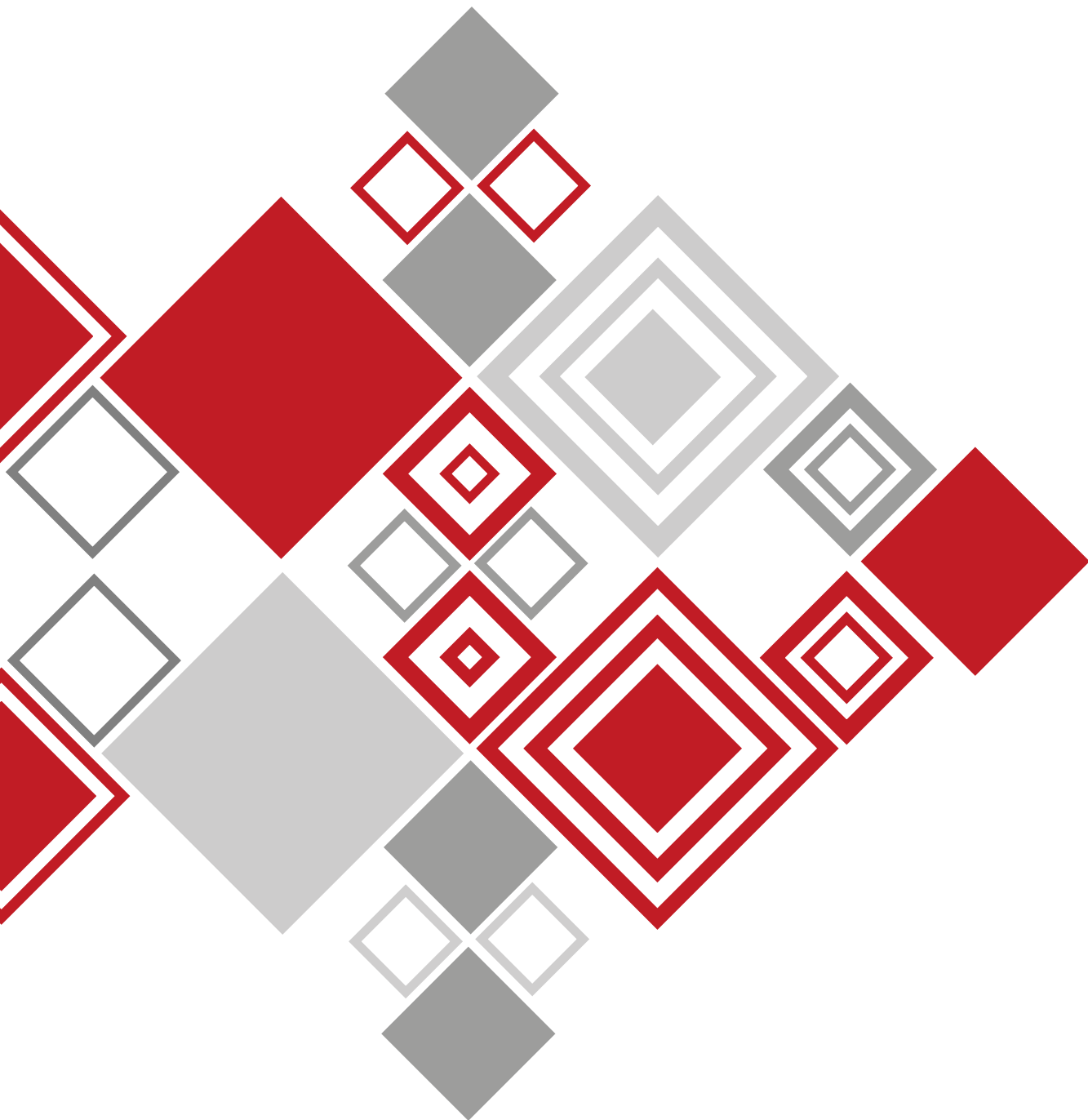
M. Kamdem est titulaire du Certificat d'études supérieures en Banque (option Gestion bancaire) du groupe CFPB/HEC Paris, et du Certificat d'études supérieures en affaires (CESA) de HEC-Paris (France).

Il a été nommé Directeur Financier et des Risques d'Afriland First Group en juin 2014.

## M. Jean-Paul KAMDEM

*Vice-Président Exécutif*









# **Responsabilité sociale et Culture d'entreprise**

**«La plus haute finalité de la richesse n'est pas de faire de l'argent, mais de faire que l'argent améliore des vies.»**

*Henry Ford*



SE Professeur Alpha CONDE, Président de la république de Guinée, préside la cérémonie de signature de l'accord de cofinancement du groupe Banque Islamique et Afriland First Group, en faveur des couches les plus défavorisées de la Guinée.



Cérémonie de signature d'une convention de prêt du groupe Banque islamique-Afriland First Group pour un montant de 16 millions de USD au profit des femmes et des jeunes de Guinée, à travers le réseau des MC<sup>2</sup>.



SE Professeur Alpha CONDE, Président de la république de Guinée, remet un chèque de 1 milliard de Franc Guinéen en soutien aux efforts de développement des femmes de la MUZZA de la communauté de DALABA.

## Responsabilité sociale et Culture d'entreprise

AFG est engagé sur les questions de responsabilité sociale qui fait partie de la culture du Groupe. Le Groupe a développé depuis 1990, suite à une idée de son Chairman Dr. Fokam, le concept de MC<sup>2</sup> qui considère que la victoire contre la pauvreté (VP) est une combinaison des moyens (M), de compétences (C) et d'engagement de la communauté (C).

Ce concept de microbanque de développement rural a été adopté par le Groupe depuis 1992 pour soutenir la politique des gouvernements en matière de promotion et de création des richesses en milieux défavorisés afin d'encourager une répartition équitable des richesses produites dans un territoire donné.

La mise en place de ce concept s'est effectuée avec différents partenaires dont les communautés locales, des ONG dont ADAF, SOS Faim, Peace Corps, des institutions de développement dont DEG, FMO et les Etats concernés.

Le point de départ de cette micro banque et de ses activités est l'analyse de la situation africaine qui fait ressortir une prévalence de la pauvreté affectant plus de 60% de la population et dont la prévalence est surtout forte dans le milieu rural. Cette pauvreté touche particulièrement la population féminine.

Cette population pauvre n'a pas accès au financement bancaire pour mobiliser les moyens nécessaires afin de développer des activités économiques qui lui permettent de s'affranchir de la pauvreté. Cette exclusion financière renforce la pauvreté dans le continent et la marginalisation croissante des populations rurales et contribue au développement de la violence et du terrorisme.

C'est dans ce contexte et compte-tenu de notre responsabilité sociale en tant que groupe africain, que nous avons décidé de soutenir la promotion du projet MC<sup>2</sup> sur la base d'une idée développée par notre Chairman Dr. Fokam. Ce concept est basé sur trois idées philosophiques essentielles :

-La première c'est c'est la nécessité pour les pauvres de prendre leur destinée en main,

-La seconde c'est la sensibilisation des pauvres sur le l'important vivier managérial que recèlent leur culture et leurs valeurs traditionnelles,

-La troisième c'est l'accompagnement des pauvres en milieux rural et urbain à la mise en place de stratégies d'auto-gestion durable.

Le modèle MC<sup>2</sup> contient cinq étapes indispensables. La première étape consiste en la sensibilisation des pauvres aux principes et fondements du concept de MC<sup>2</sup> et à l'importance de prendre eux-mêmes en charge leur destinée. La seconde étape concerne la mobilisation

de l'épargne nécessaire pour assurer leur autonomie financière. La troisième étape porte sur le financement des activités génératrices de revenus pour les populations de la zone d'implantation. La quatrième étape à trait au financement de projets économiques communs. La cinquième et dernière étape est celle de la réalisation de projets sociaux communs.

Les institutions de MC<sup>2</sup> assurent des services financiers dont : l'épargne, les crédits, le transfert monétaire, la micro-assurance et d'autres services bancaires. Elles assurent également des services non financiers dont les plus importants sont la promotion des agropoles et d'autres activités dont notamment : la vente et le commerce de différents produits agricoles, la formation, le développement des activités commerciales.

Depuis son lancement en 1992, les activités des microbanques MC<sup>2</sup> ont connu un développement rapide au Cameroun et ailleurs en Afrique et dans le monde. On estime aujourd'hui qu'elles ont touché près de 5 millions de personnes.

Ce développement des activités de micro-banques de développement rural s'est fait avec plusieurs partenaires que sont les gouvernements, les entreprises publiques, le secteur privé et certaines organisations internationales dont la coopération allemande.

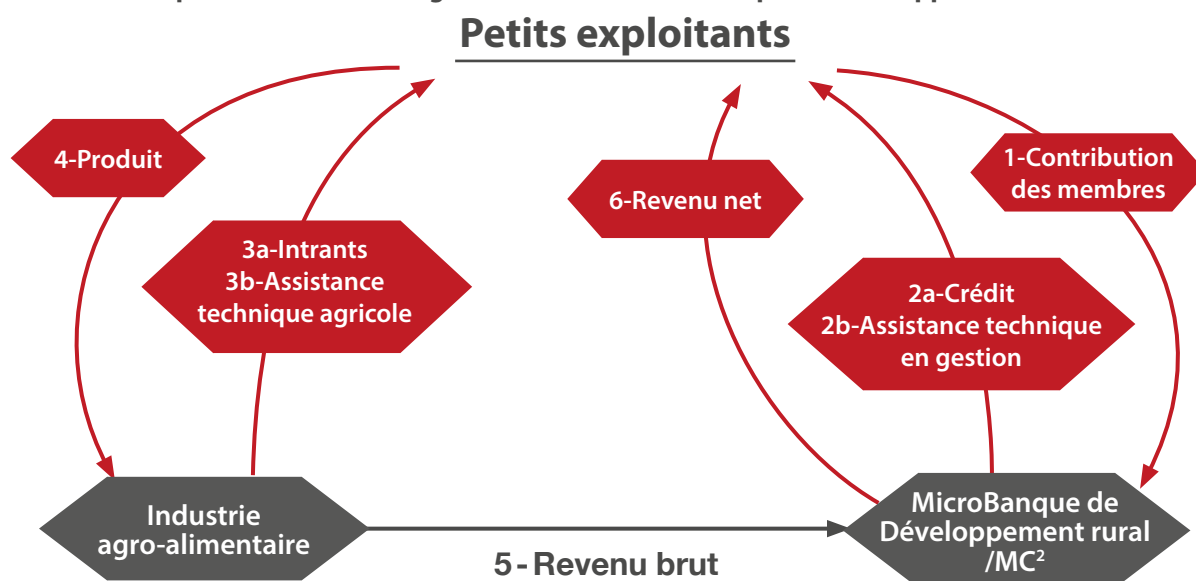


De gauche à droite : Hon Steve Zargo (Sénateur du LOFA CO.), Amb. Joseph N. Boakia (Vice-président), Gouverneur J.Milton Weeks (Gouverneur de la Banque Centrale du Libéria)



## TABLEAU SYNOPTIQUE DU MODÈLE AGROPOLE

Petits exploitants - Industrie agro-alimentaire - Microbanque de développement rural/MC<sup>2</sup>



AFG accorde une importance particulière à ses activités de microfinance et au projet MC<sup>2</sup>. Il s'agit pour notre Groupe d'un engagement social essentiel vis-à-vis des populations africaines dans le monde rural, mais aussi des femmes en milieu urbain afin qu'elles puissent prendre leur destin en main et faire de leur travail un moyen de sortir de la pauvreté et d'améliorer leurs conditions de vie. Parallèlement à sa contribution aux programmes de lutte contre la pauvreté, nous sommes persuadés que l'impact de ce projet ne se limite pas à ses effets micro-économiques mais peut contribuer à la relance de la croissance globale en incluant dans la sphère économique d'importants secteurs sociaux qui en étaient exclus par le passé.

L'année 2017 a connu plusieurs développements et le renforcement du réseau des MC<sup>2</sup> en Afrique. Le développement le plus important concerne la décision du Conseil d'administration de la Banque centrale du Libéria d'approuver un plan d'implantation d'institutions financières pour les communautés rurales (RCFIs/MC<sup>2</sup>) dans les quinze gouvernorats du pays. Ce plan s'inscrit dans les priorités du gouvernement visant le développement d'institutions financières et le renforcement de l'inclusion particulièrement des populations rurales pauvres. Ces nouvelles unités vont développer les services suivants : la mobilisation de l'épargne, la tenue des comptes, l'octroi de crédits, les dépôts, les opérations de transfert et le paiement des salaires des fonctionnaires.

## Responsabilité sociale et Culture d'entreprise

Le Groupe AFG a poursuivi et a consolidé sa culture d'entreprise. Il s'agit d'une culture spécifique qui le distingue des autres groupes bancaires. En effet, AFG dispose d'une culture et d'une philosophie en matière de développement qui font sa singularité et sa spécificité en Afrique. Notre philosophie et notre action s'inscrivent dans le cadre du développement d'un capitalisme africain et d'une classe d'entrepreneurs qui constituent le socle du développement et de l'autonomie de notre continent.

Notre philosophie s'inscrit également dans le cadre de la culture africaine qui fait de la solidarité et de l'entraide ses principes de base et son fondement. Contrairement aux autres cultures qui font de l'individualisme et de la concurrence le moteur de la dynamique économique, les cultures africaines mettent l'accent sur les valeurs humaines, la coopération et le travail social. Et, si l'individu est au centre des cultures occidentales, la communauté constitue le pivot des cultures africaines. C'est cette culture qui est à l'origine d'une série d'engagements de AFG notamment en matière de responsabilité sociale et du travail que nous faisons en MC<sup>2</sup>.

Notre Groupe est fortement imprégné de ses valeurs africaines et inscrit son action dans le sens du

renforcement des communautés de base dans nos activités de création de richesse en milieu pauvre mais aussi dans la promotion d'un entrepreneuriat africain qui fait de l'entraide, de la coopération et de la solidarité ses principes de base.

Notre Groupe est un groupe qui s'inspire des fondements de la culture africaine, ouvert sur le monde et la coopération internationale mais totalement ancré dans une nouvelle valorisation des valeurs humaines de la culture africaine ce qui lui permet d'adapter son produit, son management aux coutumes africaines et de proposer des produits qui tiennent compte des réalités africaines.

Cette culture fait la spécificité de notre groupe bancaire par rapport aux groupes étrangers présents sur le continent mais aussi par rapport aux autres groupes africains.

Le Groupe cherche à développer cette culture d'entreprise qui constitue aujourd'hui le fondement de son action à tous les niveaux. L'adhésion des responsables du Groupe à cette culture explique la faiblesse du turn over au sein du groupe et qui constitue un défi important pour tous les autres groupes bancaires ainsi que la source d'un engagement à long terme avec le groupe.





# Rapport de gestion

### L'environnement économique international

**La croissance globale a connu au cours de l'année 2017 un raffermissement même si elle reste relativement fragile. Ainsi, la croissance de l'économie mondiale a été de 3,7% pour 2017 et serait de 3,9% pour 2018 alors qu'elle n'était que de 3,1% pour l'année 2016.** Cette annonce évoque derrière l'optimisme, certes encore mesuré des institutions internationales et des économistes, une possible sortie de cette ère de croissance molle.

Cette légère éclaircie dans le ciel d'une croissance assombrie depuis la grande crise des années 2008 s'explique par plusieurs facteurs. Le premier concerne le maintien de la croissance dans trois grands pôles de l'économie mondiale notamment les Etats-Unis, l'Europe et les pays émergents. La croissance américaine reprend de la vigueur et s'est située autour de 2,3% en 2017 dopée par le grand plan de relance notamment dans le domaine des infrastructures promis par le Président Donald Trump lors de sa campagne électorale. La seconde raison de ce nouveau départ de la croissance réside dans les effets limités du Brexit qui était au centre d'une grande inquiétude après le vote britannique. Or, ses effets semblent pour l'instant limités et la Grande-Bretagne a connu une croissance en légère baisse de 1,9% en 2016 à 1,7% en 2017 tandis que la zone Euro va améliorer sa croissance au cours de l'année 2017 en passant à 2,4% alors qu'elle n'était que de 1,8% en 2016.

Les pays émergents ne sont pas en reste et ont connu des rythmes élevés de la croissance se situant autour de 4,7% pour l'année 2017. L'Inde a connu l'une des plus fortes croissances chez les pays émergents avec une croissance de 6,7% et la Chine, même si le temps de la croissance à deux chiffres est révolu, se maintient à un niveau élevé avec une croissance estimée à 6,8%. Mais d'autres pays des BRICS sont en difficulté, notamment le Brésil qui peine à sortir de la crise politique et économique (1,1%) et la Russie qui subit les niveaux encore bas des cours du pétrole (1,8%).

Le second facteur est l'embellie de l'économie mondiale grâce au relèvement des prix des produits des matières premières qui devrait relancer la demande des pays importateurs. Le cours du pétrole a connu une hausse de 23% au cours de l'année écoulée. On peut aussi mentionner dans le registre des bonnes nouvelles l'augmentation du commerce mondial dont

la croissance s'est située autour de 4,7% en 2017.

Mais, en dépit de ces bonnes nouvelles, il faut mentionner quelques risques qui se dressent devant l'économie mondiale et qui peuvent remettre en cause cette éclaircie. Et, le premier concerne la modestie de la croissance qui ne parvient pas à retrouver ses rythmes d'avant crise.

La seconde source de risque provient de l'économie américaine avec un risque fiscal lié à la promesse d'importantes baisses d'impôts annoncées par le candidat Trump lors de sa campagne électorale. Cette promesse pourrait entraîner un important déficit budgétaire et se traduire par une hausse des taux d'intérêt américains. Le troisième risque est lié à la montée du protectionnisme prôné par beaucoup de forces politiques populistes qui ont le vent en poupe, et particulièrement par la nouvelle administration américaine, et qui pourrait se transformer en une guerre commerciale. Enfin, la question des inégalités continue de peser sur la croissance globale et particulièrement sur la demande fragilisant par conséquent cette reprise.

Certes, le retour de la croissance à la hausse est une hirondelle mais qui est loin d'annoncer le printemps de l'économie mondiale tellement le ciel est assombri par les nuages. Plus que jamais une véritable sortie de crise et de la croissance molle exige la définition d'un contrat de développement global inclusif et durable qui pourrait répondre à la « rage » et au désespoir qui sont en train de nourrir l'extrémisme et la violence à travers le monde.



« ON NE DÉCORE PAS LES GUERRIERS AVANT LE COMBAT »  
*Proverbe africain*

## L'Afrique dans l'économie globale

Pour l'Afrique l'année 2015 a été un tournant majeur avec une baisse forte de la croissance qui s'est située autour de 3,4%. Après des années de résilience face à la crise globale, l'Afrique est touchée par les turbulences de l'économie mondiale. Cette baisse de la croissance va encore se poursuivre et se renforcer au cours de l'année 2016 où la croissance de l'Afrique au Sud du Sahara ne sera que de 1,4% soit son niveau le plus faible depuis plus de vingt ans.

L'Afrique va commencer à se remettre d'une mauvaise année 2016 avec une croissance qui s'améliore légèrement en passant de 1,4 à 2,7% pour l'année 2017.

Mais, les résultats globaux cachent une grande diversité entre les régions et les pays en Afrique. Les grandes économies africaines qui ont connu une baisse forte de la croissance en 2016 semble retrouver le chemin de la croissance en 2017 avec une croissance de 0,8% pour le Nigéria et de 0,9% pour l'Afrique du Sud. Les mauvaises performances de ces deux géants ont pesé sur les performances du continent. On estime que la croissance au cours de l'année 2017 était de 4,4% sans le Nigéria et l'Afrique du Sud.

Les pays exportateurs de pétrole ont connu une légère amélioration de leur croissance par rapport à l'année 2016 avec une croissance de 0,8% en 2017. La croissance a été plus forte dans les pays ne disposant pas de ressources naturelles avec une croissance de 3,9%. Les pays de la région de l'UMEOA ont connu la croissance la plus forte au cours de cette année avec une moyenne de 6,4% et les pays de la CEMAC la croissance la plus faible avec une moyenne de 0,3%.

Même si elle a connu une reprise en 2017 par rapport à l'année 2016, la croissance en Afrique reste faible et fragile. Cette situation économique a pesé de tout son poids sur l'activité bancaire en général sur le continent et sur les performances du Groupe.

## Résultats économiques dans nos pays d'implantation

Les résultats économiques des pays d'implantation de AFG au cours de l'année 2017 sont marqués par une grande hétérogénéité. Il est possible de distinguer quatre groupes de pays avec des trajectoires différentes.

Le premier groupe des économies enregistrant les taux de croissance les plus élevées et comprend la Côte d'Ivoire, qui a enregistré le taux de croissance le plus élevé du continent (7,6%), et la Guinée avec un taux de 6,7% au cours de l'année passée.

Le second groupe comprend les pays non riches en matières premières avec de bons résultats au-dessus de la moyenne du continent avec le Bénin (5,4%), le Cameroun (4%) et Sao Tomé & Príncipe (5%).

Le troisième groupe comprend des pays qui ont connu une croissance en dessous de la moyenne du continent notamment la RDC (2,8%) et le Libéria (2,6%).

Enfin le dernier groupe comprend des pays qui traversent des crises politiques graves comme le Sud Soudan (-6,3%) ou économiques comme la Guinée Equatoriale (-7,4%) qui ont été à l'origine d'une chute vertigineuse de leurs performances économiques.

Ainsi, à l'image du continent les performances économiques des pays d'implantation du Groupe ont été faibles et fragiles. Cette situation économique aura un impact sur les activités de notre Groupe. Mais, en même temps, AFG a dans le cadre de sa stratégie de diversification renforcé sa présence dans les pays à fort potentiel et l'a réduite dans ceux à faible potentiel.



Case Mousgoum dans le Nord du Cameroun

« CHACUN EST MAÎTRE DE SON DESTIN. »  
Proverbe africain

## L'environnement bancaire et les transformations de l'industrie bancaire

### L'industrie bancaire a été marquée par trois tendances majeures au cours de l'année 2017.

La première concerne l'impact de la crise économique que connaît le continent sur les activités bancaires. En effet, la crise économique et la faiblesse de la croissance ont eu des effets négatifs sur les performances du secteur bancaire sur le continent. Ces effets ont été renforcés par l'augmentation des charges bancaires avec la mise en place des nouvelles normes dont la conformité.

Ainsi, l'industrie bancaire a connu une baisse de son bilan de l'ordre de -1,7% en 2016. En même temps, les revenus financiers ont connu une régression de 2,3% au cours de la même année.

La seconde tendance concerne les départs des grandes banques européennes pour se replier sur leurs espaces régionaux. Ainsi, la banque Barclays a cédé récemment sa filiale égyptienne à Attijari Wafa Bank. De son côté, CitiBank a également vendu sa filiale égyptienne à la banque égyptienne Commercial International Bank. D'autres grandes banques semblent également se préparer à faire des annonces dans le même sens, soit pour céder leurs filiales africaines, soit pour réduire leur participation.

Quatre raisons essentielles expliquent ce repli. La première est relative à l'application des règles de Bâle III, peu compatibles avec les spécificités et les besoins des économies africaines, qui se sont traduites par des exigences importantes en matière de fonds propres pour les groupes bancaires. Pour remplir ces nouvelles exigences, les banques européennes ont décidé de réduire leurs activités du haut du bilan qui exigent d'importants fonds propres ce qui a entraîné un recul de leurs activités de détail dans les pays africains.

La seconde raison est liée aux nouvelles exigences en matière de conformité mises en place par les institutions internationales et les organismes de supervision. Depuis quelques années la lutte contre le blanchiment d'argent et contre le financement du terrorisme ont été à l'origine de nouvelles procédures de contrôle pour s'assurer de la régularité des transferts et de l'ensemble des opérations bancaires. Or, certains pays africains attendent encore de mettre leurs législations en conformité avec les nouvelles

règles internationales ; ce qui ne facilite pas les opérations des grandes banques internationales et explique leur retrait du continent.

La troisième raison concerne la concurrence de plus en plus forte à laquelle sont soumises les banques européennes par de nouveaux groupes bancaires africains. Il faut mentionner que le paysage bancaire africain s'est beaucoup transformé durant ces dernières années avec l'émergence de nouveaux acteurs régionaux qui prennent de plus en plus une dimension internationale. On peut citer à ce niveau les groupes marocains comme la BMCE ou Attijari, ou le groupe ouest-africain Eco Bank ou notre groupe Afriland First Bank. Ces nouvelles entités ont connu une progression rapide qui trouve ses origines dans une meilleure appréhension du risque, une meilleure connaissance du marché et un engagement pour financer l'entrepreneuriat africain. Ces groupes constituent aujourd'hui d'importants concurrents aux grands groupes européens et parviennent à prendre des parts de marché de plus en plus croissantes.

Enfin, il faut noter les transformations profondes que connaît la banque de détail sous l'impact des nouvelles technologies et de la numérisation des services bancaires. Ainsi, le mobile banking et la fintech sont les nouveaux chevaux de bataille des banques africaines qui leur permettent de favoriser l'arrivée de nouveaux clients et l'accès au système bancaire. Or, les grandes banques européennes éprouvent de plus grandes difficultés à opérer ces transformations pour s'adapter aux mutations de la banque de détail en Afrique.

L'ensemble de ces facteurs explique le retrait des grandes banques européennes de la scène africaine. Ce repli pourrait s'accélérer lors des prochains mois ce qui ouvrirait la porte au développement des banques africaines. Une opportunité que notre Groupe AFG est en train de saisir en renforçant son développement sur les marchés africains, notamment dans les régions les plus dynamiques.

La troisième tendance concerne le développement rapide de la digitalisation de l'industrie bancaire sur le continent. En effet, les banques africaines réalisent d'importants investissements dans ce domaine. C'est également le cas pour AFG qui vise à accroître sa présence dans tous les segments du marché.



## AFG: progrès et réalisations en 2017

### L'environnement économique international, l'évolution des économies africaines et plus spécifiquement de nos pays d'implantation ont eu des effets sur les activités de nos différentes unités et du groupe en général.

Mais, en dépit de cet environnement difficile, le Groupe a poursuivi son développement au cours de l'année écoulée. Le Groupe a enregistré une augmentation rapide des dépôts auprès des différentes unités tout au long de l'année ce qui est un signe de confiance de la part de la clientèle.

Dans le cadre de sa politique prudentielle, le Groupe a revu à la hausse ses provisions au cours de l'année 2017. Cette année a également connu une augmentation des fonds propres du Groupe.

Par ailleurs, nous avons consolidé et renforcé les différentes unités afin de les doter des moyens de leur développement futur.

En Afrique centrale, le Groupe, malgré les difficultés, a maintenu ses positions et a poursuivi une politique prudente d'assainissement du portefeuille et de consolidation des différentes unités pour répondre aux standards mondiaux en termes de compliance. Les résultats dans cette région ont été marqués au cours de l'année écoulée par la conjoncture difficile des matières premières.

Le Groupe a poursuivi ses efforts de diversification dans les autres régions et son ouverture sur les grandes régions africaines. Ce choix stratégique s'est avéré pertinent et les unités du Groupe en Côte d'Ivoire, en RDC, au Libéria et en Guinée ont connu une importante progression de leurs activités qui devrait porter ses fruits et renforcer la rentabilité du Groupe lors des prochaines années.

Le groupe a ouvert au cours des dernières années deux chantiers majeurs pour son développement futur. Le premier concerne la digitalisation de nos activités et le Groupe a pris la décision stratégique de s'engager dans cette voie d'avenir pour l'industrie bancaire. D'importantes activités ont été digitalisées au sein du Groupe dont la gestion des paiements, la gestion des conventions de crédit ou la gestion du processus d'entrée en relation. Ce travail devrait se poursuivre au cours du prochain exercice et le Groupe a défini les nouvelles priorités dans ce domaine.

Le second chantier à trait au développement de la finance islamique. En coopération avec le Groupe de la Banque islamique le Groupe a renforcé ses activités

dans ce nouveau domaine porteur de la finance et nous sommes devenus l'un des plus importants acteurs de la finance islamique en Afrique. Nos filiales du Cameroun, de Guinée et de Côte d'Ivoire ont mis en place des fenêtres islamiques. Les autres filiales vont suivre en coopération avec le Groupe de la Banque islamique.

Enfin, il faut souligner une importante opération de croissance externe effectuée par notre unité en RDC avec la reprise d'une Banque ainsi que des actifs d'une institution financière. En effet, la première opération est la reprise par notre unité en RDC de l'Ex-Fibank SA suite à sa dissolution forcée par la Banque centrale du Congo en Juin 2017, reprenant ainsi les actifs et les passifs sains de cette institution pour un portefeuille d'environ 24 000 clients et un réseau de 12 agences. Ensuite la reprise par notre unité en RDC des actifs de I-Finance, l'une des plus grandes institutions de Microfinance de notre pays.

Ces opérations ont été menées en coopération avec la Banque centrale de la RDC, ce qui témoigne de la confiance du superviseur en notre institution.

Il faut également mentionner les deux partenariats stratégiques mis en place par notre unité en RDC avec le Gouvernement provincial dans la région de Lualaba et celui de la province de Tanganyika pour le montage de Fonds de garantie pour accompagner les PME dans les deux provinces. Ce partenariat est également un signe de confiance de la part des autorités locales dans notre expertise en matière d'accompagnement des PME dans leur développement.



« Si vous voulez aller vite, allez tout seul.  
Si vous voulez aller loin, allez avec les autres. »

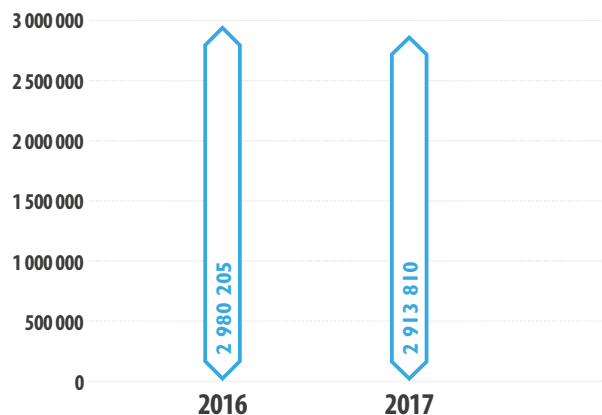
## Résultats financiers et d'exploitation

En dépit d'un contexte économique difficile, le Groupe a maintenu et a poursuivi le développement de ses résultats financiers. Plusieurs indicateurs sont significatifs de cette amélioration.

### Au niveau du bilan

Le **Total du bilan** a augmenté de 8% au cours de l'année 2016, atteignant 2 980 millions d'euros au 31/12/2016.

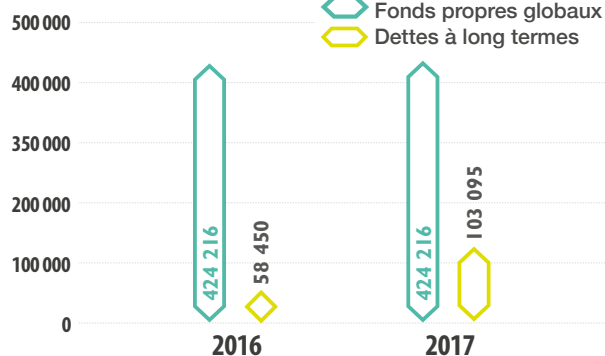
En milliers d'Euros



Le montant des capitaux propres s'est élevé à 245 millions d'euros au 31/12/2016, soit une augmentation de 6,4% par rapport à 2015.

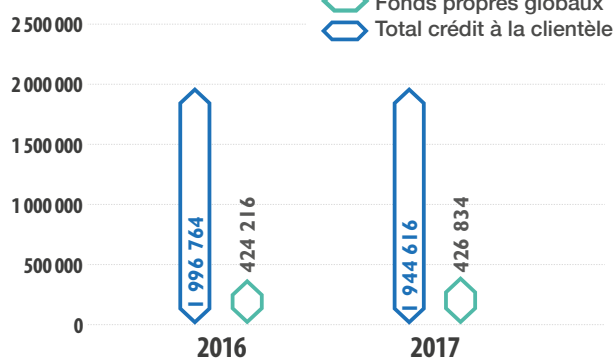
### Fonds propres

En milliers d'Euros

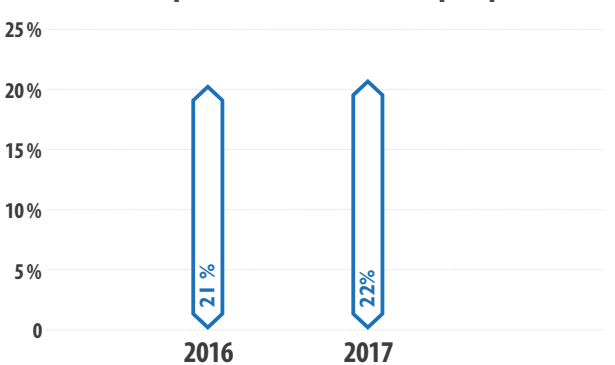


### Adéquation des fonds propres

En milliers d'Euros



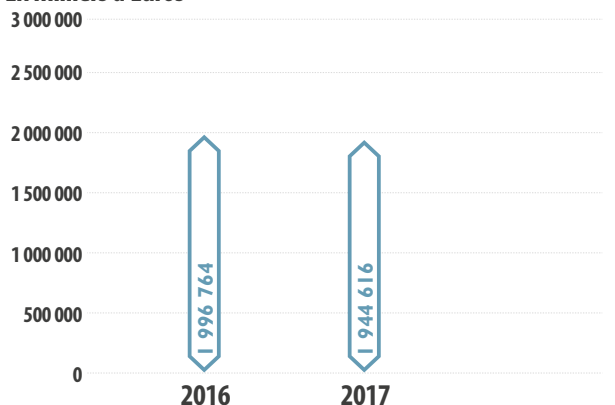
### Ratio d'adéquation des fonds propres



Le volume des crédits à la clientèle augmente de 7% pour atteindre 2 006 millions d'euros au 31/12/2016.

### Total crédit à la clientèle

En milliers d'Euros

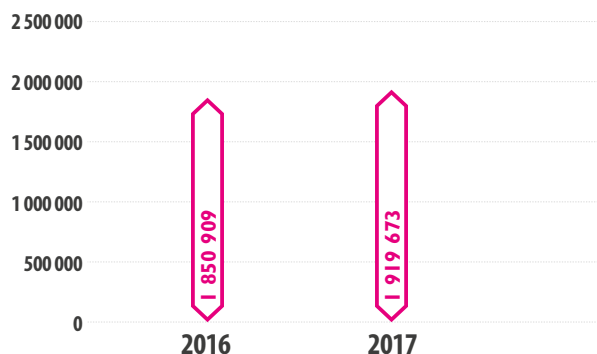


En revanche, le volume des dépôts au 31/12/2016 est de 1 840 millions d'euros, soit en légère baisse de 3% par rapport à l'année 2015.



### Total Dépôts clients

En milliers d'Euros

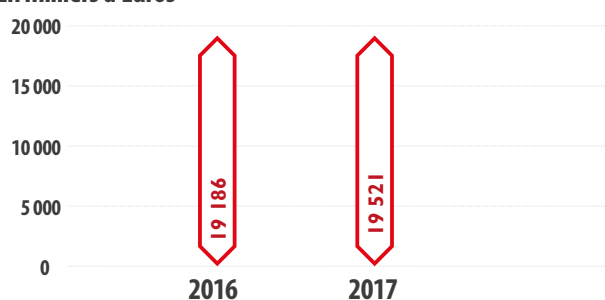


### Le compte d'exploitation

- La société enregistre un profit net global de 19 millions au 31/12/2016, un chiffre en augmentation de 5% par rapport à 2015.

### Résultat

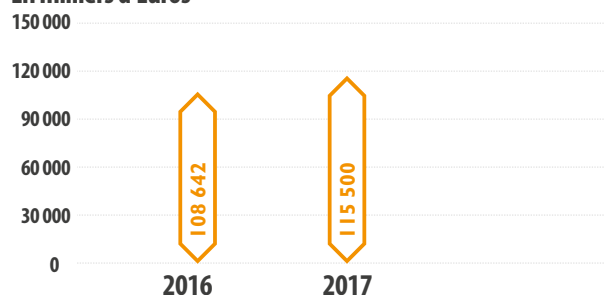
En milliers d'Euros



- L'augmentation du volume des crédits à la clientèle a en grande partie contribué à l'augmentation des revenus d'intérêts (+12%), qui s'élèvent au 31/12/2016 à 144 millions euros.

### Revenus d'intérêts

En milliers d'Euros



- Le résultat opérationnel de la période s'élève à 156 millions, en augmentation de 4% par rapport à l'exercice précédent

### Revenus d'exploitation

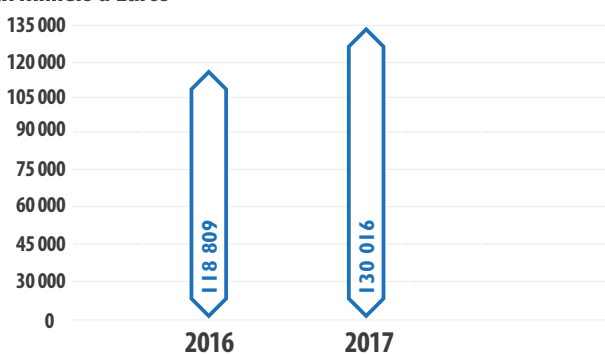
En milliers d'Euros



- Les charges d'exploitation sont bien maîtrisées et s'élèvent à 69 millions d'euros au 31/12/2016, soit 5% de moins comparé à l'année 2015.

### Charges d'exploitation

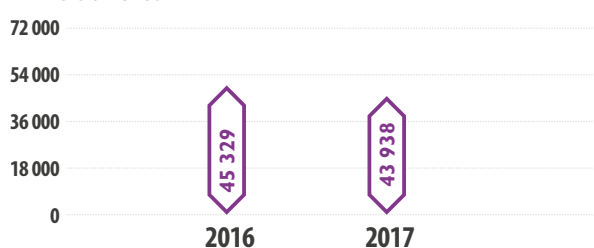
En milliers d'Euros



- Le résultat brut de la période est bénéficiaire et s'élève à 86 millions d'euros, soit une augmentation de 14%.

### BAIDA

En milliers d'Euros

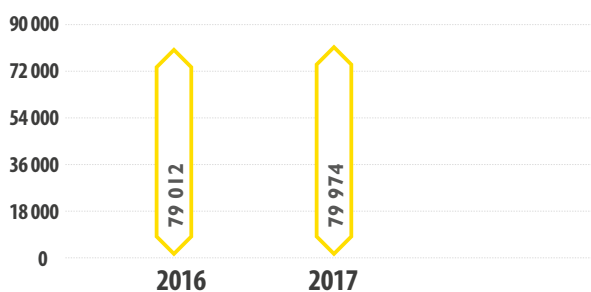


## Résultats financiers et d'exploitation

- Notre politique de prudence s'est traduite dans les comptes par un accroissement de 44 % du niveau global des dotations annuelle de provisions, qui s'élève au 31/12/2016 à 79 millions d'euros.

### Dotation aux provisions pour risques de crédits

En milliers d'Euros



**« Là où se trouve une volonté, il existe un chemin. »**

Winston Churchill

Au regard de l'évolution de l'économie mondiale, les risques sont devenus une question primordiale pour notre groupe, et nous y consacrons d'importants moyens techniques ainsi que des ressources humaines compétentes pour atténuer leur fréquence et leur impact, améliorant ainsi notre couverture contre les incertitudes de l'avenir.

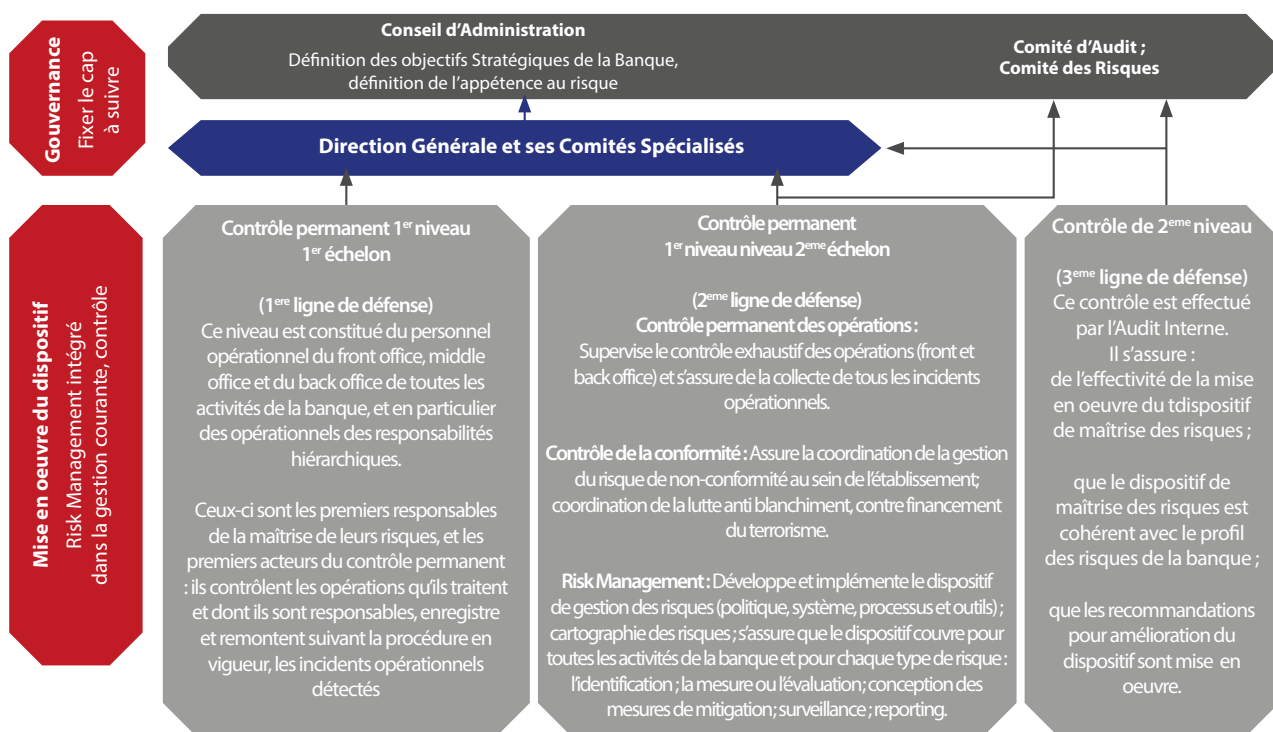
## I. Gouvernance des risques

La gouvernance des risques des unités du groupe AFG repose sur l'ensemble des principes suivants :

- Une forte implication du top management de l'unité dans le processus de gestion des risques et instauration d'une culture du risque, du Conseil d'administration (CA) à la Direction générale de l'unité ;
- Une définition claire des règles et procédures internes ;
- La nomination d'un responsable en charge de la gestion des risques qui rend compte directement au CEO et au Comité des risques du CA, en toute indépendance des unités opérationnelles ;
- La surveillance permanente du cadre de gestion des risques par des unités indépendantes (des autres unités opérationnelles) en charge de la gestion des risques auxquels sont exposées les unités opérationnelles ;
- La prise en compte de toutes les activités de l'unité par le cadre de gestion des risques ;

- L'élimination des conflits d'intérêts, notamment à travers le respect de la Charte d'éthique du Groupe et la séparation systématique des tâches ;
  - La conformité à la réglementation locale ;
  - L'alignement de la politique des risques de chaque unité à la politique générale du Groupe en la matière.
- Le Conseil d'administration de chaque unité dispose d'un Comité des risques chargé d'assurer le suivi de la mise en œuvre de la politique en matière de risques ;
- Le Conseil d'administration de chaque unité adopte sa propre politique de risques, sur proposition du Comité des risques.
- Pour apprécier la qualité du cadre de gestion des risques dans chacune de ses unités, le Groupe effectue sur une base périodique une évaluation qualitative et quantitative de leurs performances en appliquant la méthode CAMEL.

Le dispositif de gestion des risques dans les unités d'Afriland First Group est un modèle à trois lignes de défense dont l'architecture est la suivante :



# La Gestion du risque

Les trois lignes de défenses se déclinent ainsi qu'il suit :

## 1. Le contrôle permanent de premier niveau premier échelon.

Ce niveau est composé des opérationnels et de leurs supérieurs hiérarchiques. Ceux-ci sont les premiers responsables de la maîtrise des risques opérationnels

générés par les opérations qu'ils traitent. On compte sur cette ligne de défense deux niveaux de contrôles :

- Le contrôle avant et après validation par l'opérationnel,
- Le contrôle du supérieur hiérarchique.

## 2. Le contrôle permanent de premier niveau deuxième échelon.

Ce niveau est composé de trois unités indépendantes des unités opérationnelles, rattaché directement à la Direction Générale avec une ligne de reporting aux comités spécialisés du conseil d'administration.

• **le contrôle permanent des opérations** : Le contrôle permanent des opérations *conçoit les contrôles à mettre en oeuvre* à partir de la cartographie des risques par processus et activités produite par l'unité en charge de la gestion des risques, *coordonne le contrôle de proximité, effectue le contrôle au niveau du central, s'assure du contrôle exhaustif des opérations* par les agents du front office et back office à travers des missions de test sur le terrain.

• **L'unité en charge du contrôle de la conformité**  
Cette unité coordonne la gestion du risque de nonconformité. Elle intervient dans le dispositif de gestion des risques opérationnels à travers la surveillance des opérations remarquables conformément à la réglementation sur la Lutte Anti Blanchiment. Elle intervient également en s'assurant que toutes les exigences légales et réglementaires applicables sont prises en compte dans chaque procédure opérationnelle.

• **L'unité en charge de la gestion des risques**

Cette unité est garante du bon fonctionnement du dispositif de gestion des risques. Elle développe les outils pour la gestion de chaque type de risque, propose les projets de politique de gestion de chaque type de risque pour adoption par le Conseil d'Administration, surveille la mise en oeuvre des différentes politiques de risque. Cette unité est garante du développement de la culture du risque.

## 3. Le contrôle de 2<sup>ème</sup> niveau ou contrôle périodique

Ce contrôle est effectué par l'audit interne. Il s'assure :

- De l'effectivité de la mise en oeuvre du dispositif de gestion des risques et de sa conformité aux

exigences réglementaire en la matière ;

- Que le dispositif de gestion des risques est cohérent avec le profil des risques de l'unité bancaire ;
- Que les recommandations pour l'amélioration du dispositif sont mise en oeuvre.

## II. Politique de gestion du risque de crédit

### II-1 Gouvernance et objectifs de la gestion du risque crédit

Le Conseil d'administration de chaque unité adopte sur une base annuelle les seuils d'exposition (en alignement avec la stratégie globale de crédit du Groupe) qui définissent :

- Le plafond d'exposition au risque de crédit par secteur d'activité, pays et région (la détermination du plafond tient compte de tous les engagements – figurant au bilan ou hors-bilan) ;
- Le plafond d'exposition au risque de crédit par contrepartie unique ou groupe de sociétés apparentées ;
- La méthodologie de tarification.

Les objectifs généraux de la gestion du risque de crédit dans les unités d'Afriland First Group sont les suivants :

1. Permettre la croissance durable du portefeuille, en augmentant la valeur actionnariale à long terme ;
2. Parvenir à une diversification du portefeuille en termes d'exposition par contrepartie unique, par secteur d'activité et par région géographique ;
3. Assurer que le portefeuille des créances douteuses (entreprises et particuliers) n'excède pas les limites fixées par la politique de crédit ;
4. Assurer en permanence le strict respect des normes internes et des normes réglementaires ;
5. S'assurer que des contrôles adéquats soient effectués tout au long du cycle de vie du crédit, de la constitution du dossier et du décaissement jusqu'au remboursement et au recouvrement des impayés ;
6. Évaluer régulièrement la qualité du portefeuille de crédit tant dans les conditions normales qu'en situation de stress.

### II-2 Cadre de gestion du risque crédit

Le cadre de gestion du risque de crédit de chaque unité du Groupe s'appuie sur l'ensemble des principes suivants :

- La mise en œuvre du KYC (Know Your Customer – Connaissance du client) ;
- Assigner chaque client à un gestionnaire de portefeuille ;
- Faire analyser chaque demande de crédit par le département du risque de crédit ;
- Le respect scrupuleux des ratios prudentiels ;
- La définition de normes internes qui soient au moins autant strictes que les normes internationales sur les aspects liés à la couverture du risque de crédit ;
- Préférence de prêts amortissables à la pratique des découverts par l'unité ;
- La collégialité dans la décision d'approbation du crédit : les décisions individuelles sont formellement interdites ;
- Une surveillance indépendante du portefeuille de prêts (approche descendante) par le département en charge du risque.

### II.3 Politique globale du Groupe en matière de risques de crédit

Au regard du cadre de gestion du risque de crédit présenté ci-dessus, le Groupe a récemment adopté une nouvelle approche pour améliorer la gestion du risque de crédit dans ses unités. Cette approche s'articule comme suit :

#### II.3.1 Renforcement des capacités en matière de Décision de crédit à tous les niveaux

- Chaque dossier de demande de crédit est préalablement soumis pour avis au département des risques de l'unité. L'avis doit être motivé, écrit, inséré au dossier de demande dont il est une pièce constitutive et s'imposer à tous les comités de crédit, à savoir que le département en charge des risques ne peut lever son objection sur un dossier qu'après avoir obtenu des réponses satisfaisantes à ses préoccupations, avant toute décision éventuelle des membres du comité.
- Chaque dossier de demande de crédit est préalablement analysé par le département de la conformité qui rend un avis. L'avis doit être motivé, écrit, inséré au dossier de demande dont il est une pièce constitutive et s'imposer à tous les comités de crédit, à savoir que le département des risques ne peut lever son objection sur un dossier qu'après avoir obtenu des réponses satisfaisantes à ses

préoccupations, avant toute décision éventuelle des membres du comité.

- Tout dossier de crédit qui relève du Conseil d'administration d'une unité donnée doit avant tout être étudié par le comité spécialisé constitué par le Groupe. Le comité donne son avis motivé et écrit pour chaque dossier de demande de crédit. Ces avis sont une pièce constitutive du dossier de demande de prêt.

#### II.3.2 Politique spécifique en matière de découverts

La tendance avec la nouvelle réglementation est à la réduction de la pratique des découverts au profit des crédits amortissables ou des crédits ponctuels (spot) qui offrent des avantages aussi bien pour le client que pour l'unité.

➤ Avantages pour le client :

- Les montants empruntés par le client sont destinés à un usage particulier et requièrent par conséquent une meilleure gestion ;
- Le client a une meilleure maîtrise et un meilleur contrôle de son plan de trésorerie ;
- L'intérêt sur le crédit est optimisé (réduction des intérêts à payer).

➤ Avantages pour l'unité :

- Meilleure gestion du risque.

#### II.3.4 Précautions nécessaires

- L'interdiction de tout décaissement par anticipation d'un crédit avant que toutes les conditions du comité ne soient remplies ;
- La préférence accordée aux crédits amortissables ;
- L'octroi de financements uniquement aux entreprises rentables dans le temps. Les garanties du client ne constituent qu'une précaution supplémentaire ;
- Le décaissement de tout crédit amortissable ou ponctuel doit se faire après établissement d'un billet à ordre signé par le client et encaissable à l'échéance.

La mise en œuvre rationnelle de notre politique de gestion du risque de crédit nous a permis d'obtenir les résultats suivants en termes de diversification, de ratio des créances douteuses, et de ratio de couverture des garanties :

## La Gestion du risque

### II-4 Les outils de surveillance du risque de crédit

Des outils de surveillance du risque de crédit ont été conçus dans le but de permettre aux unités bancaires du Groupe d'avoir une connaissance approfondie de leur portefeuille de crédit, de manière à pouvoir identifier des tendances négatives et les inverser à temps.

Ces outils, ainsi que les méthodologies de mise en oeuvre ont été développés en fonction des sources de risques identifiés en amont tels que l'appartenance à un secteur d'activité précis, à un segment de clientèle donné, le niveau de concentration, ou le pays dans lequel l'entreprise exerce ses activités. Nous présentons ci-dessous quelques-uns de ces outils :

Outil	Objectif Principal	Objectifs Secondaires	Périodicité
Evaluation Trimestrielle de la sinistralité du portefeuille de crédit	Contribuer à la minimisation du Risque Sectoriel dans les Financements accordés par l'unité bancaire.	Informar la chaîne de décision crédit de l'unité bancaire sur le Risque Sectoriel par segment de clientèle et proposer des orientations.	Trimestrielle
		Evaluer périodiquement les Taux de créances en souffrance par Secteur d'Activité avec pour but l'identification des secteurs d'activité les moins risqué et des secteurs d'activités les plus risqués.	
		Mettre à Jour et Suivre les limites sectorielles	
		Evaluer la concentration par secteur d'activité au niveau des unités	
Suivi Mensuel de la Concentration du portefeuille de crédit	Minimiser le Risque de Concentration du Portefeuille de crédit	S'assurer du respect des limites de concentration définies.	Mensuelle
		Décèler les Unités ayant des évolutions à la hausse de la concentration de leur portefeuille d'une part, et les unités ne respectant pas les limites de concentration d'autre part.	
		Définir des stratégies de retour à la normale, ainsi que les délais	
Surveillance Mensuelle du Portefeuille des engagements 20/80	Surveillance individualisée du portefeuille de clients représentant en volume 80% des engagements de l'unité	S'assurer du suivi individualisé des clients de ce portefeuille	Mensuelle
		Veiller à la déconcentration en nombre, et Mensuelle par zone géographique des clients constituant ce portefeuille	
		Surveiller la sinistralité de ce portefeuille.	
Évaluation Trimestrielle de l'effort de recouvrement	Contribuer à la minimisation des créances impayées	Appréhender périodiquement les activités de la chaîne de recouvrement des créances de la First Bank,	Trimestrielle
		Fournir à chaque maillon de la chaîne de recouvrement les points d'amélioration de son activité	
		Établir une base de comparaison objective de tous les maillons de la chaîne de recouvrement	
Revue Mensuelle des ratios prudentiels et des Grands Risques	Assurer une conformité de l'unité bancaire aux Ratios prudentiels	Analyser périodiquement les Grands Risques de la Banque, Décèler les éléments pouvant être à l'origine du nonrespect des différents ratios prudentiels ou norme de gestion internes	Mensuel
		Déterminer les fortes variations du niveau des Engagements des Grands Risques	
		Proposer un plan de conformité en cas de non respect des Seuils des Grands Risques; Décèler et corriger les éventuelles incohérences existant dans les différents ratios.	
Evaluation annuelle des Décisions de Crédit	Assurer la Prise d'une Bonne Décision et d'une Mise en oeuvre correcte	Déterminer périodiquement le taux de Bonne Décision Prise En Montant (Montant de Crédits Accordés Sains/ Montant de Crédits Accordés) et le Taux de Défaut En Montant (Montant de Crédit En Défaut / Montant de Crédits Accordés) par GFC, par Analyste, par Unité, par Région et par Comité.	Annuelle
		Observer les indicateurs tels que le taux de crédits passés en impayés à partir de la première échéance, les découverts en défaut.	

Ces outils sont mis en oeuvre dans les unités bancaires du Groupe.



## II-5 Le sous-comité risque de crédit Groupe

Il a été créé au sein du Groupe un comité spécialisé qui a pour charge principale l'examen préalable suivant une approche risque et conformité, de toute demande de crédit provenant des unités bancaires dont la décision est de la compétence du Conseil d'Administration de ces unités.

Ce comité spécialisé dénommé sous-comité risque de crédit Groupe a pour rôle principal l'apport aux unités bancaires :

- D'une valeur ajoutée en matière d'identification de risque de crédit, en matière de conformité et prévention du risque juridique.
- De l'équité en matière de taux de crédit, et l'optimisation de la couverture des expositions par des garanties appropriées;
- D'une surveillance du respect des limites sectorielles.

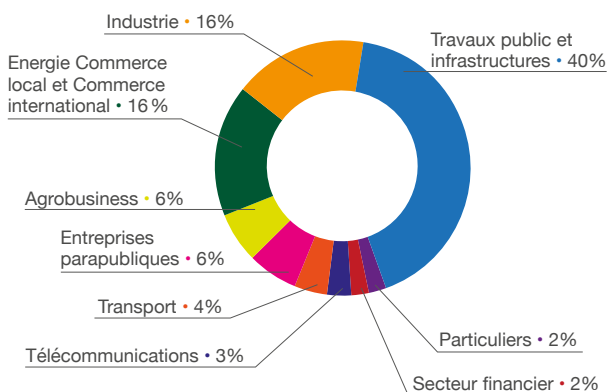
Ce sous-comité pluridisciplinaire est constitué de :

- Deux Vice-présidents exécutif du Groupe ;
- D'un Directeur Général de la plus grande filiale du Groupe ;
- Deux exécutifs du Groupe expérimentés en matière de risque de crédit ;
- Le responsable conformité du Groupe ;
- Le responsable risque du Groupe, qui en est le rapporteur.

Le sous-comité risque Groupe se tient tous les Lundi. Il donne son avis motivé et écrit à chaque dossier de demande de crédit, lequel fait partie des pièces du dossier de crédit à soumettre au comité Conseil d'Administration de l'unité.

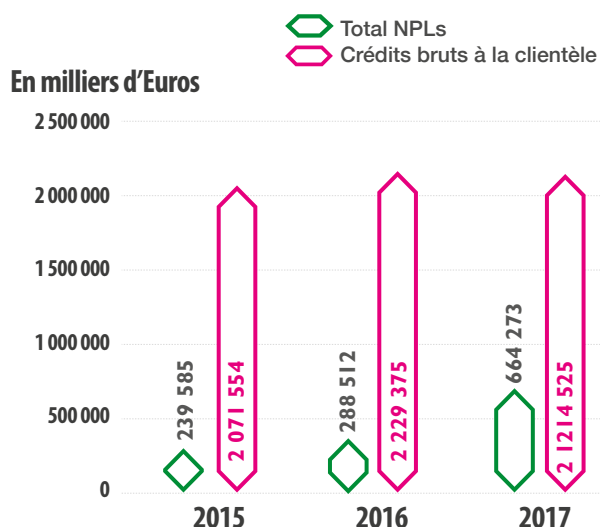
## Diversification au 31 décembre 2017

### Diversification du portefeuille de crédits consolidé



## Ratio de créances douteuses

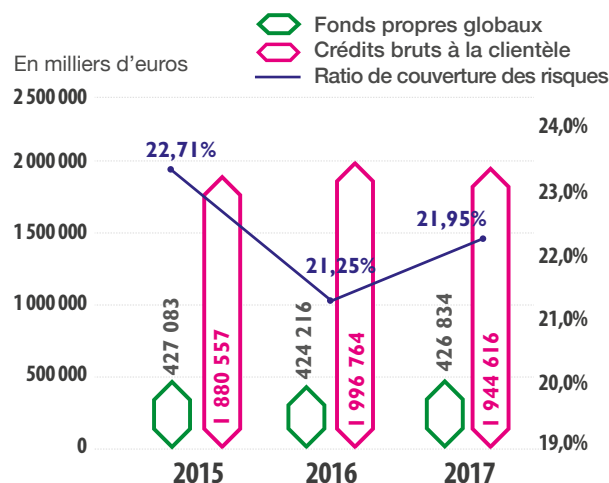
### Évolution du ratio des créances douteuses



La montée des crédits non performants s'explique par la prise en comptes des engagements sur les états et qui font l'objet des retards de paiements en raison de leurs difficultés de trésorerie. L'apurement de ces dettes et la poursuite de notre politique de crédit et de recouvrement devrait nous permettre de retrouver de la norme internationale de 6%.

## Ratio de couverture du risque de crédit

### Évolution du ratio de couverture du risque de crédit





## III. Politique de gestion des risques opérationnels

### III-1 Objectifs généraux et stratégie de la gestion des risques opérationnels (GRO)

Les unités d'Afriland First Group adoptent une approche prudentielle face au risque opérationnel. En effet, elles s'efforcent d'éviter les pertes opérationnelles par :

- la stricte application des procédures,
- une organisation des unités bancaires orientée vers l'approche processus,
- la mise en oeuvre des outils de gestion des risques opérationnels réglementaire et interne,
- la conception des contrôles à mettre en oeuvre à partir d'une cartographie des risques ;
- La surveillance de la mise en oeuvre effective des contrôles.

L'objectif général de la GRO est l'atténuation des risques opérationnels dans toute la mesure du possible grâce à un solide dispositif de contrôle des systèmes et des opérations, en tenant dûment compte des contraintes que font peser ces contrôles supplémentaires sur l'efficacité opérationnelle et la qualité du service.

Pour atteindre cet objectif général, le département GRO ou chaque unité s'attèle à :

- Susciter une prise de conscience des risques opérationnels au sein de l'organisation, à travers entre autres des séances annuelles de formation à l'intention de tous les employés ;
- Assurer le respect des exigences légales, réglementaires et des bonnes pratiques en matière de risques opérationnels ;
- Surveiller et renforcer les systèmes de contrôle interne afin d'assurer un suivi permanent et approprié des risques opérationnels ;
- Veiller au bon fonctionnement de l'ensemble des opérations en toutes circonstances en se dotant d'un plan de continuité de l'activité approprié ;
- Atténuer les risques opérationnels auxquels l'unité est exposée, en disposant d'une couverture d'assurance appropriée contre toute réclamation de tiers résultant d'erreurs et d'omissions, de fraudes d'employés ou de tiers et de catastrophes naturelles ;
- Élaborer des indicateurs clés de risques (ICR) et les surveiller en permanence, afin de pouvoir éventuellement détecter rapidement toute augmentation du risque de pertes potentielles ;

- Mettre en place un système efficace de surveillance et de reporting interne des risques opérationnels ;
- Instituer des contrôles afin d'atténuer, lors de leur processus d'approbation, tous les risques liés à chaque nouveau produit, processus, système ou nouvelle activité, ou encore à leurs versions modifiées. Ces risques doivent être identifiés et évalués en vue de leur atténuation ;
- Surveiller les risques opérationnels en s'aidant d'une base de données sur les incidents de risque opérationnel et des ICR.

### III-2 Dispositif de gestion des risques opérationnels en place

Le dispositif mis en place dans chaque unité du Groupe pour la gestion des risques opérationnels couvre toutes les activités et le personnel de l'unité. L'idée consiste à faire de chaque employé à son niveau un gestionnaire des risques. Le contrôle des risques opérationnels repose sur les principes suivants :

- L'application scrupuleuse des procédures KYC « Connaissance du client » ;
- La définition de procédures strictes (écrites) pour chaque opération ;
- La Mise en place de cinq niveaux de contrôle au sein de chaque unité du Groupe ;
- Une cartographie du risque opérationnel par le département du risque ;
- La définition et suivi des indicateurs clés de risques (ICR) ;
- La définition des normes prudentielles internes liées à la couverture des risques opérationnels. Ces normes prudentielles sont au moins aussi strictes que les normes internationales.

#### III-2.1 Procédures KYC (de connaissance du client)

Cette procédure s'applique dès l'entrée en relation du client avec l'unité. Elle entraîne pour chacune de nos unités l'obligation légale de connaître :

- L'identité exacte du client, son adresse et son domicile ;
- son activité et une justification de l'origine des fonds ;
- son statut juridique, son niveau d'endettement ainsi que ses proches ;
- son environnement commercial.

La mise en oeuvre de cette procédure constitue une mesure préventive et permet à l'Unité d'identifier les clients à risque. Cette procédure sert également d'instrument

indispensable dans la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement des activités terroristes, qui est l'une des priorités de notre Groupe.

### III-2.2 Procédures

Des procédures rigoureuses sont définies pour chaque opération, et chaque agent est tenu au respect scrupuleux de chacune d'elles. Les procédures doivent être écrites concernant les exigences réglementaires régissant l'opération, les exigences internes du Groupe, ainsi que les études et exigences propres au département du risque. La stricte application des procédures permet à l'Unité de minimiser les risques opérationnels.

### III-2.3 Niveaux de contrôle

Le contrôle est l'outil principal qui permet maîtriser le risque opérationnel. Les objectifs visés lors de la conception des contrôles dans chaque unité du Groupe, sont les suivants :

- S'assurer que les procédures sont respectées lors de l'exécution des opérations;
- Identifier et corriger les erreurs qui se sont produites pendant les opérations;
- Identifier les fraudes;
- S'assurer de la fiabilité des informations comptables.

Dans chacune de nos unités, il existe cinq niveaux de contrôle et ces niveaux sont mis en place progressivement en fonction du développement de l'activité :

1. Le premier niveau est le contrôle des opérations, qui peut être divisé en deux sous niveaux :
  - Contrôle par l'agent des opérations lui-même avant la validation de la transaction;
  - Contrôle par le gestionnaire de l'agent des opérations;
2. Le deuxième niveau de contrôle (Contrôle de premier niveau deuxième échelon) est effectué par le contrôleur permanent de proximité. Ce contrôle est réalisé au niveau de l'agence dans laquelle l'opération se déroule.
3. Le troisième niveau de contrôle est effectué par l'Analyste informatique.
4. Le quatrième niveau de contrôle est effectué par la comptabilité centrale de l'unité. Les documents comptables des diverses opérations effectuées dans les différentes agences sont transmis pour contrôle dans l'Unité avant d'être classés.
5. Le cinquième niveau de contrôle est effectué par le département de l'audit interne. Le département de

l'audit rend compte à la fois au Conseil d'administration via son comité d'audit et au Directeur général de l'unité.

### III-2.4 Cartographie des risques opérationnels par le Département du risque

Un processus est défini au sens de la norme ISO 9001(2015) comme : un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme les données d'entrée (input) en données de sortie (output).

La cartographie des processus d'une entreprise est une représentation graphique de tous les processus liés entre eux par des liens logiques d'informations, de matière ou de production. **Elle donne une vue d'ensemble de l'activité de l'entreprise et permet d'appréhender de façon objective l'organisation du travail.**

C'est un outil de gestion de l'organisation de l'entreprise de manière à pouvoir évaluer la performance de chaque processus, et identifier les risques par processus et activités.

Cette cartographie des processus a été mise en place dans les principales unités du Groupe, et fait partie de l'approche processus vers laquelle les unités s'orientent progressivement.

Un progiciel permettant entre autres la gestion de la cartographie des processus, de la cartographie des risques, de la base des incidents...etc. a été acquis dans l'une de nos plus grande unité bancaire et sera répliqué au fur et mesure du développement des activités des autres unités étendu à celles-ci

Ce progiciel permet à travers ses différents modules :

- De piloter de manière globale l'organisation de l'entreprise;
- D'organiser et de suivre L'architecture globale du système d'information;
- De modéliser et rédiger les procédures opérationnelles (langage BPM)
- De gérer toutes les étapes de cartographie et de gestion des risques conformément à la méthodologie réglementaire: la définition de l'environnement des risques, l'identification, l'analyse, le classement suivant les catégories bâloises, l'évaluation et le traitement des risques.
- La collecte des incidents et le suivi de la mise en oeuvre des plans d'actions;
- La gestion de l'évaluation du système de contrôle interne

# La Gestion du risque

## III-2.5 Définition et suivi des indicateurs clés de risque (ICR)

Ayant déjà mis en place des départements de risques et de la conformité dans nos principales Unités ainsi qu'au niveau du Groupe, nous envisageons à présent d'implémenter les ICR, en commençant par les plus grandes unités.

Les indicateurs clés de risques nous renseignent sur le risque de pertes potentielles futures. Ils permettent d'identifier par anticipation les domaines présentant des risques élevés et de prendre les mesures appropriées. Les seuils («déclencheurs») seront définis pour les ICR chaque fois que possible. L'évolution des ICR serviront d'indicateurs dans les systèmes d'alerte précoce pour la GRO. Plus précisément, les ICR doivent répondre aux objectifs suivants :

- Suivre les changements dans le profil de risque de certains processus ;
- Analyser les tendances et anticiper les pertes ;
- Modéliser les risques, les contrôles et les pertes ;
- Créer un environnement «sans surprise» et intégrer efficacement la gestion et l'évaluation des risques ;
- Définir clairement la tolérance à l'appétit du risque (en fixant

les seuils des ICR et les « déclencheurs » d'intervention) et la gestion quotidienne des risques courants dans divers processus d'exploitation et de support.

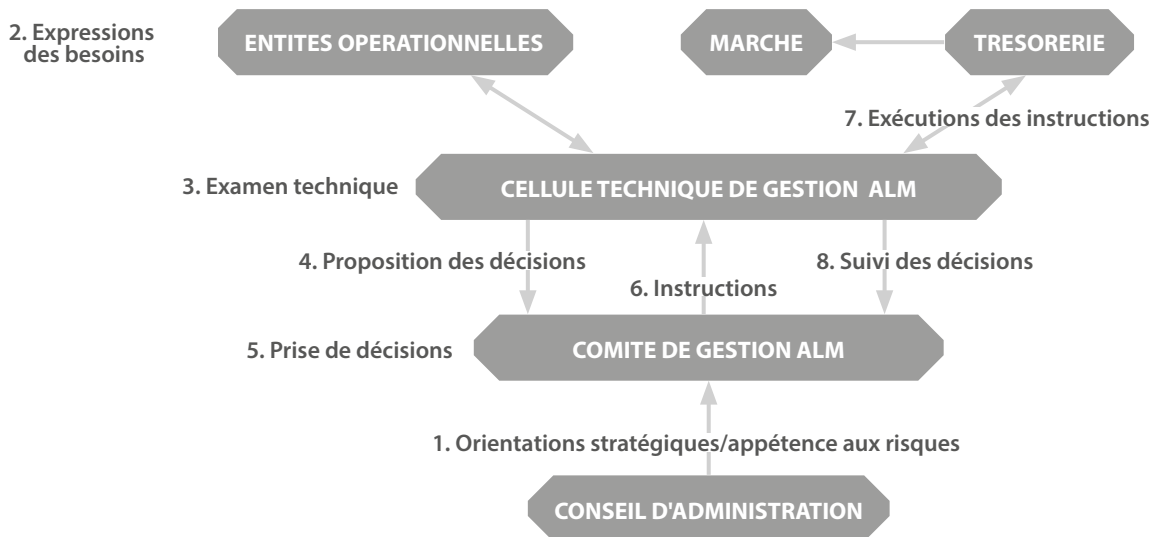
**Face à l'incertitude croissante qui caractérise l'environnement international, nos Unités se sont engagées depuis plusieurs années dans une politique de constitution d'importantes provisions pour risques généraux (au moins 1% du portefeuille de prêt sur une base annuelle) afin de se prémunir contre les incertitudes de l'avenir.**

**À la fin de 2017, notre chape de protection en termes de provision pour risques généraux s'élevait à compléter.... EUR.**

## IV- Gestion du Risque de liquidité, de taux d'intérêt et de change : Politique de gestion Actif-Passif

La gestion actif-passif (Asset Liability Management (ALM) est un outil de gestion stratégique pour gérer principalement les risques de liquidité, de change et de taux d'intérêt.

Le fonctionnement du dispositif de gestion ALM au sein de la banque est résumé dans le schéma ci-dessous :



## IV-1 Missions et fonctionnement du comité ALM

La politique de gestion actif-passif des unités bancaires d'Afriland First Group s'articule autour d'un comité de gestion Actif-Passif (Asset Liability Committee (ALCO)),

créé par la Direction Générale de chaque unité bancaire, et qui a la charge de coordonner toutes les activités concourant à protéger la valeur du bilan de l'unité bancaire.

Les principales missions du comité ALCO sont les suivantes :

- Proposer au Conseil d'Administration une politique en matière de collecte de ressources et de distribution des crédits, en adéquation avec la réglementation prudentielle et les catégories d'actifs et de passifs sur lesquelles la banque exerce son activité ;
- Examiner l'adéquation entre les différentes catégories d'actifs et de passifs comptabilisées au bilan, en matière notamment de maturité et de taux ;
- Examiner les règles d'écoulement des différentes catégories d'actifs et de passifs et les résultats des scénarios de crise développés à cet égard.
- Trancher dans les propositions d'actions qui lui sont soumises ;
- Toujours au regard des objectifs globaux présents et futurs du bilan, juger de l'opportunité de propositions commerciales ou financières ;
- Arbitrer les divergences entre les fonctions commerciales et financières: Certaines actions commerciales présentent des risques financiers qu'il s'agit de limiter ou de couvrir. Inversement de trop fortes contraintes financières risquent d'handicaper le développement commercial. Au regard des équilibres globaux du bilan, le comité rend ses arbitrages.
- Suivre l'exécution des décisions entièrement prises. Le comité prend des décisions et se donne les moyens d'en suivre dans le temps l'exécution, afin de circonscrire à temps tout effet non désiré, ou même de changer d'orientation parce que les anticipations premières ne sont plus pertinentes.
- Proposer à la Direction Générale et au Conseil d'Administration une politique de gestion et de financement de la trésorerie, notamment des types d'instruments sur lesquels le service de la trésorerie est autorisé à intervenir et les limites d'engagement qui lui sont ouvertes.

Le comité ALCO se tient une fois tous les mois, ou sur convocation de son président.

#### IV-2 l' Equipe technique ALM

La cellule technique ALM est constituée d'une équipe pluridisciplinaire d'analyste de risque, trésorier, contrôleur financier, et de comptable. Ces personnes sont chargées de la préparation des comités ALM, et de la surveillance des indicateurs de risque Actif-Passif.

Pour mener à bien cette tâche, leurs missions sont les suivantes:

- Etablir un diagnostic périodique (mensuel) à travers les outils de gestion Actif-Passif. Cela se fait par la collecte et le retraitement de l'ensemble des données du bilan et du hors bilan.
- Définir et mettre à jour la grille de tarification des crédits. L'objectif étant d'améliorer la détermination du taux de base bancaire par maturité.
- Effectuer les rapports de surveillance des indicateurs de risque ALM à destination des membres du comité ALM.

#### IV-3 Composition du comité ALM et modèle type d'ordre du jour de réunion

##### ➤ Composition type du comité ALM

Le comité ALM est constitué des membres titulaires suivant :

**Président :** Le Directeur Général ou un de ses Adjoint

**Membres :** Le responsable de la comptabilité

Le responsable de crédit et Engagements

Le responsable de la trésorerie

Le responsable des risques

Le responsable du contrôle permanent des opérations

Le responsable du commercial

Le responsable du Contrôle de gestion

##### ➤ Ordre du jour type d'une réunion

- Suivi de l'exécution des décisions des réunions précédentes
- Points de situation
- Evolution du bilan et de la marge d'intérêt
- Rentabilité des crédits
- Gestion des risques financiers
  - Risque de liquidité
  - Risque de taux
  - Risque de change
- Fonds propres
- Conformité
  - Suivi des ratios règlementaires
  - Veille réglementaire dans les domaines couverts par L'ALCO
- Objectifs à moyen terme
- Divers

Nous avons déjà mis en oeuvre cette politique dans deux de nos plus grandes unités bancaires, et nous sommes en train de l'étendre progressivement aux autres unités bancaires.

## Gouvernance d'entreprise

Nos principes de gouvernance d'entreprise sont conçus pour soutenir notre objectif de rentabilité durable, ainsi que pour créer de la valeur et protéger les intérêts de nos parties prenantes

Nous avons l'intime conviction que seules la transparence, l'intégrité, l'équité et la responsabilité peuvent assurer la confiance de nos parties prenantes. La manière dont nous interagissons avec ces derniers est donc cruciale pour notre activité et notre développement. Nous croyons fermement qu'une gouvernance d'entreprise saine et transparente aide les parties prenantes à évaluer la qualité de notre institution et de notre gestion.

La gouvernance d'entreprise d'Afriland First Group est conforme aux normes suisses ainsi qu'aux normes internationalement acceptées.

### Notre cadre de gouvernance d'entreprise

Notre philosophie, nos politiques et nos procédures en matière de gouvernance d'entreprise sont déclinées dans une série de documents qui régissent notre organisation et notre gestion.

Ces documents d'entreprise comprennent les statuts, les lignes directrices et règlements organisationnels, les chartes du Conseil d'administration et de chacun de ses comités, ainsi que le code de conduite qui est le Guide de l'agent.

Le Conseil d'administration a adopté un ensemble de lignes directrices en matière de gouvernance d'entreprise visant à expliquer et à promouvoir une bonne compréhension de notre structure de gouvernance.

### Nos actionnaires

Nous sommes résolument engagés à la participation des actionnaires à notre processus décisionnel. Nous adhérons entièrement au principe de l'égalité de traitement de tous les actionnaires et n'imposons aucune restriction à la propriété d'actions et aux droits de vote.

L'avis de convocation de l'Assemblée générale des actionnaires est envoyé au moins 21 jours avant la date de sa tenue pour s'assurer qu'ils disposent de suffisamment de temps pour prendre part au processus décisionnel.

Le Conseil d'administration s'engage à présenter des informations financières et de gestion complètes et détaillées pour faciliter la communication avec les actionnaires et au sein de l'entreprise, aidant ainsi au processus décisionnel des actionnaires.

Dans le cadre de nos efforts permanents en matière de promotion d'une bonne gouvernance d'entreprise, nous

encourageons les investisseurs à prendre activement part à l'Assemblée générale annuelle et à exercer leurs droits de vote.

### Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est responsable en dernier ressort d'assurer le succès du Groupe et de créer une valeur actionnariale durable, dans un cadre de contrôles efficaces et prudents.

Le conseil d'administration décide de la stratégie et est chargé de l'orientation générale, de la supervision et du contrôle du Groupe et de sa gestion, tout en veillant au respect des lois, règles et règlements en vigueur.

Les actionnaires élisent chaque membre du conseil d'Administration individuellement, ainsi que les membres du Comité.

En 2017, le Conseil d'Administration était composé de 6 personnes

Nom	Année de nomination	Fonction
Dr Paul KAMMOGNE FOKAM	2008	Président
M.Elson Ng KENG KWANG	2012	Administrateur non exécutif
Dr Abdelhakim Ben HAMMOUDA	2015	Administrateur non exécutif
M.Bernadeus ZWINKELS*	2010	Administrateur non exécutif
M.Valery KAMMOGNE FOKAM	2009	Administrateur non exécutif
M.Thomas VOGEL	2016	Administrateur non exécutif

Le Conseil d'Administration constitue à son tour les comités du Conseil d'Administration et nomme leurs présidents respectifs ainsi que le Secrétaire exécutif du Groupe.

Le Conseil d'Administration comprend deux comités permanents: le Comité d'audit et de risques et le Comité de gouvernance d'entreprise et des ressources humaines

### Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit supervise l'activité de l'Audit interne de la Banque, s'assure que ce dernier dispose des ressources et des compétences nécessaires à l'accomplissement de sa mission et joue le rôle d'interface entre le Conseil d'Administration et l'Autorité d'audit.

L'un de ses trois membres est administrateur indépendant (\*). Le Comité d'audit et de risques se réunit au minimum trois fois par an.

\* jusqu'en juin 2017



### Comité d'audit et de risques

Nom	Année de nomination	Fonction
M.Elson Ng KENG KWANG	2013	Président
M.Bernadeus ZWINKELS*	2013	Administrateur Membre
M.Valery KAMMOGNE FOKAM	2013	Administrateur Membre

### Comité de gouvernance d'entreprise

Nom	Année de nomination	Fonction
M.Valery KAMMOGNE FOKAM	2016	Président
M.Thomas VOGEL	2016	Administrateur Membre
M.Joseph TOUBI	2016	Membre

### L'indépendance des membres du Conseil d'administration est régie par des principes spécifiques.

Le Conseil se compose de quatre administrateurs non exécutifs sur les sept que compte le Groupe, dont trois réputés indépendants. Le caractère d'indépendance est déterminé par le Conseil sur la base non seulement des critères énoncés dans les Lignes directrices en matière de gouvernance d'entreprise, mais également des lois applicables et des normes d'inscription.

Nos normes en matière d'indépendance font également l'objet d'une évaluation périodique à l'aune de nouvelles normes de meilleures pratiques.

Dans notre Groupe, un administrateur ne sera pas réputé « indépendant » si :

- Il est ou a été salarié du Groupe au cours des trois dernières années ;
- Un membre de sa famille immédiate est, ou a été au cours des trois dernières années, membre de la haute direction ;
- Un membre de sa famille immédiate ou lui, a reçu pendant une quelconque période de douze mois au cours des trois dernières années plus de 120 000 CHF comme rémunération directe du Groupe (à l'exclusion de la rémunération versée en contrepartie des services fournis à titre d'administrateur ou liée aux comités du conseil) ;

- Il est un associé actuel ou un salarié de l'auditeur interne ou externe du Groupe ;
- Un membre de sa famille immédiate est un salarié actuel de l'auditeur interne ou externe du Groupe ;
- Un membre de sa famille immédiate ou lui, est ou a été au cours des trois dernières années, membre de la haute direction d'une autre société au sein de laquelle l'un des membres actuels de l'équipe dirigeante du Groupe siège ou siégeait alors au comité de rémunération ;
- Un membre de sa famille immédiate est membre de la haute direction d'une société qui a effectué en faveur du Groupe ou reçu de celui-ci des paiements qui dépassent, au cours de l'un quelconque des trois exercices financiers, le plus élevé des montants suivants, soit 1 000 000 CHF ou 2 % des produits d'exploitation bruts consolidés de cette société ;
- Il a conclu des contrats de consultation avec le Groupe ;
- Il exerce tout autre mandat du Conseil qui est susceptible de porter atteinte à son indépendance.

En 2017, le Conseil d'administration comptait 2 administrateurs indépendants

Nom	Année de nomination	Fonction
M.Bernadeus ZWINKELS*	2016	Administrateur indépendant
M.Thomas VOGEL	2016	Administrateur indépendant

### Procédures et présidence du Conseil d'administration

Afin de permettre aux administrateurs d'exercer pleinement leurs compétences et d'assurer la pleine efficacité de la contribution de chacun d'entre eux, une charte d'administrateur en dix points a été élaborée conformément aux règles d'indépendance, d'éthique et d'intégrité attendues d'eux.

#### • Administration et intérêt social

L'administrateur doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise. Il doit, quel que soit son mode de désignation, se considérer comme représentant l'ensemble des actionnaires et il prend également en compte les attentes des autres parties prenantes.

\* jusqu'en juin 2017



## • Respect des lois et des statuts

L'administrateur doit prendre la pleine mesure de ses droits et obligations. Il doit notamment connaître et respecter les dispositions légales et réglementaires relatives à sa fonction, les codes et bonnes pratiques de gouvernance applicables, ainsi que les règles propres à la société résultant de ses statuts et du règlement intérieur de son Conseil.

## • Exercice des fonctions

L'administrateur exerce ses fonctions avec indépendance, intégrité, loyauté et professionnalisme.

## • Indépendance, courage et devoir d'expression

L'administrateur veille à préserver en toute circonstance son indépendance de jugement, de décision et d'action. Il s'interdit d'être influencé par tout élément étranger à l'intérêt social qu'il a pour mission de défendre.

Il alerte le Conseil sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de l'entreprise.

Il a le devoir d'exprimer clairement ses interrogations et ses opinions. Il s'efforce de convaincre le Conseil de la pertinence de ses positions. En cas de désaccord, il veille à ce que celles-ci soient explicitement consignées aux procès-verbaux des délibérations.

## • Indépendance et conflits d'intérêts

L'administrateur s'efforce d'éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la société. Il informe le Conseil de tout conflit d'intérêt dans lequel il pourrait être impliqué. Dans les cas où il ne peut éviter de se trouver en conflit d'intérêt, il s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les questions concernées.

## • Loyauté, bonne foi et devoir de réserve

L'administrateur agit de bonne foi en toute circonstance et ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de la société.

Il s'engage personnellement à respecter la confidentialité totale des informations qu'il reçoit, des débats auxquels il participe et des décisions prises.

Il s'interdit d'utiliser pour son profit personnel ou pour le profit de quiconque les informations privilégiées auxquelles il a accès. En particulier, lorsqu'il détient sur la société où il exerce son mandat d'administrateur des informations non rendues publiques, il s'interdit de les utiliser pour effectuer ou faire effectuer par un tiers des opérations sur les titres de celle-ci.

## • Professionnalisme et implication

L'administrateur s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

Il s'assure que le nombre et la charge de ses mandats d'administrateur lui laissent une disponibilité suffisante, particulièrement s'il exerce par ailleurs des fonctions exécutives.

Il s'informe sur les métiers et les spécificités de l'entreprise, ses enjeux et ses valeurs, y compris en interrogeant ses principaux dirigeants.

Il participe aux réunions du Conseil d'administration et aux comités spécialisés dont il est membre avec assiduité et diligence.

Il assiste aux Assemblées générales d'actionnaires.

Il s'efforce d'obtenir dans les délais appropriés les éléments qu'il estime indispensables à son information pour délibérer au sein du Conseil en toute connaissance de cause.

Il s'attache à mettre à jour les connaissances qui lui sont utiles et demande à l'entreprise les formations qui lui sont nécessaires pour le bon exercice de sa mission.

## • Professionnalisme et efficacité

L'administrateur contribue à la collégialité et à l'efficacité des travaux du Conseil et des comités spécialisés éventuellement constitués en son sein. Il formule toute recommandation lui paraissant de nature à améliorer les modalités de fonctionnement du conseil, notamment à l'occasion de l'évaluation périodique de celui-ci. Il accepte l'évaluation de sa propre action au sein du Conseil.

Il s'attache, avec les autres membres du Conseil, à ce que les missions d'orientation et de contrôle soient accomplies avec efficacité et sans entraves. En particulier, il veille à ce que soient en place dans l'entreprise les procédures permettant le contrôle du respect des lois et règlements dans la lettre et dans l'esprit.

Il s'assure que les positions adoptées par le Conseil font l'objet, sans exception, de décisions formelles, correctement motivées et transcrites aux procès-verbaux de ses réunions.

## • Application de la Charte

S'agissant de principes essentiels au bon fonctionnement d'un Conseil d'administration, les administrateurs s'efforcent de veiller à la bonne application de la Charte au sein des Conseils auxquels ils participent.

Dans le cas où un administrateur n'est plus en position d'exercer ses fonctions en conformité avec la Charte, soit de son propre fait, soit pour toute autre raison y

compris tenant aux règles propres à la société où il exerce son mandat, il doit en informer le Président du Conseil d'administration, rechercher les solutions permettant d'y remédier et, à défaut d'y parvenir, en tirer les conséquences personnelles quant à l'exercice de son mandat.

**• Valeurs du Groupe**

L'administrateur souscrit aux valeurs d'Afriland First Group, notamment: professionnalisme, partenariat, esprit d'équipe, création de la valeur et éthique qu'il s'engage à promouvoir et à assurer la mise en œuvre. En conséquence, en prenant ses décisions, il tient compte non seulement de leur impact financier et économique, mais considère également leur effet sur les relations sociales, la satisfaction des clients et de l'intérêt général des communautés dans lesquelles le Groupe opère. Tout administrateur adhère à la présente Charte en acceptant sa fonction. Lorsqu'il cesse de s'y conformer, il en tire les conséquences en remettant son mandat au Conseil d'administration.

**Évaluation du Conseil d'administration**

**• Participation aux réunions**

Les membres du Conseil d'administration sont tenus d'assister à toutes les réunions du Conseil et des comités dont ils sont membres. Le Président peut autoriser des exceptions. Le Président prend part à toute réunion de comité de son choix en qualité d'invité.

Le tableau ci-dessous illustre la participation aux réunions pour l'année considérée.

Nom	Nombre de réunions	Nombre de participations
Dr Paul KAMMOGNE FOKAM	3	3
M.Elson Ng KENG KWANG	3	3
Dr Abdelhakim Ben HAMMOUDA	3	3
M.Bernadeus ZWINKELS	1	1
M.Valery KAMMOGNE FOKAM	3	3
M.Thomas VOGEL	3	3

**• Autres critères**

Dans notre institution, l'évaluation des administrateurs repose sur le principe d'auto-évaluation. Le processus d'évaluation comprend l'identification des domaines d'évaluation, l'élaboration d'un questionnaire portant sur les domaines d'évaluation, l'administration du questionnaire avec barème de notation à chaque administrateur individuellement.

Le Conseil statue sur le rapport et élabore un plan d'action.

Les autres critères principaux dans l'évaluation des administrateurs sont les suivants :

- Contribution à la réflexion stratégique du Conseil ;
- Contribution au développement de l'activité ;
- Contribution à la gestion des risques.

**Gestion des conflits d'intérêts et des informations sensibles**

Notre atout le plus précieux est notre réputation d'intégrité et d'équité en affaires. Notre institution encourage ses salariés à faire rapport en interne de tout cas de violation des lois, règles, règlements ou du Code de conduite.

Les rapports sont adressés directement au superviseur hiérarchique concerné et aux responsables du département des affaires juridiques et de la conformité ou, le cas échéant, directement au niveau hiérarchique correspondant conformément à nos politiques et procédures.

Cette année, nous entendons mettre en place un numéro d'urgence de dénonciation des écarts, un outil supplémentaire de dissuasion des manquements aux lois, règlements ou à l'éthique.

Lorsque ces écarts sont supposés avoir été commis par le Directeur général ou les hauts responsables financiers (directeur financier, directeur comptable ou du contrôle ou des personnes exerçant des fonctions similaires), les rapports doivent être adressés au Chairman ou au Comité d'audit du Conseil d'administration.

Dans notre groupe, toute forme de représailles contre un salarié qui ferait de tels rapports de bonne foi est interdite.

Notre atout le plus précieux est notre réputation d'intégrité et de loyauté. Notre institution encourage



## Gouvernance d'entreprise

ses employés à signaler les infractions aux lois, règles, règlements ou au Code de conduite interne.

Le processus de dénonciation est sous la supervision du Comité d'audit du Conseil d'administration.

Toute personne extérieure à notre institution et désireuse de dénoncer un manquement aux lois, règles et règlements ou au Code de conduite peut le faire en saisissant directement par écrit le Secrétaire du Conseil d'administration.

### Audit

#### • Audit interne

Dans notre Groupe, l'audit interne est une fonction indépendante et objective qui exerce une fonction d'assurance indépendante et objective visant à ajouter de la valeur à nos opérations. Il soutient également le Groupe dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité, et aide le Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance.

S'appuyant sur une approche systématique et rigoureuse, l'équipe d'audit interne évalue et améliore l'efficacité de nos processus de gestion, de contrôle et de gouvernance des risques.

L'audit interne est chargé d'effectuer des vérifications périodiques conformément à la Charte d'audit interne approuvée par le Comité de d'audit.

Sur la base des résultats de son évaluation, l'audit interne fixe des objectifs d'audit annuels détaillés, en définissant les domaines clés de risques et en précisant les besoins en ressources pour approbation par le Comité d'audit.

Le Chef de l'audit interne fait rapport au Comité de vérification autant de fois que nécessaire. L'audit interne coordonne ses opérations avec celles de l'auditeur externe pour une meilleure efficacité.

#### • Audit externe

L'audit fait partie intégrante de la gouvernance d'entreprise.

Tout en préservant leur indépendance, les auditeurs externes coordonnent étroitement leur travail avec l'audit interne du Groupe. Le comité d'audit et, en dernier ressort, le Conseil d'administration, veillent à l'efficacité des travaux d'audit.

Notre auditeur externe statutaire est Deloitte SA, Rue du Pré-de-la-Bichette 1, 1202 Genève (Suisse). Mandat a été préalablement confié à Deloitte pour l'exercice.

Parallèlement à notre culture d'entreprise faite de valeurs africaines et d'un engagement pour l'émergence d'un capitalisme social africain capable de mener à l'autonomie du continent, l'adhésion au Groupe (Famille FIRST) s'explique aussi par une stratégie dynamique et active en matière des ressources humaines.

La stratégie de ressources humaines du Groupe s'inscrit dans une dynamique tournée vers la valorisation, la formation et la responsabilisation de notre personnel que nous considérons comme le principal actif du Groupe.

La stratégie de ressources humaines du Groupe a été définie dans le cadre du guide de l'agent qui constitue un document essentiel et définit des approches novatrices notamment en matière d'appréciation des performances des agents qui met l'accent sur l'auto-évaluation. Cette charte définit la philosophie du Groupe et de son action qui cherche la satisfaction optimale de la clientèle et de l'intérêt de la clientèle sa priorité.

Le Guide de l'agent comporte des règles d'éthique, de déontologie et les normes à respecter par les agents du Groupe dans l'exercice de leurs fonctions. Ce Guide spécifie de manière claire que dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions, les agents évitent toute forme de discrimination et, en particulier, toute discrimination fondée sur la race, la région, le sexe, les convictions religieuses, l'âge, l'infirmité physique ou les opinions politiques.

Ce Guide met l'accent sur l'indépendance des agents, la prévention des conflits d'intérêt et la proscription des activités de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme.

Notre stratégie de gestion des ressources humaines s'articule autour de quatre composantes essentielles :

### **1. Mise en place de procédures claires et compétitives de recrutement :**

Le Groupe a mis en place des procédures claires en matière de recrutement en cinq étapes.

1. Analyse et sélection des dossiers de candidatures
2. Test écrit
3. Les candidats admis passent un test oral
4. Formation dans une école spécialisée des candidats admis au test oral

5. Les candidats ainsi formés et nantis de leurs certificats de formation spécialisée sont intégrés au sein du Groupe ( Famille FIRST).

Ces procédures permettent d'assurer la grande transparence des processus et leur donne un caractère juste et équitable.

### **2. Mise en place d'un système de formation :**

Le Groupe accorde une importance particulière à la formation. Dans ce cadre, il a conclu un partenariat avec la Business School et plus spécifiquement son Institut de Business Excellence Academy (BEA) qui assure des formations spécifiques et spécialisées en six mois dans les domaines technique, managérial et philosophique.

Parallèlement à ces formations, le Groupe a mis en place un cycle annuel de formation à l'intention de ses cadres dirigeants aux niveaux les plus élevés.

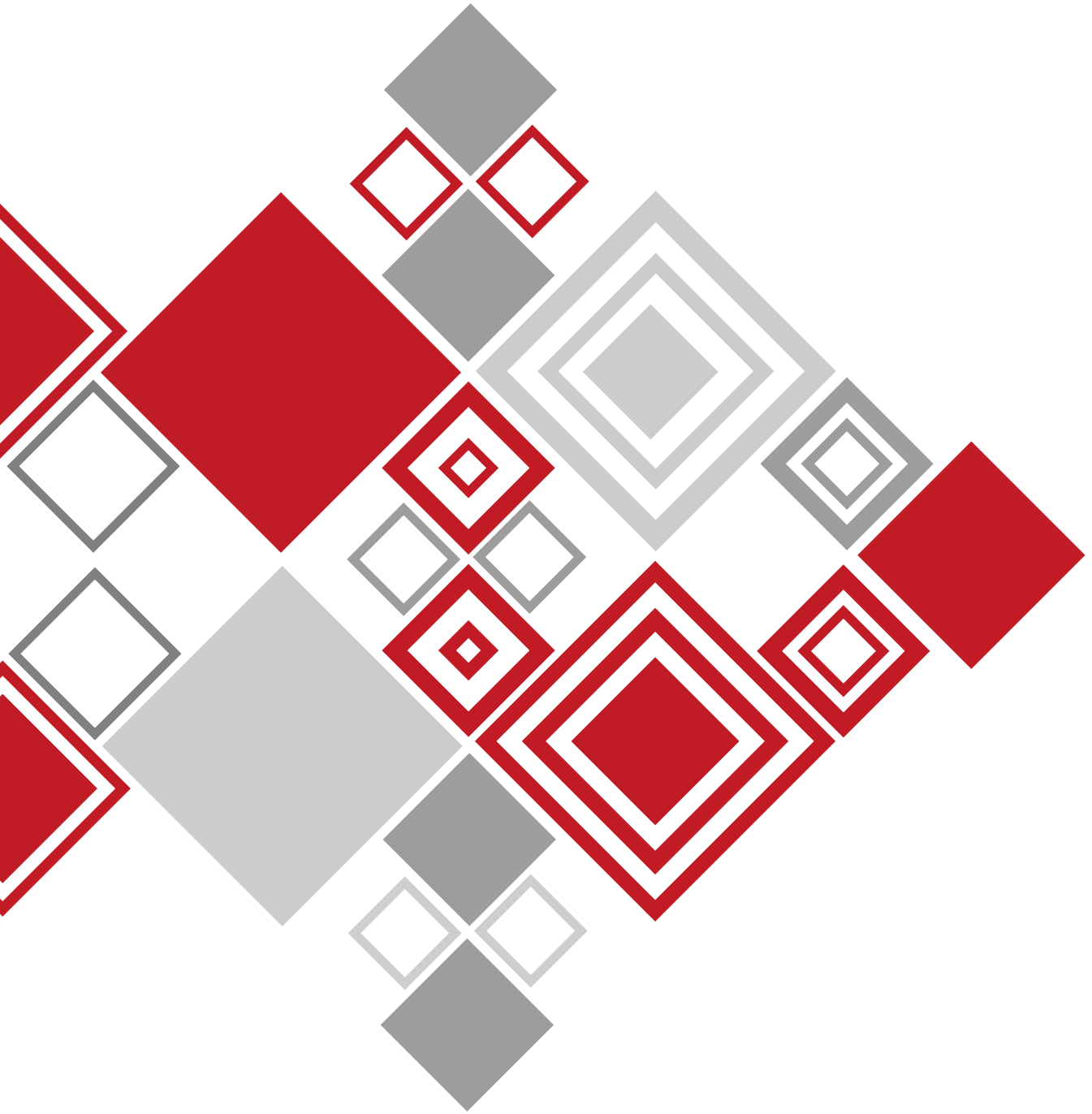
### **3. Mise en place d'un plan de carrière du personnel :**

Le Groupe a mis en place un plan de carrière pour l'ensemble du personnel qui assure leur autonomie, leur liberté et leur indépendance et garantit l'épanouissement de chacun et la cohésion d'ensemble.

### **4. Mise en place d'un système d'auto-évaluation :**

La famille FIRST accorde une grande liberté et responsabilité au personnel pour son action et son évaluation. Ce système d'évaluation dit auto-évaluation s'appelle SEP (Standard expected performance).

Il s'agit de permettre à chaque agent de fixer lui - même ses objectifs au début de chaque période en fonction des standards prédéterminés et de ses ambitions; puis, de procéder en fin de période à l'évaluation de ses résultats acquis, de les comparer lui - même aux objectifs préfixés et de tirer les conclusions qui s'imposent.





**Conformité**



En vue de maintenir et de développer davantage la confiance de la clientèle et des partenaires, Afriland First Group est sans cesse confronté à de nombreux défis liés au respect des standards internationaux et normes juridiques en vigueur dans les juridictions où ses filiales exercent leurs activités. Au cours de l'année 2017, plusieurs défis découlant des réformes des Règlement CEMAC 2016/01 et instructions UEMOA en matière de lutte anti-blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ainsi que le Règlement COBAC R2016-04 sur le contrôle interne, s'imposent à la fonction de conformité Afriland First Group.

De manière générale, les activités de la conformité Afriland First Group au cours de l'année 2017 sont articulées sur axes suivants :

- L'organisation de la fonction de conformité;
- Diligences AML et KYC;
- FATCA;

- Gouvernance d'entreprise;
- Formation et sensibilisation du personnel;
- Éthique et déontologie professionnelle;
- L'audit de la conformité et veille réglementaire;

## I. IMPLEMENTATION DE LA FONCTION COMPLIANCE

• L'intensification de culture de conformité dans les différentes filiales Afriland First Group a été l'une des activités prioritaires au cours de l'année 2017. Afriland First Bank Liberia s'est ainsi doté d'une nouvelle politique et de charte de conformité élaborée par nos soins afin de se conformer aux instructions de son régulateur.

Au préalable, il convient de préciser l'effectivité de la fonction conformité dans chaque filiale du groupe.

### Structure et organisation fonctionnelle de la conformité

UNITES	POLITIQUE	CHARTRE	COMPLIANCE OFFICER	STAFF	POSITIONNEMENT
First Bank S.A	approuvée	approuvée	Vacant	12	Direction des risques
CCEI BANK GE	approuvée	approuvée	Désigné	01	Direction des Affaires juridiques
First Bank CI	approuvée	approuvée	Désigné	01	Direction des risques
First Bank RDC	approuvée	approuvée	Désigné	01	Direction des Affaires juridiques
First Bank Guinée	approuvée	approuvée	Désigné	01	Direction des Affaires juridiques
First Bank Liberia	approuvée	approuvée	Désigné	01	Direction des risques
First Bank STP	approuvée	approuvée	Désigné	01	Direction des Affaires juridiques
First Bank South Soudan	approuvée	approuvée	Désigné	01	Information non disponible

## II. MESURES DE VIGILANCE KYC ET LAB/FT

### 1. Know Your Customer (connaissance clientèle)

Au sein de nos filiales, les politiques et procédures KYC établissant les diligences nécessaires à l'entrée en relations d'affaires avec les clients sont conformes aux standards internationaux notamment les normes GAFI ainsi qu'aux exigences réglementaires établies par les régulateurs bancaires. Mais de manière générale, les contrôles KYC en place requièrent un effort additionnel en matière d'automatisation.

Par ailleurs, les outils de filtrage automatique sont en cours de vulgarisation dans nos filiales. Ces outils sont alimentés par les listes de sanctions de l'OFAC, de l'Union Européenne et des Nations Unies et

requièrent une mise à jour continue. A cet égard, nous envisageons pour le futur, une intégration directe de ces outils au core banking de nos filiales.

En outre, un questionnaire AML /KYC a été élaboré et communiqué à nos filiales pour une mise en conformité avec les principes Wolfsberg et les recommandations 10 et 13 du GAFI dans le cadre des relations d'affaires avec les correspondants bancaires.

### 2. La lutte anti-blanchiment d'argent et le financement du terrorisme LAB/FT

Au regard de la menace terroriste et du blanchiment des capitaux ambiante dans les juridictions où les filiales exercent leurs activités, la lutte contre le blanchiment

des capitaux des capitaux et le financement du terrorisme a été dense en 2017. Toutefois, nous comptons renforcer notre action dans ce domaine en

dotant nos filiales d'un outil automatisé de gestion du risque LAB/FT.

**Un état des lieux LAB/FT dans les filiales**

UNITS	POLICIES AND PROCEDURES	DECLARATION DES SOUPCONS /REPONSES AUX REQUISITIONS
First Bank S.A	Suivi de la mise en conformité des procédures avec le nouveau règlement CEMAC R-2016/01	Exécuté
CCEI BANK GE	Recommandation pour la mise à jour de la politique et procédure AML s'agissant particulièrement des PPE et clients occasionnels	Exécuté
First Bank CI	Recommandation de la mise à jour des procédures AML	Exécuté
First Bank RDC	Mise à jour des procédures suivants les propositions et recommandations des missions 2016	Exécuté
First Bank Guinée	Mise à jour des procédures suivants les propositions et recommandations des missions 2016	Exécuté
First Bank Liberia	Suite aux instructions de la Banque Centrale, Afriland First Group et le compliance Officer ont collaboré pour doter la First Bank Liberia de nouvelles politique et procédure AML	Exécuté
First Bank STP	RAS	RAS
First Bank South Soudan	RAS	RAS

**III. FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act)**

La loi FATCA est une loi fiscale américaine visant à empêcher l'évasion fiscale des contribuables américains (imposés sur leurs revenus mondiaux) via des investissements dans des véhicules financiers étrangers. Au cours de l'exercice 2017, la déclaration

FATCA pour le compte de l'exercice 2016 a été effectuée. Cette déclaration a été faite grâce aux outils électroniques acquis à cet effet. Le tableau ci-dessous illustre l'état des lieux FATCA pour les différentes unités.

**TABLEAU RECAPITULATIF FATCA**

UNITS	GIIN	ENREGISTREMENT IDES	IMPLEMENTATION	REPORTING
First Bank S.A	ok	ok	Absence de mise en œuvre de toutes les diligences	ok
CCEI BANK GE	ok	ok	Absence de mise en œuvre de toutes les diligences	ok
First Bank CI	ok	ok	Absence de mise en œuvre de toutes les diligences	ok
First Bank RDC	ok	ok	Absence de mise en œuvre de toutes les diligences	ok
First Bank Guinée	ok	ok	Absence de mise en œuvre de toutes les diligences	ok
First Bank Liberia	ok	ok	Absence de mise en œuvre de toutes les diligences	ok
First Bank STP	ok	ok	Absence de mise en œuvre de toutes les diligences	ok
First Bank South Soudan	ok	ok	Absence de mise en œuvre de toutes les diligences	ok

## IV. GOUVERNANCE

L'un des principaux objectifs de 2017 dans notre groupe était le renforcement de la gouvernance d'entreprise au sein des filiales. La Charte de Gouvernance d'Entreprise, la Charte des Administrateurs, la Charte du Comité de Gouvernance et de Rémunération ainsi que la Politique de la Responsabilité Sociale et Environnementale ont été mises en place pour Afriland First Bank SA

## V. ETHIQUE ET DEONTOLOGIE

Le guide de l'agent Afriland First Group consacre plusieurs normes éthiques et déontologiques auxquelles doivent se soumettre tous les administrateurs, dirigeants, employés et tous les autres partenaires dans les différentes filiales. Sont ainsi sanctionnés les auteurs des actes préjudiciables aux intérêts du client et portant atteinte à l'image du groupe : la corruption, les conflits d'intérêts et autres comportements. Les dérives et manquements relevés dans les rapports des filiales ont ainsi justifié le lancement d'une vaste campagne de sensibilisation aux normes et valeurs éthiques Afriland First Group.

## VI. FORMATION ET SENSIBILISATION DU PERSONNEL

La formation et la sensibilisation du personnel s'inscrivent dans le registre des actions prioritaires des activités de la conformité Afriland First Group en vue de l'intensification de la culture de conformité. Plusieurs formations sont organisées à l'intention du personnel dans les filiales en matière KYC /AML. On note aussi l'enrôlement des agents Afriland First Group à la BUSINESS EXCELLENCE ACADEMY de l'Institut PKF de Yaoundé en provenance des différentes filiales. Cependant, l'offre de formation a été plus intense à la First Bank Cameroun à travers la campagne de conformité mise en place durant laquelle les directeurs d'agence ont été sensibilisés à l'éthique et la déontologique, AML et FATCA.

L'année 2017 sera aussi marquée par la participation de deux agents Afriland First Group et les compliance officers Afriland First Bank RDC et CCEI Bank au séminaire de formation sur la gestion du Risque de non-conformité organisé par la Banking and Finance Training Institute (BFTI).

## VII. CONTRIBUTION DE LA MAITRISE DU RISQUE DE NON-CONFORMITE EN MATIERE DE FINANCEMENT

La culture de la conformité a connu un développement particulier en 2017 à travers l'analyse du risque de non-conformité en matière de crédit. La fiche d'analyse conformité conçue et élaborée au sein de la holding, a été transmise aux filiales pour exploitation. En ce sens, un contrôle de conformité en vue d'examiner l'exhaustivité et la crédibilité des pièces du dossier est désormais exigé avant les débats aux comités de crédit auxquelles assistent les compliance officers.

## VIII. PERSPECTIVES 2018.

Quelles sont les perspectives 2018 de la conformité Afriland First Group ?

Il conviendra au cours de cette nouvelle année d'organiser le forum « *conformité Afriland First Group* », lequel se tiendra à Yaoundé pour une première édition. Il sera donc question pour l'ensemble des compliance officers des différentes filiales de partager leurs expériences, de discuter des difficultés communes et trouver ensemble des solutions pour y remédier. 2018 sera surtout l'année d'intensification de la culture de conformité et l'implémentation des diligences FATCA. Dans ce cadre, chaque filiale devra recevoir au moins une mission d'évaluation de la fonction conformité au cours de laquelle se tiendront des séances de formation et de sensibilisation AML, éthique professionnelle et FATCA.



# États financiers consolidés 2017

# États financiers consolidés 2017

## BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017

Avec chiffres comparatifs de l'année 2016

(Montants en Euro)

ACTIF	Notes	2017	2016
<b>ACTIF CIRCULANT</b>			
Trésorerie et actifs cotés en bourse détenus à court terme	4	93'627'380	135'099'798
Créances résultant de papiers monétaires		7'259'105	10'653'473
Créances sur les banques		233'423'593	340'470'750
Créances sur la clientèle	5	1'944'615'752	1'996'764'431
Portefeuilles de titres et de métaux précieux destinés au négoce	6	100'791'576	28'498'948
Actifs de régularisation		37'413'184	51'448'799
Autres actifs		28'375'290	21'517'690
<b>Total actif circulant</b>		<b>2'445'505'880</b>	<b>2'584'453'889</b>
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>			
Participations non consolidées	3	2'714'975	421'981
Participation mise en équivalence	3	1'630'684	841'217
Immobilisations corporelles	2.2	111'419'294	96'839'831
Immobilisations incorporelles	2.2	42'060'304	45'307'594
Immobilisations financières	7	310'479'563	252'340'680
<b>Total actif immobilisé</b>		<b>468'304'820</b>	<b>395'751'303</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>2'913'810'700</b>	<b>2'980'205'193</b>

**BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017**

Avec chiffres comparatifs de l'année 2016

(Montants en Euro)

<b>PASSIF</b>	<b>Notes</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>CAPITAUX ÉTRANGERS À COURT TERME</b>			
Engagements résultant de papiers monétaires		7'223'419	9'839'102
Engagements envers les banques		312'773'425	508'976'718
Engagements envers la clientèle sous forme d'épargne et de placement		699'034'236	505'396'742
Autres engagements envers la clientèle	8	1'012'779'078	1'142'323'269
Obligations de caisse		207'859'255	203'188'807
Passifs de régularisation		79'033'437	79'673'419
Autres passifs		31'877'203	29'240'297
Correctifs de valeurs et provisions		33'301'199	18'899'390
<b>Total capitaux étrangers à court terme</b>		<b>2'383'881'252</b>	<b>2'497'537'744</b>
<b>CAPITAUX ÉTRANGERS À LONG TERME</b>			
Emprunts envers des tiers		97'139'204	53'504'445
Prêts envers les actionnaires	9	5'955'926	4'945'777
<b>Total capitaux étrangers à long terme</b>		<b>103'095'130</b>	<b>58'450'222</b>
Réserves pour risques bancaires généraux		172'119'090	178'485'758
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital-actions		92'630'084	92'630'084
Réserve légale issue du bénéfice		2'096'463	1'896'883
Réserves facultatives issues du bénéfice		84'002'242	70'659'436
Part des minoritaires	3.1	71'255'531	63'359'493
Écart de conversion	3.2	-7'922'358	3'641'175
Résultat de l'exercice		12'653'264	13'544'398
<b>Total capitaux propres</b>		<b>254'715'226</b>	<b>245'731'469</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>2'913'810'700</b>	<b>2'980'205'193</b>



# États financiers consolidés 2017

## HORS-BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017

Avec chiffres comparatifs de l'année 2016

(Montants en Euro)

ENGAGEMENTS HORS-BILAN	2017	2016
Engagements conditionnels	74'284'803	531'983'217
Engagements irrévocables	30'003'485	62'152'439
Crédits par engagement	435'338'643	-
<b>Total engagements hors-bilan</b>	<b>539'626'931</b>	<b>594'135'656</b>

Il s'agit des cautions, avals et autres engagements par signature délivrés par les sociétés du Groupe.

**COMPTE DE PERTES ET PROFITS CONSOLIDÉ POUR L'EXERCICE ARRÊTÉ AU 31 DECEMBRE 2017**

Avec chiffres comparatifs de l'exercice 2016

(Montants en Euro)

	Notes	2017	2016
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS D'INTÉRÊTS</b>			
Produit des intérêts et des escomptes		83'662'164	87'133'180
Produit des intérêts et des dividendes des immobilisations financières		31'837'715	21'509'013
Charges d'intérêts		-40'481'941	-33'231'204
<b>Sous-total résultat net des opérations d'intérêts</b>		<b>75'017'938</b>	<b>75'410'989</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS DE COMMISSIONS ET DES PRÉSTATIONS DE SERVICES</b>			
Produit des commissions sur les opérations de crédits		65'198'452	61'762'435
Produit des commissions sur les opérations de négoce de titres		1'430'544	65'380
Produit des commissions sur les autres prestations de service		35'498'070	25'517'387
Charge de commissions		-13'091'475	-11'451'994
<b>Sous-total résultat des opérations de commissions et des prestations de services</b>		<b>89'035'591</b>	<b>75'893'208</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS DE NÉGOCE</b>			
<b>Sous-total résultat des opérations de négoce</b>		<b>16'497</b>	<b>-32'012</b>
<b>AUTRES RÉSULTATS ORDINAIRES</b>			
Autres produits ordinaires		5'007'534	9'339'283
Autres charges ordinaires		-1'637'840	-4'565'974
<b>Sous-total autres résultats ordinaires</b>		<b>3'369'694</b>	<b>4'773'309</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>			
Charges de personnel	10	-25'550'307	-23'778'155
Autres charges d'exploitation		-49'254'134	-45'781'917
Sous-total charges d'exploitation		-74'804'441	-69'560'072
Amortissement et dépréciation		-13'149'005	-11'988'285
Correctifs de valeurs, provisions et pertes		-79'973'774	-79'012'126
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>-487'500</b>	<b>-4'514'988</b>
Quote-part du résultat dans les participations mises en équivalence		-134'047	-407'697
Produits exceptionnels	11	33'664'515	40'826'171
Charges exceptionnelles		-2'253'600	-2'562'924
Impôts		-11'268'227	-14'154'607
<b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>		<b>19'521'141</b>	<b>19'185'956</b>
<b>Part du Groupe</b>		<b>12'653'261</b>	<b>13'544'398</b>
<b>Part des minoritaires</b>		<b>6'867'880</b>	<b>5'641'558</b>

# États financiers consolidés 2017

## NOTES AUX COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS POUR L'EXERCICE ARRÊTÉ AU 31 DECEMBRE 2017

Avec chiffres comparatifs de l'année 2016

(Montants en Euro)

	2017	2016
<b>FLUX DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION</b>		
Bénéfice annuel	19'521'141	19'185'955
Provisions	79'973'774	79'012'126
Amortissements	13'149'005	11'988'285
Variation provision pour risques bancaires généraux	-86'340'442	-97'612'173
Variation des actifs de régularisation	7'178'020	-6'752'480
Variation des passifs de régularisation	16'398'734	36'710'316
<b>Total flux de trésorerie d'exploitation</b>	<b>49'880'231</b>	<b>42'532'029</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		
<b>Investissements</b>	<b>-238'097'048</b>	<b>-207'407'429</b>
- Investissements dans des immobilisations corporelles	-19'533'111	-17'554'962
- Investissements dans des immobilisations incorporelles	-5'565'987	-1'279'856
- Investissements dans des immobilisations financières	-107'400'055	-182'833'253
- Investissements dans des portefeuilles de titres et de métaux précieux destinés au négoce	-105'597'896	-5'739'357
<b>Désinvestissements</b>	<b>80'101'899</b>	<b>19'450'918</b>
- Désinvestissements d'immobilisations corporelles	3'883'951	1'022'792
- Désinvestissements d'immobilisations incorporelles	8'527'173	4'718'676
- Désinvestissements d'immobilisations financières	40'243'366	12'319'872
- Désinvestissements de portefeuilles de titres et de métaux précieux destinés au négoce	27'447'409	1'389'579
<b>Total flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>	<b>-157'995'150</b>	<b>-187'956'511</b>
<b>Free Cash flow</b>	<b>-108'114'918</b>	<b>-145'424'482</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>		
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DE PRÊTS CLIENTS</b>		
<b>Augmentation des créances</b>	<b>-48'125'906</b>	<b>-176'518'100</b>
- Augmentation des créances sur les banques	-19'791'851	-9'754'570
- Augmentation des créances sur la clientèle	-28'298'369	-166'013'022
- Augmentation des créances résultant de papiers monétaires	-35'686	-750'508
<b>Remboursement des créances</b>	<b>210'716'113</b>	<b>103'489'643</b>
- Diminution des créances sur les banques	126'839'009	52'834'623
- Diminution des créances sur la clientèle	80'447'049	49'806'235
- Diminution des créances résultant de papiers monétaires	3'430'055	848'786
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DE DÉPÔTS CLIENT</b>	<b>-130'055'226</b>	<b>137'387'748</b>
<b>Augmentation des engagements</b>	<b>424'787'604</b>	<b>313'712'563</b>
- Augmentation des engagements résultant de papiers monétaires	-	1'037'706
- Augmentation des engagements envers les banques	37'778'086	217'264'570
- Augmentation des engagements envers la clientèle sous forme d'épargne	232'586'086	14'078'838
- Augmentation des autres engagements envers la clientèle	143'390'808	60'987'953
- Augmentation des obligations de caisse	13'479'000	20'343'496
<b>Diminution des engagements</b>	<b>-557'289'206</b>	<b>-176'324'814</b>
- Diminution des engagements résultant de papiers monétaires	-2'615'683	-848'786
- Diminution des engagements envers les banques	-233'981'379	-21'457'677
- Diminution des engagements envers la clientèle	-38'948'592	-3'426'135
- Diminution des autres engagements envers la clientèle	-272'935'000	-145'977'986
- Diminution des obligations de caisse	-8'808'552	-4'614'332
<b>Sous-total flux de trésorerie lié à l'activité bancaire</b>	<b>32'534'980</b>	<b>64'359'291</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES EMPRUNTS</b>	<b>44'644'908</b>	<b>46'499'760</b>
- Nouveaux emprunts	60'643'132	46'499'760
- Remboursement des emprunts	-15'998'223	-
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉ AUX FONDS PROPRES</b>	<b>1'026'147</b>	<b>-2'469'067</b>
Augmentation du capital action effectuée dans les filiales	2'055'354	965'957
Distribution de dividendes effectuée par les filiales	-309'902	-3'435'024
Rachat des parts minoritaires	-89'398	-
Déconsolidation de filiale	-629'908	-
<b>Sous-total flux de trésorerie non lié à l'activité bancaire</b>	<b>45'671'055</b>	<b>44'030'693</b>
<b>TOTAL FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>	<b>78'206'035</b>	<b>108'389'984</b>
<b>VARIATION DU FONDS DE TRÉSORERIE</b>		
Solde de liquidités au début de l'exercice	135'099'798	173'116'930
Différence de cours sur les soldes de trésorerie	-11'563'534	-982'635
Solde de liquidités à la fin de l'exercice	93'627'380	135'099'798

# Notes sur les comptes annuel consolidés

POUR L'EXERCICE ARRÊTÉ AU 31 DECEMBRE 2017

## 1. Activité de la société

Afriland First Group SA, Neuchâtel, (« la Société »), est une société de droit suisse créée le 19 mars 2008. Le siège de la Société est situé 7 rue des Falaises, 2000 Neuchâtel. Son capital social est de CHF 138'439'707 et son activité consiste en l'achat, l'administration et gestion, ainsi que la vente de participations en Suisse et à l'étranger.

La société a investi dans plusieurs institutions bancaires et non-bancaires, en Suisse et à l'étranger, en Afrique principalement.

## 2. Résumé des principes comptables

### 2.1 Règles de consolidation

Les principes de consolidation utilisés dans la préparation des états financiers consolidés sont en conformité avec le nouveau Code des Obligations suisse (« CO »).

Les comptes consolidés sont issus des comptes annuels audités d'Afriland First Group SA et des entreprises de son portefeuille d'investissement au 31 décembre 2017.

Certaines informations comparatives pour l'exercice 2016 ont été modifiées pour se conformer à la présentation de l'exercice 2017, afin d'améliorer la qualité de l'information présentée au bilan.

### 2.2 Autres principes comptables

#### Les immobilisations

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production interne, après déduction des amortissements cumulés. Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition incluant les frais de dépôts et de protection après déduction des amortissements cumulés. Le goodwill créé avant le 1er janvier 2015 est amorti sur une période de 20 ans. Sur base du nouveau CO, le goodwill créé depuis le 1er janvier 2015 est amorti sur une période de 10 ans.

Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire selon des durées d'utilisation présumées, aux taux suivants :

	Taux annuel
<b>Agencements et installations</b>	<b>5% - 10%</b>
<b>Matériel de bureau</b>	<b>10% - 25%</b>
<b>Matériel de télécommunication</b>	<b>25%</b>
<b>Matériel informatique</b>	<b>33.33%</b>
<b>Matériel de transport</b>	<b>25%</b>

La Société met en oeuvre, au moins une fois par an, des tests de dépréciation pour tester la valeur des goodwill. De même, chaque fois qu'un indice de pertes de valeur est identifié, un test de dépréciation permettant d'identifier un potentiel écart entre la valeur comptable et la valeur recouvrable d'un actif est réalisé. Le cas échéant, les corrections de valeurs nécessaires sont effectuées.

## 3. Principes de consolidation

### 3.1 Périmètre de consolidation

Les entreprises détenues à plus de 50%, sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale. Les postes de l'actif et du passif, les charges et les produits sont repris à (100%). La part des actionnaires minoritaires dans les réserves et le bénéfice net (intérêts minoritaires) est indiquée séparément dans le bilan consolidé et dans le compte de résultat consolidé.

Les entreprises dans lesquelles Afriland First Group SA détient entre 20% et 50% des droits de vote sont consolidées avec la méthode de la mise en équivalence. Une participation est initialement enregistrée au coût d'acquisition, elle est ensuite ajustée en fonction de la quote-part du résultat net de l'entreprise.

Les participations détenues à moins de 20% sont indiquées au prix d'acquisition après déduction des provisions nécessaires dans la rubrique participations non-consolidées.

# Notes sur les comptes annuel consolidés

POUR L'EXERCICE ARRÊTÉ AU 31 DECEMBRE 2017

## 3.2 Participations consolidées

Les participations ont été consolidées selon la méthode de l'intégration globale, à l'exception d'Afriland First Bank South Sudan qui a été intégrée selon la méthode de mise en équivalence.

### Investissement dans Afriland First Bank Côte d'Ivoire

Au cours de l'année 2017, Afriland First Group SA a investi EUR 2'555'705 au titre de sa quote-part à l'augmentation du capital.

### Investissement dans Afriland First Bank Congo Démocratique

Afriland First Group SA a investi USD 358'500 au titre de sa participation à l'augmentation de capital effectuée en 2017.

### Investissement dans Afriland First Bank Guinée

Cette année, Afriland First Group SA a acquis des actions de la banque pour un montant de USD 104'000.

### Investissement dans Afriland First Bank SA

Au cours de l'année sous revue, Afriland First Group SA a investi EUR 788'192 au titre de sa quote-part à l'augmentation du capital de Afriland First Bank au Cameroun.

### Changement de méthode de consolidation pour Intelligentsia SA

Le pourcentage de détention de Afriland First Group SA est passé de 48.48% en 2016 à 16.41% en 2017. Intelligentsia SA est contrôlée à hauteur de 22.22% par Afriland First Group SA au 31 décembre 2017. Cette participation est désormais mise en équivalence dans les comptes consolidés, et non plus comptabilisée selon la méthode de l'intégration globale.

### Date de clôture

La date de clôture de l'exercice pour toutes les sociétés est le 31 décembre 2017.

### Conversion de devises

L'euro est la monnaie fonctionnelle et de présentation des états financiers consolidés.

Les états financiers des sociétés en portefeuille sont présentés dans les monnaies locales respectives. Le tableau ci-dessous récapitule les monnaies de présentation de chaque société :

FCFA (XAF)	Afriland First Bank Cameroon, CCEI Bank GE, Afriland First Bank Côte d'Ivoire, CCEI Benin, Intelligentsia, African Leasing Company
STD	Afriland First Bank Sao Tomé
CDF (RDC)	Afriland First Bank Democratic Republic of Congo
LRD	Afriland First Asian American Bank Liberia
GNF	Afriland First Bank Guinée – Conakry
SSP	Afriland First Bank South Sudan
CHF	Afriland First Group Management SA
EUR	Afriland First Group SA
USD	Afriland First Holding

Les transactions en devises sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés en devises sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change résultant du règlement d'éléments monétaires à des taux différents de ceux dans lesquels ils ont été initialement enregistrés sont comptabilisées dans le compte de résultat consolidé de la période au cours de laquelle ils surviennent.

Les taux de clôture et taux moyens annuels sont :

<b>Devise</b>	<b>Taux de clôture 31.12.2017</b>	<b>Taux moyen 2017</b>	<b>Taux de clôture 31.12.2016</b>	<b>Taux moyen 2016</b>
CDF/ EUR	1877.95	1635.01	1241.88	1060.12
STD/ EUR	24297.36	24416.26	24480.10	24289.68
CHF/ EUR	1.16	1.11	1.07	1.09
FCFA/EUR	656.00	656.00	656.00	656.00
USD/EUR	1.19	1.12	1.05	1.10
LRD/EUR	149.83	116.79	95.69	99.32
SSP/EUR <sup>2</sup>	152.21	126.41	87.64	54.28
GNF/EUR	10720.56	10206.96	9854.5	9164.10

#### • Élimination des soldes et transactions intragroupe

Toutes les opérations intragroupes, à savoir les dettes, les créances, les produits et les charges, sont éliminées.

1- La livre sud-soudanaise est la devise officielle du Soudan du Sud. Nous notons des difficultés concernant l'obtention du taux officiel, ainsi qu'une forte variation du taux SSP/EUR en 2016.



# Notes sur les comptes annuel consolidés

POUR L'EXERCICE ARRÊTÉ AU 31 DECEMBRE 2017

## • Goodwill / Badwill

Lors de la première consolidation de chaque unité et, le cas échéant, à la date où Afriland First Group SA a acheté des actions supplémentaires, un écart d'acquisition (goodwill ou badwill), est calculé en prenant la différence entre le prix d'acquisition de la participation et sa juste valeur. Tout écart positif,

appelé « goodwill », est enregistré dans la catégorie des « immobilisations incorporelles » et amorti sur une période de 20 ans pour tous les goodwills enregistrés avant le 1er janvier 2015, et sur une période de 10 ans pour tous les nouveaux goodwills enregistrés après le 1er janvier 2015. Tout écart négatif, appelé « badwill », est enregistré dans la catégorie « écart d'acquisition négatif » et repris sur une période de 5 ans.

4. Liquidités	2017	2016
Compte courant auprès des banques centrales	18'443'526	67'956'484
Caisse	75'183'854	67'143'313
<b>TOTAL LIQUIDITÉS</b>	<b>93'627'380</b>	<b>135'099'798</b>

5. Créances sur la clientèle	2017	2016
Créances brutes sur la clientèle	1'550'251'273	1'940'863'557
Créances impayées et douteuses	664'273'679	288'512'122
Provisions	-269'909'201	-232'611'248
<b>CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE</b>	<b>1'944'615'752</b>	<b>1'996'764'431</b>

6. Portefeuille de titres destinés au négoce et placements à court terme	2017	2016
Bons de caisse	-	1'376'770
Investissements en actions	25'410'518	-
Valeurs à court terme	75'381'059	27'249'238
<b>PORTEFEUILLE DE TITRES ET DE MÉTAUX PRÉCIEUX DESTINÉS AU NÉGOCE</b>	<b>100'791'576</b>	<b>28'498'948</b>

7. Immobilisations financières	2017	2016
Titres public immobilisés	291'829'797	18'850'925
Titres privés immobilisés	11'540'383	15'549'237
Obligations et bons du trésor	5'701'739	217'940'518
Investissements détenus jusqu'à l'échéance	7'350'408	-
<b>IMMOBILISATION FINANCIÈRE BRUTES</b>	<b>316'422'328</b>	<b>252'340'680</b>
Provision	-5'942'764	-
<b>IMMOBILISATION FINANCIÈRES NETTES</b>	<b>310'479'563</b>	<b>236'791'443</b>

<sup>2</sup> La livre sud-soudanaise est la devise officielle du Soudan du Sud

## 8. Autres engagements envers la clientèle

	2017	2016
Dépôts à terme	65'893'892	155'873'671
Dépôts à vue	946'885'185	986'449'598
<b>AUTRES ENGAGEMENTS ENVERS LA CLIENTÈLE</b>	<b>1'012'779'078</b>	<b>1'142'323'269</b>

## 9. Prêts envers les actionnaires

	2017	2016
Engagements de 1 à 5 ans	-	-
Engagements de plus 5 ans	5'955'926	4'945'777
<b>PRÊTS ENVERS LES ACTIONNAIRES</b>	<b>5'955'926</b>	<b>4'945'777</b>

## 10. Charges de personnel

Le poste correspond aux charges de salaires et d'assurances sociales des employés du Groupe. En 2017, la moyenne annuelle des emplois à plein temps est de 1'441 employés. (2016 : 1'477).

## 11. Explication concernant les postes exceptionnels

Les produits exceptionnels sont composés de reprises de provisions qui ne sont plus économiquement nécessaires. Le groupe Afriland First Group SA a notamment dissous un montant de EUR 15'000'000 de la réserve pour risques bancaires généraux, qui n'était pas affecté à un risque spécifique ou une charge particulière.

## 12. Montants payés aux organes de révision

	2017	2016
Prestations en matière de révision	1'183'062	648'697
Autres prestations de service	139'286	-
<b>MONTANTS PAYÉS AUX ORGANES DE RÉVISION</b>	<b>1'322'348</b>	<b>648'697</b>

## 13. Dettes envers les institutions de prévoyance

La filiale AFGM a une dette envers l'institution LPP d'un montant de 20'394 EUR (23'847 CHF) au 31 décembre 2017. (2016 : 26'000 EUR).

## 14. Autres informations légales (Code des obligations Suisse)

En raison du fait que les entreprises étrangères du Groupe sont soumises aux dispositions légales et réglementaires des pays dans lesquels elles sont incorporées, le Groupe n'est pas en mesure de présenter les informations relatives aux fonds de pension et les informations relatives au crédit-bail.

## 15. Événements importants survenus après la date de clôture bilan

Une analyse approfondie d'un contrat signé en 2016 avec un actionnaire de la société a conduit le management à le considérer comme nul et non avenue, au regard de la loi. Aucun impact n'a été traduit en comptabilité. Ce contrat a été dénoncé et les conséquences de cette dénonciation ne peuvent pas être estimées à ce jour. Une incertitude subsiste donc à ce sujet.



Deloitte SA  
Rue du Pré-de-la-Bichette 1  
1202 Geneva  
Switzerland

Phone: +41 (0)58 279 8000  
Fax: +41 (0)58 279 8800  
[www.deloitte.ch](http://www.deloitte.ch)

### Rapport de l'organe de révision

A l'Assemblée générale de  
**Afriland First Group SA, Neuchâtel**

### Rapport de l'organe de révision sur les comptes consolidés

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés ci-joints de Afriland First Group SA, comprenant le bilan, le compte de profits et pertes, le tableau de flux de trésorerie et l'annexe pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2017.

#### *Responsabilité du Conseil d'administration*

La responsabilité de l'établissement des comptes consolidés, conformément aux dispositions légales et aux statuts, incombe au Conseil d'administration. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes consolidés afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil d'administration est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées, ainsi que des estimations comptables adéquates.

#### *Responsabilité de l'organe de révision*

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes consolidés. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes consolidés puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes consolidés, pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes consolidés dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis



**Afriland First Group SA**  
Rapport de l'organe de révision  
Pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2017

### Rapport sur d'autres dispositions légales

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 728 CO) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

Conformément à l'art. 728a al. 1 ch. 3 CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes consolidés, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration.

Nous vous recommandons d'approuver les comptes consolidés qui vous sont soumis.

Par ailleurs, nous attirons votre attention sur le fait que l'Assemblée Générale ne s'est pas tenue dans les six mois suivants la clôture des comptes au 31 décembre 2017, ce qui est en violation avec l'art. 699 al. 2 CO.

#### Deloitte SA

Thierry Aubertin  
Expert-réviseur agréé  
Réviseur responsable

Sophie Morin  
Expert-réviseur agréée

Genève, le 10 octobre 2018  
THA/SMO/lpi

Annexes : Comptes annuels (bilan, compte de profits et pertes, tableau de flux de trésorerie et annexe)

Ce rapport est publié par Afriland First Group SA.

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système de restitution, ou transmise, sous quelque forme et par quelque moyen, électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, sans l'autorisation écrite préalable de:

Afriland First Group SA,

Route des Falaises 7

2000 Neuchâtel- Switzerland.

Pour plus d'informations, veuillez nous contacter au :

Telephone: +41 32 710 18 18

Fax: +41 32 710 18 17

Email: [secretariat@afirilandfirstgroup.com](mailto:secretariat@afirilandfirstgroup.com)

[www.afirilandfirstgroup.com](http://www.afirilandfirstgroup.com)

©Copyright Afriland First Group SA 2017

Tous les droits sont réservés.





