



Afriland First Group

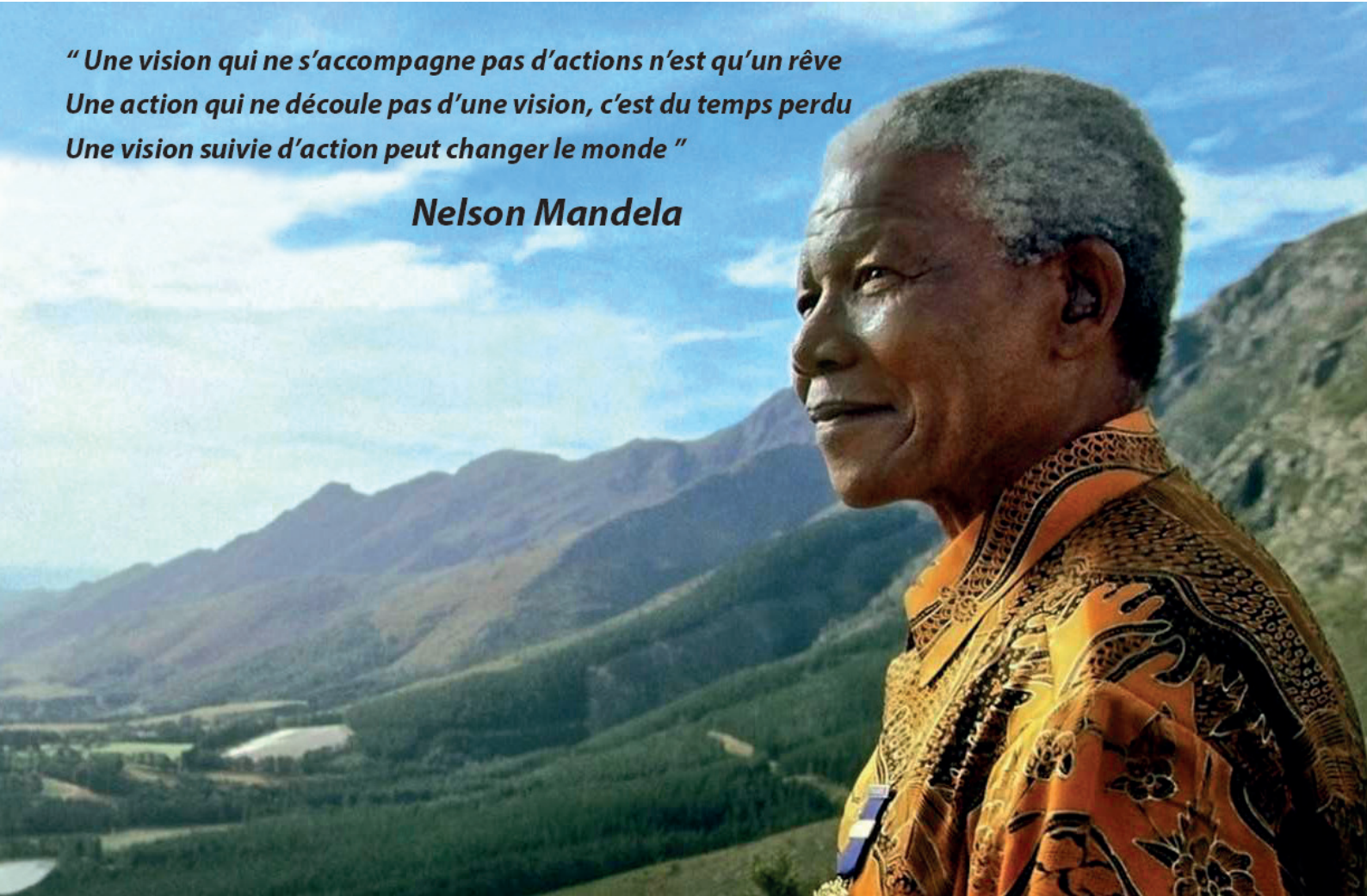
The Fact with Success

RAPPORT ANNUEL

20
18

*“ Une vision qui ne s’accompagne pas d’actions n’est qu’un rêve
Une action qui ne découle pas d’une vision, c’est du temps perdu
Une vision suivie d’action peut changer le monde ”*

Nelson Mandela



SOMMAIRE

05

Message du Chairman

07

Performances de l'année 2018

09

Pour une Afrique digne et prospère

11

Conseil d'administration

17

Membres du Comité exécutif

21

Responsabilité sociale

27

Culture d'entreprise

29

Rapport de gestion

39

Gestion du risque

55

Gouvernance d'entreprise

61

Politique de ressources humaines

65

Conformité

69

États financiers consolidés 2018

80

Rapport des Auditeurs

« FAIRE DE LA PAUVRETÉ
UN TRISTE SOUVENIR EN AFRIQUE. »

Dr Paul K. FOKAM / Chairman



Chers collègues,

Au nom des autres membres du Conseil d'administration, je suis heureux de vous présenter le rapport annuel 2018 du Groupe Afriland First. Alors que l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2018 nous a une fois de plus donné l'occasion de mesurer notre solidité et notre résilience, nous devons toujours garder à l'esprit que nous sommes sur un champ de bataille où seules la vigilance, la flexibilité et la persévérance peuvent garantir une victoire durable.

Le seul mot qui décrit de manière éloquent l'air du temps et la conjoncture de notre activité est l'imprévisibilité. Le respect des principes d'éthique et de conformité tout en créant de la valeur pour toutes nos parties prenantes constitue un défi sans cesse croissant et qui définit de plus en plus la concurrence.

C'est pourquoi, en 2018, la réduction et la maîtrise des prêts non productifs sont restées notre principale priorité, nous permettant de réaliser des résultats fort encourageants. Nous avons augmenté non seulement la couverture des PNP et les provisions y afférentes, mais également les fonds propres de nos unités pour leur permettre de faire face aux coûts liés à la consolidation de leur développement et à la mise en œuvre de nouvelles normes et règles en matière de conformité.

Nous avons par ailleurs fait une avancée majeure en matière de recherche et d'innovation en 2018, avec le lancement de nos solutions de banque numérique. Une telle démarche traduit notre engagement à mettre à la disposition de nos clients des solutions sur mesure. Grâce à cette offre numérique, nous espérons engranger deux millions de nouveaux clients dans notre portefeuille d'ici à 2020.

Nous avons en outre poursuivi la diversification de notre offre en choisissant de devenir et de rester le leader en matière de banque islamique en Afrique. Nos unités au Cameroun, en République de Guinée et en Côte d'Ivoire ont ouvert des guichets de banque islamique, et il est prévu dans les mois à venir l'introduction de services de banque islamique dans bien d'autres unités.

Au cours de 2018, notre Groupe a maintenu sa trajectoire d'expansion en Afrique et dans le monde. Conformément à la décision du Conseil, nous avons poursuivi le désinvestissement dans la région CEMAC où, bien qu'y ayant conservé haut la main notre place de leader, Les contraintes réglementaires, l'hostilité environnementale et la situation économique ne militent pas en faveur de l'accroissement des investissements. Nous nous sommes établis dans des régions à forte croissance tout en renforçant notre présence en zone CEDEAO et en poursuivant notre stratégie de conquête du marché de la SADC.

En dépit d'un environnement réglementaire hostile sur certains marchés, notre volonté d'offrir aux populations défavorisées un outil pratique, adapté et durable de création de la richesse fondé sur la prise de conscience de soi, l'éducation à l'entrepreneuriat et la mobilisation de l'épargne, s'est traduite par des résultats significatifs en 2018. Cette dynamique se diffuse à travers l'Afrique et renforce nos relations avec les communautés dans lesquelles nous opérons.

Notre réputation en tant que partenaire majeur et crédible dans le monde entier s'est encore affirmée en 2018, suite à

MESSAGE DU CHAIRMAN

la signature d'accords avec plusieurs institutions et sociétés financières internationales. La mise en œuvre de ces accords est en cours.

Chers collègues,

L'instabilité de la situation économique mondiale, la chute drastique des prix des produits de base dans les régions où nous exerçons nos activités et les investissements dans la conformité, le développement et l'innovation ont eu une incidence négative sur nos résultats. Notre bénéfice net après impôt s'élève à 20,880 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 19,521 millions d'euros il y a exactement un an. Le total du bilan à la même période s'élève à 3.367 millions d'euros, contre 2.913 millions d'euros l'année précédente.

Je suis fermement convaincu que l'Afrique telle que nous l'envisageons est bel et bien cette Afrique que nous bâtissons ensemble. Votre indéfectible engagement et votre dévouement total à faire de l'Afrique un acteur clé sur la scène mondiale ont toujours maintenu notre Groupe dans sa marche imperturbable vers la réussite et sans nul doute le propulseront plus loin encore, par la Grâce du Dieu Tout-Puissant.

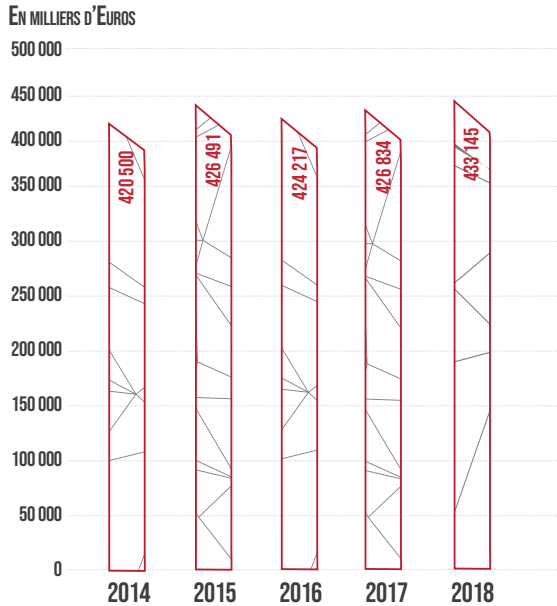
Je saisis cette opportunité pour exprimer ma sincère gratitude à vous, aux membres du Conseil d'administration, à l'ensemble de notre équipe de direction et à notre personnel tant opérationnel que d'appui. Je voudrais particulièrement dire toute mon appréciation à l'ensemble des équipes de nos unités, dont le dévouement à notre vision est sans égal. Leur dynamisme et leur persévérance contribuent certainement à l'avènement d'une grande Afrique.



Dr. Paul K.FOKAM

Président

Fonds propres globaux



- Une solidité financière constante, gage de notre croissance et de notre développement
- Des fonds propres en hausse et évalués à 433 Millions au 31.12.2018

433
Millions €
Fonds propres globaux

Total des actifs



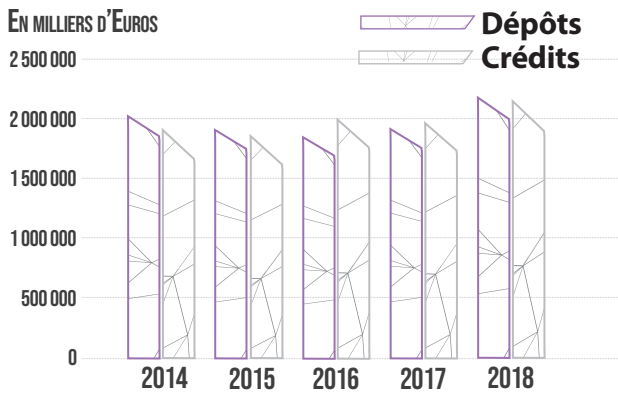
- Bilan en nette progression malgré les effets néfastes des crises sécuritaires et la persistance des chutes des prix des principales matières premières dont dépendent nos principaux pays d'implantation.
- Cette croissance reste contrôlée dans le cadre de la mise en œuvre de notre stratégie de recentrage de nos activités et de prudence renforcée



3 367
Millions €
Total des actifs

PERFORMANCES DE L'ANNÉE 2018

Dépôts et crédits

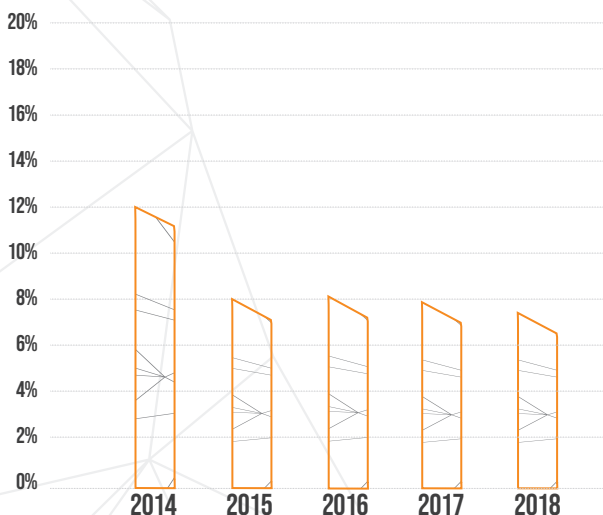


- Volume des dépôts en progression de 17 % en 2018 après 4% en 2017, traduction d'une confiance renforcée de la clientèle envers notre institution
- Volume des crédits en hausse de 9% contre une régression de 3% en 2017, une correction qui s'explique aussi par une légère reprise en dépit d'une conjoncture globalement morose.

Ratio de solvabilité Tier one

- Le ratio de solvabilité Tiers 1, gage général des créanciers, reste relativement stable à 20%, après 21% l'année précédente.

Rendement des fonds propres



- Malgré la persistance de la crise économique et financière dans nos pays d'implantation, la rentabilité de nos fonds propres reste stable autour de 7.3%

2 252
Millions €
Total Dépôts

2 126
Millions €
Total Crédits

7,3%
Rendement
des fonds
propres

Notre Vision

La Banque Africaine
du 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.

The image features a white background with a light gray geometric pattern of interconnected lines forming various polygons. A large, solid red triangle is positioned in the lower-left to middle-right area. Centered within this red triangle is the text "CONSEIL D'ADMINISTRATION" in a bold, white, sans-serif font. The text is flanked by vertical white bars on both sides.

| CONSEIL D'ADMINISTRATION |

**« Penser sans agir est vide,
agir sans penser est aveugle »**

Kwame Nkrumah



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 PK Fokam 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.

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



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.



M. Thomas VOGEL
Administrateur

Thomas 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.

Abdelhakim 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.



M. A. Ben HAMMOUDA
Administrateur



M. Valery FOKAM
Administrateur

Valéry 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.

The background features a complex network of thin, light gray lines forming various geometric shapes, primarily triangles and quadrilaterals, creating a mesh-like pattern. A prominent, solid red banner with a slight gradient and a pointed right edge is positioned horizontally across the middle of the page. The text is centered within this banner.

| MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF |



M. Abdelhakim Ben HAMMOUDA
Vice-President Executif

Abdelhakim 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
Vice-Président Exécutif



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 Congo Démocratique, 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 30 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. Jean-Paulin FONKOUA KAKE
Vice-President Executif

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
Vice-Président Exécutif



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.

Depuis 2017, il occupe les fonctions de Vice-président exécutif en charge des ressources et des risques.

The image features a white background with a light gray geometric pattern of interconnected lines forming various polygons. A large, solid red triangle is positioned in the lower-left to middle-right area. Centered within this red triangle is the text "RESPONSABILITÉ SOCIALE" in a bold, white, sans-serif font. The text is flanked by two vertical white bars, one on each side, creating a frame-like effect around the words.

| RESPONSABILITÉ SOCIALE |

« Il faut que l'ignorance meure pour que naisse le savoir »

Amadou Hampâté-Bâ



S.E Professeur Alpha CONDE, Président de la république de Guinée, remet un chèque de 2 milliards de Francs Guinéens en soutien aux efforts de développement des femmes de la MUFFA de la communauté de NZEREKORE.

Le Pr Alpha CONDE est depuis son accession à la magistrature suprême l'acteur principal de lutte contre la pauvreté dans son pays, ce qui se traduit par sa présence constante sur le terrain.



Cérémonie d'octroi des premiers crédits de la Banque Nationale d'Investissement de Guinée en partenariat avec Afriland First Bank aux micro-entrepreneurs en présence du Dr Paul FOKAM et des membres du gouvernement de la république de Guinée



Signature d'une convention de crédit BNIG par une bénéficiaire

La responsabilité sociale est un élément essentiel dans la stratégie et la trajectoire de notre Groupe.

Cette préoccupation est au cœur de notre projet et l'engagement vis-à-vis de la communauté constitue une partie prenante de la culture de notre Groupe. Cet engagement à part entière va trouver sa concrétisation en 1990 dans le déploiement par nos soins du concept de MC2, développé par le Dr Fokam. Il s'agissait pour le Groupe de donner vie à ce concept nouveau dans la lutte contre la pauvreté et qui se distingue de l'ensemble des théories et des politiques en vogue chez les institutions internationales et dont les résultats sont mitigés. Ce nouveau concept fait de la lutte contre la pauvreté et de la victoire (VP) contre ce mal qui ronge les sociétés africaines comme la combinaison de moyens (M), de compétences (C) et d'engagement de la communauté. Il s'agit d'une conception novatrice dans la lutte contre la pauvreté au moment où les politiques conventionnelles dans ce domaine rencontraient les plus grandes difficultés et ne parvenaient pas à lutter de manière efficace contre la pauvreté. Ce concept sera adopté par le Groupe dès 1990 dans la mise en place de sa politique de responsabilité sociale et de lutte contre la pauvreté. Dans la mise en œuvre, notre Groupe va renforcer et appuyer les efforts de l'Etat et des communautés rurales afin de favoriser la création de richesses dans les milieux défavorisés. En ce qui concerne les stratégies de lutte contre la pauvreté, le concept de MC2 est une rupture d'avec les politiques classiques qui mettent l'accent sur l'assistanat. Cette rupture renforce les communautés rurales en les dotant des moyens nécessaires

pour devenir des producteurs et non pas des assistés. En effet, dans ce nouveau modèle MC2, c'est la création de richesses qui constitue le fondement le plus solide dans la victoire contre la pauvreté et dans la fin de la marginalisation sociale.

Notre devoir citoyen c'est de faire prendre conscience à chaque individu qu'il est le seul maître de son destin et de celui de son pays. S'il veut garder sa fierté et sa dignité, il doit abandonner l'assistanat et choisir de se mobiliser par son travail pour changer ses conditions de vie. Nous faisons à ce propos nôtre la fameuse position du Président Ahmed Sékou Touré « Nous préférons la pauvreté dans la dignité que la richesse dans l'esclavage ».

Le Groupe s'est appuyé dans la mise en place de ce modèle sur la coopération avec un grand nombre de partenaires dont les communautés locales, des ONG telles que ADAF, SOS Faim, Peace Corp, des institutions de développement et les Etats et gouvernements des pays concernés.

Parallèlement aux partenaires traditionnels, d'autres institutions de développement se montrent intéressées par notre démarche à l'image du groupe de la Banque islamique de développement, de certaines institutions des Nations-Unies et du groupe de la Banque mondiale.

La mise en place et le développement de ce modèle MC2 a commencé par une analyse approfondie de la situation de la pauvreté dans le contexte africain. Cette étude a montré quatre conclusions essentielles. La première est la forte présence de

La RDC au rendez-vous du mouvement global MC2



Sous l'impulsion du Président Joseph Désiré KABILA et avec l'onction du Président de la République Felix TSHISEKEDI, le gouverneur de la province de Lulaba et le Dr Paul K. FOKAM, parrain international du mouvement MC², procèdent à la pose de la première pierre de la 1^{ère} microbanque de développement rural dans la province de Lulaba.

Les populations très enthousiastes ont adressé un message de remerciement aux initiateurs du projet et souhaité que le seigneur bénisse leur action.

la pauvreté et l'incapacité des stratégies de lutte basées sur l'assistanat à faire face à ce phénomène qui touche plus de 60% des populations africaines. La seconde caractéristique est liée à sa prévalence et à sa domination dans le milieu rural où la paysannerie subit de plein fouet ses effets non seulement économiques et financiers mais surtout sociaux. La troisième caractéristique de la pauvreté c'est la prédominance féminine. Ce poids est d'autant plus important que dans une grande partie des ménages, ce sont les femmes qui sont les cheffes de famille. La quatrième c'est que le système bancaire moderne n'est pas adapté aux us et coutumes des populations cible ni à leur besoin ni à leur confort intellectuel.

En effet, le mode de fonctionnement des circuits classiques



Photo de famille des équipes de ICD et Afriland First Group lors de la 44ème conférence annuelle de la Banque Islamique de Développement (BID)

de financement a des exigences, notamment en termes de garantie, que ces populations ne peuvent fournir. Du coup au lieu de s'engager dans des activités de production et de création de richesses, ces populations ne peuvent vivre que sur l'assistanat. L'exclusion financière renforce la pauvreté dans le continent et la marginalisation croissante des populations rurales et renforce ainsi la violence, la criminalité et le terrorisme.

C'est dans ce contexte et pour mettre en œuvre notre engagement et notre responsabilité sociale en tant que Groupe africain, que nous avons décidé de soutenir et de mettre en œuvre le concept de MC2 développé par notre Président Dr. Paul Fokam et d'en faire le centre de notre stratégie d'appui et de soutien aux populations rurales. L'intérêt stratégique de ce concept est la rupture stratégique qu'il opère dans le domaine de la lutte contre la pauvreté en sortant des conceptions classiques basées sur l'assistanat et en suggérant une nouvelle voie pour une victoire durable sur la pauvreté et qui met l'accent sur la création de richesses et la production et mène à une victoire durable sur la pauvreté.

Ce concept met un accent particulier sur l'épargne source nourricière de l'investissement ; lequel investissement est le moteur de la création des richesses.

Le concept de MC2 est basé sur trois idées philosophiques essentielles :

- La première c'est qu'il faut que les pauvres prennent leur destinée en main,
- La seconde c'est de sensibiliser les pauvres sur le vivier managérial important dans leur culture et leurs valeurs traditionnelles,



Signature Convention de partenariat stratégique entre ICD et Afriland First Group pour enrayer la pauvreté en Afrique.

- La troisième c'est d'accompagner les pauvres des milieux ruraux et urbains dans la mise en place des stratégies d'auto-gestion durable.

Dans son déploiement, le modèle MC2 intègre cinq étapes essentielles. La première passe par la sensibilisation des pauvres sur les principes et les fondements du concept MC2 et sur l'importance de prendre en charge eux-mêmes leur destinée. Cette étape suppose un important travail de formation sur l'importance de l'épargne dans le processus de création de richesses et la mise en commun des moyens. Cette étape est importante dans la mesure où elle prépare à sortir de la mentalité d'assisté dans laquelle ils ont baigné depuis de longues années. La seconde étape concerne la mobilisation de l'épargne nécessaire pour assurer leur autonomie financière. La troisième étape est relative au financement de projets économiques communs. La quatrième étape c'est la réalisation des projets individuels. La cinquième et dernière étape concerne la réalisation de projets sociaux communs.

Les institutions de MC2 délivrent les services financiers suivants : l'épargne, les crédits, le transfert monétaire, la micro-assurance et d'autres services bancaires et financiers. Elles assurent également les services non financiers dont les plus importants sont relatifs à la promotion des agropoles et d'autres activités dont : la vente et le commerce de différents produits agricoles, la formation et le développement des activités commerciales.

Depuis leur lancement en 1990, les activités de micro-banque de MC2 ont connu un développement rapide au Cameroun avant de s'étendre à d'autres pays africains. On estime aujourd'hui à 5 millions le nombre de personnes touchées par les activités de ce réseau. Ce développement rapide est significatif de la pertinence de ce projet et de l'idée centrale derrière les MC2 qui est de sortir de l'assistanat pour faire de la création de richesse la véritable arme de lutte contre la pauvreté et la marginalisation en vue de construire la dignité humaine.

Notre engagement vise à rompre le cercle vicieux de la pauvreté soutenu par les politiques d'assistanat pour le transformer en un cercle vertueux de la dignité en mettant l'accent sur la production et la création de richesses. Il s'agit pour nous d'un engagement social essentiel vis-à-vis des populations africaines dans le milieu rural mais aussi vis-à-vis des femmes dans le milieu urbain afin qu'elles prennent leur destin en main et qu'elles fassent de leur travail le moyen de sortir de la pauvreté et d'affirmer leur dignité.

Parallèlement à ses effets micro-économiques bénéfiques et à sa participation à l'amélioration des conditions de vie des populations rurales, le projet MC2 contribue à la relance de la croissance globale en intégrant d'importants secteurs économiques et sociaux qui en étaient exclus par le passé.

L'année 2018 a connu un renforcement et un développement du réseau MC2 dans nos pays d'implantation sur le continent. Ainsi, le programme a été lancé à Sao Tomé et Príncipe et devrait toucher lors de sa première phase 115 familles. Le projet vise plusieurs activités dont : la mise en place d'agropoles d'élevage, de production agricole et de pêche ainsi que la sécurisation des paiements et des flux financiers, la facilitation de l'accès des paysans aux sources de financement.

Les activités de MC2 ont connu également un développement rapide au Libéria et aujourd'hui douze communautés issues de neuf des quinze provinces du pays opèrent des microbanques MC2 dans des régions difficiles d'accès et dépourvues de banques commerciales. On estime aujourd'hui qu'au Libéria, 100 000 personnes sont touchées par les activités de MC2. Il faut également mentionner que dans ce pays, près de 30 000 fonctionnaires sont payés à travers le réseau de MC2 dans les centres les plus reculés.

Le succès du réseau des MC2 au Libéria a amené quelques organisations internationales à investir près de 10 millions de USD dans le domaine de l'inclusion financière à travers notre réseau.

En Guinée, le réseau de MC2 a connu un développement rapide en quatre ans ; mettant à la disposition des Guinéens un vaste réseau de micro banques MC2 qui au 31 décembre

2018 comprend 136 unités en portefeuille (80 unités ayant plus de 80 000 membres en direct). Ces unités touchent près d'un million de membres en indirect, sont totalement opérationnelles et ont distribué de plus de 75 milliards de francs guinéens (près de 8 millions d'euros) de crédits qui se remboursent à un taux de 98%.

L'ambition du modèle MC2 en Guinée est de sortir au moins 2 millions de personnes de la pauvreté dans les deux années à venir à travers l'inclusion financière.

C'est dans ce cadre que le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a mis en place au niveau national un cadre de concertation des acteurs de l'inclusion financière, dont la présidence est assurée par Afriland First Bank Guinée à travers son Administrateur Directeur Général Guy Laurent FONDJO.

Comme premiers résultats de ce cadre de concertation, on note la signature de deux protocoles d'accord, l'un entre le PNUD et Afriland First Bank et l'autre entre Afriland first Bank et l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinances de Guinée (APIM). L'objectif visé par ces partenariats est de développer et de consolider l'inclusion financière et, surtout, de faciliter l'accès aux financements à des coûts raisonnables, pour les couches vulnérables, les jeunes, les femmes et les personnes vivant avec un handicap.

En matière de responsabilité, il faut également mentionner le programme caritatif développé par notre unité Afriland First Bank CD en faveur des orphelins et des personnes du troisième âge. En 2018, plus de 250 orphelins et 100 personnes du troisième âge ont bénéficié d'une prise en charge et de dons constitués de produits de première nécessité.

Par ailleurs, en RDC, l'action de Afriland First Bank CD a touché les femmes entrepreneurs où 300 femmes ont bénéficié des formations de renforcement des capacités de l'éducation financière et des lignes de financement octroyées en coopération avec les autorités des Provinces de Lualaba et du Tanganyika.

L'action de notre Groupe en matière de responsabilité sociale ne s'est pas limitée au programme MC2 mais a également touché d'autres domaines notamment en matière d'éducation, de santé, d'environnement et d'incubation d'entreprises.

En matière d'éducation, le Groupe a accordé 50 bourses d'étude et de formation. Par ailleurs, nous avons apporté notre soutien à des centres de formation de base sur les métiers du bois et de la construction mécanique.

Dans le domaine de la santé, le Groupe a installé un pavillon d'intervention chirurgicale et de la médecine d'urgence dans deux hôpitaux au Cameroun. Nous poursuivrons également des interventions ciblées dans les hôpitaux de Conakry, du Libéria et en RDC pour les prochaines années.

En matière d'incubation d'entreprises, notre Groupe a mis en place des structures d'incubation pour les jeunes entrepreneurs dans tous nos pays d'implantation.

The background features a complex network of thin, light gray lines forming various geometric shapes, primarily triangles and polygons, scattered across the white space. A prominent, solid red banner with a slight gradient and a pointed right edge is positioned horizontally across the middle of the image. The text is centered within this banner.

| CULTURE D'ENTREPRISE |

La culture c'est l'enrichissement de l'esprit par des exercices intellectuels. Il s'agit de l'ensemble des phénomènes matériels ou idéologiques qui caractérisent un individu, une entreprise, une nation ou une ethnie.

Dans notre Groupe nous avons cherché à déterminer la raison d'être de notre action et le fondement de notre engagement. Cette culture nous l'avons intégré dans notre Guide l'agent en faisant de l'homme le seul maître de son destin.

Nous avons également identifié les trois moyens pour changer le monde. Nous pensons que l'Homme doit s'armer :

- De travail,
- De persévérance,
- De réflexion et de pensée. Sur ce point, nous faisons nôtre le fameux adage du Président Kwame Nkrumah qui a souligné que penser sans agir est vide, agir sans penser est aveugle ».

Le Groupe AFG dispose d'une culture d'entreprise bien spécifique par rapport à toutes les autres entreprises et qui constitue sa marque de fabrique. Cette culture a été forgée tout au long de l'histoire du Groupe et trouve son fondement dans notre volonté et notre engagement pour aider à l'éclosion d'un capitalisme africain et d'une classe d'entrepreneurs capables de porter le développement du continent et de construire et de renforcer son autonomie financière. Cette classe d'entrepreneurs a souffert au cours de toute la période post-coloniale des difficultés d'accès aux financements pour réaliser les investissements nécessaires et contribuer ainsi au développement de notre continent et à sa transformation économique. Depuis sa naissance AFG s'est fixé comme objectif, de contribuer à réduire ce gap en favorisant l'accès aux financements pour les entrepreneurs africains.

Parallèlement à cet engagement en faveur du développement du continent à travers le financement des entrepreneurs africains, notre culture d'entreprise est également marquée par notre profonde adhésion aux valeurs de la culture et aux principes fondateurs de l'humanisme africain. Contrairement aux autres cultures qui font de l'individu, de l'individualisme et de la concurrence les fondements du développement et de la croissance économique, la culture africaine s'articule autour de deux principes majeurs. Le premier concerne la place et le rôle des communautés qui sont au centre des dynamiques économiques, politiques et sociales. La culture africaine met également l'accent sur la solidarité et l'entraide pour fonder les rapports sociaux

et les relations sociales. C'est cette culture faite de solidarité, de coopération et d'entraide, qui rapproche et renforce les liens entre l'individu et sa communauté et qui constitue le socle de notre culture d'entreprise au sein du Groupe. Cette culture est également au cœur de nos engagements depuis notre création et justifie notre détermination à fournir aux entrepreneurs africains les réponses nécessaires à leurs besoins de financement. En même temps, cette culture d'entreprise et les principes d'entraide et de solidarité sont à l'origine de notre engagement en faveur des populations pauvres ; lequel engagement se matérialise par le travail que nous effectuons dans des micro banques.

Notre Groupe est fortement imprégné de ses valeurs africaines et de ce double engagement en faveur du développement et du renforcement des communautés de base et de faire de la création de richesses le moyen de rompre avec la pauvreté et en même temps dans le développement d'un entrepreneuriat africain afin de favoriser la transformation des économies africaines et afin de nous libérer du lourd héritage colonial et des économies de rente.

Cette culture d'entreprise singulière et fortement ancrée dans les traditions africaines et dans les philosophies de solidarité et d'entraide entre les communautés de base a permis à notre Groupe d'adapter son produit, son management aux coutumes africaines et de proposer des produits adaptés aux réalités et au contexte africain.

Tout en étant ancrée dans la philosophie et les valeurs africaines, notre culture d'entreprise est ouverte sur le monde et les valeurs universelles. Ainsi, nous n'avons cessé tout au long de notre histoire à adopter les principes et les pratiques de bonne gouvernance et de transparence développés au niveau international et qui sont devenues les normes de fonctionnement de notre industrie.

Cette culture d'entreprise ancrée dans les principes et les valeurs africaines mais en même temps ouverte sur le monde constitue la spécificité et la singularité de notre Groupe par rapport aux autres groupe africains ou étrangers.

Notre Groupe a poursuivi cette culture d'entreprise et a cherché à la renforcer à tous les échelons pour en faire le fondement de son action. Cette culture a rencontré l'adhésion de l'ensemble du personnel du Groupe et explique en grande partie la faiblesse du turn over au sein du Groupe et l'engagement à long terme de l'ensemble du personnel contrairement aux autres groupes qui souffrent et peinent à assurer la fidélité de leurs collaborateurs.

The background features a complex network of thin, light gray lines forming various geometric shapes, primarily triangles and quadrilaterals, creating a mesh-like pattern. A prominent, solid red banner with a slight gradient and a pointed right edge is positioned horizontally across the middle of the page. The text 'RAPPORT DE GESTION' is centered within this banner in a white, bold, sans-serif font, flanked by two vertical white bars.

RAPPORT DE GESTION

L'environnement économique international

L'environnement économique mondial en 2018 a été essentiellement marqué par un ralentissement de la croissance mondiale par rapport à l'année passée et surtout par une décélération par rapport aux prévisions optimistes du début de l'année. En effet, la conjoncture mondiale a connu un retournement du fait de la montée des tensions commerciales particulièrement entre les Etats-Unis et la Chine.

La croissance de l'économie mondiale est passée de 3,8% en 2017 à 3,7% en 2018 alors que les prévisions la voyaient à un niveau beaucoup plus élevé en début d'année. Plusieurs facteurs expliquent cette perte de vitesse de la croissance mondiale. Le premier est lié au décrochage de la croissance dans les pays développés et particulièrement en Europe. Certes, la croissance est restée vigoureuse aux Etats-Unis suite aux mesures fiscales et économiques prises par l'administration Trump et elle s'est située autour de 2,9% en 2018 en nette progression par rapport à l'année passée où elle n'a pas dépassé les 2,2%. Mais, c'est surtout l'Europe qui explique cette baisse de la croissance et cette perte de vitesse des dynamiques globales. La croissance de la zone Euro est passée de 2,4% en 2017 à 1,8% en 2018. Et, ce sont les deux grands pays de cette zone qui sont à l'origine de la baisse de la croissance. Ainsi, l'Allemagne a connu une forte baisse de sa croissance au cours de l'année 2018 qui est passée de 2,5% en 2017 à 1,5% qui s'explique selon les experts par l'application des nouvelles normes antipollution. La France, l'autre grande économie de la zone euro, a également connu une très forte baisse de la croissance qui est passée de 2,3% en 2017 à 1,5% au cours de l'année passée suite aux conflits sociaux que ce pays a connus.

Le second élément qui est à l'origine de cette baisse de la croissance mondiale est lié au tassement de la croissance des pays émergents qui est passé de 4,7% en 2017 à 4,6% en 2018. Mais, ce sont surtout les performances de la Chine et la chute de sa croissance en dessous des 7% qui pèsent sur la croissance globale. Plusieurs raisons expliquent le recul de la croissance chinoise et parmi lesquelles le durcissement de la réglementation financière pour réduire l'activité bancaire parallèle et les investissements hors budget des administrations locales, l'aggravation des tensions commerciales avec les Etats-Unis qui ont réduit les exportations. Mais, face à cette baisse de la croissance chinoise, il faut noter une progression rapide de la croissance en Inde qui est devenu

avec 7,3% de croissance en 2018, alors qu'elle était de 6,7% en 2017, la nouvelle locomotive de la croissance des pays émergents et de la croissance globale en général.

Le troisième facteur qui explique le ralentissement de la croissance au cours de l'année passée est lié aux tensions commerciales qui ont marqué toute l'année 2018. La croissance du commerce international est passée de 5,3% en 2017 à 4% en 2018. Certes, il faut souligner des signaux positifs notamment la signature le 30 novembre 2018 de l'Accord de libre-échange entre les Etats-Unis, le Mexique et le Canada (UMSCA) qui va se substituer aux accords de l'ALENA, la décision de l'administration américaine et des autorités chinoises à la marge du Sommet du G20 en décembre à Buenos Aires en Argentine de faire une trêve de 90 jours sur les augmentations des droits de douane et la décision de la Chine de réduire ses droits de douane sur les importations de voiture américaine. Mais, en dépit de ces mesures qui vont dans le sens de la réduction des tensions commerciales, les bruits de conflit et de guerre commerciale ont pesé sur les décisions d'investissement et ont contribué à cette perte de vitesse de la croissance globale.

Le quatrième facteur qui a joué un rôle important dans cette baisse de la croissance concerne le changement des priorités des politiques monétaires et la sortie des politiques non conventionnelles. La hausse des taux d'intérêt et l'arrêt des mesures de quantitative easing ont



« L'espoir est le pilier du monde »
Proverbe africain

pesé sur la croissance globale et sur l'investissement dans les grands pays développés.

Il faut également noter le contexte financier et la volatilité ainsi que les perturbations sur les marchés financiers ont aussi pesé de manière forte sur la croissance globale. La conjoncture sur les marchés financiers globaux et les perturbations fortes de l'année 2018 s'explique par les tensions commerciales, les inquiétudes sur les pays émergents ainsi que les préoccupations liées aux choix de la politique budgétaire italienne. Ces tensions persistent et font craindre une nouvelle crise financière globale.

Ces facteurs montrent que la croissance globale rencontre les plus grandes difficultés à retrouver son niveau d'avant la crise financière. Certes, nous avons connu d'importantes promesses en début de l'année 2018 mais qui ont été remises en cause à partir du second semestre pour laisser la croissance globale à des niveaux relativement bas du fait des tensions commerciales et financières qui ont marqué l'année 2018. Ce contexte et cet environnement économique morose ont pesé de tout leur poids sur l'industrie et l'ensemble des activités bancaires.

L'Afrique dans l'économie globale

Contrairement aux autres régions du monde, l'Afrique, particulièrement sub-saharienne, a bien résisté à la grande crise financière des années 2008 et 2009. La croissance africaine post-crise est restée relativement élevée et l'Afrique est devenue pour de nombreux observateurs la nouvelle frontière de la croissance globale. Mais, cette tendance va s'inverser à partir de l'année 2015 qui va connaître une forte baisse de la croissance qui s'est située à 3,4%.

La résilience africaine face aux turbulences globales va s'essouffler et la baisse de la croissance africaine va se poursuivre au cours de l'année 2016 pour atteindre son niveau le plus faible depuis plusieurs années et se situer autour de 1,4%. La situation va connaître une légère amélioration au cours de l'année 2017 et l'Afrique va

enregistrer un taux de croissance en légère amélioration qui se situera autour de 2,7%.

Cette amélioration va se poursuivre au cours de l'année 2019 et la croissance va atteindre 2,9%. Plusieurs facteurs expliquent cette légère amélioration de la croissance dont la hausse des prix de produits de base et le maintien d'une croissance modérée dans l'économie globale.

Mais, en dépit de cette légère reprise, la croissance en Afrique reste nettement en dessous des niveaux nécessaires pour relancer les dynamiques de développement et pour favoriser une sortie de l'économie rentière héritée de la colonisation.

La faiblesse de la croissance trouve une partie de son explication dans les performances faibles des deux grandes économies africaines. Si le Nigéria a amélioré sa croissance qui est passée de 0,8% en 2017 à 1,9% en 2018, les performances de l'Afrique du Sud ont été marquées par un tassement de la croissance qui est passée de 1,3% à 0,8% entre 2017 et 2018.

Parallèlement à sa faiblesse, les performances économiques du continent ont été marquées par une grande diversité entre les différentes régions. Il faut mentionner que la région de la CEMAC a enregistré la croissance la plus faible parmi les cinq régions africaines au cours de l'année 2018 et qui s'est situé autour de 1,7%. En même temps, la région de l'UMOEa a connu la croissance la plus forte qui a atteint 6,4%. Les performances des deux régions confirment la tendance observée depuis quelques années.

Ainsi, en dépit d'un retour à la croissance en 2018, les performances africaines restent modestes et incapables par conséquent d'atteindre les trois objectifs prioritaires du développement sur le continent à savoir la lutte contre



« L'arbre se fortifie dans le vent »
Proverbe africain

la pauvreté, la diversification des économies africaines et la sortie du modèle de la rente héritée de la colonisation en vue d'une nouvelle phase de développement autonome et équilibré.

La faiblesse de la croissance africaine aura des conséquences sur les performances de l'industrie bancaire et particulièrement sur les résultats de notre Groupe.

Il faut aussi relever la diversité des résultats de développement entre les différentes régions du continent. Nous avons mentionné les différences importantes entre la région de la CEMAC et celles d'autres régions africaines notamment celle de l'UEMOA. Ces différences constituent une tendance qu'on observe depuis quelques années. Ces différences justifient les choix stratégiques du Groupe de se diversifier dans les différentes régions africaines afin de bénéficier de la croissance des régions les plus dynamiques.

Résultats économiques dans nos pays d'implantation

A l'image du continent, les pays d'implantation de notre Groupe AFG ont connu une croissance modeste au cours de l'année 2018. La seule exception est la Côte d'Ivoire qui a connu la plus grande performance du continent avec une croissance de 7,4% en 2018. Ce pays a connu une reprise forte de la croissance après la fin de la guerre. La poursuite de cette croissance depuis montre qu'il ne s'agit pas d'un phénomène de rattrapage que connaissent tous les pays post-conflit mais qu'il s'agit d'une véritable dynamique forte et auto-entretenu. Ce sont les grands investissements d'infrastructure qui expliquent le niveau de croissance élevé que connaît la Côte d'Ivoire depuis quelques années.

Parallèlement à la Côte d'Ivoire, on peut distinguer trois groupes de pays sur la base de leurs performances économiques. Le premier groupe est celui des pays qui ont enregistré de bonnes performances qui dépassent la moyenne africaine. Il s'agit du Bénin avec une croissance de 6% et la Guinée avec une croissance de 5,8% au cours de l'année 2018.

Le second groupe de pays comporte les pays qui ont une croissance qui se situe autour de la moyenne africaine. Il s'agit du Cameroun avec une croissance de 3,8%, la République démocratique du Congo avec une croissance de 3,8% et le Libéria avec une performance de 3% en 2018.

Il faut enfin souligner que le groupe des pays qui traversent de graves crises politiques ou économiques. Il s'agit d'abord de la Guinée Equatoriale dont la croissance a été

négative et s'est située à -7,7% en 2018. Ensuite, il faut mentionner le Sud Soudan qui a connu une croissance négative qui a été de -3,2%.

La faiblesse et la modestie de la croissance économique dans nos pays d'implantation aura un important impact sur les résultats financiers globaux du Groupe.

Les transformations de l'industrie bancaire

L'industrie bancaire dans le monde a été marquée au cours de l'année passée par le maintien des politiques monétaires expansionnistes et des taux d'intérêt relativement bas qui ont pesé sur les profits et la rentabilité des banques. Les Etats-Unis ont entamé en 2018 leur sortie des politiques accommodantes mais les taux d'intérêt restent relativement bas et en fin d'année 2018, la FED a indiqué qu'elle va ralentir ses augmentations de taux d'intérêt face au ralentissement de la croissance. Dans les autres régions du monde, en Europe comme au Japon et dans les autres régions émergentes, les politiques monétaires sont restées accommodantes en maintenant des taux d'intérêts bas et des politiques de quantitative easing. Ces choix ont lourdement pesé sur les activités bancaires et particulièrement sur les revenus des banques et leur rentabilité.

Pour faire face à cette situation, le paysage de l'industrie bancaire dans le monde a été marqué par cinq grandes tendances en 2018. La première est relative à la mise en place des nouvelles réglementations particulièrement en Europe avec l'application des nouvelles normes de sécurité pour les paiements en ligne et l'utilisation des données. L'ensemble de ces changements et des nouvelles règles en matière de conformité et de gestion du risque a eu des coûts relativement élevés et a pesé sur la rentabilité des banques.

La seconde tendance qui a marquée l'industrie bancaire au cours de l'année 2018 concerne l'accélération des banques digitales. Les banques ont cherché à se rapprocher des nouvelles pratiques de consommation de la nouvelle clientèle jeune et ont cherché à développer leurs applications mobiles et de banque en ligne. Ces développements ont exigé de la part des banques d'importants investissements dans la digitalisation.

La troisième caractéristique est liée à la cure d'amaigrissement que les plus grandes banques ont fait subir à leurs réseaux du fait du développement rapide de la banque digitale et de la banque en ligne. La plupart des grandes banques de détail ont opérées d'importantes réductions dans leurs réseaux d'agence afin de développer leurs activités en ligne.

La quatrième tendance concerne les investissements dans les fintech. Afin de mieux maîtriser le développement technologique et la révolution en cours, beaucoup de banques ont investi dans les sociétés de Fintech afin de rester dans la course à l'innovation. Ces investissements et les prises de participation permettent aux grandes banques de développer des synergies avec ces start up qui sont au cœur de l'innovation dans le secteur financier.

Il faut également mentionner une autre grande tendance qui caractérise l'industrie bancaire et qui concerne la montée de nouveaux acteurs comme les compagnies téléphoniques ou des géants du GAFA.

Ainsi, l'industrie bancaire est au centre de grandes transformations et de mutations majeures sous l'effet de la digitalisation et des nouvelles technologies. Mais, en même temps, la rentabilité de l'industrie est mise à mal par la faiblesse de la croissance mondiale, la poursuite des politiques monétaires accommodantes et les investissements dans la mise en place des nouvelles normes en matière de gestion du risque et de conformité.

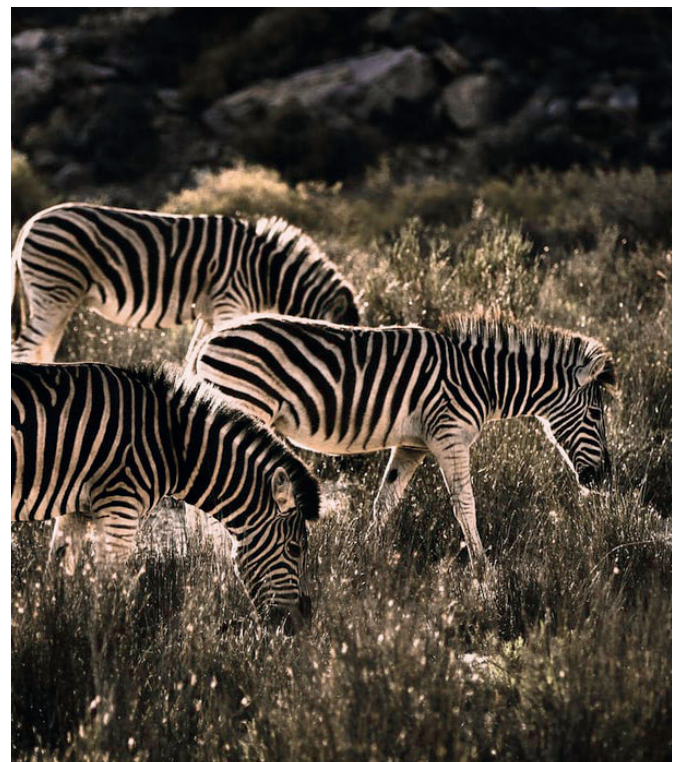
L'industrie bancaire en Afrique a connu ses mutations et ses grandes transformations au cours de l'année 2018. La plupart des banques africaines et des grands groupes bancaires ont renforcé leurs activités de digitalisation et d'offre en matière de banque mobile. Si le Kenya reste en avance dans ce domaine, la plupart des autres pays ont connu d'importants développements dans ce domaine et la plupart des banques africaines ont ouvert le chantier de la digitalisation.

Même si les résultats des banques africaines pour 2018 n'ont pas encore été publiés, il faut noter un nouveau souffle des banques africaines au cours de l'année 2018. Les banques africaines ont renoué avec une croissance importante après deux années difficiles. La croissance du bilan a été la plus forte de la décennie avec un taux de 18,7%. Les revenus ont augmenté de 10 milliards de \$ et les bénéfices engrangés ont dépassé les 25 milliards de \$. L'industrie bancaire africaine a été la deuxième la plus rentable au monde avec un retour sur investissement de 14,9% au cours de cette année juste derrière l'Amérique Latine et au même niveau que d'autres régions comme l'Asie émergente et le Moyen Orient.

Plusieurs raisons expliquent cette amélioration dont la reprise de la croissance, même si elle reste fragile et faible. Il faut mentionner qu'une grande partie de ces résultats a été utilisées pour faire des provisions et apurer les NPLs des dernières années.

L'industrie bancaire africaine est dominée par l'Afrique australe et les banques sud-africaines avec près de 51% du bilan cumulé des banques. L'Afrique du Nord se trouve en seconde position avec 30,4% et avec un important rôle des banques égyptiennes et marocaines. La part des banques d'Afrique de l'Ouest s'est rétrécie et elle est passée de 14 à 12,3% du fait des difficultés des banques nigérianes. Les banques en provenance de l'Afrique centrale occupent une place marginale et sont en dessous de 1% du total des bilans cumulés.

Ainsi, l'industrie bancaire vit d'importantes transformations et mutations qui se sont accélérées au cours de l'année 2018 et qui sont à l'origine d'un changement sans précédent et de l'émergence d'un nouveau visage de la Banque du 21^{ème} siècle. Les banques ont entamé d'importants programmes d'investissements et de restructuration afin de lever les nouveaux défis dans un contexte marqué par une baisse des rendements et de la rentabilité au sein de l'industrie.



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

Notre Groupe a également, comme tous les autres groupes bancaires, entamé un profond mouvement de transformations pour suivre les mutations du secteur et offrir à ses clients un service de qualité et qui prend en considération les nouvelles technologies et la digitalisation des banques.

AFG : progrès et réalisations en 2018 :

Les activités de AFG ont été influencées par l'environnement économique international, la fragilité et la faiblesse de la croissance économique en Afrique d'une manière générale et dans nos pays d'implantation en particulier. En même temps, les transformations du secteur financier et l'augmentation des investissements nécessaires pour respecter les nouvelles normes en matière de conformité et de gestion du risque ont pesé sur la rentabilité et le rendement de notre Groupe.

Mais, en dépit de cet environnement difficile, le Groupe a renforcé ses positions et a poursuivi son développement au cours de l'année 2018. Les différentes unités du Groupe ont enregistré une augmentation du crédit de 9%. Il faut mentionner que les nouvelles unités, notamment celles de Côte d'Ivoire et de RDC, ont connu les progressions les plus importantes ce qui justifie le choix stratégique

du Groupe de diversification dans différentes régions et dans d'autres pays africains. Les crédits ont augmenté de 20% en Côte d'Ivoire et de 248% en RDC. Les dépôts ont également poursuivi leur rythme de progression au cours de l'année 2018 avec un taux de croissance de 17%. Cette croissance est un important signe de confiance dans le Groupe et dans ses différentes unités. Les dépôts ont augmenté de 37% en Côte d'Ivoire et de 393% en RDC.

Après des années de présence en Guinée Equatoriale qui nous ont permis d'appuyer le développement avec nos partenaires locaux d'un important établissement bancaire, le Groupe a décidé de céder ses participations à des investisseurs locaux. Cette décision stratégique était nécessaire et a pour objectif principal d'appuyer notre diversification dans d'autres régions africaines ayant un potentiel de croissance plus important. Nous nous félicitons du travail accompli dans ce pays qui nous a permis avec nos partenaires locaux de participer au développement économique et social du pays. Le Groupe a renforcé sa coopération avec les partenaires internationaux notamment avec la signature d'une convention de financement avec ICD dédiée au développement des PME et la réduction de la pauvreté dans les régions sélectionnées d'un commun accord.



Signature de l'accord de Financement avec la CID pour 45 millions d'euros, la filiale en charge du secteur privé de la Banque Islamique de Développement en présence de Dr Paul K FOKAM, Salah babale, Mohammed ALAMMARI, Youssoufa BOUBA & Essam Osman EI-Kordy .

Le Groupe a également signé une convention de partenariat avec TEMENOS, un leader mondial des logiciels bancaires dans les secteurs de la banque de détail,

de financement et d'investissement, universelle, etc., en vue d'améliorer son système d'information et de garder une longueur d'avance sur les nouvelles tendances et exigences du métier.

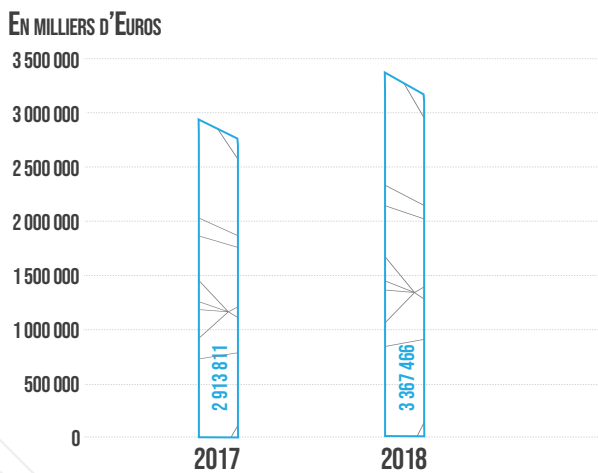


Résultats financiers et d'exploitation

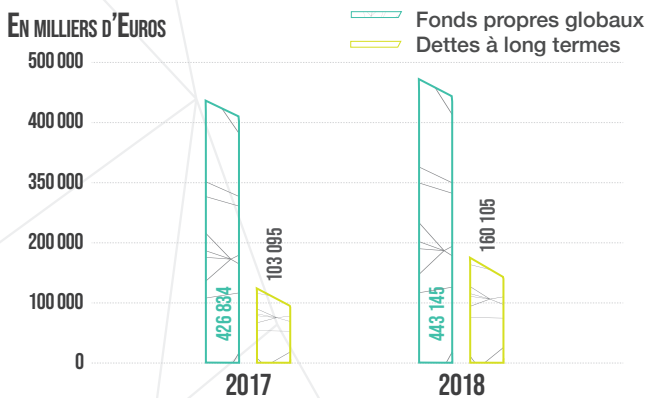
En dépit d'un contexte économique difficile, le Groupe a maintenu et a poursuivi le développement de ses résultats financiers. Plusieurs indicateurs sont significatifs de cette amélioration.

Au niveau du bilan

Le **total du bilan** a progressé de 15% pour atteindre 3.367 millions d'euros au 31.12.2018.

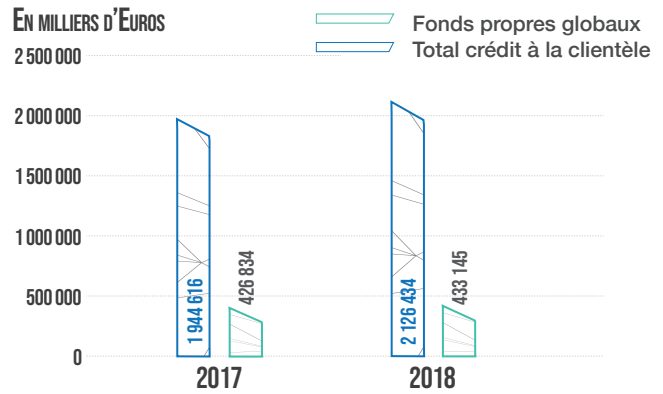


Fonds propres

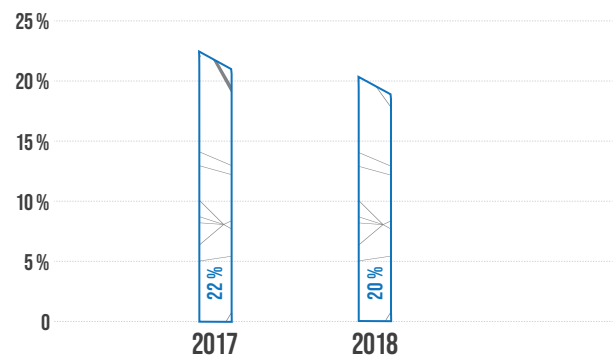


Les **fonds propres globaux** s'élèvent à 433 millions d'euros au 31.12.2018, soit une augmentation de 1% en glissement annuel.

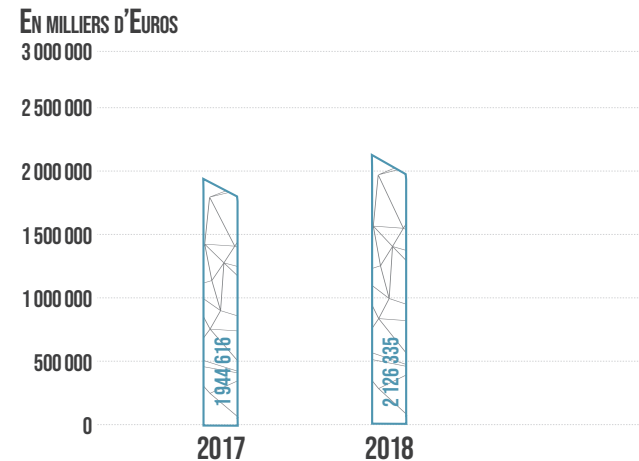
Adéquation des fonds propres



Ratio d'adéquation des fonds propres



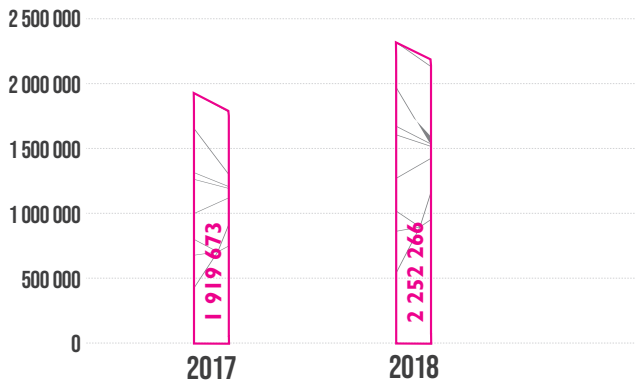
Total crédit net à la clientèle



Le volume des **crédits net à la clientèle** progresse de 9% entre 2017 et 2018.

Total Dépôts clients

EN MILLIERS D'EUROS



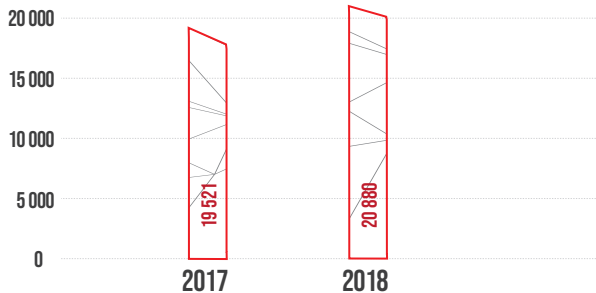
Le **volume des dépôts** de la clientèle progresse de 17% entre 2017 et 2018, traduction d'une confiance renforcée en notre institution.

Le compte d'exploitation

Au 31.12.2018, le groupe enregistre un **profit net** de 20,8 millions d'euros, en augmentation de 7 % par rapport au profit net enregistré en 2017.

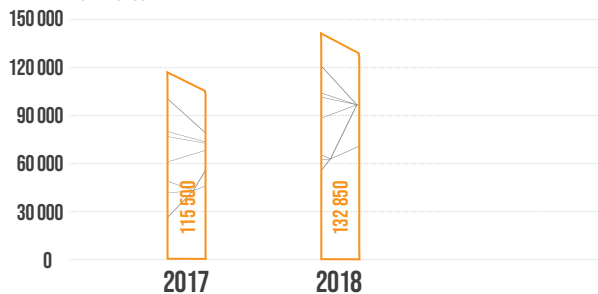
Résultat

EN MILLIERS D'EUROS



Revenus d'intérêts

EN MILLIERS D'EUROS

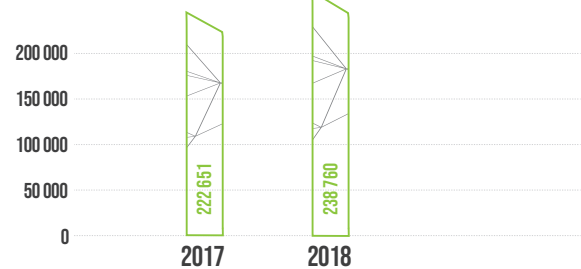


Au 31.12.2018, les **revenus d'intérêts** ont augmenté de 15 %, tirés par l'augmentation significative du volume des crédits à la clientèle.

Revenus d'exploitation

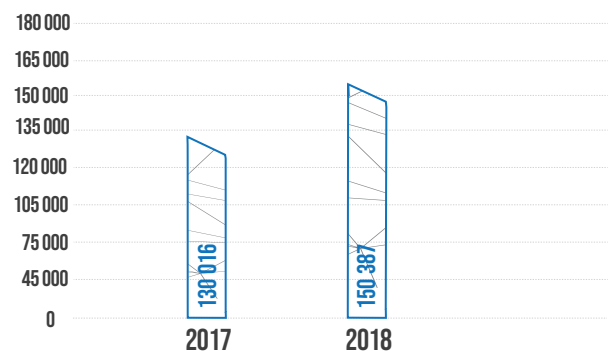
Au 31.12.2018, les **revenus d'exploitation** s'élèvent à 238,7 millions d'euros, en augmentation de 7 % par rapport au niveau enregistré au 31.12.2017.

EN MILLIERS D'EUROS



Charges d'exploitation

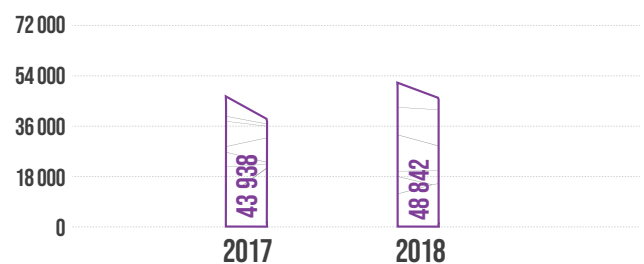
EN MILLIERS D'EUROS



Au 31.12.2018, les **charges d'exploitation** connaissent une augmentation de 15,7% par rapport à 2017. Ceci est la conséquence de l'augmentation du niveau d'activité et de l'accroissement de nos dépenses en recherche et innovation.

BAIIDA

EN MILLIERS D'EUROS



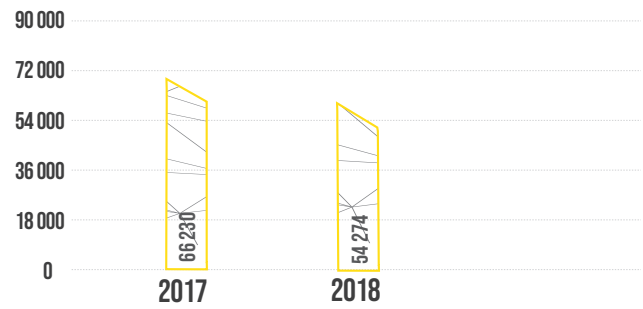
Le Bénéfice Avant Intérêts, Impôts, Dépréciation et Amortissements (**BAIIDA**) s'élève à 49 millions d'euros au 31.12.2018, en augmentation de 11 % par rapport à 2017.

Résultats financiers et d'exploitation

- Notre politique de prudence s'est renforcée cette année avec une dotation annuelle aux provisions de 54 millions d'euros au 31.12.2018.

Dotation aux provisions pour risques de crédits

EN MILLIERS D'EUROS



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

Winston Churchill

The background features a complex network of thin, light gray lines forming various geometric shapes, primarily triangles and quadrilaterals, scattered across the white space. A large, solid red triangle is positioned in the lower-left to middle-right area, pointing towards the right. The text 'GESTION DU RISQUE' is centered within this red triangle in a white, bold, sans-serif font. The words 'GESTION' and 'RISQUE' are in all caps, while 'DU' is in a smaller, all-caps font. Vertical white bars are placed on either side of the text.

GESTION DU RISQUE

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 :

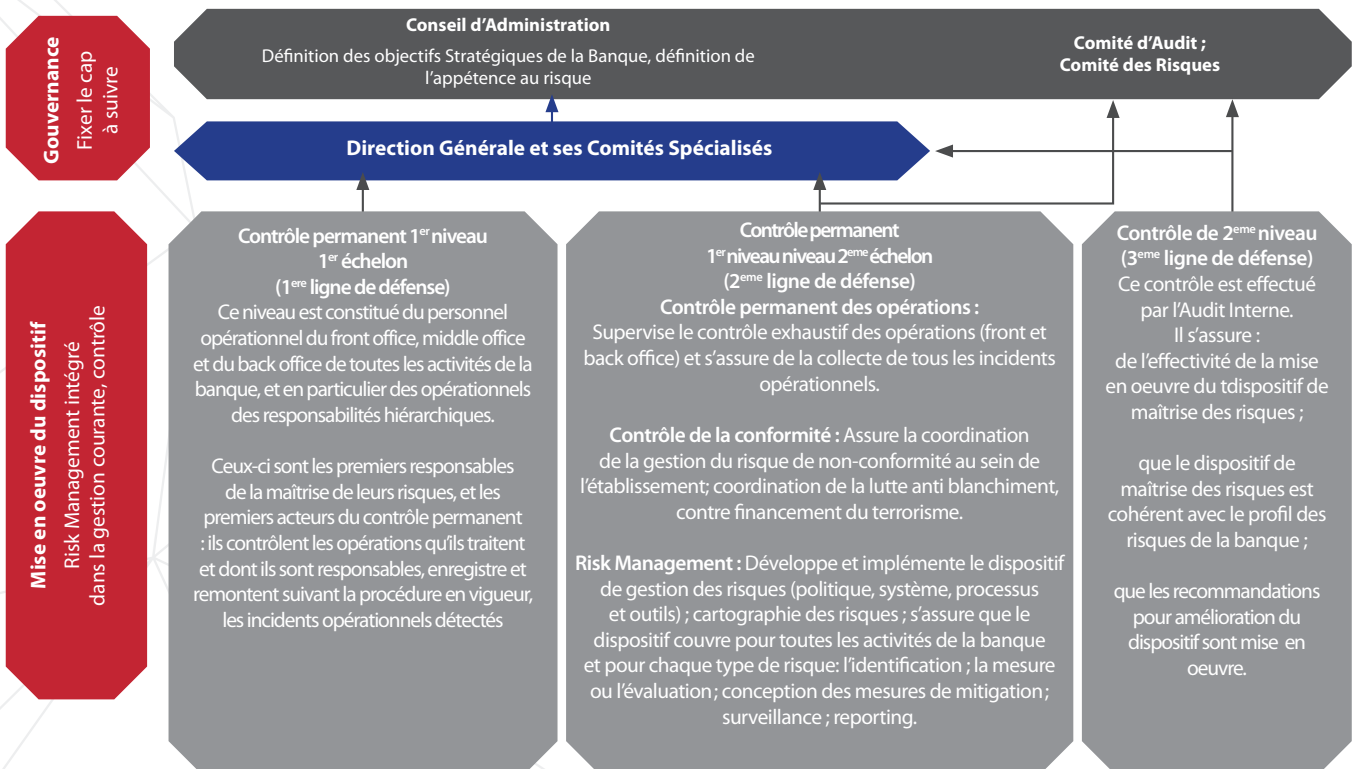
Une forte implication du top management de l'unité dans le processus de gestion des risques et l'instauration d'une culture du risque qui va du Conseil d'administration (CA) à la Direction générale de l'unité ;

- 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 :



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 qui est composé de trois unités indépendantes des unités opérationnelles, est 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 œuvre 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 du 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 non-conformité. 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 œuvre des différentes politiques de risque. Cette unité est garante du développement de la culture du risque.

3. Le contrôle de 2ème niveau ou contrôle périodique

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

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

règlementaire 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 mises en œuvre.

II- Politique de gestion du risque de crédit

II-1 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 ;
- Collégialité dans la décision d'approbation du crédit, les décisions individuelles sont formellement interdites ;
- Surveillance indépendante du portefeuille de prêts (approche descendante) par le département en charge du risque.

II-3 Politique globale du Groupe en matière des 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 cet avis s'impose 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. L'avis du département en charge des risques est préalable à 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 cet avis s'impose à tous les comités de crédit, à savoir que le département de la conformité ne peut lever son

objection sur un dossier qu'après avoir obtenu des réponses satisfaisantes à ses préoccupations. L'avis du département en charge de la conformité est préalable à 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 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 bancaire.

➤ 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

- Interdiction de tout décaissement par anticipation d'un crédit avant que toutes les conditions du comité ne soient remplies;
- Préférence accordée aux crédits amortissables;
- Octroi de financements uniquement aux entreprises rentables dans le temps. Les garanties du client ne constituant 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 de bons résultats en termes de diversification, de ratio des créances douteuses, de ratio de couverture des garanties :

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 de manière préventive les tendances négatives pour les inverser à temps.

Ces outils, ainsi que les méthodologies de leur mise en œuvre ont été développés en fonction des sources de risques identifiées en amont tels que l'appartenance à un secteur d'activité précis ou 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 mis en œuvre dans nos unités bancaires :

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
		Déceler 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, Déceler 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; Déceler 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 œuvre dans les unités bancaires du Groupe.

II-5 Le sous-comité risque Groupe

Il a été créé au sein du Groupe un comité spécialisé qui a pour charge principale l'examen préalable suivant une approche risque de crédit et risque de 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 Groupe a pour rôle principal l'apport aux unités bancaires :

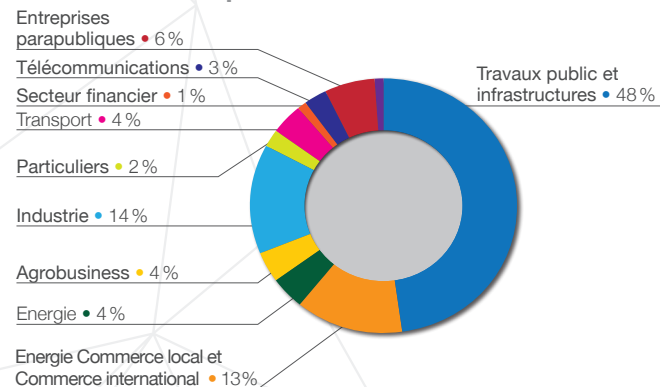
- D'une valeur ajoutée en matière d'identification de risque de crédit, en matière de conformité et prévention du risque juridique.
- De l'équité en matière de taux de crédit, et l'optimisation de la couverture des expositions par des garanties appropriées;
- D'une surveillance du respect des limites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

Ce sous-comité pluridisciplinaire est constitué de :

- Deux Vice-présidents exécutif du Groupe ;
- D'experts internes ou externes ;
- Le responsable conformité du Groupe ;
- Le responsable risque du Groupe, qui en est le rapporteur.

Diversification au 31 décembre 2018

Diversification du portefeuille de crédits consolidé



III. Analyse des risques liés aux créances en souffrance

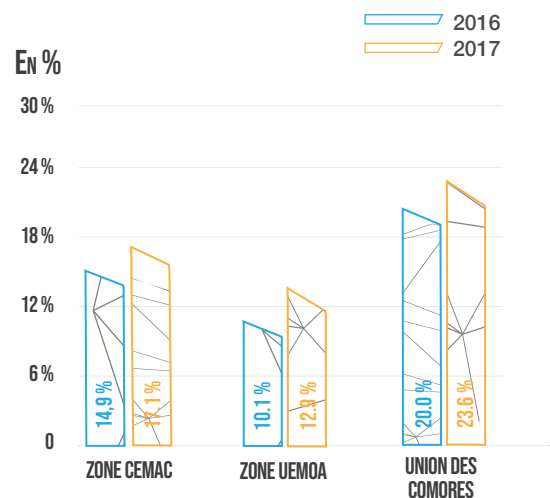
Ratios bruts de créances en souffrance

Évolution dans nos différentes zones d'implantation en Afrique

Taux brut de créances en souffrance	2016	2017	2018
ZONE CEMAC	14.9 %	17.1 %	NA
ZONE UEMOA	10.1 %	12.9 %	NA
UNION DES COMORES	20.0 %	23.6 %	NA

Source : Rapport Zone Franc-Banque de France

Évolution Taux de créances compromises en Zone Franc

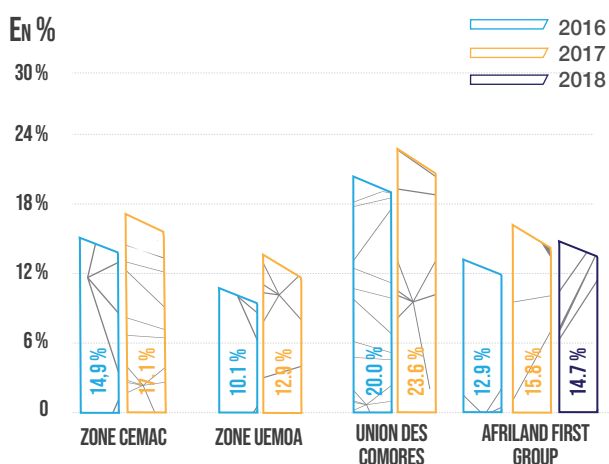


S'il est établi que l'Afrique est actuellement 2ème région du monde en termes de rentabilité du système bancaire, il n'en demeure pas moins que la crise actuelle fait peser une importante chute sur le portefeuille des crédits comme l'indique le tableau ci-dessus. Cette situation défavorable s'est renforcée sur le continent à la faveur des chutes des cours du pétrole et des matières premières dont de nombreux pays sont fortement dépendants.

En dépit de ce contexte globalement défavorable, le taux de créances brutes en souffrance du Groupe a évolué de la manière suivante :

AFG : Taux bruts de créances en souffrance	2016	2017	2018
Taux bruts de créances en souffrance	12.89%	15.79%	14.68 %

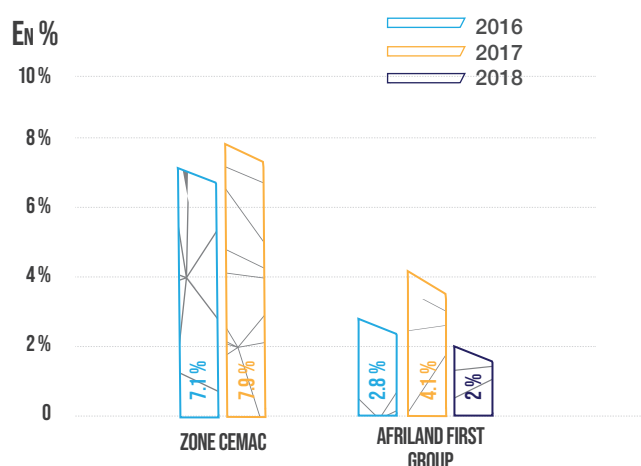
Évolution comparée du taux brut de créances en souffrance



Taux net de créances en souffrance

Le risque effectif qui pèse sur nos unités en matière de gestion et de qualité de portefeuille est très modéré en raison de notre politique de prudence qui se traduit à travers un taux de provisionnement de créances compromises qui se situe autour de 88%.

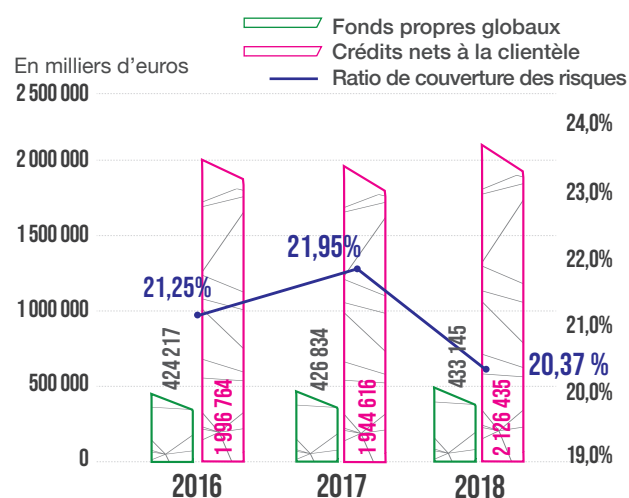
Évolution comparée du taux net de créances en souffrance



Ratio de couverture du risque de crédit

Évolution du ratio de couverture du risque de crédit

Le ratio de couverture de risque crédit s'élève à 20,37% au 31.12.2018 contre 21,95% à l'année précédente. Ceci s'explique par une croissance significative du niveau des crédits par rapport à la progression modérée des fonds propres. Toutefois, le niveau des fonds propres reste confortable et largement supérieur à la norme minimale internationale de 8%.



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 œuvre des outils de gestion des risques opérationnels,
- la conception des contrôles à mettre en œuvre à partir d'une cartographie des risques,
- La surveillance de la mise en œuvre 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 périodiques 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 bancaire 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 cartographie des processus opérationnels ;
- La cartographie des risques opérationnels par processus et activités par le département du risque en collaboration avec chaque expert métier ;
- La définition et le suivi des indicateurs clés de risques (ICR), et les indicateurs d'efficacité du système de contrôle interne ;
- La collecte systématique des pertes opérationnelles ou incidents, leur enregistrement dans une base des incidents et les analyses des événements de pertes opérationnelles tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'établissement.
- L'analyse des risques inhérents à tout nouveau produit, processus, système ou activité, et validation par le comité compétent avant sa mise en production.
- La mise en place d'un dispositif de gestion des risques lié à l'externalisation des activités.
- 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 œuvre 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 principales préoccupations 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 Les 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 distribué sur chaque ligne de défense. Ces niveaux sont mis en place progressivement en fonction du développement de l'activité :

1. Le premier niveau est le contrôle des opérations (Contrôle de premier niveau premier échelon), et il est divisé en deux sous niveaux :

- Le contrôle par l'agent des opérations lui-même avant et après la validation de la transaction ;
- Le contrôle par le supérieur hiérarchique 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 Le contrôle permanent des opérations au niveau central 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 La cartographie des processus opérationnels

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 grandes unités bancaires et sera répliqué dans toutes nos unités au fur et mesure du développement de leurs activités.

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 œuvre des plans d'actions,
- La gestion de l'évaluation du système de contrôle interne

III-2.5 Cartographie des risques opérationnels par le Département du risque :

Selon le niveau de développement de son activité, chaque Unité d'AFG élabore sa cartographie des risques opérationnels qui est régulièrement mise à jour. C'est déjà le cas dans nos plus grandes Unités et l'outil de cartographie des risques opérationnels sera progressivement répliqué dans les autres Unités, au fur et à mesure de l'augmentation de leurs activités.

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.

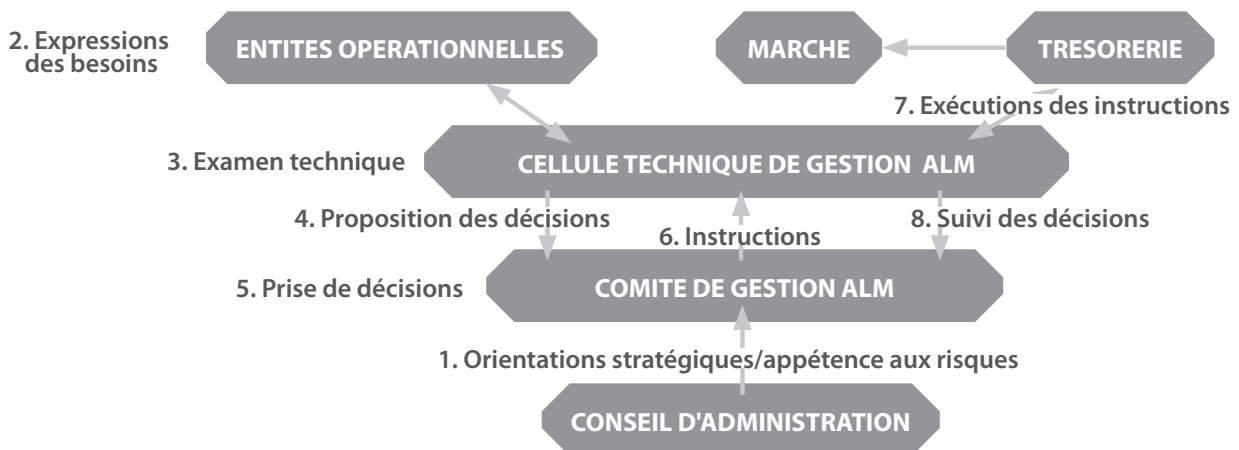
Face à l'incertitude croissante qui caractérise l'environnement international, nos Unités se sont engagées depuis plusieurs années dans une politique de constitution d'importantes provisions pour risques généraux (au moins 1% du portefeuille de prêt sur une base annuelle) afin de se prémunir contre les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

À la fin de 2018, notre chape de protection en termes de provision pour risques généraux s'élevait à 147.9 millions d'euros.

IV-Gestion des Risques 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.
- 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 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 (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 réglementaires
- Veille réglementaire dans les domaines couverts par L'ALCO
- Objectifs à moyen terme
- Divers

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

V- Réalisations nouvelles en 2018

Au courant de l'exercice 2018, en plus des actions déclinées ci-dessus, les équipes en charge de la gestion des risques de nos unités bancaires, ont particulièrement travaillé au renforcement de la gouvernance des risques, à la maîtrise du risque informatique, et du risque environnemental et social. Nous déclinons ci-dessous le contenu de ces nouvelles réalisations, qui concourent à renforcer le dispositif de maîtrise des risques des unités du Groupe.

V-1 Gouvernance des risques :

En matière de gouvernance des risques, les travaux se sont articulés dans la réorganisation du dispositif d'externalisation des activités ainsi que de leur surveillance, et à la création des comités techniques multidisciplinaires pour chaque classe de risque tel que prescrit par les bonnes pratiques et les réglementations de certains pays dans lesquels le groupe est présent.

V-1.1 Réorganisation du processus d'externalisation des activités

On entend par activités externalisées «les activités pour lesquelles une institution confie à un tiers, personne physique ne faisant pas partie de son personnel ou personne morale différente dudit établissement, de manière durable et à titre habituel, la réalisation de prestations de services relevant de ses activités essentielles ou opérationnelles par sous-traitance, mandat ou délégation ».

La spécificité de ces activités vient du fait qu'elles sont confiées à des tiers, et ne sont plus directement contrôlés par la banque. L'enjeu ici consiste donc à s'assurer que malgré l'externalisation, les activités continuent d'être encadrées, réalisées et contrôlées suivant un dispositif au moins aussi exigeant que celui de la banque.

Le nouveau processus d'externalisation est encadré par politique d'externalisation des activités qui a été développée et approuvée par le Conseil d'Administration de l'unité bancaire pilote. Cette politique définie :

- Les analyses préalables à effectuer avant toute externalisation ;
- Le périmètre des activités qui peuvent faire l'objet d'une externalisation ;

- Les éléments minimaux devant entrer dans tout contrat d'externalisation ;
- L'organisation à mettre en place par tout tiers chez qui une unité bancaire externalise une activité ;
- Les diligences minimales de contrôle à effectuer par les unités en charges des risques, conformité, contrôle permanent et Audit pour s'assurer de la qualité du dispositif de contrôle interne en place chez le prestataire.

Ce nouveau dispositif est déjà mis en œuvre dans notre plus grande unité bancaire et nous sommes en train de l'étendre progressivement aux autres unités bancaires.

V-1.2 les comités techniques de la Direction Générale

La mise en place de comités techniques multidisciplinaires est préconisée tant par certaines réglementations que par les bonnes pratiques, afin d'appuyer l'unité en charge de la gestion des risques dans le choix d'actions spécifiques de traitement des risques majeurs identifiés. Ceci permet l'enracinement de la culture des risques et la prise en compte effective de l'expérience des métiers dans la mise en œuvre des plans d'actions.

En plus du comité de gestion actifs-passifs, et des comités de crédit, le comité des risques opérationnels et le comité de validation des nouveaux produits ont été créés. Leurs principales missions sont présentées ci-dessous.

➤ Comité des risques opérationnels

Le comité des risques opérationnels est un organe spécialisé chargé d'appuyer l'unité en charge de la gestion des risques dans le choix d'actions spécifiques de traitement des risques majeurs identifiés dans différents processus opérationnels de la banque. Ce comité se tient au moins tous les deux mois, en présence d'au moins la moitié des membres permanents suivant :

- Le chef de l'unité en charge de la gestion des risques;
- Le chef de l'unité de l'unité du contrôle de la conformité;
- Les chefs des unités en charge :
- Du contrôle permanent des opérations;
- Des opérations bancaires;
- De la production informatique.

La présidence du comité est assurée par le chef de l'unité en charge de la gestion des risques;

Les principales missions du comité des risques opérationnels sont les suivantes :

- Participer à la conception de la politique de gestion des risques opérationnels;
- Donner un avis sur les résultats des évaluations et/ou auto évaluation des risques opérationnels inhérents à chaque activité, ainsi que des mesures de maîtrise de chaque risque.
- Donner un avis et des suggestions sur le rapport d'examen de l'historique des pertes opérationnelles comptabilisées sur la période et proposer le cas échéant des mesures additionnelles de contrôle et d'atténuation des risques qui se sont réalisés.
- Donner un avis sur le suivi des indicateurs clés de risques par l'unité en charge des risques.
- Participer à la validation des mises à jour du plan de continuité des activités, et à l'évaluation des résultats des tests périodiques du plan.

Les sessions du comité des risques opérationnelles se sont régulièrement tenues dans la plus grande de nos unités bancaires au cours de l'exercice 2018. Nous sommes en train de l'étendre progressivement aux autres unités bancaires.

➤ Comité des nouveaux produits

Le comité des nouveaux produits est un organe spécialisé chargé de donner un avis technique à la Direction Générale sur toutes les nouvelles activités, les produits et services nouveaux avant leur lancement. Ce comité se tient chaque fois qu'un nouveau produit ou service est développé, en présence d'au moins la moitié des membres permanents suivant :

- Le chef de l'unité en charge de la gestion des risques;
- Le chef de l'unité de l'unité du contrôle de la conformité;
- Les chefs des unités en charge :
- Du contrôle permanent des opérations;
- Des opérations bancaires;
- Du Commercial et Marketing;
- De la Comptabilité;
- De la production informatique.

La présidence du comité est assurée par le chef de l'unité en charge de la gestion des risques;

Les missions du comité sont les suivantes :

- Donner un avis sur les conditions requises et la démarche de conception des nouveaux produits, services ou le démarrage de nouvelles activités;
- L'approbation de tout nouveau produit, service ou activité nouvelle;
- Donner un avis sur la mise en place des procédures d'identification des risques inhérents aux nouveaux produits, services et activités.

Sans se substituer à l'équipe projet chargée de conduire la mise en œuvre opérationnelle du nouveau produit, service ou activité, le comité de nouveaux produits se limite aux validations techniques essentiellement sur les aspects risque, organisation du processus et conformité.

04 sessions de comité de validation de nouveaux produits se sont tenu en 2018 dans la plus grande unité bancaire du Groupe, qui a servi de pilote.

Nous sommes allés étendre progressivement ce dispositif aux autres unités bancaires.

V-2 Amélioration de la gestion du risque Informatique

V-2.1 Exposé des motifs de la nécessité de travailler à la catégorisation des risques informatiques.

Dans les bonnes pratiques et les réglementations qui se sont alignés aux préconisations du comité de Bâle (Bâle II et III), le risque informatique n'est pas explicitement visé, mais est rangé dans le risque opérationnel au titre du risque de « défaillance des processus, des personnes et des systèmes ».

Cela tient au raisonnement des régulateurs selon lequel les outils informatiques et le système d'information dans son ensemble sont des éléments au service de l'activité des établissements, mais qu'ils ne sont pas leur raison d'être.

Compte tenu de son importance grandissante et transversale pour tous les métiers de la banque, les travaux sur le risque informatique ont connu une intensification de la part des régulateurs (Comité de Bâle, FED...etc.). Mais jusqu'ici il continue d'être unanimement rangé par les régulateurs dans les risques opérationnels, et des éléments de définition et de traitement du risque informatique tardent à être formulés.

Au vu de l'importance du risque informatique, il est nécessaire de trouver une définition spécifique du risque informatique, et d'en définir une catégorisation afin de permettre d'identifier les principaux facteurs de risque informatique, et mieux les maîtriser.

Nos recherches nous ont permis de réaliser un encadrement du risque informatique à partir des travaux de réflexion publiés par le comité de Bâle d'une part, et des banques centrales de certains pays de l'OCDE d'autre part.

V-3 Gestion du risque environnemental et Social (E&S)

En tant qu'institution financière ayant pris l'engagement d'intégrer les aspects environnementaux et sociaux dans ces activités, les unités bancaires du groupe observent l'application des principes de l'Equateur dans le processus de crédit, ainsi que des lois nationales en la matière.

Les actions en matière de gestion du risque E&S au cours de l'exercice 2018 se sont articulées autour des points suivants:

- Gouvernance de la gestion du risque environnemental et social

La gouvernance de la gestion du risque environnemental et social (E&S) consiste à fixer le cadre global et les principes directeurs encadrant la gestion du risque E&S. Au cours de l'exercice 2018, le pôle risque environnemental a rédigé :

- Une politique globale de gestion du risque E&S ;
- Un ensemble de 05 projets de politiques sectorielles de responsabilités sociales et environnementales :
 - La politique sectorielle RSE_énergie
 - La politique sectorielle RSE_exploitation forestière
 - La politique sectorielle RSE_agropastorale
 - La politique sectorielle RSE_construction/BTP
- Proposition de démarche pour le financement de la filière avicole ;
- Les actions opérationnelles de prévention et de gestion des risques environnementaux dans le processus de crédit.

GESTION DU RISQUE

La gestion des risques E&S dans le processus de crédit se fait en quatre étapes :

- La catégorisation des clients en fonction du niveau de risque environnemental ;
 - La collecte des informations et des données relatives aux projets à financer ;
 - La visite de terrain et l'évaluation pour les projets assujetties,
 - La proposition de plans d'action de mise en conformité le cas échéant.
- Catégorisation du Risque environnemental

La typologie des catégories Sociales et environnementales s'inspire des Principes de l'Equateur et des recommandations de la SFI. Les catégories sont une échelle à trois niveaux :

Catégorie A (élevé) : pour les projets/entreprises présentant des impacts sociaux ou environnementaux potentiels significatifs, irréversibles ou sans précédent.

Catégorie B (moyen) : pour les projets/entreprises présentant des impacts sociaux ou environnementaux limités, peu nombreux, généralement propres à un site, largement réversibles et faciles à traiter par des mesures d'atténuation.

Catégorie C (faible) : pour les projets/entreprises présentant des impacts sociaux ou environnementaux minimes ou nuls.

Une procédure et un guide d'évaluation du risque environnemental ont été rédigés et publiés, et le personnel de la chaîne de crédit de la principale unité du Groupe formé en la matière.

Nous sommes allés étendre progressivement ce dispositif aux autres unités bancaires.

The background features a complex network of thin, light gray lines forming various geometric shapes, primarily triangles and polygons, creating a web-like or crystalline structure. A prominent, solid red banner with a slight gradient and a pointed right edge is positioned horizontally across the middle of the image. The text is centered within this banner.

| GOUVERNANCE D'ENTREPRISE |

Le Groupe AFG suit dans sa gouvernance d'entreprise les principes et les bonnes pratiques en matière de transparence et de gestion. Nos équipes suivent l'évolution de la réflexion et des pratiques en matière de gouvernance et les normes internationales qui sont en pleine évolution afin de les adapter et de les introduire dans nos pratiques et nos règles de gestion.

Nous avons cherché depuis plusieurs années à traduire notre philosophie, nos politiques et nos normes et pratiques en matière de gouvernance dans une série de documents et de manuels qui sont devenus la référence en matière de bonne gestion pour nos dirigeants et responsables au niveau du Groupe comme dans toutes les unités.

Ces documents de référence comprennent les statuts, les règles directrices et règlements organisationnels, les chartes des Conseils d'administration et de chacun de leurs comités ainsi que le code de conduite que constitue le Guide de l'agent.

En même temps, le Conseil d'administration du Groupe a adopté une série de lignes directrices en matière de gouvernance d'entreprise afin de mieux expliquer notre structure de gestion et à inciter les responsables aux différents niveaux à suivre ses codes de bonne gouvernance.

Nos actionnaires :

La participation des actionnaires au processus décisionnel est un fondement majeur de notre politique de gouvernance. Nous veillons au respect du 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'invitation à l'Assemblée générale et le rapport du Conseil d'administration à l'assemblée générale sont envoyés au moins 15 jours avant la date de sa tenue aux actionnaires afin de leur permettre de prendre le temps de les examiner et de participer pleinement au processus de prise de décision. Tous les documents légaux sont disponibles au siège de la société au moins 21 jours avant la date de l'AG.

Nous encourageons également les actionnaires de prendre part aux Assemblées générales et leur fournissons la documentation nécessaire et à temps pour exercer leurs droits de vote. Cet engagement est nécessaire afin de promouvoir les principes de la bonne gouvernance au sein du Groupe.

Le Conseil d'administration :

Le Conseil d'administration est en charge de la supervision de la bonne gestion du Groupe et d'assurer la mise en place de mécanismes de contrôle durable et prudents. Il est aussi responsable de la réalisation d'une valeur actionnariale durable pour le Groupe.

Le Conseil d'administration définit la stratégie du groupe, élabore son orientation générale. Il assure également la supervision et le contrôle du fonctionnement du Groupe et de sa gestion. Il s'assure également que les différentes unités du Groupe respectent les normes prudentielles édictées par leurs différents régulateurs et respectent la cohérence du Groupe.

L'AG élit chaque membre du Conseil d'administration individuellement. Le Conseil désigne en son sein les membres des comités spécialisées.

En 2018, le Conseil d'administration était composé de cinq membres :

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.Valery KAMMOGNE FOKAM	2009	Administrateur non exécutif
M.Thomas VOGEL	2016	Administrateur non exécutif

Le Conseil d'administration du Groupe comprend deux comités permanents : le Comité des risques et le Comité de gouvernance de l'entreprise et des ressources humaines.

Le Comité des risques se réunit au moins trois fois par an.

Comité des risques :

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

Comité de gouvernance d'entreprise :

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

Le Conseil d'administration est composé de cinq membres dont un indépendant. Le critère d'indépendance est déterminé par le Conseil d'administration sur la base des lignes et des normes directrices définies en matière de gouvernance. Ces normes font l'objet d'évaluations périodiques sur la base des bonnes pratiques internationales.

Procédures et présidence du Conseil d'administration

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

• Administrateur 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.

• Respect des lois et des statuts

L'administrateur doit prendre la pleine mesure de ses droits et de ses 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 questions 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 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 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'attarde à mettre à jour les connaissances qui lui sont

utiles et demande à l'entreprise les informations 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 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 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 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 ou 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 : professionnalisme, partenariat, esprit d'équipe, création de valeur et éthique. L'administrateur s'engage à promouvoir ses valeurs au sein du Groupe. En prenant ses décisions, l'administrateur ne doit pas se limiter aux aspects économiques et financiers, mais doit également considérer leur impact sur les relations sociales, la satisfaction des clients et l'intérêt général des communautés dans lesquelles le Groupe opère.

Il faut souligner que 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.

Evaluation 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.

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.Valery KAMMOGNE FOKAM	3	3
M.Thomas VOGEL	3	3

Le tableau ci-dessous illustre la participation aux réunions du Conseil d'administration pour l'année 2018 :

• 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

• Conflit d'intérêt et des informations sensibles

L'atout le plus précieux du Groupe est sa réputation d'intégrité et d'équité dans les 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 Président 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 ses employés à signaler les infractions des lois, règles, règlements ou le 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.

The background features a complex network of thin, light gray lines forming various geometric shapes, primarily triangles and quadrilaterals, creating a web-like or crystalline structure. A prominent, solid red banner with a slight gradient and a pointed right edge is positioned horizontally across the middle of the image. The text is centered within this banner in a white, bold, sans-serif font.

| POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES |

Le Groupe AFG a poursuivi sa politique novatrice en matière de gestion des Ressources humaines. Il faut mentionner que parallèlement à la culture d'entreprise faite de valeurs africaines et d'un engagement pour l'émergence d'un capitalisme africain capable de mener l'autonomie du continent, l'adhésion au Groupe s'explique aussi par une stratégie dynamique et active en matière de ressources humaines.

La stratégie des 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.

Cette politique est sous-tendue par le travail considéré comme la principale source de richesse, par l'intérêt de la clientèle considéré comme notre principale priorité et par la prise de conscience de ce que chaque individu est maître de son destin.

La Stratégie des Ressources humaines du Groupe a été définie dans le cadre du Guide de l'Agent qui constitue un document essentiel dans la gestion des ressources humaines 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 fait de son intérêt la priorité du client.

Ce guide 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 ressources humaines est construite autour de quatre composantes essentielles :

1.La mise en place de procédures claires et compétitives de recrutement :

Le Groupe AFG est la seule entreprise qui a fait de l'auto-évaluation son outil de mesure des performances de ses agents. Ce choix s'explique par la culture de l'entreprise qui considère que l'homme est maître de son destin.

L'auto-évaluation permet à l'agent de connaître ses forces et ses faiblesses et de fixer un programme pour améliorer ses performances.

Le Groupe a institué dans le cadre de circulaires et de notes de services des procédures claires en matière de recrutement. Ces procédures permettent d'assurer la grande transparence des processus et leur donne un caractère juste et équitable. Ces procédures compétitives permettent aussi de doter le groupe des meilleures compétences qui vont mettre leur savoir en faveur du Groupe.

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 formations spécialisées sont intégrés au sein du Groupe (Famille First).

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

2.La mise en place d'un système de formation :

Le Groupe accorde une grande importance à la formation. En effet, nous avons développé une stratégie active et dynamique en matière de formation qui vise à imprégner notre personnel de notre culture spécifique et cette volonté du groupe de trouver un équilibre entre les impératifs financiers d'un côté et les principes et les valeurs africaines.

Nous avons développé différents cycles de formation à destination de différentes catégories de personnel.

Dans ce cadre le Groupe 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 techniques, managérial et philosophique.

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

3.La mise en place d'un plan de carrière pour le staff :

Le Groupe a mis en place un plan de carrière pour l'ensemble des catégories du personnel qui leur permet d'avancer dans leurs carrières. Ce plan de carrière est un élément essentiel qui renforce l'adhésion du personnel dans le Groupe.

Ce plan de carrière assure pour l'ensemble du personnel l'autonomie, la liberté et l'indépendance et garantit l'épanouissement de chacun et la cohésion de l'ensemble.

4.La mise en place d'un système d'auto-évaluation :

La famille FIRST accorde une grande liberté et responsabilité au personnel. Mais, cette responsabilisation s'accompagne d'une évaluation des performances du personnel. Le Groupe a mis au point un système d'évaluation des performances appelé 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.

Parmi ces conclusions on peut citer, sans être exhaustif, le besoin de formation complémentaire l'avancement ou la rétrogradation. Le rôle de la Direction des ressources humaines quant à l'auto-évaluation consiste à vérifier la conformité de l'auto-évaluation de chaque agent aux données comptables et statistiques disponibles. Le comité annuel d'évaluation, sur la base des données de l'agent et de la direction des ressources humaines constate et approuve les évaluations ainsi effectuées et leur mise en application.

Ce système accorde une grande liberté, une grande indépendance d'action et de pensée et met le staff à l'abri de toute forme de pression et de harcèlement.

L'objectif du Groupe est de mettre en place une politique de gestion de ressources humaines susceptible de combiner les valeurs de la culture africaine aux techniques de management moderne.



CONFORMITÉ

L'engagement d'Afriland First Group aux défis de conformité procède de sa conviction quant à la nécessité qui s'impose, du développement d'une relation clientèle et de partenariats durables. C'est ce qui explique la mouvance constante qui s'observe, notamment pour ce qui est de l'arrimage de ses procédures et pratiques aux standards internationaux en matière de services bancaire, dans chacun de nos filiales et bureaux. La conformité aux dispositifs édictés par le régulateur en zone UEMOA, entraîné par l'entrée en vigueur de la Directive N°01-2017 / CB / C sur le gouvernement d'entreprise, a constitué le socle de notre déploiement en 2018.

Globalement, le service Conformité d'Afriland First Group s'est spécialement déployé sur les pans d'activité ci-après :

- Organisation de la Fonction Conformité ;
- Lutte Anti-Blanchiment et KYC ;
- FATCA ;
- Gouvernance d'entreprise;
- Formation ;
- Engagement à l'Ethique;
- Veille Règlementaire;

I. MISE EN PLACE DE LA FONCTION CONFORMITE

• L'intensification d'une Culture de Conformité au sein de nos filiales a constitué l'un de nos axes prioritaire d'action en 2018. C'est dans ce cadre que Afriland First Bank Congo Democratic a élaboré et fait approuver sa Politique et sa Charte de Conformité, afin de se conformer aux exigences de la Banque Centrale Congolaise. Dans ce même ordre d'idées, cette filiale s'est dotée d'un Responsable de Conformité dont les compétences ont été renforcées aux termes d'une session de six mois de formation PKF Institute of Excellence à Yaoundé. Des missions de contrôle Conformité ont été conduits dans les filiales, permettant ainsi d'asseoir notre conviction sur leur conformité aux exigences de chacun de leur régulateur. Ses contrôles nous ont permis de consolider les acquis d'une part, et de mettre en œuvre les mesures visant à juguler les insuffisances, notamment pour ce qui concerne le renforcement des effectifs, la garantie de l'indépendance, de la fonction, de la mise à jour des politiques, chartes et autres revues documentaires.

La FONCTION CONFORMITE DANS NOS FILIALES

UNITES	POLITIQUE	CHARTE	COMPLIANCE OFFICER	STAFF	POSITIONNEMENT
FIRST BANK S.A	approuvée	approuvée	Vacant	12	Direction des risques
CCEI BANK GE	approuvée	approuvée	Nommé	01	Direction des Affaires juridiques
FIRST BANK CI	approuvée	approuvée	Nommé	03	Direction des risques
FIRST BANK RDC	approuvée	approuvée	Nommé	01	Direction des risques
FIRST BANK GUINÉE	approuvée	approuvée	Nommé	01	Audit Interne
FIRST BANK LIBERIA	approuvée	approuvée	Nommé	01	Direction des risques
FIRST BANK STP	approuvée	approuvée	Nommé	01	Direction des Affaires juridiques
FIRST BANK SOUTH SOUDAN	approuvée	approuvée	Nommé	01	Direction des Affaires juridiques

II. MESURES DE VIGILANCE KYC ET LAB/FT

1. Know Your Customer (connaissance du client)

Nos politiques et procédures au sein des filiales sont établies en références aux recommandations GAFI, et conformément aux prescriptions du régulateur local. Fort des procédures d'entrée en relation et de la revue des référentiels en la matière, les étapes du processus d'admission et de catégorisation des clients sont clairement identifiés et mises en œuvre. Le développement de l'application Portal a été d'un apport substantiel dans le processus du contrôle, notamment au Cameroun.

Bien plus, la consolidation des fonctionnalités de "Due Diligence", notre outil de filtrage et de monitoring automatique des opérations et clients continue d'être mise en œuvre dans les filiales. Cet outil est conçu pour consommer les listes noires Union Africaine, OFAC, Union

Européenne et Nations Unies.

Evidemment, l'acquisition des outils AML de Swift contribuera au renforcement de notre efficacité en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

Cerise sur le gâteau, la mise en exploitation du nouveau logiciel d'exploitation bancaire aidera à parachever le déploiement de notre dispositif. Nos équipes participent aux formations préalables à sa mise en service. Ce logiciel a l'avantage d'offrir des fonctionnalités d'automatisation intégrée, prenant en compte aussi bien l'entrée en relation que le monitoring des opérations, les alertes et le reporting.

Dans un contexte de prescription du renforcement de la culture de conformité par le Conseil d'Administration et compte tenu de la nécessité de s'arrimer aux standards internationaux, nous avons entrepris de vulgariser la

méthode de gestion du risqué de non-conformité axé sur les risques, afin de mitiger d'avantage l'occurrence et éventuellement l'impact desdits risques sur l'activité. A cet effet, La Fonction Conformité doit délivrer une Non-objection sous forme d'avis, préalablement à la mise en exploitation de tout nouveau produit, service ou procédure.

2. Lutte Contre le blanchiment de Capitaux et le Financement du Terrorisme

Il convient de noter qu'à ce jour, aucune de nos Filiales n'a

fait l'objet de sanction ni de préoccupation en rapport avec le blanchiment de capitaux, résultat de notre engagement à mettre en œuvre les prescriptions et meilleures pratiques en la matière. Pour ce faire, nous avons poursuivi nos sessions de sensibilisation et revu nos outils de lutte pour les adapter aux nouvelles prescriptions réglementaires. Parallèlement, des campagnes d'appropriation des nouveaux dispositifs réglementaires ont eu lieu notamment en Côte d'Ivoire, Guinée ; elles se poursuivront en DRC, SAO TOME et au Cameroun

Une vue du dispositif AML/CTF dans nos filiales

UNITS	POLICIES AND PROCEDURES	DECLARATION DES SOUPCONS /REPNSES AUX REQUISITIONS
FIRST BANK S.A	Mise en conformité au règlement CEMAC R-2016/01 sur le Contrôle Interne	Exécuté
CCEI BANK GE	Mise à jour de la procédure d'admission des PPE et des clients occasionnels	Exécuté
FIRST BANK CI	Revue de la procédure AML	Exécuté
FIRST BANK RDC	Mise à jour des procédures AML et KYC conformément aux recommandation de la mission de contrôle. Conformité de 2016	Exécuté
FIRST BANK GUINÉE	Revue de la procédure AML	Exécuté
FIRST BANK STP	Revue de la procédure AML	Exécuté

III. FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act)

En 2018, nous avons procédé à notre troisième déclaration FATCA, de même que nos différents GIIN ont été mis à jour,

pour nous conformer aux exigences du fisc américain et faciliter nos relations avec nos correspondants bancaires, pour le bien de notre clientèle.

FATCA Summary table

UNITS	GIIN	Enregistrement IRS	Identification des US persons	REPORTING
FIRST BANK S.A	ok	Mis à jour	ok	ok
CCEI BANK GE	ok	Mis à jour	ok	ok
FIRST BANK CI	ok	Mis à jour	ok	ok
FIRST BANK RDC	ok	Mis à jour	ok	ok
FIRST BANK GUINÉE	ok	Mis à jour	ok	ok
FIRST BANK LIBERIA	ok	Mis à jour	ok	ok
FIRST BANK STP	ok	Mis à jour	ok	ok
FIRST BANK SOUTH SOUDAN	ok	Mis à jour	ok	ok

IV. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

L'une de nos principales actions a porté sur la contribution au renforcement de la bonne gouvernance au sein des unités bancaires, notamment par la mise en place des chartes des comités spécialisés de Gouvernance, de Gestion des Actif-Passif, ainsi que de Responsabilité Sociale et Environnementale à Afriland First Bank SA.

V. ETHIQUE ET DEONTOLOGIE

Le besoin d'intensification de la culture de conformité comme mentionné plus haut, nous a conduit à une revue du Guide de l'Agent First Bank, afin de l'adapter aux exigences professionnelles. Ledit Guide a été approuvé par le Conseil d'Administration, puis distribué à chaque personnel. Parallèlement, des sessions d'explication et d'appropriation du Guide ont été organisées à l'attention de l'ensemble du personnel de notre unité du Cameroun. La prochaine étape consistera à en faire autant dans toutes les unités. Les unités ont été dotées de support de formation relatif à l'engagement éthique, afin de faciliter l'éveil des consciences.

VI. FORMATION

Staff training and sensitization are part of Afriland First La formation du Personnel aux questions de Conformité est l'un des socles de notre activité. Nous y avons contribué comme de tradition, par l'enrôlement systématique des nouvelles recrues au cycle BUSINESS EXCELLENCE ACADEMY de PKF Institute of Excellence basé à Yaoundé. A titre de renforcement des capacités de nos équipes en la matière, certains personnels venant du Congo Démocratique et de Guinée Equatoriale, ont été enrôlés à une session de formation à la Gestion du risqué de Non-Conformité lié à la Gouvernance organisée par BFTI.

VII. CONTRIBUTION A LA MAITRISE DU RISQUE DE NON CONFORMITE EN MATIERE DE CREDIT

Notre contribution à la maîtrise du risque lié à l'activité de crédit n'est pas des moindres, au contraire ! Un outil d'examen des demandes de crédit a été développé et mis en exploitation, visant l'analyse de l'exhaustivité et de l'authenticité apparente des pièces requises pour un dossier de crédit. Dans le cadre de travaux concertés

avec la direction du Crédit, la méthodologie d'examen du risqué de non-conformité liés à l'activité du crédit a été revue et simplifiée.

VIII. PERSPECTIVES 2019

Au titre de nos perspectives pour 2019, nous entendons :

Contribuer à l'élargissement du réseau de nos correspondants bancaires, compte tenu du durcissement des législations ici et là. A cet effet, nous comptons renforcer les capacités des équipes de conformité dans les unités aux nouvelles exigences règlementaires.

Mettre en œuvre dans les autres unité, l'organisation du service Conformité telle qu'elle a été faite en phase pilote au Cameroun ;

Améliorer le dispositif de filtrage "Due Diligence" afin d'en faciliter l'automatisation, en vue d'une meilleure catégorisation de la clientèle et un reporting plus aisé en ce qui concerne la lutte contre le blanchiment de capitaux ;

Renforcer les équipes de Conformité par le recrutement et la formation de nouvelles recrues ;

L'acquisition des outils SWIFT de filtrage et d'accès à leur base de données AML ;

La mise à jour des dossiers juridiques des clients par l'introduction des formulaires FATCA;

La sensibilisation et la mise en œuvre de la méthodologie de gestion axée sur les risqué dans chacune de nos filiales.



| ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 2018 |

BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2018

Avec chiffres comparatifs de l'année 2017

(Montants en Euro)

ACTIF	Notes	2018	2017
ACTIF CIRCULANT			
Trésorerie et actifs cotés en bourse détenus à court terme	4	263'825'772	93'627'380
Créances résultant de papiers monétaires		7'856'723	7'259'105
Créances sur les banques		218'212'808	233'423'593
Créances sur la clientèle	5	2'126'434'620	1'944'615'752
Portefeuilles de titres et de métaux précieux destinés au négoce	6	212'577'899	100'791'576
Actifs de régularisation		44'232'568	37'413'184
Autres actifs		94'483'989	28'375'290
Total actif circulant		2'967'624'379	2'445'505'880
ACTIF IMMOBILISÉ			
Participations non consolidées	3	2'178'424	2'714'975
Participation mise en équivalence	3	2'016'687	1'630'684
Immobilisations corporelles	2.2	129'533'163	111'419'294
Immobilisations incorporelles	2.2	37'968'624	42'060'304
Immobilisations financières	7	228'145'079	310'479'563
Total actif immobilisé		399'841'977	468'304'820
TOTAL ACTIF		3'367'466'356	2'913'810'700

BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2018

Avec chiffres comparatifs de l'année 2017

(Montants en Euro)

PASSIF	Notes	2018	2017
CAPITAUX ÉTRANGERS À COURT TERME			
Engagements résultant de papiers monétaires		7'856'724	7'223'419
Engagements envers les banques		376'219'055	312'773'425
Engagements envers la clientèle sous forme d'épargne et de placement		954'122'677	699'034'236
Autres engagements envers la clientèle	8	1'096'164'514	1'012'779'078
Obligations de caisse		201'978'750	207'859'255
Passifs de régularisation		87'257'598	79'033'437
Autres passifs		9'028'419	31'877'203
Correctifs de valeurs et provisions		41'588'290	33'301'199
Total capitaux étrangers à court terme		2'774'216'027	2'383'881'252
CAPITAUX ÉTRANGERS À LONG TERME			
Emprunts envers des tiers	9	153'616'895	97'139'204
Prêts envers les actionnaires	10	6'488'280	5'955'926
Total capitaux étrangers à long terme	11	160'105'175	103'095'130
Réserves pour risques bancaires généraux		147'931'794	172'119'090
CAPITAUX PROPRES			
Capital-actions		92'630'084	92'630'084
Réserve légale issue du bénéfice		2'096'463	2'096'463
Réserves facultatives issues du bénéfice		97'027'357	84'002'242
Part des minoritaires	3.1	78'732'149	71'255'531
Écart de conversion	3.2	2'178'619	-7'922'358
Résultat de l'exercice		12'548'688	12'653'264
Total capitaux propres		285'213'360	254'715'226
TOTAL PASSIF		3'367'466'356	2'913'810'700

HORS-BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2018

Avec chiffres comparatifs de l'année 2017

ENGAGEMENTS HORS-BILAN	2018	2017
Engagements conditionnels	101'525'766	74'284'803
Engagements irrévocables	22'468'453	30'003'485
Crédits par engagement	512'382'337	435'338'643
Total engagements hors-bilan	636'376'556	539'626'931

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 2018

Avec chiffres comparatifs de l'exercice 2017

(Montants en Euro)

	Notes	2018	2017
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS D'INTÉRÊTS			
Produit des intérêts et des escomptes		90'708'836	83'662'164
Produit des intérêts et des dividendes des immobilisations financières		42'140'736	31'837'715
Charges d'intérêts		-45'633'462	-40'481'941
Sous-total résultat net des opérations d'intérêts		87'216'110	75'017'938
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS DE COMMISSIONS ET DES PRÉSTATIONS DE SERVICES			
Produit des commissions sur les opérations de crédits		55'303'264	65'198'452
Produit des commissions sur les opérations de négoce de titres		1'526'378	1'430'544
Produit des commissions sur les autres prestations de service		37'521'385	35'498'070
Charge de commissions		-13'691'453	-13'091'475
Sous-total résultat des opérations de commissions et des prestations de services		80'659'574	89'035'591
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS DE NÉGOCE			
Sous-total résultat des opérations de négoce		175'991	16'497
AUTRES RÉSULTATS ORDINAIRES			
Autres produits ordinaires		11'383'097	5'007'534
Autres charges ordinaires		-3'795'987	-1'637'840
Sous-total autres résultats ordinaires		7'587'110	3'369'694
CHARGES D'EXPLOITATION			
Charges de personnel	11	-30'952'127	-25'550'307
Autres charges d'exploitation		-56'313'538	-49'254'134
Sous-total charges d'exploitation		-87'265'665	-74'804'441
Amortissement et dépréciation		-16'045'161	-13'149'005
Correctifs de valeurs, provisions et pertes		-54'274'019	-66'230'017
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		18'053'940	13'256'258
Quote-part du résultat dans les participations mises en équivalence		29'083	-134'047
Produits exceptionnels	11	22'921'451	19'920'758
Charges exceptionnelles		-8'207'969	-2'253'600
Impôts		-11'916'146	-11'268'227
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		20'880'358	19'521'141
Part du Groupe		12'548'687	12'653'261
Part des minoritaires		8'331'671	6'867'880

NOTES AUX COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS POUR L'EXERCICE ARRÊTÉ AU 31 DECEMBRE 2018

Avec chiffres comparatifs de l'année 2017

(Montants en Euro)

	2018	2017
FLUX DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION		
Bénéfice annuel	20'880'359	19'521'141
Provisions	54'274'019	66'230'017
Amortissements	16'045'161	13'149'005
Variation provision pour risques bancaires généraux	-78'461'314	-72'596'689
Variation des actifs de régularisation	-72'928'084	7'178'020
Variation des passifs de régularisation	-6'337'532	16'398'734
Total flux de trésorerie d'exploitation	-66'527'391	49'880'231
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Investissements	-193'547'079	-238'097'048
- Investissements dans des immobilisations corporelles	-26'701'740	-19'533'111
- Investissements dans des immobilisations incorporelles	-2'690'373	-5'565'987
- Investissements dans des immobilisations financières	-38'450'614	-107'400'055
- Investissements dans des portefeuilles de titres et de métaux précieux destinés au négoce	-125'704'351	-105'597'896
Désinvestissements	134'178'440	80'101'899
- Désinvestissements d'immobilisations corporelles	6'541'250	3'883'951
- Désinvestissements d'immobilisations incorporelles	6'576'028	8'527'173
- Désinvestissements d'immobilisations financières	116'883'660	40'243'366
- Désinvestissements de portefeuilles de titres et de métaux précieux destinés au négoce	4'177'503	27'447'409
Total flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	-59'368'637	-157'995'150
Free Cash flow	-125'896'029	-108'114'918
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DE PRÊTS CLIENTS		
Augmentation des créances	-407'092'131	-48'125'906
- Augmentation des créances sur les banques	-196'138'069	-19'791'851
- Augmentation des créances sur la clientèle	-210'026'558	-28'298'369
- Augmentation des créances résultant de papiers monétaires	-927'504	-35'686
Remboursement des créances	239'886'427	210'716'113
- Diminution des créances sur les banques	211'348'854	126'839'009
- Diminution des créances sur la clientèle	28'207'689	80'447'049
- Diminution des créances résultant de papiers monétaires	329'885	3'430'055
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DE DÉPÔTS CLIENT	396'672'307	-130'055'226
Augmentation des engagements	595'328'587	424'787'604
- Augmentation des engagements résultant de papiers monétaires	927'503	-
- Augmentation des engagements envers les banques	172'636'701	37'778'086
- Augmentation des engagements envers la clientèle sous forme d'épargne	336'536'459	232'586'086
- Augmentation des autres engagements envers la clientèle	83'606'007	143'390'808
- Augmentation des obligations de caisse	1'621'917	13'479'000
Diminution des engagements	-198'656'280	-557'289'206
- Diminution des engagements résultant de papiers monétaires	-294'198	-2'615'683
- Diminution des engagements envers les banques	-109'191'072	-233'981'379
- Diminution des engagements envers la clientèle	-81'448'018	-38'948'592
- Diminution des autres engagements envers la clientèle	-220'571	-272'935'000
- Diminution des obligations de caisse	-7'502'422	-8'808'552
Sous-total flux de trésorerie lié à l'activité bancaire	229'466'603	32'534'980
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES EMPRUNTS	57'010'044	44'644'908
- Nouveaux emprunts	72'719'254	60'643'132
- Remboursement des emprunts	-15'709'210	-15'998'223
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉ AUX FONDS PROPRES	-483'201	1'026'147
Augmentation du capital action effectuée dans les filiales	-	2'055'354
Distribution de dividendes effectuée par les filiales	-870'308	-309'902
Rachat des parts minoritaires	1'131'204	-89'398
Déconsolidation de filiale	-744'098	-629'908
Sous-total flux de trésorerie non lié à l'activité bancaire	56'526'843	45'671'055
TOTAL FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	285'993'446	78'206'035
VARIATION DU FONDS DE TRÉSORERIE	160'097'417	-29'908'883
Soldé de liquidités au début de l'exercice	93'627'380	135'099'798
Différence de cours sur les soldes de trésorerie	10'100'977	-11'563'534
Soldé de liquidités à la fin de l'exercice	263'825'772	93'627'380

Notes sur les comptes annuels consolidés 2018

POUR L'EXERCICE ARRÊTÉ AU 31 DECEMBRE 2018

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 2018.

Certaines informations comparatives pour l'exercice 2017 ont été modifiées pour se conformer à la présentation de l'exercice 2018, 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
Agencements et installations	5 % - 10 %
Matériel de bureau	10 % - 25 %
Matériel de télécommunication	25 %
Matériel informatique	33.33 %
Matériel de transport	25 %

La Société met en oeuvre, au moins une fois par an, des tests de dépréciation pour tester la valeur des goodwills. De même, chaque fois qu'un indice de perte 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 annuels consolidés 2018

POUR L'EXERCICE ARRÊTÉ AU 31 DECEMBRE 2018

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.

UNITS	% de détention au 31 décembre 2018			% de détention au 31 décembre 2017			Auditeur(s)	Méthode de consolidation
	DIRECT	INDIRECT	TOTAL	DIRECT	INDIRECT	TOTAL		
AFRILAND FIRST BANK SA, YAOUNDÉ, CAMEROUN	73.86	-	73.86	73.86	-	73.86	Deloitte / Hubert Feze	Intégration globale
CCEI BANK SA, MALABO, GUINÉE EQUATORIALE	52.13	10.24	62.37	52.13	10.24	62.37	Hubert Feze / Pricewaterhouse Coopers	Intégration globale
AFRILAND FIRST BANK CD SA, KINSHASA, RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO	73.24	9.46	82.70	71.70	9.46	81.16	Pricewaterhouse Coopers	Intégration globale
AFRILAND FIRST BANK, SAO TOMÉ & PRINCIPE, SAO TOMÉ	52.20	33.38	85.58	52.20	33.38	85.58	CHF & Associés	Intégration globale
AFRILAND FIRST GROUP MANAGEMENT SA, GENÈVE, SUISSE	97.00	-	97.00	97.00	-	97.00	Fiduciaire Rochat SA	Intégration globale
AFRILAND FIRST BANK LIBERIA LTD, MONROVIA, LIBÉRIA	75.20	-	75.20	75.20	-	75.20	PKF Liberia, Accountants & business advisers	Intégration globale
AFRILAND FIRST BANK GUINÉE, CONAKRY, GUINÉE	56.00	16.54	72.54	56.00	14.77	70.77	Fiduciaire Internationale d'Audit -Guinee	Intégration globale
AFRILAND FIRST BANK SOUTH SUDAN, JUBA, SOUDAN DU SUD	16.00	9.70	25.70	16.00	9.70	25.70	Goldstar & Partners	Mise en équivalence
AFRILAND FIRST BANK CÔTE D'IVOIRE, ABIDJAN, CÔTE D'IVOIRE	84.72	-	84.72	89.45	-	89.45	Deloitte Cote d'Ivoire	Intégration globale
AFRICAN LEASING COMPANY, YAOUNDÉ, CAMEROUN	-	-	-	-	48.34	48.34	Cabinet Nomo Tsanga	Intégration globale ¹
INTELLIGENTSIA, YAOUNDÉ, CAMEROUN	-	16.41	16.41	-	16.41	16.41	Fidaco	Mise en équivalence
CCEI BENIN, COTONOU, BENIN	0.88	31.85	32.73	0.88	31.85	32.73	Deloitte	Intégration globale ¹
AFRILAND FIRST HOLDING, ÎLE MAURICE	-	-	-	100.00	-	100.00	Kemp Chatteris Chartered Accountants	Intégration globale ¹

¹ Ces filiales sont consolidées selon la méthode d'intégration globale car elles sont contrôlées par Afriland First Group SA.

Investissement dans Afriland First Bank Côte d'Ivoire

Au cours de l'année 2018, Afriland First Group SA a investi EUR 3'139'916.86 pour deux augmentations de capital.

Investissement dans Afriland First Bank Congo Démocratique

Afriland First Group SA a acquis 239 actions pour USD 500'000.

Dissolution de Afriland First Holding

L'entité Afriland First Holding a été dissoute en 2018.

Absorption d'African Leasing Company par Afriland First Bank Cameroun

African Leasing Company a été absorbée par Afriland First Bank Cameroun en 2018.

Date de clôture

La date de clôture de l'exercice pour toutes les sociétés est le 31 décembre 2018

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 (XOF)	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 taux de clôture et taux moyens annuels sont :

DEVISE	TAUX DE CLÔTURE 31.12.2018	TAUX MOYEN 2018	TAUX DE CLÔTURE 31.12.2017	TAUX MOYEN 2017
CDF/ EUR	1808.63	1856.96	1877.95	1635.01
STD/ EUR	24431.73	24477.02	24297.36	24416.26
CHF/ EUR	1.12	1.154646907	1.16	1.11
FCFA/EUR	656.00	656.00	656.00	656.00
USD/EUR	1.14	1.18085726	1.19	1.12
LRD/EUR	179.07	169.03	149.83	116.79
SSP/EUR ²	176.37	166.87	152.21	126.41
GNF/EUR	10362.04	10601.77	10720.56	10206.96

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 états financiers individuels de chaque société du Groupe sont tenus dans la monnaie de l'environnement économique primaire dans lequel elle opère (sa monnaie fonctionnelle). Les actifs et les passifs des filiales consolidées sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de clôture. Les produits et charges sont convertis aux taux de change moyens de l'année. Tous les écarts de conversion sont inclus dans la réserve de conversion.

• Élimination des soldes et transactions intragroupe

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

Notes sur les comptes annuels consolidés 2018

POUR L'EXERCICE ARRÊTÉ AU 31 DECEMBRE 2018

• 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	2018	2017
Compte courant auprès des banques centrales	158'363'123	18'443'526
Caisse	105'462'649	75'183'854
TOTAL LIQUIDITÉS	263'825'772	93'627'380

5. Créances sur la clientèle	2018	2017
Créances brutes sur la clientèle	1'743'310'628	1'550'251'273
Créances immobilisées	339'963'528	314'659'488
Créances impayées et douteuses	358'432'500	349'614'191
Provisions	-315'272'036	-269'909'201
CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE	2'126'434'620	1'944'615'752

6. Portefeuille de titres destinés au négoce et placements à court terme	2018	2017
Bons de caisse	204'130'558	-
Investissements en actions	5'049'895	25'410'518
Valeurs à court terme	3'397'446	75'381'059
PORTFEUILLE DE TITRES ET DE MÉTAUX PRÉCIEUX DESTINÉS AU NÉGOCE	212'577'899	100'791'576

7. Immobilisations financières	2018	2017
Titres public immobilisés	199'888'040	291'829'797
Titres privés immobilisés	31'160'404	11'540'383
Obligations et bons du trésor	-	5'701'739
Investissements détenus jusqu'à l'échéance	-	7'350'408
Titres d'établissements de crédit	1'016'906	-
IMMOBILISATION FINANCIÈRE BRUTES	232'065'350	316'422'328
Provision	-3'920'271	-5'942'764
IMMOBILISATION FINANCIÈRES NETTES	228'145'079	310'479'563

8. Autres engagements envers la clientèle

	2017	2017
Dépôts à terme	260'669'054	65'893'892
Dépôts à vue	835'495'459	946'885'185
AUTRES ENGAGEMENTS ENVERS LA CLIENTÈLE	1'096'164'514	1'012'779'077

9. Emprunts envers des tiers

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).

10. Dettes envers les actionnaires

	2017	2016
Engagements de 1 à 5 ans	-	-
Engagements de plus de 5 ans	6'488'280	5'955'926
PRÊTS ENVERS LES ACTIONNAIRES	6'488'280	5'955'926

11. Charges de personnel

Le poste correspond aux charges de salaires et d'assurances sociales des employés du Groupe. En 2018, la moyenne annuelle des emplois à plein temps est de 1'641 employés. (2017 : 1'441)

12. Explication concernant les postes exceptionnels

Les produits exceptionnels sont composés divers éléments, notamment de reprises de provisions non relatives à l'exploitation qui ne sont plus économiquement nécessaires. Durant l'exercice 2018, 21.2 MEUR ont été dissous de la réserve pour risques bancaires généraux, qui n'était pas affectée à un risque spécifique ou une charge particulière.

13.7M EUR de reprises de provisions comptées en 2017 dans les produits exceptionnels ont été reclassés cette année dans les « correctifs de valeur, provisions et pertes », car il s'agit de reprises de provisions ne présentant pas de caractère exceptionnel mais faisant partie de l'activité d'exploitation des filiales concernées.

13. Risques et passifs éventuels

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 avenu, au regard de la loi. Ce contrat a été dénoncé et les conséquences de cette dénonciation ne peuvent être estimées à ce jour. Une incertitude quant à la résolution de ce désaccord avec l'actionnaire de la société persiste. Aucun impact n'a été traduit en comptabilité.

14. Montants payés aux organes de révision

	2018	2017
Prestations en matière de révision	772'333	1'183'062
Autres prestations de service	199'317	139'286
MONTANTS PAYÉS AUX ORGANES DE RÉVISION	971'650	1'322'348

15. Autres informations légales (Code des obligations Suisse)

La filiale AFGM a une dette envers l'institution LPP d'un montant de 5'692 EUR (6'375.50 CHF) au 31 décembre 2018 (2017 : 20'394 EUR). Par ailleurs, les sociétés du Groupe n'ont aucun engagement de crédit-bail au 31 décembre 2018.

16. Événements importants survenus après la date de clôture bilan

Aucun événement significatif n'est survenu après la date de clôture.

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 2018.

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 constituent une base suffisante et adéquate pour fonder notre opinion d'audit.

Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes consolidés pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2018 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

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 suivant la clôture des comptes au 31 décembre 2018, ce qui est en violation avec l'art. 699 al. 2 CO.

Deloitte SA



Thierry Aubertin
Expert-réviseur agréé
Réviseur responsable



Philippe Bouniol
Expert-réviseur agréé

Genève, le 2 août 2019
THA/PBO/nvi

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@afriandfirstgroup.com

www.afriandfirstgroup.com

©Copyright Afriland First Group SA 2018

Tous les droits sont réservés.