

RAPPORT ANNUEL CONSOLIDÉ DU GROUPE BOA

GROUPE BANK OF AFRICA

BÉNIN

BURKINA FASO

BURUNDI

CÔTE D'IVOIRE

DJIBOUTI

ÉTHIOPIE

FRANCE

GHANA

KENYA

MADAGASCAR

MALI

NIGER

OUGANDA

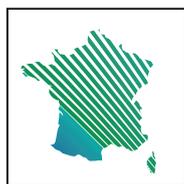
RDC

RWANDA

SÉNÉGAL

TANZANIE

TOGO



version abrégée



BANK OF AFRICA

Groupe BMCE BANK



Sommaire

Chiffres clefs sur base consolidée	3
Plus de 30 ans de croissance et d'expansion	4
Le Mot du Président	6
Le Mot du Directeur Général	8
Analyse financière des comptes consolidés	11
Résultats et indicateurs bilanciers consolidés	12
Faits marquants et perspectives	18
Etats financiers consolidés	21
Bilan consolidé	22
Résultat consolidé	24
Annexes	27
Rapport du Réviseur d'entreprises agréé	28
Rapport d'audit des états financiers consolidés	30
Note - Principes comptables et méthodes d'évaluation	32

Chiffres clefs sur base consolidée (en millions d'euros)

	Exercice 2014	Exercice 2015	Variation
EFFECTIF BANCAIRE	5 086	5 464	7,4%
NOMBRE DE COMPTES	2 450 572	3 046 438	24,3%
NOMBRE D'AGENCES	461	495	7,4%
TOTAL BILAN	6 055	7 201	18,9%
CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE	3 132	3 505	11,9%
DÉPÔTS DE LA CLIENTÈLE	4 019	4 683	16,5%
RATIO DE TRANSFORMATION	78%	75%	
PRODUIT NET BANCAIRE	388	440	13,4%
CHARGES D'EXPLOITATION	244	272	11,2%
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	161	185	15,1%
COÛT DU RISQUE	55	76	37,6%
RÉSULTAT NET	90	96	6,2%
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	49,1	56,2	14,4%
COEFFICIENT D'EXPLOITATION	62,9%	61,7%	
COÛT DU RISQUE / ENCOURS MOYENS DES CRÉANCES CLIENTS	1,81%	2,17%	
FONDS PROPRES CONSOLIDÉS	364	454	24,7%
ROE CONSOLIDÉ (I)	14,1%	13,7%	
ROA CONSOLIDÉ (II)	0,9%	0,8%	

(I) RNPG / Fonds propres part du groupe moyens

(II) RNPG / Actif consolidé moyen

Plus de 30 ans de croissance et d'expansion

Réseau Bancaire*

1983 MALI

16 Agences et 1 Centre d'Affaires à Bamako.
11 Agences régionales et 25 Bureaux de proximité.

1990 BÉNIN

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

1994 NIGER

Créée en 1989 : NIGERIAN INTERNATIONAL BANK (NIB). Intégrée au Réseau BOA en 1994.
15 Agences et 1 Centre d'Affaires à Niamey.
11 Agences régionales.

1996 CÔTE D'IVOIRE

Créée en 1980 : BANAFRIQUE.
Intégrée au Réseau BOA en 1996.
18 Agences et 1 Centre d'Affaires à Abidjan.
8 Agences régionales et 2 Bureaux de proximité.

1998 BURKINA FASO

22 Agences et 1 Centre d'Affaires à Ouagadougou.
22 Agences régionales.

1999 MADAGASCAR

Créée en 1989 : BANKIN'NY TANTSAHA MPAMOKATRA (BTM) / Banque nationale pour le développement rural.
Intégrée au Réseau BOA en 1999.
24 Agences et 1 Centre d'Affaires à Antananarivo.
64 Agences et 1 Centre d'Affaires régional.

2001 SÉNÉGAL

19 Agences, 1 Centre d'Affaires et 1 bureau WU à Dakar.
12 Agences régionales et 1 bureau WU en Région.

2004 BANQUE DE L'HABITAT DU BÉNIN

1 Agence à Cotonou.
1 Agence à Abomey-Calavi

2004 KENYA

Créée en 1981 : sous forme de succursale BANQUE INDOSUEZ > CRÉDIT AGRICOLE-INDOSUEZ > CALYON. Intégrée au Réseau BOA, sous forme de filiale de droit kenyan, en 2004.
25 Agences et 1 Centre d'Affaires à Nairobi.
15 Agences régionales et 1 Centre d'Affaires à Mombasa.

2006 OUGANDA

Créée en 1985 : SEMBULE INVESTMENT BANK Ltd > ALLIED BANK. Intégrée au Réseau BOA en 2006.
20 Agences et 1 Centre d'Affaires à Kampala.
15 Agences régionales.

2007 TANZANIE

Créée en 1995 : EURAFRICAN BANK - TANZANIA Ltd (EBT). Intégrée au Réseau BOA en 2007.
11 Agences et 1 Centre d'Affaires à Dar es Salaam.
11 Agences régionales.

2008 BANQUE DE CRÉDIT DE BUJUMBURA

Créée en 1909 à Bruxelles : BANQUE DU CONGO BELGE (BCB). 1922 : Agence BCB à Usumbura, Burundi.
25 juillet 1964 : BANQUE DE CRÉDIT DE BUJUMBURA, S.M. (BCB). Intégrée au Réseau BOA en 2008.
8 Agences, 1 Centre d'Affaires et 5 Guichets à Bujumbura.
12 Agences et 1 Guichet en province.

2010 RDC

8 Agences à Kinshasa.
2 Agences régionales.

2010 DJIBOUTI

Créée en 1908 : BANQUE INDOSUEZ MER ROUGE (BIMR). Intégrée au Réseau BOA en 2010.
6 Agences et 1 Guichet à Djibouti.

2011 GHANA

Créée en 1999 : AMALBANK.
Intégrée au Réseau BOA en 2011.
14 Agences et 1 Centre d'Affaires à Accra.
5 Agences régionales.

2013 TOGO

8 Agences et 1 Centre d'Affaires à Lomé.

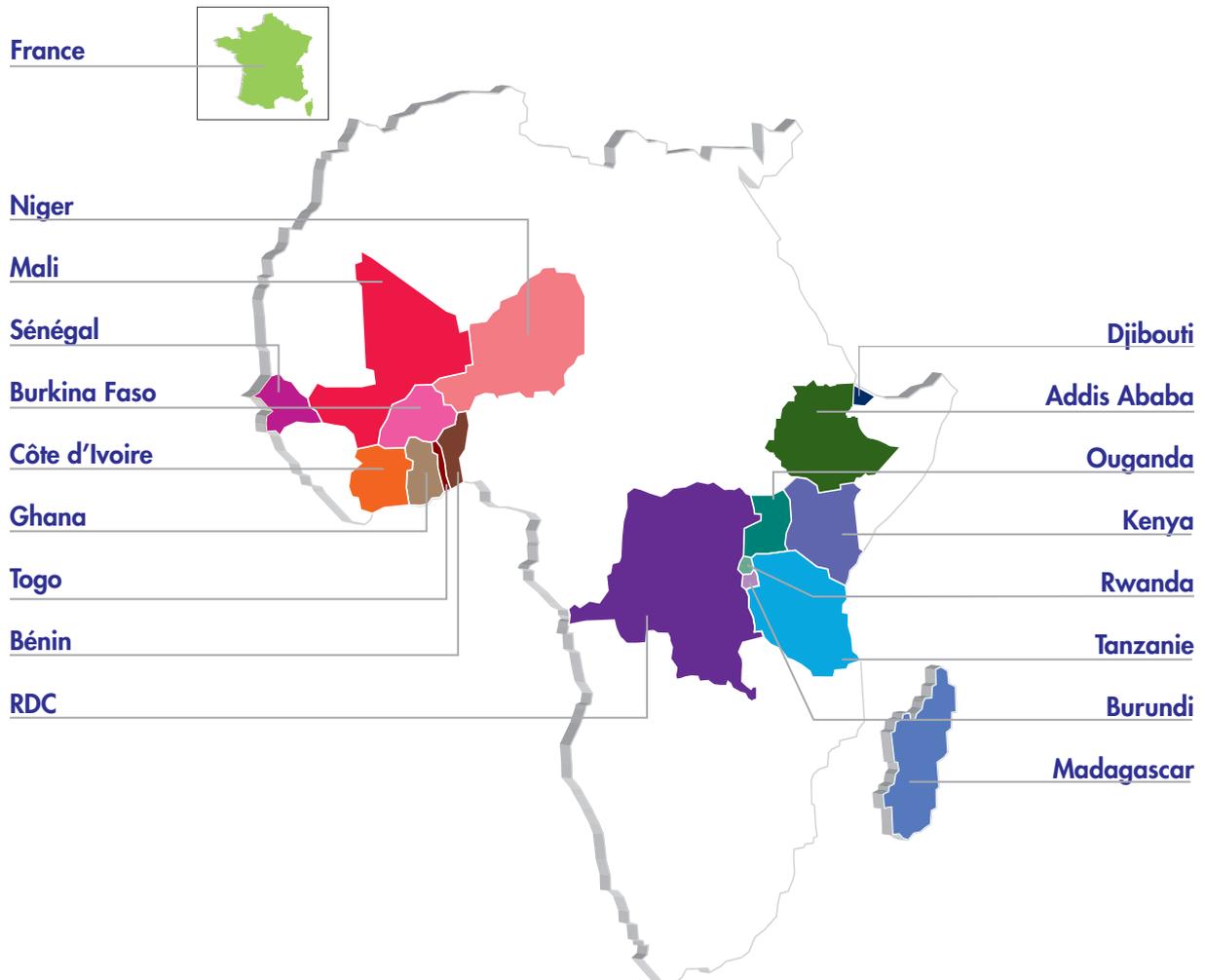
2014 ÉTHIOPIE

1 Bureau de représentation à Addis Abeba, rattaché à BOA à Djibouti.

2015 RWANDA

Créée en 2003 : AGASEKE BANK.
Intégrée au Réseau BOA en 2015.
7 Agences et 1 Guichet à Kigali.
5 Agences régionales.

Présence du Groupe



Filiales

2002 AÏSSA

Siège social à Cotonou.

2002 AGORA

Siège social à Abidjan.

2004 ATTICA

Siège social à Abidjan.

2010 BOA-FRANCE

3 Agences à Paris.

1 Agence à Marseille.

Autres structures

1999 FONDATION BANK OF AFRICA

Présente dans de nombreux pays où le Groupe est implanté.

2000 GIE GROUPE BANK OF AFRICA

Bureau de représentation du Groupe à Paris, France.

(*) Réseau BANK OF AFRICA au 31/12/2015.



Le Mot du Président de BOA GROUP S.A.

Au terme de l'exercice 2015, le Groupe BANK OF AFRICA a clôturé avec succès la mise en œuvre de son Plan Triennal de Développement 2013-2015, dont atteste sa capacité bénéficiaire qui a doublé depuis 2012, avec un Résultat Net approchant les 100 millions d'Euros.

Durant ces trois dernières années, le réseau BANK OF AFRICA s'est encore élargi pour couvrir 3 nouveaux pays : le Togo en 2013, l'Ethiopie en 2014, à travers un bureau de représentation à Addis Ababa, et le Rwanda en 2015.

Aujourd'hui, le Groupe BANK OF AFRICA est présent dans 17 pays africains, outre la France.

L'année 2015 a été marquée par un renforcement de la gouvernance de la Holding BOA Group, avec la mise en place d'un nouveau mode de gestion, axé sur la dissociation entre les fonctions de Président du Conseil d'Administration et celles de Directeur Général, conformément aux principes de bonne gouvernance et aux best practices internationales.

Aussi, l'année 2015 a-t-elle connu le départ de M. Mohamed Bennani, après cinq années à la tête de BOA Group, au cours desquelles BANK OF AFRICA a pu arborer une dimension institutionnelle et ancrer son rayonnement panafricain.

Ces évolutions confortent les valeurs fondamentales de notre Groupe qui en ont fait sa force et la fierté de ses clients, collaborateurs et actionnaires.

Ces valeurs sont celles de l'Ethique, de l'Excellence et du Respect, au service de notre Continent avec l'objectif ultime de contribuer au développement des économies, au bien être des citoyens et à la création de richesse.

Ces valeurs s'expriment également à travers une stratégie privilégiant l'inclusion financière et le développement d'une finance durable et responsable, dans le respect de nos environnements culturels.

Ces mêmes valeurs sont véhiculées par notre actionnaire de référence, qui, sous l'égide de son Président, M. Othman Benjelloun, a adjoint, en 2015, à sa dénomination sociale « BMCE Bank » l'appellation « Bank Of Africa ».

« BMCE Bank of Africa » témoigne ainsi de son engagement pour le Continent et marque, de manière puissante, son ancrage panafricain et ses larges ambitions.

Aujourd'hui, BMCE Bank of Africa est, plus que jamais, la banque de tous les Africains.

Brahim BENJELLOUN-TOUIMI
Président de BOA GROUP S.A.



© Stéphane Tourné - BOA

Le Mot du Directeur Général de BOA GROUP S.A.

Chers Clients, chers Actionnaires,

L'année 2015 s'est clôturée avec des résultats consolidés (part du groupe) en hausse de 14% par rapport à 2014, à 56,2 millions d'euros.

Pour cela, je tenais à rendre hommage au travail réalisé par mon prédécesseur, Mohamed Bennani, qui a œuvré pour le développement des différentes banques de notre Groupe. Ce travail a notamment conduit à de meilleurs taux de pénétration dans les différents pays couverts, aussi bien en termes de dépôts que de crédits, et à une augmentation significative des comptes de la clientèle sous gestion, passés de 1 783 millions en 2013 à 2 666 millions en 2015.

En terme de performances, je relèverais :

- **L'augmentation de notre base clientèle de près de 470 000 clients**, gage de la réussite de la stratégie commerciale CAP CLIENT initiée depuis deux années.
- **La croissance bilancielle de 19 %**, portée essentiellement par un accroissement des dépôts de 17 %.
- **Un Produit Net bancaire en hausse de 13%**, à 440 millions d'euros, grâce à la forte augmentation des commissions et divers de 16,7 %.
- **Une bonne maîtrise des charges ayant permis d'amorcer une baisse de 1,3 % du coefficient d'exploitation**, à 61,7 %.
- **Une rentabilité financière qui se maintient à un niveau de ROE de 13,7 %**, malgré une hausse des fonds propres de 25 %, à 454 millions d'euros, due à une augmentation de capital.

Depuis ma pleine prise de fonction en juin 2015, je me suis attelé avec mes collaborateurs à dresser un diagnostic financier précis de chacune des banques du Groupe.

Ce diagnostic a porté essentiellement sur l'identification des forces et faiblesses de chacune des banques, aussi bien par rapport à leur industrie respective que par rapport aux champions opérant dans leur marché. Ainsi, les principaux leviers ont été identifiés et partagés avec les équipes de managements de chaque établissement, ce qui a permis de dresser des feuilles de route respectives pour la période 2016-2018.

Face au trop grand nombre de banques par rapport à la taille des économies, à un nombre réduit de clients Corporate convoités par toutes les banques, à des niveaux de coefficient de division de risques élevés et à des marges d'intermédiation réduites, notre Plan Triennal de Développement (PTD) 2016-2018 favorise le maintien de la clientèle des Particuliers à un tiers de nos encours et une dilution de nos encours de crédits à la clientèle Corporate au profit de celle des PME.

Ce PTD prévoit ainsi une accélération de notre exposition sur le segment des PME, qui représente aujourd'hui seulement 8% de nos encours, avec une ambition de le porter à 20 % à l'horizon 2018.

La mise en place d'outils décisionnels d'évaluation du risque par des méthodes quantitatives, couplés à un recouvrement pro-actif et à des pricing adaptés pour des niveaux de risques choisis, et non subis, nous arment pour affronter la conquête du marché des PME, principal gisement de croissance dans les pays où nous opérons.

Pour ce qui est des charges d'exploitation, des normes ont été définies pour chacune des catégories de banques selon leur taille de bilan, et des objectifs de seuil ont été arrêtés, nécessitant une discipline financière relayée au management des banques.

Nous avons également mené un travail fouillé sur l'état de nos systèmes d'information qui a fait ressortir un nombre important de dysfonctionnements, engendrant des coûts d'exploitation élevés et des difficultés à appréhender le futur.

La refonte de nos systèmes d'information est l'un des principaux piliers de notre stratégie triennale et exige un nouveau Schéma Directeur Informatique, dont la définition est aujourd'hui finalisée, ce qui nous permettra de mieux nous projeter dans l'avenir.

Je remercie enfin toutes les équipes, aussi bien au niveau des banques qu'au niveau central, qui ont contribué à ce travail minutieux et leur souhaite plein succès dans l'accomplissement de leurs PTD respectifs.

Amine Bouabid

Directeur Général BOA GROUP S.A.



Amine Bouabid
Directeur Général



Abderrazzak Zebdani
Directeur Général Adjoint



Les membres du Comité de Direction



Séance de travail du Comité de Direction

Analyse financière des comptes consolidés
au 31 décembre 2015

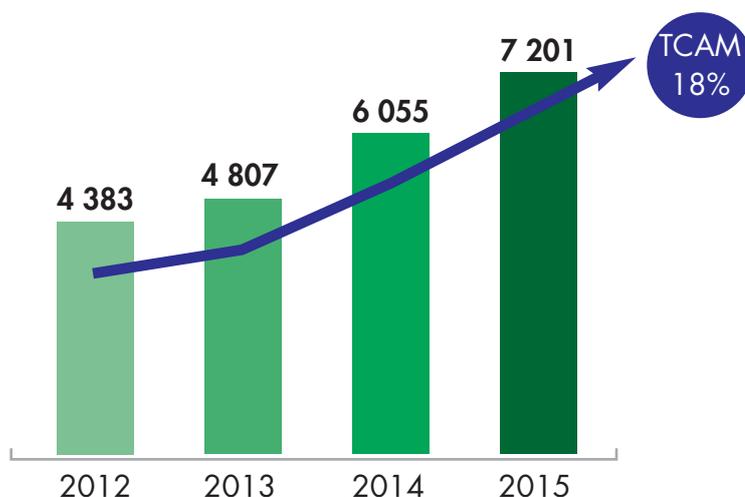
Résultats et indicateurs bilanciers consolidés

au 31 décembre 2015

Renforcement de l'assise financière consolidée du Groupe

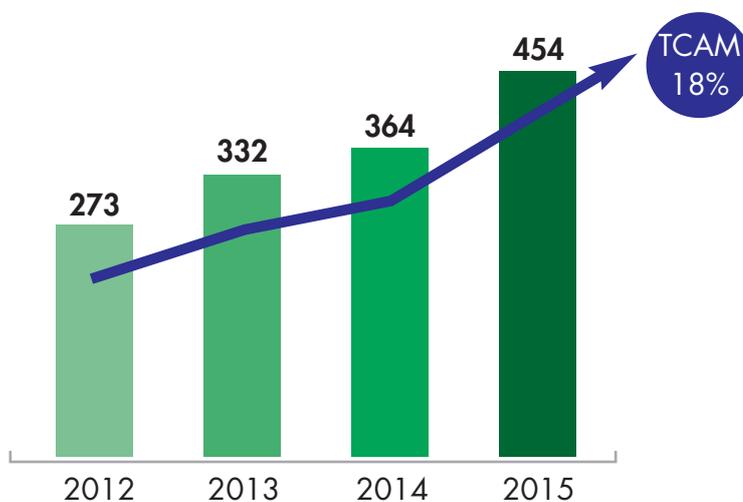
Le total bilan du Groupe BANK OF AFRICA s'élève au 31 décembre 2015, à 7,2 milliards d'euros contre 6,0 milliards d'euros à fin décembre 2014, soit une hausse de 19%, confirmant ainsi la tendance de forte progression observée sur la période 2012-2015, enregistrant un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de +18%.

Evolution de la taille du Bilan Consolidé



Cette croissance a été supportée par une évolution importante des **capitaux propres part du groupe** de 25% (soit 90 millions d'euros), s'élevant à 454 millions d'euros à fin 2015 contre 364 millions d'euros en 2014, grâce notamment à une **augmentation de capital réalisée en 2015 de 60 millions d'euros** portant le capital social du Groupe BOA à 90 millions d'euros contre 81 millions d'euros un an auparavant.

Evolution des capitaux propres part du Groupe consolidés



Ce renforcement de l'assise financière du Groupe BANK OF AFRICA s'explique également par la forte progression des résultats observés ces dernières années (avec un Résultat Net Part du Groupe ou RNPG en croissance annuelle moyenne de 24,2% sur la période 2012-2015), confirmée en 2015 par un niveau de **RNPG atteignant 56,2 millions d'euros en progression de 14,4%**.

L'injection de capitaux propres réalisée au 2^{ème} semestre 2015 a permis au Groupe de soutenir son plan de développement avec notamment **l'intégration de BOA-RWANDA** et devrait lui permettre de le poursuivre durant la période 2016-2018.

Le Groupe BANK OF AFRICA a en effet officialisé le 13 octobre 2015 son entrée à concurrence de 90% dans le capital d'Agaseke Bank, qui opérera dorénavant sous le nom de BANK OF AFRICA - RWANDA. Avec cette nouvelle acquisition, le Groupe BANK OF AFRICA complète son implantation dans la zone EAC (East African Community) et augmente le périmètre de son réseau d'un 18^e pays.

Par ailleurs, **le Groupe BANK OF AFRICA a renforcé sa participation dans quatre de ses filiales durant l'année 2015 :**

- BOA-KENYA a réalisé une augmentation de capital suite à laquelle le pourcentage d'intérêt de BOA GROUP est passé à 60,38% en décembre 2015 contre 56,90% en décembre 2014.
- BOA-UGANDA a procédé à une augmentation de son capital social à laquelle a souscrit BOA GROUP, dont le pourcentage d'intérêt est passé de 52,7% en décembre 2014 à 64,1% en décembre 2015.
- BOA-TANZANIA a également enregistré une augmentation de capital suite à laquelle le pourcentage d'intérêt de BOA GROUP est passé à 66,4% en décembre 2015 contre 55% un an auparavant.
- Enfin, BOA GROUP a fait l'acquisition des parts d'un actionnaire historique de BOA-MADAGASCAR, faisant passer sa participation dans la filiale de 41,3% en décembre 2014 à 51,7% en décembre 2015.

En parallèle, le Groupe a vu sa participation se diluer dans BOA-MALI à 63,1% en décembre 2015 contre 78,1% en décembre 2014. En effet, le Groupe n'a pas participé à l'augmentation de capital de cette dernière suite à son **introduction en décembre 2015 sur la place boursière d'Abidjan**. Cette opération a permis de doter BOA-MALI de Fonds propres additionnels en recourant à l'épargne publique, lui permettant ainsi d'améliorer la liquidité des titres détenus par les actionnaires tout en ouvrant son capital au marché boursier de la région.

Elle y rejoint cinq autres filiales ouest-africaines du Groupe BANK OF AFRICA, à savoir BOA-BENIN, BOA-NIGER, BOA-BURKINA FASO, BOA-CÔTE D'IVOIRE et BOA-SENEGAL.

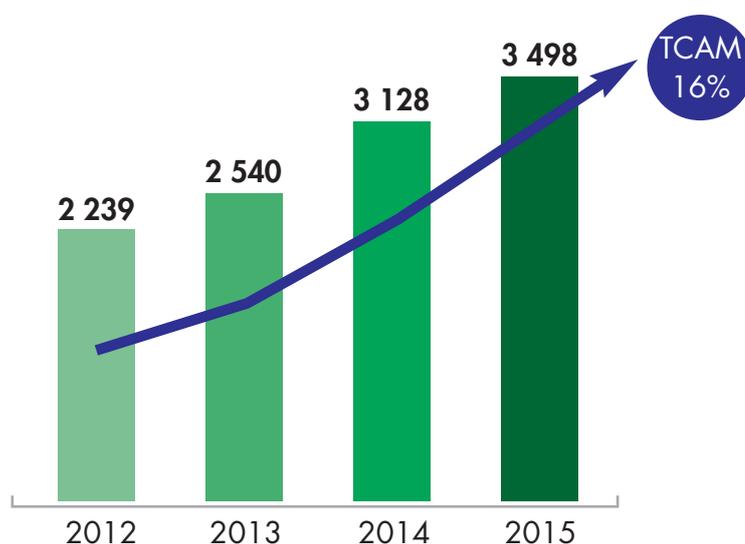
Bonnes performances commerciales

L'encours des crédits consolidés* a atteint un niveau de 3,5 milliards d'euros au 31 décembre 2015 contre 3,1 milliards d'euros en 2014, soit une progression de 12% et représente 49% du total bilan consolidé.

Cette croissance est portée aussi bien par les banques situées dans la zone UEMOA avec un encours de 2,3 milliards d'euros (67% des encours globaux) en progression de 12,3%, que par les banques implantées en dehors de cette zone avec un encours de 1,2 milliards d'euros, en croissance de près de 11%.

Les cinq premières banques en termes d'encours de crédits à la clientèle (BOA-BURKINA FASO, BOA-BENIN, BOA-CÔTE D'IVOIRE, BOA-MALI et BOA-KENYA) représentent près de 60% de l'ensemble consolidé.

Encours des Crédits Consolidés*



Les dépôts de la clientèle continuent d'enregistrer des croissances à deux chiffres avec un encours atteint de 4,7 milliards d'euros en 2015 contre un encours de 4,0 milliards en 2014, en croissance de 17%, faisant ressortir un **ratio de transformation à 75%** contre 78% en 2014.

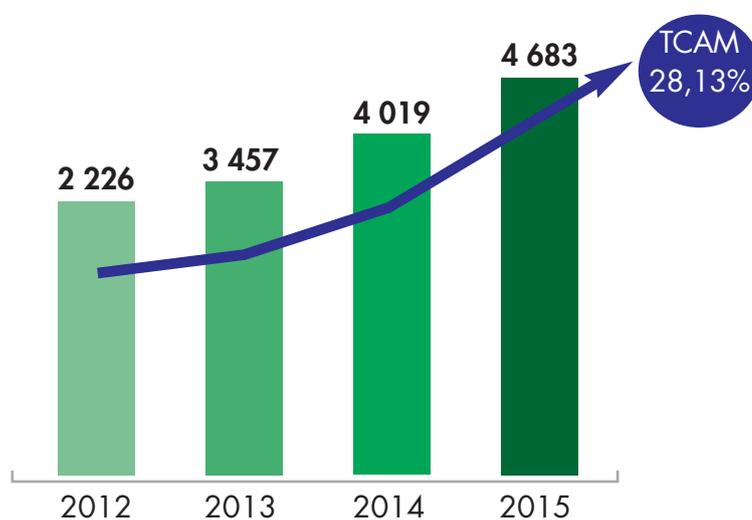
Cette forte dynamique est portée par les banques de la zone UEMOA avec un encours global de 2,9 milliards d'euros en croissance de 18% et représentant 62% des encours de dépôts consolidés, mais également par les banques en dehors de la zone UEMOA, avec un encours de 1,8 milliards d'euros en progression de +14%.

La structure des dépôts est équilibrée à raison de 51% de dépôts non rémunérés et de 49% de dépôts rémunérés.

A l'instar des encours de crédits, les cinq premières banques en termes d'encours des dépôts représentent 58,6% de l'ensemble des encours de dépôts consolidés.

(*) Hors crédit-bail

Encours des Dépôts Consolidés



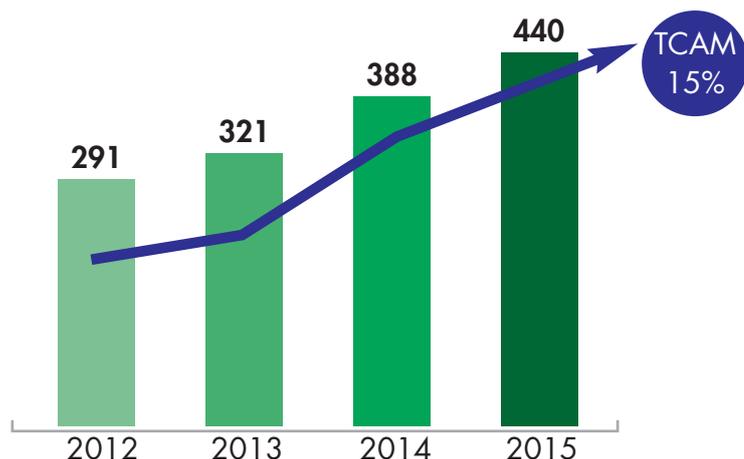
Les excédents résultant des encours de dépôts sont orientés vers les titres de placements (principalement en titres souverains) avec un niveau atteint de 1,8 milliards d'euros en 2015 contre 1,4 milliards d'euros en 2014 soit une hausse de 30% (les titres de placement représentent 25% du total bilan consolidé).

Trois banques représentent près de 60% du portefeuille de titres de placements consolidé : BOA-BENIN (22%), BOA-CÔTE D'IVOIRE (21%) et BOA-BURKINA FASO (17%).

Forte croissance du résultat consolidé en 2015

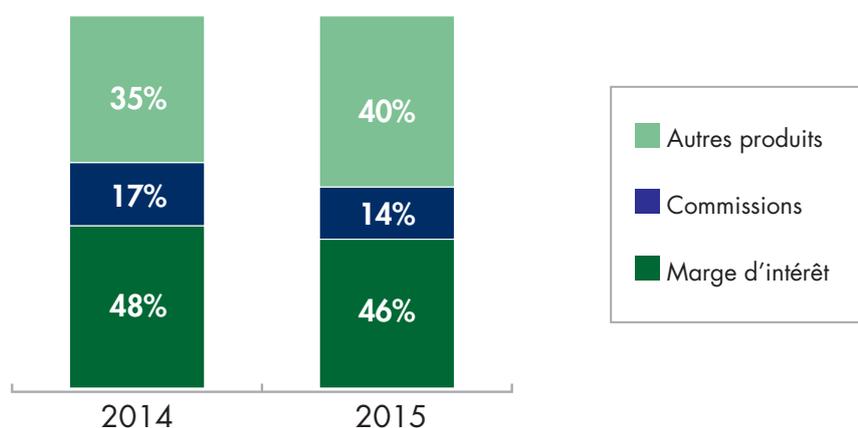
Concernant les réalisations financières consolidées, le Produit Net Bancaire s'élève à 440 millions d'euros en 2015 contre 388 millions d'euros en 2014, soit une progression de 13,4% par rapport à l'année dernière.

Evolution du Produit Net Bancaire



Cette progression s'explique par la progression de la **marge d'intérêt de 8,1%** en 2015 atteignant un niveau de 201 millions d'euros et représentant 46% du PNB consolidé, mais également par la croissance des **autres revenus bancaires** (commissions, revenus sur titres de placement, résultat du change,...) de 18% avec un niveau de revenus générés atteignant 239 millions d'euros.

Structure du Produit Net Bancaire



En termes de contribution au PNB consolidé, les banques de la zone UEMOA représentent 53% du PNB global en 2015 en hausse de 12% contre une progression de 17% pour les banques de la zone Hors UEMOA avec une contribution à hauteur de 44% du total.

Les charges générales d'exploitation affichent une hausse de 11% en 2015 à un niveau de 272 millions d'euros, soit une progression sensiblement inférieure à celle du PNB, induisant ainsi une **légère amélioration du coefficient d'exploitation de 62,9% en 2014 à 61,7% en 2015**. Par conséquent, **le Résultat Brut d'Exploitation du Groupe consolidé ressort en croissance de 15% en ligne** avec le taux de croissance annuel moyen observé sur la période 2012-2015.

La progression des charges s'explique principalement par les efforts soutenus déployés pour **renforcer le réseau d'agences bancaires** au sein du groupe BANK OF AFRICA avec l'ouverture de 34 nouvelles agences entre 2014 et 2015, soit une extension de capacité de 7,4% en un an.

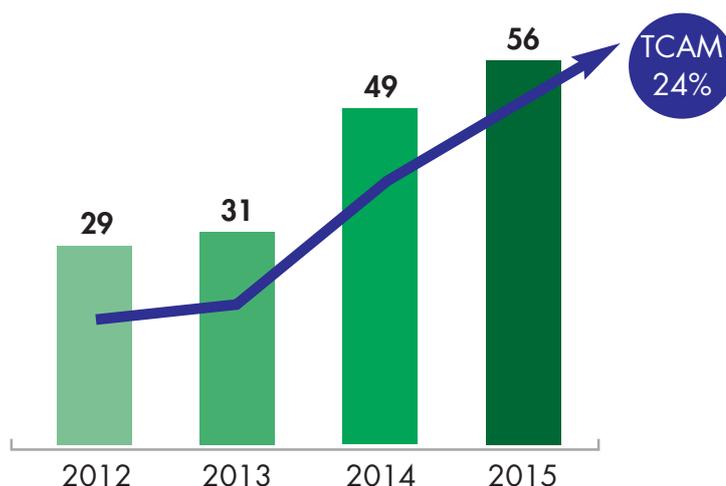
Par ailleurs, le développement de la taille du réseau exige également un accompagnement en matière de recrutement. En effet, **les effectifs des banques du groupe BANK OF AFRICA, ont progressé également de 7% en 2015**, avec un effectif global de plus de 5 400 collaborateurs en hausse de 378 collaborateurs.

Enfin, le **coût du risque global s'élève à 76 millions d'euros en 2015** contre 55 millions d'euros enregistrés en 2014. Cette hausse de 21 millions d'euros s'explique principalement par la hausse de la contribution du coût de risque de BOA-KENYA au coût du risque consolidé, avec un niveau enregistré en hausse de 21,7 millions d'euros par rapport à 2014. Ainsi, rapporté aux encours de crédits à la clientèle, le coût du risque consolidé passe de 1,81% en 2014 à 2,17% en 2015.

En retraçant cette hausse observée au niveau de BOA-KENYA, le coût du risque consolidé ressort à un niveau comparable à celui des deux dernières années.

Le Résultat Net Part du Groupe ressort à 56,2 millions d'euros en progression de 14,4% par rapport à 2014, en ligne avec la progression enregistrée sur le période 2012-2015 de 24,2% en moyenne par an. Le résultat net Groupe ressort à 95,6 millions d'euros en 2015 contre 90 millions d'euros en 2014.

Evolution du Résultat Net Part du Groupe



Le ROE global du Groupe BANK OF AFRICA ressort à 13,7% en 2015 (impacté par l'injection en capital de 60 millions d'euros enregistrée au 2^{ème} semestre 2015). **Le ROA Groupe ressort à 1,4%** au 31 décembre 2015.

Faits marquants et perspectives

du Groupe *BANK OF AFRICA*

Faits marquants

Une nouvelle banque au Rwanda

En octobre 2015, BOA GROUP a reçu l'accord des Autorités pour acquérir 90 % de l'institution de micro crédit rwandaise Agaseke Bank, ainsi que la licence de Banque Universelle lui permettant de transformer celle-ci en banque commerciale, **sous le nom de BANK OF AFRICA – RWANDA (BOA-RWANDA)**.

Aussi, les équipes des Structures Centrales du Groupe se sont immédiatement attelées à mettre à niveau l'organisation de la Banque et ses systèmes d'information, afin de pouvoir répondre aux exigences d'une banque proche de sa clientèle.



Le siège de BANK OF AFRICA - RWANDA

Une continuité dans les grands chantiers existants

Les grands chantiers initiés au cours des années passées, visant à consolider et à institutionnaliser le Groupe, ont continué sur leur lancée en 2015.

CAP CLIENT, programme dont l'objectif premier est la satisfaction du client et qui met l'accent sur l'organisation, le pilotage et l'animation du réseau, ainsi que sur la gestion des risques, a été déployé dans toutes les BANK OF AFRICA. Seule BOA-RWANDA ne bénéficie pas encore complètement de ce programme, ce qui sera fait début 2017.

Un **effort continu a été porté sur la clientèle des Particuliers**, avec pour objectif de renforcer le niveau de bancarisation. Le nombre de comptes a en effet augmenté de plus de 21 % en un an, malgré un léger retard dans l'ouverture du nombre d'agences par rapport au budget.

Les volets « Crédit », « Risque opérationnel » et « Contrôle périodique » du **projet Convergence**, menés avec notre actionnaire principal, BMCE Bank of Africa, ont été déployés sur la quasi-totalité des filiales.

Dans le cadre du **projet décroisement**, visant à simplifier la structure capitalistique du Groupe, plusieurs projets ont été lancés notamment en Tanzanie, au Bénin et au Kenya.

Perspectives

De nouvelles perspectives pour le Groupe s'annoncent

2015 a été une année charnière pour le Groupe BANK OF AFRICA, marquant la fin d'un cycle d'expansion et d'institutionnalisation abouti avec succès. En effet, sur la période 2010-2015, le Groupe s'est implanté dans 6 nouveaux pays : en RDC (2010), à Djibouti (2010), au Ghana (2011), au Togo (2013), en Ethiopie avec l'ouverture d'un bureau de représentation (2014) et au Rwanda (2015). Sur cette même période, **les principaux indicateurs financiers ont plus que doublé** : le bilan consolidé du Groupe est passé de 3,2 à 7,2 milliards d'euros et le Résultat net part du Groupe de 25,6 à 56,2 millions d'euros, **soit une croissance annuelle moyenne de 14 % sur ces 6 années**.

L'exercice sous revue a également été caractérisé par **une modification du mode de gouvernance**, avec la nomination de Brahim BENJELLOUN-TOUIMI en tant que Président du Conseil d'Administration de BOA GROUP et celle d'Amine BOUABID en tant que Directeur Général.

Ce changement de management s'est accompagné d'un nouveau Plan Triennal de Développement (2016-2018), axé sur la consolidation des acquis et l'amélioration de la rentabilité financière.

Le Groupe BANK OF AFRICA étant constitué de 18 banques de tailles différentes, opérant au sein de pays aux caractéristiques sociales, économiques et réglementaires différenciées, il a donc été nécessaire de définir **une stratégie propre à chacune des filiales**.

Pour ce faire, un examen précis et détaillé de chaque banque a été mené par la Direction Générale du Groupe et une classification des BOA en 3 catégories a été déterminée en fonction de leur taille de bilan : les banques dites « matures » ayant un total bilan supérieur ou égal à 500 millions d'euros, les banques « intermédiaires » se situant entre 300 et 500 millions d'euros, et les banques dites « récentes » affichant un total bilan inférieur à 300 millions d'euros.

Sur cette base, une analyse comparative, dite benchmark, des principaux indicateurs financiers des BOA dans leur catégorie et dans leur univers local a été conduite.

Une stratégie individuelle a donc été arrêtée pour chaque banque, en concertation avec son management, en tenant compte des différentes variantes liées à son propre environnement des performances et des faiblesses relevées.

Les principaux leviers identifiés sont la rentabilité de l'activité bancaire, la qualité du portefeuille de crédits, son niveau de concentration, le poids des frais généraux en fonction de la maturité de la banque ainsi que la dépendance à l'activité de placement. **Il a par ailleurs semblé primordial pour la plupart des filiales de s'ouvrir vers de nouveaux marchés**, telle que la clientèle des PME, l'un des socles du développement économique en Afrique.

Un effort particulier a été porté par la Direction Générale de BOA GROUP sur la sensibilisation du management des filiales à **cette nouvelle vision**, privilégiant la rentabilité à la part de marché.

Un dispositif au service des objectifs stratégiques du nouveau Plan Triennal de Développement.

Création d'une cellule d'analyse du risque quantitatif

Le succès de ce nouveau plan de développement ne sera garanti qu'avec un suivi précis du risque lié au portefeuille des banques, c'est pourquoi une **cellule d'analyse du risque quantitatif** a été mise en place au niveau du Groupe, afin de mettre à la disposition des filiales les outils nécessaires à leur réussite. Un premier travail sur les bases de données a permis de faire ressortir les éléments des premières grilles de score qui permettront d'industrialiser la gestion du risque sur les PME et la clientèle des Particuliers.

Nouveau Schéma Directeur Informatique

Une réflexion a également été initiée pour la conception d'un nouveau Schéma Directeur Informatique (SDI), afin de soutenir le Plan Triennal de Développement 2016-2018. **Ce nouveau et ambitieux SDI a pour vocation de renforcer l'intégration des filiales et de soutenir leur développement**. L'accent a été mis sur la mise à disposition d'outils optimisés de gestion des crédits et des risques-crédit et sur l'automatisation des processus de contrôles, pour une meilleure maîtrise des risques opérationnels et une garantie de la continuité de l'activité.

Ce programme est en phase finale de conception à fin 2016 et verra ses premières réalisations en 2017.

Normalisation des Conseils d'Administration

Enfin, un travail de normalisation des Conseils d'Administration des Banques du Groupe a été mené pour permettre **une lecture uniformisée, claire et précise des performances des filiales au regard de leur stratégie**. Grâce à ce canevas commun, les Structures Centrales du Groupe pourront réagir au plus tôt, et décider des mesures correctives de soutien et d'appui aux Banques, comme des ajustements de pilotage à leur propre niveau.

Une fois tous ces chantiers finalisés, le Groupe BANK OF AFRICA devrait, à l'issue de son PTD 2016-2018, être doté de tous les outils nécessaires à une meilleure maîtrise de ses risques et à une rentabilité financière améliorée, **lui permettant ainsi de renforcer sa position de groupe bancaire de 1^{er} rang, acteur du développement en Afrique**.

Etats financiers consolidés

du Groupe BANK OF AFRICA

Bilan consolidé

comparé des deux derniers exercices (en Euros)

Actif	Exercice 2014	Exercice 2015
CAISSE	164 120 626	171 769 053
CRÉANCES INTERBANCAIRES	705 663 876	881 471 769
• À VUE	543 964 066	723 904 920
• BANQUES CENTRALES	342 509 634	406 185 698
• TRÉSOR PUBLIC, CCP	47 569 840	77 611 723
• AUTRES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	153 884 592	240 107 499
• À TERME	161 699 810	157 566 849
CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE	3 128 416 886	3 497 683 777
• PORTEFEUILLE D'EFFETS COMMERCIAUX	161 807 983	218 415 079
• CRÉDITS DE CAMPAGNE		
• CRÉDITS ORDINAIRES	161 807 983	218 415 079
• COMPTES ORDINAIRES DÉBITEURS	545 407 546	522 547 248
• AUTRES CONCOURS À LA CLIENTÈLE	2 416 861 961	2 755 080 503
• CRÉDITS DE CAMPAGNE	129 248 515	109 997 184
• CRÉDITS ORDINAIRES	2 287 613 446	2 645 083 319
• AFFACTURAGE	4 339 396	1 640 947
CRÉDIT-BAIL & OPÉRATIONS ASSIMILÉES	3 994 156	6 836 839
TITRES DE PLACEMENT	1 391 754 343	1 804 794 130
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	201 329 209	289 154 436
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES MISES EN ÉQUIVALENCE	8 854 763	10 244 919
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	11 527 860	10 305 147
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	176 743 652	225 562 852
ACTIONNAIRES & ASSOCIÉS		
AUTRES ACTIFS	142 400 112	199 417 352
COMPTES D'ORDRE & DIVERS	85 142 265	67 251 035
ÉCARTS D'ACQUISITION	35 100 895	36 595 096
TOTAL ACTIF	6 055 048 643	7 201 086 405

Hors Bilan	Exercice 2014	Exercice 2015
ENGAGEMENTS DONNÉS		
ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT	184 571 266	181 100 269
• EN FAVEUR D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	9 412 548	1 796 180
• EN FAVEUR DE LA CLIENTÈLE	175 158 718	179 304 089
ENGAGEMENTS DE GARANTIE	603 035 417	753 020 671
• D'ORDRE D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	10 348 701	17 325 523
• D'ORDRE DE LA CLIENTÈLE	592 686 716	735 695 148
ENGAGEMENTS SUR TITRES		

Bilan consolidé

comparé des deux derniers exercices (en Euros)

Passif	Exercice 2014	Exercice 2015
DETTES INTERBANCAIRES	1 193 718 756	1 527 178 792
• À VUE	88 886 854	103 514 723
• TRÉSOR PUBLIC, CCP	19 391 271	26 069 201
• AUTRES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	69 495 583	77 445 522
• À TERME	1 104 831 902	1 423 664 069
DETTES À L'ÉGARD DE LA CLIENTÈLE	4 018 836 967	4 682 986 689
• COMPTES D'ÉPARGNE À VUE	660 414 673	786 375 485
• COMPTES D'ÉPARGNE À TERME	12 141 539	16 620 555
• BONS DE CAISSE	23 863 596	23 725 764
• AUTRES DETTES À VUE	1 953 683 840	2 378 677 864
• AUTRES DETTES À TERME	1 368 733 319	1 477 587 021
DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE	13 264 921	12 503 053
AUTRES PASSIFS	78 075 812	108 442 803
COMPTES D'ORDRE & DIVERS	98 660 368	109 739 696
ÉCARTS D'ACQUISITION	12 690 819	17 756 044
PROVISIONS POUR RISQUES & CHARGES	19 379 074	24 262 918
PROVISIONS RÉGLEMENTÉES		
EMPRUNTS & TITRES SUBORDONNÉS	24 184 020	21 313 684
SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT		
FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX		
FONDS AFFECTÉS	20 696 857	18 782 704
CAPITAL	80 699 975	90 489 465
PRIMES LIÉES AU CAPITAL		
RÉSERVES CONSOLIDÉS, ÉCART DE CONVERSION,		
DIFFÉRENCE SUR TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	404 834 300	492 044 953
• PART DU GROUPE	233 832 568	306 981 273
• PART DES MINORITAIRES	171 001 732	185 063 680
REPORT À NOUVEAU (+/-)		
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	90 006 774	95 585 604
• PART DU GROUPE	49 117 927	56 183 360
• PART DES MINORITAIRES	40 888 847	39 402 244
TOTAL PASSIF	6 055 048 643	7 201 086 405

Hors Bilan	Exercice 2014	Exercice 2015
ENGAGEMENTS REÇUS		
ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT	24 453 545	31 654 256
• REÇUS D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	24 453 545	31 654 256
ENGAGEMENTS DE GARANTIE	3 647 376 707	4 754 332 515
• REÇUS D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	262 195 915	129 106 608
• REÇUS DE LA CLIENTÈLE	3 385 180 792	4 625 225 907
ENGAGEMENTS SUR TITRES	98 499 328	148 558 136

Résultat consolidé

comparé des deux derniers exercices (en Euros)

Charges	Exercice 2014	Exercice 2015
INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES	146 970 499	170 105 742
• SUR DETTES INTERBANCAIRES	28 198 003	40 072 161
• SUR DETTES À L'ÉGARD DE LA CLIENTÈLE	112 218 466	124 625 288
• SUR DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE	1 006 393	936 333
• AUTRES INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES	5 547 637	4 471 960
CHARGES SUR CRÉDIT-BAIL ET OPÉRATIONS ASSIMILÉES	1 286 559	1 812 596
COMMISSIONS	4 177 856	6 433 890
CHARGES SUR OPÉRATIONS FINANCIÈRES	150 125 912	343 406 614
• CHARGES SUR TITRES DE PLACEMENT	379 371	782 159
• CHARGES SUR OPÉRATIONS DE CHANGE	148 926 628	342 228 369
• CHARGES SUR OPÉRATIONS DE HORS BILAN	819 913	396 086
CHARGES DIVERSES D'EXPLOITATION BANCAIRE	2 458 951	2 892 429
ACHATS DE MARCHANDISES		
STOCKS VENDUS		
VARIATION DE STOCK DE MARCHANDISES		
FRAIS GÉNÉRAUX D'EXPLOITATION	218 596 356	242 453 558
• FRAIS DE PERSONNEL	100 854 591	115 535 617
• AUTRES FRAIS GÉNÉRAUX	117 741 765	126 917 941
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS	26 160 939	29 398 463
SOLDE EN PERTE DES CORRECTIONS DE VALEUR SUR CRÉANCES ET DU HORS BILAN	54 844 627	75 548 583
CHARGES EXCEPTIONNELLES	3 010 328	2 307 914
PERTES SUR EXERCICES ANTÉRIEURS	4 883 814	6 380 868
QUOTE-PART DANS LA PERTE D'ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	77 328	81 182
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	18 920 457	22 157 256
BÉNÉFICE	90 006 774	95 585 604
• PART DU GROUPE	49 117 927	56 183 360
• PART DES MINORITAIRES	40 888 847	39 402 244
TOTAL CHARGES	721 520 400	998 564 699

Résultat consolidé

comparé des deux derniers exercices (en Euros)

Produits	Exercice 2014	Exercice 2015
INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	332 602 975	369 689 349
• SUR CRÉANCES INTERBANCAIRES	17 245 620	19 293 485
• SUR CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE	288 884 762	324 555 420
• SUR TITRES D'INVESTISSEMENT	23 738 894	22 989 465
• AUTRES INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	2 733 699	2 850 979
PRODUITS SUR CRÉDIT-BAIL ET OPÉRATIONS ASSIMILÉES	1 197 259	2 799 162
COMMISSIONS	69 140 507	68 644 542
PRODUITS SUR OPÉRATIONS FINANCIÈRES	277 143 666	502 383 003
• PRODUITS SUR TITRES DE PLACEMENT	71 188 346	96 824 439
• DIVIDENDES ET PRODUITS ASSIMILÉS	14 083 893	13 001 222
• PRODUITS SUR OPÉRATIONS DE CHANGE	178 050 957	379 678 136
• PRODUITS SUR OPÉRATIONS DE HORS BILAN	13 820 470	12 879 206
PRODUITS DIVERS D'EXPLOITATION BANCAIRE	13 046 823	21 094 094
MARGES COMMERCIALES		
VENTES DE MARCHANDISES		
VARIATION DE STOCK DE MARCHANDISES		
PRODUITS GÉNÉRAUX D'EXPLOITATION	17 060 671	16 868 846
REPRISE D'AMORTISSEMENTS ET DE PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS	539 218	233 309
SOLDE EN BÉNÉFICE DES CORRECTIONS DE VALEUR SUR CRÉANCES ET DU HORS BILAN		
PRODUITS EXCEPTIONNELS	3 670 249	10 555 016
PRODUITS SUR EXERCICES ANTÉRIEURS	5 622 788	5 143 177
QUOTE-PART DANS LA PERTE D'ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	1 496 244	1 154 201
PERTES		
TOTAL PRODUITS	721 520 400	998 564 699

Résultat consolidé

comparé des deux derniers exercices (en Euros)

Produits & charges	Exercice 2014	Exercice 2015
INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	332 602 975	369 689 349
• SUR CRÉANCES INTERBANCAIRES	17 245 620	19 293 485
• SUR CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE	288 884 762	324 555 420
• SUR TITRES D'INVESTISSEMENT	23 738 894	22 989 465
• AUTRES INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	2 733 699	2 850 979
PRODUITS SUR CRÉDIT-BAIL ET OPÉRATIONS ASSIMILÉES	1 197 259	2 799 162
INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES	-146 970 499	-170 105 742
• SUR DETTES INTERBANCAIRES	-28 198 003	-40 072 161
• SUR DETTES À L'ÉGARD DE LA CLIENTÈLE	-112 218 466	-124 625 288
• SUR DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE	-1 006 393	-936 333
• AUTRES INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES	-5 547 637	-4 471 960
CHARGES SUR CRÉDIT-BAIL ET OPÉRATIONS ASSIMILÉES	-1 286 559	-1 812 596
MARGE D'INTÉRÊT	185 543 176	200 570 173
• PRODUITS DE COMMISSIONS	69 140 507	68 644 542
• CHARGES DE COMMISSIONS	-4 177 856	-6 433 890
RÉSULTAT NET DES COMMISSIONS	64 962 651	62 210 652
RÉSULTATS NETS SUR :		
• OPÉRATIONS SUR TITRES DE PLACEMENT	70 808 975	96 042 280
• DIVIDENDES ET PRODUITS ASSIMILÉS	14 083 893	13 001 222
• OPÉRATIONS DE CHANGE	29 124 329	37 449 767
• OPÉRATIONS DE HORS BILAN	13 000 557	12 483 120
RÉSULTAT NET OPERATIONS FINANCIÈRES	127 017 754	158 976 389
AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE	13 046 823	21 094 094
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE	-2 458 951	-2 892 429
AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION NON BANCAIRE	17 060 671	16 868 846
FRAIS GÉNÉRAUX D'EXPLOITATION	-218 596 356	-242 453 558
• FRAIS DE PERSONNEL	-100 854 591	-115 535 617
• AUTRES FRAIS GÉNÉRAUX	-117 741 765	-126 917 941
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS	-26 160 939	-29 398 463
REPRISES SUR AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS	539 218	233 309
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	160 954 047	185 209 013
RÉSULTAT NET DES CORRECTIONS DE VALEUR	-54 844 627	-75 548 583
EXCÉDENT NET DES DOTATIONS ET REPRISES SUR FRBG		
RÉSULTAT COURANT (AVANT IMPÔT)	106 109 420	109 660 430
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	659 921	8 247 102
RÉSULTAT SUR EXERCICES ANTÉRIEURS	738 974	-1 237 691
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	-18 920 457	-22 157 256
QUOTE-PART DANS LA PERTE D'ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	1 418 916	1 073 019
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		
• PART DU GROUPE	49 117 927	56 183 360
• PART DES MINORITAIRES	40 888 847	39 402 244
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	90 006 774	95 585 604

Annexes

Rapport du Réviseur d'entreprises agréé

sur les comptes annuels consolidés au 31 décembre 2015

Conformément au mandat donné par l'Assemblée Générale des Actionnaires en date du 9 juin 2015, nous avons effectué l'audit des comptes annuels ci-joints de BOA GROUP S.A., comprenant le bilan au 31 décembre 2015 ainsi que le compte de profits et pertes pour l'exercice clos à cette date, et un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

Responsabilité du Conseil d'Administration pour les comptes annuels

Le Conseil d'Administration est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces comptes annuels, conformément aux obligations légales et réglementaires relatives à l'établissement et la présentation des comptes annuels en vigueur au Luxembourg ainsi que d'un contrôle interne qu'il juge nécessaire pour permettre l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Responsabilité du réviseur d'entreprises agréé

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes annuels sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes Internationales d'Audit telles qu'adoptées pour le Luxembourg par la Commission de Surveillance du Secteur Financier. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique et de planifier et de réaliser l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les comptes annuels. Le choix des procédures relève du jugement du réviseur d'entreprises agréé, de même que l'évaluation des risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

En procédant à cette évaluation, le Réviseur d'entreprises agréé prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et à la présentation sincère des comptes annuels afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur le fonctionnement efficace du contrôle interne de l'entité.

Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par le Conseil d'Administration, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des comptes annuels.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Opinion

A notre avis, les comptes annuels donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière de BOA GROUP S.A. au 31 décembre 2015 ainsi que des résultats pour l'exercice clos à cette date, conformément aux obligations légales et réglementaires relatives à l'établissement et la présentation des comptes annuels en vigueur au Luxembourg.

Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

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

Luxembourg, le 27 juin 2016

Pour MAZARS LUXEMBOURG,
Cabinet de révision agréé
10A, rue Henri M. Schnadt
L-2530 LUXEMBOURG

Thierry SALAGNAC
Réviseur d'entreprises agréé

Rapport d'audit des états financiers consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2015

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés libellés en « euros », de la société BOA GROUP SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport, et qui comprennent notamment le bilan consolidé au 31 décembre 2015 avec des capitaux propres positifs de 678 120 022 euros, le compte de résultat consolidé faisant ressortir un bénéfice net de l'exercice de 95 585 604 euros, l'état consolidé des variations des capitaux propres, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

La Direction du Groupe BANK OF AFRICA est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers consolidés conformément aux dispositions du droit comptable de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) et des règles et principes comptables du plan comptable bancaire de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers consolidés exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Sur la base de notre audit, il nous appartient d'exprimer une opinion sur ces états financiers consolidés.

Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifiions et réalisions l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers consolidés. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers consolidés afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers consolidés.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

A notre avis, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière consolidée de la société BOA GROUP SA au 31 décembre 2015, ainsi que du résultat consolidé des opérations du Groupe BANK OF AFRICA pour l'exercice clos à cette date, conformément aux dispositions du droit comptable de l'OHADA et des règles et principes comptables du plan comptable bancaire de l'UMOA.

Abidjan, le 29 février 2016

MAZARS CÔTE D'IVOIRE

Armand FANDOHAN

Expert-comptable diplômé

Associé

Note - Principes comptables et méthodes d'évaluation

Exercice au 31 décembre 2015

A. Événements significatifs en 2015

Les évolutions du périmètre du groupe

Le Groupe BANK OF AFRICA a officialisé le 13 octobre 2015 son entrée à concurrence de 90 % dans le capital d'Agaseke Bank, qui opérera dorénavant sous le nom de BANK OF AFRICA - RWANDA. Autrefois détenue par le groupe d'assurance Soras, Agaseke Bank était un opérateur de microfinance qui affichait en 2014 un total bilan de 14 millions d'US Dollars, opérait sur un réseau de 13 points de vente et regroupait une centaine de collaborateurs. Avec cette nouvelle acquisition, le Groupe BANK OF AFRICA complète son implantation dans la zone EAC (East African Community) et augmente le périmètre de son réseau d'un 18^e pays.

Evolutions de capital des sociétés du Groupe

Quatre entités du Groupe ont réalisé des augmentations de capital au cours de 2015.

Les points suivants détaillent les modalités de ces évolutions de capital :

- BANK OF AFRICA - KENYA a enregistré une augmentation de capital correspondant à 1 128 958 actions. Le pourcentage d'intérêt passe de 56,90 % en décembre 2014 à 60,39 % en décembre 2015.
- BANK OF AFRICA - UGANDA a procédé à une augmentation de capital social par apport en numéraire avec émission de 11 675 422 titres et d'une réduction de capital d'un montant de 195 398 EUR (annulation de 679 035 titres de la central Holding sur demande de la banque centrale Ougandaise). Le pourcentage d'intérêt passe de 52,66 % en décembre 2014 à 64,07 % en décembre 2015.
- BANK OF AFRICA - TANZANIA a enregistré une augmentation de capital correspondant à 38 697 actions. Le pourcentage d'intérêt passe de 54,96 % en décembre 2014 à 66,43 % en décembre 2015.
- BANK OF AFRICA - MALI a enregistré une augmentation de capital correspondant à 200 000 actions non souscrites par le groupe. Le pourcentage d'intérêt s'en trouve dilué et passe de 78,08 % en décembre 2014 à 63,12 % en décembre 2015.

Outre les augmentations de capital énoncé ci-dessus et dans le cadre de la politique de « décroissement » des participations du groupe, BOA West Africa et BOA GROUPE S.A. ont renforcé leur participation par rachat de titres consolidés auprès des autres filiales du groupe et auprès des minoritaires.

• Rachat de BOA West Africa auprès de :

- BANK OF AFRICA - BENIN : achat de 20 792 actions auprès de BANK OF AFRICA - BURKINA FASO (9 118 actions) et de BANK OF AFRICA - COTE D'IVOIRE (11 674 actions) faisant passer le pourcentage d'intérêt de 52,99 % en décembre 2014 à 54,13 % en décembre 2015.
- BANK OF AFRICA - COTE D'IVOIRE : achat de 39 501 actions auprès de BANK OF AFRICA - BENIN (19 257 actions) et AGORA (20 244 actions) faisant passer le pourcentage d'intérêt de 69,71 % en décembre 2014 à 71,98 % en décembre 2015.

- BANK OF AFRICA – BURKINA FASO : achat de 2 373 actions auprès de BANK OF AFRICA - NIGER (335 actions) et BANK OF AFRICA - MALI (2 038 actions) faisant passer le pourcentage d'intérêt de 55,46 % en décembre 2014 à 55,85 % en décembre 2015.
- BANK OF AFRICA - TOGO : achat de 311 380 actions auprès de BANK OF AFRICA - BENIN (49 000 actions) et AGORA (262 380 actions). Cession au cours du deuxième semestre de 50 000 actions au hors groupe faisant évoluer son pourcentage d'intérêt à 94,44 % en décembre 2015 contre 87,98 % en décembre 2014.
- BANK OF AFRICA - SENEGAL : achat de 21 427 actions auprès de BANK OF AFRICA - BENIN et 2 566 au hors groupe faisant passer son pourcentage d'intérêt à 61,82 % en décembre 2015 contre 60,91 % en décembre 2014.
- BANK OF AFRICA - NIGER : rachat auprès des minoritaires de 15 000 actions faisant évoluer le pourcentage de d'intérêt à 58,12 % en décembre 2015 contre 55,80 % en décembre 2014.

• **Rachat de BOA GROUP S.A. auprès des minoritaires dans les filiales suivantes du Groupe :**

- ATTICA : achat de 219 actions faisant passer le pourcentage d'intérêt à 83,84 % en décembre 2015 contre 75,08 % en décembre 2014.
- BANK OF AFRICA - KENYA : achat de 271 047 actions faisant passer le pourcentage d'intérêt de 56,90 % en décembre 2014 à 60,39 % en décembre 2015.
- BANK OF AFRICA - MADAGASCAR : achat de 236 744 actions faisant passer le pourcentage d'intérêt de 41,25 % en décembre 2014 à 51,66 % en décembre 2015.
- BANK OF AFRICA - MER ROUGE : achat de 35 995 actions auprès de BOA-AFHOI sans variation du pourcentage d'intérêt.
- BANK OF AFRICA - RDC : achat de 6 250 actions auprès de BOA-AFHOI sans variation du pourcentage d'intérêt.
- BANK OF AFRICA - TANZANIA : achat de 36 785 actions auprès de BOA-AFHOI faisant passer le pourcentage d'intérêt de 54,96 % en décembre 2014 à 66,43 % en décembre 2015.

B. Principes de consolidation

Les comptes consolidés sont établis selon les normes actuellement en vigueur au plan international et présentés sous la forme requise pour les banques et établissements financiers. Pour une meilleure visibilité des actionnaires et du fait de la prééminence géographique et économique des entités formant le Groupe à l'origine, la présentation préconisée par le Plan Comptable Bancaire de la zone UMOA (Union Monétaire Ouest Africaine) a été adoptée.

La méthode de l'intégration globale a été appliquée pour les comptes de toutes les filiales dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif, soit par la détention directe ou indirecte de la majorité des droits de vote, soit par la désignation de la majorité des membres des organes d'administration ou de direction

(contrôle effectif). L'intégration globale permet de prendre en compte, après élimination des opérations et résultats internes, l'ensemble des actifs, passifs et éléments du compte de résultat des sociétés concernées, la part des résultats et des capitaux propres revenant aux sociétés du Groupe (« Part du Groupe ») étant distinguée de celle relative aux intérêts des autres actionnaires (« intérêts minoritaires »).

La mise en équivalence est appliquée pour les sociétés associées dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement une influence notable. Cette méthode est également retenue, hormis les holdings et AFH SERVICES, pour les filiales dont la nature de l'activité et les règles d'établissement des comptes sociaux diffèrent de celles des banques et établissements financiers. La mise en équivalence consiste à substituer à la valeur comptable des titres possédés le montant de la part qu'ils représentent dans les capitaux propres de la société associée, y compris les résultats de l'exercice.

Au 31 décembre 2015, aucune société du Groupe n'a été consolidée par intégration proportionnelle.

La liste des sociétés incluses au périmètre de consolidation au 31 décembre 2015 figure à la Note 2. La méthode de consolidation appliquée à chaque filiale y est précisée.

Le résultat des sociétés acquises (ou cédées) en cours d'exercice est retenu dans le compte de résultat consolidé pour la période postérieure à la date d'acquisition (ou antérieure à la date de cession).

Toutes les transactions significatives entre les sociétés intégrées, ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé (y compris les dividendes) sont éliminés.

L'écart de première consolidation constaté à l'occasion d'une prise de participation, est la différence entre le prix d'acquisition et la quote-part de capitaux propres retraités de la société à la date de l'acquisition. Conformément aux recommandations des organismes internationaux, cette différence est généralement affectée aux postes dédiés du bilan consolidé, et la partie résiduelle non affectée est portée à la rubrique « Écart d'acquisition » à l'actif du bilan consolidé lorsque l'écart est positif.

Les écarts d'acquisition positifs sont amortis sur une durée de 10 ans et selon un plan qui reflète aussi raisonnablement que possible les hypothèses retenues, les objectifs fixés et les perspectives envisagées au moment de l'acquisition.

Si ces différents facteurs venaient à être remis en cause par rapport aux prévisions initiales, les écarts d'acquisition concernés font l'objet de réductions, au-delà des amortissements prévus par le plan.

Les écarts d'acquisition négatifs sont inscrits au passif du bilan consolidé et sont repris en résultat suivant des modalités comparables à celles décrites ci-dessus.

C. Principe d'arrêté des comptes

Les sociétés sont consolidées sur la base des comptes arrêtés au 31 décembre 2015. Ces comptes sont retraités, le cas échéant, en harmonisation avec les principes comptables du Groupe.

D. Conversion des devises

Les comptes de la Société mère BOA GROUP S.A. ainsi que ceux de AFH-SERVICES LTD, AFH-OCEAN INDIEN et BOA-FRANCE sont tenus en Euro. Les autres devises utilisées pour la comptabilité des sociétés du périmètre de consolidation sont les suivantes :

- le Franc CFA (XOF),
- le Franc Rwandais (RWF),
- l'Ariary Malgache (MGA),
- le Shilling Kenyan (KES),
- le Shilling Ougandais (UGX),
- le Shilling Tanzanien (TZS),
- le Franc Burundais (BIF),
- le Franc Congolais (CDF),
- le Franc Djiboutien (DJF),
- le Cedi Ghanéen (GHS).
- le Dirham Marocain (MAD)

Le bilan consolidé, le compte de résultat consolidé et les éléments chiffrés indiqués dans l'annexe aux comptes consolidés sont exprimés en Euro. Les éléments d'actif et de passif envers les tiers à l'exception des capitaux propres sont convertis au taux de clôture au 31 décembre 2015.

Les capitaux propres sont convertis au taux historique. Les comptes de résultat ont été convertis au taux de clôture au 31 décembre 2015 en raison de la différence non significative observée après application des taux moyens des devises respectives.

E. Fonds pour Risques Bancaires Généraux (FRBG)

Conformément à la méthode d'évaluation définie par la Direction des Participations du Groupe, la provision pour Risques Bancaires Généraux est calculée dans les banques, proportionnellement à la totalité des engagements nets par trésorerie et par signature de la clientèle en dehors des cautions. Les engagements sur les entreprises des secteurs public et parapublic et ceux couverts par un nantissement de dépôt à terme ou par une garantie bancaire à première demande sont exclus de la base de calcul.

Un taux évolutif est appliqué à la base définie ci-avant dans les banques qui calculent cette provision avec un objectif de 7 %.

Les provisions constituées dans les comptes sociaux des entités du Groupe ont un caractère de réserve. Elles ont été intégrées aux réserves de consolidation.

F. Opérations de crédit-bail

Les opérations de crédit-bail, de location avec option d'achat et de location-vente sont portées au bilan pour leurs encours financiers en substitution des encours déterminés d'après la comptabilité sociale. La réserve latente est enregistrée dans les réserves consolidées pour un montant net des impôts différés.

G. Immobilisations incorporelles

Les fonds commerciaux, licences, brevets et droits au bail acquis sont enregistrés au coût d'achat. Les fonds commerciaux ne sont pas amortis. Les autres immobilisations incorporelles sont amorties linéairement en fonction de leurs durées de vie économique estimées.

H. Immobilisations corporelles

Les terrains, bâtiments et équipements sont évalués au coût de revient d'origine. Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire, en fonction des durées d'utilisation estimées des biens.

I. Titres de participation

Les titres de participation comprennent les « Immobilisations financières » et les « Immobilisations financières mises en équivalence ».

Le poste « Immobilisations financières » comprend les titres de participation des sociétés non consolidées. Il correspond au coût d'achat des titres des sociétés non consolidées, sous déduction des provisions pour dépréciation pratiquées en cas de sous valeur résultant de l'évaluation de la quote-part de la dernière situation nette connue des participations concernées.

Le poste « Immobilisations financières mises en équivalence » correspond à la quote-part de la situation nette des sociétés mises en équivalence.

J. Impôts différés

Des impôts différés sont constatés sur les différences temporelles entre la base imposable et le résultat comptable. Celles-ci comprennent notamment l'élimination des écritures constatées dans les comptes individuels en application des options fiscales ainsi que les retraitements en application des principes comptables entrant dans l'établissement des comptes consolidés. L'impôt différé est déterminé sur la base des taux d'impôt et des réglementations fiscales qui ont été adoptés à la date de clôture du bilan ou en utilisant les taux d'imposition dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel les impôts différés passifs seront réglés.

Des actifs d'impôts différés ne sont inscrits au bilan que dans la mesure où la société concernée possède l'assurance raisonnable de les récupérer au cours des années ultérieures.

Les impôts différés actifs sont présentés sous la rubrique « autres actifs » et les impôts différés passifs sous la rubrique « autres passifs ».

K. Engagements de retraite

Les engagements correspondant aux droits acquis par le personnel en matière de retraite sont déterminés en fonction de la législation du pays d'implantation de chaque filiale. Les provisions ainsi déterminées ne font pas l'objet d'actualisation. Elles ont été enregistrées en consolidation sur cette base.

Les engagements de retraite des sociétés du Groupe qui ont externalisés ce service auprès de sociétés d'assurances ne font pas l'objet d'une comptabilisation dans les comptes consolidés, la charge correspondant à la prime d'assurance payée étant contenue dans les comptes individuels respectifs.

L. Comparabilité d'un exercice à l'autre

Les comptes consolidés du Groupe BOA au 31 décembre 2015 ont été réalisés selon des méthodes similaires à celles retenues pour l'établissement des comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2014 présentés en comparaison.

La méthode de consolidation applicable à chaque filiale a été déterminée non seulement en fonction du pourcentage de contrôle du Groupe mais aussi en fonction des critères de « contrôle effectif ».

GROUPE BANK OF AFRICA

www.bank-of-africa.net

Banques du Réseau BANK OF AFRICA*

BÉNIN

Avenue Jean-Paul II - 08 BP 0879 - Cotonou - Bénin
Tél : (229) 21 31 32 28 - Fax : (229) 21 31 31 17
@ : <information@bankofafrica.net>
www.boabenin.com

BURKINA FASO

770, Av. du Président Aboubakar Sangoulé Lamizana
01 BP 1319 - Ouagadougou 01 - Burkina Faso
Tél : (226) 25 30 88 70 à 73 - Fax : (226) 25 30 88 74
@ : <information@boaburkinafaso.com>
www.boaburkinafaso.com

CÔTE D'IVOIRE

Abidjan Plateau, Angle Av. Terrasson de Fougères
et Rue Gourgas - 01 BP 4132 - Abidjan 01 - Côte d'Ivoire
Tél : (225) 20 30 34 00 - Fax : (225) 20 30 34 01
@ : <information@boacoteivoire.com>
www.boacoteivoire.com

DJIBOUTI

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

ÉTHIOPIE

Bureau de représentation à Addis Abeba
Sub City, Bole - District : 03 - Addis Abeba - Éthiopie
Tél : (251) 11 661 25 06
@ : <boarepoaa@gmail.com>

GHANA

C131/3, Farrar Avenue - Adabraka - P.O. Box C1541
Cantonments - Accra - Ghana
Tél : (233) 302 24 9690 - Fax : (233) 302 24 9697
@ : <enquiries@boaghana.com>
www.boaghana.com

KENYA

Reinsurance Plaza - Taifa Road - P.O. Box 69562
00400 - Nairobi - Kenya
Tél : (254) 20 327 5000 / 221 11 75
Fax : (254) 20 221 41 66
@ : <yoursay@boakenya.com>
www.boakenya.com

MADAGASCAR

2, Place de l'Indépendance
BP 183 - Antananarivo 101 - Madagascar
Tél : (261) 20 22 391 00 - Fax : (261) 20 22 294 08
@ : <information@boa.mg> • www.boa.mg

MALI

418, Avenue de la Marne - BP 2249 - Bozola
Bamako - Mali
Tél : (223) 20 70 05 00 - Fax : (223) 20 70 05 60
@ : <information@boamali.com> • www.boamali.com

NIGER

Immeuble BANK OF AFRICA
Rue du Gawèye - BP 10973 - Niamey - Niger
Tél : (227) 20 73 36 20 / 21 / 20 73 32 46
Fax : (227) 20 73 38 18
@ : <information@boaniger.com> • www.boaniger.com

UGANDA

BANK OF AFRICA House - Plot 45, Jinja Road
P.O. Box 2750 - Kampala - Uganda
Tél : (256) 414 302001 - Fax : (256) 414 230902
@ : <boa@boa-uganda.com> • www.boauganda.com

RDC

22, Avenue des Aviateurs - BP 7119 Kin1
Kinshasa-Gombe, République Démocratique du Congo
Tél : (243) 99 300 46 00
@ : <infos@boa-rdc.com> • www.boa-rdc.com

RWANDA

KN 2 Nyarugange, Chic Complex
P.O. Box: 265, Kigali
Tél : (250) 787 468 010
@ : <Info@boarwanda.com>
www.boarwanda.com

SÉNÉGAL

Immeuble Elan - Route de Ngor, Zone 12
Quartier des Almadies - Dakar - Sénégal
Tél : (221) 33 865 64 67 - Fax : (221) 33 820 42 83
@ : <information@boasenegal.com>
www.boasenegal.com

TANZANIE

NDC Development House, Ohio Street / Kivukoni Front
P.O. Box 3054 - Dar es Salaam - Tanzania
Tél : (255) 22 211 01 04 / 211 12 90
Fax : (255) 22 211 37 40
@ : <boa@boatanzania.com>
www.boatanzania.com

TOGO

Boulevard de la République - BP 229 - Lomé - Togo
Tél : (228) 22 53 62 62
@ : <information@boatogo.com>
www.boatogo.com

BANQUE DE CRÉDIT DE BUJUMBURA (BCB)

Mairie de Bujumbura - Boulevard Patrice Lumumba
BP 300 - Bujumbura - Burundi
Tél : (257) 22 20 11 11 - Fax : (257) 22 20 11 15
@ : <info@bcb.bi> • www.bcb.bi

BANQUE DE L'HABITAT DU BÉNIN (BHB)

Boulevard de France - 01 BP 6555 - Cotonou - Bénin
Tél : (229) 21 31 24 25 - Fax : (229) 21 31 24 60
@ : <sechhb@intnet.bj>
www.banque-habitat-benin.com

Filiales du Groupe*

AGORA

Angle Av. Terrasson de Fougères et Rue Gourgas
01 BP 4132 - Abidjan 01 - Côte d'Ivoire

ATTICA

Angle Av. Terrasson de Fougères et Rue Gourgas
01 BP 4132 - Abidjan 01 - Côte d'Ivoire

BOA-FRANCE

6, Rue Cambacères - 75008 Paris - France
Tél : (33) 1 42 96 11 40
Fax : (33) 1 42 96 11 68
@ : <info@boafrance.com>
www.boafrance.com

Bureau de représentation à Paris*

GIE GROUPE BANK OF AFRICA

6, Rue Cambacères - 75008 Paris - France
Tel : (33) 1 42 96 36 11 - Fax : (33) 1 42 96 11 68
Mobile : (33) 6 84 33 79 39
@ : information@boa-gie.com

* Contacts au 31/06/2016.