



# RAPPORT ANNUEL 2015



## **MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL**

*Alexandre MEY*

L'exercice 2015 est marqué par la mise en place d'un plan de développement stratégique pour consolider les acquis - le savoir faire, les compétences et l'expertise - des collaborateurs de la banque.

### **Un plan de marche rodé pour le développement des points de vente**

BNI MADAGASCAR est la banque qui a le plus ouvert d'agences en 2015 pour atteindre 45 agences. Un nouveau concept de points de vente, des procédures simplifiées et une force de vente dynamique permettront de continuer le déploiement au même rythme sur l'étendue du territoire pour 2016 et les années qui suivent.

L'ouverture de deux Centres d'Affaires Entreprises témoigne de la volonté de la banque d'accompagner les opérateurs économiques qui ont besoin d'un accueil approprié et de conseils personnalisés dans leur projet.

Un bureau BNI MADAGASCAR a été mis en place au sein de l'EDBM, un symbole fort auprès des investisseurs nationaux et internationaux par « une approche intégrée » pour faciliter les démarches de création d'entreprise.

Le confort, la sécurité, les services et les solutions pour accompagner les différentes catégories de clients, Particuliers, Professionnels, Institutionnels et Entreprises sont au cœur de nos préoccupations quotidiennes en innovant nos offres. Ce qui a permis d'augmenter le Portefeuille Clients de + 18 %.

### **Un « effet de compétence » au bénéfice de notre clientèle**

L'« effet d'expérience » tend vers l'« effet de compétence » avec un fonctionnement optimal de notre organisation au bénéfice de notre clientèle.

La dotation de nouveaux logiciels permet de travailler les dossiers de crédit en ligne par les collaborateurs. La sécurisation des dossiers, le gain de productivité et une célérité distinctive des décisions sont ressenties au niveau de la clientèle.

La rapidité des décisions de crédit exprime la volonté d'une banque qui se veut être toujours plus proche de ses clients par une meilleure compréhension de leur besoin.

Le « mobile banking » justifie notre ancrage dans la « banque sans distance » pour faciliter davantage la vie quotidienne de notre clientèle qui est parfois dans des endroits enclavés.

### **Un nouveau système d'information en 2017**

L'investissement dans un nouveau système informatique allégera et simplifiera nos processus et permettra de proposer des produits et services innovants au profit de notre clientèle.

Ce nouveau système, avec la mise à jour des données des clients, sera un outil de travail moderne pour satisfaire aussi bien les clients internes que les clients externes afin d'accroître notre professionnalisme.

### **Un « capital humain » orienté clients**

La compétence des collaborateurs est au centre de nos priorités avec l'adoption d'une charte d'excellence, l'augmentation du nombre d'heures de formation et le système d'émulation entre nos équipes commerciales, et ce dans un « esprit orienté clients ».

L'engagement des collaborateurs, la volonté de changer et l'esprit d'équipe sont autant d'éléments du « capital humain » pour réussir la mutation vers notre nouveau système d'information moderne et évolutif.

L'année 2015 a permis de jeter les bases de la BANQUE DE DEMAIN, BNI MADAGASCAR. En effet, plusieurs projets structurants avaient commencé en 2015 avec l'appui des actionnaires, des collaborateurs et des partenaires dans un esprit collaboratif.

La dynamique de la BANQUE DE DEMAIN est en marche pour que BNI MADAGASCAR soit la première banque malgache dans un secteur concurrentiel rude où plusieurs défis sont à relever.

Un grand merci à nos clients pour leur confiance et pour leur fidélité.

Un grand merci aux actionnaires qui font confiance au « capital humain » de BNI MADAGASCAR.

Un grand merci aux collaborateurs qui sont les artisans des différents chantiers de la BANQUE DE DEMAIN.



**BESOIN D'UNE BANQUE**

**FIABLE ?**

**VENEZ À LA BNI**

**RENCONTREZ NOS CONSEILLERS ET PROFITEZ DE NOS OFFRES**

Gratuit 0 800 93 • 032 32 03 093 • 020 22 396 50



**BNI MADAGASCAR**

---

# SOMMAIRE

---

<b>07</b>	Actionnariat et Gouvernance
<b>17</b>	Environnement économique
<b>25</b>	Activités globales et par marché
<b>37</b>	Les Hommes et les Moyens
<b>43</b>	Etats financiers
<b>53</b>	Résolutions de l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires du 25 mai 2016
<b>57</b>	Etats Financiers et Annexes
<b>67</b>	Réseaux BNI MADAGASCAR

---



---

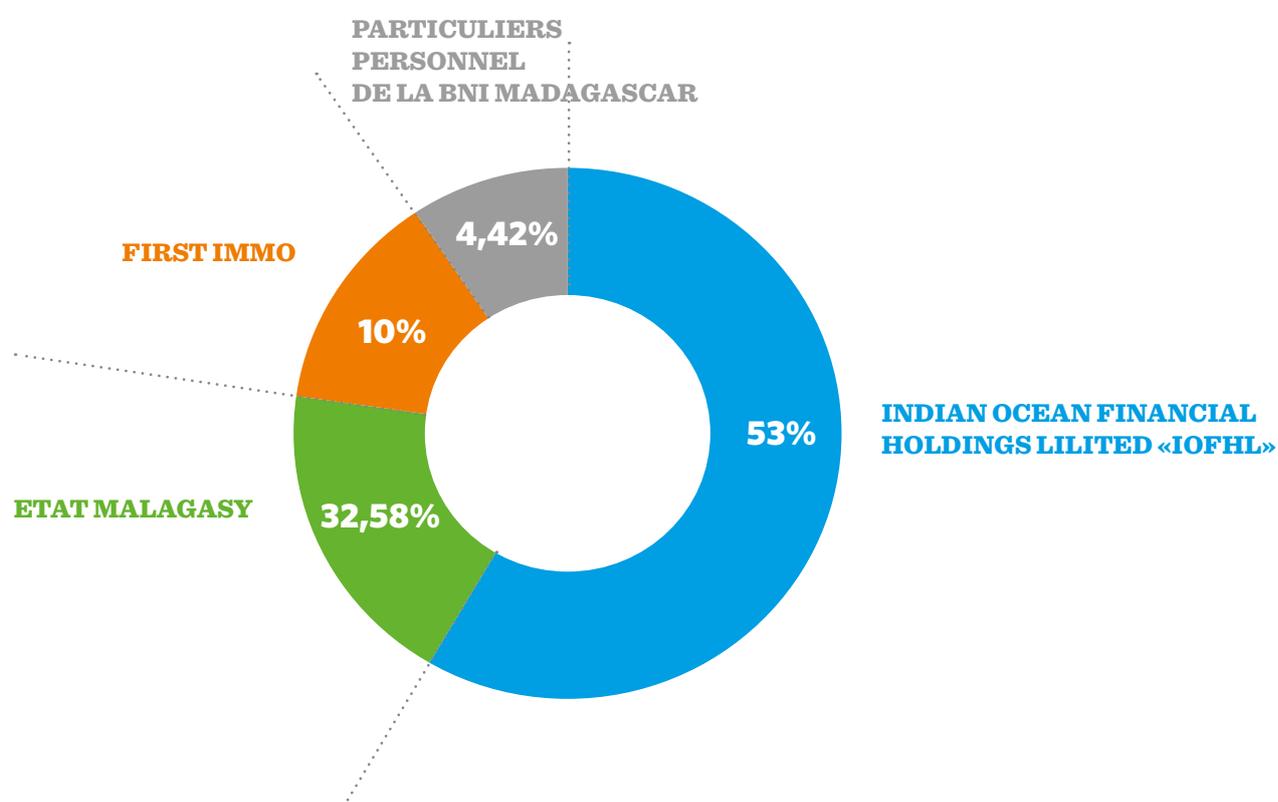
# **ACTIONNARIAT ET GOUVERNANCE**

---

---

## ACTIONNARIAT DE LA BNI MADAGASCAR

---



---

## INDIAN OCEAN FINANCIAL HOLDINGS LIMITED, ET CIEL FINANCE LIMITED, DES ACTIONNAIRES DE RÉFÉRENCE

---



Indian Ocean Financial Holdings Limited (IOFHL), détentrice de 53% des actions et droits de vote dans BNI MADAGASCAR, est une société holding de droit mauricien.

Les actionnaires d'IOFHL sont d'une part, CIEL Finance Limited à hauteur de 60% et d'autre part, le Groupe Hiridjee à travers First Immo S.A. à hauteur de 40%.

---

## CIEL FINANCE LIMITED , UNE HOLDING SPECIALISÉE

---

**CIEL Finance** est une holding spécialisée dans le domaine bancaire et des services financiers, incorporée à l'île Maurice.

CIEL Finance a pour vocation de construire un groupe financier régional couvrant les principaux domaines de la banque et des services financiers associés, dans une logique de développement de fortes synergies entre ses unités.

### **. CIEL Finance est détenu par deux actionnaires de réputation internationale :**

- CIEL Limited, l'actionnaire majoritaire d'origine mauricienne, détient 75,1% du capital
- Amethis Finance Africa Limited (« Amethis Finance »), d'origine française, possède les 24,9% restants, depuis Juillet 2015.

L'alliance entre Amethis Finance et CIEL Limited vise à accélérer la croissance de CIEL Finance au cours des prochaines années en une plate-forme bancaire et financière régionale (Océan

Indien, Afrique Australe et Orientale, et au-delà Afrique Sub-Saharienne), et un partenaire actif du développement de ces marchés.

### **. Actionnaires de CIEL Finance :**

#### **➤ CIEL Limited**

CIEL Limited, société d'investissement diversifiée, est la tête d'un des deux principaux groupes mauriciens, présent dans cinq secteurs d'activités, tant à Maurice qu'en Afrique et en Asie, où le Groupe emploie au total 26 500 collaborateurs.

Depuis ses débuts dans l'agriculture en 1912, ce groupe pionnier n'a cessé d'explorer de nouvelles voies de développement dans les principaux secteurs de l'économie mauricienne et d'expansion à l'international. CIEL a fait son entrée en janvier 2014 sur le marché officiel de la Bourse de Maurice.

Avec une capitalisation boursière d'environ 255 millions EUR , CIEL est aujourd'hui l'une des plus grandes sociétés mauriciennes cotées.

Au 31 décembre 2015, la valeur de son portefeuille d'investissements s'établissait à 360 millions EUR. Son chiffre d'affaires annuel s'établissait alors à 446 millions EUR, pour un résultat net de 45 millions EUR.

CIEL Limited a démontré sa capacité à lever des fonds pour des montants significatifs, tant sur le marché public que par le biais de placements privés auprès d'intervenants de renom dans le monde financier international (50 millions EUR levés par ce biais au premier semestre 2014).

CIEL compte parmi ses actionnaires des conglomérats européens comme FFP Invest (famille Peugeot), DI Cirne Holding (Norbert Dantressangle), Groupe Marc Ladreit de Lacharrière, Codial Asie Ltd (Monsieur et Madame Gérard Perse) ainsi que Proparco, société publique française dont la vocation est l'investissement dans le capital et le financement d'entreprises dans les pays émergents.

### **➤ Amethis Finance**

**Amethis Finance** est un véhicule d'investissement dédié au continent africain, disposant depuis sa première levée de fonds en décembre 2012 d'une capacité d'investissement de 425 millions EUR.

Amethis Finance a été fondé par Luc Rigouzzo et Laurent Demey en partenariat avec La Compagnie Benjamin de Rothschild, filiale du groupe Edmond de Rothschild.

Ils ont été rejoints par de nombreux investisseurs, tant institutions financières que « family offices ».

Amethis Finance offre un éventail complet d'instruments financiers à long terme: fonds propres, quasi-fonds propres et dette à long terme, avec des objectifs et critères d'intervention exigeants en matière de développement social, environnemental et de gouvernance.

L'ambition d'Amethis Finance est de tirer profit du potentiel offert par le panorama des institutions financières en Afrique Subsaharienne et de dédier 40% de ses investissements à ce secteur.

Amethis Finance dispose enfin de parrainages présentant une trajectoire éminente dans le domaine de la banque et des services financiers associés.

L'équipe d'Amethis Finance a l'expérience d'avoir investi en dette ou en capital dans près d'une centaine d'établissements financiers en Afrique sur les quinze dernières années, avec une présence active dans la gouvernance de nombre d'entre eux.

Le Groupe Edmond de Rothschild est l'héritier d'une tradition bancaire bien établie sur les principales places européennes depuis plus de deux siècles, celle de la famille Rothschild.

Il emploie actuellement 2.800 employés et gère 164 milliards de francs suisses d'actifs (environ 140 milliards EUR), une moitié au travers de ses activités de gestion de fonds, l'autre au travers de sa banque privée.

Le Groupe Edmond de Rothschild est également dans ce cadre un spécialiste reconnu en matière de «Private Equity» et de «Corporate Finance».



## Portefeuille d'activités de CIEL Finance.

CFL est présente dans quatre sous-secteurs de l'industrie financière, au travers des participations suivantes :

- > 50 % dans Bank One (en partenariat avec le groupe kenyan I&M Bank).
- > 58,43 % dans Indian Ocean Financial Holdings Limited (« IOFHL »), qui détient 51% dans la BNI MADAGASCAR, et une participation directe de 2% dans la BNI MADAGASCAR, soit une participation directe et indirecte de 31,8% dans la BNI MADAGASCAR, donnant à CIEL Finance le contrôle de fait de la banque ceci étant matérialisé par le fait que la Banque Centrale de Madagascar a reconnu CFL comme étant le «Partenaire financier de référence» de BNI MADAGASCAR.
- > 55,5 % dans IPRO (gestions d'actifs et OPCVM – Maurice et Botswana).
- > 59,5 % dans MITCO (fiducie, administration de compagnies et de fonds – Maurice, Seychelles et Afrique du Sud).
- > 50 % dans Kibo Capital Partners (société de management de fonds de « private equity »), ainsi que 40 % dans Kibo I et 9 % dans Kibo II, les deux fonds gérés par Kibo Capital Partners.

---

## FIRST IMMO - GROUPE AXIAN ACCÉLÉRATEUR DE DÉVELOPPEMENT

---

En partenariat avec le Groupe CIEL et aux côtés de l'État malgache, FIRST IMMO est depuis juin 2014 actionnaire de BNI MADAGASCAR à hauteur de 31% (dont une partie indirectement au travers d'IOFHL).

Entreprise du Groupe Hiridjee, investisseur financier et opérateur industriel diversifié à Madagascar et dans l'Océan Indien, FIRST IMMO apporte à BNI MADAGASCAR la garantie de son indépendance et de son enracinement national, et les moyens financiers de son développement.

FIRST IMMO apporte par ailleurs à BNI MADAGASCAR son expertise particulière du secteur immobilier, notamment pour le déploiement de son réseau d'agences et la gestion de son patrimoine immobilier.

Opérateur immobilier à Madagascar depuis 1995, FIRST IMMO a construit et gère plus de 250 000 m2 de bâtiments industriels, commerciaux et d'espaces de bureaux, dans quatre quartiers importants de la capitale malgache : Andraharo, Alarobia, Tanjombato, Andranomena.

À Andraharo, le pôle GALAXY, véritable poumon économique à proximité du centre ville, accueille les sièges sociaux de sociétés et institutions prestigieuses telles que les Nations-Unies, Airtel, Jovenna, Canal+, Sonapar, TowerCo, TropicMad, Vivetic ou Accord Knits. Une agence de la BNI MADAGASCAR y est implantée.

À Tanjombato, le centre commercial SMART abrite 40 boutiques, un Food-Court, l'hypermarché Jumbo, ainsi qu'une agence de la BNI MADAGASCAR. Depuis 2007, FIRST IMMO s'est également positionnée sur le marché

de l'immobilier résidentiel de standing avec deux programmes de référence sur Antananarivo : Le Park Alarobia (villas et immeubles) et Riviera Tanjombato (villas).

FIRST IMMO poursuit son développement. Ainsi, en 2017/2018, l'American School of Antananarivo s'installera à Alarobia ; et le pôle Galaxy accueillera le tout nouveau siège de Telma à Andraharo.



---

## CIEL LIMITED, UN GRAND CONGLOMÉRAT MAURICIEN

---

**CIEL Limited** (“CIEL”) est l’un des plus grands conglomérats mauriciens, regroupant des activités tant industrielles que d’investissement.

Bien que basé à Maurice, ses opérations sont étendues jusqu’en Afrique et en Asie. Fondé à l’origine autour de la culture de la canne par la famille Dalais, le Groupe s’est progressivement diversifié depuis les années 1970.

CIEL a été créée en 1948 sous le nom de The Deep River Holding Ltd.



En mai 2003, la société a été renommée Deep River Investment Limited (« DRI »). DRI détenait des participations dans Ciel Investment Limited, Ciel Textile Limited et Alteo Limited. Le 24 janvier 2014, DRI et Ciel Investment Limited ont fusionné pour créer CIEL Limited.

Le Groupe emploie plus de 28,000 personnes dans la région, notamment à Maurice, à Madagascar, en Tanzanie, au Bangladesh et en Inde.

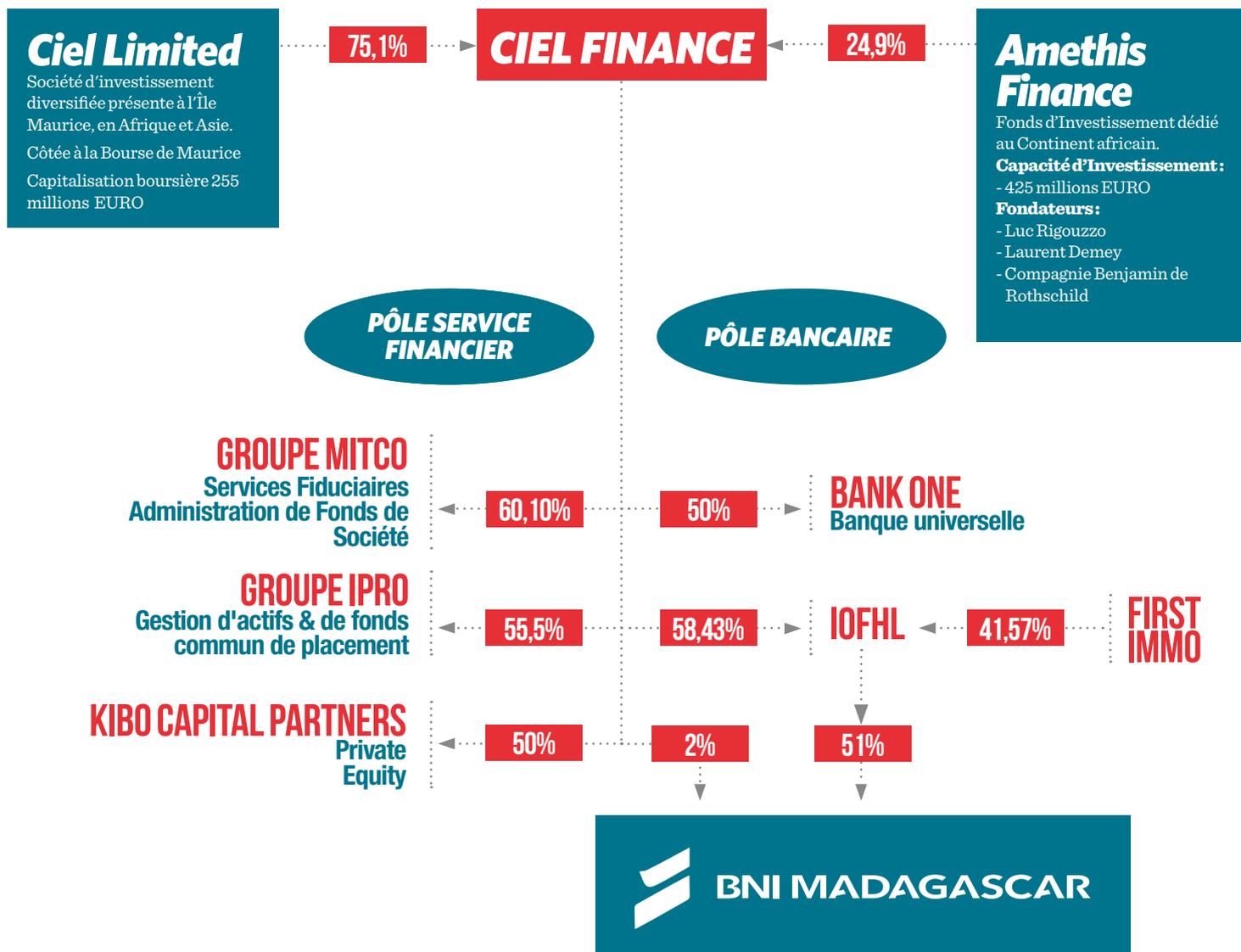
CIEL est coté sur la Bourse de Maurice, dont elle est - avec une capitalisation boursière de près de MUR 10 milliards (US\$ 330m) - l’une des principales sociétés.

Les activités de CIEL sont regroupées sous 5 pôles:

- ✓ CIEL Agro & Property
- ✓ CIEL Finance
- ✓ CIEL Hotels & Resorts
- ✓ CIEL Textile
- ✓ CIEL Healthcare.

CIEL participe activement au sein des entités dans lesquelles elle détient des actions - notamment au niveau de la stratégie, de la gestion du risque et de la bonne gouvernance.

## CIEL FINANCE LIMITED



---

## CONSEIL D'ADMINISTRATION BNI MADAGASCAR

---

Composition du Conseil d'Administration à la date du 01 septembre 2016



**Henri RABARIJOHN**

Président du Conseil d'Administration



**Jean Pierre DALAIS**

Directeur Exécutif  
de CIEL Limited



**Jérôme  
DE CHASTEAUNEUF**

Directeur Executif  
de CIEL Finance Ltd



**Micheline  
HERY MANANTENASOA**

Receveur Général d'Antananarivo  
auprès de la Direction Générale  
du Trésor



**Liliane JOELISOA**

Inspecteur du Trésor auprès de la  
Direction Générale du Trésor  
Direction des Opérations Financières  
Service du Contrôle des Assurances



**Alain  
LEPATRE LAMONTAGNE**

Expert Bancaire et Financier  
et Administrateur de Banques



**Véronique PERDIGON**

Directrice Administrative  
et Financière de FIRST IMMO



**Haingotiana Fanaperana RABESISOA**

Inspecteur du Trésor auprès de la  
Direction Générale du Trésor  
Direction des Opérations Financières  
Service de la Participation Financière  
de l'Etat



**Marc-Emmanuel VIVES**

Directeur Général  
de CIEL Finance Ltd

## COMITÉ EXÉCUTIF

Composition du Comité exécutif à la date du 01 octobre 2016



De gauche à droite : Benoît RISMANN, Xavier CHIDAINE, Alain COUTEAU, Alexandre MEY, Olivier DATRIER, Denis BAREAU, Mamy RAKOTOBE, Eric HAUTEFEUILLE  
Assis de gauche à droite : Yves RETAMAR, Fanja RALAIVAO, Barijaona RAMAHOLIMIHASO, Vero RAZANAMPARANY

**DIRECTEUR GENERAL**  
**M. Alexandre MEY**

**CONSEILLER DU DIRECTEUR GENERAL**  
**M. Barijaona RAMAHOLIMIHASO**

**DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT**  
Marché Entreprises et Institutionnels  
**M. Alain COUTEAU**

**DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT**  
Marché des Particuliers et Professionnels  
**M. Denis BAREAU**

**DIRECTEUR DES GRANDES ENTREPRISES**  
**Mme Fanja RALAIVAO**

**DIRECTEUR DU RÉSEAU D'AGENCES**  
**Mme Vero RAZANAMPARANY**

**DIRECTEUR DES OPERATIONS**  
**M. Benoit RISMANN**

**CHIEF OPERATING OFFICER**  
Direction du Support, des Opérations  
et de la Finance  
**M. Eric HAUTEFEUILLE**

**DIRECTEUR DES RISQUES, DU JURIDIQUE,  
DES CONTROLES ET DU CONTENTIEUX**  
**M. Xavier CHIDAINE**

**DIRECTION DE LA COMPTABILITÉ  
& DU CONTRÔLE DE GESTION**  
**M. Yves RETAMAR**

**RESPONSABLE DE L'AUDIT INTERNE**  
**M. Olivier DATRIER**

**DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES**  
**M. Mamy RAKOTOBE**



## SITUATION ÉCONOMIQUE À MADAGASCAR EN 2015

---

# ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

---

- 18** Situation économique mondiale en 2015
- 19** Situation économique à Madagascar en 2015



**+3,1%**

Taux de croissance  
économique mondiale

## SITUATION ÉCONOMIQUE MONDIALE EN 2015

### CONTEXTE MONDIAL

Le Fonds Monétaire International dans son rapport sur les perspectives économiques mondiales en Janvier 2016, a constaté un ralentissement de l'économie mondiale au cours de l'année 2015. Le taux de croissance économique mondiale est estimé à 3,1% en 2015 contre 3,4 % en 2014.

Aux États-Unis, le taux de croissance économique s'est établi à 2,5% en 2015 contre 2,4 % en 2014. L'activité économique est portée par des conditions financières favorables et une amélioration des marchés du travail et du logement. L'inflation est à +0,7% en 2015 contre +1,6% en 2014.

La Zone Euro a enregistré une croissance économique de +1,5 % en 2015 contre +0,8% en 2014 du fait de l'augmentation de la consommation privée consécutive à la baisse des prix du pétrole et des conditions financières favorables. L'inflation se situe à 0,2% en 2015 comme en 2014.

Le Japon a enregistré un taux de croissance économique de 0,6% en 2015 contre 0,1% en 2014 grâce à des mesures de relance budgétaire et l'inflation est estimée à 0,2% en 2015 contre 2,7 % en 2014.

Les pays émergents ont observé des croissances économiques différenciées. En effet, le taux de croissance du Produit Intérieur Brut de la Chine a ralenti à 6,9 % en 2015 contre 7,4% en 2014, l'Inde a en revanche une croissance de 7,3 % en 2015 contre 5,8% en 2014.

Le Produit Intérieur Brut du Brésil a régressé de -3,8% en 2015 contre +0,1% en 2014 suite entre autres à la baisse du prix du pétrole laquelle a eu un impact sur ses revenus et aux difficultés socio-économiques intérieures.

Pour l'Afrique, suite à la baisse des cours des produits de base sur le marché international, la croissance des pays de la zone a globalement enregistré un ralentissement à 3,5 % en 2015 contre 4,8 % en 2014.

### CONTEXTE RÉGIONAL

#### ➤ Afrique du Sud

Les difficultés socio-économiques intérieures et le fléchissement des exportations ont encore affecté l'économie de l'Afrique du Sud.

Un taux de croissance de 1,3 % est observé en 2015 contre 1,4 % en 2014. L'inflation s'est établi à 5,2% en 2015 contre 5,6 % en 2014.

#### ➤ Maurice

L'économie de l'île Maurice a cru de 3,5% en 2015 comme en 2014. La croissance est encore portée par le tourisme, les technologies de l'information et de la communication (TIC) ainsi que par les secteurs de la finance et de l'assurance.

Le taux d'inflation est à 1,3% en 2015 contre 3,2 % en 2014.

#### ➤ Ile de la Réunion

L'Institut d'Emission des Départements d'Outre-Mer (IEDOM) a observé une embellie économique en 2015.

La consommation et l'investissement ont été relancés par une condition favorable due à un taux d'intérêt exceptionnellement bas.

Les exportations se redressent. L'inflation en moyenne est de 0,5% en 2015 contre 0,1 % en 2014. 0,1 % en 2014.

# SITUATION ÉCONOMIQUE À MADAGASCAR EN 2015

## CONTEXTE GÉNÉRAL

L'année 2015 s'est caractérisée par la constitution du nouveau gouvernement dirigé par le Premier ministre M. Jean Ravelonarivo dont l'objectif affiché était de mettre en œuvre rapidement la Politique Nationale de Développement dans les secteurs stratégiques et prioritaires de la santé, l'éducation, l'économie et la sécurité.

Le Sénat a été mis en place le 08 Février 2016 à l'issue des élections sénatoriales du 29 Décembre 2015.

Il reste à organiser les élections régionales. Madagascar entame la deuxième année de mise en œuvre de son Plan National de Développement (PND) (2015-2019).

## ELEMENTS MACROÉCONOMIQUES

### ➤ Année 2015

L'année 2015 a enregistré un taux de croissance du Produit Intérieur Brut (PIB) de 3,2% contre 3,3 % en 2014. Les industries extractives et le secteur de services ont principalement contribué à l'atteinte de cette croissance.

La chute du cours des matières premières telles que le nickel et l'ilménite et les fortes perturbations météorologiques en début d'année ont sévèrement affecté les activités économiques.

Le secteur primaire avec un taux de croissance de 0,7% en 2015 contre 3,3% en 2014 a pâti des conséquences climatiques du début d'année et de la vétusté des infrastructures hydro-agricoles.

Le secteur secondaire a cru de 9,3% en 2015 contre 8,5% en 2014, la réalisation est stimulée par les exportations des industries textile et extractive malgré la forte chute des cours des matières premières.

La bonne tenue des branches Bâtiment et Travaux Publics (BTP), et des Services (finance, transport, télécommunications,...) a contribué à la croissance du secteur tertiaire à 3,6% en 2015 contre 2,3% l'année antérieure.

Le taux d'inflation en glissement annuel est estimé à 7,6 % en 2015 contre 6% en 2014.

A fin Décembre 2015, l'Ariary s'est déprécié à -10,4% face à l'Euro et à -23,2 % vis-à-vis du Dollar américain comparé à son niveau de Décembre 2014.

Cette dépréciation résulte du déséquilibre entre l'offre et la demande de devises sur le Marché Interbancaire de devises (MID) provoqué par la baisse des réserves de devises due au repli des recettes d'exportation notamment des produits miniers.

En raison du ralentissement économique, les objectifs de recettes fiscales et douanières ne sont pas atteints.

Le taux de pression fiscale est de 9,9 % du PIB en 2015 contre 11,6 % en 2014 accentuant le déficit budgétaire à 5,2 % du PIB en 2015 contre 3,5 % en 2014.

Les réserves de change de la Banque Centrale de Madagascar sont estimées à trois mois d'importation.

# +3,2%

Evolution du PIB  
de Madagascar



Stand BNI MADAGASCAR  
à la Foire Internationale de Madagascar

**+4,5%**

Taux de croissance  
économique prévisionnelle 2016  
de Madagascar

Visuel TRADENET

TRADENET  
PAYEZ VOS OPÉRATIONS  
DE DEDOUANEMENT  
EN LIGNE

0800 83 832 32 03 963  
020 22 398 50  
www.bni.mg

BNI MADAGASCAR

VISA

## ➤ Année 2016

Les perspectives économiques et financières de l'année 2016 tablent principalement selon les prévisions de la loi des Finances sur la redynamisation des investissements aussi bien publics que privés, le retour des partenariats avec les bailleurs de fonds et la reprise des exportations de produits miniers.

Ainsi, la loi des Finances 2016 estime une croissance économique de 4,5 % dont +2,5 % pour le secteur primaire, +5,7 % pour le secteur secondaire et +5,2 % pour le secteur tertiaire, un taux de pression fiscale à 10,4 % du PIB avec un déficit budgétaire de 3,7 % du PIB, une inflation à 7,2 %.

Les exportations progresseront de 2,3% et les importations de 5,8%.

### LES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT

Les autorités ont fixé comme objectif la gestion rationnelle des finances publiques par l'efficacité et l'efficacité des dépenses publiques et la maximisation des recettes fiscales.

Ainsi, des efforts seront déployés au niveau des administrations fiscales et douanières compatibles avec l'objectif du taux de pression fiscale escompté.

Les Programmes d'Investissements Publics (PIP) sont également établis en fonction de leurs caractères urgent et prioritaire, ayant un impact tangible sur le plan économique et social.

Parallèlement, la redynamisation du secteur privé conjuguée avec les efforts d'investissement public est attendue pour une croissance inclusive et un développement durable.

Les Projets Présidentiels ainsi que le Plan National de Développement définissent en effet les nouvelles orientations des programmes économiques pour les cinq années à venir.

Le Plan National de Développement a fixé cinq axes de développement notamment (i) la bonne gouvernance, l'État de droit, la décentralisation, la démocratie et la solidarité nationale (ii) la préservation de la stabilité macroéconomique et l'appui au développement (iii) la croissance inclusive et l'ancrage territorial du développement (iv) le capital humain adéquat au processus de développement et (v) la valorisation du capital naturel et le renforcement de la résilience aux risques de catastrophes.

En concertation avec le Fonds Monétaire International (FMI), l'activité économique sera stimulée par le redressement du tourisme, secteur qui a souffert des difficultés opérationnelles de la compagnie nationale de transport aérien, par le renforcement du secteur de la construction soutenu par l'investissement public et privé; et par le secteur manufacturier qui bénéficie du rétablissement de l'admissibilité de Madagascar à l'AGOA (African Growth and Opportunity Act).

## ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

Malgré la légère amélioration de Madagascar dans le classement Doing Business 2016 établi par la Banque Mondiale, la Grande île devra encore déployer des efforts afin de consolider sa position dans l'objectif d'une meilleure attractivité du pays vis-à-vis des Investisseurs Directs Etrangers.

Diverses réformes restent à entreprendre, telles que la consolidation du secteur financier qui sera décisive pour renforcer l'économie et soutenir la croissance.

Il y a lieu également de veiller à la rationalisation de la gestion des deux grandes entreprises étatiques.

Les progrès dépendront du renforcement de la gouvernance, y compris la lutte contre la corruption, pour que les réformes soient effectivement mises en œuvre et portent leurs fruits.

Pour la société nationale de production d'eau et d'électricité, la Banque Mondiale a approuvé, en mars 2016 un crédit de l'Association Internationale de Développement (IDA) d'un montant de 65 millions de US Dollar pour renforcer la performance opérationnelle et la gouvernance.

De même, la Société Financière Internationale (SFI), filiale de la Banque Mondiale vient de signer avec l'État Malgache, un accord de partenariat portant sur l'initiative dite « Scaling Solar » visant la conception et la soumission d'une offre de

production privée d'énergie solaire de 30 à 40 mégawatts raccordée au réseau de la société nationale de production d'eau et d'électricité.

L'appui du Groupe de la Banque Mondiale porte aussi sur les garanties face aux risques avec l'Agence Multilatérale de Garantie des Investissements (MIGA) et l'expertise de la SFI dans le développement et le financement de projets de centrales électriques. Ces appuis permettront au gouvernement de mobiliser des financements privés en vue d'installer des centrales solaires fournissant de l'énergie électrique.

Enfin, trois textes sont actuellement en attente de promulgation notamment la loi sur le partenariat public-privé, la loi relative aux régimes des baux commerciaux et la loi portant Code de la Pêche et de l'aquaculture.

Un autre projet de loi sur la Propriété Industrielle (OMAPI) est en cours d'adoption par le Parlement.

Enfin, la Commission de la Réforme des Droits des Affaires (CRDA) poursuit l'examen des projets de texte relatifs aux réformes du Code de Prévoyance sociale, du Code maritime, du Code minier et du Code pétrolier.

Ces différents et importants textes seront de nature à consolider les outils juridiques indispensables au respect de l'État de droit et de la bonne gouvernance et à sécuriser les investissements privés.



## BANQUE CITOYENNE ET RESPONSABLE

BNI MADAGASCAR ACCOMPAGNE LE DÉVELOPPEMENT DU PAYS



BANQUE DE RÉFÉRENCE  
DANS L'Océan Indien

PARTENAIRE MAJEUR  
DES INVESTISSEURS

BANQUE  
DE PROXIMITÉ

Gratuit 0 800 93 • 032 32 03 093 ou 020 22 396 50

www.bni.mg



Visuel BANQUE CITOYENNE

### APPUI DES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS

Le FMI a accordé une Facilité de Crédit Rapide (FCR) de 47,1 millions de US Dollar en Septembre 2015 pour soutenir la balance des paiements.

Un programme de suivi de l'évolution des indicateurs économiques malgaches est défini jusqu'à fin Mars 2016.

La prochaine mission du FMI en mai-juin 2016 évaluera les résultats à fin mars 2016 en vue de l'adoption d'un accord au titre de la Facilité Elargie de Crédit (FEC), d'un montant de 250 millions de US Dollar sur trois ans.

Plusieurs bailleurs de fonds multinationaux et bilatéraux ont également manifesté leur soutien au pays et en faveur de divers projets.

La Banque Mondiale a approuvé une enveloppe de 690 millions de US Dollars pour 2016-2018 en vue d'améliorer la gestion des finances publiques et le fonctionnement des institutions publiques.

Un crédit de 53 millions de US Dollars de l'Association Internationale de Développement (IDA) du groupe de la Banque Mondiale a été approuvé en mars 2016 pour la sécurisation du régime foncier rural et l'accès aux marchés des ménages ruraux dans les filières agricoles sélectionnées.

L'Union Européenne (UE) a signé pour sa part le Programme Indicatif National (PIN) de 518 millions d'Euros en novembre 2015 pour financer la construction et la rénovation des infrastructures et l'instauration de la bonne gouvernance.

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a prévu un financement de 523,4 millions US Dollars pour son Programme de développement 2015-2019.

La Banque Africaine de Développement (BAD) a octroyé un appui financier de 45,7 millions de US Dollars pour la réduction de la pauvreté et l'insécurité alimentaire.

Enfin, la France à travers l'Agence Française de Développement (AFD) a débloqué 19,4 millions d'Euros pour l'éducation, l'assainissement et la nutrition ; les Etats-Unis à travers l'USAID ont alloué 53,5 millions de US Dollars pour l'amélioration de la gouvernance, la santé et l'environnement.

Enfin, le Japon à travers le JICA a octroyé 860 millions de Yens pour l'éducation.

### LE SECTEUR BANCAIRE

L'expansion des activités du secteur bancaire s'est traduite par l'ouverture de près de trente nouvelles Agences et le développement d'offres de produits pour la clientèle des particuliers et des Entreprises.

Le projet de loi sur les Statuts de la Banque Centrale de Madagascar qui prévoit une plus grande indépendance de l'Institution est en attente d'adoption par le Parlement.

Des projets de texte relatifs à la loi sur la monnaie électronique et les établissements de monnaie électronique sont en cours d'examen au niveau de la Commission de Réforme des Droits des Affaires et seront soumis à la session parlementaire de 2016.

**690** MILLIONS  
USD

de la Banque Mondiale  
pour 2016 - 2018

*Nouvelle Agence BNI MADAGASCAR - 67Ha Nord*





---

# ACTIVITÉS

---

- 26** Emplois & Ressources
- 28** Activités par marché
- 32** Opérations nationales
- 33** Opérations internationales
- 34** Paiement Hors opérations commerciales  
& Opérations monétiques

## EMPLOIS

TOTAL CRÉDITS	2014	2015	Variations
	Encours	Encours	Encours
Particuliers	57 293,6	69 073,9	20,6%
Professionnels	24 496,7	24 096,7	-1,6%
PME	95 786,8	99 759,9	4,1%
Entreprises	423 459,2	532 956,7	25,9%
Institutionnels	5 230,8	508,6	-90,3%
<b>TOTAL</b>	<b>606 267,0</b>	<b>726 396,7</b>	<b>19,8%</b>

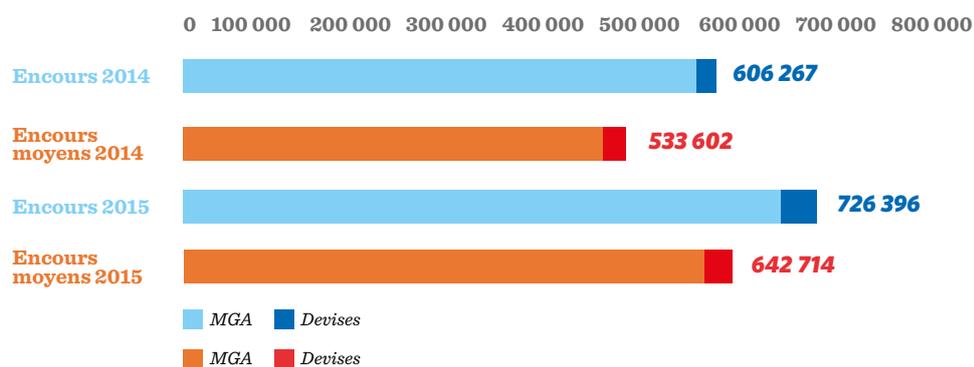
(valeurs en millions MGA)

**+19,8%**

Évolution du crédit

La production de crédit s'établit à 726 milliards MGA, en hausse de 19,8 % par rapport à décembre 2014. Les concours sur quelques grandes contreparties ont contribué à l'essentiel de cette hausse cumulée.

(valeurs en millions MGA)



Conseillère Clientèle PRO



## RESSOURCES

TOTALCOLLECTE	2014 <i>Encours</i>	2015 <i>Encours</i>	Variations <i>Encours</i>
Particuliers	320 107,8	351 302,6	9,7%
Professionnels	107 398,5	125 306,8	16,7%
PME	83 241,7	96 885,8	16,4%
Entreprises	280 105,0	257 523,2	-8,1%
Institutionnels	284 588,9	336 796,3	18,3%
<b>TOTAL</b>	<b>1 075 441,9</b>	<b>1 167 814,6</b>	<b>8,6%</b>

(valeurs en millions MGA)

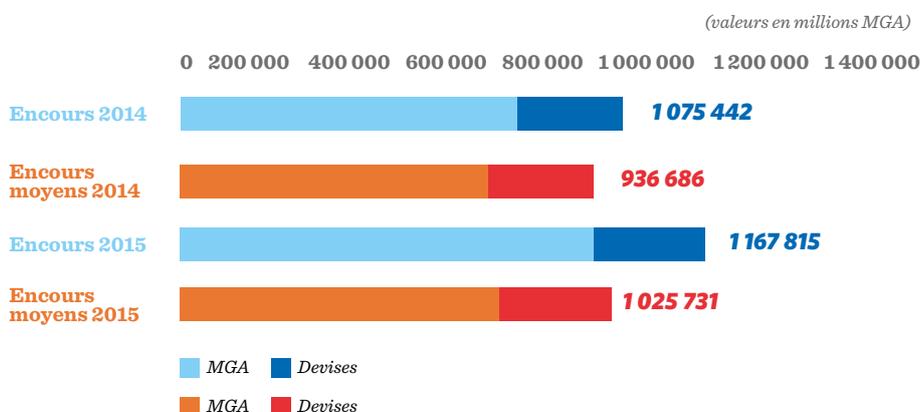
Les encours de dépôts s'élèvent à fin décembre 2015 à 1 167 milliards MGA.

Ils augmentent de 92 milliards MGA à + 8,6 % par rapport à décembre 2014 avec une croissance de 64 milliards MGA et de 28 milliards MGA respectivement pour les dépôts en monnaie locale et en devises ; la part d'accroissement est plus grande en MGA pour les Dépôts à terme + 52 milliards MGA et l'Épargne + 16 milliards MGA, que pour les Dépôts à vue -3 milliards MGA.

A signaler que l'encours des dépôts des clients retail a progressé de 50 milliards MGA comparativement à la réalisation de l'exercice antérieur.

**+8,6%**

Évolution des ressources





Campagne Leasing  
Salon de l'Auto

## ACTIVITÉS PAR MARCHÉ

### MARCHÉ DES ENTREPRISES

#### a) Activité de crédits/Entreprises-Institutionnels

RUBRIQUE	REALISE 2014 <i>Capitaux moyens</i>	REALISE 2015 <i>Capitaux moyens</i>	VARIATION <i>Réalisé 2015/ Réalisé 2014</i>
Court terme	311 442	385 147	+24 %
Moyen terme	132 559	171 997	+30 %
<b>TOTAL Entreprises/ Institutionnels</b>	<b>444 003</b>	<b>557 144</b>	<b>+25 %</b>

(valeurs en millions MGA)

L'activité de crédits sur les grandes Entreprises a connu une évolution significative de plus 25 %. Cette performance est due à des opérations sur de grandes contreparties d'une part mais aussi par des gains de part de marché sur les crédits en faveur de clients traditionnels, d'autre part.

L'encours sur les PME et la filière Agricole et microfinance a peu varié à moins 2 % par rapport à 2014, en raison des difficultés de la filière et la défaillance de nombreux agriculteurs, et de la défiance de la banque vis-à-vis de quelques institutions de microfinance dont le réseau a connu des difficultés financières.

Les activités de leasing ont en revanche connu un redressement remarquable au cours de l'exercice grâce principalement à la mise en œuvre de conventions de partenariat avec les concessionnaires automobiles en vue du développement du crédit leasing adossé.

RUBRIQUE	REALISE 2014 <i>Capitaux moyens</i>	REALISE 2015 <i>Capitaux moyens</i>	VARIATION <i>Réalisé 2015/ Réalisé 2014</i>
Crédocs	35 842	44 911	+25 %
Cautions et avals de traites	94 421	96 073	+2 %
<b>TOTAL Entreprises/ Institutionnels</b>	<b>130 263</b>	<b>140 984</b>	<b>+8 %</b>

(valeurs en millions MGA)

**+25%**

Évolution du crédit  
Grandes Entreprises

Produits cibles car peu consommateurs de ressources et de fonds propres, les engagements par signatures ont modérément varié à +8 %, le manque d'investissements publics a néanmoins ralenti les activités du secteur Bâtiment Travaux Publics et obéré le développement des cautions sur marchés publics.

En revanche, malgré la faiblesse de la consommation et des investissements privés, les encours de crédits documentaires ont évolué d'une manière satisfaisante à plus 25 %.

## b) Activité de collecte/Entreprises-Institutionnels

RUBRIQUE	REALISE 2014 <i>Capitaux moyens</i>	REALISE 2015 <i>Capitaux moyens</i>	VARIATION <i>Réalisé 2015/ Réalisé 2014</i>
<b>TOTAL Entreprises/ Institutionnels</b>	<b>473 139</b>	<b>525 276</b>	<b>+11 %</b>
<i>en devises</i>	171 113	177 109	+4%
<i>en MGA</i>	302 026	348 167	+15%
<i>à vue</i>	436 906	446 071	+2%
<i>à terme</i>	36 233	79 205	+119%

(valeurs en millions MGA)

Les ressources à vue ont peu varié. Pour financer la progression des crédits, la Banque a consenti plus de Dépôts à Terme et diminué les encours de Bons du Trésor par Adjudication afin de couvrir la croissance des emplois.

Une augmentation de la part des Ressources à terme rémunérées (DAT) est ainsi enregistrée tant sur les grandes entreprises que sur les institutionnels.

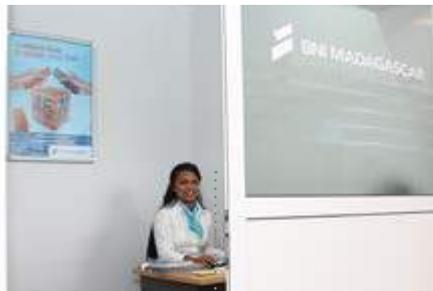
Par contre, les déposants en devises sont plus diversifiés, constitués principalement par les Projets de bailleurs de fonds internationaux et par les Institutionnels.

Il y a lieu cependant de faire remarquer que de nouvelles mesures administratives risquent d'avoir un impact sur le niveau des Ressources : l'obligation pour les Etablissements Publics Industriels et Commerciaux (EPIC) et les Etablissements Publics Administratifs de laisser leurs dépôts dans les caisses du Trésor Public d'une part, l'obligation pour les projets publics sur financement d'emprunts internationaux de devoir déposer les fonds sur le compte du Trésor ouvert à la Banque Centrale de Madagascar d'autre part.

Il faut enfin relever la concurrence par certaines institutions de microfinance qui exacerbe à la hausse les taux créditeurs des dépôts.

**+11%**

Évolution des ressources  
Entreprises - Institutionnels



Partenariat BNI MADAGASCAR - EDBM

**+5,6%**

Augmentation  
du Crédit Retail

## MARCHÉ DES PARTICULIERS/PROFESSIONNELS

### ➤ *Activité Crédit Retail*

L'encours des crédits du segment Retail a connu une augmentation de 4,9 milliards MGA à 92,7 milliards MGA représentant une hausse de 5,6 % et contribuent à 14,6 % à l'ensemble de l'encours de la banque.

Le développement commercial du Retail dans son ensemble a été réalisé sans sacrifice de marge grâce à la belle dynamique des crédits aux particuliers (+18 %) malgré la baisse du volume des crédits aux professionnels.

Les crédits immobiliers ont connu un réel décollage au cours de l'exercice.

### ➤ *Activité de Collecte - Retail*

La variation des ressources est de plus de 38 milliards MGA à plus 9 % en capitaux moyens avec un montant de 484 milliards MGA contre 446 milliards MGA l'année précédente, l'encours des ressources Retail représentant 48 % des ressources totales de la banque permet au segment des particuliers d'être le premier segment apporteur de ressources.

La progression des ressources avec une contribution additionnelle de réseau Tenona de l'ordre de 16,1 % de total des ressources de clientèle Retail a cependant induit une hausse des coûts.

### ➤ *Equipement de la clientèle*

L'exercice 2015 s'est traduit par un niveau de production en forte hausse à plus 18 %, résultant principalement du niveau élevé de conquêtes de nouveaux clients.

RÉALISATION ANNUELLE (NOMBRES)	2014	2015	Évolution 2015/ 20 14
Conquête Clients	16 238	19 083	+ 18%
Compte- Dépôts	13 884	19 381	+ 18%
Packs	17 928	20 653	+ 15%
Produits d'Épargne	4 203	4 516	+ 7%
Cartes bancaires	18 230	21 229	+ 16%
Télématique	25 753	28 408	+ 10%
Dossiers de Prêts Crédits aux Particuliers	11 665	14 981	+ 28%

Les encours Retail ont évolué favorablement, mais restent dépendants du niveau des entrées en relation et des évolutions du portefeuille clientèle.

### ➤ **Extension du réseau**

L'année 2015 aura été une réussite dans le cadre de l'extension du réseau. Le nouveau concept d'Agence Tenona a mobilisé l'équipe du projet dédié en vue de la définition d'un concept standard caractérisé par une industrialisation du process de production et en synergie avec un opérateur de télécommunications.

Depuis décembre 2014, treize agences nouvelles ont été ouvertes dont 7 à Antananarivo et 6 agences en Province confirmant l'objectif d'une banque de proximité.

Dans le même temps, les Distributeurs Automatiques et Guichets Automatiques de Banque DAB/GAB ont vu leur nombre passer de 56 à 69 unités. Toutes ces réalisations ont contribué à combler notre retard par rapport aux principales banques de réseau de la place.

### ➤ **Offres de produits et services**

La Banque a développé au cours de l'exercice clos de nouveaux produits et services tels que la création du service « Convention et Partenariats » et la signature de 23 conventions dont 2 avec des ministères, la mise en marché de deux nouveaux produits Miarina Assurance Prévoyance et le Compte d'Épargne Spécial (CES), le relooking de la gamme des cartes bancaires, ainsi que le développement et le test pour le lancement en 2016 du Mobile banking.

L'exercice 2016 sera caractérisé par la poursuite et la finalisation des projets 2015 dont le Mobile Banking, les refontes des crédits à la consommation et de crédits immobiliers, la bancassurance, la monétique, et l'étude et le développement de nouvelles cibles de clientèle : diaspora, clientèle de prestige, les pack associations et autres Avances modulables pour les professionnels.

Cet effort de diversification des offres devra permettre à la Banque de développer sa base de clientèle par la conquête de nouveaux clients.



Campagnes PACK

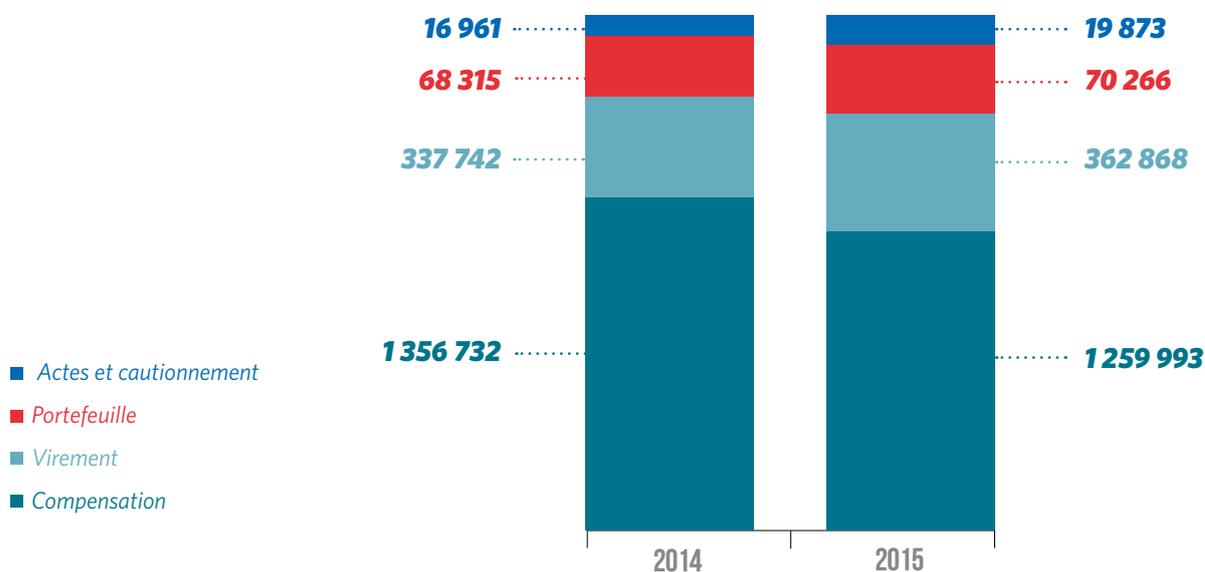


## OPÉRATIONS NATIONALES

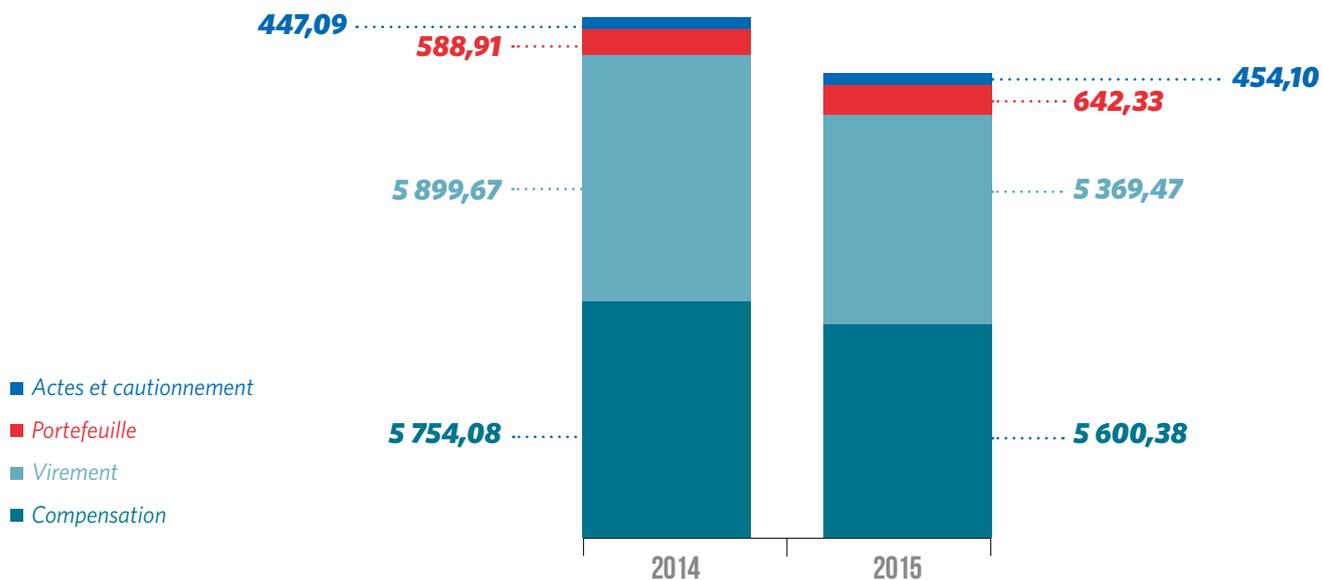
Les conflits régionaux et les attentats dans le monde entier, ainsi que la chute du prix des matières premières ont été des ralentisseurs de l'économie pour l'année 2015. Cela n'est pas sans conséquence sur le dynamisme de l'économie nationale.

Cependant, force est de constater que la fidélité de la clientèle existante et l'arrivée continue de nouveaux clients à la BNI MADAGASCAR confirment la bonne approche de cette dernière en matière d'extension de son réseau d'agences, ainsi que sur la qualité des produits et services offerts. L'évolution générale positive des opérations nationales, que ce soit en nombres ou en capitaux témoigne de la pertinence de ces choix.

Les opérations nationales en nombre

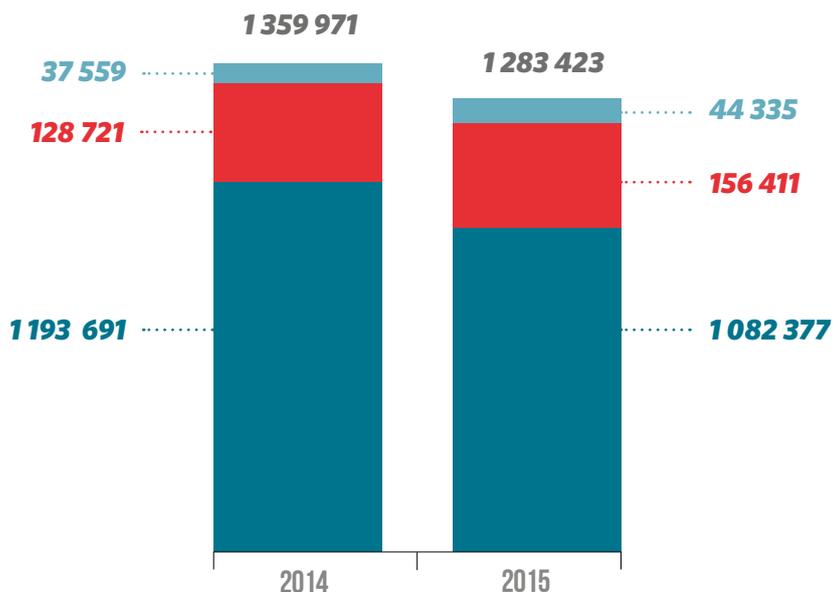


Les opérations nationales en capitaux (millions MGA)



## OPÉRATIONS INTERNATIONALES

### IMPORTATIONS (millions MGA)

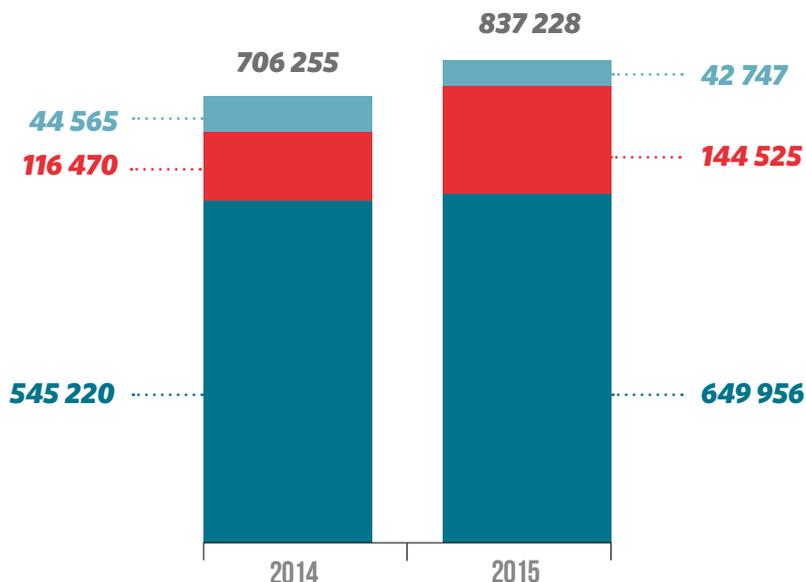


La BNI MADAGASCAR continue à accompagner ses clients en opérations transfrontières.

En effet, grâce à la mise en place d'un support dédié à ses clients importateurs, ses engagements par signature ont connu une hausse de 22% par rapport à l'année précédente, confortée par le développement de ses bonnes relations d'affaire avec ses correspondants dans le monde entier.

- Remdoc
- Credoc
- Remise libre

### EXPORTATIONS (millions MGA)



Légère hausse enregistrée dans les activités d'exportation.

Par rapport à l'année précédente, le volume des exportations a enregistré une hausse de 19%.

Les principaux exportateurs demeurent les industries minières et textiles, et compte tenu de bonnes relations d'affaires entre les parties, le règlement en open account prime à ceux nécessitant plus de sécurisation.

- Credoc
- Remdoc
- Remise libre

**+19%**

Evolution du volume des exportations

**+15%**

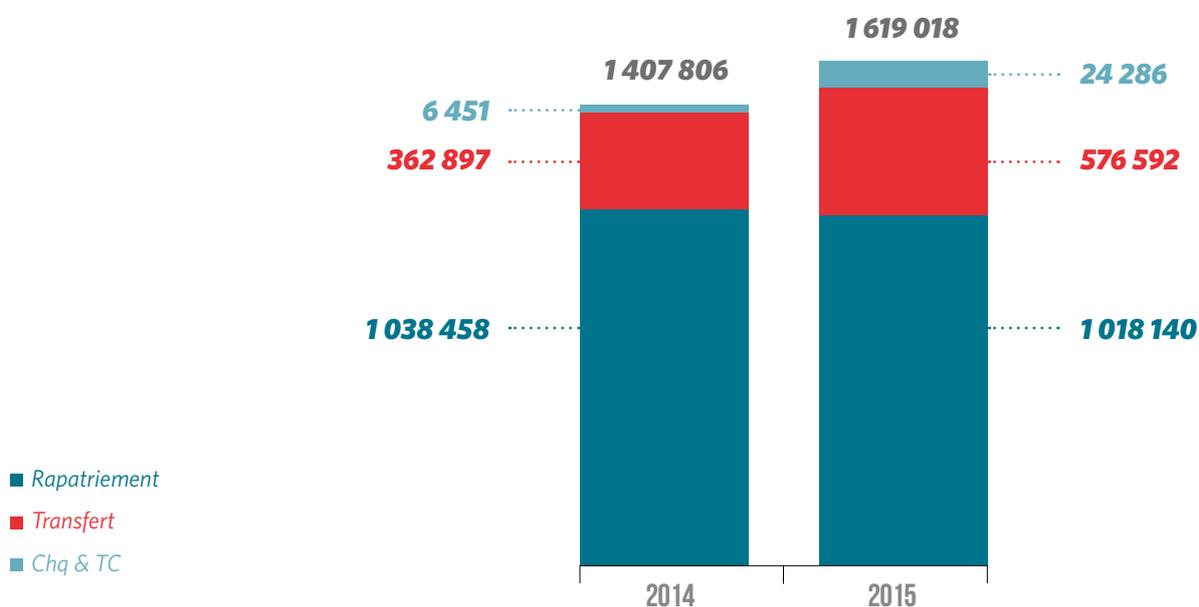
*Paiement hors opérations commerciales*

## PAIEMENTS HORS OPÉRATIONS COMMERCIALES

Les paiements hors opérations commerciales ont enregistré une hausse de 15% par rapport à l'année 2014.

Une légère baisse des volumes de rapatriement, par rapport à la même période, a été toutefois constatée, une baisse qui s'explique par l'ajournement consécutif des aides des principaux bailleurs de fonds.

**Paiements hors opérations commerciales  
(en millions MGA)**



- Rapatriement
- Transfert
- Chq & TC



## OPÉRATIONS MONÉTIQUES

Le nombre de porteurs de carte a atteint le chiffre de 73 419 en 2015 soit 4615 porteurs supplémentaires et une progression de 6,71%.

### Activités monétiques

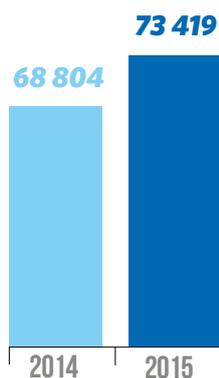
	Porteurs de carte (nombre)	Activités TPE (capitaux)	Activités GAB (capitaux)
<b>2014</b>	68 804	61 429	435 035
<b>2015</b>	73 419	66 666	477 119
	+6,71%	+8,53%	+9,67%

(valeurs en millions MGA)

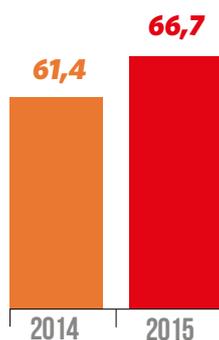
Cette augmentation s'accompagne d'une hausse marquée des capitaux traités aussi bien sur les activités de retrait aux Guichets Automatique de Banque (GAB) à 9,67 %, que sur les paiements réalisés sur les Terminaux Electroniques de Paiement (TPE), plus 8,53 %

Par ailleurs, la banque poursuit sa recherche de plus de proximité auprès de ses clients et a enrichi son parc de 13 nouveaux Guichets Automatiques de Banque de dernière génération.

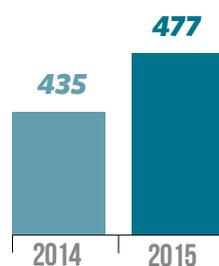
#### PORTEURS DE CARTES



#### ACTIVITÉS TPE (en milliards de MGA)



#### ACTIVITÉS GAB (en milliards de MGA)



**+8,53%**

Paiement en TPE



Nouvelles Cartes Bancaires

## MARCHÉ INTERBANCAIRE DES DEVICES ET TRÉSORERIE

La BNI MADAGASCAR a connu une performance satisfaisante en termes de résultat de change grâce aux opérations liées à des activités de marché.



---

# LES HOMMES ET LES MOYENS

---

**38** Ressources Humaines

**39** Activités sociales & Sponsoring



**829**  
**COLLABORATEURS**  
**FIN 2015**

## RESSOURCES HUMAINES

### ➤ Politique des ressources humaines

La banque a entrepris une politique des Ressources Humaines en 2015 essentiellement orientée vers l'accompagnement des divers changements et des chantiers dans le cadre du plan stratégique, en particulier à travers des actions de recrutement et de formation plus importantes et plus anticipatrices.

### ➤ Effectif

L'évolution de l'effectif de plus de +13,5% résulte principalement de l'extension de notre réseau commercial, avec la création de nouvelles agences.

Les embauches en Contrat à Durée Indéterminée représentent 96% des recrutements en 2015, dont le nombre total s'élève à 193 unités contre 102 en 2014

### ➤ Compétences et carrières

D'importantes mobilités, 224 contre 132 en 2014, ont été opérées dans le cadre de couverture des nouveaux postes, notamment au sein de nouvelles agences, les promotions internes constituant 30 % des mobilités.

### ➤ Formation

L'augmentation substantielle du volume, ainsi que des frais de formation en 2015 résulte notamment des parcours d'intégration des nouvelles recrues et de l'accompagnement des collaborateurs en mobilité.

En matière d'évaluation annuelle, le mode de calcul de la performance individuelle a été revu, afin de mieux mesurer le niveau des collaborateurs.

### ➤ Rémunération

L'augmentation annuelle des salaires comporte des mesures collectives et individuelles.

Le bonus moyen distribué par collaborateur estimé en mois de salaire fixe mensuel a connu une sensible amélioration.

### ➤ Communication interne

Une communication périodique à l'endroit de tout le Personnel a été effectuée afin diffuser notamment des informations sur la banque après le changement d'actionariat et la réorganisation interne entreprise par la voie de communication en ligne, des ateliers de team building ou des regroupements thématiques.

ANNÉE	2013	2014	2015
Effectif fin de période	715	730	829

ANNÉE	2013	2014	2015
Dépenses en formation (en millions MGA)	133	196	419
Heure de formation	12 670	16 726	38 671
Collaborateurs formés	722	522	658

## INVESTISSEMENTS

La Banque a entrepris d'importants investissements au cours de l'exercice, dans le cadre des rénovations de nouvelles agences, leur ameublement et leur équipement, afin de répondre à l'image et au concept développé conforme à une banque moderne de proximité.

Un nouveau centre d'affaires a été ouvert à Ankorondrano et 11 nouvelles agences ont été ouvertes :

- Ambatolampy
- Farafangana
- Mananjary
- Fénérive-Est
- Morondava
- 67 Ha Nord
- Ivandry
- Ihosy
- Ambohipo
- Andoharanofotsy
- Akoor-Digue

La Banque a mené l'étude et le développement du nouveau système d'information évolutif (NOSIBE), qui devrait aboutir fin février 2017.

Enfin, l'estimation de certains patrimoines immobiliers non affectés directement à l'exploitation a permis à la banque de déterminer la juste valeur de ses actifs.

## ACTIVITÉS SOCIALES ET SPONSORING

### ECONOMIE

BNI MADAGASCAR a participé à la 10ème édition de la Foire Internationale de Madagascar (FIM) qui s'est tenue au Parc d'exposition Forello de Tanjombato du 7 au 10 mai 2015. Sa présence à cette vitrine commerciale de l'Océan Indien était incontournable.

Pour confirmer son engagement à accompagner les acteurs économiques et le pays dans leur développement, notre Etablissement était présent à d'autres salons et foires, le Salon des Mines du 23 au 25 septembre et le Salon de l'Habitat du 12 au 15 novembre.

Les larges gammes de produits et services pour les Particuliers, Professionnels et Entreprises ont été mis en avant lors de ces différents événements économiques.

Partenaire bancaire du Salon de l'Auto du 29 au 1er novembre, la banque a intensifié la promotion du leasing qui se fait en partenariat avec les principaux concessionnaires de la place.

### PARTENARIAT

Pour renforcer sa contribution à la bancarisation des malgaches, BNI MADAGASCAR a signé en 2015 plusieurs Conventions de Partenariat avec différents ministères, entreprises privées et groupements professionnels afin de faciliter l'accès des fonctionnaires et salariés aux produits et services bancaires.



BNI MADAGASCAR  
à la Foire Internationale de Madagascar

## SOCIAL

L'émission « PAIKA » ou « Astuces » sur la chaîne de télévision nationale, diffusée trois fois par semaine, aux heures de grandes écoutes a permis à la banque de renforcer son image de banque citoyenne et responsable.

Des informations pratiques pour la vie quotidienne et sur les produits et services sont diffusées dans cette émission sponsorisée par BNI MADAGASCAR.

Plusieurs actions sociales en faveur des couches les plus démunies sont maintenues, notamment celle avec Lions Sight First Madagascar, soutenue par BNI MADAGASCAR depuis sa création en 1998 et qui a permis à plus de soixante et un mille personnes d'être opérées de la cataracte.

Le soutien des associations caritatives telles que Les Orchidées Blanches et Wednesday Morning Group se poursuit également.

En 2015, BNI MADAGASCAR a également appuyé les actions de l'équipe médicale du navire-hôpital MERCY SHIPS en participant au financement du transport des personnes bénéficiaires des soins et en diffusant sur l'émission PAIKA BNI MADAGASCAR le programme des consultations à travers la Grande Ile.

## ENVIRONNEMENT

Le samedi 21 février 2015, la grande famille BNI MADAGASCAR a participé activement au programme étatique de reboisement par la mise en terre de plusieurs milliers de jeunes plants d'eucalyptus sur plusieurs hectares à Imerintsiatosika.

Cet engagement pour l'environnement rentre dans le cadre de son projet de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en tant que «banque citoyenne et responsable».

## SPORT

Une fois de plus, BNI MADAGASCAR a confirmé sa contribution dans le développement du Golf à travers le RINGERSCORE qui est la plus ancienne compétition golfique du pays.

Le partenariat BNI MADAGASCAR – Golf du Rova célébrera donc son 20ème anniversaire en 2016.

BNI MADAGASCAR était enfin présente dans une deuxième discipline, le basket-ball en tant que Partenaire bancaire de plusieurs championnats organisés par la Fédération malgache de basket-ball.



RINGER SCORE Ambohidratrimo

Reboisement Ambohidratrimo



Visuel BNI MADAGASCAR  
Partenaire du Golf du Roova

**VOTRE BANQUE,  
VOTRE PARTENAIRE**

RINGER SCORE  
Golf du Roova

**PARTENAIRE DU GOLF DU ROVA DEPUIS 1996**

Gratuit 0 800 93 • 032 32 03 093 • 020 22 396 50

Mastercard VISA BNI

**BNI MADAGASCAR**



---

# ETATS FINANCIERS

---

<b>30</b>	Bilan & Comptes
<b>30</b>	Actif
<b>31</b>	Passif & capitaux propres
<b>32</b>	Hors-bilan
<b>32</b>	Compte de résultat



## BILAN ET COMPTES

Les états financiers et leurs annexes sont établis en conformité avec les dispositions du Plan Comptable Général 2005 (PCG) et du Plan Comptable des Etablissements de Crédit (PCEC).

Le bilan a progressé de 9,9 % au 31 décembre 2015.

Les variations significatives sont retracées ci-après.

## ACTIF

### TRÉSORERIE ET SOLDES AVEC BANQUE CENTRALE

L'encaisse et les comptes de la BNI MADAGASCAR chez la Banque Centrale de Madagascar (BCM) diminuent de 17 milliards MGA.

Les valeurs en caisse sont à - 0,8 milliard MGA, avec une augmentation de l'encaisse en MGA de 7,7 milliards MGA alors que l'encaisse en devises diminue de 7,2 milliards MGA. Les valeurs à compenser représentent le solde de la compensation soldé le lendemain.

Le montant des Réserves Obligatoires à fin 2015 est de 152 milliards MGA contre 161 milliards MGA en 2014 suite à la hausse des emplois clientèle par rapport à celle des ressources, malgré le réajustement par la Banque Centrale de Madagascar du taux de réserve à 13 % contre 15 % auparavant. La BNI MADAGASCAR détient des Titres sur Créances Négociables (TCN) pour 10 milliards MGA à fin décembre 2015.

### BONS DU TRÉSOR ET TITRES ASSIMILÉS

Les Bons du Trésor sont comptabilisés à leur juste valeur, à la date de clôture. La baisse s'explique par la hausse des emplois clientèles en MGA.

En dépit de la baisse observée en fin d'année, l'encours moyen des bons du Trésor est en hausse sur 2015 à 140,7 milliards MGA contre 134,6 milliards MGA en 2014.

### AVOIRS ETABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Les soldes de ces comptes ont été convertis en Ariary (MGA) aux cours de clôture.

Les comptes courants établissements de crédits enregistrent les encours des Institutions de microfinance et du fonds de garantie SOLIDIS.

**+7,7** MILLIARDS  
MGA

Evolution des Encaisses

Les autres sommes dues comprennent les devises (Euro, Dollar) déposées auprès de correspondants en garantie des crédits documentaires.

Les avoirs en devises de la BNI MADAGASCAR sont en hausse, en particulier sur le Dollar.

La BNI MADAGASCAR a prêté 15 milliards de MGA à un établissement bancaire local.

### PRÊTS ET AVANCES À LA CLIENTÈLE

Les créances saines augmentent de 123 milliards de MGA essentiellement concentrés sur les crédits de trésorerie, les crédits d'équipement et les crédits habitats.

Les créances douteuses et contentieuses de 134,7 milliards MGA incluant les agios réservés ont peu varié d'un exercice à l'autre.

Le taux de couverture du risque client hors agios réservés est en nette amélioration.

### TITRES D'INVESTISSEMENT

Les titres d'investissement sont valorisés à leur valeur d'origine.

La BNI MADAGASCAR détient quatre (4) parts de SWIFT pour 2 293 916 MGA (contre valeur historique). La différence de change constatée sur ces titres de participation libellés en devises est régulièrement ajustée par les opérations mensuelles de réévaluations des avoirs en devises.

Elle détenait dans le capital de la BNI MADAGASCAR Leasing une participation pour un montant de 1 002 250 000 MGA.

Au 30/06/2015, la BNI MADAGASCAR Leasing a fusionné avec la BNI MADAGASCAR.

La BNI MADAGASCAR a des titres de participation dans le capital du Fonds de Garantie Malgache pour MGA 124 400 000.

L'apport en compte courant d'actionnaire est de 623 598 160 MGA. La BNI MADAGASCAR est tenue de verser un pourcentage de dépôts de garantie au titre des prêts couverts par le fonds.

Ces sommes seront seulement remboursables à la dissolution de la société.

La BNI MADAGASCAR détient enfin 15% du capital de la SIPEM et 0,87% du capital de l'IFRA.

**+123** MILLIARDS  
MGA

*Evolution des Créances saines*

visuel Crédits aux Particuliers

**CRÉDITS BNI**  
À CHAQUE BESOIN,  
UNE SOLUTION.

**POUR LES PARTICULIERS**

RENCONTREZ NOS CONSEILLERS ET PROFITEZ DE NOS OFFRES

Crédit 0 800 93 • 032 32 63 993 • 026 22 396 50

VISA BNI MADAGASCAR



**05**  
**MILLIONS EUROS**

*Investissement pour le nouveau système d'information*

## IMMOBILISATIONS

Le montant net des immobilisations augmente de 20,2 milliards MGA dont +12,4 milliards MGA d'écart de réévaluation des immeubles de placement.

L'essentiel des investissements s'est fait sur la rénovation des nouvelles agences, l'achat de matériel pour ces dernières, le renouvellement des matériels et logiciels informatiques, l'achat de matériels roulants et des investissements liés à l'entretien courant.

Les immobilisations en cours sont à + 6,3 milliards MGA : nouvelles agences à Andoharanofotsy, Akoor Digue, Centre d'affaires Ankorondrano, Projet Nosibe (Nouveau système d'information bancaire évolutif).

La banque est engagée dans un projet de changement du système d'information qui devrait aboutir fin février 2017.

En 2015, 2 Milliards MGA ont été investis et comptabilisés dans les immobilisations en cours. Le coût final du projet est estimé à 5 Millions d'Euros.

Les immeubles de placements incluent les biens immobiliers appartenant à la BNI MADAGASCAR et loués à des tiers. Ces immeubles ont été initialement comptabilisés dans les rubriques « immeubles de logement » et « aménagement des immeubles de logement », et évalués au coût historique.

En 2015, ils sont reclassés dans les immeubles de placement et réévalués à leur juste valeur. La valeur réévaluée

s'élève à 12,6 milliards MGA dont les bâtiments et le terrain représentent respectivement 3,9 milliards MGA et 8,7 milliards MGA.

## IMPÔTS DIFFÉRÉS - ACTIF

Les impôts différés sont le résultat des dotations et des reprises de provisions non déductibles de l'impôt sur le revenu (IR), anciennement impôts sur les bénéfices des sociétés (IBS) et ressortent à 516 337 799 MGA.

## AUTRES ACTIFS

### ➤ *Débiteurs divers*

Le compte «Débiteurs par opérations avec la clientèle» enregistre entre autres les litiges sur impayés GAB et les loyers à recevoir.

Le compte «Débiteurs par opérations avec le personnel» enregistre les avances sur salaire accordées au personnel de la BNI MADAGASCAR.

Le solde du compte «Débiteurs par position fiscale» comprend la Taxe sur la Valeur Ajoutée déductible du mois de décembre 2015 déclarée le mois suivant et le reliquat de TVA déductible de la BNI MADAGASCAR Leasing suite à la fusion avec la BNI MADAGASCAR.

La rubrique «Débiteurs par IRCM à récupérer» enregistre le montant de l'IRCM prélevé par la Banque Centrale sur les intérêts perçus lors de la souscription de Bons du Trésor sur le marché primaire.

Ce montant est déductible de l'impôt sur les revenus (IR). Les volumes de souscription de BTA expliquent le montant en diminution.

Les « Dépôts et cautionnements versés » représentent les cautions sur les loyers et les dépôts de garantie en faveur MASTERCARD et VISA.

Le montant élevé en 2015 correspond essentiellement au dépôt de caution en faveur de VISA.

Les «Débiteurs par acomptes sur Impôt sur le Revenu des Sociétés» concernent les acomptes provisionnels bimestriels versés au titre des bénéfices de l'exercice 2015 sur la base du résultat de l'exercice 2014.

Les comptes d'ajustement en devises sont les comptes de liaison entre la position de change hors bilan et le bilan.

### **➤ Comptes de régularisation**

Le solde du compte «Inventaire charges payées d'avance» représente essentiellement les charges administratives et les intérêts.

Les rejets et anomalies à retraiter sont constitués d'écritures en anomalies techniques : comptes fermés, inexistants, dormants, non ouverts ou pour lesquels la validation KYC n'a pas été effectuée.

Les «Divers à régulariser» concernent les factures, les débours au personnel à ventiler, les opérations clientèles effectuées avec des cartes VISA.

### **➤ Comptes d'encaissement**

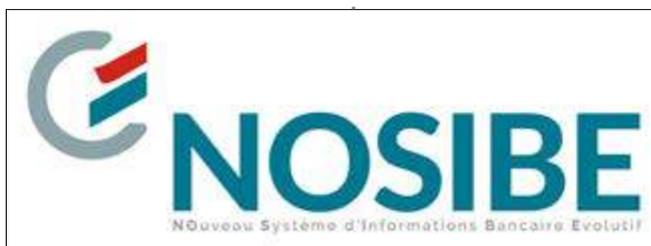
Le rapprochement entre les valeurs à l'encaissement et les valeurs exigibles après encaissement, figurant au passif du bilan pour MGA 40 776 695 157, fait ressortir un écart de MGA 1 423 698 713.

Cet écart a été analysé et expliqué.

### **➤ Créances douteuses sur autres comptes financiers**

Les provisions sur les autres comptes financiers ressortent à 2 310,2 millions MGA au 31 décembre 2015.

Logo Nosibe



## PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

### DETTES - ETABLISSEMENTS DE CRÉDITS

Le compte courant à la Banque Centrale enregistre les avoirs en compte de la Banque Centrale ouvert auprès de la BNI MADAGASCAR qui servent au règlement de ses charges de fonctionnement.

Le montant élevé des autres sommes dues aux établissements de crédit correspond à la compensation des virements qui se solde le lendemain ouvré c'est-à-dire le 02 janvier 2016.

### DÉPÔTS DE LA CLIENTÈLE

Les Comptes ordinaires et d'épargne ressortent à 1 048 milliards MGA, les Comptes et bons à échéances fixes s'élèvent à 118 milliards MGA, le total des dépôts à la clientèle est à 1.166 milliards MGA.

### EMPRUNTS ET TIRES SUBORDONNÉS

La BNI MADAGASCAR a contracté un emprunt subordonné de 1 milliard auprès d'un Etablissement financier sur une durée de 5 ans.

### PROVISIONS POUR CHARGES

Il s'agit de provisions sur procès ou sur cautions.

Les provisions pour vols et détournement ont été reclassées à partir de 2007, à la demande de la BCM, à l'actif dans les créances douteuses sur autres comptes financiers, Autres Actifs.

De même les provisions pour suspens de comptabilité générale sont logées à l'actif.

### DETTES - ETABLISSEMENTS DE CRÉDITS

Le compte courant à la Banque Centrale enregistre les avoirs en compte de la Banque Centrale ouvert auprès de la BNI MADAGASCAR qui servent au règlement de ses charges de fonctionnement.

### IMPÔTS DIFFÉRÉS - PASSIFS

Aucun impôt passif n'a été constitué. L'écart de réévaluation constaté sur les Bons du Trésor par Adjudication a été comptabilisé dans le chapitre provisions Impôt sur le Revenu.

### AUTRES PASSIFS

#### ➤ *Créditeurs divers*

Ils sont à 27,5 milliards MGA.

#### ➤ *Comptes de régularisation passif*

Les produits constatés d'avance concernent essentiellement le réescompte du portefeuille et du financement d'exportation. Le solde des agios réservés figure en contrepartie au passif des postes de la rubrique «Crédits à la clientèle» et ressort à 30 milliards MGA.

#### ➤ *Comptes exigibles après encaissements*

Ils s'élèvent à 40,8 milliards MGA.

**1 166**  
MILLIARDS MGA

Dépôt à la clientèle

---

## CAPITAUX PROPRES

---

### **CAPITAL, RÉSERVE, REPORT À NOUVEAU**

L'affectation du résultat de l'exercice 2014 a été approuvée par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires suivant la deuxième résolution du procès-verbal en date du 22 avril 2014.

Conformément à l'article 41 de l'ordonnance n° 88-005 du 15 avril 1988 portant réglementation bancaire malgache, il a été constitué une réserve spéciale, incluant toute réserve légale.

Les prélèvements annuels constitués sont 15% sur les bénéfices nets réalisés.

La «Réserve légale», 10% du capital social soit 1 080 000 000 MGA est atteinte

### **RÉSERVES, ECARTS D'ÉVALUATION, PRIMES LIÉES AU CAPITAL SOCIAL**

Suivant la décision d'affectation des résultats de l'exercice 2014 et selon la résolution de l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 avril 2014, la dotation aux réserves spéciales (article 41 de la Loi Bancaire), est de 5,887 milliards

*Nouvelle Agence BNI MADAGASCAR Andoharanofotsy*



---

## HORS BILAN

---

### ENGAGEMENTS REÇUS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDITS

Les engagements de garantie en MGA sont en partie constitués des contre-garanties reçues du Crédit Agricole S.A. (CASA) et de BANK ONE dans le cadre du respect des normes CSBF de division des risques.

### ENGAGEMENTS DONNÉS EN FAVEUR OU POUR COMPTE DE LA CLIENTÈLE

Ce sont les cautions et les crédits documentaires, mais aussi la partie non utilisée des lignes de crédit en faveur des clients.

L'encours des ouvertures de crédits documentaires augmente de 8 milliards et les cautions de 15 milliards de MGA.

L'encours de la ligne Autres ouvertures de crédits confirmés est à +10 milliards MGA suite à la révision à la hausse de l'autorisation en faveur d'un client du secteur minier pour un montant de 60 milliards MGA dont 50 milliards MGA sont utilisés.

### OPÉRATIONS EN DEVISES

Ce sont les devises à livrer et les MGA à recevoir. L'encours augmente de 29 milliards MGA dont le change au comptant +15,8 milliards MGA et le change à terme +13 milliards MGA.

### GARANTIES REÇUES DE L'ÉTAT ET D'ORGANISMES PUBLICS

La BNI MADAGASCAR n'a pas de garantie de l'Etat à fin

### OPÉRATIONS SUR TITRES

Elles concernent les Bons du Trésor comptabilisés à leur valeur nominale, aussi bien des bons achetés pour compte propre que pour le compte de la clientèle.



**+29**

**MILLIARDS MGA**

*Evolution des Opérations  
en devises*

---

## COMPTE DE RÉSULTAT

### PRODUITS D'INTÉRÊTS

Les produits d'intérêts sont en augmentation de 15 milliards MGA.

Les produits d'intérêts sur les BTA sont à +5 milliards MGA en raison de l'augmentation de l'encours moyen de BTA conjugué à la hausse du taux moyen.

Les produits d'intérêts des opérations avec la clientèle évoluent à + 10 milliards MGA au niveau des crédits d'équipement, de trésorerie et sur les créances commerciales.

### CHARGES D'INTÉRÊTS

La BNI MADAGASCAR a recours soit aux emprunts ponctuels auprès des confrères soit à la mobilisation de BTA auprès Banque Centrale de Madagascar dans le but de satisfaire au respect du niveau des Réserves Obligatoires.

L'augmentation des intérêts des dépôts à terme +3,5 milliards MGA s'explique par l'augmentation des encours suite à la campagne de collecte de ressources face à l'accroissement des emplois de clientèle.

### PRODUITS D'HONORAIRES ET COMMISSIONS

Les commissions évoluent positivement à + 6 milliards MGA avec la progression du nombre de clients particuliers, les efforts consentis pour équiper les clients en produits (offres packagées) et les campagnes de crédits aux particuliers qui influent favorablement sur les commissions de tenue de compte, de dossier, et la monétique (vente de cartes).

L'augmentation des flux a eu un impact favorable sur les commissions de compte des entreprises.

### CHARGES D'HONORAIRES ET COMMISSIONS

Les commissions payées sur les engagements par signature correspondent aux commissions de contre-garantie d'établissement bancaire.

Cette contre-garantie permet de satisfaire au respect des normes de division des risques.

### REVENUS NETS DES OPÉRATIONS EN MONNAIES ÉTRANGÈRES

Les revenus nets des opérations en monnaies étrangères augmentent de 3,7 milliards MGA et sont le résultat de la fluctuation du MGA par rapport à l'Euro et au Dollar et des marges réalisées sur les opérations clientèle sur le Marché Interbancaire des Devises.

### AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

Les autres charges d'exploitation sont à + 8,6 milliards MGA, soit +16%, dont + 2,3 milliards MGA pour les impôts et taxes, +4,9 milliards MGA pour les services extérieurs et +1 milliard MGA pour les amortissements.

En 2014, une prime de cession avait été versée au personnel pour un total de 1,8 milliard MGA.

Abstraction faite de cette prime, la hausse des charges de personnel est de 11%.

L'effectif est de 829 personnes au 31 décembre 2015 contre 715 au 31 décembre 2014.

Des dotations de provisions pour risques sur procès ont été comptabilisées pour 796 millions MGA.

L'inflation est estimée à 7,6 %, contre 6,3 % en 2014.

### PRODUITS EXTRAORDINAIRES

Les variations constatées dans le cadre de la réévaluation des immeubles de placement à leur juste valeur sont enregistrées pour un montant de 12,4 milliards MGA.

Le résultat net de l'exercice ressort ainsi à 57 milliards MGA, en augmentation de 45,3 %, comparativement à l'exercice clos au 31 décembre 2014 et représente le fort potentiel de rentabilité des activités, confortée par l'impact de la réévaluation partielle des actifs immobiliers de la banque.



---

**RÉSOLUTIONS  
DE L'ASSEMBLÉE  
GÉNÉRALE ORDINAIRE  
DES ACTIONNAIRES  
DU 25 MAI 2016**

---

## PREMIÈRE RÉOLUTION

L'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires, après avoir entendu :

- Le Rapport du Conseil d'Administration sur la marche de la Société pendant l'exercice social clos au 31 Décembre 2015 et sur les comptes dudit exercice,
- Le Rapport Général des Commissaires aux Comptes sur l'exécution de leur mission au cours de cet exercice,

approuve les états financiers et les Annexes arrêtés au 31 décembre 2015

tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

En outre, après avoir entendu lecture du Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles 464 à 474 de la loi n° 2003/036 du 30 janvier 2004, l'Assemblée Générale Ordinaire déclare approuver tous les termes de ce Rapport.

Management meeting



## DEUXIÈME RÉOLUTION

### L'Assemblée Générale Ordinaire décide la répartition suivante des résultats de l'exercice 2015

Résultat net d' IBS	57 036 669 714,81
Report à nouveau exercice 2014	73 992 748,68
<b>Bénéfice distribuable (a)</b>	<b>57 110 662 463,49</b>
Réserve spéciale Art. 41 (15 % du résultat net)	8 555 500 457,22
Réserve légale (10% maximum du capital)	0,00
Réserve extraordinaire	13 220 000 000,00
<b>Affectation en réserves (b)</b>	<b>21 775 500 457,22</b>
<b>Net distribuable de l'exercice (c) = (a-b)</b>	<b>35 335 162 006,27</b>
<b>Total à distribuer (d)</b>	<b>35 335 162 006,27</b>
<b>Dividendes</b>	<b>35 326 800 000,00</b>
dont : (dividende brut 65 420 par action)	
Dividendes statutaires : 540 000 000 (5% du capital)	
Super-dividendes : ... 34 786 800 000	
<b>Total distribution (e)</b>	<b>35 326 800 000,00</b>
Report à nouveau créateur (f) = (c-e)	8 362 006,27

Le dividende brut revenant à l'action s'élèvera pour l'exercice à MGA 65 420. La date de mise en paiement est fixée au 15 juin 2016.

---

## TROISIÈME RÉOLUTION

---

Après avoir entendu le Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes, l'Assemblée Générale Ordinaire donne quitus entier et sans réserve aux Administrateurs pour leur gestion au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

---

## QUATRIÈME RÉOLUTION

---

L'Assemblée Générale Ordinaire ratifie le projet de répartition des sièges au sein du Conseil d'Administration de la BNI MADAGASCAR entre les actionnaires publics et privés comme suit :

Quatre (4) sièges pour l'Etat Malagasy  
Cinq (5) sièges pour IOFHL  
Un (1) siège pour Ciel Finance Limited  
Un (1) siège pour First Immo

---

## CINQUIÈME RÉOLUTION

---

L'Assemblée Générale Ordinaire ratifie la cooptation de Mme HERY MANANTENASOA Micheline en qualité d'Administrateur représentant l'Etat (Ministère des Finances et du Budget), en remplacement de M. FENO Pierre Jean, lui-même ayant remplacé M. Orlando ROBIMANANA, Administrateur démissionnaire.

Son mandat expire pour la durée restant à courir du mandat de ces derniers, à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020.

---

## SIXIÈME RÉOLUTION

---

L'Assemblée Générale Ordinaire décide d'allouer aux Administrateurs la somme globale forfaitaire nette annuelle de la contrevaletur en MGA de 70 000 euros devant couvrir les indemnités de fonction et les indemnités de session des membres du Conseil d'Administration étant convenu que l'indemnité de session ne sera allouée qu'aux membres du Conseil d'Administration participant effectivement à la réunion du Conseil.

Le Conseil d'Administration répartira librement entre ses membres le montant des indemnités.

---

## SEPTIÈME RÉOLUTION

---

L'Assemblée Générale Ordinaire donne tous pouvoirs au porteur d'un extrait, d'une copie du présent Procès-verbal pour l'accomplissement des formalités légales et statutaires.

---

## SATISFECIT

---

**L'ensemble des actionnaires expriment leurs vifs remerciements aux membres du Conseil d'Administration et au Personnel de la Banque, pour les excellents résultats enregistrés au cours de l'exercice 2015.**



---

# ÉTATS FINANCIERS ET ANNEXES

---



Aux actionnaires de la BNI MADAGASCAR

**RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**  
Exercice clos le 31 décembre 2015

Messieurs,

Rapport sur les états financiers

Nous avons effectué l'audit des états financiers ci-joints de la BNI MADAGASCAR, comprenant le bilan au 31 décembre 2015, ainsi que le hors-bilan, le compte de résultat, l'état des variations dans les capitaux propres et le tableau des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, et des notes contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

**Responsabilités de la direction pour les états financiers**

La direction est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces états financiers conformément aux principes comptables applicables à Madagascar 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.

**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 en vue d'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.

4

PricewaterhouseCoopers, Sarl, Rue Rajakoba Augustin, Ankadiavato, Antananarivo 101, Madagascar  
T: (261) 20 22 217 63, F: (261) 20 22 338 64, [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

Cabinet d'expertise comptable, d'audit, de commissariat aux comptes, d'études et de conseils  
Société à responsabilité limitée au capital de MGA 45 200 000 RCS Antananarivo 2002800485. N° Statistique 70201 11 1994 0 10037 NIF 5 000059968

BDO & Co : 10, Frère Félix de Valois Street – Port Louis, Mauritius – P.O. Box 799  
Tél. : +230 202 3000 – Fax : +230 202 9993 – Mail : [www.bdo.mu](http://www.bdo.mu)



## Opinion

A notre avis, les états financiers présentent sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs la situation financière de la BNI MADAGASCAR au 31 décembre 2015, ainsi que sa performance financière et ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux principes comptables appliqués à Madagascar.

## Rapport sur d'autres obligations légales ou réglementaires

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

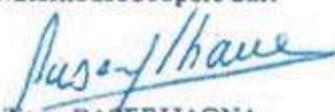
Antananarivo, le 15 avril 2016

Les Commissaires aux Comptes

BDO & CO

  
Ameenah RAMDIN  
Associée

PricewaterhouseCoopers Sarl

  
Liliane RASERIJAONA  
Associée

PricewaterhouseCoopers, Sarl, Rue Rajakoba Augustin, Ankadiavato, Antananarivo 101, Madagascar  
T: (261) 20 22 217 63, F: (261) 20 22 338 64, [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

Cabinet d'expertise comptable, d'audit, de commissariat aux comptes, d'études et de conseils  
Société à responsabilité limitée au capital de MGA 45 200 000. RCS Antananarivo 2002800485 N° Statistique 70201 11 1994 O 10037. NIF 5 000059958

BDO & Co : 10, Frère Félix de Valois Street – Port Louis, Mauritius – P.O. Box 799  
Tél. : +230 202 3000 – Fax : +230 202 9993 – Mail : [www.bdo.mu](http://www.bdo.mu)



Aux actionnaires de la BNI MADAGASCAR

**RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES  
SUR LES OPERATIONS VISEES PAR LES ARTICLES 464 A 474  
DE LA LOI 2003-036 DU 30 JANVIER 2004**

**Exercice clos le 31 décembre 2015**

Messieurs,

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

En application de la loi du 30 janvier 2004, 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 applicables à Madagascar ; 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.

**CONVENTIONS CONCLUES AU COURS DES EXERCICES ANTERIEURS ET DONT  
L'EXECUTION S'EST POURSUIVIE DURANT L'EXERCICE**

1. BNI MADAGASCAR a signé une « Convention de financement et de cautionnement » avec BNI Leasing le 17 août 2007 qui a fait l'objet de deux avenants.

BNI MADAGASCAR est administrateur de BNI Leasing jusqu'au 12 juin 2015.

2. BNI MADAGASCAR a signé une « Convention d'assistance financière, administrative, technique et de coopération » avec BNI Leasing en date du 25 octobre 2006 et ayant fait l'objet d'un avenant le 17 septembre 2008.

PricewaterhouseCoopers, Sarl, Rue Rajakoba Augustin, Ankadivato, Antananarivo 101, Madagascar  
T: (261) 20 22 217 63, F: (261) 20 22 338 64, [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

Cabinet d'expertise comptable, d'audit, de commissariat aux comptes, d'études et de conseils  
Société à responsabilité limitée au capital de MGA 45 200 000. RCS Antananarivo 2002800495. N° Statistique 70201 11 1994 C 10037. NIF 5 000059968

BDO & Co : 10, Frère Félix de Valois Street – Port Louis, Mauritius – P.O. Box 799  
Tél. : +230 202 3000 – Fax : +230 202 9993 – Mail : [www.bdo.mu](http://www.bdo.mu)

Au titre de la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2015, les commissions comptabilisées par BNI-LEASING se présentent comme suit :

- commissions d'assistance technique : MGA 35 000 000 hors taxe
- des commissions d'apport d'affaires : MGA 22 707 194 hors taxe
- des commissions de partage de risque : MGA 18 230 445 hors taxe

BNI MADAGASCAR est administrateur de BNI Leasing jusqu'au 12 juin 2015.

3. BNI MADAGASCAR a signé une « Convention d'assistance technique et de coopération » avec INDIAN OCEAN FINANCIAL HOLDINGS LIMITED (IOFHL) en date du 4 Février 2015.

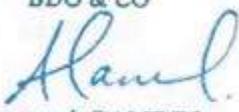
Les frais d'assistance technique relatifs à cette convention comptabilisées au cours de l'exercice 2015 s'élèvent à MGA 2 680 185 000.

IOFHL est administrateur de BNI MADAGASCAR.

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

Antananarivo, le 15 avril 2016

Les Commissaires aux Comptes

BDO & CO  
  
Ameenah RAMDIN  
Associée

PricewaterhouseCoopers Sarl  
  
Liliane RASERJAONA  
Associée

Au titre de la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2015, les commissions comptabilisées par BNI-LEASING se présentent comme suit :

- commissions d'assistance technique : MGA 35 000 000 hors taxe
- des commissions d'apport d'affaires : MGA 22 707 194 hors taxe
- des commissions de partage de risque : MGA 18 230 445 hors taxe

BNI MADAGASCAR est administrateur de BNI Leasing jusqu'au 12 juin 2015.

3. BNI MADAGASCAR a signé une « Convention d'assistance technique et de coopération » avec INDIAN OCEAN FINANCIAL HOLDINGS LIMITED (IOFHL) en date du 4 Février 2015.

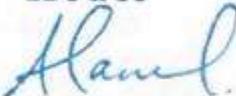
Les frais d'assistance technique relatifs à cette convention comptabilisées au cours de l'exercice 2015 s'élèvent à MGA 2 680 185 000.

IOFHL est administrateur de BNI MADAGASCAR.

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

Antananarivo, le 15 avril 2016

Les Commissaires aux Comptes

BDO & CO  
  
Ameenah RAMDIN  
Associée

PricewaterhouseCoopers Sarl  
  
Liliane RASERJAONA  
Associée

PAGE NON FOURNIE PAR BNI

## ETATS FINANCIERS

### Actifs

Situation arrêtée au: 31 décembre 2015

Unité monétaire: Ariary

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Trésorerie et soldes avec Banque Centrale	206 265 705 920	223 170 405 613
Bons du Trésor et titres assimilés	115 135 361 141	155 355 326 599
Avoirs - établissements de crédit	234 997 970 270	189 731 103 799
Avoirs - autres institutions financières	106 558 712	158 782 309
Portefeuille de transaction	0	0
Portefeuille de produits dérivés	0	0
Prêts et avances à la clientèle	772 439 530 390	652 890 490 690
Titres d'investissement	1 736 792 076	2 807 068 776
Immobilisations incorporelles	4 308 016 307	1 614 062 820
Immobilisations corporelles	58 659 719 945	41 124 764 208
Impôts différés - actif	516 337 799	387 205 056
Autres actifs	60 208 471 062	55 798 729 154
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 454 374 463 622</b>	<b>1 323 037 939 023</b>

### Passifs et capitaux propres

Situation arrêtée au: 31 décembre 2015

Unité monétaire: Ariary

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>PASSIFS</b>		
Dettes - établissements de crédit	12 996 008 056	16 602 268 851
Dettes - autres institutions financières	0	0
Portefeuille de produits dérivés	0	0
Dépôts de la clientèle	1 165 963 593 621	1 073 091 665 116
Subventions d'équipement	0	0
Autres subventions d'investissements	0	0
Emprunts et titres subordonnés	1 000 000 000	0
Provisions pour charges	2 235 720 790	1 507 010 935
Impôts différés - passifs	0	0
Fonds de garantie	0	0
Autres passifs	103 804 832 497	96 678 100 449
<b>SOUS TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>1 286 000 154 964</b>	<b>1 187 879 045 351</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital	10 800 000 000	10 800 000 000
Ecart d'équivalence	0	0
Résultat net	57 036 669 715	39 249 460 455
Report à nouveau	73 992 749	9 951 362
Réserves, Ecart d'évaluation, Primes liées au capital social	100 463 646 194	85 099 481 856
<b>SOUS TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>168 374 308 658</b>	<b>135 158 893 672</b>
<b>TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>1 454 374 463 622</b>	<b>1 323 037 939 023</b>

## Hors-bilan

Situation arrêtée au: 31 décembre 2015

Unité monétaire: Ariary

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Engagements donnés en faveur ou pour le compte d'établissements de crédits	2 341 380 732	51 934 600
Engagements reçus d'établissements de crédit	95 420 839 335	69 329 665 365
Engagements donnés en faveur ou pour le compte de la clientèle	157 575 450 169	125 566 158 256
Opérations en devises	88 843 804 561	59 868 728 384
Garanties reçues de l'Etat et d'organismes publics	0	0
Engagements de crédit-bail		
Opérations sur titres	120 260 000 001	165 615 950 001
<b>TOTAL HORS-BILAN</b>	<b>464 441 474 798</b>	<b>420 432 436 606</b>

## Compte de résultat

Situation arrêtée au: 31 décembre 2015

Unité monétaire: Ariary

	EXERCICE 2015	EXERCICE 2014
Produits d'intérêts (1)	90 334 213 994	75 403 753 025
Charges d'intérêts (2)	(-) 21 310 487 094	(-) 16 049 423 734
<b>REVENUS NETS D'INTERETS (3)=(1)-(2)</b>	<b>69 023 726 900</b>	<b>59 354 329 291</b>
Produits d'honoraires et commissions (4)	37 159 731 312	31 200 412 923
Charges d'honoraires et commissions (5)	(-) 5 857 921 850	(-) 3 260 082 217
<b>REVENUS NETS D'HONORAIRES ET DE COMMISSIONS (6)=(4)-(5)</b>	<b>31 301 809 462</b>	<b>27 940 330 706</b>
Dividendes perçues (7)		
Revenus nets du portefeuille de transaction (8)	0	0
Profits nets du portefeuille d'investissements (9)		
Revenus nets des opérations en monnaies étrangères (10)	28 644 273 345	24 964 403 973
Charges nettes sur CDL (11)	(-) 8 344 657 542	(-) 11 927 845 630
Revenus nets sur autres opérations (12)	408 016 969	2 481 189 215
<b>RESULTAT OPERATIONNEL (13)=(3)+(6)+(7)+(8)+(9)+(10)+(11)+(12)</b>	<b>121 033 169 134</b>	<b>102 812 407 556</b>
Charges administratives générales (14)		
Autres charges d'exploitation (15)	(-) 62 377 758 859	(-) 53 724 233 130
Autres produits d'exploitation (16)	694 234 020	419 163 030
<b>RESULTAT AVANT IMPOT (17)=(13)-(14)-(15)+(16)</b>	<b>59 349 644 295</b>	<b>49 507 337 455</b>
Impôts sur les bénéfices (18)	(-) 14 727 533 800	(-) 10 257 877 000
impôts différés (19)		
<b>RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES (20)=(17)-(18)-(19)</b>	<b>44 622 110 495</b>	<b>39 249 460 455</b>
Charges extraordinaires (21)		
Produits extraordinaires (22)	12 414 559 220	
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE (23)=(20)-(21)+(22)</b>	<b>57 036 669 715</b>	<b>39 249 460 455</b>
Part des intérêts minoritaires (si consolidés)		
Revenus par actions		

## Tableau des flux de trésorerie

Situation arrêtée au: 31 décembre 2015

Unité monétaire: Ariary

	EXERCICE 2015	EXERCICE 2014
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>		
Intérêts perçus	91 144 663 283	77 736 605 556
Intérêts payés	-20 359 784 774	-15 317 534 113
Commissions perçues	43 388 152 654	36 632 764 887
Commissions payées	-6 228 545 311	-3 378 284 238
Encaissements sur instruments financiers	162 452 186 853	260 314 926 934
Décaissements sur instruments financiers	-118 459 920 198	-284 856 863 192
Encaissements clientèle	114 090 698 871	129 185 655 279
Décaissements clientèle	-151 177 143 982	-100 009 032 553
Sommes versées aux "crédeurs divers"	-51 783 852 365	-43 882 488 686
Impôts sur les résultats payés	-12 373 754 743	-10 418 682 614
<b>Flux de trésorerie des activités ordinaires (1)</b>	<b>50 692 700 288</b>	<b>46 007 067 259</b>
Encaissements sur activités extraordinaires	0	0
Versements sur activités extraordinaires	0	0
<b>Flux de trésorerie des activités extraordinaires (2)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)=(1)+(2)</b>	<b>50 692 700 288</b>	<b>46 007 067 259</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		
Encaissements sur cession d'immobilisations	113 183 617	62 355 061
Décaissements sur acquisition d'immobilisations	-15 851 514 733	-5 797 911 296
Décaissements sur acquisition des titres d'investissements	0	0
Dividendes perçus et quote part de résultat sur titres d'investissements	1 155 002 089	102 338 560
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>	<b>-14 583 329 027</b>	<b>-5 633 217 674</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>		
Encaissements provenant d'emprunts	1 000 000 000	0
Décaissement sur remboursement d'emprunt	0	0
Décaissements sur prêts et dettes assimilés	-20 866 166 906	-26 426 066 401
Dividendes payés et autres distributions effectuées	-26 298 000 000	-22 734 000 000
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>	<b>-46 164 166 906</b>	<b>-49 160 066 401</b>
<b>Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités (*)</b>	<b>21 634 502 005</b>	<b>18 933 255 351</b>
<b>Variation de la trésorerie de période (A)+(B)+(C)+(*)</b>	<b>11 579 706 360</b>	<b>10 147 038 534</b>
Trésorerie et équivalents au début de l'exercice	276 061 796 738	265 914 756 208
Trésorerie et équivalent à la fin de l'exercice	287 641 503 098	276 061 794 738
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>	<b>-11 579 706 360</b>	<b>-10 147 038 534</b>
ECART	0	0

## Tableau de variation de capitaux propres

	Capital Social	Primes et réserves	Ecart d'évaluation	Résultat et report à nouveau	TOTAL
<b>Solde au 31 décembre 2013</b>	<b>10 800 000 000</b>	<b>75 958 305 265</b>	<b>(-) 1 686 082 814</b>	<b>33 585 884 398</b>	<b>118 658 106 849</b>
Changement de méthodes comptables	0	0	0	0	0
Correction d'erreurs	0	0	0	0	0
Profits nets sur variations de juste valeur instruments financiers	0	0	(-) 14 673 632	0	(-) 14 673 632
Dividendes 2013	0	0	0	(-) 22 734 000 000	(-) 22 734 000 000
Réserves légales	0	0	0	0	0
Réserves spéciales 2013	0	5 031 933 037	0	(-) 5 031 933 037	0
Réserve extraordinaire 2013	0	5 810 000 000	0	(-) 5 810 000 000	0
Opérations en capital	0	0	0	0	0
Résultat net de l'exercice 2014	0	0	0	39 249 460 455	39 249 460 455
<b>Solde au 31 décembre 2014</b>	<b>10 800 000 000</b>	<b>86 800 238 302</b>	<b>(-) 1 700 756 446</b>	<b>39 259 411 816</b>	<b>135 158 893 672</b>
Changement de méthodes comptables	0	0	0	0	0
Correction d'erreurs	0	0	0	0	0
Profits nets sur variations de juste valeur instruments financiers	0	0	1 323 663 182	0	1 323 663 182
Dividendes 2014	0	0	0	(-) 26 298 000 000	(-) 26 298 000 000
Réserve légale 2014	0	0	0	0	0
Réserves spéciales 2014	0	5 887 419 067	0	(-) 5 887 419 067	0
Réserves extraordinaires 2014	0	7 000 000 000	0	(-) 7 000 000 000	0
Opérations en capital	0	1 153 082 089	0	0	1 153 082 088
Ecart d'évaluation	0	0	0	0	0
Résultat net de l'exercice 2015	0	0	0	57 036 669 715	57 036 669 715
<b>Solde au 31 décembre 2015</b>	<b>10 800 000 000</b>	<b>100 840 739 458</b>	<b>(-) 377 093 264</b>	<b>73 992 750</b>	<b>168 374 308 658</b>

# RÉSEAU BNI MADAGASCAR



Réseau fin octobre 2016





**BNI MADAGASCAR**

74, Rue du 26 juin 1960 Antananarivo 101 - Madagascar

Tél. : (261 20) 22 228 00 / 22 239 51 / 22 396 50 - Fax : (261 20) 22 337 49 - Site Web : [www.BNI.MADAGASCAR.mg](http://www.BNI.MADAGASCAR.mg)