

# MER ROUGE

RAPPORT ANNUEL - ANNUAL REPORT

# 2013



**BANK OF AFRICA**

Groupe BMCE BANK



# SOMMAIRE

## TABLE OF CONTENTS

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

## RAPPORT D'ACTIVITÉ

### ACTIVITY REPORT

- 8-11 **Le mot du Président Directeur Général**  
*Comments from the Chairman and MD*
- 12 **Faits marquants 2013**  
*Highlights 2013*
- 13 **Chiffres-clés au 31/12/2013**  
*Key figures on 31/12/2013*
- 14-15 **Engagements citoyens de la Banque**  
*French only*
- 16 **Conseil d'Administration, Capital**  
*Board of Directors, Capital*
- 17-28 **Rapport du Conseil d'Administration**  
*Report by the Board of Directors*
- 29-32 **Rapports des Commissaires aux Comptes**
- 29-30 **Rapport Général** *French only*
- 31-32 **Rapport Spécial** *French only*
- 33-39 **Bilan et Compte de Résultat**  
*Balance sheet and Income statement*
- 40-41 **Résolutions**  
*Resolutions*
- 42-51 **Annexes**  
*French only*

## MESSAGE FROM THE CEO OF BOA GROUP

The BANK OF AFRICA Group's 2013 financial year was highlighted mainly by the following five objectives:

- continue its external growth,
- improve its operating structure,
- launch a vast plan to strengthen its risk control,
- expand its sales & marketing set up,
- continue to enhance its financial results.

The BANK OF AFRICA Group's development was reflected in 2013 by the opening of a subsidiary in Togo.

Meanwhile, the Group's institutionalisation continued with an expansion in its Central Departments at head office.

With the same determination of more precision-based management, a major project for redefining Risk management was launched in synergy with the BMCE Bank Group, our majority shareholder. In the same light, a system of environmental and social management was set up in this same area.

The restructuring of our sales & marketing organisation and the implementation of our business model were maintained and extended to our corporate clients and English-speaking subsidiaries.

As for financial results, the progress made in 2012 continued in 2013, as seen in the following data.

Customer deposits reached 3.4 billion euros, a 7.2% increase driven mainly by an increase in the number of accounts, which exceeded the 2 million mark in May 2014.

Outstanding customer loans came to 2.5 billion euros, a 13.4% increase.

Total assets rose by 9.7% to 4.8 billion euros at end-2013.

Net Banking Income (NBI) improved by 10.2% to 320.6 million euros.

Consolidated net profit rose slightly, by 1% from 56.2 million euros in 2012 to 56.7 million euros, due to a large provision made on a file in a WAEMU BOA. Without this provision, net income rose by about 16%, thus reflecting the Group's dynamism.

In 2014, we will maintain and strengthen our policy, which reconciles commercial development and structural reinforcement within the framework of our 2013-2015 Three-Year Development Plan. The final objective is to reinforce our participation in financing national economies and to increase the involvement of African citizens in the economic and social life of their countries.

I thank all our customers for their trust in us, the BANK OF AFRICA staff for their unfailing commitment, and our shareholders for their steadfast support, particularly our majority shareholder, BMCE Bank.

**Mohamed BENNANI**

BOA GROUP S.A. Chairman & CEO

## LE MOT DU PDG DE BOA GROUP



L'exercice 2013 du Groupe BANK OF AFRICA est principalement caractérisé par cinq points :

- la poursuite de son développement externe,
- l'amélioration de sa structure opérationnelle,
- le lancement d'un vaste chantier visant à un meilleur contrôle de ses risques,
- le renforcement de son organisation commerciale,
- et des résultats toujours en hausse.

Le développement du Groupe BANK OF AFRICA s'est traduit en 2013 par l'ouverture d'une nouvelle banque au Togo.

Parallèlement, l'institutionnalisation du Groupe s'est poursuivie, par le renforcement des Directions Centrales qui pilotent celui-ci.

Avec la même volonté d'un pilotage plus précis, un important chantier de redéfinition de la filière Risques a été lancé en synergie avec le Groupe BMCE Bank, notre actionnaire majoritaire de référence.

Dans le même esprit, un système de gestion environnementale et sociale a été mis en place sur cette même filière.

La restructuration de notre organisation commerciale et l'implantation de notre « business model » ont été maintenus et élargis à notre clientèle entreprise et à nos filiales anglophones.

En ce qui concerne les résultats financiers, la progression notée en 2012 a perduré en 2013, comme le montrent les données suivantes.

Le volume des dépôts de clientèle atteint 3,4 milliards d'euros, augmentant ainsi de 7,2 %, grâce notamment à une augmentation du nombre de comptes qui a permis de franchir la barre des 2 millions de comptes en mai 2014.

L'encours des créances sur la clientèle s'élève à 2,5 milliards d'euros, soit une hausse de 13,4 %.

Le total bilan, avec 4,8 milliards d'euros fin 2013, connaît une évolution annuelle de 9,7 %.

Le Produit Net Bancaire (PNB) croît de 10,2 % et atteint 320,6 millions d'euros.

Le résultat net consolidé s'établit à 56,7 millions d'euros contre 56,2 millions d'euros en 2012, soit une hausse réduite à 1 %. Cette modeste évolution est due à une importante provision sur un seul dossier dans l'une des BOA de l'UEMOA. Si l'on neutralise cette provision, le résultat net a augmenté d'environ 16 %, traduisant ainsi plus fidèlement le dynamisme du Groupe.

L'année 2014 verra la poursuite et le renforcement de notre politique qui concilie développement et renforcement structurel comme commercial, régie par notre Plan Triennal de Développement 2013-2015, avec pour objectif final une participation toujours plus forte dans le financement des économies nationales et une intégration toujours plus concrète du citoyen africain dans la vie économique et sociale de son pays.

Je remercie l'ensemble des clients pour leur confiance, les équipes BANK OF AFRICA pour leur engagement constant, nos actionnaires pour leur soutien permanent, et en particulier notre actionnaire principal, BMCE Bank.

**Mohamed BENNANI**

Président Directeur Général de BOA GROUP S.A.

# PLUS DE 30 ANS DE CROISSANCE ET D'EXPANSION

## OVER 30 YEARS OF GROWTH AND EXPANSION

### RÉSEAU BANCAIRE\*

BANKING NETWORK\*

#### 1983 BANK OF AFRICA – MALI

15 Agences et 1 Centre d'Affaires à Bamako.  
10 Agences régionales et 20 Bureaux de proximité.

#### 1990 BANK OF AFRICA – BÉNIN

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

#### 1994 BANK OF AFRICA – NIGER

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

11 Agences à Niamey.  
8 Agences régionales.

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

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

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

#### 1998 BANK OF AFRICA – BURKINA FASO

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

#### 1999 BANK OF AFRICA – MADAGASCAR

Créée en 1989 : BANKIN'NY TANTSAHA MPAMOKATRA (BTM) / Banque nationale pour le développement rural.  
Intégrée au Réseau BOA en 1999.

21 Agences et 1 Centre d'Affaires à Antananarivo.  
59 Agences régionales.

#### 2001 BANK OF AFRICA – SÉNÉGAL

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

#### 2004 BANQUE DE L'HABITAT DU BÉNIN

2 Agences à Cotonou.

#### 2004 BANK OF AFRICA – KENYA

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

15 Agences et 1 Centre d'Affaires à Nairobi.  
15 Agences régionales, 1 Centre d'Affaires à Mombasa.

#### 2006 BANK OF AFRICA – UGANDA

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

20 Agences à Kampala.  
13 Agences régionales.

#### 2007 BANK OF AFRICA – TANZANIA

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

10 Agences à Dar es Salaam.  
9 Agences régionales.

#### 2008 BANQUE DE CRÉDIT DE BUJUMBURA

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

8 Agences, 1 Centre d'Affaires et 5 Guichets à Bujumbura.  
12 Agences et 1 Guichet en province.

#### 2010 BANK OF AFRICA – RDC

7 Agences à Kinshasa.  
1 Agence régionale.

#### 2010 BANK OF AFRICA – MER ROUGE

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

4 Agences et 1 Guichet à Djibouti.  
1 Bureau de représentation à Addis Abeba en Éthiopie.

#### 2011 BANK OF AFRICA – GHANA

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

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

#### 2013 BANK OF AFRICA – TOGO

3 Agences à Lomé.

## FILIALES\*

SUBSIDIARIES\*

### 1997 ACTIBOURSE

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

### 2002 AÏSSA

Siège social à Cotonou.

### 2002 AGORA

Siège social à Abidjan.

### 2004 ATTICA

Siège social à Abidjan.

### 2009 BOA-ASSET MANAGEMENT

Siège social à Abidjan.

### 2010 BOA-FRANCE

4 Agences à Paris.  
1 Agence à Marseille.

## AUTRES STRUCTURES\*

OTHER ENTITIES\*

### 1999 FONDATION BANK OF AFRICA

BANK OF AFRICA FOUNDATION

Siège social à Bamako.  
Présente dans 11 pays du Groupe.

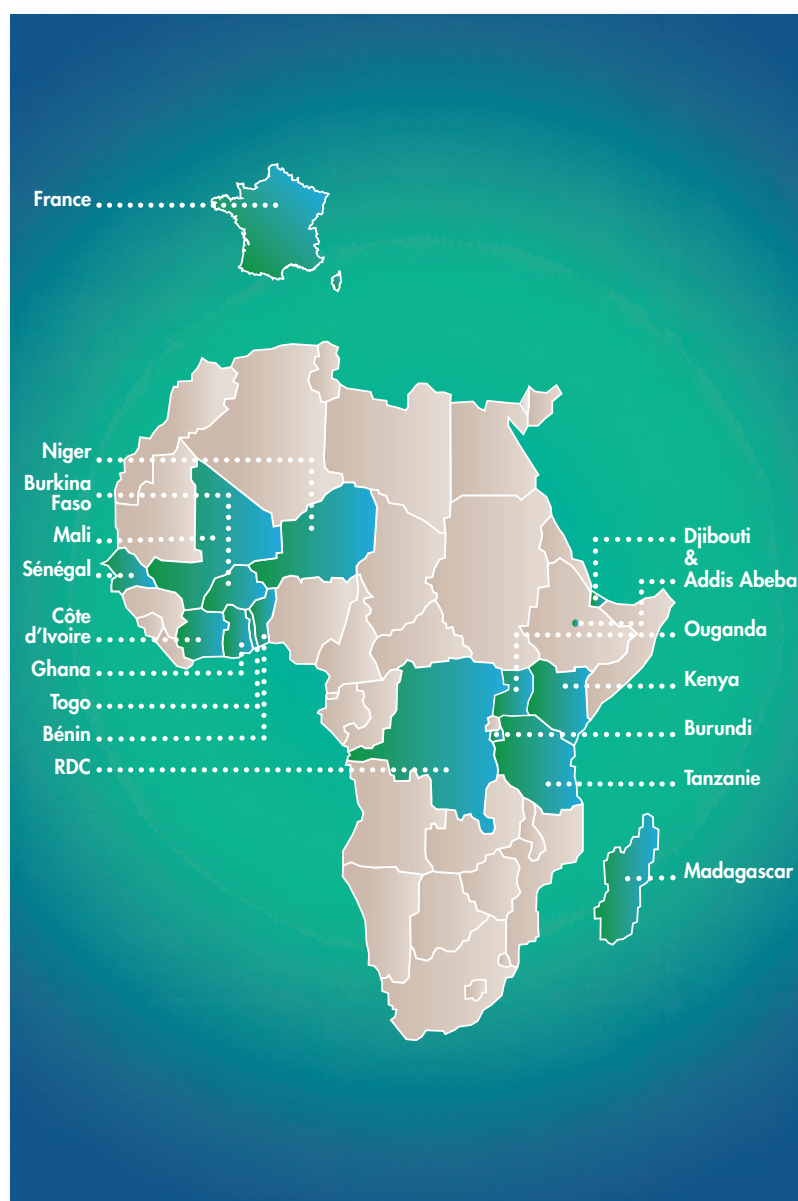
### 2000 GIE GROUPE BOA

BOA GROUP EIG

Siège social à Paris.

(\*) Réseau BANK OF AFRICA au 31/3/2014.

(\*) BANK OF AFRICA Network at 31/3/2014.



Créée en	<i>Created in</i>
Intégrée au Réseau BOA	<i>Integrated into BOA Network</i>
Siège social	<i>Head Office</i>
Agence	<i>Branch</i>
Agence régionale	<i>Regional Branch</i>
Centre d'Affaires	<i>Business Centre</i>
Bureau de proximité	<i>Local Branch</i>
Bureau de liaison	<i>Liaison Office</i>
Guichet	<i>Counter</i>
Guichet portuaire	<i>Port Branch</i>
Présente dans 11 pays du Groupe.	<i>Presence in 11 countries where the Group operates.</i>

# PLUS DE 30 ANS D'EXPÉRIENCE AU SERVICE DES CLIENTS

OVER 30 YEARS OF EXPERIENCE SERVING CUSTOMERS

## UN RÉSEAU PUISSANT\*

---

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

Environ 430 sites d'exploitation et de production dédiés, sur 17 pays.

Un parc de Guichets Automatiques Bancaires et de Terminaux de Paiement Électronique, d'environ 600 unités, en expansion continue.

Près de 1 800 000 comptes bancaires.

## A STRONG NETWORK\*

---

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

*About 430 dedicated operating and service support offices in 17 countries.*

*A continuously expanding base of Automated Teller Machines and Electronic Payment Terminals, numbering around 600.*

*Close to 1,800,000 bank accounts.*

## UNE OFFRE ÉTENDUE ET DIVERSIFIÉE

---

Une gamme complète de produits bancaires et financiers.

Une offre attractive en matière de bancassurance.

Des solutions adaptées à tous les problèmes de financement.

Une ingénierie financière performante.

## A WIDE AND VARIED OFFER

---

*Full range of banking and financial services.*

*An attractive range of bank insurance products.*

*Tailored solutions for all financing issues.*

*Successful financial engineering.*

## UN PARTENAIRE BANQUIER DE RÉFÉRENCE, BMCE BANK,

---

appartenant à un grand groupe financier marocain, FinanceCom.

## A LEADING BANKING PARTNER, BMCE BANK,

---

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

## DES PARTENAIRES STRATÉGIQUES, DONT :

---

PROPARCO,

SOCIÉTÉ FINANCIÈRE INTERNATIONALE (SFI - GROUPE BANQUE MONDIALE),

BANQUE OUEST AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT (BOAD),

SOCIÉTÉ FINANCIÈRE NÉERLANDAISE POUR LE DÉVELOPPEMENT (FMO),

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

et le fonds d'investissement AUREOS.

## STRATEGIC PARTNERS, INCLUDING:

---

*PROPARCO,*

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

*WEST AFRICAN DEVELOPMENT BANK (BOAD),*

*NETHERLANDS DEVELOPMENT FINANCE COMPANY (FMO),*

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

*and investment fund AUREOS.*

## UNE EXPÉRIENCE AFRICAINE UNIQUE

---

Un développement continu depuis plus de 30 ans.

## UNIQUE EXPERIENCE IN AFRICA

---

*Continuous development for over 30 years.*

## LES ENGAGEMENTS DU GROUPE

### THE COMMITMENTS OF THE GROUP

- ▶ **QUALITÉ** du service offert à la clientèle
- ▶ **DYNAMISME** et disponibilité des équipes
- ▶ **SOLIDITÉ** financière
- ▶ **COHÉSION** du réseau
- ▶ **DIVERSITÉ** des financements proposés
- ▶ **EXPERTISE** en ingénierie financière
- ▶ **PUISSANCE** des partenaires

- ▶ *Quality of customer service*
- ▶ *Dynamic, accessible staff*
- ▶ *Financial solidity*
- ▶ *Cohesive network*
- ▶ *Wide range of financing solutions*
- ▶ *Expertise in financial engineering*
- ▶ *Strong partners*

CA GROUPE 2013\* :

**493,7**

MILLIONS D'EUROS

GROUP TURNOVER 2013\*:

**493.7** MILLION EUROS

(\*) Chiffres au 30/4/2014.

(\*) Figures at 30/4/2014.

# PRODUITS & SERVICES DISPONIBLES À LA BOA-MER ROUGE



## COMPTES

Compte Chèque  
Compte Devises  
Compte Élite

## ÉPARGNE

Bons de Caisse  
Compte Épargne  
Dépôt à Terme  
Plan Épargne Ambition

## SERVICES FINANCIERS PAR MOBILE

B-Web Smart

## MONÉTIQUE

Carte VISA SELECT  
Carte VISA ELECTRON Univers  
Carte VISA ELECTRON Essentiel  
Carte LION

## MULTIMÉDIA

B-Web Pro  
B-Web Perso

## PRÊTS

Avance  
Avance Revolving  
Avance RAMADAN  
Découvert Autorisé (Automatique)  
Prêt Consommation  
Prêt Équipement  
Prêt Immobilier « Prêt Ma Maison »  
Prêt Personnel  
Prêt Première Installation  
Prêt Rechargeable  
Prêt Scolarité « Prêt Tous à l'École »  
Prêt Véhicule « Prêt Ma Voiture »

## TRANSFERTS & CHANGE

BOA Express  
Change Manuel

## ENTREPRISES

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



# RAPPORT D'ACTIVITÉ

ACTIVITY REPORT



**Abdelali NADIFI**  
Président Directeur Général  
*Chairman and Managing Director*



**Khalid MOUNTASSIR**  
Directeur Général Adjoint  
*Deputy Managing Director*

© BOA

# LE MOT DU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

## COMMENTS FROM THE CHAIRMAN AND MANAGING DIRECTOR

Le contexte mondial et local a été marqué par une légère amélioration de l'activité économique sur l'exercice 2013.

Dans un environnement très concurrentiel caractérisé par la présence de 11 banques à Djibouti, la stratégie adoptée a commencé à donner de bons résultats et les ressources de la Banque ont évolué de 2 768 millions de DJF entre fin 2012 et fin 2013, soit + 4,82 %, passant respectivement de 57 399 millions de DJF à 60 167 millions de DJF.

Par ailleurs, les encours de crédit à la clientèle ont été en nette progression sur l'année 2013, avec un volume de 17 539 millions de DJF en fin d'exercice 2013.

Comparativement à l'exercice 2012 (15 710 millions de DJF à fin 2012), le taux de progression est de 11,64 % (1 829 millions de DJF en valeur absolue).

Il en est de même pour les engagements hors bilan qui enregistrent au 31 décembre 2013 un total de 9 295 millions de DJF contre 6 414 millions de DJF au 31 décembre 2012, soit une évolution de 44,91 %.

En revanche, les placements en trésorerie se sont accrus de 4 465 millions de DJF entre 2012 et 2013 passant de 44 237 millions de DJF à 48 702 millions de DJF ; cette évolution a impacté positivement les résultats de la Banque.

En termes de rentabilité, le bénéfice net de l'exercice 2013 ressort à 1 013 millions de DJF contre 748 millions de DJF pour 2012, ce qui représente une progression de 35,4 %.

Les trois principales sources de PNB ont connu une évolution positive en 2013 :

- la Marge Nette d'Intérêt (MNI), boostée par l'amélioration des taux de rendement de nos placements de trésorerie, progresse de 10 %.

*The global and local environment was highlighted by a slight improvement in economic activity in 2013.*

*In a highly competitive environment featuring 11 banks in Djibouti, the Bank's strategy began to produce good results, and its resources expanded by 4.82% (DJF 2,768 million), from DJF 57,399 million at end-2012 to DJF 60,167 at end-2013.*

*Meanwhile, outstanding customer loans rose sharply to a volume of DJF 17,539 million at the end of 2013.*

*Compared to fiscal year 2012 (DJF 15,710 million at end-2012), the rate of increase was 11.64% (DJF 1,829 million in absolute value).*

*Similarly, off-balance sheet commitments expanded by 44.91%, to a total of DJF 9,295 million at 31 December 2013 from DJF 6,414 million at 31 December 2012.*

*However, cash investments expanded by DJF 4,465 million from DJF 44,237 million in 2012 to DJF 48,702 million in 2013, which had a positive impact on the Bank's results.*

*In terms of profitability, net income rose by 35.4% in fiscal year 2013 to DJF 1,013 million from DJF 748 million in 2012.*

*The three main sources of NBI improved in 2013:*

- the Net Interest Margin (NIM), boosted by improved returns on our cash investments, rose by 10%.*

*In 2013, the Bank opted to diversify its investments at attractive rates, which led to a robust 38%*

En 2013, la Banque a opté pour la diversification de ses placements à des taux intéressants, ce qui a permis une nette augmentation des produits d'intérêts sur opérations de trésorerie interbancaires de 38 % par rapport à 2012.

La marge d'intérêts sur les emplois nets de trésorerie contribue à cette augmentation de la MNI avec une progression de 38 %, alors que la marge d'intérêts sur les opérations clientèle régresse de 4,53 %.

- le volume des commissions nettes progresse quant à lui de 39,32 % en 2013.

- le résultat de change a, en revanche, régressé de 5,53 %.

Les charges de fonctionnement ont été relativement bien maîtrisées avec une évolution de 9 %, leur volume ayant atteint 1 756 millions de DJF en 2013 contre 1 599 millions de DJF en 2012.

L'importance des investissements réalisés courant 2012 et 2013 notamment dans l'outil informatique a eu un impact sur l'évolution des dotations aux amortissements qui enregistrent à fin 2013 un montant de 183 millions de DJF contre 131 millions de DJF au 31 décembre 2012.

L'année 2013 a aussi été marquée par la réalisation d'un important investissement consistant en la réhabilitation de la terrasse du Siège de la Banque pour un coût global de 45 millions de DJF.

Le coût net du risque connaît quant à lui une baisse de 87 millions de DJF avec un niveau de 200 millions de DJF en 2013, contre 287 millions de DJF en 2012.

Le résultat courant avant impôt reste néanmoins en forte hausse également, avec un montant de 1 318 millions de DJF en 2013 contre 1 016 millions de DJF en 2012, soit 29,7 %.

*increase in interest on interbank treasury operations vs. 2012.*

*The interest margin on net treasury investments boosted this increase in NIM, with a 38% increase, whereas the interest margin on customer transactions rose by 4.53%.*

*- the volume of net commissions increased by 39.32% in 2013.*

*- however, the result on currency transactions declined by 5.53%.*

*Operating expense were relatively under control, rising by 9% in volume, to DJF 1,756 million in 2013 from DJF 1,599 million in 2012.*

*Extensive investments made in 2012 and 2013, particularly in information technology, had an impact on depreciation, which rose to DJF 183 million at end-2013 from DJF 131 million at 31 December 2012.*

*2013 was also highlighted by a major investment to renovate the terrace of the Bank's headquarters at a total cost of DJF 45 million.*

*The net cost of risk shrank by DJF 87 million to DJF 200 million in 2013 from DJF 287 million in 2012.*

*Pre-tax current profit nonetheless also surged by 29.7%, to DJF 1,318 million in 2013 from DJF 1,016 million in 2012.*

*So the apparent increase in 2013 net income, 35.4%, is fundamentally greater and points to a satisfactory outlook for profitability in the future.*

La hausse apparente du résultat net en 2013, soit 35,4 %, est donc fondamentalement plus importante et laisse augurer des perspectives de rentabilité satisfaisantes pour l'avenir.

Pour renforcer la structure financière de la Banque, il a été décidé par le Conseil d'Administration de ne pas distribuer les bénéfices réalisés en 2013, et de les affecter en report à nouveau, ce qui témoigne du soutien fort et constant du Top Management de la Banque.

Il ressort de ce qui précède qu'après la période de transition, la stratégie adoptée a donné de bons résultats et l'agressivité commerciale est au rendez vous.

L'adhésion du personnel à cette stratégie est le facteur clé de cette réussite. L'effort fourni a été appréciable, et le personnel mérite d'être félicité pour son effort durant l'exercice 2013.

Après avoir élaboré un diagnostic sur la situation de la Banque au sein du marché, un plan stratégique portant sur la période 2013-2015 a été établi en fin d'année 2012 et adopté par le Conseil d'Administration.

Au vu de la situation de la Banque à fin 2013, la ligne directrice de ce plan à 3 ans ne pouvait être que la relance commerciale, avec, en ligne de mire, deux objectifs principaux :

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

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

- un développement du réseau d'agences de proximité à Djibouti ville et proche périphérie dans un premier temps, avec une extension possible dans au moins deux villes de province dans un second temps;

*To enhance the Bank's financial structure, the Board of Directors decided not to pay out earnings generated in 2013 and to carry them over, which reflects the Bank's top management's strong and steadfast support.*

*In light of the above, after the transition period, the Bank's strategy has produced good results, as has marketing aggressiveness.*

*The Bank's personnel have taken this strategy on board and that has been the key to its success. The personnel deserves to be congratulated for the considerable effort it made during fiscal year 2013.*

*After a diagnosis of the Bank's situation on its market, a strategic plan covering the 2013-2015 period was established in late 2012 and adopted by the Board of Directors.*

*In light of the Bank's situation at the end of 2013, the main guideline of this three-year plan was clearly a marketing push, with two main objectives:*

- to position itself more on the retail market as a new source of growth;*
- to enhance our leadership on the Corporate market.*

*For this purpose, the Bank has planned the following:*

- the development of a network of branches in Djibouti City and its near suburbs at first, with an extension possible in at least two other cities at a later stage;*
- an expansion in the range of products offered to retail customers;*

- un enrichissement de la gamme de produits offerts à la clientèle de particuliers ;

- la création d'un véritable Centre d'Affaires destiné exclusivement à la clientèle Corporate ;

- des actions continues de formation, afin d'améliorer le professionnalisme des équipes et la qualité du service offert à la clientèle.

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

**Abdelali NADIFI**

Président Directeur Général

*- the creation of a true Business Centre meant exclusively for corporate clients;*

*- ongoing training initiatives in order to enhance the teams' professionalism and the quality of service offered to customers.*

*This marketing push is also expected to come with an enhancement in productivity and management of credit risk.*

***Abdelali NADIFI***

*Chairman and Managing Director*

# FAITS MARQUANTS 2013

## HIGHLIGHTS 2013

### AVRIL

Lancement des produits B-Web Pro et B-Web Perso.

### APRIL

Launch of "B-Web Pro" and "B-Web Perso" products.

### MAI

Participation aux Rencontres BANK OF AFRICA 2013 pour les Cadres du Groupe à Dakar, au Sénégal.

### MAY

Participation in the 2013 BANK OF AFRICA network management meetings, in Dakar, Senegal.

### SEPTEMBRE

Ouverture de l'Agence de Balbala à Djibouti, agence située au quartier Balbala à l'ouest de la ville.

### SEPTEMBER

Opening of the Balbala Branch, in Djibouti, in Balbala district, west of the capital.

### OCTOBRE

Participation aux Rencontres BANK OF AFRICA 2013 pour les Administrateurs du Groupe à Fès, au Maroc.

### OCTOBER

Participation in the 2013 BANK OF AFRICA Directors meetings, in Fes, Morocco.

### NOVEMBRE

Participation au Second Sommet de la Finance Islamique, organisé à Djibouti.

### NOVEMBER

Participation in the Second Summit on Islamic Finance, in Djibouti.

Participation à l'élaboration d'un Computer Emergency Response Team (CERT), centre d'alerte et de réaction aux attaques informatiques à Djibouti.

Participation in setting up a Computer Emergency Response Team (CERT), which is an IT attack alert and reaction centre, in Djibouti.



# CHIFFRES CLÉS AU 31/12/2013

KEY FIGURES ON 31/12/2013

## ACTIVITÉ / ACTIVITY

Dépôts clientèle\*  
Deposits\* **60 167**

Créances clientèle\*  
Loans\* **17 539**

## RÉSULTAT / INCOME

Produit Net Bancaire\*  
Net operating income\* **3 457**

Charges de fonctionnement\*  
Operating expenses\* **1 756**

Résultat Brut d'Exploitation\*  
Gross operating profit\* **1 518**

Résultat Net\*  
Net income\* **1 013**

Coefficient d'Exploitation (%)  
Operating ratio (%) **56.1**

## STRUCTURE / STRUCTURE

Fonds Propres après répartition\*  
Shareholders' equity after distribution\* **5 034**

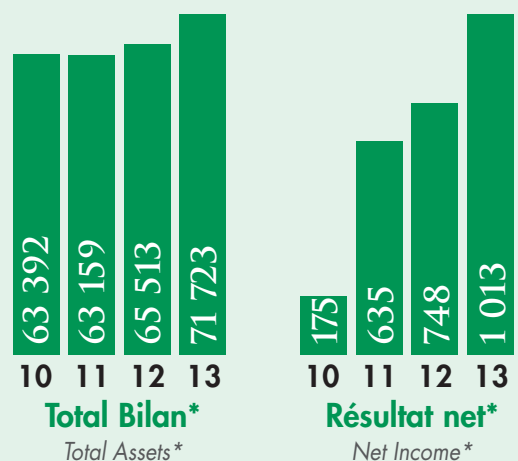
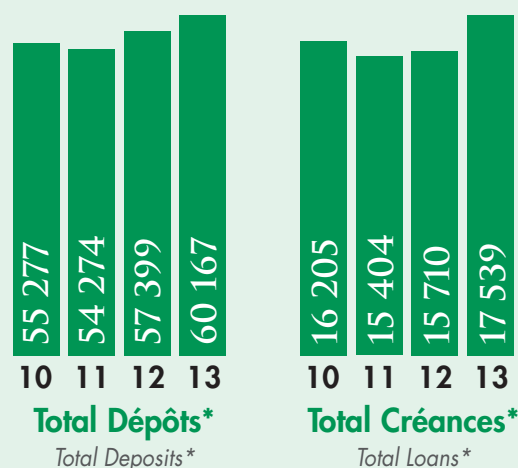
Fonds Propres / Total Bilan (%)  
Shareholders' equity / Total assets (%) **7.0**

Effectif moyen pendant l'exercice  
Average number of employees **173**

**Total Bilan\* / Total Assets\***  
**71 723**

## ÉVOLUTION DE 2010 À 2013

EVOLUTION FROM 2010 TO 2013



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

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

La réunion plénière des Rencontres BANK OF AFRICA 2013 pour les Cadres du Groupe à Dakar, au Sénégal.

2013 BANK OF AFRICA network management plenary meeting, in Dakar, Senegal.

Mr BENNANI, PDG du Groupe BOA, s'adressant aux Administrateurs lors de la réunion plénière, à Fès, au Maroc.

Mr BENNANI, BOA Group CEO, speaking to Directors at plenary meeting, in Fes, Morocco.

## ENGAGEMENTS CITOYENS DE LA BANQUE

Présente au cœur des événements, la BANK OF AFRICA – MER ROUGE (BOA-MER ROUGE) a depuis longtemps démontré ses valeurs de banque citoyenne à travers différentes actions menées tout au long de l'année.

### SOCIAL

Participation aux festivités du 36<sup>e</sup> Anniversaire de l'Indépendance de Djibouti.

Sponsoring du « IHF Trophy Continental 2013 » organisé par la Fédération Djiboutienne de Handball.

Sponsoring de l'équipe de Basket BOA qui remporte la seconde place du podium lors du Championnat National 1<sup>ère</sup> Division.



La Fédération Djiboutienne de Handball au « IHF Trophy Continental 2013 ».







Les Basketteurs BOA avec leur Coupe pour la seconde place du Championnat National, 1<sup>ère</sup> Division.

Sponsoring du Gala de charité organisé par le Lions Club de Djibouti, au Kempinski Palace.

Sponsoring de la Soirée-Gala organisée par la Direction de la Promotion du Genre (MPFPFCP), à l'occasion de la célébration de la Journée Internationale de la Femme le 8 mars 2013.

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

Don à la fondation Diwan Az Zakat. La BOA-MER ROUGE, dans le cadre d'un programme de soutien mis en place par la fondation DiwanAz-Zakat, parraine 20 orphelins.

Sponsoring de la Soirée-Gala organisée par le Rotary Club de Djibouti Mer Rouge, pour le financement de l'action « Aide aux Enfants malentendants de l'École d'Ali-Sabieh ».

Don à l'association « Vivre plus Fort » pour la célébration de la Journée Internationale des Personnes Handicapées.



Les équipes Nationales Djiboutiennes lors du lancement du « IHF Trophy Continental 2013 ».

# CONSEIL D'ADMINISTRATION & CAPITAL

## BOARD OF DIRECTORS & CAPITAL

### CONSEIL D'ADMINISTRATION / BOARD OF DIRECTORS

Au 21 février 2014, le Conseil d'Administration, de 6 membres est composé comme suit :

*At 21<sup>st</sup> February 2014, the Board of Directors comprised the following 6 members:*

Abdelali NADIFI, Président / *Chairman*

Mohamed BENNANI

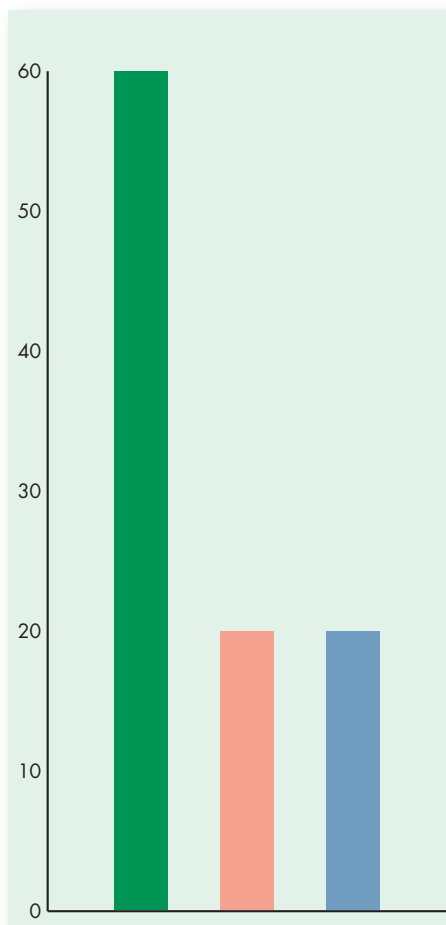
BOA GROUP S.A., représentée par  
*represented by Abderrazzak ZEBDANI*

Vincent de BROUWER

Paul DERREUMAUX

SOCIÉTÉ FINANCIÈRE NÉERLANDAISE  
POUR LE DÉVELOPPEMENT / *NETHERLAND  
DEVELOPMENT COMPANY (FMO)*

représentée par / *represented by Ben ZWINKELS*



### CAPITAL

Au 21 février 2014, la composition du capital s'établit comme suit :

*At 21<sup>st</sup> February 2014, the Bank's capital was held as follows:*

**60%** AFH-OCÉAN INDIEN

**20%** PROPARCO S.A.

**20%** SOCIÉTÉ FINANCIÈRE NÉERLANDAISE  
POUR LE DÉVELOPPEMENT (FMO)

*NETHERLANDS DEVELOPMENT FINANCE COMPANY (FMO)*

# RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

REPORT BY THE BOARD OF DIRECTORS



**Abdelali NADIFI**

Président du Conseil d'Administration  
*Chairman of the Board of Directors*

## CHIFFRES CLÉS DE DJIBOUTI EN 2013 2013 DJIBOUTI KEY FIGURES

Superficie (milliers de Km <sup>2</sup> )	23	Area (thousand Km <sup>2</sup> )
Population (millions d'habitants)	0.8	Population (million inhabitants)
PIB (USD milliards)	1.4	GDP (USD billions)
PIB/HAB (USD)	1 668	GDP Per capita (USD)
Nombre de banques	11	Number of banks

Estimations au 31/12/2013 / As at 31/12/2013

# RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 24 AVRIL 2014

## LE CADRE ÉCONOMIQUE & FINANCIER DE L'EXERCICE 2013

### Conjoncture internationale

L'économie mondiale connaît, depuis le tournant du siècle, des mutations profondes dans les modes de production et les structures des échanges ainsi que l'émergence de nouveaux pôles de croissance au Sud. L'essor rapide des puissances économiques telles que la Chine, l'Inde et le Brésil, la persistance des difficultés financières et économiques des pays industrialisés, la révolution des modes d'activité économique provoquée par les avancées technologiques ont fait entrer l'humanité dans une nouvelle ère de mondialisation. Ce nouvel ordre présente à l'Afrique des défis ainsi que des perspectives qui pourraient, si des politiques efficaces sont élaborées en conséquence, conduire à une transformation socioéconomique et politique profonde, propulsant le continent au rang de nouveau pôle de croissance mondiale.

Pour l'année 2014, les premières informations conjoncturelles disponibles laissent attendre une amélioration de l'activité mondiale qui demeure encore fragile.

La confiance des agents est en hausse.

### Aux États-Unis

Aux États-Unis, ces améliorations proviennent de la résolution des principales questions budgétaires.

### En zone Euro

En zone Euro, elles sont à mettre à l'actif de l'action combinée des États membres et des institutions européennes, notamment de la Banque Centrale Européenne (BCE).

La stabilité des marchés financiers en 2013 a permis de relancer l'économie mondiale. En effet, la Réserve Fédérale Américaine (FED) et la BCE se sont employées à baisser davantage les coûts d'emprunt, facilitant dès lors le financement et la redynamisation de l'activité économique mondiale. En perspective, les conditions financières devraient continuer de s'assouplir au fur et à mesure que la croissance mondiale se redresse.

### La croissance mondiale

La croissance mondiale repasse en dessous de la barre des 3 % cette année, une baisse de régime qui touche essentiellement les pays émergents.

Le Produit Intérieur Brut (PIB) de la planète ne progressera que de 2,9 % en 2013 et de 3,6 % en 2014, ce qui signifie une moindre croissance de 0,3 et 0,2 point respectivement, par rapport aux prévisions déjà revues à la baisse en juillet dernier par le FMI. La croissance américaine est revue en baisse à 1,6 % cette année et 2,6 % l'an prochain, après 2,8 % en 2012.

**Ce sont les pays émergents** et en développement qui subissent les plus fortes révisions baissières, de 0,5 % pour 2013 et de 0,4 % en 2014. La Chine affichera 7,6 % de croissance en 2013 et 7,3 % en 2014, très en deçà des 10 % de croissance enregistrés ces deux dernières décennies. L'Inde est créditée de 3,8 % de croissance cette année et de 5,1 % l'an prochain, en retrait, après une hausse du PIB de 6,3 % en 2011.

À l'inverse, les perspectives de l'Europe reprennent un peu de couleurs, la zone Euro dans son ensemble

connaîtra cette année un recul de son PIB de 0,4 % au lieu de 0,5 % envisagé par le FMI l'été dernier, et l'union monétaire européenne pourrait renouer avec une croissance de 1 % l'an prochain.

## Conjoncture régionale

Les perspectives économiques du continent pour 2013 et 2014 sont prometteuses. Elles confirment tant sa résilience face aux chocs internes et externes, que son rôle comme pôle de croissance dans une économie mondiale atone. En 2013, l'Afrique devrait croître de 4,8 %, puis de 5,3 % en 2014 en moyenne.

Les ressources agricoles, extractives et énergétiques de l'Afrique sont la clef de l'accélération de sa croissance économique ; et leur exploitation efficace et équitable pourrait être la solution.

Le Continent a enregistré des progrès remarquables dans un contexte de crise mondiale (notamment la crise de la dette en Europe), de chocs sur les marchés causés par la sécheresse en Afrique de l'Est et des conflits politiques dans certains pays.

L'éthiopie, premier partenaire économique de Djibouti dans la région, poursuit sa dynamique de croissance annoncée depuis quelques années, les performances macro-économiques de ce pays se maintiennent avec un taux de croissance prévu en 2013 de 7,5 %.

## Conjoncture nationale

L'économie djiboutienne, à l'instar des autres économies africaines, a connu au cours de ces cinq dernières années une dynamique de croissance soutenue. Cette performance a été rendue possible, au-delà des réformes structurelles et réglementaires, par la confiance des investisseurs étrangers principalement des pays du Conseil de coopération du Golfe et les nombreux investissements publics qui ont été engagés par le gouvernement.

 **CROISSANCE + 4,8 %**

Le taux de croissance économique s'établit à 4,8 % contre 4,5 % une année auparavant.

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

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

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

Le taux d'inflation reste à un niveau maîtrisé de 3,7 % en 2012 contre 5,1 % en 2011 sous l'effet de

la baisse des prix des denrées alimentaires importées, malgré l'augmentation du prix des produits pétroliers qui est resté à un niveau élevé tout le long de l'année.

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

## ANALYSE DES COMPTES DE BILAN ET DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2013

### Bilan et Hors Bilan

**↑ TOTAL BILAN + 9,48 %**

Le total bilan s'élève à 71 723 millions de DJF au 31 décembre 2013 contre 65 513 millions de DJF au 31 décembre 2012, en progression de 9,48 %, avec une structure de bilan relativement stable. En hors bilan, le total des engagements donnés a atteint 9 295 millions de DJF au 31 décembre 2013 contre 6 414 millions de DJF au 31 décembre 2012, soit une évolution de 44,9 %.

### Évolution des ressources clientèle

Les ressources clientèle sont en progression de 2 768 millions de DJF, soit 4,82 %, entre fin 2012 (57 399 millions de DJF) et fin 2013 (60 167 millions de DJF).



Le Siège de la BOA, Place Lagarde, à Djibouti.  
*The BOA headquarters, Place Lagarde, in Djibouti.*

L'objectif global en termes de dépôts assigné à fin 2013 étant de 57 750 millions de DJF, le taux de réalisation à la même date est de 104 %.

Toutefois, il y a une évolution contrastée entre dépôts à vue (43 316 millions de DJF), qui augmentent de 1 %, et dépôts à terme et bons de caisse (14 587 millions de DJF), qui évoluent de 19 %.

Les dépôts d'épargne progressent, quant à eux, de 2,6 %, mais sur une base toujours limitée, avec 2 265 millions de DJF d'encours au 31 décembre 2013.

L'encours en Bons de Caisse, bien qu'en forte progression (24,72 % entre 2013 et 2012), reste à un niveau peu significatif de 1 488 millions de DJF au 31 décembre 2013.

La part des ressources non rémunérées s'améliore légèrement en 2013 de 384 millions de DJF.

## Évolution des emplois (clientèle et trésorerie)

Les encours de crédit à la clientèle sont en nette progression sur l'année 2013, avec un volume de 17 539 millions de DJF fin 2013 pour un objectif annuel de 18 236 millions de DJF soit 96 %.

Comparativement à l'exercice 2012 (15 710 millions de DJF à fin 2012), le taux de progression est de 11,64 % (1 829 millions de DJF en valeur absolue).

Le taux de remploi des ressources clientèle reste toutefois faible et le taux d'utilisation des ressources bien qu'en légère augmentation par rapport à l'exercice 2012 (ou il était à 27 %) se situe à 30 % à fin décembre 2013.

Ces encours comprennent l'encours des créances douteuses ou litigieuses net de provisions, pour 412 millions de DJF à fin 2013 et 504 millions de DJF à fin 2012.

L'encours brut des créances douteuses ou litigieuses se situe à 2 362 millions de DJF à fin 2013, ce qui montre l'importance de l'effort d'assainissement du portefeuille engagements depuis la reprise de la Banque au Crédit Agricole.

Le montant des provisions de crédits douteux et litigieux (en principal) étant de 1 950 millions de DJF à fin décembre 2013 et le taux de provisionnement se situe à 83 %.

En fonction du différentiel d'évolution constaté entre les ressources et les emplois clientèle, le volume net de la trésorerie excédentaire s'est naturellement accru durant l'exercice 2013, en passant de 41 689 millions de DJF fin 2012 à 42 628 millions de DJF fin 2013, soit une augmentation de 939 millions de DJF, qui a impacté positivement nos encours de placement de trésorerie.

## Évolution du haut de bilan

Les immobilisations nettes évoluent de 591 millions de DJF fin 2012 à 687 millions de DJF fin 2013, soit +16,24 %, principalement suite à l'impact des importants investissements informatiques effectués courant 2013 (virtualisation, B-Web et le projet Infocentre) et les investissements en immobilisations corporelles (acquisition d'une maison R+1 à Route d'Arta pour l'ouverture d'une nouvelle agence pour 44 millions de DJF, d'une villa au quartier de l'Aviation suite à la mise en jeu d'une garantie consentie par un client en contentieux pour 15 millions de DJF et acquisition d'un terrain à PK 12 pour construire une nouvelle agence dans ce quartier pour environ 3 millions de DJF).

Au niveau des capitaux propres, la progression est importante également, du fait de la distribution partielle en 2013 des dividendes des bénéfices de l'exercice 2012 à hauteur de 225 millions de DJF (l'équivalent de 15 % du capital social). En incluant intégralement le résultat de l'exercice (1 013 millions de DJF) dans les reports à nouveau, les capitaux propres s'élèvent à 4 930 millions de DJF à fin 2013, contre 3 917 millions de DJF fin 2012, soit une augmentation de 25,86 %. Les risques sur les crédits clientèle sont ainsi couverts par les capitaux propres à hauteur de plus de 28,11 %.

## Évolution des engagements hors bilan

Les réalisations en engagements Hors Bilan ont enregistré à fin décembre 2013 un volume global de 9 295 millions de DJF, soit 103 % de l'objectif annuel fixé à 9 000 millions de DJF.

L'évolution globale de 2 803 millions de DJF est partagée de manière quasiment égale entre les deux composantes comme suit :



Le hall du Siège.

*The headquarters' banking hall.*

- crédits documentaires et assimilés : l'encours de 5 831 millions de DJF au 31 décembre 2013 est en nette progression par rapport à la situation au 31 décembre 2012 qui était à 4 233 millions de DJF, soit une évolution de 37,7 %.

- cautions administratives ou fiscales : l'encours à fin décembre 2013 étant de 3 465 millions de DJF contre 2 261 millions de DJF à fin décembre 2012, soit un taux de croissance de 53,2 %.

### Compte de résultat

Le bénéfice net de l'exercice 2013 ressort à 1 013 millions de DJF contre 748 millions de DJF pour 2012, ce qui représente une progression de 35,4 %.

### Les grandes composantes du résultat évoluent comme suit :

**↑ PNB + 14 %**

- le Produit Net Bancaire (PNB) est en hausse de 423 millions de DJF, soit 14 %, avec un montant de 3 457 millions de DJF atteint en 2013 contre 3 034 millions de DJF en 2012.

L'objectif PNB 2013 de 3 127 millions DJF est réalisé à hauteur de 110 %.

- les charges d'exploitation, hors dotations aux amortissements, sont globalement en hausse de 156 millions de DJF, avec un volume de 1 756 millions de DJF en 2013 contre 1 599 millions de DJF en 2012.

- les dotations aux amortissements présentent une hausse de 52 millions de DJF à 183 millions de DJF pour 2013, contre 131 millions de DJF pour 2012.

**↑ RBE + 16,4 %**

- subséquemment, le Résultat Brut d'Exploitation (RBE) ressort à 1 518 millions de DJF en 2013 contre 1 304 millions de DJF en 2012, soit une progression de 214 millions de DJF ou 16,4 %.



L'Agence Balbala.  
*The Balbala Branch.*

- le coût net du risque impacte le résultat à hauteur de 200 millions de DJF en 2013 contre 287 millions de DJF en 2012, mais ce dernier exercice a bénéficié d'importantes reprises de provisions au titre des Fonds pour Risques Bancaires Généraux (FRBG) de 66 millions de DJF reprise en provision des crédits douteux et litigieux.

- le résultat courant avant impôts évolue néanmoins de façon nettement positive, de 1 017 millions de DJF en 2012 à 1 318 millions de DJF en 2013, soit + 301 millions DJF, ou 29,5 %.

- l'impôt sur le bénéfice au titre de l'exercice 2013, soit 337 millions de DJF, est proportionnellement plus élevé qu'en 2012, où il se situait à 260 millions de DJF seulement.



## ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DU COMPTE DE RÉSULTAT PAR GRANDES COMPOSANTES

### Évolution du Produit Net Bancaire (PNB)

Les trois principales sources de PNB ont connu une évolution positive en 2013 :

- la Marge Nette d'Intérêt (MNI), boostée par l'amélioration des taux de rendement de nos placements de trésorerie, progresse de 194 millions de DJF, se situant à 2 130 millions de DJF en 2013 contre 1 936 millions de DJF en 2012.

En 2013, la Banque a accentué la politique de placement des fonds auprès du réseau BOA et d'autres banques ce qui a permis une augmentation des produits d'intérêts sur opérations de trésorerie interbancaires de 38 % par rapport à 2012.

La marge d'intérêts sur les emplois nets de trésorerie contribue à cette augmentation de la MNI à hauteur de 250 millions de DJF, en passant de 658 millions de DJF en 2012 à 908 millions de DJF en 2013, soit + 38 %, alors que la marge d'intérêts sur les opérations clientèle régresse de 4,53 % en passant de 1 278 millions de DJF en 2012 à 1 220 millions de DJF en 2013.

- le volume des commissions nettes progresse de 254 millions de DJF, soit + 39,32 %, en s'élevant de 646 millions de DJF en 2012 à 900 millions de DJF en 2013 ;

- le résultat de change atteint 427 millions de DJF en 2013, contre 452 millions de DJF en 2012, ce qui représente une baisse de 5,53 %.

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

Le total des charges d'exploitation de l'exercice 2013 est en augmentation de 9,8 % par rapport à celui de l'exercice 2012 se situant à 1 756 millions de DJF contre 1 599 millions de DJF, mais l'évolution est contrastée entre Frais de Personnel et Autres charges d'exploitation.

Les Frais de Personnel s'élèvent à 937 millions de DJF en 2013 contre 831 millions de DJF en 2012, ce qui représente une augmentation de 12,68 %, suite aux faits suivants :

- rémunération de deux Directeurs Généraux Adjointes du mois de janvier au mois d'avril 2013 ;

- rémunération du Contrôleur Général : douze mois en 2013 contre deux mois en 2012 ;

- paiement d'heures supplémentaire en 2013 ;

- augmentation de l'effectif (173 personnes au 31 décembre 2013 contre 162 au 31 décembre 2012).

Les autres frais généraux restent à peu près stables par rapport à 2012.

Règlement des charges exceptionnelles enregistrées :

- indemnité suite au litige avec l'ex-Directeur Général. La provision constituée et enregistrée dans le FRBG a été utilisée à hauteur de 15,3 millions de DJF.

- prise en charge au cours de l'exercice 2013 de charges relatives à l'exercice 2012 pour un montant de 43,1 millions de DJF dont 34,8 millions de DJF représentent des frais d'assistance technique.

### Évolution des dotations aux amortissements

Les importants investissements informatiques effectués courant 2012, dans le cadre de la migration vers un nouveau Système d'Information, ont impacté en partie l'exercice 2013 sur le volume des dotations aux amortissements, qui atteint 183 millions de DJF contre 131 millions de DJF en 2012, soit un accroissement de 39,69 %.



Les clients devant les caisses de l'Agence Balbala.  
*Customers in front of counters at the Balbala Branch.*

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

Les bonnes performances en matière de PNB et la bonne maîtrise globale des charges d'exploitation ont permis de dégager une progression de 16,4 % sur le RBE, qui s'élève à 1 518 millions de DJF en 2013 contre 1 304 millions de DJF en 2012.

En corollaire, le coefficient d'exploitation a enregistré une légère baisse de 57 % en 2012 à 56 % en 2013.

Le coût net du risque connaît une baisse de 87 millions de DJF avec un niveau de 200 millions de DJF en 2013, contre 287 millions de DJF en 2012.

En fait, le coût net du risque spécifique aux créances douteuses ou litigieuses passe de 354 millions de DJF en 2012 à 207 millions de DJF en 2013.

Le résultat courant avant impôt reste néanmoins en forte hausse également, avec un montant de 1 318 millions de DJF en 2013 contre 1 017 millions de DJF en 2012, soit + 29,6 %.

La hausse apparente du Résultat net en 2013, soit + 35,4 %, est donc fondamentalement plus importante et laisse augurer des perspectives de rentabilité satisfaisantes pour l'avenir, à conditions d'exploitation égales.

## Perspectives

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

Au vu de la situation de la Banque à fin 2013, la ligne directrice de ce plan à 3 ans ne pouvait être que la relance commerciale, avec, en ligne de mire, trois objectifs principaux :

- se positionner davantage sur le marché Retail, en tant que relais de croissance ;
- renforcer notre leadership sur le marché Corporate ;
- participer aux opérations consortiales avec les autres BOA pour développer davantage l'activité crédit.

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

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

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

L'exercice 2014 sera donc l'année de lancement de ces axes stratégiques et plan d'actions. ■

# REPORT BY THE BOARD OF DIRECTORS

TO THE ANNUAL GENERAL MEETING HELD ON 24 APRIL 2014

## ECONOMIC & FINANCIAL TRENDS DURING FISCAL YEAR 2013

### **International environment**

Since the turn of the century the global economy has experienced in-depth changes in production methods and trade structures, as well as the emergence of new sources of growth in the South. The advent of economic powers such as China, India and Brazil, the protracted financial and economic difficulties of industrialised countries, and the revolution in modes of economic activity brought on by technological progress have ushered humanity into a new era of globalisation. This new order poses challenges for Africa, as well as opportunities that, if effective policies are adopted accordingly, could lead to a profound socio-economic and political transformation, making Africa a new cluster of global growth.

For 2014, the first economic releases point to an improvement in global activity, which remains fragile.

The confidence of economic agents has improved.

### **In the United States**

In the United States, these improvements are due to the resolution of the main fiscal sticking points.

### **In the Euro zone**

In the Euro zone, they are due to the combined action of member states and the European institutions, the European Central Bank (ECB) in particular.

Stable financial markets in 2013 made it possible to restart the global economy. The US Federal Reserve (FED) and the ECB endeavoured to cut borrowing costs further, thus making it easier to finance and boost global economic activity. Financing conditions are likely to continue to ease as global growth recovers.

### **Global growth**

Global growth fell below the 3% threshold this year, with the slowdown coming mainly in emerging economies.

Global Gross Domestic Product (GDP) expanded by just 2.9% in 2013, followed by 3.6% in 2014, thus falling, respectively, 0.3 and 0.2 point short of forecasts that had already been lowered last July by the IMF. The US growth forecast has been revised downward to 1.6% this year and 2.6% next year, vs. 2.8% in 2012.

### **Emerging economies**

Emerging economies and developing countries suffered the steepest downward revisions, by 0.5% for 2013 and 0.4% for 2014. China is expected to expand by 7.6% in 2013 and 7.3% in 2014, far below the 10% annual growth it has achieved these last two decades.

India is expected to grow by 3.8% this year and by 5.1% next year, down from 6.3% in 2011.

In contrast, the outlook for Europe has improved somewhat, and the Euro zone as a whole is expected to see a 0.4% contraction in GDP instead of the 0.5% forecast by the IMF last year, while the Euro zone could move back into positive territory, with 1% growth next year.

### **Regional economic environment**

Africa's economic outlook is promising for 2013 and 2014. It is expected to continue to hold up well to internal and external shocks and become a cluster of growth in a sluggish global environment. Africa is expected to expand by 4.8% in 2013, then by 5.3% in 2014 on average.

Africa's economic acceleration is expected to be driven by its agricultural, extractive and energy resources, particularly the efficient and fair exploitation of them.

Africa has made remarkable headway in an environment of global crisis (particularly the debt crisis in Europe), market shocks such as the drought in East Africa, and political conflicts in certain countries.

Ethiopia, which is Djibouti's top regional trading partner, continues to expand, as it has for several years now. Its macroeconomic performances are holding up, with growth forecast at 7.5% in 2013.



Une Responsable de comptes à l'Agence Balbala.  
An Account manager at the Balbala Branch.

## National economic environment

Like other African economies, the Djibouti economy has experienced robust growth in the last five years. In addition to structural and regulatory reforms, this performance has been made possible by the confidence of foreign investors, mainly from the countries of the Gulf Cooperation Council, as well as the government's numerous public investments.

Its economy expanded by 4.8% in 2013, up from 4.5% one year previously.

Djibouti's economic outlook is relatively favourable, with major new projects planned, particularly under a trilateral agreement with Ethiopia and South Sudan (construction of a new harbour at Tadjourah, an oil pipeline, road and rail infrastructures to South Sudan via Ethiopia, the restarting of the old railway to Ethiopia, extension of telecommunications networks from Djibouti, and the opening of the Ali Sabieh cement mill).

Djibouti's economy is based on the coexistence of a modern sector driven by rent payments from harbours, military facilities and contingents based in the country, due to its strategic location, and a large informal sector. The formal economy employs no more than 5.5% of the working population.

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

Inflation remains under control at 3.7% in 2012 vs. 5.1% in 2011, driven down by declining prices of imported food, despite the increase in oil products prices, which remain high throughout the year.

Meanwhile, reforms to enhance the solidity of the financial sector have been implemented since late 2011, including various IMF recommendations, including enhanced banking supervision and regulation (minimum capital requirements, stricter solvency ratios), as well as the implementing of revised legislation to combat money laundering and the financing of terrorism.

## BALANCE SHEET AND INCOME STATEMENT ANALYSIS

### Balance sheet and off-balance sheet liabilities

Total assets expanded by 9.48%, to DJF 71,723 million at 31 December 2013 from DJF 65,513 million at 31 December 2012, with little change in the proportion of balance sheet items.

Total off-balance sheet liabilities rose by 44.9%, to DJF 9,295 million at 31 December 2013 from DJF 6,414 million at 31 December 2012.

### Trends in customer deposits

Customer deposits increased by 4.82%, or DJF 2,768 million, between the end of 2012 (DJF 57,399 million) and end-2013 (DJF 60,167 million).

This was 104% of the overall objective for deposits at end-2013, i.e., DJF 57,750 million.

However, the trend was quite different between demand deposits (DJF 43,316 million), which rose by 1%, and term deposits and certificates of deposits (DJF 14,587 million), which expanded by 19%.

Savings deposits expanded by 2.6% but on a still limited base, with DJF 2,265 million at 31 December 2013.

Total outstanding certificates of deposits expanded by 24.72% between 2012 and 2013 but remain at an insignificant level of DJF 1,488 million at 31 December 2013.

The portion of non-interest-bearing deposits resources increased slightly in 2013, by DJF 384 million.

### Trends in loans (customer and treasury)

Customer loans rose sharply in 2013 to a volume of DJF 17,539 million, or 96% of the full-year 2013 target of DJF 18,236 million.

Compared to fiscal year 2012 (DJF 15,710 million at end-2012), this is an 11.64% increase (or DJF 1,829 million in absolute value).

However, the customer deposit reuse rate remained low and the deposit use rate, while slightly up from fiscal 2012 (when it was 27%) came to 30% at the end of December 2013.

These amounts include doubtful loans net of provisions, in the amount of DJF 412 million at end-2013 vs. DJF 504 million at end-2012.

Gross doubtful or litigious loans came to DJF 2,362 million at end-2013, which shows the extent of the effort to shore up the portfolio since the Bank was taken over from Crédit Agricole.

Gross doubtful or litigious loans (in terms of principal) came to DJF 1,950 million at end-December 2013 and the provisioning rate was 83%.

Because of diverging trends in customer deposits and loans, net surplus

cash naturally increased in 2013, from DJF 41,689 million at end-2012 to DJF 42,628 million at end-2013, a DJF 939 million increase that had a positive impact on our volumes of cash management investments.

### **Trends in equity financing**

Net fixed assets expanded by 16.24%, from DJF 591 million at end-2012 to DJF 687 million at end-2013, due mainly to the impact of heavy IT investments in 2013 (virtualisation, B-Web and Infocentre project) and investments in tangible fixed assets (DJF 44 million for a two-storey building on Route d'Arta for use as a new branch, DJF 15 million for a villa in the Aviation quarter used as a customer's collateral and that was foreclosed on, and the acquisition of plot of land from PK 12 to build a new branch in this neighbourhood, for about DJF 3 million).

Shareholders' equity also increased markedly, due to the partial payout in 2013 of dividends from 2012 earnings in the amount of DJF 225 million (the equivalent of 15% of subscribed capital). When including the full earnings on the fiscal year (DJF 1,013 million) in retained earnings, shareholders' equity expanded by 25.86%, to DJF 4,930 million from DJF 3,917 million at end-2012. The risks on customer loans are thus covered by shareholders' equity at a rate of more than 28.11%.

### **Trends in off-balance sheet liabilities**

Off-balance sheet liabilities totalled DJF 9,295 million at end-December 2013, or 103% of the DJF 9,000 million full-year target.

The total DJF 2,803 million difference is shared almost equally between the two following components:

- letters of credit and similar: DJF 5,831 million at 31 December 2013, up a healthy 37.7% from DJF 4,233 million at 31 December 2012.
- administrative or tax sureties: DJF 3,465 million at end-December 2013, a 53.2% leap from the DJF 2,261 million figure of end-December 2012.

### **Income statement**

Net income for fiscal 2013 rose by 35.4% to DJF 1,013 million from DJF 748 million in 2012.

#### **The major net income components were as follows:**

- Net Banking Income (NBI) rose by 14%, or DJF 423 million, to DJF 3,457 million from DJF 3,034 million in 2012.

The 2013 NBI target of DJF 3,127 million was 110% achieved.

- Total operating expenses, excluding amortization, rose by DJF 156 million, with a volume of DJF 1,756 million in 2013 vs. DJF 1,599 million in 2012.

- Amortisations increased by DJF 52 million, to DJF 183 million in 2013 from DJF 131 million in 2012.

- Hence, Gross Operating Income (GOI) rose by 16.4% to DJF 1,518 million in 2013 from DJF 1,304 million in 2012.

- Net cost of risk had a DJF 200 million impact on net income in 2013 vs. DJF 287 million in 2012, but 2013 was boosted by heavy reversals of DJF 66 million in provisions for Funds for General Banking Risks (FGBR) on doubtful and litigious loans.

- Pre-tax recurring profit nonetheless surged by 29.5% (or DJF 301 million), from DJF 1,017 million in 2012 to DJF 1,318 million in 2013.

- Corporate income tax for 2013, at DJF 337 million, is proportionally heavier than in 2012, when it came to just DJF 260 million.

## **INCOME STATEMENT TRENDS BY MAJOR COMPONENTS**

### **Trend in Net Banking Income (NBI)**

The three main sources of NBI all rose in 2013:

- The Net Interest Margin (NIM) was boosted by the improvement in returns on our cash investments and rose by DJF 194 million to DJF 2,130 million vs. DJF 1,936 million in 2012.

In 2013, the Bank stepped up its policy of placing funds with BOA network and other banks, which made it possible to increase interest income on interbank treasury transactions by 38% vs. 2012.

Interest margin on net uses of cash made a DJF 250 million contribution to this increase in NIM, thanks to a 38% increase, from DJF 658 million in 2012 to DJF 908 million in 2013, while the interest margin on customer transactions shrank by 4.53%, from DJF 1,278 million in 2012 to DJF 1,220 million in 2013.

- net commission volumes rose by DJF 254 million, or +39.32%, from DJF 646 million in 2012 to DJF 900 million in 2013;

- net forex income declined by 5.53%, to DJF 427 million in 2013 from DJF 452 million in 2012.

### **Trend in operating expenses (excluding amortisation)**

Total operating expenses for fiscal 2013 rose by 9.8%, from DJF 1,599 million to DJF 1,756 million, but the trend diverged between Personnel Expenses and Other Operating Expenses.

Personnel expenses increased by 12.68%, to DJF 937 million in 2013 from DJF 831 million in 2012, due to the following factors:

- remuneration of two Deputy Managing Directors from January to April 2013;

- remuneration of the General Inspector for 12 months in 2013 vs. two months in 2012;

- payment of overtime in 2013;

- the expansion in headcount (to 173 persons at 31 December 2013 vs. 162 at 31 December 2012).



Une Responsable de comptes de l'Agence Aviation.  
An Account manager at the Aviation Branch.

There was little change to other overheads compared to 2012.

Settlement of exceptional charges:

- Indemnity following litigation with the former Managing Director. DJF 15.3 million of the provision set aside under FGFR was used.
- Paying of costs during 2013 pertaining to fiscal year 2012 in the amount of DJF 43.1 million, including DJF 34.8 million for technical assistance.

### **Trends in amortisation**

Heavy IT spending in 2012 to migrate to a new IT system had a partial impact on 2013 amortisation, which hit DJF 183 million vs. DJF 131 million 2012, a 39.69% increase.

### **Trends in Gross Operating Income and Net Income**

Solid NBI and tight overall control of operating expenses made possible a 16.4% increase in GOI to DJF 1,518 million in 2013 vs. DJF 1,304 million in 2012.

As a corollary, the cost-income ratio rose declined slightly, from 57% in 2012 to 56% in 2013.

The net cost of risk fell by DJF 87 million, to DJF 200 million in 2013 from DJF 287 million in 2012.

In fact, the net cost of risk specifically for doubtful or litigious loans shrank from DJF 354 million in 2012 to DJF 207 million in 2013.

Pre-tax recurring income nonetheless rose sharply as well, by 29.6% to DJF 1,318 million in 2013 from DJF 1,017 million in 2012.

The apparent 35.4% gain in Net Income in 2013 is therefore fundamentally greater and points to a promising outlook for future profitability, assuming equivalent operating conditions.

### **Outlook**

As mentioned earlier, after a diagnosis on the Bank's status on its market, a strategic plan for 2013-2015 was drawn up in late 2012 and approved by the Board of Directors.

Based on the Bank's situation at end-2013, the guiding principle of this three-year plan would inevitably be a marketing push based on three main objectives:

- heavier exposure to the retail market as a new source of growth;
- enhanced leadership on the corporate market;
- participation in consortiums with other BOA to further expand credit activity.

For this purpose, the Bank has planned the following:

- the development of a network of branches in Djibouti City and its near suburbs at first, with an extension possible in at least two other cities at a later stage;
- an expansion in the range of products offered to retail customers;
- the creation of a true Business Centre meant exclusively for corporate clients;
- ongoing training initiatives in order to enhance the teams' professionalism and the quality of service offered to customers.

This marketing push is also expected to come with an enhancement in productivity and management of credit risk.

So 2014 will be a year of launching these strategic axes and action plan. ■

# RAPPORT GÉNÉRAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013

## 1. RAPPORT SUR LES ÉTATS FINANCIERS

Nous avons effectué l'audit des états financiers, ci-joints, de la BANK OF AFRICA – MER ROUGE (BOA-MER ROUGE), comprenant le bilan au 31 décembre 2013, ainsi que le hors bilan et le compte de résultat pour l'exercice clos à cette date, et des notes contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

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

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

### 1.2. Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers sur la base de notre audit.

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

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

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

# RAPPORT GÉNÉRAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013

## 1.3. Opinion

À notre avis, les états financiers présentent sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs la situation financière de la BOA-MER ROUGE au 31 décembre 2013, ainsi que sa performance financière et ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux principes comptables appliqués à Djibouti.

## 2. RESPECT DE LA RÉGLEMENTATION PRUDENTIELLE

En outre, nous avons procédé au contrôle des dispositions prévues par la circulaire n° 01-2001/CB du 03 avril 2001 portant sur l'amélioration du gouvernement d'entreprise, ainsi que l'instruction N° 01/2007/RB du 2 juillet 2007 relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux au sein des organismes financiers.

LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Antananarivo, le 21 février 2014

**Pour le cabinet J. C. COLAS**

**Félix EMOK N'DOLO**

Directeur Associé

**Pour PricewaterhouseCooper SARL**

**Liliane RASERIJAONA**

Associée



# RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013

## 1. SUR LES OPÉRATIONS VISÉES PAR L'ARTICLE 101 DE LA LOI N° 191/AN/86 DU 3 FÉVRIER 1986

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

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

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

Nous avons effectué nos travaux selon les normes Professionnelles généralement appliquées ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## 2. CONVENTIONS CONCLUES AU COURS DES EXERCICES ANTÉRIEURS ET DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE DURANT L'EXERCICE SOUS REVUE

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

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

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

Les dispositions de cette convention sont les suivantes :

#### **Contenu de la convention :**

- Assistance en matière de relations internationales,
- Inspection générale,
- Assistance en matière d'organisation informatique,
- Assistance commerciale et promotionnelle,
- Assistance en matière d'engagements et risques,
- Formation et gestion des ressources humaines,
- Marketing, communication et actions commerciales,
- Appui et assistance comptable, financier, juridique et fiscal,
- Assistance en matière d'organisation,
- Direction Générale,
- Mise à disposition de personnel d'encadrement permanent.

**Rémunération :**

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

Au titre de l'exercice 2013, des frais d'assistance technique s'élevant à 751 600 Euros ont été comptabilisés.

Nous n'avons été informés d'aucune autre convention régie par la loi susvisée.

**LES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

Antananarivo, le 21 février 2014

**Pour le cabinet J. C. COLAS**

**Félix EMOK N'DOLO**

Directeur Associé

**Pour PricewaterhouseCooper SARL**

**Liliane RASERIJAONA**

Associée

# BILAN - COMPTE DE RESULTAT - RESOLUTIONS

BALANCE SHEET - INCOME STATEMENT - RESOLUTIONS

LE GROUPE BOA EN 2014	BOA GROUP IN 2014
Plus de 30 ans de croissance	Over 30 years of growth
Une présence dans 17 pays	A presence in 17 countries
430 Agences et 600 GAB	430 Branches and 600 ATMs
5 000 Collaborateurs de 25 nationalités	5,000 Employees of 25 nationalities
5 Zones économiques : UEMOA, CEDEAO, EAC, COMESA, SACD	5 Economic zones: WAEMU, ECOWAS, EAC, COMESA, SACD
Un partenaire bancaire de référence, BMCE Bank, appartenant à un grand groupe financier marocain, FinanceCom.	A leading banking partner, BMCE Bank, which is part of FinanceCom, a major Moroccan financial group.

## BILAN COMPARÉ DES DEUX DERNIERS EXERCICES (EN DJF)

ACTIF / ASSETS	2012*	2013*
<b>CAISSE / CASH</b>	<b>1 817 242 656</b>	<b>1 535 406 648</b>
<b>CRÉANCES INTERBANCAIRES / INTERBANK LOANS</b>	<b>44 456 400 449</b>	<b>49 431 182 262</b>
• À VUE / DEMAND DEPOSITS	4 664 023	
• BANQUE CENTRALE / CENTRAL BANK	220 560 408	729 013 396
• TRÉSOR PUBLIC, CCP / TREASURY, POST OFFICE BANK		
• AUTRES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT / OTHER CREDIT INSTITUTIONS	4 442 462 969	2 590 209 023
• À TERME / TERM DEPOSITS	39 792 377 072	46 111 959 843
<b>CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE / CUSTOMER LOANS</b>	<b>15 710 188 893</b>	<b>17 539 354 049</b>
• PORTEFEUILLE D'EFFETS COMMERCIAUX / PORTFOLIO OF DISCOUNTED BILLS	229 397 920	1 531 112 355
• CRÉDITS DE CAMPAGNE / SEASONAL CREDIT		
• CRÉDITS ORDINAIRES / ORDINARY CREDIT	229 397 920	1 531 112 355
• AUTRES CONCOURS À LA CLIENTÈLE / OTHER CUSTOMER CREDIT FACILITIES	10 152 352 428	9 859 792 537
• CRÉDITS DE CAMPAGNE / SEASONAL CREDIT		
• CRÉDITS ORDINAIRES / ORDINARY CREDIT	10 152 352 428	9 859 792 537
• COMPTES ORDINAIRES DÉBITEURS / OVERDRAFTS	5 328 438 545	6 148 449 157
• AFFECTURAGE / FACTORING		
<b>TITRES DE PLACEMENT / INVESTMENT SECURITIES</b>		
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES / FINANCIAL ASSETS</b>		
<b>CRÉDIT-BAIL &amp; OPÉRATIONS ASSIMILÉES / LEASING &amp; SIMILAR OPERATIONS</b>		
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES MISES EN EQUIVALENCE / FINANCIAL ASSETS AT EQUITY VALUE</b>		
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES / INTANGIBLE ASSETS</b>	<b>176 418 322</b>	<b>181 138 267</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES / FIXED ASSETS</b>	<b>414 184 903</b>	<b>506 109 511</b>
<b>ACTIONNAIRES &amp; ASSOCIÉS / SHAREHOLDERS &amp; ASSOCIATES</b>		
<b>AUTRES ACTIFS / OTHER ASSETS</b>	<b>692 530 310</b>	<b>763 375 038</b>
<b>COMPTES D'ORDRE &amp; DIVERS / SUNDRY ACCOUNTS</b>	<b>2 245 684 549</b>	<b>1 766 703 163</b>
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION / CONSOLIDATED GOODWILL</b>		
<b>TOTAL DE L'ACTIF / TOTAL ASSETS</b>	<b>65 512 650 082</b>	<b>71 723 268 938</b>
<b>HORS BILAN / OFF-BALANCE-SHEET</b>	<b>2012*</b>	<b>2013*</b>
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS / COMMITMENTS GIVEN</b>	<b>6 414 480 354</b>	<b>9 295 381 939</b>
• ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT / CREDIT COMMITMENTS	4 232 142 067	5 830 693 489
• EN FAVEUR D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT / TO CREDIT INSTITUTIONS		
• EN FAVEUR DE LA CLIENTÈLE / TO CUSTOMERS	4 232 142 067	5 830 693 489
• ENGAGEMENTS DE GARANTIE / GUARANTEES GIVEN	2 182 338 287	3 464 688 450
• D'ORDRE D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT / ON BEHALF OF CREDIT INSTITUTIONS		
• D'ORDRE DE LA CLIENTÈLE / ON BEHALF OF CUSTOMERS	2 182 338 287	3 464 688 450
• ENGAGEMENTS SUR TITRES / COMMITMENTS ON SECURITIES		

# BALANCE SHEET FOR THE LAST TWO FINANCIAL YEARS (IN DJF)

<b>PASSIF / LIABILITIES</b>	<b>2012*</b>	<b>2013*</b>
<b>DETTES INTERBANCAIRES / INTERBANK LIABILITIES</b>	<b>2 260 466 079</b>	<b>3 858 670 900</b>
• À VUE / DEMAND DEPOSITS	1 371 861 115	2 884 201 812
• TRÉSOR PUBLIC, CCP / TREASURY, POST OFFICE BANK		
• AUTRES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT / OTHER CREDIT INSTITUTIONS	1 371 861 115	2 884 201 812
• À TERME / TERM DEPOSITS	888 604 964	974 469 088
<b>DETTES À L'ÉGARD DE LA CLIENTÈLE / CUSTOMER DEPOSITS</b>	<b>57 398 902 506</b>	<b>60 167 354 061</b>
• COMPTES D'ÉPARGNE À VUE / SAVINGS DEPOSIT ACCOUNTS	2 203 377 923	2 250 712 568
• COMPTES D'ÉPARGNE À TERME / TIME DEPOSIT ACCOUNTS		14 362 635
• BONS DE CAISSE / SHORT-TERM BORROWINGS	1 193 262 267	1 487 827 328
• AUTRES DETTES À VUE / OTHER DEMAND DEPOSITS	42 404 777 196	43 315 552 939
• AUTRES DETTES À TERME / OTHER TIME DEPOSIT ACCOUNTS	11 597 485 120	13 098 898 591
<b>DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE / DEBT SECURITIES</b>		
<b>AUTRES PASSIFS / OTHER LIABILITIES</b>	<b>341 966 974</b>	<b>445 959 397</b>
<b>COMPTES D'ORDRE &amp; DIVERS / SUNDRY ACCOUNTS</b>	<b>1 192 631 137</b>	<b>2 165 626 233</b>
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION / CONSOLIDATED GOODWILL</b>		
<b>PROVISIONS POUR RISQUES &amp; CHARGES / RESERVES FOR CONTINGENCIES &amp; LOSSES</b>	<b>72 423 789</b>	<b>51 567 224</b>
<b>PROVISIONS RÉGLEMENTÉES / STATUTORY PROVISIONS</b>		
<b>FONDS AFFECTÉS / EARMARKED FUNDS</b>		
<b>EMPRUNTS &amp; TITRES SUBORDONNÉS / SUBORDINATED LOANS &amp; SECURITIES</b>		
<b>SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT / INVESTMENT SUBSIDIES</b>		
<b>FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX / RESERVES FOR GENERAL BANKING RISKS</b>	<b>104 298 500</b>	<b>104 298 500</b>
<b>CAPITAL / CAPITAL</b>	<b>1 500 000 000</b>	<b>1 500 000 000</b>
<b>PRIMES LIÉES AU CAPITAL / SHARE PREMIUMS</b>		
<b>RÉSERVES / RESERVES</b>	<b>150 000 000</b>	<b>150 000 000</b>
<b>ÉCARTS DE RÉÉVALUATION / REVALUATION DIFFERENCES</b>		
<b>REPORT À NOUVEAU (+/-) / RETAINED EARNINGS (+/-)</b>	<b>1 744 170 423</b>	<b>2 266 961 097</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE / NET INCOME</b>	<b>747 790 674</b>	<b>1 012 831 527</b>
<b>TOTAL DU PASSIF / TOTAL LIABILITIES</b>	<b>65 512 650 082</b>	<b>71 723 268 939</b>
<b>HORS BILAN / OFF-BALANCE-SHEET</b>	<b>2012*</b>	<b>2013*</b>
<b>ENGAGEMENTS REÇUS / COMMITMENTS RECEIVED</b>	<b>34 213 753 071</b>	<b>39 131 024 323</b>
• ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT / CREDIT COMMITMENTS	1 777 210 000	1 777 210 000
• REÇUS D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT / RECEIVED FROM CREDIT INSTITUTIONS	1 777 210 000	1 777 210 000
• REÇUS DE LA CLIENTÈLE / RECEIVED FROM CUSTOMERS		
• ENGAGEMENTS DE GARANTIE / GUARANTEES RECEIVED	32 436 543 071	37 353 814 323
• REÇUS D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT / RECEIVED FROM CREDIT INSTITUTIONS	1 103 876 588	1 015 904 132
• REÇUS DE LA CLIENTÈLE / RECEIVED FROM CUSTOMERS	31 332 666 483	36 337 910 191
• ENGAGEMENTS SUR TITRES / COMMITMENTS ON SECURITIES		

\* Exercice / Fiscal year

## RÉSULTAT COMPARÉ DES DEUX DERNIERS EXERCICES (EN DJF)

CHARGES / EXPENSES	2012*	2013*
<b>INTÉRÊTS &amp; CHARGES ASSIMILÉES / INTEREST &amp; SIMILAR EXPENSES</b>	<b>128 772 971</b>	<b>111 321 681</b>
• SUR DETTES INTERBANCAIRES / ON INTERBANK LIABILITIES	39 788 166	34 081 238
• SUR DETTES À L'ÉGARD DE LA CLIENTÈLE / ON CUSTOMER DEPOSITS	88 984 805	77 240 443
• SUR DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE / ON DEBT SECURITIES		
• SUR COMPTES BLOQUÉS D'ACTIONNAIRES OU D'ASSOCIÉS & SUR EMPRUNT ET TITRES SUBORDONNÉS ÉMIS / ON SHAREHOLDERS' & ASSOCIATES' BLOCKED ACCOUNTS AND ON SUBORDINATED DEBT		
• AUTRES INTÉRÊTS & CHARGES ASSIMILÉES / OTHER INTEREST & SIMILAR EXPENSES		
<b>CHARGES SUR CRÉDIT-BAIL &amp; OPÉRATIONS ASSIMILÉES</b> / EXPENSES ON LEASING & SIMILAR OPERATIONS		
<b>COMMISSIONS / COMMISSION</b>	<b>37 938 504</b>	<b>26 519 015</b>
<b>CHARGES SUR OPÉRATIONS FINANCIÈRES / EXPENSES ON FINANCIAL OPERATIONS</b>	<b>18 068 298</b>	<b>18 018 933</b>
• CHARGES SUR TITRES DE PLACEMENT / INVESTMENT EXPENSES		
• CHARGES SUR OPÉRATIONS DE CHANGE / FOREIGN EXCHANGE EXPENSES		
• CHARGES SUR OPÉRATIONS DE HORS BILAN / OFF-BALANCE-SHEET TRANSACTION EXPENSES	18 068 298	18 018 933
• CHARGES SUR OPÉRATIONS DE SERVICES FINANCIERS / EXPENSES ON FINANCIAL SERVICE OPERATIONS		
<b>CHARGES DIVERSES D'EXPLOITATION BANCAIRE / OTHER BANK OPERATING EXPENSES</b>		
<b>FRAIS GÉNÉRAUX D'EXPLOITATION / OPERATING OVERHEADS</b>	<b>1 599 360 119</b>	<b>1 755 825 369</b>
• FRAIS DE PERSONNEL / PERSONNEL COSTS	831 241 537	936 646 561
• AUTRES FRAIS GÉNÉRAUX / OTHER OVERHEADS	768 118 582	819 178 808
<b>DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS &amp; AUX PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS</b> / DEPRECIATION & PROVISIONS ON FIXED ASSETS	<b>131 274 448</b>	<b>182 896 483</b>
<b>SOLDE EN Perte DES CORRECTIONS DE VALEUR SUR CRÉANCES &amp; DU HORS BILAN</b> / DEFICIT ON VALUE ADJUSTMENTS TO LOANS & OFF-BALANCE-SHEET ITEMS	<b>287 208 089</b>	<b>199 590 372</b>
<b>EXCÉDENT DES DOTATIONS SUR LES REPRISES DU FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX / EXCESS OF PROVISIONING OVER WRITE-BACKS OF GENERAL BANKING RISKS</b>		
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES / EXCEPTIONAL EXPENSES</b>		
<b>Pertes SUR EXERCICES ANTÉRIEURS / LOSSES FROM PREVIOUS YEARS</b>	<b>18 114 496</b>	<b>58 401 300</b>
<b>IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES / CORPORATE INCOME TAX</b>	<b>259 746 544</b>	<b>337 610 509</b>
<b>BÉNÉFICE / PROFIT</b>	<b>747 790 674</b>	<b>1 012 831 527</b>
<b>TOTAL DES CHARGES / TOTAL EXPENSES</b>	<b>3 228 274 143</b>	<b>3 703 015 189</b>

# INCOME STATEMENT FOR THE LAST TWO FINANCIAL YEARS (IN DJF)

<b>PRODUITS / INCOME</b>	<b>2012*</b>	<b>2013*</b>
<b>INTÉRÊTS &amp; PRODUITS ASSIMILÉS / INTEREST &amp; SIMILAR INCOME</b>	<b>2 064 623 065</b>	<b>2 240 861 051</b>
• SUR CRÉANCES INTERBANCAIRES / ON INTERBANK LOANS	699 406 301	942 880 862
• SUR CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE / ON CUSTOMER LOANS	1 365 216 764	1 297 980 189
• SUR PRÊTS & TITRES SUBORDONNÉS / ON SUBORDINATED LOANS & SECURITIES		
• SUR TITRES D'INVESTISSEMENT / ON INVESTMENT SECURITIES		
• AUTRES INTÉRÊTS & PRODUITS ASSIMILÉS / OTHER INTEREST & SIMILAR INCOME		
<b>PRODUITS SUR CRÉDIT-BAIL &amp; OPÉRATIONS ASSIMILÉES</b>		
/ INCOME FROM LEASING & SIMILAR OPERATIONS		
<b>COMMISSIONS / COMMISSION</b>	<b>439 150 400</b>	<b>579 948 036</b>
<b>PRODUITS SUR OPÉRATIONS FINANCIÈRES / INCOME FROM FINANCIAL TRANSACTIONS</b>	<b>701 504 150</b>	<b>728 728 416</b>
• PRODUITS SUR TITRES DE PLACEMENT / INCOME FROM INVESTMENT SECURITIES		
• DIVIDENDES & PRODUITS ASSIMILÉS / DIVIDENDS & SIMILAR INCOME		
• PRODUITS SUR OPÉRATIONS DE CHANGE / INCOME FROM FOREIGN EXCHANGE TRANSACTIONS	452 247 478	426 753 019
• PRODUITS SUR OPÉRATIONS DE HORS BILAN / INCOME FROM OFF-BALANCE-SHEET TRANSACTIONS	249 256 672	301 975 397
<b>PRODUITS DIVERS D'EXPLOITATION BANCAIRE / OTHER INCOME FROM BANKING OPERATIONS</b>	<b>11 865 612</b>	<b>61 396 657</b>
<b>PRODUITS GÉNÉRAUX D'EXPLOITATION / GENERAL OPERATING INCOME</b>	<b>1 898 192</b>	<b>1 727 449</b>
<b>REPRISE D'AMORTISSEMENTS &amp; DE PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS</b>		
/ WRITE-BACK OF DEPRECIATION & PROVISIONS ON FIXED ASSETS		
<b>SOLDE EN BÉNÉFICE DES CORRECTIONS DE VALEUR SUR CRÉANCES &amp; DU HORS BILAN</b>		
/ SURPLUS ON VALUE ADJUSTMENTS TO LOANS & OFF-BALANCE-SHEET ITEMS		
<b>EXCÉDENT DES REPRISES SUR LES DOTATIONS DU FONDS POUR RISQUES BANCAIRES</b>		
<b>GÉNÉRAUX / EXCESS OF WRITE-BACKS OVER PROVISIONING OF GENERAL BANKING RISKS</b>		
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS / EXCEPTIONAL INCOME</b>	<b>9 232 724</b>	<b>90 353 580</b>
<b>PRODUITS SUR EXERCICES ANTÉRIEURS / INCOME FROM PREVIOUS YEARS</b>		
<b>PERTES / LOSS</b>		
<b>TOTAL DES PRODUITS / TOTAL INCOME</b>	<b>3 228 274 143</b>	<b>3 703 015 189</b>

# RÉSULTAT COMPARÉ DES DEUX DERNIERS EXERCICES (EN DJF)

PRODUITS & CHARGES	2012*	2013*
<b>INTÉRÊTS &amp; PRODUITS ASSIMILÉS</b>	<b>2 064 623 065</b>	<b>2 240 861 051</b>
• SUR CRÉANCES INTERBANCAIRES	699 406 301	942 880 862
• SUR CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE	1 365 216 764	1 297 980 189
• SUR PRÊTS & TITRES SUBORDONNÉS		
• SUR TITRES D'INVESTISSEMENT		
• AUTRES INTÉRÊTS & PRODUITS ASSIMILÉS		
<b>PRODUITS SUR CRÉDIT-BAIL &amp; OPÉRATIONS ASSIMILÉES</b>		
<b>INTÉRÊTS &amp; CHARGES ASSIMILÉES</b>	<b>128 772 971</b>	<b>111 321 681</b>
• SUR DETTES INTERBANCAIRES	39 788 166	34 081 238
• SUR DETTES À L'ÉGARD DE LA CLIENTÈLE	88 984 805	77 240 443
• SUR DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE		
• SUR DETTES SUR EMPRUNTS SUBORDONNÉS		
• AUTRES INTÉRÊTS & CHARGES ASSIMILÉES		
<b>CHARGES SUR CRÉDIT-BAIL &amp; OPÉRATIONS ASSIMILÉES</b>		
<b>MARGE D'INTÉRÊT</b>	<b>1 935 850 094</b>	<b>2 129 539 370</b>
PRODUITS DE COMMISSIONS	439 150 400	579 948 036
CHARGES DE COMMISSIONS	37 938 504	26 519 015
<b>RÉSULTAT NET DES COMMISSIONS</b>	<b>401 211 896</b>	<b>553 429 021</b>
<b>RÉSULTATS NETS SUR :</b>	<b>697 199 656</b>	<b>773 833 589</b>
• OPÉRATIONS SUR TITRES DE PLACEMENT		
• DIVIDENDES & PRODUITS ASSIMILÉS		
• OPÉRATIONS DE CHANGE	452 247 478	426 753 019
• OPÉRATIONS DE HORS BILAN	231 188 374	283 956 464
<b>RÉSULTAT NET OPÉRATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>683 435 852</b>	<b>710 709 483</b>
AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE	11 865 612	61 396 657
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE		
AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION NON BANCAIRE	1 898 192	1 727 449
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION NON BANCAIRE		
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>3 034 261 646</b>	<b>3 456 801 980</b>
<b>FRAIS GÉNÉRAUX D'EXPLOITATION</b>	<b>1 599 360 119</b>	<b>1 755 825 369</b>
• FRAIS DE PERSONNEL	831 241 537	936 646 561
• AUTRES FRAIS GÉNÉRAUX	768 118 582	819 178 808
<b>DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS &amp; PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS</b>	<b>131 274 448</b>	<b>182 896 483</b>
<b>REPRISES SUR AMORTISSEMENTS &amp; PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS</b>		
<b>RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 303 627 079</b>	<b>1 518 080 128</b>
RÉSULTAT NET DES CORRECTIONS DE VALEUR	-287 208 089	-199 590 372
EXCÉDENT NET DES DOTATIONS & REPRISES SUR FRBG		
<b>RÉSULTAT COURANT (AVANT IMPÔT)</b>	<b>1 016 418 990</b>	<b>1 318 489 756</b>
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	-8 881 772	31 952 280
RÉSULTAT SUR EXERCICES ANTÉRIEURS		
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	259 746 544	337 610 509
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>747 790 674</b>	<b>1 012 831 527</b>



# INCOME STATEMENT FOR THE LAST TWO FINANCIAL YEARS (IN DJF)

INCOME & EXPENSES	2012*	2013*
<b>INTEREST &amp; SIMILAR INCOME</b>	<b>2 064 623 065</b>	<b>2 240 861 051</b>
• ON INTERBANK LOANS	699 406 301	942 880 862
• ON CUSTOMER LOANS	1 365 216 764	1 297 980 189
• ON SUBORDINATED LOANS & SECURITIES		
• ON INVESTMENT SECURITIES		
• OTHER INTEREST & SIMILAR INCOME		
<b>INCOME FROM LEASING &amp; SIMILAR OPERATIONS</b>		
<b>INTEREST &amp; SIMILAR EXPENSES</b>	<b>128 772 971</b>	<b>111 321 681</b>
• ON INTERBANK LIABILITIES	39 788 166	34 081 238
• ON CUSTOMER DEPOSITS	88 984 805	77 240 443
• ON DEBT SECURITIES		
• ON SUBORDINATED LOANS AND SECURITIES		
• OTHER INTEREST & SIMILAR EXPENSES		
<b>EXPENSES ON LEASING &amp; SIMILAR OPERATIONS</b>		
<b>INTEREST MARGIN</b>	<b>1 935 850 094</b>	<b>2 129 539 370</b>
COMMISSION INCOME	439 150 400	579 948 036
COMMISSION EXPENSES	37 938 504	26 519 015
<b>NET RESULT FROM COMMISSION</b>	<b>401 211 896</b>	<b>553 429 021</b>
<b>NET RESULT FROM</b>	<b>697 199 656</b>	<b>773 833 589</b>
• INVESTMENT SECURITIES TRANSACTIONS		
• DIVIDENDS & SIMILAR TRANSACTIONS		
• FOREIGN EXCHANGE TRANSACTIONS	452 247 478	426 753 019
• OFF-BALANCE-SHEET TRANSACTIONS	231 188 374	283 956 464
<b>NET INCOME FROM FINANCIAL OPERATIONS</b>	<b>683 435 852</b>	<b>710 709 483</b>
OTHER INCOME FROM BANKING OPERATIONS	11 865 612	61 396 657
OTHER BANK OPERATING EXPENSES		
OTHER INCOME FROM NON-BANKING OPERATIONS	1 898 192	1 727 449
OTHER NON-BANKING OPERATING EXPENSES		
<b>NET OPERATING INCOME</b>	<b>3 034 261 646</b>	<b>3 456 801 980</b>
<b>OPERATING OVERHEADS</b>	<b>1 599 360 119</b>	<b>1 755 825 369</b>
• PERSONNEL COSTS	831 241 537	936 646 561
• OTHER OVERHEADS	768 118 582	819 178 808
<b>DEPRECIATION &amp; AMORTIZATION &amp; PROVISIONS ON FIXED ASSETS</b>	<b>131 274 448</b>	<b>182 896 483</b>
<b>WRITE-BACK OF DEPRECIATION &amp; AMORTIZATION AND PROVISIONS ON FIXED ASSETS</b>		
<b>GROSS OPERATING PROFIT</b>	<b>1 303 627 079</b>	<b>1 518 080 128</b>
NET INCOME FROM VALUE ADJUSTMENTS	-287 208 089	-199 590 372
EXCESS OF PROVISIONING AND WRITE-BACK OF FUNDS FOR GENERAL BANKING RISKS		
<b>PRE-TAX OPERATING INCOME</b>	<b>1 016 418 990</b>	<b>1 318 489 756</b>
EXTRAORDINARY ITEMS	-8 881 772	31 952 280
INCOME FROM PREVIOUS YEARS		
CORPORATE INCOME TAX	259 746 544	337 610 509
<b>NET INCOME FOR THE YEAR</b>	<b>747 790 674</b>	<b>1 012 831 527</b>

\* Exercice / Fiscal year

Rapport annuel 2013 - BANK OF AFRICA - MER ROUGE • 39

# RÉSOLUTIONS

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 21 FÉVRIER 2014

Les résolutions du Conseil d'Administration du 21 février 2014 sont détaillées comme suit :

### 1 › PREMIÈRE RÉSOLUTION

Approbation du procès-verbal de la réunion du Conseil d'Administration du 18 décembre 2013.

### 2 › DEUXIÈME RÉSOLUTION

Approbation du budget de l'exercice 2014.

### 3 › TROISIÈME RÉSOLUTION

Approbation de l'arrêté des comptes au 31 décembre 2013, faisant ressortir un Résultat Net bénéficiaire de 1 012 831 527 DJF et des capitaux propres de 4 929 792 624 DJF, ainsi que le rapport de gestion à présenter à la prochaine Assemblée Générale des Actionnaires.

### 4 › QUATRIÈME RÉSOLUTION

Approbation des projets de résolutions à présenter à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires et décision d'affectation de la totalité du Résultat Net de l'exercice 2013 soit 1 012 831 527 DJF en report à nouveau.

### 5 › CINQUIÈME RÉSOLUTION

Approbation du nouveau système d'attribution des bonus de la Direction Générale et des coefficients de pondération qui servent à la détermination de ce bonus.

### 6 › SIXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des recommandations formulées par le Comité d'Audit et de Risques. Le Conseil demande à la Direction Générale de la BOA-MER ROUGE de les mettre en œuvre et de présenter au prochain Conseil le suivi desdites recommandations.

### 7 › SEPTIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la nouvelle composition du Comité d'Audit et de Risques.

# RESOLUTIONS

## GENERAL MEETING OF 21 FEBRUARY 2014

*The resolutions of the Board of Directors meeting of 21 February 2014 are detailed below:*

### 1 › FIRST RESOLUTION

*Approval of the minutes of the Meeting of the Board of Directors of 18 December 2013.*

### 2 › SECOND RESOLUTION

*Approval of the budget for the 2014 fiscal year.*

### 3 › THIRD RESOLUTION

*Approval of the accounts for the fiscal year ended 31 December 2013, showing Net Income of DJF 1,012,831,527 and share capital of DJF 4,929,792,624, as well as the management report to be presented at the next General Meeting of Shareholders.*

### 4 › FOURTH RESOLUTION

*Approval of draft resolutions to be submitted to the next Ordinary General Meeting of shareholders and decision to allocate all Net Income of fiscal 2013, i.e., DJF 1,012,831,527, to retained earnings.*

### 5 › FIFTH RESOLUTION

*Approval of the new system for awarding bonuses to Senior Management, as well as the weighting coefficients that are used for determining the bonuses.*

### 6 › SIXTH RESOLUTION

*Approval of the Audit and Risk Committee's recommendations. The Board asked Senior Management of BOA-MER ROUGE to implement them and to present a follow-up report at the next Board meeting.*

### 7 › SEVENTH RESOLUTION

*Approval of the new membership of the Audit and Risk Committee.*

# ANNEXES

## 1 / NOTES SUR LES PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

### PRÉSENTATION DES COMPTES

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

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

### CONVERSION DES COMPTES DU BILAN LIBELLÉS EN DEVICES

Les créances et dettes ainsi que les engagements hors bilan libellés en devises sont convertis en Monnaie locale (DJF) aux cours de change du 31 décembre 2013.

### LES OPÉRATIONS ET POSITIONS EN DEVICES

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

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

### LES INTÉRÊTS ET LES COMMISSIONS BANCAIRES

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

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

### COMPTES DE LA CLIENTÈLE

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

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

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

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

### LES IMMOBILISATIONS

Les immobilisations sont évaluées à leur coût d'acquisition.

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

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

## 2 / OBSERVATIONS SUR LE BILAN

### 2.1. OPÉRATIONS AVEC LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Échéance	Au 31/12/2012*		Au 31/12/2013*	
	CRÉANCES	DETTES	CRÉANCES	DETTES
DE 0 À 1 MOIS	11 324	1 371	7 851	2 885
DE 1 MOIS À 3 MOIS	7 511		14 692	
DE 3 MOIS À 6 MOIS	12 759		14 730	
DE 6 MOIS À 2 ANS	12 862	889	12 158	974
DE 2 ANS À 5 ANS				
PLUS DE 5 ANS				
<b>TOTAL</b>	<b>44 456</b>	<b>2 260</b>	<b>49 431</b>	<b>3 859</b>

### 2.2. OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE

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

Échéance	Au 31/12/2012*		Au 31/12/2013*	
	CRÉANCES	DETTES	CRÉANCES	DETTES
DE 0 À 1 MOIS	7 685	50 165	9 240	53 469
DE 1 MOIS À 3 MOIS	202	3 877	700	1 385
DE 3 MOIS À 6 MOIS	191	999	609	2 577
DE 6 MOIS À 2 ANS	1 249	2 358	1 147	2 736
DE 2 ANS À 5 ANS	1 853		1 716	
PLUS DE 5 ANS	4 025		3 715	
CRÉANCES EN SOUFFRANCE	505		412	
<b>TOTAL</b>	<b>15 710</b>	<b>57 399</b>	<b>17 539</b>	<b>60 167</b>

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

Agents économiques	Au 31/12/2012*		Au 31/12/2013*	
	CRÉANCES	DETTES	CRÉANCES	DETTES
PARTICULIERS	3 707	11 184	3 660	14 538
ENTREPRISES PRIVÉES	10 100	26 840	11 371	26 423
SOCIÉTÉS D'ÉTAT ET ÉTABLISSEMENTS PUBLICS	395	10 809	1 075	10 546
ÉTAT ET ORGANISMES ASSIMILÉS	1 508	8 566	1 433	8 660
<b>TOTAL</b>	<b>15 710</b>	<b>57 399</b>	<b>17 539</b>	<b>60 167</b>

\* En millions de Francs Djiboutiens.

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

Nature	Au 31/12/2012*	Au 31/12/2013*
CRÉANCES DOUTEUSES	2 323	2 362
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION	1 818	1 950
<b>CRÉANCES DOUTEUSES NETTES</b>	<b>505</b>	<b>412</b>
CRÉANCES IMPAYÉES OU IMMOBILISÉES	185	114
<b>CRÉANCES EN SOUFRANCE NETTES</b>	<b>690</b>	<b>526</b>

### 2.3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Pas d'immobilisations financières sur la période indiquée.

### 2.4. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Nature	Au 31/12/2012*	Augmentations*	Diminutions*	Au 31/12/2013*
IMMOBILISATIONS BRUTES	519	88		607
IMMOBILISATIONS EN COURS	9		9	
AMORTISSEMENTS CUMULÉS	352	74		426
<b>TOTAL NET</b>	<b>176</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>181</b>

### 2.5. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Nature	Au 31/12/2012*	Augmentations*	Diminutions*	Au 31/12/2013*
<b>IMMOBILISATIONS BRUTES</b>	<b>1 760</b>	<b>207</b>	<b>20</b>	<b>1 947</b>
• IMMOBILISATIONS EN COURS	11	48		59
• IMMOBILISATIONS D'EXPLOITATION	1 749	159	20	1 888
• IMMOBILISATIONS HORS EXPLOITATION				
• IMMOBILISATIONS PAR RÉALISATION DE GARANTIE				
<b>AMORTISSEMENTS</b>	<b>1 346</b>	<b>99</b>	<b>4</b>	<b>1 441</b>
• IMMOBILISATIONS EN COURS				
• IMMOBILISATIONS D'EXPLOITATION	1 346	99	4	1 441
• IMMOBILISATIONS HORS EXPLOITATION				0
<b>TOTAL NET</b>	<b>414</b>	<b>107</b>	<b>16</b>	<b>506</b>

## 2.6. AUTRES ACTIFS/PASSIFS

### 2.6.1 Autres actifs

Nature	Au 31/12/2012*	Au 31/12/2013*
DÉBITEURS DIVERS	162	196
VALEURS NON IMPUTÉES		
VALEURS À L'ENCAISSEMENT	1	142
VALEURS À REJETER EN COMPENSATION		7
DÉPÔTS ET CAUTIONNEMENTS	30	31
STOCKS ET EMPLOIS DIVERS		
CRÉANCES RATTACHÉES	273	340
DIVERS	225	47
<b>TOTAL</b>	<b>691</b>	<b>763</b>

### 2.6.2 Autres passifs

Nature	Au 31/12/2012*	Au 31/12/2013*
DETTES FISCALES	282	367
DETTES SOCIALES	15	15
CRÉDITEURS DIVERS	11	12
DETTES RATTACHÉES	32	52
DIVERS		
<b>TOTAL</b>	<b>340</b>	<b>446</b>

## 2.7. COMPTES D'ORDRE ET DIVERS

### 2.7.1 Actif

Comptes d'ordre et divers actif	Au 31/12/2012*	Au 31/12/2013*
CHARGES COMPTABILISÉES D'AVANCE	6	10
PRODUITS À RECEVOIR		
DIVERS	2 240	1 757
<b>TOTAL</b>	<b>2 246</b>	<b>1 767</b>

### 2.7.2 Passif

Comptes d'ordre et divers passif	Au 31/12/2012*	Au 31/12/2013*
CHARGES À PAYER	101	281
PRODUITS PERÇUS D'AVANCE	17	10
DIVERS	1 075	1 875
<b>TOTAL</b>	<b>1 193</b>	<b>2 166</b>

\* En millions de Francs Djiboutiens.

## 2.8. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Nature	Au 31/12/2012*	Au 31/12/2013*
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>52</b>

## 2.9. CAPITAUX PROPRES

### 2.9.1 Détail des capitaux propres

Nature	Montant Au 31/12/2012*	Affectation du résultat 2012*	Autres mouvements*	Montant Au 31/12/2013*
F.R.B.G.	104			104
PRIMES LIÉES AU CAPITAL				
RÉSERVES LÉGALES	150			150
RÉSERVES RÈGLEMENTÉES				
AUTRES RÉSERVES				
CAPITAL SOCIAL	1 500			1 500
FONDS AFFECTÉS (PRÊTS SUBORDONNÉS)				
FONDS BLOQUÉS D'ACTIONNAIRES				
REPORT À NOUVEAU	1 744	523		2 267
RÉSULTAT 2012	748	-748		
RÉSULTAT 2013			1 013	1 013
<b>TOTAL</b>	<b>4 246</b>	<b>-225</b>	<b>1 013</b>	<b>5 034</b>

### 2.9.2 Informations sur le capital

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

Actionnaires	Structure
AFH-OCÉAN INDIEN	60 %
PROPARCO	20 %
FMO	20 %
<b>TOTAL</b>	<b>100,00 %</b>



### 3 / ENGAGEMENTS HORS BILAN

Nature	Au 31/12/2012*	Au 31/12/2013*
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>6 414</b>	<b>9 295</b>
ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT	4 232	5 830
• EN FAVEUR D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT		
• EN FAVEUR DE LA CLIENTÈLE	4 232	5 830
ENGAGEMENTS DE GARANTIE	2 182	3 465
• EN FAVEUR D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT		
• EN FAVEUR DE LA CLIENTÈLE	2 182	3 465
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>34 214</b>	<b>39 131</b>
ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT	1 777	1 777
• REÇUS D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	1 777	1 777
• REÇUS DE LA CLIENTÈLE	0	0
ENGAGEMENTS DE GARANTIE	32 437	37 354
• REÇUS D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	1 104	1 016
• REÇUS DE LA CLIENTÈLE	31 333	36 338
ENGAGEMENTS SUR TITRES	0	0

### 4 / OBSERVATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

#### 4.1. INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS

Nature	Au 31/12/2012*	Au 31/12/2013*
<b>SUR CRÉANCES INTERBANCAIRES</b>	<b>699</b>	<b>943</b>
• À VUE	21	28
• À TERME	678	915
<b>SUR CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE</b>	<b>1 365</b>	<b>1 298</b>
• CRÉANCES COMMERCIALES	20	0
• AUTRES CRÉDITS À COURT TERME	146	208
• COMPTES ORDINAIRES DÉBITEURS	602	563
• CRÉDITS À MOYEN TERME	301	259
• CRÉDITS À LONG TERME	296	268
<b>TOTAL</b>	<b>2 064</b>	<b>2 241</b>

\* En millions de Francs Djiboutiens.

## 4.2. INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES

Nature	Au 31/12/2012*	Au 31/12/2013*
<b>SUR DETTES INTERBANCAIRES</b>	<b>40</b>	<b>34</b>
• À VUE	8	5
• À TERME	32	29
<b>SUR DETTES À L'ÉGARD DE LA CLIENTÈLE</b>	<b>89</b>	<b>77</b>
• À VUE	32	21
• À TERME	57	56
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>111</b>

## 4.3. COMMISSIONS

Nature	Au 31/12/2012*	Au 31/12/2013*
<b>COMMISSIONS PERÇUES (PRODUITS)</b>	<b>439</b>	<b>580</b>
• SUR OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE ET INTERBANCAIRES	5	14
• SUR OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE	435	566
<b>COMMISSIONS VERSÉES (CHARGES)</b>	<b>37</b>	<b>16</b>
• SUR OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE ET INTERBANCAIRES	27	16
• SUR OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE	10	

## 4.4. FRAIS GÉNÉRAUX D'EXPLOITATION

### 4.4.1 Frais de personnel

Nature	Au 31/12/2012*	Au 31/12/2013*
SALAIRES ET TRAITEMENTS	691	790
CHARGES SOCIALES	140	147
<b>TOTAL</b>	<b>831</b>	<b>937</b>

#### 4.4.2 Autres frais généraux

Nature	Au 31/12/2012*	Au 31/12/2013*
IMPÔTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILÉS	62	73
REDEVANCE DE CRÉDIT BAIL		
LOYERS	27	35
ENTRETIEN ET RÉPARATIONS	26	36
PRIMES D'ASSURANCE	22	27
INTERMÉDIAIRES ET HONORAIRES	31	53
PUBLICITÉ, PUBLICATIONS ET RELATIONS PUBLIQUES	24	45
DÉPLACEMENTS MISSIONS ET RÉCEPTIONS	42	33
FRAIS POSTAUX ET FRAIS DE TÉLÉCOMMUNICATIONS	89	82
ACHATS NON STOCKÉS DE MATIÈRES PREMIÈRES ET FOURNITURES	147	97
JETONS DE PRÉSENCE		12
MOINS VALUES DE CESSIONS		
AUTRES FRAIS GÉNÉRAUX	298	326
<b>TOTAL</b>	<b>768</b>	<b>819</b>

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

Nature	Au 31/12/2012*	Au 31/12/2013*
<b>DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS</b>	<b>131</b>	<b>183</b>
• DES IMMOBILISATIONS D'EXPLOITATION	131	183
• DES IMMOBILISATIONS HORS EXPLOITATION		
<b>REPRISES</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>131</b>	<b>183</b>

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

Nature	Au 31/12/2012*	Au 31/12/2013*
DOTATIONS AUX PROVISIONS SUR CRÉANCES EN SOUFFRANCE	520	245
DOTATIONS AUX PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION DES AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIF		
DOTATIONS AUX PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	12	2
PERTES SUR CRÉANCES IRRÉCOUVRABLES	1 047	126
REPRISES DE PROVISIONS SUR CRÉANCES EN SOUFFRANCE	-1 279	-151
REPRISES DE PROVISIONS SUR AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIF		
REPRISES DE PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	-12	-22
RÉCUPÉRATIONS SUR CRÉANCES AMORTIES	-1	
<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>200</b>

\* En millions de Francs Djiboutiens.

## 5 / AUTRES INFORMATIONS

### 5.1. EFFECTIFS MOYENS

CATÉGORIES	2012	2013
CADRES EXPATRIÉS	3	4
CADRES LOCAUX	72	67
GRADES		
EMPLOYÉS	52	54
PERSONNEL NON BANCAIRE	22	27
PERSONNEL TEMPORAIRE	12	21
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>173</b>

### 5.2. CONTREVALEUR DES COMPTES EN DEVISES

Nature	2012*	2013*
<b>ACTIF</b>		
<b>OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE</b>	<b>45 060</b>	<b>48 955</b>
• BILLETS ET MONNAIES	823	253
• CORRESPONDANTS BANCAIRES	44 237	48 702
<b>VALEURS À L'ENCAISSEMENT ET DIVERS</b>	<b>1 352</b>	<b>2 122</b>
<b>OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE</b>	<b>3 262</b>	<b>5 521</b>
• COMPTES ORDINAIRES	3 262	5 521
<b>PASSIF</b>		
<b>OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE</b>	<b>2 039</b>	<b>3 695</b>
• CORRESPONDANTS BANCAIRES	2 039	3 695
• REFINANCEMENTS		
• AUTRES SOMMES DUES		
<b>OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE</b>	<b>28 906</b>	<b>27 878</b>
• COMPTES ORDINAIRES	28 906	27 878
<b>DIVERS</b>	<b>1 056</b>	<b>1 991</b>

### 5.3. AFFECTATION DES RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2013

Nature	En millions de DJF
RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2013	1 013
REPORT À NOUVEAU DE L'EXERCICE 2012	2 267
<b>TOTAL À RÉPARTIR</b>	<b>3 280</b>
RÉSERVE LÉGALE (15 % DU RÉSULTAT)	
DIVIDENDE	
NOUVEAU REPORT À NOUVEAU	3 280
<b>TOTAL RÉPARTI</b>	<b>3 280</b>

## 6 / RÉSULTAT DES QUATRE DERNIERS EXERCICES

Nature	2010	2011	2012	2013
<b>CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>				
• CAPITAL SOCIAL*	1 500	1 500	1 500	1 500
• NOMBRE DES ACTIONS ORDINAIRES EXISTANTES	60 000	60 000	60 000	60 000
<b>OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE*</b>				
• CHIFFRE D'AFFAIRES	3 018	2 817	3 207	3 613
• BÉNÉFICE AVANT IMPÔTS, AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	1 285	1 072	1 435	1 701
• IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	145	126	260	338
• BÉNÉFICE APRÈS IMPÔTS, AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	175	635	748	1 013
<b>RÉSULTAT PAR ACTION**</b>				
• APRÈS IMPÔTS, AVANT AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	21 423	17 860	23 915	28 350
• APRÈS IMPÔTS, AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	2 920	10 586	12 463	16 881
<b>PERSONNEL</b>				
• EFFECTIF MOYEN DES SALARIÉS PENDANT L'EXERCICE	148	152	161	173
• MONTANT DE LA MASSE SALARIALE DE L'EXERCICE*	897	927	701	783
• SOMMES VERSÉES AU TITRE DES AVANTAGES SOCIAUX*				

\* En millions de DJF / \*\* En unité de DJF.





# ADDRESSES / ADDRESSES

## SIÈGE / HEAD OFFICE

BANK OF AFRICA – 10, Place Lagarde – BP 88 Djibouti – DJIBOUTI

☎ : (253) 21 35 30 16 – 📠 : (253) 21 35 16 38 – Swift : MRINDJ JD – @ : <secretariat@boamerrouge.com>

## AGENCES DJIBOUTI & GUICHET / DJIBOUTI BRANCHES & COUNTER

### AGENCE CENTRALE

10, Place Lagarde – BP 88 – Djibouti

☎ : (253) 21 35 30 16 – 📠 : (253) 21 35 16 38

@ : <secretariat@boamerrouge.com>

### AGENCE AVIATION

☎ : (253) 21 35 35 00 – 📠 : (253) 21 35 35 00

@ : <dallet.alain@boamerrouge.com>

### GUICHET ÉLITE

☎ : (253) 21 31 23 76 – 📠 : (253) 21 35 16 38

@ : <tarbiba.askar@boamerrouge.com>

### AGENCE DU PLATEAU DU SERPENT

☎ : (253) 21 31 23 54 – 📠 : (253) 21 35 36 51

@ : <rolla.abdallah@boamerrouge.com>

### AGENCE BALBALA

☎ : (253) 21 36 35 52 – 📠 : (253) 21 36 35 52

@ : <nasir.abdi@boamerrouge.com>

## BUREAU DE REPRÉSENTATION / REPRESENTATION OFFICE

### BUREAU DE REPRÉSENTATION À ADDIS ABEBA

Sub City, Bole – District : 03 – Addis Abeba – ÉTHIOPIE

☎ : (251) 11 661 25 06

@ : <boarepoaa@gmail.com>