


“CELA SEMBLE TOUJOURS
IMPOSSIBLE, JUSQU’A CE
QU’ON LE FASSE.”

NELSON MANDELA





Sommaire

- 
- 05** *Message du Président*
- 07** *Performances de l'année 2016*
- 09** *Pour une Afrique digne et prospère*
- 11** *Conseil d'administration*
- 19** *Membres du Comité exécutif*
- 23** *Responsabilité sociale et Culture d'entreprise*
-
- 29** *Rapport de gestion*
- 37** *Gestion du risque*
- 42** *Gouvernance d'entreprise*
- 47** *Politique de ressources humaines*
- 49** *Conformité*
- 55** *États financiers consolidés 2016*
- 66** *Rapport des Auditeurs*



“ **Le combat
nourrit
la vie** ”

Dr Paul K. FOKAM - Président

Message du Président

Chers partenaires,

L'année dernière, j'ai commencé mon propos par une citation de Martin Luther King: « Tant qu'un homme n'a pas découvert quelque chose pour lequel il est prêt à mourir, il n'est même pas apte à vivre. »

Cette année, avec les vicissitudes du monde moderne, la rapidité des changements technologiques, les modifications climatiques, je me dois d'ajouter que:

LE COMBAT NOURRIT LA VIE.

Chers partenaires, en ma qualité de Chairperson, et au nom de mes collègues du Conseil d'administration, c'est avec joie et optimisme que je vous présente le Rapport annuel d'Afriland First Group, tel qu'il ressort des comptes arrêtés au 31 décembre 2016.

70% des activités de notre Groupe sont concentrés dans le secteur financier qui a connu au cours de l'année des perturbations significatives, lesquelles risquent de se poursuivre les années suivantes. Il s'agit pour l'essentiel de la digitalisation des services financiers, de l'entrée en scène des institutions non financières qui s'arrogent progressivement des parts significatives des services financiers, de la chute des cours du pétrole qui impacte significativement le secteur bancaire global avec un accent particulier sur nos marchés, de l'environnement réglementaire en pleine mutation et de plus en plus contraignant du fait des recommandations de Bâle III, de la montée en puissance des risques opérationnels (évasion fiscale, FATCA, lois américaines, fraudes diverses).

Les risques opérationnels prennent de plus en plus d'importance dans notre métier, tant par leur complexité que par l'ampleur des pertes associées.

C'est ainsi que le secteur financier mondial est exposé à un important risque opérationnel de niveau systémique, qui en guise de signe avant-coureur a déjà engendré des pertes effectives de l'ordre de 400 milliards USD pour la seule année 2015.

Ce nouveau segment de risques pourrait s'avérer plus critique que le risque de crédit. C'est pourquoi notre Conseil d'administration lui accorde désormais une attention particulière.

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

Au cours de l'année 2016, nous avons procédé à une revue globale de notre politique de crédit, de notre politique de provisionnement et du développement des marchés. Cela nous a permis de renforcer la capacité financière de nos unités afin de les mettre à l'abri des perturbations économiques et environnementales qui secouent l'économie mondiale.

Message du Président

Dans le cas de cette politique prudente, le Groupe a augmenté ses provisions pour risques de crédit, ainsi que les provisions et réserves pour risques généraux. Il a finalisé sa sortie du marché zambien pour des raisons stratégiques et parfois le manque de prévisibilité des grands choix des politiques économiques. Enfin pour mieux s'adapter aux conditions socio-économiques, nous avons, en coopération avec le Groupe de la Banque islamique de développement, ouvert des fenêtres islamiques au Cameroun et poursuivons l'opération en Côte d'Ivoire et en Guinée, notre but étant de devenir et de rester un des plus importants acteurs de la finance islamique en Afrique.

Les résultats acquis au cours de l'année 2016 n'ont pas été à la hauteur de nos attentes mais offrent de grands espoirs pour un avenir meilleur. Notre total bilan a augmenté de 8%, nos engagements en faveur de la clientèle de 6% et nos dépôts de 7%. Le résultat du Groupe se situe à 18 millions de dollars américains, en hausse de 5% par rapport à l'année 2015. Notre marge bancaire s'est améliorée de 2 points et la marge d'intermédiation de 8 points.

Nos résultats ont été significativement affectés par une augmentation des provisions additionnelles de 44% pour tenir compte de la situation de crise au niveau mondial et dans nos régions d'implantation.

Notre politique de distribution de résultat reste de 50/50 (50% de distribution de résultat et 50% de réserves); mais cette année, je vous propose de tout affecter en réserves pour tenir compte des perturbations économiques globales et spécialement dans nos régions d'implantation.

Le Conseil d'administration saisit cette opportunité pour remercier tout le personnel de notre Groupe, tous les clients, tous les fournisseurs pour leur confiance et leur engagement à faire de notre institution The African Millenium Group.

Enfin, ensemble nous remercions le Seigneur qui nous éclaire le chemin pour un progrès permanent.



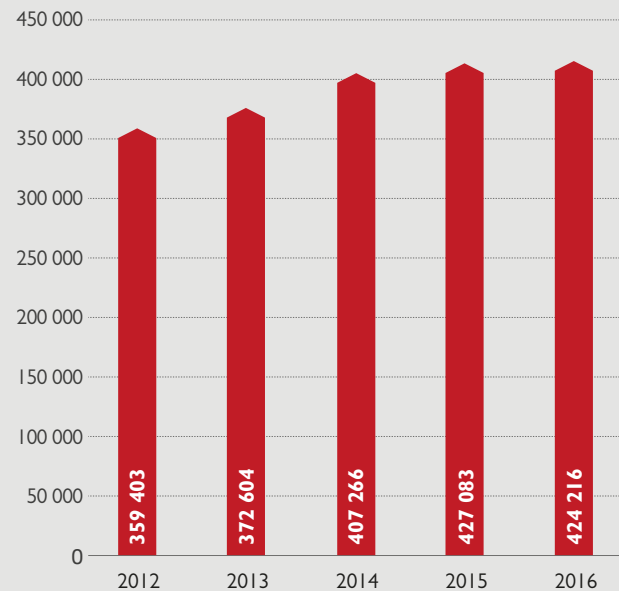
Dr. Paul K.FOKAM

Président

Performances de l'année 2016

Fonds propres globaux

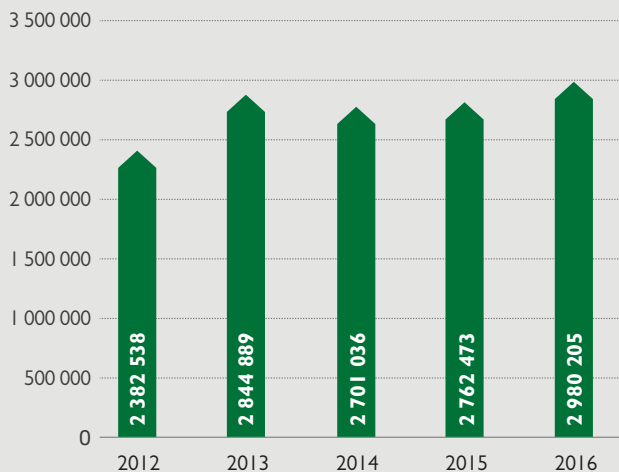
En milliers d'Euros



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

Total des actifs

En milliers d'Euros



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

**Fonds
propres globaux**

424 Millions €

**Capitaux
propres**

246 Millions €

**Réserves
et provisions
pour risque généraux**

178 Millions €

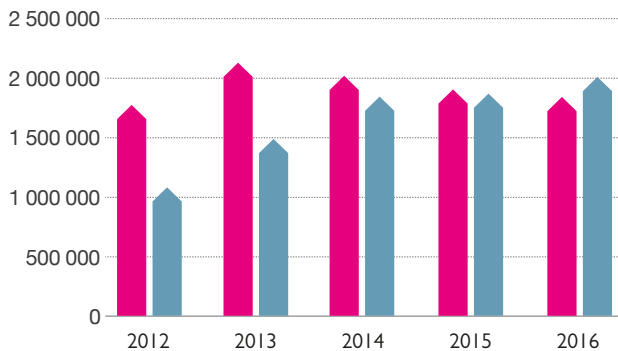
**Total
des actifs**

2 980 Millions €

Performances de l'année 2016

Dépôts et crédits

En milliers d'Euros

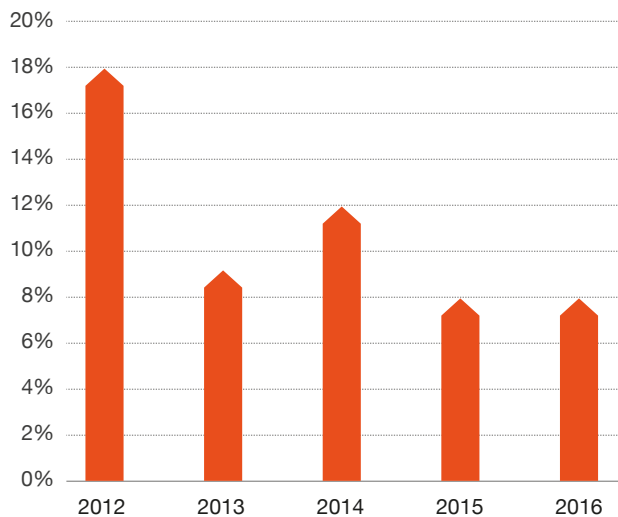


- Le volume des dépôts a régressé de 3% entre 2015 et 2016, une baisse imputable à la conjoncture économique défavorable en Guinée Équatoriale.
- Le volume des crédits progresse de 7% entre 2015 et 2016, tiré par les concours à l'économie du Cameroun.

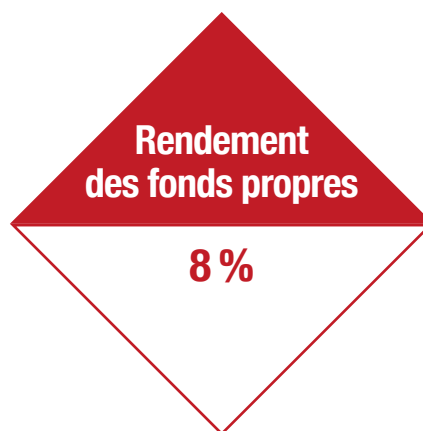
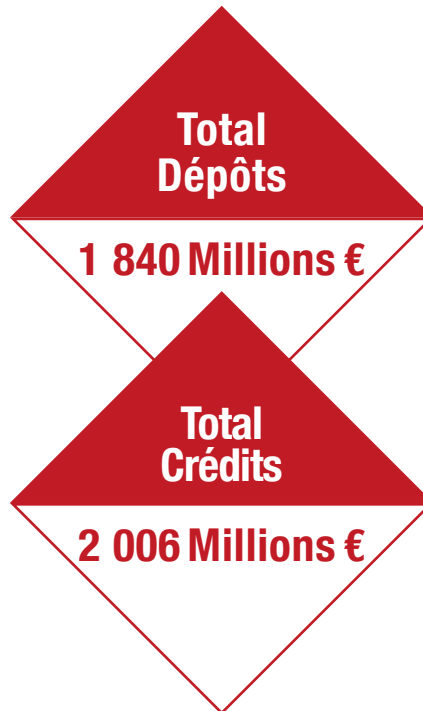
Ratio Tier one

- Le ratio Tier One, gage général des créanciers, reste stable à 12% malgré l'accroissement de nos concours aux économies, signe d'une volonté marquée de prudence.

Rendement des fonds propres



- Malgré la persistance de la crise économique et financière dans nos pays d'implantation, la rentabilité de nos fonds propres reste relativement stable à 8%



Pour une Afrique digne et prospère

Notre Vision

La Banque Africaine
du 3ème millénaire

Notre Mission

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

Nos Valeurs

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



Conseil d'administration

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

Steve Jobs



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

De gauche à droite: Ben Zwinkels (Administrateur) - Thomas Vogel (Administrateur) - Valéry Fokam (Administrateur), Malaïka Ben Ali (Assistante) - Dr Paul K. Fokam (Président) - A. Ben Hammouda (Administrateur) - Elson NG Keng Kwang (Administrateur) - Jean-Paul Kamdem (DFR) - Joseph Toubi (Vice-président Exécutif)

**« 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

Président



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

Sa vision est de restaurer la dignité de l'Afrique. 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 : Mandela Endowment, Partenariat pour la réduction de la faim et la pauvreté en Afrique, Groupe consultatif d'aide aux plus pauvres et Gatsby Charitable Foundation.

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

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

M. Elson Ng KENG KWANG

Administrateur



Mr Ng Keng Kwang Elson est diplômé du Pacific Rim Bankers Program, Stanford US, programme exécutif, University of Hawaii-Advanced Management Program et du programme d'affaires de l'Université du Michigan-Asie du Sud-Est.

Il a été Responsable des projets stratégiques et Conseiller en Chef du Directeur général de GMG Global Ltd. depuis le 29 juillet 2010. Il a été Président de GMG Global Ltd. Il occupe le poste de Directeur général de GMG Holdings Ltd ; Administrateur de GMG International SA, Cameroun ; Administrateur de Hevecam SA, Cameroun et de Tropical Rubber Côte d'Ivoire, deux filiales de GMG Global Ltd.

Il a travaillé pendant plus de 30 ans auprès de diverses banques internationales et a suivi une formation de haut cadre d'entreprise en Australie et aux États-Unis. Il a passé 17 ans avec Wells Fargo Bank, NA, San Francisco et Bank of Hawaii, Honolulu en poste de direction générale dans la région.

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.

M. Thomas VOGEL

Administrateur



M. A. Ben HAMMOUDA

Administrateur



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.

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.

Il est également membre du Comité d'audit de CCEI Bank Guinée équatoriale, une filiale d'Afriland First Group. Valéry Kammogne Fokam est actuellement Directeur général de Sitracel, où il a débuté sa carrière en 2004 à la tête du Département Recherche et Développement, avant d'être promu Directeur du Département Marketing et Développement des Marchés.

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

M. Valéry FOKAM

Administrateur



M. BEN ZWINKELS

Administrateur



Ben Zwinkels est Senior Investment Officer au Equity Department de la FMO (Société financière néerlandaise pour le développement) où il est principalement responsable d'une quinzaine de fonds de capital-risque axés sur l'investissement dans des « petites et moyennes entreprises » en Afrique.

Ben Zwinkels a travaillé au FMO depuis plus de 25 ans, au cours desquels il a lancé un nombre important de projets, principalement dans le secteur financier et des activités de private equity en Afrique. Il est membre du Conseil d'administration de plusieurs banques commerciales et comités d'investissement. Deux des principaux groupes bancaires africains dans la région Afrique centrale bénéficient de ses services, où il y exerce en qualité de Conseiller et membre du Conseil d'administration.

Il est également membre du Conseil d'administration du Fonds de développement du secteur financier AfricInvest-FMO.



**« Les performances individuelles, ce n'est pas le plus important.
On gagne ou on perd en équipe. »**

Zinedine Zidane

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

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

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

M. Joseph TOUBI

Vice-Président Exécutif



M. Jean-Paulin FONKOUA KAKE

Vice-Président Exécutif



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

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

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

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

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

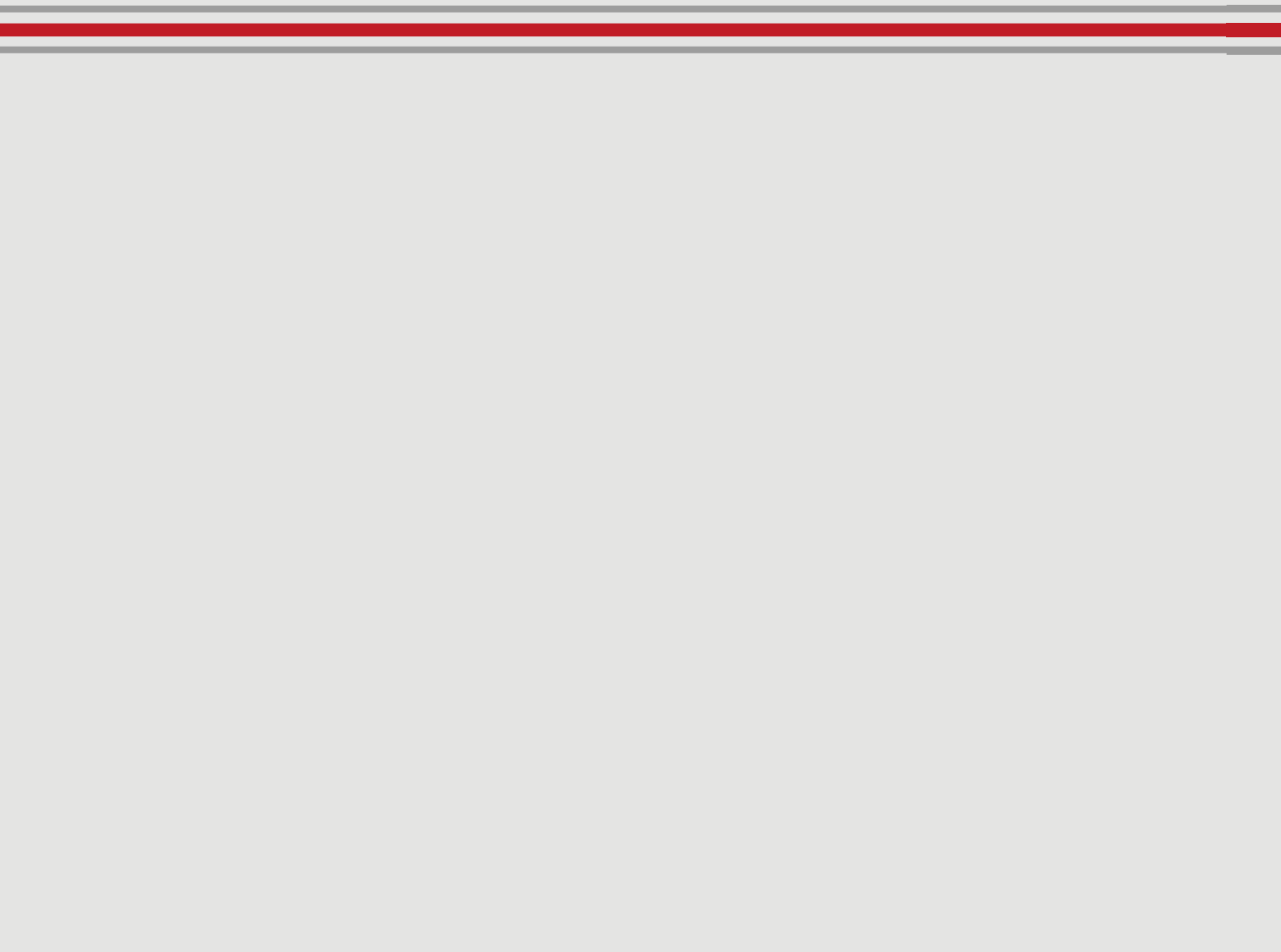
M. Kamdem est titulaire du Certificat d'études supérieures en Banque (option Gestion bancaire) du groupe CFPB/HEC Paris, et du Certificat d'études supérieures en affaires (CESA) de HEC-Paris (France).

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

M. Jean-Paul KAMDEM

Directeur Financier et des Risques



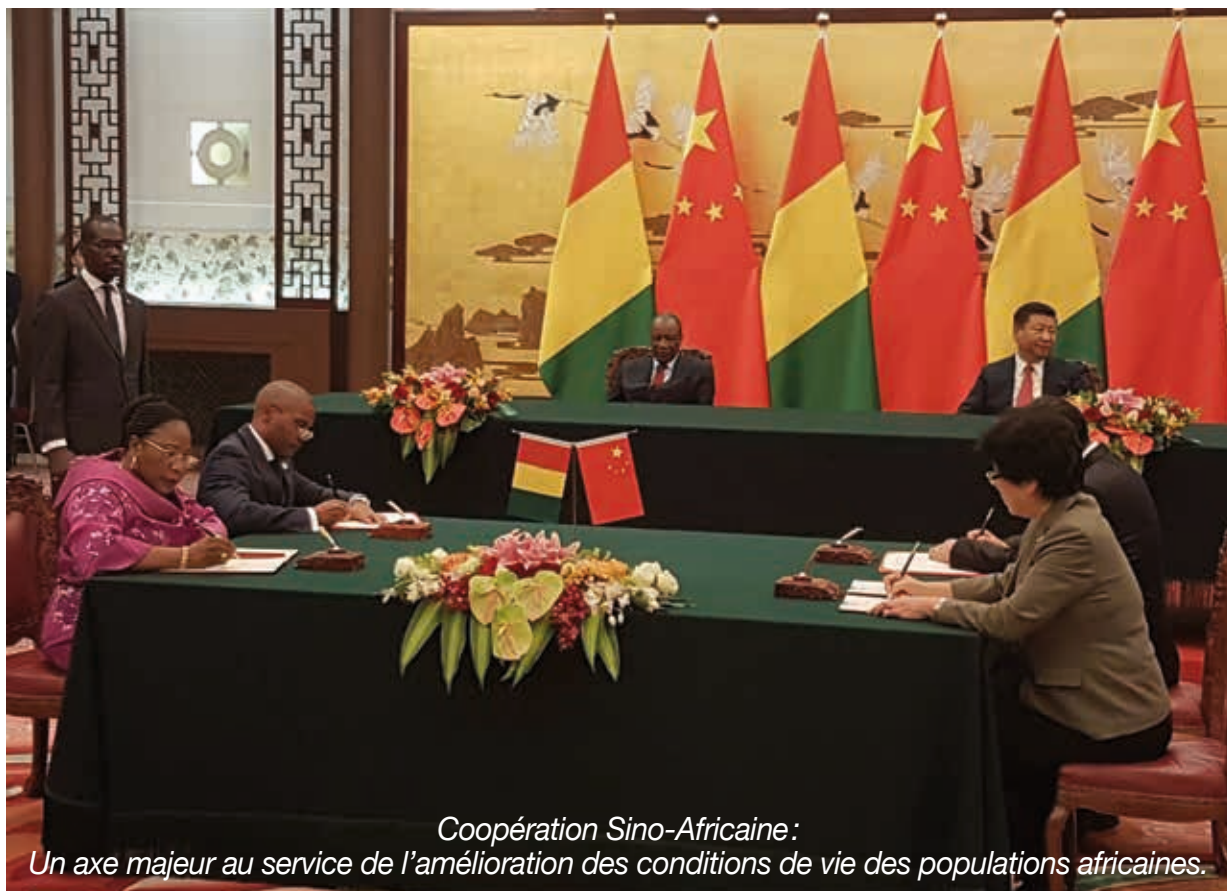


***Responsabilité sociale
& Culture d'entreprise***

Responsabilité sociale

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

Henry Ford



Signature par le CEO d'Afriland First Bank-Guinée et le Président de China Development Bank (CDB), en présence des Présidents de la République Populaire de Chine et de la République de Guinée, de la Convention relative au Fonds Spécial mis à la disposition d'Afriland First Bank, et dédié à la promotion de la jeunesse et de la femme en République de Guinée.

Responsabilité sociale

Inauguration MC² Gbehlai Geh - Karnplay (Libéria)



Première et deuxième personnes à partir de la gauche: Membres élus du Conseil
Troisième personne à partir de la gauche: Dr Mills Joseph Jones/ Gouverneur de la Banque centrale du Liberia
Quatrième et dernière personne: Membres élus du Conseil
Seule femme: Anne Kruah/ Présidente élue du Conseil d'administration de la MC²

Inauguration MC² Nimba Libéria



Me Pape Suah, Représentant juridique de la MC², banque communautaire de Sanniquellie, Comté de Nimba.

Responsabilité sociale

Nous sommes conscients du fait qu'en raison de sa responsabilité sociale, une entreprise pour se développer et prospérer, doit tout mettre en œuvre pour réduire à sa plus simple expression la pauvreté, l'essentiel des maux qui minent la société dans laquelle elle opère et surtout encourager, promouvoir la création de richesses et une répartition équitable entre toutes les couches sociales. C'est dans cet esprit que dans tous les pays où le Groupe a des activités, il s'engage auprès des gouvernants locaux et en coopération avec les ONG et certaines institutions internationales, à promouvoir la création de richesses en milieu défavorisé en utilisant le modèle MC² dont le concepteur et incubateur, le Dr Paul K. FOKAM est parrain.

Le modèle MC² est basé sur une formule et quatre fondements.

1. La formule

La Victoire sur la pauvreté (VP) est possible si et seulement si les moyens (M) et les compétences (C) de la communauté (C) sont mis en ensemble:

$$VP = M \times C \times C = MC^2$$

2. Les fondements

a) Définition

La définition de la pauvreté généralement admise est en fait incomplète. Selon la Banque Mondiale, est pauvre celui qui vit en dessous de 1 ou 2 dollars par jour.

Cette définition tient compte seulement de l'aspect matériel de la pauvreté et ignore complètement l'aspect intellectuel et l'aspect moral de la pauvreté. Or la pauvreté est d'abord intellectuelle avant d'être morale et matérielle.

La pauvreté doit s'entendre comme un dénuement intellectuel, moral et matériel qui empêche un individu de s'assumer et de s'intégrer dans la société. Dès lors, pour combattre la pauvreté il y a des séquences importantes à savoir :

b) Formation

Faire comprendre à la population qu'elle est seule maîtresse de son destin et qu'elle seule peut apporter des solutions à ses problèmes

c) Conscientisation

Révéler aux populations pauvres les immenses richesses dont regorgent leurs patrimoines culturels.

d) Sensibilisation

Amener les couches de populations les plus défavorisées à s'assumer et à se prendre en charge de façon durable.



Photo : Séminaire de formation des personnels et dirigeants MC² et MUFA de Guinée - Parrainé par Afriland First Bank

3. Le Modèle

Le modèle MC² comprend 5 étapes.

La première étape consiste en la formation et en la sensibilisation du pauvre sur l'importance de l'épargne, de sa culture, et sur la nécessité d'être et de rester soi-même.

La seconde étape concerne la mobilisation de l'épargne en tant que vecteur de la richesse et source nourricière de l'investissement. L'investissement étant lui-même le moteur de la création de richesse.

La troisième étape est consacrée à la promotion et au financement des activités génératrices de revenus pour chaque membre de la communauté.

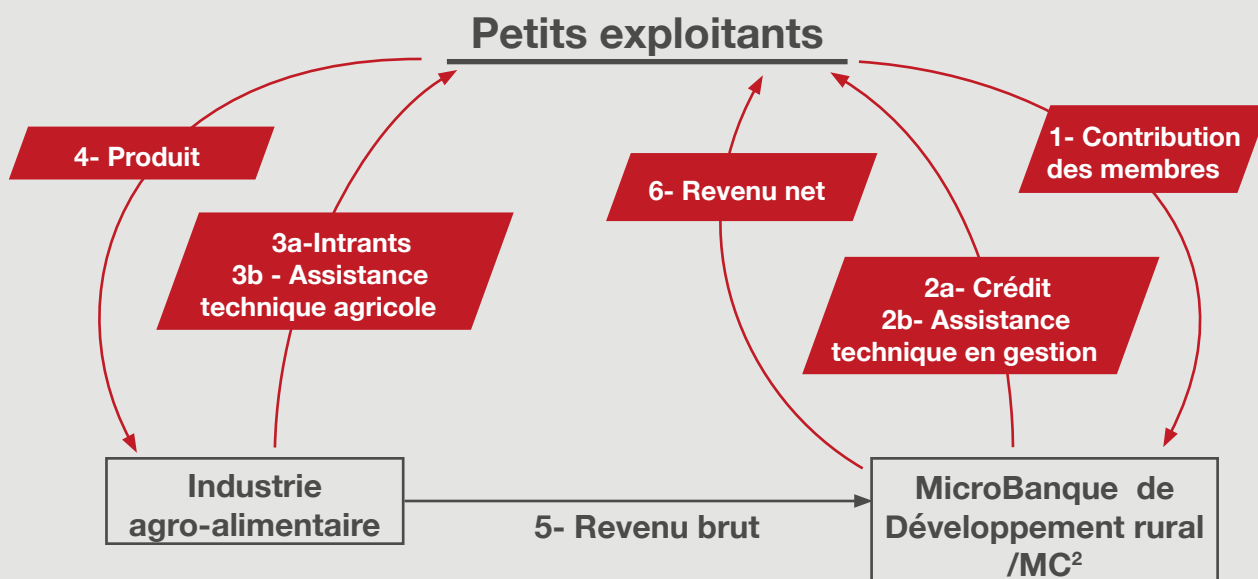
La quatrième étape est dédiée à la promotion et au financement des projets économiques communs. La cinquième étape enfin, concerne la réalisation des projets sociaux communs.

Toutes ces étapes sont séquentielles et les projets économiques sociaux viennent en cinquième étape parce qu'il est important de créer d'abord de la richesse avant d'envisager une redistribution.

Responsabilité sociale

TABLEAU SYNOPTIQUE DU MODÈLE AGROPOLE

Petits exploitants - Industrie agro-alimentaire - Microbanque de développement rural/MC²



Depuis son lancement en 1992, les activités des microbanques de développement rural (MC²) ont connu un développement rapide dans un certain nombre de pays en Afrique parmi lesquels on peut citer le Cameroun, le Liberia, la Guinée. On estime aujourd'hui qu'elles ont touché près de 5 millions de personnes directement et indirectement.

Ce développement des activités des microbanques de développement rural MC², s'est fait avec plusieurs partenaires dont les gouvernements des pays concernés, les ONG, certaines organisations internationales dont la DEG, FMO, CDB, MISEREOR.

Notre Groupe accorde une importance particulière à ses activités de micro-structures et au projet MC².

Il s'agit d'un engagement social essentiel vis-à-vis des populations africaines dans le monde 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'amélioration de leurs conditions de vie. Nous sommes persuadés que parallèlement à sa contribution aux actions de lutte contre la pauvreté, ce modèle MC² ne se limite pas seulement à ses effets micro-économiques mais peut contribuer également à la relance de la croissance globale en incluant dans la sphère économique d'importants secteurs sociaux qui par le passé en étaient exclus.

Culture d'entreprise

Le Groupe Afriland dispose d'une culture et d'une philosophie en matière de développement qui font sa singularité et sa spécificité en Afrique. Notre philosophie et notre action s'inscrivent dans le cadre du développement d'un capitalisme africain qui constitue le socle du développement et de l'autonomie de notre continent.

Notre philosophie s'inscrit également dans le cadre de la culture africaine qui fait de la solidarité et de l'entraide ses principes de base et son fondement. Contrairement aux autres cultures qui font de la compétition et de la concurrence le moteur de la dynamique économique, les cultures africaines mettent l'accent sur les valeurs humaines, la coopération et le travail social. Et, si l'individu est au centre des cultures occidentales, la communauté est au centre des cultures africaines.

Notre Groupe est fortement imprégné de ses valeurs africaines et inscrit son action dans le sens du renforcement des communautés de base dans nos activités de création de richesse en milieu pauvre

mais aussi dans le développement d'un entrepreneuriat africain qui fait de l'entraide, de la coopération et de la solidarité de base ses principes de base.

Notre Groupe est un groupe moderne, ouvert sur le monde et la coopération internationale mais totalement inscrit dans une nouvelle valorisation des valeurs humaines de la culture africaine.

Cette culture fait notre spécificité par rapport non seulement aux groupes étrangers présents sur le continent mais aussi aux autres groupes africains.

Le Groupe cherche à développer cette culture d'entreprise qui constitue aujourd'hui le fondement de son action et celle de l'ensemble de ses responsables à tous les niveaux. L'adhésion des responsables du Groupe à cette culture explique la faiblesse du turnover en son sein et qui constitue un défi important pour tous les autres groupes bancaires et la source d'un engagement à long terme avec le Groupe.

Rapport de gestion

Rapport de gestion

L'environnement économique international

La situation de l'économie mondiale a été probablement le sujet de préoccupation le plus important pour les dirigeants de ce monde en 2016. Qu'il s'agisse des institutions multilatérales, comme le FMI, la Banque mondiale ou l'OCDE, ou bien des leaders du G20 ou du G7, l'état de notre monde, et surtout cette « stagnation séculaire », pour reprendre les termes de Larry Summers, ex-Secrétaire au Trésor Américain, dans laquelle se morfond l'économie mondiale est un motif d'inquiétude et d'appréhension. Il s'agit d'un monde marqué par une grande incertitude et la fragilité de la croissance au cours de l'année 2016.

Et, les signes de cet attentisme et de cette aversion sans précédent des investisseurs au risque ne manquent pas. D'abord, il faut mentionner la faiblesse de la croissance depuis la grande crise financière de 2008 et qui a été de 3,1% pour l'année 2016.

Nous traversons donc une nouvelle ère avec un monde sans croissance où la fragilité et l'anémie sont au cœur des dynamiques économiques. Cette situation est d'autant plus marquée aujourd'hui que les dernières poches et les rares locomotives qui ont continué à porter cette croissance après la grande crise de 2008 sont presque à l'arrêt au cours de l'année 2016.

Trois facteurs sont à l'origine de cet excès de fragilité de l'économie mondiale au cours de l'année 2016. Le premier est relatif au changement de politique monétaire américaine entamé au cours de cette année. Ce changement met fin à la politique monétaire expansionniste mise en place par la FED pour faire face à la crise financière de 2008 et 2009. Cette politique a été beaucoup critiquée car elle a favorisé la formation d'une nouvelle bulle financière. Pour d'autres, elle a été à l'origine d'une baisse du dollar et a dopé la compétitivité de l'économie américaine par rapport à d'autres pays notamment les économies émergentes qui ont connu une hausse de leurs taux de change suite à un afflux de capitaux extérieurs en quête de placements.

Le second facteur de fragilité de l'économie globale en 2016 concerne l'essoufflement de la croissance des pays émergents. Il s'agit d'un développement important sur la scène globale dans la mesure où ces pays ont porté la croissance mondiale au lendemain de la crise financière globale. Or, ces dynamiques

ont connu un coup d'arrêt dans la plupart des pays à l'exception de l'Inde qui maintient une cadence relativement élevée qui s'est situé autour de 6,8% en 2016. Le Brésil est embourbé dans une profonde crise politique et économique. Par ailleurs, la Russie a subi les effets d'une chute profonde des cours des matières premières et particulièrement du pétrole et du gaz qui sont à l'origine de l'entrée dans une grande récession. Reste la Chine qui a enregistré au cours de l'année écoulée une croissance annuelle de 6,6%. Mais, cette croissance, certes importante, sera incapable d'absorber la nouvelle main d'œuvre sur le marché du travail. Ainsi, les émergents ne sont pas au mieux de leur forme ces dernières années et on estime que la réduction d'un point de croissance dans ces pays sera à l'origine d'une baisse de la croissance globale de 0,4%.

Le troisième facteur de fragilité pour l'économie mondiale concerne la baisse des cours des matières premières et particulièrement du pétrole du fait de la baisse de la demande mondiale et notamment celle des pays émergents. Or, si elle représente une évolution positive pour les pays importateurs de matières premières, cette chute des cours a des effets négatifs sur la demande mondiale du fait de la baisse de la demande en provenance des pays exportateurs.

Il faut également mentionner d'autres motifs d'inquiétudes au cours de l'année écoulée comme la montée des inégalités. Cette question est au centre des préoccupations des institutions internationales comme le FMI ou l'OCDE et beaucoup d'économistes font le rapport entre la croissance et sa fragilité structurelle et les inégalités.

L'année 2016 a été marquée par un autre motif d'inquiétude lié au vote britannique en faveur du Brexit. Ce développement politique important a renforcé l'incertitude et le doute qui pèsent sur les décisions d'investissement et de consommation des acteurs économiques et a fragilisé un peu la croissance globale en 2016.

A l'ensemble de ces facteurs de fragilités il convient de mentionner le niveau très élevé de l'endettement public dans un grand nombre de pays y compris les pays émergents. Par ailleurs, il faut également souligner la grande instabilité qui vient des marchés financiers et inhérents à l'ensemble des produits dérivés positionnés hors bilan des entreprises et des grandes banques susceptible de menacer la stabilité du système financier global.

L'Afrique dans l'économie globale

L'économie mondiale a connu une rupture majeure après la grande crise des années 2008/09 avec l'avènement des économies émergentes comme les principales locomotives de croissance d'un monde global mis à mal par une finance débridée et échappant à tout contrôle. Ce sont ces nouvelles économies avec une croissance annuelle moyenne de 5,64% alors que celle des pays développés tournait autour de 0,27% qui allaient sauver le monde de la récession et du spectre de la déflation que le monde a connu dans les années 30 du siècle et qui ont conduit à des aventurismes assassins. Cette montée en puissance des émergents dans l'économie globale s'est traduite par d'importants développements institutionnels avec l'apparition du G20 qui a grignoté le terrain occupé jusque-là unilatéralement par le G8 dans la gouvernance globale.

L'Afrique a également bénéficié de ce changement de rapport de force dans l'économie mondiale. En effet le début du siècle a permis à l'Afrique de renouer avec la croissance. Ainsi, la croissance moyenne du continent (5,54%) a été nettement supérieure à celle des pays développés (2,85%) et à celle de l'économie mondiale (3,20%) dans les années 2000 pré-crise (2000-07). Le retour de la croissance sur le continent s'est accompagné par l'amélioration de la situation macroéconomique avec une situation budgétaire positive à 1,7% du PIB et un compte courant positif à 2,1% entre 2004 et 2008. Par ailleurs, le taux d'investissement s'est situé durant ces années à 19,9% et l'épargne s'élevait à 22,1% (2004-08). Mieux encore les différents plans pour la réduction de la dette ont permis au continent de réduire de manière radicale son endettement public qui se situait à 33,7% du PIB, un niveau modéré par rapport à celui des pays industrialisés qui affichent des taux de dettes publiques à trois chiffres par rapport au PIB.

Cette dynamique ne va pas s'interrompre au moment de la crise. En effet, le continent allait démentir l'ensemble des analystes et des experts les plus sérieux qui s'attendaient que la crise globale allait être fatale au continent. Mais, c'était méconnaître la résilience de l'Afrique et le continent a poursuivi ses performances avec une croissance moyenne de 4,24% durant les années post-crise (2008-11).

Il s'agit d'une ère nouvelle pour le continent et d'une autre rupture dans l'économie mondiale. Le retour de la croissance a été à l'origine de l'espoir et l'Afrique est devenue pour beaucoup la nouvelle frontière de la croissance globale. Une situation qui a attiré investisseurs et grandes firmes internationales dans le continent.

Or, l'atmosphère a changé depuis deux ans. Il faut dire que les performances économiques du continent se sont beaucoup détériorées ces derniers temps. En effet, la croissance de l'Afrique subsaharienne a connu une chute brutale en 2016 et s'est située autour de 1,4%. Par ailleurs, les grands équilibres macroéconomiques se sont nettement creusés et on a noté un accroissement de la dette publique qui a atteint 37,2% du PIB en 2016.

Cette détérioration montre la fragilité des performances africaines. Mais, pour retrouver sa marche en avant le continent doit relever les défis de la croissance et particulièrement accélérer sa diversification et réduire sa dépendance des cours de matières premières et notamment du pétrole, augmenter la productivité, réduire le gap d'infrastructures et d'énergie et renforcer le mouvement des réformes économiques.

La situation économique globale et particulièrement la détérioration de la situation économique sur le continent ont eu des effets sur les activités du Groupe au cours de l'année 2016.



« De longues lianes ne suffisent pas pour construire une case, il en faut aussi des courtes pour parfaire les angles »

Rapport de gestion

Résultats économiques dans nos pays d'implantation

Les résultats économiques et les performances dans les pays d'implantation du Groupe ont été mitigés au cours de l'année 2016. On peut distinguer trois groupes de pays. Le premier groupe est celui des pays qui ont connu d'importantes crises économiques et une croissance négative au cours de l'année écoulée. Ce groupe comprend trois pays : la Guinée Equatoriale (-10%), le Sud Soudan (-14%) et le Libéria (-1,2%). Le second groupe de pays comprend ceux qui ont été en mesure de maintenir une croissance moyenne supérieure à celle du continent au cours de l'année 2016. Il s'agit notamment du Bénin (4%), du Cameroun (4,4%), de la Guinée (5,2%), de Sao Tomé & Príncipe (4%) et de la RDC (2,4%). Le troisième groupe comprend la Côte d'Ivoire qui continue sur une lancée entamée depuis la fin de la guerre avec une croissance assez forte et qui s'est située autour de 7,5% en 2016.

Ces résultats mitigés de la croissance dans nos pays d'implantation ont eu des effets sur les performances des différentes filiales et celles du Groupe en général.

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

L'industrie bancaire a été marquée par deux évolutions importantes au cours de l'année passée: d'un côté la détérioration des performances des grandes banques et de l'autre une course pour les nouvelles technologies.

Les difficultés financières touchent un grand nombre d'acteurs bancaires en Europe et exigent d'importants efforts en matière de recapitalisation.

Cette crise ne se limite pas au Vieux continent mais les banques américaines sont aussi au centre de ces turbulences et traversent une période de grands doutes.

Dans ce contexte de grande fragilité et de grande incertitude dans l'industrie bancaire internationale les banques africaines font preuve d'une grande résilience du fait de leur faible implication dans les produits dérivés, de leur taille, d'une gestion prudente et d'une faible exposition au risque systémique.

Un élément qui explique la crise bancaire internationale est lié à l'ensemble des obligations que les banques

doivent impérativement mettre en place afin de respecter le nouveau cadre de gestion de risques et de supervision bancaire dans le cadre de Bâle III.

Certes, ces nouvelles normes sont essentielles afin de réduire la prise de risque et l'aventurisme bancaire, mais elles se traduisent par des coûts importants qui viennent peser sur la rentabilité des banques. Ces obligations sont particulièrement lourdes pour les groupes bancaires africains qui doivent non seulement financer l'investissement et le développement du continent et en plus construire les bases d'un développement industriel nécessaire à la survie du continent.

L'autre grand développement qui a marqué l'industrie bancaire au cours de l'année concerne l'avènement et le renforcement de la révolution digitale. Certes, ce mouvement n'est pas récent et a commencé depuis quelques années. Mais, il a pris son envol récemment. En effet, les grandes banques ont accéléré leurs investissements dans la numérisation pour en faire un domaine prioritaire de leur développement futur. L'Afrique n'est pas restée en dehors de cette nouvelle tendance et les banques africaines sont également en train d'investir dans la digitalisation.

AFG: les progrès et les réalisations en 2016

L'environnement économique international, l'évolution des économies africaines ainsi que nos pays d'implantation ont eu des effets sur les activités de nos différentes filiales et du Groupe en général.

Mais, en dépit de cet environnement difficile, le Groupe a poursuivi son développement et a enregistré une augmentation de son bilan. Il faut également mentionner une augmentation des crédits à l'économie, ce qui montre que AFG continue de parier sur l'avenir de l'économie africaine en dépit d'un contexte économique difficile. Cet accroissement des financements de l'économie est à l'origine d'une croissance rapide des revenus liés à ce domaine d'activité.

Dans le cadre de sa politique prudente, le Groupe a augmenté ses provisions au cours de l'année 2016 ainsi que ses fonds propres. En dépit d'un environnement économique difficile le Groupe a amélioré son résultat.

Rapport de gestion

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

Le Groupe augmente ses parts de marchés dans tous nos pays d'implantation. Il continue d'occuper une position de leader au Cameroun, en Guinée Equatoriale comme à Sao Tomé & Príncipe.

Ces évolutions sont la conséquence de la plus grande confiance dont le Groupe jouit auprès de ses partenaires.

Au cours de l'année écoulée, le Groupe a poursuivi une politique prudente d'assainissement du portefeuille et de consolidation des différentes unités pour s'arrimer aux nouveaux standards mondiaux.

Le Groupe a finalisé sa sortie du marché zambien pour des raisons stratégiques et le manque de prévisibilité des grands choix de politique économique.

Le Groupe reste rattaché à son choix stratégique d'une plus grande diversification et d'une ouverture sur les autres régions africaines.

Le Groupe a ouvert au cours de l'année écoulée deux chantiers majeurs pour son développement futur.

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

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



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

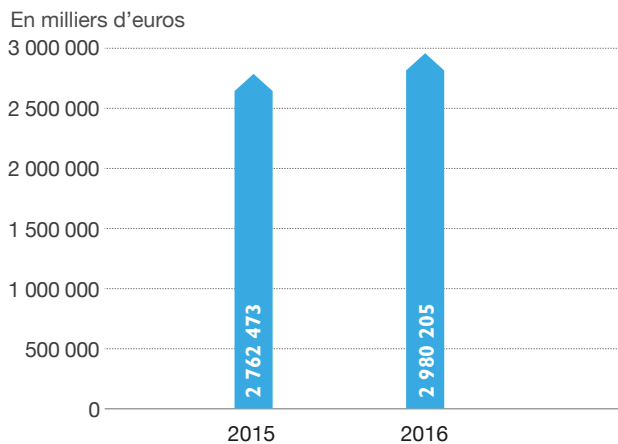
Rapport de gestion

Résultats financiers et d'exploitation

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

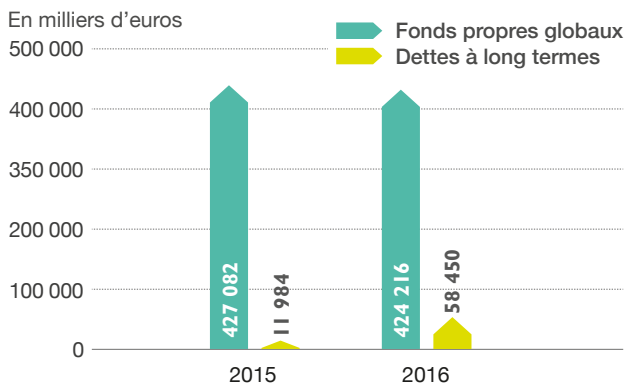
Au niveau du bilan

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

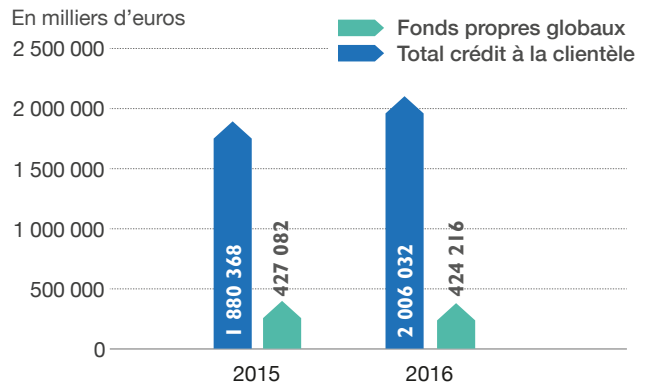


Le montant des capitaux propres s'est élevé à 245 millions d'euros au 31/12/2016, soit une augmentation de 6,4% par rapport à 2015.

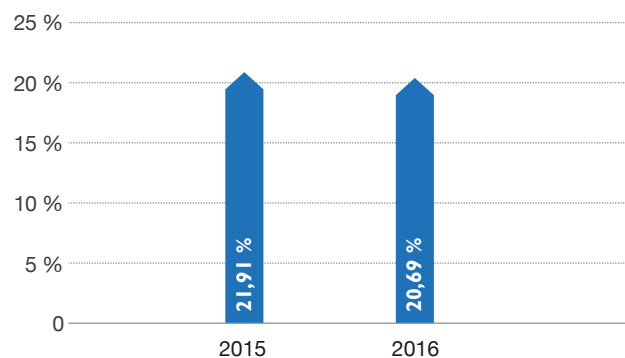
Fonds propres



Adéquation des fonds propres

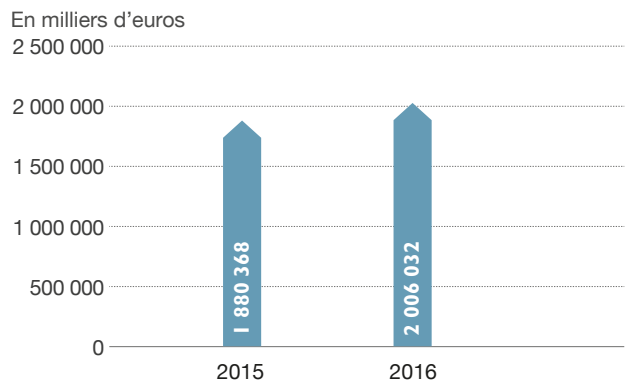


Ratio d'adéquation des fonds propres



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

Total crédit à la clientèle



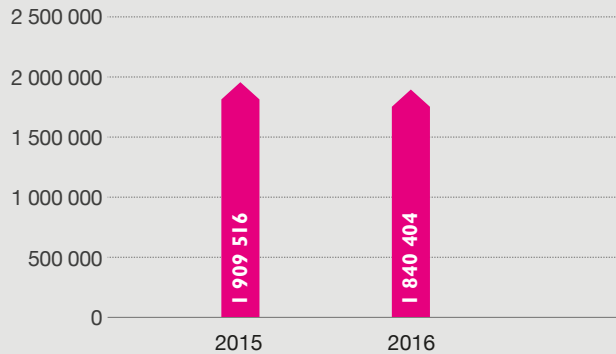
En revanche, le volume des dépôts au 31/12/2016 est de 1 840 millions d'euros, soit en légère baisse de 3% par rapport à l'année 2015

Rapport de gestion

Résultats financiers et d'exploitation

Total Dépôts clients

En milliers d'euros

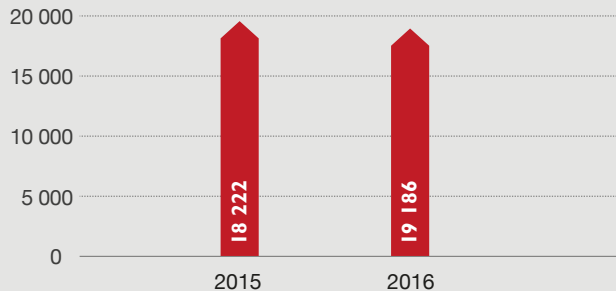


Le compte d'exploitation

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

Résultat

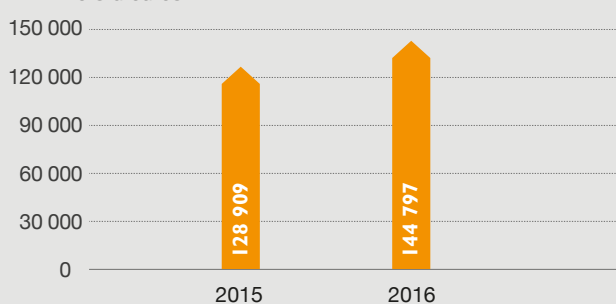
En milliers d'euros



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

Revenus d'intérêts

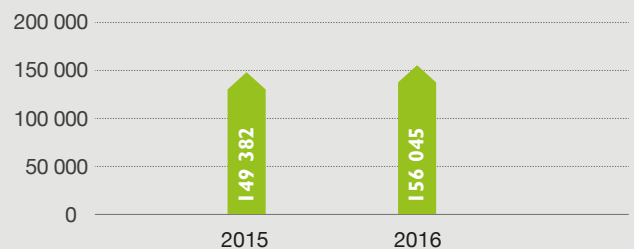
En milliers d'euros



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

Revenus d'exploitation

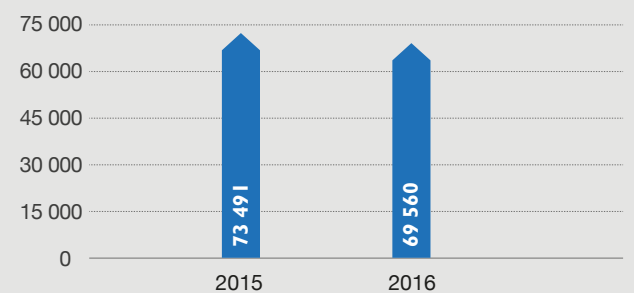
En milliers d'euros



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

Charges d'exploitation

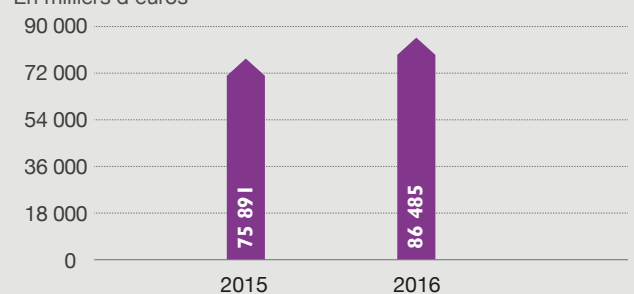
En milliers d'euros



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

BAIDA

En milliers d'euros



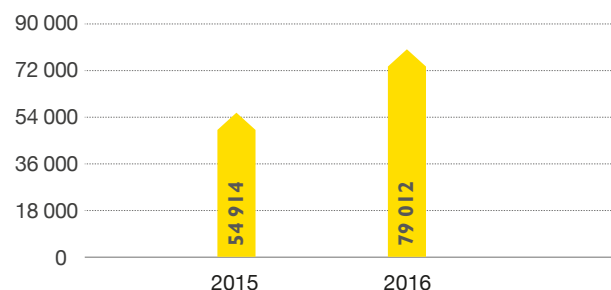
Rapport de gestion

Résultats financiers et d'exploitation

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

Dotation aux provisions pour risques de crédits

En milliers d'euros



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

Winston Churchill

La 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 les 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 d'Afriland First Group repose sur l'ensemble des principes suivants :

- Une forte implication du top management de l'unité dans le processus de gestion des risques et instauration d'une culture du risque, du Conseil d'administration (CA) à la Direction générale de l'unité ;
 - Une définition claire des règles et procédures internes ;
 - La nomination d'un Chef 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.

II. Politique de gestion du risque de crédit

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

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

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

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

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

La Gestion du risque

II-2 Cadre de gestion du risque crédit

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

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

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

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

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

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

- Chaque dossier de demande de crédit est préalablement analysé par le département de la conformité qui rend un avis. L'avis doit être motivé, écrit, inséré au dossier de demande dont il est une pièce constitutive et s'imposer à tous les comités de crédit, à savoir que le département des risques ne peut lever son objection sur un dossier qu'après avoir obtenu des réponses satisfaisantes à ses préoccupations, avant toute décision éventuelle des membres du comité.
- Tout dossier de crédit qui relève du Conseil d'administration d'une unité donnée doit avant tout être étudié par le comité spécialisé constitué par le Groupe. Le comité donne son avis motivé et écrit pour chaque dossier de demande de crédit. Ces avis sont une pièce constitutive du dossier de demande de prêt.

II.3.2 Politique spécifique en matière de découverts

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

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

II.3.4 Précautions nécessaires

Les précautions prises sont les suivantes :

- L'interdiction de tout décaissement par anticipation d'un crédit avant que toutes les conditions du comité ne soient remplies ;
- La préférence accordée aux crédits amortissables ;
- L'octroi de financements uniquement aux entreprises rentables dans le temps. Les garanties du client ne constituant qu'une précaution supplémentaire ;

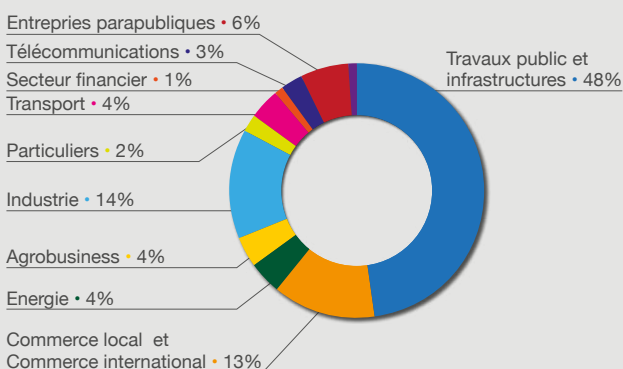
La Gestion du risque

- Le décaissement de tout crédit amortissable ou ponctuel doit se faire après établissement d'un billet à ordre signé par le client et encaissable à l'échéance.

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

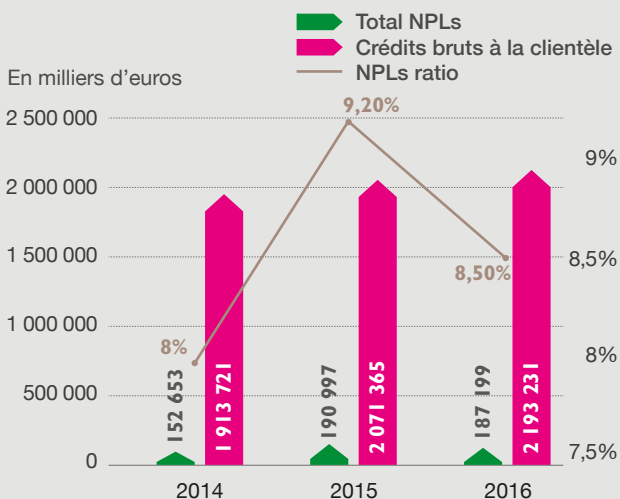
Diversification au 31 décembre 2017

Diversification du portefeuille de crédits consolidé



Ratio de créances douteuses

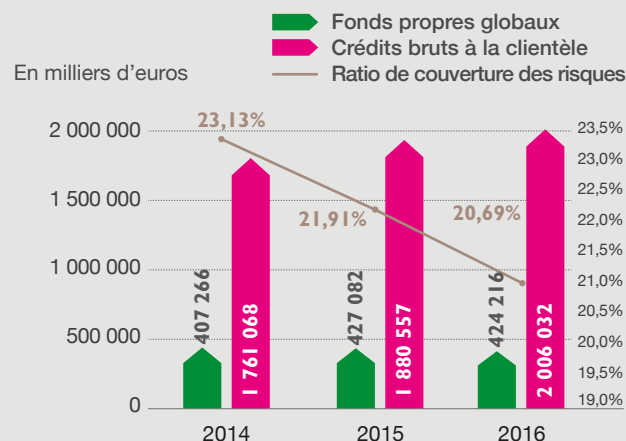
Évolution du ratio des créances douteuses



Bien que nous nous situons au-dessus de la norme internationale de 6% de créances douteuses, nous sommes convaincus que la mise en œuvre continue de notre politique nous permettra à moyen terme de ramener cette valeur en deçà de la norme de 6%.

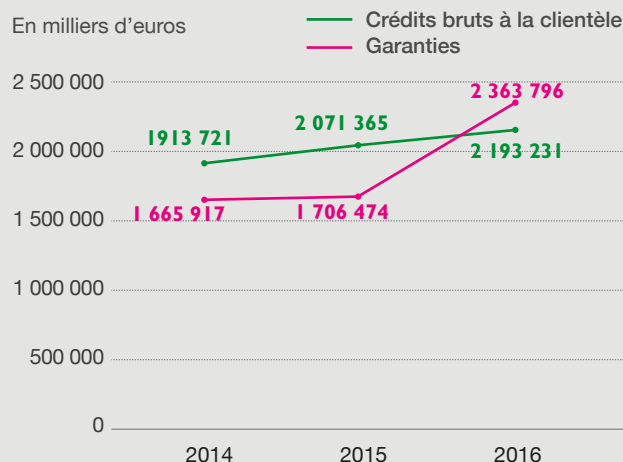
Ratio de couverture du risque de crédit

Évolution du ratio de couverture du risque de crédit



Ratio de couverture des garanties

Évolution de couverture des garanties



La Gestion du risque

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 et le bon fonctionnement 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 dument compte des contraintes que font peser ces contrôles supplémentaires sur l'efficacité opérationnelle et la qualité du service.

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

- Susciter une prise de conscience des risques opérationnels au sein de l'organisation, à travers entre autres des séances annuelles de formation à l'intention de tous les employés ;
- Assurer le respect des exigences légales, réglementaires et des bonnes pratiques en matière de risques opérationnels ;
- Surveiller et renforcer les systèmes de contrôle interne afin d'assurer un suivi permanent et approprié des risques opérationnels ;
- Veiller au bon fonctionnement de l'ensemble des opérations en toutes circonstances en se dotant d'un plan de continuité de l'activité approprié ;
- Atténuer les risques opérationnels auxquels l'unité est exposée, en disposant d'une couverture d'assurance appropriée contre toute réclamation de tiers résultant d'erreurs et d'omissions, de fraudes d'employés ou de tiers et de catastrophes naturelles ;
- Élaborer des indicateurs clés de risques (ICR) et les surveiller en permanence, afin de pouvoir éventuellement détecter rapidement toute augmentation du risque de pertes potentielles ;
- Mettre en place un système efficace de surveillance et de reporting interne des risques opérationnels ;
- Instituer des contrôles afin d'atténuer, lors de leur processus d'approbation, tous les risques liés à chaque nouveau produit, processus, système ou nouvelle activité, ou encore à leurs versions modifiées. Ces risques doivent être identifiés et évalués en vue de leur atténuation ;

- Surveiller les risques opérationnels en s'aidant d'une base de données sur les incidents de risque opérationnel et des ICR.

III-2 Dispositif de gestion des risques opérationnels en place

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

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

III-2.1 Procédures KYC (de connaissance du client)

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

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

La mise en 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 priorités de notre Groupe.

La Gestion du risque

III-2.2 Procédures

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

III-2.3 Niveaux de contrôle

Le contrôle vise à :

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

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

1. Le premier niveau est le contrôle des opérations, qui peut être divisé en deux sous niveaux :

- Contrôle par l'agent des opérations lui-même avant la validation de la transaction ;
- Contrôle par le gestionnaire de l'agent des opérations ;

2. Le deuxième niveau de contrôle est effectué par le contrôleur comptable de proximité. Ce contrôle est réalisé au niveau de l'agence dans laquelle l'opération se déroule.

3. Le troisième niveau de contrôle est effectué par l'Analyste informatique.

4. Le quatrième niveau de contrôle est effectué par la comptabilité centrale de l'unité. Les documents comptables des diverses opérations effectuées dans les différentes agences sont transmis pour contrôle dans l'Unité avant d'être classés.

5. Le cinquième niveau de contrôle est effectué par le département de l'audit interne. Le département de l'audit rend compte à la fois au Conseil d'administration via son comité d'audit et au Directeur général de l'unité.

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

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 2016, notre niveau de protection en termes de provisions pour risques généraux s'élevait à 178 485 758 d'euros.

Gouvernance d'entreprise

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

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

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

Notre cadre de gouvernance d'entreprise

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

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

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

Nos actionnaires

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

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

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

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

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

Conseil d'administration

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

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

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

En 2016, le Conseil d'Administration était composé de 6 personnes

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

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

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

Comité d'audit et des risques

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

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

Gouvernance d'entreprise

Comité d'audit et de risques

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

Comité de gouvernance d'entreprise

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

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

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

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

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

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

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

En 2016, le Conseil d'administration comptait 2 administrateurs indépendants

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

Procédures et présidence du Conseil d'administration

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

• Administration et intérêt social

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

Gouvernance d'entreprise

• Respect des lois et des statuts

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

• Exercice des fonctions

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

• Indépendance, courage et devoir d'expression

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

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

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

• Indépendance et conflits d'intérêts

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

• Loyauté, bonne foi et devoir de réserve

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

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

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

• Professionnalisme et implication

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

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

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

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

Il assiste aux Assemblées générales d'actionnaires.

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

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

• Professionnalisme et efficacité

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

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

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

• Application de la Charte

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

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

Gouvernance d'entreprise

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

• Valeurs du Groupe

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

Évaluation du Conseil d'administration

• Participation aux réunions

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

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

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

• Autres critères

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

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

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

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

Gestion des conflits d'intérêts et des informations sensibles

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

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

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

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

Gouvernance d'entreprise

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

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

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

Audit

• Audit interne

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

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

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

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

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

• Audit externe

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

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

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

Politique de ressources humaines

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

La stratégie de gestion des ressources humaines du Groupe est tournée vers la valorisation, la formation et la responsabilisation de notre personnel que nous considérons comme le principal actif du Groupe.

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

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

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

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

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

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

1. Analyse et sélection des dossiers de candidatures
2. Test écrit
3. Les candidats admis passent un test oral

4. Formation dans une école spécialisée des candidats admis au test oral

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Politique de ressources humaines

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 personnel 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

Conformité

Conformément aux recommandations du Comité de Bâle d'avril 2005, nous avons mis en place dans chacune de nos unités un département de la conformité qui, de manière quotidienne s'assure de notre conformité aux meilleures pratiques internationales.

Dans notre groupe, l'objectif global de la fonction de conformité peut être défini comme suit :

- Identifier et délimiter les risques de non-conformité et évaluer leurs conséquences sur l'activité de l'Unité;
- Organiser, coordonner et structurer les contrôles (dé)centralisés de la conformité afin de s'assurer que chaque Unité respecte ses obligations légales et réglementaires et d'observer les meilleures pratiques et les codes éthiques et de déontologie;
- Contrôler et assurer le suivi de toutes les mesures adoptées pour atténuer les risques de non-conformité;
- Proposer à la direction générale et au Conseil d'administration des mesures visant à prévenir, contrôler et traiter le risque de non-conformité;
- Aider chaque unité du Groupe à assurer le respect des lois et règlements en vigueur, et à adopter les meilleures pratiques, y compris à travers des programmes de formation à l'intention du personnel;
- Agir comme conseiller auprès de l'Unité sur les questions de conformité;
- Promouvoir une culture de conformité au sein de l'Unité, fondée sur les valeurs communes.

La fonction de conformité intervient au cinquième niveau de contrôle, à savoir au niveau des contrôles effectués par la Direction générale sur les activités sous sa responsabilité directe.

Dans notre Groupe, les membres de la fonction de conformité disposent de solides compétences professionnelles dans leurs domaines respectifs d'activités ainsi qu'une connaissance non moins approfondie des normes.

Chacune de nos Unités intègre en son sein un département de conformité et, nous avons en outre institué à l'échelle du Groupe un département de conformité qui appuie les différents départements de conformité des Unités et s'assure que leurs actions sont conformes à nos principes généraux.

Les principes généraux de notre action en matière de conformité sont les suivants:

PRINCIPE N° 1 : TROIS NIVEAUX DE RESPONSABILITÉS

1.1. Responsabilités du Conseil d'administration de chaque unité

- Le Conseil d'administration de chaque unité est chargé de définir les principes de conformité auxquels l'unité est tenue d'adhérer. Le Conseil doit s'engager clairement à assurer la mise en œuvre d'une politique appropriée et une gestion efficace des risques de conformité.
- Le Conseil d'Administration de l'Unité adopte formellement la politique de conformité de l'Unité. L'efficacité de la mise en œuvre de cette politique est évaluée annuellement, dans le cadre d'un rapport de situation soumis par la Direction générale. Le Conseil d'administration peut déléguer cette responsabilité au Comité d'audit ou à un Comité distinct constitué par lui-même et chargé des questions de conformité.
- Chaque Unité est dotée d'une Charte de conformité établie par son Conseil d'administration et qui institue une fonction de conformité permanente et indépendante au sein de l'Unité.
- Le Conseil d'administration de l'Unité s'assure que la fonction de conformité est autorisée à prendre directement attache avec le Directeur Général ou le Président du Conseil, lorsque les circonstances l'exigent.

1.2. Responsabilités de la Direction générale («principe des quatre-yeux»)

- La Direction générale est chargée de la gestion quotidienne de l'Unité et conjointement responsable de la mise en œuvre d'une politique de conformité et d'une fonction permanente de conformité.
- Dans chaque unité de notre Groupe, un Directeur est officiellement désigné comme responsable de la conformité et son nom est communiqué à l'autorité de contrôle.
- La Direction générale évalue périodiquement la pertinence de la politique de conformité, veille à ce qu'elle soit pleinement mise en œuvre et que le personnel en assure le suivi. Chaque unité identifie les principaux risques de conformité auxquels elle est confrontée et adopte des mesures préventives pour les atténuer. Chaque unité dispose d'une fonction permanente de conformité, d'une Charte de conformité et d'un programme de formation à l'intention de ceux du personnel qui traitent des questions en rapport avec la conformité.

- La Direction générale revoit à intervalles réguliers la politique de conformité.
- La Direction générale fait rapport, au moins une fois par an au Conseil d'administration des questions liées à la politique de conformité, l'évolution et l'efficacité de sa mise en œuvre (y compris, et sans s'y limiter, l'atteinte des objectifs de conformité, Les Ressources humaines et techniques nécessaires à l'atteinte de ces objectifs, les principaux risques identifiés par la fonction de conformité et les mesures correctives et préventives pour les atténuer.
- La Direction générale porte à la connaissance du Conseil d'administration le plus tôt possible tout cas de manquement grave aux lois, règlements, règles, codes de conduite et normes de bonne pratique.
- La Direction générale définit le règlement, qui prévoit des sanctions en cas de non-conformité et assure que ces sanctions soient dûment appliquées, le cas échéant.

1.3. Responsabilités et compétences de la fonction de conformité

La fonction de conformité est notamment chargée :

- d'identifier et d'évaluer les risques de conformité liés à l'activité de l'Unité, actuelles ou envisagées, y compris les nouveaux produits, les nouvelles relations d'affaires et toute extension de l'exploitation ou du réseau ;
 - d'identifier et de tenir à la disposition de tout le personnel un recueil des lois et de règlements essentiels, qui régissent l'exercice de l'activité.
 - de conseiller la Direction générale sur les lois, règlements, règles et normes et la tenir informée de toute évolution dans ces domaines.
 - de formuler par écrit à l'attention du personnel et des fournisseurs de services des lignes directrices relatives à la mise en œuvre des lois, règlements, règles et normes appropriés, sous forme de politiques et de procédures (Manuel de conformité, code de conduite) ;
 - d'évaluer la pertinence des politiques, procédures et directives internes ; de veiller au suivi de toutes les insuffisances relevées ; de formuler des recommandations en termes de changements, si nécessaire ; et de superviser la mise en œuvre de mesures correctives pour atténuer les insuffisances relevées.
 - d'assurer le suivi de la conformité aux politiques, procédures et directives internes à travers des analyses régulières et exhaustives des risques de non-conformité ; de porter régulièrement les conclusions de ces analyses et le plus tôt possible, à l'attention de la Direction générale et si nécessaire, du Conseil d'administration ;
- de la Direction générale et si nécessaire, du Conseil d'administration ;
- de centraliser toutes les informations relatives aux questions de conformité (par exemple, violation d'une réglementation, non-respect des procédures, conflit d'intérêts) ;
 - de former et sensibiliser le personnel à la conformité aux lois, règles et normes et d'apporter des réponses avisées aux questions ayant trait à la conformité posées par les membres du personnel ;
 - d'assurer la liaison avec les organismes externes et les autorités de régulation compétentes, en ce qui concerne les questions de conformité ; d'exercer toutes les responsabilités légales, par exemple la dénonciation des transactions suspectes liées au blanchiment de capitaux et au financement du terrorisme ;
 - de mettre en place et/ou de superviser des audits et contrôles appropriés de conformité.
- Les membres de la fonction de conformité doivent disposer de solides compétences professionnelles dans les domaines de l'audit et des finances ainsi qu'une connaissance non moins approfondie des normes. Ils sont notamment chargés :
- de formuler par écrit à l'attention du personnel et des fournisseurs de services des lignes directrices relatives à la mise en œuvre des lois, règlements, règles et normes appropriés, sous forme de politiques et de procédures (Manuel de conformité, code de conduite) ;
 - d'évaluer la pertinence des politiques, procédures et directives internes ; de veiller au suivi de toutes les insuffisances relevées ; de formuler des recommandations en termes de changements, si nécessaire ; et de superviser la mise en œuvre de mesures correctives pour atténuer les insuffisances relevées.
 - d'assurer le suivi de la conformité aux politiques, procédures et directives internes à travers des analyses régulières et exhaustives des risques de non-conformité ; de porter régulièrement les conclusions de ces analyses et le plus tôt possible, à l'attention de la Direction générale et si nécessaire, du Conseil d'administration ;
 - de centraliser toutes les informations relatives aux questions de conformité (par exemple, violation d'une réglementation, non-respect des procédures, conflit d'intérêts) ;

Conformité

- de former et sensibiliser le personnel à la conformité aux lois, règles et normes et d'apporter des réponses avisées aux questions ayant trait à la conformité posées par les membres du personnel ;
- d'assurer la liaison avec les organismes externes et les autorités de régulation compétentes, en ce qui concerne les questions de conformité ; d'exercer toutes les responsabilités légales, par exemple

la dénonciation des transactions suspectes liées au blanchiment de capitaux et au financement du terrorisme ;

- de mettre en place et/ou de superviser des audits et contrôles appropriés de conformité.

Au quotidien, la fonction de conformité exerce ses fonctions dans les six domaines clés suivants :

| Domaine | Actions |
|--|---|
| KYC | <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration et diffusion de procédures KYC conformes à la loi et aux règlements en vigueur ; • Vérifications périodiques de la bonne exécution des procédures KYC ; • Organisation de tests sur la qualité des dossiers KYC des clients et partenaires et conduite de chantiers de mises à jour ; • Rechercher des solutions pour la bonne conservation des dossiers et veiller au respect des délais légaux de conservation ; • Formation et sensibilisation du personnel. |
| AML/FT | <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration et diffusion de procédures conformes à la loi et aux règlements en vigueur ; • Identification des opérations remarquables ; • Classification des activités à risques ; • Détermination des clients à risques ; • Respect des embargos et Black-List ; • Centralisation des informations sur les opérations et clients suspects ; • Déclaration des opérations suspectes à l'Agence gouvernementale spécialisée ; • Réponses aux réquisitions de l'Agence gouvernementale spécialisée ; • Formation et sensibilisation du personnel. |
| Déontologie et éthique professionnelle | <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration et diffusion de procédures sur les valeurs déontologiques et l'éthique professionnelle, en respect des valeurs du Groupe ; • Dénonciation de tout manquement aux valeurs déontologiques et à l'éthique professionnelle ; • Proposition à la Direction générale de sanctions pour les manquements aux valeurs déontologiques et à l'éthique professionnelle ; • Formation et sensibilisation du personnel. |
| Plan de Continuité de l'Activité (PCA) | <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration et diffusion d'un PCA global ; • Existence d'un Comité de crises -Elaboration et diffusion d'un plan de continuité des opérations ; • Existence et diffusion d'un plan de continuité informatique ; • Mise en œuvre des tests de plan de continuité des activités en cas de crise ; • Formation et information du personnel. |
| Responsabilité environnementale (RE) | <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'une politique de R.E approuvée par la Direction générale ; • Veiller à ce que la procédure de financement des projets nécessitant une étude d'impact environnementale soit adaptée ; • Elaboration d'une base de données des activités présentant un danger pour les écosystèmes et les populations et qui sont donc à exclure des financements ; • Formation et sensibilisation du personnel. |
| FATCA | <ul style="list-style-type: none"> • Toutes nos unités sont convenablement immatriculées FATCA par la fonction conformité du Groupe ; • Périodiquement la fonction conformité du Groupe et celle de chaque unité travaillent conjointement pour produire le rapport destiné aux Autorités américaines, sous réserve que le pays concerné n'ait pas été exclu à l'échelle globale. |

PRINCIPE N°2: INDÉPENDANCE DE LA FONCTION DE CONFORMITÉ

Le responsable et l'ensemble du personnel de la fonction de conformité sont indépendants de toute fonction commerciale, administrative ou de contrôle de l'Unité, ce qui leur permet d'effectuer leur travail en toute liberté et objectivité. L'indépendance est assurée par le statut organisationnel et l'objectivité:

- Du point de vue organisationnel, la fonction de conformité est directement rattachée à la Direction générale à laquelle elle rend compte. Elle est autorisée à exercer sa mission et à assumer ses responsabilités de sa propre initiative. Elle peut faire rapport aux membres du Conseil d'administration ou aux comités spécialisés du Conseil.
- Aux fins d'objectivité, le personnel de la fonction de conformité ne peut assumer des responsabilités commerciales ou opérationnelles dans les domaines qu'ils sont censés contrôler.

PRINCIPE N°3: LIBRE ACCÈS AUX INFORMATIONS

Les membres du personnel de la fonction de conformité ont un accès complet et illimité à toutes les informations à tout moment. Tous les membres du personnel de la fonction de conformité doivent se conformer aux exigences de confidentialité. Toutes les informations confidentielles reçues dans l'exercice de leurs fonctions et responsabilités ne peuvent être utilisées pour en tirer un profit personnel ou de quelque manière qui soit contraire à la loi ou qui porte atteinte aux intérêts de l'Unité.

PRINCIPE N°4: DROIT D'OUVRIER DES ENQUÊTES

La fonction de conformité est habilitée à ouvrir des enquêtes de sa propre initiative, chaque fois qu'elle le juge nécessaire. Dans ce cas, la fonction de conformité peut recourir aux compétences et à l'expertise des autres fonctions de l'unité (par exemple, service juridique, audit interne et contrôle interne). Toutefois, la fonction de conformité est responsable de la coordination de l'enquête et de la présentation de ses conclusions à la Direction générale et/ou au Conseil d'administration, le cas échéant.

PRINCIPE N°5: LIGNES D'INFORMATION

Compte tenu du lien hiérarchique entre la fonction de conformité et la Direction générale, chacune de nos unités a mis en place une ligne d'information permanente entre la fonction de conformité et la Direction générale de l'unité. En outre, le responsable de la fonction de conformité dispose d'une ligne spéciale d'information avec le Conseil d'administration.

PRINCIPE N°6: DROIT DE SAISIR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le responsable de la fonction de conformité peut discuter de toute question pertinente avec la Direction générale. De plus, une procédure de remontée d'information aux niveaux hiérarchiques supérieurs doit être définie et mise en œuvre afin de garantir le droit reconnu au responsable de la fonction de conformité de signaler des incidents importants directement au Conseil d'administration ou à ses comités spécialisés.

PRINCIPE N°7: DROIT DE RECOURIR À L'EXPERTISE EXTERNE

La fonction de conformité peut recourir aux compétences, connaissances ou moyens techniques externes à l'Unité, concernant certains aspects techniques ou spécifiques (par exemple, des conseils juridiques), mais reste entièrement responsable des missions soit confiées en interne dans le cadre de la gestion partagée, soit externalisées. L'accès aux informations confidentielles doit faire l'objet d'un contrôle approprié et/ou de la signature d'un accord de confidentialité.

Tous ces sept principes constituent le socle central de notre système de conformité, tant au niveau des Unités qu'à celui du Groupe.

ÉVALUATION, COACHING ET FORMATION

Notre Département de conformité Groupe apporte un appui complet à tous les départements de la conformité des unités, à travers des missions d'évaluation, de coaching et d'assistance technique. À cet égard, notre Département de conformité Groupe, en collaboration avec les départements de conformité des différentes unités, intervient dans sept secteurs principaux: Politiques, Organisation, Procédures, Sensibilisation du Personnel, Catégorisation des Risques Client, Contrôle préalable, Filtrage des activités de la clientèle; et pour chaque secteur, identifie les problèmes et définit un ensemble d'actions correctives à mettre en œuvre. Ainsi, par ce processus continu, nous renforçons en permanence notre système de conformité afin d'arrimer toutes nos unités aux meilleures normes internationales.

BILAN DES RÉALISATIONS

Au 31.12.16, toutes nos unités sont conformes à la norme FATCA. De nombreux outils de reporting et de filtrage automatique sont opérationnels dans nos unités. Au moins une mission d'évaluation a été effectuée auprès de chaque unité et toutes les actions correctives issues de ces évaluations sont mises en œuvre. En 2016, des formations portant sur FATCA, KYC, la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ont été organisées dans trois de nos unités. Ces formations se poursuivront dans les années à venir.

***États financiers
consolidés 2016***

États financiers consolidés 2016

BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016

Avec chiffres comparatifs de l'année 2015

(Montants en Euro)

| ACTIF | Notes | 2016 | 2015 |
|--|-------|----------------------|----------------------|
| ACTIF CIRCULANT | | | |
| Trésorerie et actifs cotés en bourse détenus à court terme | 4 | 135'099'798 | 173'116'930 |
| Créances résultant de papiers monétaires | | 10'653'473 | 10'751'750 |
| Créances sur les banques | | 340'470'750 | 383'550'803 |
| Créances sur la clientèle | 5 | 2'006'032'005 | 1'880'557'644 |
| Portefeuilles de titres et de métaux précieux destinés au négoce | 6 | 28'498'948 | 28'464'860 |
| Actifs de régularisation | | 57'730'463 | 46'222'673 |
| Autres actifs | | 21'517'690 | 19'991'338 |
| Total actif circulant | | 2'600'003'127 | 2'542'655'998 |
| ACTIF IMMOBILISÉ | | | |
| Participations non consolidées | 3 | 421'981 | 6'153'148 |
| Participation mise en équivalence | 3 | 841'217 | 1'248'914 |
| Immobilisations corporelles | 2.2 | 96'839'831 | 80'653'564 |
| Immobilisations incorporelles | 2.2 | 45'307'594 | 49'950'998 |
| Immobilisations financières | 7 | 236'791'443 | 81'810'545 |
| Total actif immobilisé | | 380'202'066 | 219'817'169 |
| TOTAL ACTIF | | 2'980'205'193 | 2'762'473'167 |

États financiers consolidés 2016

BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016

Avec chiffres comparatifs de l'année 2015

(Montants en Euro)

| PASSIF | Notes | 2016 | 2015 |
|--|-------|----------------------|----------------------|
| CAPITAUX ÉTRANGERS À COURT TERME | | | |
| Engagements résultant de papiers monétaires | | 9'839'102 | 9'650'182 |
| Engagements envers les banques | | 508'976'718 | 313'169'824 |
| Engagements envers la clientèle sous forme d'épargne et de placement | | 505'396'742 | 494'744'039 |
| Autres engagements envers la clientèle | 8 | 1'088'818'824 | 1'227'313'203 |
| Obligations de caisse | | 203'188'807 | 187'459'643 |
| Passifs de régularisation | | 79'673'419 | 55'910'159 |
| Autres passifs | | 29'240'297 | 21'364'989 |
| Correctifs de valeurs et provisions | | 72'403'835 | 13'793'141 |
| Total capitaux étrangers à court terme | | 2'497'537'744 | 2'323'405'180 |
| CAPITAUX ÉTRANGERS À LONG TERME | | | |
| Écart d'acquisition négatif | | - | 34'501 |
| Emprunts envers des tiers | | 53'504'445 | 10'000'000 |
| Prêts envers les actionnaires | 9 | 4'945'777 | 1'950'462 |
| Total capitaux étrangers à long terme | | 58'450'222 | 11'984'963 |
| Réserves pour risques bancaires généraux | | 178'485'758 | 197'085'805 |
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital-actions | | 92'630'084 | 92'630'084 |
| Réserve légale issue du bénéfice | | 1'896'883 | 1'896'883 |
| Réserves facultatives issues du bénéfice | | 70'659'436 | 62'912'618 |
| Part des minoritaires | 3.1 | 63'359'493 | 60'187'003 |
| Écart de conversion | 3.2 | 3'641'175 | 4'623'814 |
| Résultat de l'exercice | | 13'544'398 | 7'746'817 |
| Total capitaux propres | | 245'731'469 | 229'997'219 |
| TOTAL PASSIF | | 2'980'205'193 | 2'762'473'167 |

États financiers consolidés 2016

HORS-BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016

Avec chiffres comparatifs de l'année 2015

(Montants en Euro)

| ENGAGEMENTS HORS-BILAN | 2016 | 2015 |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Engagements conditionnels | 531'983'217 | 385'582'138 |
| Engagements irrévocables | 62'152'439 | 39'455'793 |
| Crédits par engagement | - | 1'246 |
| Total engagements hors-bilan | 594'135'656 | 425'039'177 |

États financiers consolidés 2016

COMPTE DE PERTES ET PROFITS CONSOLIDÉ

Avec chiffres comparatifs de l'année 2015

(Montants en Euro)

| | Notes | 2016 | 2015 |
|---|-------|--------------------|-------------------|
| RÉSULTAT DES OPÉRATIONS D'INTÉRÊTS | | | |
| Produit des intérêts et des escomptes | | 144'796'781 | 128'908'775 |
| Produit des intérêts et des dividendes des immobilisations financières | | 2'120'996 | 417'027 |
| Charges d'intérêts | | -43'197'332 | -37'613'268 |
| Sous-total résultat net des opérations d'intérêts | | 103'720'445 | 91'712'534 |
| RÉSULTAT DES OPÉRATIONS DE COMMISSIONS ET DES PRESTATIONS DE SERVICES | | | |
| Produit des commissions sur les opérations de crédits | | 19'255'910 | 19'105'669 |
| Produit des commissions sur les opérations de négoce de titres | | - | 756'491 |
| Produit des commissions sur les autres prestations de service | | 10'256'969 | 13'134'866 |
| Charge de commissions | | -1'417'677 | -1'137'767 |
| Sous-total résultat des opérations de commissions et des prestations de services | | 28'095'202 | 31'859'259 |
| RÉSULTAT DES OPÉRATIONS DE NÉGOCE | | | |
| Sous-total résultat des opérations de négoce | | -32'012 | 99'097 |
| AUTRES RÉSULTATS ORDINAIRES | | | |
| Autres produits ordinaires | | 28'896'023 | 34'576'131 |
| Autres charges ordinaires | | -4'634'162 | -8'865'270 |
| Sous-total autres résultats ordinaires | | 24'261'861 | 25'710'861 |
| CHARGES D'EXPLOITATION | | | |
| Charges de personnel | 10 | -23'778'155 | -21'610'966 |
| Autres charges d'exploitation | | -45'781'917 | -51'879'622 |
| Sous-total charges d'exploitation | | -69'560'072 | -73'490'588 |
| Amortissement et dépréciation | | -11'988'285 | -14'168'497 |
| Correctifs de valeurs, provisions et pertes | | -79'012'126 | -54'914'074 |
| RÉSULTAT OPÉRATIONNEL | | -4'514'987 | 6'808'593 |
| Quote-part du résultat dans les participations mises en équivalence | | -407'697 | -1'464'011 |
| Produits exceptionnels | 11 | 40'826'171 | 31'022'473 |
| Charges exceptionnelles | 11 | -2'562'924 | -1'400'500 |
| Impôts | | -14'154'607 | -16'744'569 |
| RÉSULTAT DE LA PÉRIODE | | 19'185'956 | 18'221'987 |
| Part du Groupe | | 13'544'398 | 7'746'817 |
| Part des minoritaires | | 5'641'558 | 10'475'170 |

États financiers consolidés 2016

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

Avec chiffres comparatifs de l'année 2015

(Montants en Euro)

| | 2016 | 2015 |
|---|---------------------|---------------------|
| FLUX DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION | | |
| Bénéfice annuel | 19'185'955 | 18'221'987 |
| Provisions | 79'012'126 | 54'914'074 |
| Amortissements | 11'988'285 | 14'168'497 |
| Variation provision pour risques bancaires généraux | -97'612'173 | -65'584'537 |
| Variation des actifs de régularisation | -13'034'144 | -14'170'820 |
| Variation des passifs de régularisation | 90'214'761 | 11'043'795 |
| Total flux de trésorerie d'exploitation | 89'754'810 | 18'592'996 |
| FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT | | |
| Investissements | -191'858'192 | -49'861'654 |
| - Investissements dans des immobilisations corporelles | -24'311'931 | -16'022'190 |
| - Investissements dans des immobilisations incorporelles | -122'032 | -2'470'384 |
| - Investissements dans des immobilisations financières | -165'444'643 | -27'388'168 |
| - Investissements dans des portefeuilles de titres et de métaux précieux destinés au négoce | -1'979'586 | -3'980'912 |
| Désinvestissements | 19'450'919 | 45'857'937 |
| - Désinvestissements d'immobilisations corporelles | 1'022'792 | 2'106'408 |
| - Désinvestissements d'immobilisations incorporelles | 4'718'676 | 5'922'063 |
| - Désinvestissements d'immobilisations financières | 12'319'872 | 20'069'496 |
| - Désinvestissements de portefeuilles de titres et de métaux précieux destinés au négoce | 1'389'579 | 17'759'970 |
| Total flux de trésorerie provenant des activités d'investissement | -172'407'273 | -4'003'717 |
| FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT | | |
| Flux de trésorerie provenant de prêts clients | -82'296'030 | -117'309'070 |
| Augmentation des créances | -176'589'597 | -288'721'846 |
| - Augmentation des créances sur les banques | -9'754'570 | -110'988'888 |
| - Augmentation des créances sur la clientèle | -166'084'519 | -174'438'720 |
| - Augmentation des créances résultant de papiers monétaires | -750'508 | -3'294'238 |
| Remboursement des créances | 94'293'567 | 171'412'776 |
| - Diminution des créances sur les banques | 52'834'623 | 113'713'925 |
| - Diminution des créances sur la clientèle | 40'610'158 | 54'947'386 |
| - Diminution des créances résultant de papiers monétaires | 848'786 | 2'751'465 |
| Flux de trésorerie provenant de dépôts client | 83'883'302 | 42'692'764 |
| Augmentation des engagements | 281'144'043 | 327'238'084 |
| - Augmentation des engagements résultant de papiers monétaires | 1'037'706 | 2'354'765 |
| - Augmentation des engagements envers les banques | 217'264'570 | 161'618'990 |
| - Augmentation des engagements envers la clientèle sous forme d'épargne | 14'078'838 | 44'549'465 |
| - Augmentation des autres engagements envers la clientèle | 28'419'433 | 90'471'088 |
| - Augmentation des obligations de caisse | 20'343'496 | 28'243'776 |
| Diminution des engagements | -197'260'741 | -284'545'320 |
| - Diminution des engagements résultant de papiers monétaires | -848'786 | -2'751'465 |
| - Diminution des engagements envers les banques | -21'457'677 | -21'466'748 |
| - Diminution des autres engagements envers la clientèle sous forme d'épargne | -3'426'135 | - |
| - Diminution des autres engagements envers la clientèle | -166'913'811 | -260'327'107 |
| - Diminution des obligations de caisse | -4'614'332 | - |
| Sous-total flux de trésorerie lié à l'activité bancaire | 1'587'272 | -74'616'306 |
| Flux de trésorerie provenant des emprunts | 46'499'760 | -1'385'327 |
| - Nouveaux emprunts | 46'499'760 | 1'524'490 |
| - Remboursement des emprunts | - | -139'163 |
| Flux de trésorerie lié aux fonds propres | -2'469'067 | -5'593'086 |
| - Distribution de dividendes | -2'469'067 | -5'593'086 |
| SOUS-TOTAL FLUX DE TRÉSORERIE NON LIÉ À L'ACTIVITÉ BANCAIRE | 44'030'693 | -4'207'759 |
| TOTAL FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT | 45'617'965 | -78'824'065 |
| VARIATION DU FONDS DE TRÉSORERIE | -37'034'498 | -64'234'786 |
| Solde de liquidités au début de l'exercice | 173'116'930 | 232'955'822 |
| Différence de cours sur les soldes de trésorerie | -982'634 | 4'395'894 |
| Solde de liquidités à la fin de l'exercice | 135'099'798 | 173'116'930 |

Notes sur les comptes annuel consolidés

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 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 2016.

Certaines informations comparatives pour l'exercice 2015 ont été modifiées pour se conformer à la présentation de l'exercice 2016, 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. 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 % |

3. Principes de consolidation

3.1 Périmètre de consolidation

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

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

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

Notes sur les comptes annuel consolidés

3.2 Participations consolidées

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

Investissement dans Afriland First Bank CD

Au cours de l'année 2016, Afriland First Group SA a investi USD 713'000 au titre de sa quote-part à l'augmentation du capital de Afriland First Bank CD.

Investissement dans Afriland First Bank Sao Tomé & Príncipe

En 2016, Afriland First Group SA a racheté la part d'actionnaires minoritaires à hauteur de EUR 169'000. De plus, une augmentation de capital de EUR 2'600'000 a eu lieu dans la filiale Afriland First Bank Sao Tomé & Príncipe. Afriland First Group SA a participé à cette augmentation de capital par conversion de dette à hauteur de EUR 1'000'000. AFB Cameroun a participé à cette augmentation de capital par apport en numéraire à hauteur de EUR 1'600'000. Les autres actionnaires n'ont pas suivi. Ceci explique donc pourquoi le pourcentage de détention direct d'Afriland First Group SA a diminué malgré sa participation à l'augmentation de capital 2016.

Investissement dans Afriland First Group Management SA

En 2016, Afriland First Group SA a racheté 12 % des parts pour EUR 1'172'292.

Investissement dans Afriland First Bank South Sudan

En 2016, Afriland First Group SA a investi USD 400'000 au titre de sa quote-part de participation à l'augmentation de capital d'Afriland First Bank Sud Soudan. La diminution du pourcentage de détention d'Afriland First Group SA dans cette filiale s'explique par une rectification d'AFB South Soudan. En effet, le taux de change SSP / USD a été dévalué afin de maintenir la valeur du capital-action comme il a été initialement reconnu dans leurs livres.

Investissement dans Afriland First Bank SA Côte d'Ivoire

En 2016, Afriland First Group SA a vendu des actions à de nouveaux actionnaires et a investi EUR 5'155'947 au titre de sa quote-part de participation à l'augmentation de capital d'Afriland First Bank SA Côte d'Ivoire.

Investissement dans Afriland First Holding

Le 27 mai 2016, Afriland First Group SA a créé une société holding à l'île Maurice, Afriland First Holding. Cette société a un capital social de 100 USD est détenue à 100% par Afriland First Group SA.

Désinvestissement dans Intermarket Banking Corporation (Zambia)

Afriland First Group SA a procédé à la vente totale d'Intermarket Banking Corporation Zambia et ainsi à sa déconsolidation en 2016.

- **Date de clôture**

La date de clôture de l'exercice pour toutes les sociétés est le 31 décembre 2016.

- **Conversion de devises**

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

Notes sur les comptes annuel consolidés

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

| | |
|------------|--|
| FCFA (XAF) | Afriland First Bank SA, Yaoundé, Cameroun CCEI Bank SA, Malabo, Guinée Équatoriale Afriland First Bank SA, Abidjan, Côte d'Ivoire CCEI Benin, Cotonou, Benin Intelligentsia, Yaoundé, Cameroun African Leasing Company, Yaoundé, Cameroun |
| STP | Afriland First Bank, Sao Tomé & Principe, Sao Tomé |
| CDF (RDC) | Afriland First Bank CD SA, Kinshasa, République Démocratique du Congo |
| ZMW | Intermarket Banking Corporation (Zambia) Ltd |
| LRD | Afriland First Bank Liberia Ltd, Monrovia, Libéria |
| GNF | Afriland First Bank Guinée, Conakry, Guinée |
| SSP | Afriland First Bank South Sudan, Juba, Soudan du Sud |
| CHF | Afriland First Group Management SA, Genève, Suisse |
| EUR | Afriland First Group SA |
| USD | Afriland First Holding |

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

Les 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 le compte Ecart de conversion au bilan.

Les taux de clôture et taux moyens annuels sont :

| Devise | Taux de clôture 31.12.2016 | Taux moyen 2016 | Taux de clôture 31.12.2015 | Taux moyen 2015 |
|----------------------|-------------------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------|
| CDF/ EUR | 1241.88 | 1060.12 | 990.86 | 1010.85 |
| STP/ EUR | 24480.10 | 24289.68 | 24223.50 | 24246.62 |
| CHF/ EUR | 1.07 | 1.09 | 1.08 | 1.07 |
| FCFA/EUR | 656.00 | 656.00 | 656.00 | 656.00 |
| ZMK/EUR | 10.43 | 11.38 | 11.93 | 9.64 |
| USD/EUR | 1.05 | 1.10 | 1.09 | 1.11 |
| LRD/EUR | 95.69 | 99.32 | 91.61 | 95.19 |
| SSP/EUR ¹ | 87.64 | 54.28 | 16.67 | 5.30 |
| GNF/EUR | 9854.5 | 9164.10 | 8345.62 | 7984.64 |

• Élimination des soldes et transactions intragroupe

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

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

Notes sur les comptes annuel consolidés

• 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

| | 2016 | 2015 |
|---|--------------------|--------------------|
| Compte courant auprès des banques centrales | 67'956'484 | 109'171'238 |
| Caisse | 67'143'313 | 63'945'692 |
| Total liquidités | 135'099'798 | 173'116'930 |

5. Créances sur la clientèle

| | 2016 | 2015 |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|
| Créances brutes sur la clientèle | 1'950'131'130 | 1'835'786'280 |
| Créances impayées et douteuses | 288'512'122 | 235'029'420 |
| Provisions | -232'611'248 | -190'258'056 |
| Créances sur la clientèle | 2'006'032'005 | 1'880'557'644 |

6. Portefeuille de titres destinés au négoce et placements à court terme

| | 2016 | 2015 |
|--|-------------------|-------------------|
| Bons de caisse | 1'249'710 | 1'284'132 |
| Investissements en actions | - | 946'358 |
| Valeurs à court terme | 27'249'238 | 26'234'370 |
| Portefeuille de titres et de métaux précieux destinés au négoce | 28'498'948 | 28'464'860 |

7. Immobilisations financières

| | 2016 | 2015 |
|--|--------------------|-------------------|
| Titres public immobilisés | 215'014'773 | 73'941'140 |
| Autres titres immobilisés | 21'776'670 | 11'777'035 |
| - Provisions | - | -3'907'630 |
| Immobilisation financières nettes | 236'791'443 | 81'810'545 |

Notes sur les comptes annuel consolidés

8. Autres engagements envers la clientèle

| | 2016 | 2015 |
|---|----------------------|----------------------|
| Dépôts à terme | 243'856'088 | 233'497'827 |
| Dépôts à vue | 844'962'736 | 993'815'376 |
| Autres engagements envers la clientèle | 1'088'818'824 | 1'227'313'203 |

9. Prêts envers les actionnaires

| | 2016 | 2015 |
|--------------------------------------|------------------|------------------|
| Engagements de 1 à 5 ans | - | - |
| Engagements de plus 5 ans | 4'945'777 | 1'950'462 |
| Prêts envers les actionnaires | 4'945'777 | 1'950'462 |

10. Charges de personnel

Le poste correspond aux charges de salaires et d'assurances sociales des employés du Groupe. En 2016, la moyenne annuelle des emplois à plein temps est de 1'477 (2015: 1'322).

11. Explication concernant les postes exceptionnels

Les produits exceptionnels sont essentiellement composés de reprises de provisions qui ne sont plus économiquement nécessaires. Au niveau consolidé, un montant de EUR 25'000'000 de la réserve pour risques bancaires généraux a notamment été dissous, qui n'était pas affecté à un risque spécifique ou une charge particulière.

12. Montants payés aux organes de révision

| | 2016 | 2015 |
|---|----------------|----------------|
| Prestations en matière de révision | 648'697 | 589'171 |
| Autres prestations de service | - | - |
| Montants payés aux organes de révision | 648'697 | 589'171 |

13. Dettes envers les institutions de prévoyance

La filiale AFGM a une dette envers l'institution LPP d'un montant de EUR 26'000 au 31 décembre 2016 (2015: EUR 4'020).

14. Autres informations légales (Code des obligations Suisse)

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

15. Evénements importants survenus après la date de clôture bilan

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

Rapport des auditeurs



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

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

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 ¹ et l'annexe pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2016.

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 2016 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

Rapport des auditeurs

Deloitte.

Afriland First Group SA
Rapport de l'organe de révision
Pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2016

Rapport sur d'autres dispositions légales

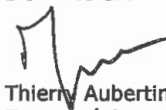
Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 728 CO) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

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

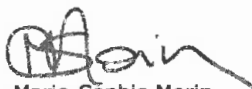
Nous vous recommandons d'approuver les comptes consolidés qui vous sont soumis.

Par ailleurs, nous attirons votre attention sur le fait que l'Assemblée Générale ne s'est pas tenue dans les six mois suivants la clôture des comptes au 31 décembre 2015, ce qui est en violation avec l'art. 699 al. 2 CO.

Deloitte SA



Thierry Aubertin
Expert-réviseur agréé
Réviseur responsable



Marie-Sophie Morin
Expert-réviseur agréée

Genève, le 22 juin 2017
THA/SMO/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@afirlandfirstgroup.com

www.afirlandfirstgroup.com

©Copyright Afriland First Group SA 2016

Tous les droits sont réservés.