



*Profitez de notre
Gamme de produits*

RAPPORT D'ACTIVITES 2016

57ième Exercice Social

**Bancobu-Mcash
Multi-services**

Versement **Retrait**
Transfert
Paiement des salaires
Compte sans dépôt initial
Paiement des factures
Compte avec empreinte digitale
Disponible quelque soit la compagnie de téléphonie mobile
ou le type de téléphone mobile
...

Bancobu-Mcash
Ouverture de compte
sans dépôt initial
sans frais
de tenue de
compte

Bancobu-Mcash
Consulter
le solde
par ordinateur
par téléphone
mobile

Bancobu-Mcash
Ouverture de compte
avec empreinte
digitale

Bancobu-Mcash
pour tous

Bancobu-Mcash

Sur votre
ordinateur
portable
ou de bureau

Bancobu-Mcash
Disponible
quelque soit la
compagnie
de téléphonie mobile ou le
type de
téléphone mobile

Bancobu-Mcash
retrait et
versement
avec votre doigt
votre téléphone mobile
chez un Agent

Bancobu-Mcash
Transfert
d'argent
par ordinateur
par téléphone
mobile



Bancobu
Bank



y a t w e s e

Bancobu-Mcash
paiement
des factures
par ordinateur
par téléphone
mobile

Bancobu-Mcash
service de
paie
massive

Bancobu-Mcash
une opportunité de
compétitivité
pour les Institutions
de Micro Finance

I M F

Bancobu-Mcash
Perspectives

Achat des assurances
Paiement des taxes
Achat des unités
cash power
...

RAPPORT D'ACTIVITES ET ETATS FINANCIERS AU 31 DECEMBRE 2016

Présentés à l'Assemblée
Générale Ordinaire
des Actionnaires
du 24 mars 2017

84, Chaussée Prince Louis RWAGASORE
B.P. 990 Bujumbura - Burundi
Tél. : +257 22 26 52 00 / Fax : +257 22 22 10 18
E mail : info@bancobu.com
Code Swift : BC BU BI BI

www.bancobu.com

SOMMAIRE

NOS PRODUITS	3
ALLOCATION DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	5
RAPPORT D'ACTIVITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	8
0. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET FINANCIER	8
I. MISE EN OEUVRE DU PLAN STRATEGIQUE	8
I.1.1. RESPONSABILISATION DES RESSOURCES HUMAINES ET BILAN SOCIAL	9
I.1.2. MODERNISATION DE LA CAPACITÉ TECHNOLOGIQUE ET PLAN DIRECTEUR INNOVATION (PDI)	10
I.1.3. MODERNISATION DES SYSTÈMES DE GESTION	11
I.2. EXPANSION SUR LE MARCHÉ ET PARTS DE MARCHÉ	12
I.2.2. DIVERSIFICATION DE PRODUITS ET GESTION DE LA RELATION CLIENT	12
I.3. PARTENARIATS ET RENFORCEMENT DES FONDS PROPRES	13
II. EVOLUTION DES ETATS FINANCIERS AU COURS DE L'EXERCICE 2016	14
II.0. IMPACT DES IFRS	14
II.1. EVOLUTION DU BILAN	14
II.2. EVOLUTION DES COMPTES DE RESULTATS	15
III. RESPONSABILITE SOCIALE	16
IV. PERSPECTIVES	17
RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES	18
RESOLUTIONS DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE DES ACTIONNAIRES	20
ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE	22
ÉTAT DU RESULTAT NET GLOBAL	23
ETAT DE VARIATION DE CAPITAUX : EXERCICES 2016 ET 2015	24
TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE : EXERCICE 2016	25
RESEAU D'EXPLOITATION BANCOBU-MCASH	26

NOS PRODUITS



e-banking

Particuliers & Entreprises

Carte Bancobu /GAB/TPE

- Découvrez la sécurité et la facilité de la carte Bancobu
- Retraits avec carte privative ou carte VISA 24h/24 7j/7 aux guichets automatiques Bancobu
- Consultez le solde et l'historique de votre compte
- Payer des biens et services chez les marchands
- Effectuez des virements entre vos différents comptes à la Bancobu

Visa prépayée

- Voyagez l'esprit tranquille avec votre carte Visa prépayée
- Accédez à votre argent 24h/24 7j/7
- Retirez vos fonds dans plus de 1 million de guichets automatiques à travers le monde
- Réglez vos achats chez des millions de marchands dans plus de 185 pays
- Profitez de la facilité des achats sur internet
- Aucune obligation de posséder un compte bancaire

Bancobu-Mcash

- Utilisez votre doigt ou votre téléphone mobile pour :
 - Retirer et déposer de l'argent à travers notre réseau d'agents répartis à travers le pays
 - Transférer vos fonds instantanément à votre famille, amis et relation d'affaires par tout au Burundi
- Bancobu-Mcash est disponible sur tous les types de téléphones mobiles à travers tous les réseaux au Burundi

Web

- Consultation du compte à distance
- Edition du relevé de compte à distance
- Consultation du cours de change à distance
- Exécution des ordres de virement

Visa Cash Advance

- Avec votre Carte VISA, retirez du cash en BIF, auprès de nos agences
- Disponible pendant les heures de service

Western Union

- Transfert instantané au Burundi et à travers le monde
- Plus de 235.000 agents à travers le monde
- Numéro 1 mondial du Transfert rapide



COMPTES Entreprises

Dépôt à terme

- Solde minimum de BIF 5.000.000
- Terme à convenir
- Taux d'intérêt négociable
- Capital fixe durant le terme
- Intérêts disponibles à terme

Flexi -épargne

- Solde minimum de BIF 5.000.000
- Terme de 12 mois et plus
- Taux d'intérêt négociable
- Capital révisable durant le terme
- Intérêts disponibles à tout moment

Crédit business

- Crédit équipement
- Crédit investissement
- Ligne de crédit
- Crédit documentaire
- Escompte sur facture
- Garantie bancaire



COMPTES Particuliers

Crédit Terimbere

- Facilité aux jeunes opérateurs économiques sans garantie réelle
- Montant jusqu'à BIF 5 millions
- Durée de remboursement : 1 an

Compte Courant

- Solde minimum d'ouverture BIF 50.000
- Sécurité de vos fonds
- Accès à notre vaste réseau d'agences ouvert 7 jours sur 7
- Accès gratuit au Webbanking pour gérer votre compte à distance
- Accès aux produits crédits et d'épargne
- Transfert de compte à compte intra-banque ou interbancaire
- Transfert International

Compte en devises

- Solde minimum d'ouverture USD 50, ou EUR 50
- Pas de frais de tenue de compte
- Accès gratuit au Webbanking pour gérer votre compte à distance
- Accès aux produits crédits et d'épargne
- Accès à notre vaste réseau d'agences ouvert 7 jours/7
- Transfert International
- Change

Compte Epargne Avenir (Carnet de dépôt)

- Solde minimum d'ouverture de BIF 50.000
- Pas de frais de tenue de compte ;
- Une rémunération avec un taux annuel de 4.5%

Crédit groupe

- Crédit sur salaire en groupe
- Taux d'intérêt de faveur
- Durée de remboursement : jusqu'à 5 ans
- Garanti par la cession de salaire et la caution solidaire
- Mensualité retenue par l'Employeur et versée à la Banque

Compte Joint

- Solde minimum d'ouverture BIF 50.000
- Gestion commune de vos avoirs
- Sécurité de vos fonds
- Accès à notre vaste réseau d'agences ouvert 7 jours sur 7
- Accès gratuit au Webbanking pour gérer votre compte à distance
- Accès aux produits crédits et d'épargne
- Transfert de compte à compte intra-banque ou interbancaire
- Transfert International
- Change

Crédit Express

- Avance sur salaire jusqu'à 80% du salaire net
- Fonds disponible en moins de 12h
- Utilisable sur une durée de 6 mois
- Garanti par la cession de salaire

ALLOCUTION DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE DES ACTIONNAIRES POUR L'EXERCICE CLOS LE 31/12/ 2016

Mesdames et Messieurs les Actionnaires,

C'est un plaisir pour moi et pour le Conseil d'Administration de la Banque Commerciale du Burundi « BANCOBU » de m'adresser à vous à l'occasion de la tenue de l'Assemblée Générale Ordinaire pour l'exercice clos le 31/12/2016 et qui coïncide avec le 57^{ième} exercice social.

Nous sommes réunis pour vous présenter le rapport d'activités de notre Banque ainsi que les comptes pour l'exercice 2016.

Avant la présentation proprement dite de ce rapport, il importe de faire un tour d'horizon sur les indicateurs clés de l'environnement dans lequel l'activité de la Banque a été menée.

En 2016, l'activité économique du pays a été fortement affectée par le manque de ressources extérieures et les conditions atmosphériques défavorables.

Selon le rapport de conjoncture de la BRB, en décembre 2016, le taux d'inflation est établi à 9,5%. Le taux de change officiel du BIF par rapport au dollar américain s'est établi à BIF 1688,6 contre 1617,10 de la même période de 2015, soit une dépréciation officielle de 4,4%. La crise a également engendré une détérioration du portefeuille crédits quoi que le secteur bancaire reste capitalisé et rentable selon la note de conjoncture de la BRB.

Malgré cet environnement quelque peu stressant, la Banque a poursuivi la mise en œuvre de son Plan Stratégique grâce à la capacité d'adaptation de son personnel et de ses organes de gouvernance. Ainsi, tout au long de l'exercice 2016, la BANCOBU a continué à déployer ses capacités en vue de mettre en relief ses valeurs fondamentales qui sont les suivantes :

- Le professionnalisme et le savoir-faire ;
- L'écoute et la confiance dans les échanges avec sa clientèle ;
- Le travail d'équipe et la complémentarité des compétences ;
- Le renforcement des capacités du personnel de la Banque ;
- La promotion de l'excellence et la fierté du travail bien fait.

La mise en pratique de ces valeurs fondamentales a permis à la Banque d'afficher des performances appréciables qui vous seront présentées dans notre rapport d'activités. Nous vous en livrons ici les faits marquants.

Au niveau de l'évolution des états financiers et des parts de marché, le résultat net de l'exercice 2016 a presque doublé pour se situer à BIF 4,4 milliards. Les parts de marché de la Banque ont connu aussi une évolution positive.

Au niveau de la mise en œuvre du Plan Stratégique, les faits marquants sont présentés par axe stratégique comme suit :

AXE STRATEGIQUE : EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE ET MANAGERIALE

- Evaluation du personnel basée sur les contrats de performance
- Réalisation de l'Etude sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) avec le Cabinet Finances Sans Frontières
- Modernisation de la Capacité technologique avec la migration informatique de V. 7 vers la dernière version V.10 de l'éditeur SOPRA du progiciel Amplitude
- Renforcement des métiers clé dans le nouvel organigramme de la Banque (Unification de la force de vente, gestion globale des risques, contrôle des opérations, renforcement des systèmes d'informations TIC).

AXE STRATEGIQUE : EXPANSION SUR LE MARCHE

- Extension du réseau d'exploitation pour atteindre 41 sites d'exploitation
- Augmentation des sites d'exploitation de Bancobu-Mcash pour atteindre 220 sites d'exploitation
- Mise en place des produits innovants et diversification des canaux de distribution tels que sms banking, webbank, mobile banking
- Prochaine acquisition et émission des cartes Mastercard et Union Pay International

AXE STRATEGIQUE : ALLIANCES ET PARTENARIATS

- Des contacts avancés pour la recherche d'un partenaire stratégique
- Alliances avec le système des Nation Unies pour la paie massive des communautés de base via leurs comptes Bancobu-mcash

Mesdames et Messieurs les Actionnaires,

Au cours de l'année 2017, la BANCOBU va se focaliser sur l'élaboration de son Plan d'affaires pour l'horizon 2020, horizon correspondant à celui du Plan Stratégique. Le souci est de tenir compte des réalités du moment et des perspectives d'avenir. En effet, bien que les axes stratégiques restent pertinents, le Plan d'affaires est un outil de pilotage qui est susceptible d'évoluer en fonction des opportunités et contraintes de l'environnement des affaires en général.

Avant de terminer, permettez-moi de revenir sur le point le plus important sur lequel repose le succès du Plan Stratégique de la Banque. Il s'agit du renforcement des fonds propres. Pour votre mémoire, le Plan d'affaires a fixé les fonds propres minimum à un niveau de BIF 42,3 milliards à l'horizon 2017. Il y a un gap à combler pour permettre la poursuite de la croissance de la Banque. Lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire tenue le 21/03/2014, vous avez à juste titre pris la résolution de rechercher un partenaire financier de référence qui participerait à ce programme de renforcement des fonds propres de la Banque.

Le Conseil d'Administration reste à l'œuvre pour arriver à cet objectif initial malgré la situation socio-politique peu attrayante pour des investisseurs étrangers alors que l'épargne nationale s'affaiblit.

Pour terminer, nous remercions l'ensemble des clients pour leur confiance, le personnel de la Banque pour leur dévouement ainsi qu'à vous les actionnaires pour votre soutien permanent .

Nous vous remercions de votre attention et vous invitons à suivre la présentation proprement dite du Rapport d'activités du Conseil d'Administration pour l'exercice 2016.



Léa Ngabire

Président du Conseil
d'Administration

RAPPORT D'ACTIVITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, EXERCICE 2016

Le rapport d'activités du Conseil d'Administration pour l'exercice 2016 comprend :

- Les faits marquant l'environnement économique et financier ;
- Les principales mesures prises dans le cadre de la mise en œuvre du Plan Stratégique de la Banque ;
- L'évolution des états financiers de la Banque ;
- Les activités relevant de la responsabilité sociale ;
- Les perspectives.

0. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET FINANCIER

Après une année 2015, marquée par l'esprit d'attente des opérateurs durant la période électorale et une baisse conséquente du PIB (-3,9%), l'activité économique du pays a été cette année fortement affectée par le gel des ressources extérieures et les conditions atmosphériques défavorables.

Selon le rapport de conjoncture de la BRB, en décembre 2016, le taux d'inflation est établi à 9,5% ; le secteur alimentaire ayant été fortement touché par cette augmentation des prix (+13,9%). Le taux de change officiel du BIF par rapport au dollar américain s'est établi à BIF 1 688,6 contre 1 617,10 de la même période de 2015, soit une dépréciation officielle de 4,4%. Les fortes pressions sur la réserve de change qui ont été observées au cours de l'année 2016 ont entraîné des difficultés de financer le commerce international.

Selon la BRB, le secteur bancaire est demeuré suffisamment capitalisé et rentable bien que le portefeuille crédit se soit davantage détérioré.

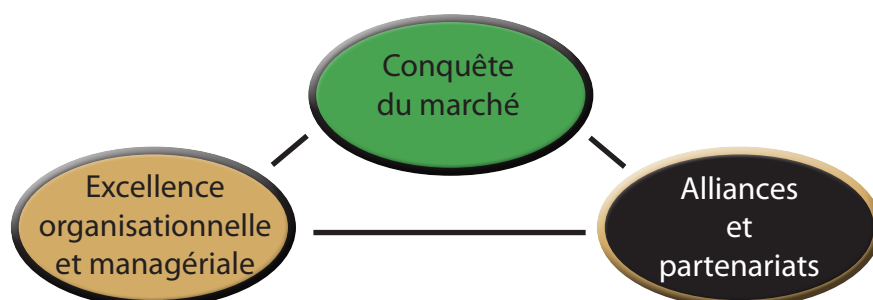
Au niveau réglementaire, le secteur bancaire connaît des réformes importantes notamment l'adoption des Normes Internationales d'Information financière (IFRS : International Financial Reporting Standards) et la revue des normes prudentielles qui exigent de plus en plus le renforcement des fonds propres des banques.

I. MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE

La Banque vient d'achever l'avant dernier exercice du Plan d'affaires en place et qui va se clôturer à la fin de cette année 2017. Il sied de rappeler que le Plan d'affaires au même titre que le Plan Directeur Innovation constituent les principaux instruments d'exécution du Plan Stratégique 2020.

Ce Plan Stratégique repose sur trois axes stratégiques, à savoir l'excellence organisationnelle et managériale, l'expansion sur le marché et les alliances et partenariats. Les activités menées dans ce cadre sont développées dans les lignes qui suivent.

Axes stratégiques : schéma d'illustration



I.1. EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE ET MANAGERIALE

L'ambition affirmée dans le Plan Stratégique est de devenir la banque burundaise la plus performante de façon durable et rentable. A cet effet, de profondes transformations internes sont en cours pour soutenir cette ambition. Il s'agit notamment de la dynamisation et la responsabilisation des ressources humaines, le renforcement et la modernisation de la capacité technologique et des systèmes de gestion.

I.1.1. RESPONSABILISATION DES RESSOURCES HUMAINES ET BILAN SOCIAL

Comme les ressources humaines de la Banque constituent l'élément clef du succès, nos efforts de tous les jours portent sur un changement fondamental de culture d'entreprise : passer d'une culture-opérations à une culture-clients aussi bien internes qu'externes.

Dans ce cadre, la Banque vient de conduire une étude sur la gestion prévisionnelles des emplois et compétences (GPEC) dont les recommandations se mettent en place progressivement.

La Banque vient de vivre aussi sa première année où le personnel est évalué sur base des contrats de performance ; exercice certes motivant mais exigeant une communication permanente pour le changement de comportement aussi bien des évaluateurs que des évalués.

D'année en année, la Banque poursuit aussi son programme d'amélioration des conditions socioprofessionnelles de son personnel. Ceci passe notamment par la formation, la contribution à l'assurance, la prise en charge des soins de santé et l'octroi des crédits au personnel. La Banque appui également les initiatives sportives et humanitaires du personnel à travers le Club BOS (Bancobu Omnisport) et celles prises par le personnel féminin notamment lors de la Journée Internationale de la Femme.

De 404 unités au 31/12/2015, l'effectif total du personnel connaît une diminution nette de 3 unités pour se situer à 401 unités au 31/12/2016 dont 164 de sexe féminin, soit 41% de l'ensemble du personnel.

I.1.2. MODERNISATION DE LA CAPACITÉ TECHNOLOGIQUE ET PLAN DIRECTEUR INNOVATION (PDI)

Le Plan Directeur Innovation (PDI) est une composante majeure du Plan stratégique. Il constitue un guide d'éveil à l'innovation continue et un cadre d'émergence de projets innovants dans les domaines d'organisation, marketing, commercial, technologique, partenarial, etc...

Dans ce cadre, la Banque vient de conduire avec succès un vaste projet de migration du système informatique. De par les champs couverts (technique, fonctionnel et humain), ce projet de migration est une opportunité pour la Banque de mettre en place des orientations technologiques à moyen et long terme, en matière de renforcement des nos capacités internes et de soutien continue aux efforts d'innovation de nos produits en l'occurrence les cartes internationales Visa et locales, les Guichets Automatiques Bancaires (GAB) et les Terminaux de Paiement Electronique (TPE), la banque mobile tel que webbank, Sms banking et autres.

I.1.2.1. Cartes Internationales

La Bancobu s'est équipée à la fois pour servir les porteurs des cartes internationales VISA, VISA CASH ADVANCE et mettre à la disposition du public des cartes VISA BANCOBU. Elle émet déjà les cartes Visa Prépayée. Les cartes prépayées en circulation sont au nombre de 1005 cartes au 31/12/2016 contre 356 au 31/12/2015 avec un chargement de USD 2,6 millions contre USD 1 million une année auparavant.

Quant aux cartes Visa Crédit et Débit, l'infrastructure technologique pour les émettre est en place et leur vente attend que la réglementation de change y relative soit établie.

I.1.2.2. Cartes privatives

La Banque a mis à la disposition de sa clientèle une carte Bancobu pour les retraits sur ses Guichets automatiques bancaires (GAB) et bientôt pour l'achat des biens et services sur les Terminaux de Paiement Electronique (TPE) à placer chez les marchands.

Le parc de GAB en place est de 10 réparti en Mairie de Bujumbura. Les cartes privatives émises sont de 1 518 au 31/12/2016 contre 874 au 31/12/2015.



I.1.2.3. Bancobu-Mcash

Sous le chapitre innovation, la Banque a joué le rôle de pionnier dans l'inclusion financière par l'introduction de la Banque mobile « Bancobu-Mcash ». Il s'agit d'un compte gratuit et accessible par empreinte digitale et/ou par téléphone mobile. Avec cette solution, la Banque est en mesure d'étendre son réseau pour servir et être tout près des communautés de base, actuellement exclues du secteur financier.



Au 31/12/2016, les comptes Bancobu-Mcash ont plus que doublé d'une année à l'autre. Ils sont au nombre de 111.048 contre 53.457 au 31/12/2015, soit une augmentation annuelle de 107,1%. Les guichets d'exploitation répartis sur l'étendue du territoire sont au nombre de 220 contre 171 au 31/12/2015, soit une augmentation annuelle de 28,6%. Cette croissance a été possible grâce à la mise en place du partenariat avec la Croix-Rouge du Burundi qui s'implique de plus en plus dans l'inclusion financière des communautés de base dans sa philosophie de lutter contre toute forme de vulnérabilité.

En termes d'activités, l'exercice 2016 a connu un cumul de dépôts de BIF 6,9 milliards contre 3,1 milliards 31/12/2015, soit 122% suite notamment aux opérations de paie massive via leurs comptes Bancobu-Mcash des bénéficiaires des subsides ou salaires de PAM, WVI, HCR, PSI, FIDA (PROPA-O et PRODEFI), OXFAM, JRS.

1.1.3. MODERNISATION DES SYSTÈMES DE GESTION

Un travail de réorganisation de la Banque est en cours en vue de repenser les processus actuels pour les rendre plus efficaces. Un nouvel organigramme vient de voir le jour avec un effort de bien repositionner les métiers clés de la Banque ci-après :

- Unification de la force de vente ;
- Gestion globale des risques ;
- Contrôle des opérations ;
- Renforcement des systèmes d'information.

Un travail de réorganisation de la Banque est en cours en vue de repenser les processus actuels pour les rendre plus efficaces. Un nouvel organigramme vient de voir le jour avec un effort de bien repositionner les métiers clés de la Banque ci-après :

- Unification de la force de vente ;
- Gestion globale des risques ;
- Contrôle des opérations ;
- Renforcement des systèmes d'information.

Le processus de réorganisation se poursuit par la mise à jour du Règlement d'Ordre Interne (ROI) et du Manuel des procédures. Ces outils de gestion viennent compléter d'autres outils déjà en place à savoir :

- La politique de gestion de la continuité des activités ;
- La Politique et les procédures de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ;
- Le Dispositif de contrôle interne ;
- La Charte d'Audit.

Ces travaux d'amélioration continue s'inscrivent dans un processus de certification globale des activités de la banque selon le référentiel ISO.

I.2. EXPANSION SUR LE MARCHÉ ET PARTS DE MARCHÉ

L'expansion sur le marché passe par l'extension du réseau, la diversification des produits et services et la gestion de la relation client.

I.2.1. EXTENSION DU RÉSEAU D'EXPLOITATION

L'extension du réseau d'exploitation se poursuit pour concrétiser la politique de proximité en vue d'apporter la Banque le plus près du public. Ainsi, un nouveau site d'exploitation a été ouvert au Public en Mairie de Bujumbura à la Station Kinindo City Oil et un autre à la PSR réservé pour la collecte des paiements des permis de conduire ; ce qui porte le nombre de sites d'exploitation à 41.

L'espace de vente et les conditions d'accueil de la clientèle s'améliorent constamment en vue de créer un cadre d'interaction plus agréable entre la clientèle et le personnel de la Banque. C'est dans ce cadre que la Banque a entamé un programme de « rebranding » de tous ses sites d'exploitation en vue d'harmoniser les enseignes lumineuses et différents panneaux publicitaires. Des activités de gestion des files d'attente aux guichets sont en cours.

Ces efforts ont fait que 4950 nouveaux clients nous ont fait confiance en ouvrant des comptes en nos livres en 2016 contre 3359 en 2015, soit une croissance annuelle de 47,3% .

I.2.2. DIVERSIFICATION DE PRODUITS ET GESTION DE LA RELATION CLIENT

L'ambition est de permettre aux clients d'accéder à une gamme élargie de produits et de services correspondants à leurs besoins.

L'organisation qui se met progressivement en place s'emploie à renforcer dans un premier temps, les produits de collecte et crédit actuels adaptés aux besoins des particuliers, en un suivi personnalisé des grands comptes et en soutenant l'émergence et le développement de la PME/PMI.

Il est aussi question de diversifier les canaux de distribution. En plus des canaux traditionnels constitués par les guichets et les agences, la Banque déploie de nouveaux canaux grâce aux nouvelles technologies d'information et de la communication (TIC) en vue d'encourager le self service tout au moins pour les opérations courantes. C'est la finalité des services tels que GAB, Webbank, sms bank, ...



Cette distribution multicanal offre certes beaucoup de choix au client mais exige de la Banque un effort de cohérence aussi bien dans la gestion du back office que dans la tarification.

Tous ces efforts ont conduit à l'évolution positive des parts de marché par rapport aux indicateurs clés ci-après :

	31/12/2016	31/12/2015	Variation
Total Actifs	18%	15%	+3%
Bons et Obligations du Trésor	27%	15%	+12%
Crédits	18%	19%	-1%
Dépôts	21%	17%	+4%
Résultat net	20%	11%	+9%

I.3. PARTENARIATS ET RENFORCEMENT DES FONDS PROPRES

La Banque poursuit la recherche des alliances et partenariats avec un double objectif : renforcer la structure financière et conquérir de nouveaux marchés locaux ou extérieurs.

Selon le Plan d'affaires en vigueur, la Banque devrait atteindre des fonds propres à fin 2016 d'au moins BIF 37 milliards mais les réalisations sont à BIF 30,8 milliards, soit un écart de BIF 6,2 milliards.

Agissant dans le cadre du mandat de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 21/03/2014, le Conseil d'Administration poursuit le processus de recherche d'un partenaire financier de référence en vue du renforcement des fonds propres tout en invitant aussi les actionnaires en place à prendre des mesures allant dans ce sens.

II. EVOLUTION DES ETATS FINANCIERS AU COURS DE L'EXERCICE 2016

Les états financiers pour l'exercice 2016 constituent pour la Banque la deuxième année de présentation des états financiers en Normes Internationales d'Information Financière (IFRS : International Financial Reporting Standards).

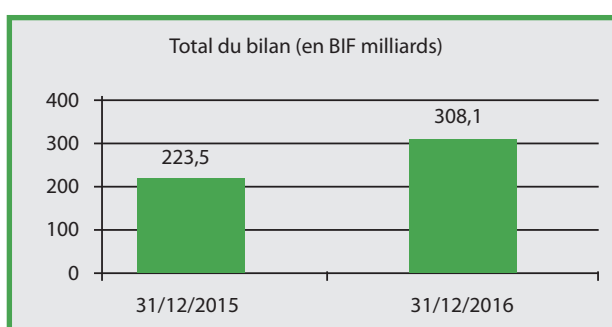
II.0. IMPACT DES IFRS

Afin d'avoir une base de comparaison de l'exercice 2016 avec l'exercice précédent de 2015 et conformément aux normes IFRS, il y a eu des reclassements et retraitements comptables sur les états financiers de l'exercice 2015 qui ont généré des variations sur certaines rubriques des états financiers de 2015 déjà publiés.

II.1. EVOLUTION DU BILAN

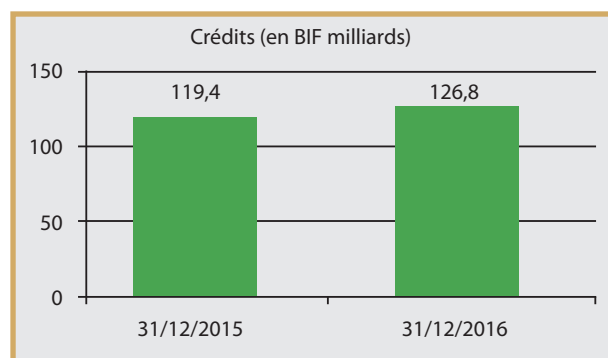
Les évolutions significatives sous ce chapitre sont le total du bilan, l'encours crédits clientèle et des placements financiers à l'actif et l'encours dépôts clientèle et des capitaux propres, au passif.

Graphique 1 : Total du bilan (en BIF milliards)



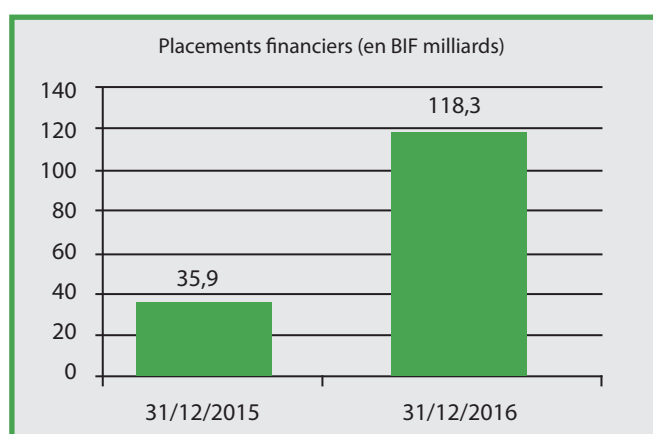
Le total du bilan se situe à BIF 308,1 milliards au 31/12/2016 contre BIF 223,5 milliards au 31/12/2015, soit une croissance annuelle de 38% (+84,6 milliards).

Graphique 2 : Encours crédits clientèle



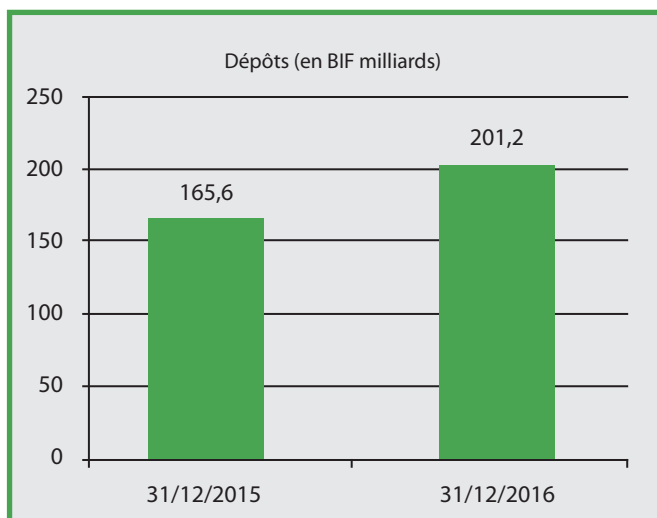
L'activité crédit a enregistré une augmentation de 6% ou + BIF 7,4 milliards car l'encours des crédits nets passe de BIF 119,4 milliards à BIF 126,8 d'une année à l'autre. Cette situation plutôt modeste s'explique par la poursuite de la politique de réallocation des ressources en emplois plus liquides et moins risqués en l'occurrence les placements financiers.

Graphique 3 : Placements financiers



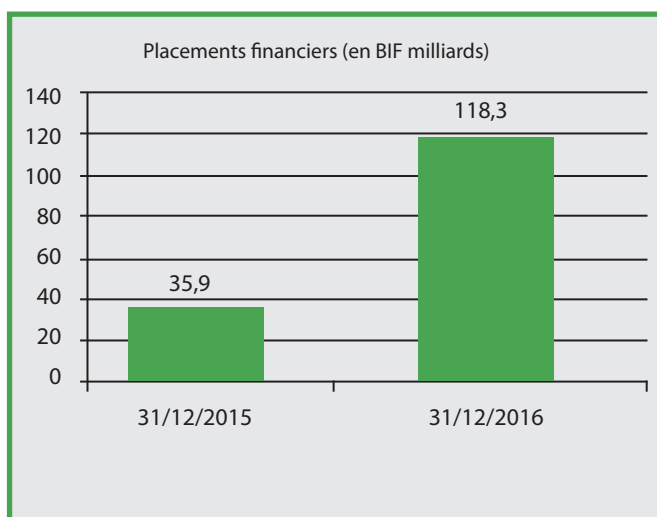
La croissance annuelle exceptionnelle des placements financiers de plus de BIF 82,4 milliards découle à la fois de la politique de réallocation des ressources comme déjà indiqué et d'une croissance importante des dépôts de la clientèle.

Graphique 4 : Encours dépôts clientèle



Les dépôts de la clientèle enregistrent une croissance de 21% ou +BIF 35,6 milliards pour se situer à BIF 201,2 milliards au 31/12/2016 contre BIF 165,6 milliards au 31/12/2015. Cette évolution positive de l'activité de collecte des dépôts découle principalement des actions de démarchage de nouveaux clients, d'extension du réseau d'exploitation et le renforcement de la vente du nouveau produit Bancobu-Mcash.

Graphique 5 : Capitaux propres

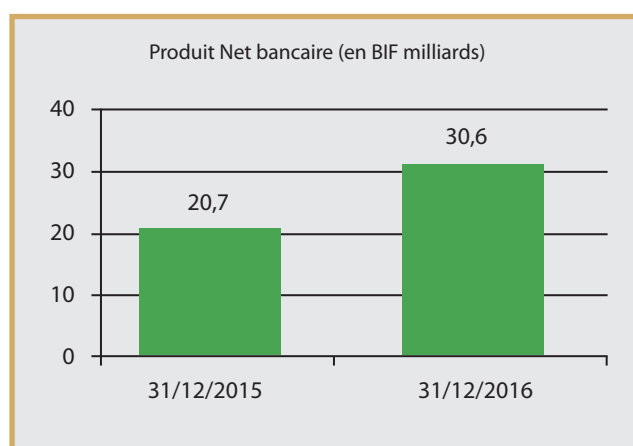


Les capitaux propres augmentent d'une année à l'autre de 13% pour se situer à BIF 32,5 milliards au 31/12/2016 contre BIF 28,9 milliards au 31/12/2015.

II.2. EVOLUTION DES COMPTES DE RESULTATS

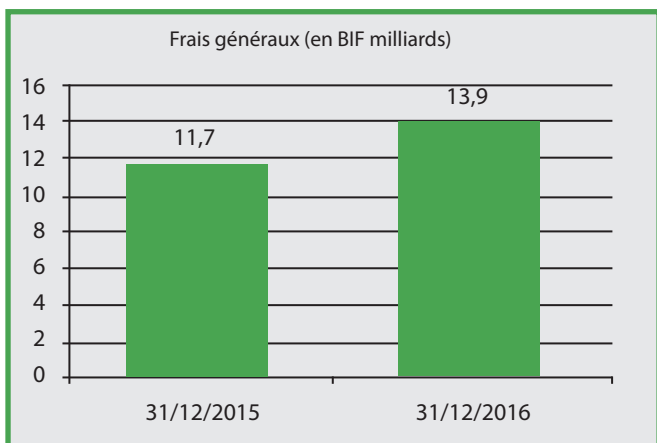
Pour rendre compte de la rentabilité de la Banque, les soldes intermédiaires de gestion les plus significatifs vont être présentés. Il s'agit du produit net bancaire (PNB), des frais généraux (FG), du Résultat brut d'exploitation (RBE) et du résultat net (RN).

Graphique 6 : Produit net bancaire



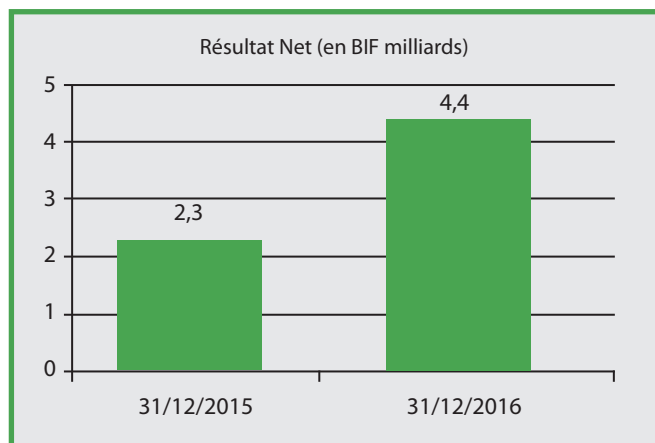
Le Produit Net Bancaire (PNB) a enregistré une croissance importante de 48% (+BIF9,9 milliards) pour se situer à BIF 30,6 milliards au 31/12/2016 contre BIF 20,7 milliards au 31/12/2015. La contribution de la marge d'intermédiation à ce PNB diminue pour se situer à 72,9% en 2016 contre 77,7% ; un signal que l'activité de la Banque repose de plus en plus sur des revenus tirés des commissions de service plutôt stables que sur la marge d'intérêt qui se resserre de plus en plus suite à la concurrence.

Graphique 7 : Frais généraux



Les Frais généraux (charges du personnel, charges d'exploitation, dotation aux amortissements) passent de BIF 11,7 milliards au 31/12/2015 à BIF 13,9 milliards au 31/12/2016, soit une augmentation de 19%. Malgré cette augmentation, le coefficient d'exploitation (Frais généraux/PNB) s'améliore car il baisse de 10 points pour se situer à 46% au 31/12/2016 contre 56% au 31/12/2015 ; la norme généralement admise étant de 60%.

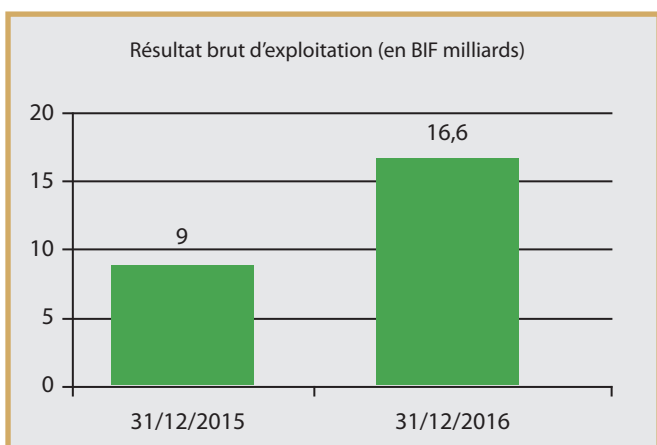
Graphique 9 : Résultat net



Le Résultat Net de l'exercice est arrêté à Bif 4,4 milliards au 31/12/2016 contre BIF 2,3 milliards au 31/12/2015 ; résultat jugé satisfaisant eu égard au coût du risque de BIF 12,2 milliards en 2016 contre BIF 6,2 milliards en 2015.

Les tableaux plus détaillés sur ces états financiers sont en annexe. Ces états financiers ont été soumis à la vérification du Commissaire aux comptes.

Graphique 8 : Résultat brut d'exploitation



Passant de BIF 9,0 milliards en 2015 à BIF 16,6 milliards en 2016, le Résultat brut d'exploitation (RBE) s'est accru de 84% (+7,6 milliards) grâce à la bonne progression du Produit Net Bancaire combinée à la maîtrise des charges surtout les frais généraux.

III. RESPONSABILITE SOCIALE

La Banque appui les initiatives des communautés environnantes dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale. Elle intervient selon les axes majeurs ci-après : actions sociales, humanitaires, caritatives et parrainage d'événements culturels et sportifs. S'agissant des actions sociales et humanitaires, la Banque a maintenu son appui principalement aux Club ROTARY dans leur programme d'appui aux démunis. Elle continue à épauler aussi les initiatives dans le domaine de la lutte contre le SIDA. Quant au parrainage d'événements culturels et sportifs, la Banque soutient principalement la promotion des athlètes burundais à travers la Fédération d'Athlétisme du Burundi.

IV. PERSPECTIVES

La Banque va en priorité engager tous ses organes à s'approprier des innovations réalisées ces dernières années en vue de diversifier ses produits, ses canaux de distribution et moderniser les moyens de paiement. L'appropriation de son nouveau système d'information est primordiale et ceci passe par la formation continue de son personnel pour une bonne maîtrise de l'outil informatique en place.

Avec Bancobu-Mcash, l'inclusion financière des communautés de base devra prendre un nouvel essor en vue d'amener la Banque auprès des communautés de base actuellement exclues du secteur financier traditionnel.

La Banque poursuit aussi l'adaptation de son organisation aux nouvelles normes de convergence des réglementations des pays de la région EAC, aux normes IFRS et de conformité aux normes de Bâle.

Le processus de recherche d'un partenaire financier et l'élaboration du Plan d'affaires 2017-2020 occuperont aussi une place de choix au cours de l'année 2017.

Nous vous remercions de votre attention.



Gaspard Sindayigaya
Administrateur Directeur Général



Sylvère Bankimbaga
Administrateur Directeur Général Adjoint

RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES AUX ACTIONNAIRES DE LA BANQUE COMMERCIALE DU BURUNDI (BANCOBU)

RAPPORT SUR LES ETATS FINANCIERS DE LA BANQUE COMMERCIALE DU BURUNDI (BANCOBU) DE L'EXERCICE CLOS AU 31 DECEMBRE 2016

Nous avons effectué l'audit des états financiers ci-joints de la BANQUE COMMERCIALE DU BURUNDI (BANCOBU), comprenant l'état de la situation financière, l'état du résultat global, l'état de variation des capitaux propres ainsi que l'état de flux de trésorerie au 31 Décembre 2016 et des notes contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives selon les normes internationales d'audit et en conformité avec les exigences de rapportage relatives aux Banques Commerciales en République du Burundi.

Responsabilité des Administrateurs dans l'établissement et la présentation des états financiers.

Les Administrateurs sont responsables de l'établissement et de la présentation sincère de ces états financiers, conformément aux normes comptables applicables aux institutions financières ainsi que du contrôle interne qu'ils considèrent nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité du commissaire aux comptes.

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, 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 du risque que les états financiers contiennent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En procédant à ces évaluations du risque, 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 l'efficacité de celui-ci. 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.

Opinion

A notre avis, les états financiers que nous avons audités présentent sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs, la situation financière de la BANQUE COMMERCIALE DU BURUNDI, au 31 Décembre 2016, ainsi que sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes internationales d'informations financières IFRS et suivant les lois et réglementations de la République du Burundi, ainsi que les instructions de la Banque de la République du Burundi (BRB). Le résultat global de l'exercice clos à cette date est de quatre milliards deux cent cinquante cinq millions huit cent quarante neuf mille francs burundais (MBIF 4 255 849). Le total du bilan est arrêté à trois cent huit milliards cent trente un millions sept cent quarante mille francs burundais (MBIF 308 131 740).

Bujumbura, le 07 /03 /2017

GPO PARTNERS BURUNDI S.P.R.L.

Benjamin RUFAGARI

Associé

RESOLUTIONS DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE DES ACTIONNAIRES DU 24 MARS 2017

Première résolution :

L'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires de la BANCOBU, délibérant conformément aux articles 37, 41 et 49 des statuts de la Banque, après examen du rapport du Conseil d'Administration pour l'exercice social 2016, approuve ce rapport à l'unanimité.

Deuxième résolution :

L'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires de la BANCOBU, délibérant conformément aux articles 37, 41 et 49 des statuts de la Banque, après examen du rapport du Commissaire aux Comptes sur la vérification des comptes de l'exercice social 2016, approuve ce rapport à l'unanimité.

Troisième résolution :

L'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires de la BANCOBU, délibérant conformément aux articles 37, 41 et 49 des statuts de la Banque, après avoir entendu le rapport du Conseil d'Administration et du Commissaire aux Comptes, approuve à l'unanimité les états financiers de l'exercice 2016, à savoir le bilan, le compte de résultat, le tableau de variation de capitaux propres et le tableau de flux de trésorerie.

Quatrième résolution :

Le report à nouveau de l'exercice 2015 étant de BIF 528.130, le résultat à affecter est arrêté à BIF 4.453.425.962.

L'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires de la BANCOBU, délibérant conformément aux articles 37, 41 et 50 des statuts de la Banque, sur proposition du Conseil d'Administration, approuve à l'unanimité l'affectation de ce résultat comme suit :

• Sommes non distribuables	BIF 1.512.954.020
• Réserves disponibles	BIF 704.000.000
• Dividendes	BIF 1.717.086.000
• Tantièmes	BIF 154.411.767
• Prime de bilan	BIF 364.783.008
• Report à nouveau	BIF 191.167

Cinquième résolution :

L'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires de la BANCOBU, délibérant conformément aux articles 37, 41 et 49 des statuts de la Banque, après avoir approuvé le rapport du Conseil d'Administration, donne à l'unanimité décharge aux Administrateurs pour leur gestion de l'exercice social 2016.

Sixième résolution :

L'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires de la BANCOBU, délibérant conformément aux articles 37, 41 et 45 des statuts de la Banque, après avoir approuvé le rapport du Commissaire aux Comptes, donne à l'unanimité décharge au Commissaire aux comptes pour la vérification des comptes de l'exercice social 2016.

Septième résolution :

L'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires de la BANCOBU, délibérant conformément à l'article 23 des statuts de la Banque fixe à BIF 500.000 net par mois les émoluments des Administrateurs et à BIF 500.000 net par séance le jeton de présence aux réunions du Comité de Gestion et au Comité d'Audit. La décision entre en vigueur le 01/04/2017.

Huitième résolution :

L'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires de la BANCOBU, délibérant conformément aux articles 16, 37 et 41 des statuts de la Banque :

- Entérine la nomination de **Monsieur Prosper BAZOMBANZA**, Administrateur représentant l'Actionnaire INSS, pour un mandat qui expirera lors de l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires de 2018 statuant sur les comptes de l'exercice 2017.
- Nomme **Madame Trinitas GIRUKWISHAKA**, Administrateur représentant l'Actionnaire SOCABU, pour un mandat qui expirera lors de l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires de 2021 statuant sur les comptes de l'exercice 2020.
- Renouvelle le mandat de **Monsieur Gaspard SINDAYIGAYA**, Administrateur représentant le Management de la Banque, pour un mandat qui expirera lors de l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires de 2021 statuant sur les comptes de l'exercice 2020.

Fait à Bujumbura, le 24/03/2017.

Les membres du Bureau de l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires :

1. Madame Léa NGABIRE, Présidente ;
2. Monsieur Serges NDAYISHIMIYE (SOCABU), Scrutateur ;
3. Monsieur Stanislas BANKIMBAGA, Scrutateur ;
4. Monsieur Gaspard SINDAYIGAYA, Secrétaire ;
5. GPO PARTNERS, Commissaire aux Comptes.

ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE

(en milliers)

	31/12/2016	31/12/2015	Variation annuelle	
			Montant	En %
ACTIFS				
Caisses et Banque Centrale (BRB)	12 656 762	7 553 199	5 103 563	68
Autres actifs financiers	3 468 095	6 110 610	-2 642 515	-43
Instruments dérivés de couverture	-	-	-	0
Actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-	0
Prêts et créances sur les banques et assimilées	15 425 045	26 375 400	-10 950 355	-42
Prêts et créances sur la clientèle	126 801 886	119 407 490	7 394 397	6
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	118 304 701	35 844 524	82 460 177	230
Actifs d'impôt courants et différés	1 562 561	1 271 810	290 751	23
Autres actifs	5 255 627	2 578 042	2 677 585	104
Actifs non courants destinés à être cédés	-	-	-	
Participations dans les entreprises liées	87 476	87 476	-	0
Immeubles de placement	4 394 865	4 325 532	69 333	2
Immobilisations corporelles	17 518 042	17 965 030	-446 988	-2
Immobilisations incorporelles	2 656 681	1 962 370	694 311	35
Ecart d'acquisition	-	-	-	0
TOTAL ACTIFS	308 131 740	223 481 481	84 650 259	38
PASSIFS				
DETTES				
Banque Centrale (BRB)	52 042 900	7 001 301	45 041 599	643
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	-	-	-	
Instruments dérivés de couverture	-	-	-	
Dettes envers les banques et assimilées	13 782 496	13 403 147	379 349	3
Dettes envers la clientèle	201 219 498	165 641 566	35 577 932	21
Dettes représentées par des titres	-	-	-	
Passifs d'impôts courants et différés	2 210 367	2 267 427	-57 061	-3
Autres passifs	1 160 565	740 055	420 511	57
Dettes liées aux actifs non courants destinés à être cédés	-	-	-	
Provisions techniques des contrats d'assurance	-	-	-	
Provisions pour risques et charges	4 145 041	4 325 838	-180 796	-4
Subventions d'investissement	1 001 119	1 165 767	-164 648	-14
TOTAL DETTES	275 561 986	194 545 101	81 016 886	42
CAPITAUX PROPRES				
Capital et réserves liées	19 339 540	19 339 540	-	0
Réserves consolidées	3 816 843	2 155 932	1 660 910	77
Gains ou pertes latents ou différés	5 157 522	5 290 664	-133 142	-3
Résultat de l'exercice	4 255 849	2 150 244	2 105 605	98
Intérêts minoritaires	-	-	-	-
TOTAL CAPITAL ET RESERVES	32 569 754	28 936 380	3 633 374	13
TOTAL PASSIFS	308 131 740	223 481 481	84 650 259	38

ÉTAT DU RESULTAT NET GLOBAL

(en milliers)

POSTES	31/12/2016	31/12/2015	Variation annuelle	
			Montant	En %
+ Intérêts et produits assimilés	30 548 863	22 090 397	8 458 466	38
- Intérêts et charges assimilées	-8 213 883	-6 028 337	-2 185 547	36
Intérêts nets	22 334 980	16 062 061	6 272 919	39
+ Commissions (produits)	5 946 142	2 324 436	3 621 705	156
- Commissions (charges)	-363 946	-178 230	-185 716	104
+/- Gains ou pertes nets de change	1 941 768	2 081 554	-139 786	-7
+/- Gains ou pertes nets sur placements financiers	8 683	1 646	7 036	427
+ Produits des autres activités	744 091	618 905	125 186	20
- Charges des autres activités	-6 680	-249 274	242 594	-97
Produit net bancaire	30 605 038	20 661 099	9 943 939	48
- Charges de personnel	-7 390 412	-6 726 986	-663 426	10
- Dotations nettes aux amortissements et dépréciations des Immo	-1 389 943	-1 274 937	-115 006	9
- Autres charges générales d'exploitation	-5 169 834	-3 603 421	-1 566 413	43
Résultat brut d'exploitation	16 654 849	9 055 755	7 599 094	84
- Coût net du risque	-12 234 853	-6 238 779	-5 996 074	96
Résultat d'exploitation	4 419 996	2 816 976	1 603 020	57
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	327 275	23 067	304 208	1 319
Résultat avant impôt	4 747 271	2 840 043	1 907 228	67
- Impôts sur les bénéfices	-294 373	-512 013	217 640	-43
Résultat net	4 452 898	2 328 030	2 124 868	91
Résultat net par action	3,9	2	1,9	91
Résultat net dilué par action	3,9	2	1,9	91
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL				
Gains ou pertes latents des actifs disponibles à la vente (IAS 39)				
Écarts de réévaluation des immobilisations (IAS 16 et 38)				
Autres	-197 049	-177 786	-19 262	11
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	4 255 849	2 150 244	2 105 605	98
Résultat total par action	3,7	1,9	1,8	98
Résultat total dilué par action	3,7	1,9	1,8	98

ETAT DE VARIATION DE CAPITAUX : EXERCICES 2016 ET 2015

RUBRIQUES EN MILLIERS DE BIF	Capital	Réserves liées au capital	Réserves consolidées	Gains latents	Résultat net part du groupe	Total des capitaux propres
Capitaux propres clôture 2014	18 315 584	1 023 956	1 521 379	6 860 287	4 024 394	31 745 600
Changement de méthodes et corrections d'erreurs						
Capitaux propres ouverture 2015	18 315 584	1 023 956	1 521 379	6 860 287	4 024 394	31 745 600
Affectation du résultat 2014			2 144 426		-2 144 426	
Dividendes, primes de bilan, tantièmes					-1 879 968	-1 879 968
Augmentation de capital						
Incorporation réserves						
Résultat net de l'exercice					2 362 347	2 362 347
Sous-total : transactions entre actionnaires	18 315 584	1 023 956	3 665 805	6 860 287	2 362 347	32 227 979
Autres éléments du résultat global :						
Gains ou pertes latents sur actifs disponibles à la vente						
Ecarts de réévaluation des immobilisations				1 638 090		1 638 090
Immobilisations						
Autres						
Capitaux propres clôture 2015	18 315 584	1 023 956	3 665 805	8 498 377	2 362 347	33 866 069
			0	0	0	0
Changement de méthodes et corrections d'erreurs						
			-1 509 873	-3 207 713	-212 103	-4 929 689
Capitaux propres ouverture 2016	18 315 584	1 023 956	2 155 932	5 290 664	2 150 244	28 936 380
Affectation du résultat 2015 :						
Prime de bilan, dividendes, tantièmes versés					-489 334	-489 334
Augmentation de Capital						
Incorporation réserves			1 360 038		-1 360 038	0
Autres (détail dans les notes annexes)			300 872		-300 872	
Résultat net de l'exercice					4 452 898	4 452 898
Sous-total : transactions entre actionnaires	18 315 584	1 023 956	3 816 843	5 290 664	4 452 898	32 899 944
Autres éléments du résultat global :						
Gains ou pertes latents sur actifs disponibles à la vente						
Ecarts de réévaluation des immobilisations				-133 142		-133 142
Autres					-197 049	-197 049
Capitaux propres clôture 2016	18 315 584	1 023 956	3 816 843	5 157 522	4 255 849	32 569 754

TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE : EXERCICE 2016 (en milliers)

	31/12/2016 (en BIF)	31/12/2015 (en BIF)	Variation annuelle	
			Montant	En %
Résultat avant impôts	4 747 271	2 840 043	1 907 228	67
Dotations nettes aux amortissements et aux dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	1 389 943	1 274 937	115 006	9
Dotations nettes aux dépréciations et aux provisions	-716 988	6 436 422	-7 153 410	-111
Quote-part de résultat liée aux sociétés mises en équivalence	0	0	0	0
Perte nette/gain net des activités d'investissement	23 601	-101 035	124 636	-123
(Produits)/charges des activités de financement	0	0	0	0
Autres mouvements (Fluctuation des cours de change, Réévaluation)	-1 542 096	-996 711	-545 385	55
Éléments non monétaires inclus dans le résultat net avant Impôts et des autres ajustements	-845 540	6 613 613	-7 459 153	-113
Flux liés aux opérations avec les banques et assimilées	11 329 704	-24 727 945	36 057 649	-146
Flux liés aux opérations avec la clientèle	28 352 599	36 422 262	-8 069 662	-22
Flux liés aux autres opérations affectant des actifs ou passifs financiers	-82 460 177	-32 846 285	-49 613 892	151
Flux liés aux autres opérations affectant des actifs ou passifs non financiers	-2 434 806	834 329	-3 269 136	-392
-Impôts versés	-294 373	-512 013	217 640	-43
Diminution/(augmentation) nette des actifs et passifs provenant des activités opérationnelles	-45 507 053	-20 829 652	-24 677 401	118
Total flux net de trésorerie généré par l'activité opérationnelle (A)	-41 605 322	-11 375 996	-30 229 326	266
Flux liés aux actifs financiers et aux participations	0	0	0	0
Flux liés aux immeubles de placement	0	-136 151	136 151	-100
Flux liés aux immobilisations corporelles et incorporelles	-1 794 008	-4 196 775	2 402 767	-57
Total Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (B)	-1 794 008	-4 332 926	2 538 918	-59
Flux de trésorerie provenant ou à destination des actionnaires	-489 334	-1 879 968	1 390 634	-74
Autres flux nets de trésorerie provenant des activités de financement	44 876 951	7 131 710	37 745 241	529
Total Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)	44 387 617	5 251 742	39 135 875	745
Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie et équivalent de trésorerie (D)	1 472 762	1 215 398	257 364	21
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (A + B + C + D)	2 461 049	-9 241 783	11 702 831	-127
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	13 663 809	22 905 591	-9 241 783	-40
Caisse, banques centrales (actif et passif)	7 553 199	16 809 259	-9 256 060	-55
Comptes et prêts/emprunts à vue auprès des banques et assimilées (actif et passif)	6 110 610	6 096 332	14 278	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	16 124 857	13 663 809	2 461 049	18
Caisse, banques centrales, CCP (actif & passif)	12 656 762	7 553 199	5 103 563	68
Comptes et prêts/emprunts à vue auprès des banques et assimilées (actif et passif)	3 468 095	6 110 610	-2 642 515	-43
Variation de la trésorerie nette	2 461 049	-9 241 783	11 702 831	-127

RESEAU D'EXPLOITATION

