RAPPORT D'ACTIVITÉ 2015

CAISSE
DES DÉPÔTS
ET CONSIGNATIONS

Le partenaire économique de long terme

SOMMAIRE

REPERES GENERAUX DE L'EXERCICE 6

FAITS MARQUANTS 6

ENTRETIEN AVEC L'ADMINISTRATEUR DIRECTEUR GENERAL 8

CONJONCTURE ECONOMIQUE INTERNATIONALE ET NATIONALE 11

REPERES HISTORIQUES ET IDENTITE DE LA CDC 13

UN MODELE DE GESTION FONDE SUR DES EXIGENCES PRATIQUES 13

UN MODELE ECONOMIQUE BASE SUR L'INVESTISSEMENT PRODUCTIF 15

UN MODÈLE MIXTE À FINALITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIALE 16

UN MODELE D'ALLOCATION PRIORISANT LES RESSOURCES LONGUES 17

REPERES REGLEMENTAIRES ET DE GOUVERNANCE 18

UN DISPOSITIF NORMATIF RENFORCE 19

UNE GOUVERNANCE STABLE ET DE PROXIMITE 20

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION DE QUALITE 21

REPERES ORGANISATIONNELS ET FONCTIONNELS 22

UNE ORGANISATION EN CONSTANTE EVOLUTION 22

UNE COUVERTURE SATISFAISANTE DE LA SURVEILLANCE DES RISQUES 23

UNE STRUCTURATION OPTIMALE DU PILOTAGE DES ACTIVITES 24

UNE ETHIQUE ET DES VALEURS PARTAGEES 25

ACTIVITES EN SOUTIEN A LA PRODUCTION 26

UNE GESTION MAITRISEE DES RESSOURCES HUMAINES 26

UN SYSTEME D'INFORMATION PERFORMANT ET SECURISE 28

UNE INFORMATION FINANCIERE ET COMPTABLE FIABLE 29

UN BON MAINTIEN DE LA DYNAMIQUE DE GROUPE ET DE L'IMAGE DE MARQUE 30

ACTIVITES DE MOBILISATION DES RESSOURCES 31

UNE INTEGRATION REUSSIE A LA SPHERE BANCAIRE 31

UNE ACCELERATION NOTABLE DANS LA GESTION DES FONDS REGLEMENTES 33

UN RECOUVREMENT DES RESSOURCES FNH DOPE EN AMONT 36

ACTIVITES DE DYNAMISATION DES RESSOURCES 37

UNE DYNAMIQUE RESILIENTE DE FRUCTIFICATION DE LA TRESORERIE 37

UN PORTEFEUILLE DES PARTICIPATIONS EN PHASE D'AJUSTEMENT 39

UN SURSAUT DE LA PROMOTION IMMOBILIERE A CONFORTER 41

UN APPUI AUX COLLECTIVITES LOCALES EN PREPARATION ACTIVE 42

COLLABORATIONS ET PARTENARIATS 43

RELATIONS AVEC LA TUTELLE 43

PARTENARIATS A L'INTERNATIONAL 45

PREMIERE EDITION DU CONCOURS « GRAINES DE MANAGER » 46

EVOLUTIONS FINANCIERES ET COMPTABLES 47

REPÈRES GÉNÉRAUX DE L'EXERCICE

FAITS MARQUANTS

30 janvier : Sortie de la CDC du capital de SIAT Gabon dans lequel l'institution disposait de 3% des parts. Cette transaction, amorcée au dernier trimestre 2014 avec l'assistance de AM Capital, Conseil en investissement de la CDC, a été conclue après 3 mois d'âpres discussions avec le groupe SIAT NV basée en Belgique. La CDC a été remboursée pour le montant de FCFA 3.296.620.080 correspondant aux termes de l'entrée moins les frais et commissions en bourse applicables par la BVMAC et la COSUMAF sur de telles transactions.

05 février : Signature d'un avenant au protocole d'accord conclu entre la CDC et la DGCPT (Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor) relatif à la mise en place d'un cadre de coopération et de collaboration administratives et techniques.

28 mai : Lancement du projet de révision à mi-parcours du plan stratégique 2012-2016 de la CDC. L'exercice visait à situer le taux de réalisation et l'impact après 3 ans de mise en œuvre du plan, afin notamment d'identifier les leviers d'accélération pour les 2 années séparant de l'échéance du plan, et d'ouvrir la réflexion sur les grandes lignes du plan stratégique 2017-2021. La conduite du projet a été assurée en collaboration avec le cabinet Performances Group.

12 juin : Participation de la CDC au Forum Economique International des Amériques à Montréal et rencontres avec divers partenaires au titre desquels le groupe SNC-Lavalin, qui avait déjà été en visite de prospection à Libreville courant 2014, et qui montre de l'intérêt à investir au Gabon dans les projets d'infrastructures et d'énergie.

02-03 juillet : Lancement de la phase finale du concours inter-établissements dans le cadre de la mise en œuvre du projet « Graines de Managers ». Au terme de deux jours de rude compétition entre les équipes, ayant mobilisés des jurys composés d'éminentes personnalités des secteurs publics et privés, trois lauréats se sont distingués. La cérémonie de remise des trophées a permis à l'Administrateur Directeur Général de réaffirmer tout l'intérêt que la CDC accorde à la promotion de l'esprit entrepreneurial et notamment à l'autoentreprise.

1er septembre : Avance de trésorerie au Trésor Public (15 mois) pour FCFA 5.000.000.000

Septembre : Octroi d'une avance en Compte Courant de FCFA 7.200.000.000 à la société Avorbam Investissements.

17 septembre : Souscription à l'Emprunt obligataire Etat Gabonais (2015-2020) pour FCFA 2.000.000.000

Octobre : Participation aux côtés de la Fondation Sylvia Bongo Ondimba (FSBO) à la réalisation de la campagne «Octobre Rose» de lutte contre les cancers féminins. Cette activité permet de mettre en relief l'image d'entreprise citoyenne de la CDC auprès des pouvoirs publics, des partenaires d'affaires et des populations.

05-09 octobre : Lancement du projet d'automatisation de l'ALM (gestion actif-passif) avec intégration d'une boucle sur les données budgétaires et le suivi de la performance par le Contrôle de gestion. Ce projet se justifie par la nécessité d'améliorer de façon permanente le pilotage de l'Institution et les modalités de collecte et de traitement des données. Il est exécuté avec l'accompagnement du cabinet Hiram Finance.

05 novembre : Visite de Monsieur Désiré GUEDON, Ministre de l'Urbanisme et du Logement, accompagné de son Ministre Délégué, du programme immobilier «Les Bougainvilliers» de construction de 15 immeubles ; soit au total 220 appartements de moyen standing, dans le 1er arrondissement de la commune d'Akanda. Les membres du Gouvernement sont venus s'imprégner de l'avancement de ce projet phare de la société Avorbam Investissements, filiale de la CDC.

Prises de participations au capital de trois entreprises à savoir :

• Avorbam Investissements : transaction conclue le 16 février 2015 pour le montant de FCFA 60 millions, soit 60% du capital ;
• ACE : acquisition d'une action pour le montant de FCFA 10.000 à la date du 24 août 2015 ;
• Société d'Energie et d'Eau du Gabon : le 5 novembre 2015 à travers un investissement de FCFA 150 millions pour l'acquisition de 2500 actions.
Financement des études et construction de projets immobiliers dont :
• FCFA 1.744.492.396 pour la réalisation des plans architecturaux du projet EMERAUDE ;
• FCFA 1.531.553.632 pour la construction d'un immeuble R+4 sur l'assiette foncière acquise à Louis (propriété ex-Vovan) ;
• FCFA 943.880.151 pour le projet de construction du siège de la CDC.

Décembre : Sur recommandation des Commissaires aux comptes
Constitution d'une provision de FCFA 263.760.000 sur un litige foncier.
Constitution d'une provision pour risques généraux de FCFA 905.383.452

ENTRETIEN AVEC L'ADMINISTRATEUR DIRECTEUR GENERAL

Cela fait cinq ans, de 2011 à 2015, que vous assurez la direction de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC). Quel bilan pouvez-vous tirer de ces premières années d'activités ?

C'est effectivement un quinquennat d'investissement. La CDC est une institution qui s'engage par philosophie dans des partenariats de long terme ; il est donc trop tôt pour parler de bilan. Et par ailleurs au début de notre mandat, nous avons mis en place un plan stratégique sur la période 2012- 2016, c'est au terme de ce programme que je m'essayerais à un bilan. Mais des enseignements, on peut effectivement en tirer. L'une des vérités, qui est palpable aujourd'hui, est que Son Excellence Ali Bongo Ondimba, Président de la République, Chef de l'Etat et les Hautes Autorités du pays qui l'accompagnent dans la décision, ont eu raison de mettre en place la CDC et de lui doter des moyens de travailler efficacement. Vous savez, ce n'est pas rien de le réaffirmer. Beaucoup de pays voisins souhaitent ou sont dans des process de création de Caisses des Dépôts ; mais cela ne va pas toujours aussi vite que nous avons pu le faire au Gabon. La volonté politique a donc été un facteur déterminant pour lever toutes les difficultés inhérentes au lancement d'une nouvelle structure avec des métiers radicalement novateurs.

La valeur ajoutée des interventions de la CDC est aujourd'hui manifeste. Elle se traduit dans :

• Le renforcement de la capacité de l'Etat à financer son programme de développement par l'accord de financements aux organismes publics ;

• La consolidation des efforts du secteur privé à investir ; d'une part par le financement des entreprises privées à travers les prises de participation, les partenariats public-privé, ou le développement des marchés de capitaux ; d'autre part par un accroissement des capacités techniques de réalisation des projets à travers le développement d'une ingénierie de pointe en matière de réalisation des grandes infrastructures physiques :

• L'appui en construction aux collectivités locales et la mise en œuvre de projets qui participent du développement territorial.

Mais pour parvenir à tenir efficacement tous ses rôles, la CDC doit rechercher davantage de ressources longues en provenance pour l'essentiel de la réforme des marchés de l'épargne institutionnelle longue et des mandats de gestion ; mais aussi des levées de fonds sur les marchés financiers. C'est pourquoi l'un de mes principaux challenges à court terme est de faire la démonstration que des investisseurs peuvent faire confiance à notre Institution, à ses projets, et plus largement à notre pays.

Vous avez évoqué l'existence d'un plan stratégique sur la période 2012-2016. Pouvez-vous dire à ce stade quel en est le niveau de

Réalisation Etes-vous parvenu à des résultats concrets ?

Pour rappel, le plan stratégique de la CDC privilégiait 3 orientations à savoir la consolidation de l'assise financière, le positionnement sur les secteurs porteurs et prioritaires en phase avec la politique de développement du pays, et enfin le développement et la démonstration d'un savoir-faire spécifique.`

A deux ans de l'arrivée du terme de cette projection, et bien que des évaluations annuelles aient été régulièrement menées, il a été décidé de mener un exercice d'évaluation à mi-parcours par un cabinet extérieur, afin de disposer d'une appréciation « plus neutre et objective » du réalisé à date, de procéder à des ajustements le cas échéant, en vue d'atteindre les objectifs à l'horizon 2016 ; et enfin de poser les bases d'une nouvelle vision sur la période 2017-2021.

Ce projet a été exécuté avec l'assistance du cabinet Performance Group et s'est déroulé sur trois mois. L'exercice, largement participatif, a mobilisé l'ensemble des unités opérationnelles de la CDC et s'est organisé autour de plusieurs séries d'ateliers visant à aboutir d'une part ; à une mesure, une analyse et une compréhension communes des performances obtenues en trois ans et leurs impacts, d'autre part à une plateforme partagée des lignes d'actions à mettre en place en 2015-2016 ; ainsi que sur la vision à plus long terme sur un prochain plan stratégique à partir de 2017.

Les travaux ont abouti à un certain nombre de livrables parmi lesquels :

• Un bilan global des actions de la CDC à travers une mise en perspective et une analyse croisée de l'efficacité du plan stratégique sous différents prismes (analyses de la contextualisation, de la cohérence, de la faisabilité, des performances) ;

• Un plan d'actions urgent d'accélération des résultats et leur impact à mettre en œuvre en 2015-2016 ;

• Les principaux axes de la définition d'une vision sur la période 2017-2021 dans la perspective de l'élaboration d'un nouveau plan stratégique et du business plan y relatif ;

• Un tableau de bord avec des indicateurs de mesure et de suivi de l'impact des réalisations.
Ces outils de pilotage devraient permettre à différentes unités opérationnelles de suivre de manière plus efficace l'évolution de la mise en œuvre de leurs projets et de maîtriser la trajectoire globale suivie par la CDC.

Les environnements de marché et règlementaires sont-ils en phase aujourd'hui avec le développement de votre activité ? Parvenez-vous à exploiter tout le potentiel d'affaires d'une Caisse des Dépôts ?

Au tout début effectivement l'environnement était relativement hostile. Il a fallu diverses actions de sensibilisation, voire des campagnes plus ou moins longues de séduction pour établir notre business, malgré les prérogatives de puissance publique dont nous disposons. Il en est ainsi des démarches de mobilisation de ressources ou de domiciliation de certains types de clients qui se sont heurtées tantôt à des hésitations notamment de la part de la clientèle facultative, ou à des manœuvres de contournement de la clientèle obligatoire.

De même, dans nos premiers investissements, plusieurs autres partenaires ont d'emblée assimilé la CDC

à l'Etat central alors que nous avons une personnalité juridique à part entière, qu'au même titre que les sociétés anonymes la CDC est soumises aux règles de l'OHADA et mieux, que le statut double public-privé dont dispose l'institution, lui fait tirer le meilleur avantage des deux systèmes.

L'environnement règlementaire a connu un frémissement dans le bon sens avec la promulgation du décret n°955/PR/MECIT du 1er août 2011 fixant les conditions d'exercice de l'activité de capital-investissement, ainsi que la prise en compte progressive dans les textes de la CEMAC de la spécificité du statut des Caisses de Dépôts, via les règlements n°3/CEMAC/UMAC/CM relatif aux opérations de pension livrée sur le marché monétaire de la BEAC et n°4/CEMAC/UMAC/CM relatif aux marchés des titres de créances négociables de la BEAC.
Tout cela nous engage à réfléchir, par exemple, à des solutions innovantes de financement. Ainsi, la CDC travaille à la structuration d'une société de capital investissement dont la politique générale d'investissement a déjà été validée. Les efforts se concentrent désormais sur la constitution d'un pipeline de projets et l'élaboration d'un modèle financier.

Globalement, la situation a évolué positivement au point que 5 ans après le lancement de nos activités, on peut se réjouir de la qualité de la collaboration et de la coopération avec nos différents partenaires. Cette évolution est aussi attribuable à une intense activité commerciale avec la mise à disposition d'une offre de produits attractifs à la clientèle. Toutefois, des pans entiers de missions restent encore inexplorés ; et en dépit de la trajectoire vertueuse de nos résultats, des réticences demeurent perceptibles auprès de certains bailleurs. Il nous faut continuer à convaincre de notre savoir-faire et de la robustesse de notre modèle économique, de gestion et de gouvernance.

En conclusion ?

La CDC a travaillé pendant ces 5 dernières années à se faire une place dans l'environnement économique et financier national et international. Au départ incomprise en raison de sa double vocation de servir l'intérêt général et de rechercher la rentabilité, et considérée comme un acteur susceptible d'ajouter de la complexité au système, son rôle est de mieux en mieux reconnu, sa valeur ajoutée appréciée et sa spécificité préservée. Parmi les principaux défis des années à venir, la direction de l'Institution veillera à la maîtrise des leviers susceptibles d'élargir, de renforcer et donner de la cadence aux acquis actuels pour qu'ils demeurent pérennes.

CONJONCTURE ECONOMIQUE INTERNATIONALE ET NATIONALE

Avec une croissance mondiale de 3,3% soit 40 points de base de moins que le taux prévu ; 2014 n'aura certes pas été l'année de la reprise comme pronostiqué fin 2013, mais aura assurément été une bien meilleure année que 2015 dont le taux de croissance s'établirait à 2,9%. C'est le plus faible taux enregistré depuis 2009 ; attribuable essentiellement au repli du commerce international, mais aussi, au recul des prix des matières premières qui fait certes l'affaire des pays non-producteurs d'hydrocarbures, mais qui tarissent une source importante de revenus et qui mettent en difficulté les budgets de nombreux États.

Les échanges et l'investissement sont faibles. L'atonie de la demande se traduit par une inflation basse et une progression inadéquate des salaires et de l'emploi. Pour ce qui est de la croissance des échanges mondiaux, au lieu d'être à 2%, elle aurait dû être à 6% en 2015 (4% en 2014).

La dégradation de la situation économique est généralisée, et concerne aussi bien les économies avancées que les grandes économies émergentes. Les effets les plus marqués sont observables aux États-Unis, dans la zone euro et dans les économies tributaires de leurs exportations de produits de base, comme le Brésil et le Canada. Pour preuve cette année, le volume des importations s'est effondré de 10 % au Brésil, de 20 % en Russie, et elles ont diminué d'un tiers en Chine ; ce qui explique pourquoi ses principaux partenaires commerciaux dans les pays émergents sont fortement affectés par le ralentissement et le redimensionnement de l'économie chinoise vers plus de services.
Les économies avancées se situent sur un axe de croissance modérée à 2 % ; la croissance des pays émergents et en développement a été ramenée à 4 %, un record à la baisse depuis la crise des années 2008-2009. Les risques d'instabilité financière sont considérables, ainsi que l'ont montré les récentes baisses des cours des actions et des obligations observées à l'échelle mondiale, de même que la vulnérabilité grandissante de certaines économies émergentes exposées à des flux de capitaux volatils et aux effets d'un endettement interne élevé. Le PIB français a progressé de 1,1% porté par le rebond de la consommation en biens des ménages et l'investissement en logement des ménages et des entreprises.

Le taux de croissance des économies africaines est en 2015 le plus faible jamais enregistré par la région depuis 2009 : 3,5% soit 50 points de base de moins que la moyenne observée ces cinq dernières années. L'Afrique subsaharienne qui a évolué au même rythme que la région, est donc aussi à son plus bas niveau sur la même période. La zone a pâti de la baisse du prix des matières premières et du ralentissement de l'économie de ses principaux partenaires commerciaux, sans parler de l'impact négatif de l'épidémie d'Ebola (-20 % de croissance en Sierra Leone, seulement +0,4 % en Guinée), et

des insuffisances récurrentes en matières d'infrastructures et d'approvisionnement électrique.
La situation est cependant très contrastée avec de bonnes performances dans certains pays (Éthiopie : 10% ; RD Congo : 8% ; Côte d'Ivoire : 8% ; Tchad : 7,3%) et des taux médiocres dans d'autres pays (Gambie : 3 % ; Afrique du Sud : 2 %).

La croissance de la zone CEMAC chute fortement à 2,8% en 2015 après le taux de 4,8% observée en 2014. Ce recul est la conséquence de la persistance de trois facteurs combinés : la baisse continue des prix des matières premières notamment le pétrole, principale source de devises de cette région, l'insécurité due aux activités terroristes de la secte islamiste nigériane Boko Haram (surtout au Cameroun et au Tchad) puis la baisse de la demande intérieure dans les pays avancés et émergents parmi lesquels la Chine.

Le déficit budgétaire en hausse s'est hissé à 4,1% du PIB alors que le taux de couverture extérieure de la monnaie s'est établit à 77,1%. L'inflation est restée maîtrisée à 2,3% et la banque centrale régionale (BEAC) a décidé de maintenir inchangé à 2,45% ; son principal taux directeur.

Le taux de croissance de l'économie gabonaise a fléchi à 3,9% en 2015 contre 5,1% en 2014 soit 120 points de base en moins, singulièrement en raison de l'effondrement des cours du pétrole et de la baisse subséquente du niveau des investissements publics. En effet, le budget de l'Etat s'est contracté de 13,7% passant de FCFA 3073,3 milliards de franc CFA dans sa version initiale, à FCFA 2651,2 milliards dans la rectificative. Il en a résulté une baisse de la demande intérieure qui a impacté négativement l'activité dans plusieurs secteurs dont les services, le transport, l'agro-alimentaire, ou encore la construction (-3%).

De façon tout à fait symbolique, et en liaison avec l'importante exposition de la CDC sur la filière bois, on note que la production de bois progresse à un rythme nettement inférieur au taux de 28,5% observé en 2014, sous l'effet de la baisse de la demande des principaux partenaires du Gabon.

Dans ce contexte récessif, l'Etat a mis en place le Pacte National d'Ajustement de la Compétitivité, programme qui prévoit un ajustement de la compétitivité, une rigueur dans la gestion des finances publiques, une réduction du train de vie de l'Etat, une révision du dispositif des taxes, une réduction des missions à l'étranger et la centralisation des frais de mission au seul Ministère du Budget.

La tendance générale penche pour une croissance mondiale stable en 2016 bien que les prévisionnistes soient encore divisés sur le sujet. La tendance à la décélération du taux de croissance de l'économie gabonaise serait toutefois contenue à moins de 100 de points de base pour s'établir à 3,1% ; emporté par un risque d'ajustement budgétaire insuffisant à la chute des cours du pétrole qui devraient se maintenir entre 30 et 40 dollars. En cas de contreperformance plus marquée que prévue en matière de recettes pétrolières ou de dépenses publiques, l'Etat pourrait être contraint à puiser dans ses réserves ou accroître l'emprunt, encourant ainsi un risque de dégradation des ratios d'endettement.

La croissance de l'année serait tirée principalement par le secteur agriculture, élevage et pêche (18%) ; ainsi que par les secteurs de l'industrie minière (10%), de l'industrie du bois (7,5%) et des télécommunications (7,3%). Le Conseil d'Administration du FMI indique que le Gabon tient bon pour une économie qui se heurte à une poussée de vents contraires.

REPERES HISTORIQUES ET IDENTITE DE LA CDC

Emanation de la volonté des Etats de favoriser l'atteinte des objectifs de leurs politiques de développement, les Caisses de Dépôt sont des entités jouissant des prérogatives de puissance publique tout en exerçant des activités concurrentielles. Elles disposent généralement du monopole de la collecte d'une épargne institutionnelle longue composée entre autres des dépôts réglementés, des ressources sous mandat de gestion, ainsi que d'autres types de ressources. L'ensemble de ces fonds est affecté prioritairement au financement des investissements d'intérêt général. L'action des Caisses de Dépôt repose sur un fondement historique. Depuis lors leur viabilité économique a été largement démontrée.

UN MODELE DE GESTION FONDE SUR DES EXIGENCES PRATIQUES

Les autorités de différents pays se sont vite rendu compte que plusieurs catégories de fonds spéciaux conservés et gérés par les départements en charge des finances des Etats nécessitaient une gestion spécifique, hors du cadre des trésors nationaux.

Ces fonds sont généralement constitués de dépôts appartenant ou affectés à des tiers, créés ou imposés par les lois et règlements, et usuellement désignés par le vocable cautionnements ou consignations ; ainsi que d'autres types de ressources provenant de l'Etat ou de certains de ses démembrements, assorties d'impératifs de rentabilité financière.

Sur un autre plan, les enjeux en termes de régulation sociale et financière induites par le développement de la protection sociale et l'accès des couches sociales fragiles aux services financiers classiques,

ont favorisé la création de caisses de retraite et de prévoyance, ainsi que des caisses d'épargne dans de nombreux pays soucieux d'une pérennité des filets sociaux en place et d'une bonne gestion des ressources ainsi drainées.
C'est cet ensemble de raisons qui ont conduit les Etats à mettre en place des cadres d'exercice des Caisses de Dépôt, et de leur confier la gestion de ces fonds ainsi que d'autres mandats spéciaux. En considération de la nature des fonds ainsi gérés et des exigences en terme de transparence, de neutralité et d'efficacité qui en découlent, les Etats ont toujours cherché à leur accorder un régime juridique spécial affirmant leur rôle de tiers de confiance, et conciliant la prise en compte des contraintes de sécurité de gestion des fonds publics, avec la souplesse et La nécessité de dynamiser les fonds conservés est inhérente à l'activité d'une Caisse de Dépôt, bien que le statut de Tiers de confiance en soit à la base.

Ainsi, leur statut d'investisseur institutionnel s'est-il progressivement affirmé, notamment face à l'ampleur des besoins existants en termes d'investissements collectifs. Les Caisses de Dépôt sont donc davantage considérées dans leur rôle d'investisseur mobilisant une épargne nationale longue en vue de la rentabiliser et la canaliser prioritairement sur des emplois longs d'intérêt général singulièrement dans le cadre de l'appui qu'elles apportent à la mise en œuvre des politiques publiques de l'Etat et des Collectivités locales.

Ces entités contribuent donc grandement au financement des trésors publics nationaux et participent aux opérations sur le marché de la dette émise sur les places financières. Ces interventions visent à favoriser l'innovation financière et la maturation du secteur financier notamment à travers le développement des marchés financiers obligataires nationaux.

En raison du caractère long-termiste de leurs actions, ces institutions jouent un rôle contra-cyclique et permettent un lissage de l'activité économique nationale notamment lorsque la capacité de financement de l'Etat est obérée par la conjoncture à court terme. Elles ont également vocation à œuvrer pour davantage de crédibilité des politiques sectorielles notamment en se positionnant dans des partenariats publics privés avec des investisseurs privés nationaux ou internationaux.
Elles fonctionnent et sont organisées de manière à porter des investissements structurants d'envergure, d'intérêt général et économiquement viables, assortis de très longs délais de retour sur investissement.
Les Caisses de Dépôt sont donc des catalyseurs de l'investissement. Elles accompagnent les initiatives privées dans les secteurs porteurs, mais aussi dans les secteurs d'activité à risques ou peu mâtures, pour lesquels les entreprises privées manifestent une certaine frilosité à s'engager seules et supporter tous les risques latents. Ce rôle de précurseur et d'incubateur que jouent les Caisses de Dépôt, en contribuant à dynamiser et structurer les secteurs d'activité, revêt une importance cruciale dans le processus de diversification économique, et conséquemment dans la création d'emplois.

Avec l'extension progressive du champ de leurs activités et métiers, les Caisses de Dépôt se singularisent davantage comme des accumulateurs de savoirs. Elles prennent en charge des mandats de gestion relatifs à des domaines de plus en plus variés de la connaissance, elles interviennent autant sous la forme d'opérateur financier – en renforçant la capacité du secteur privé à investir dans différents secteurs d'activité – que sous la forme d'opérateur technique en intervenant soi-même, particulièrement en matière d'aménagement et de développement des villes et des territoires, ainsi que dans l'exploitation d'infrastructures physiques.

UN MODELE ECONOMIQUE BASE SUR L'INVESTISSEMENT PRODUCTIF

La nécessité de dynamiser les fonds conservés est inhérente à l'activité d'une Caisse de Dépôt, bien que le statut de Tiers de confiance en soit à la base. Ainsi, leur statut d'investisseur institutionnel s'est-il progressivement affirmé, notamment face à l'ampleur des besoins existants en termes d'investissements collectifs. Les Caisses de Dépôt sont donc davantage considérées dans leur rôle d'investisseur mobilisant une épargne nationale longue en vue de la rentabiliser et la canaliser prioritairement sur des emplois longs d'intérêt général singulièrement dans le cadre de l'appui qu'elles apportent à la mise en œuvre des politiques publiques de l'Etat et des Collectivités locales.Ces entités contribuent donc grandement au financement des trésors publics nationaux et participent aux opérations sur le marché de la dette émise sur les places financières. Ces interventions visent à favoriser l'innovation financière et la maturation du secteur financier notamment à travers le développement des marchés financiers obligataires nationaux.En raison du caractère long-termiste de leurs actions, ces institutions jouent un rôle contra-cyclique et permettent un lissage de l'activité économique nationale notamment lorsque la capacité de financement de l'Etat est obérée par la conjoncture à court terme. Elles ont également vocation à œuvrer pour davantage de crédibilité des politiques sectorielles notamment en se positionnant dans des partenariats publics privés avec des investisseurs privés nationaux ou internationaux.

Elles fonctionnent et sont organisées de manière à porter des investissements structurants d'envergure, d'intérêt général et économiquement viables, assortis de très longs délais de retour sur investissement.
Les Caisses de Dépôt sont donc des catalyseurs de l'investissement. Elles accompagnent les initiatives privées dans les secteurs porteurs, mais aussi dans les secteurs d'activité à risques ou peu mâtures, pour lesquels les entreprises privées manifestent une certaine frilosité à s'engager seules et supporter tous les risques latents. Ce rôle de précurseur et d'incubateur que jouent les Caisses de Dépôt, en contribuant à dynamiser et structurer les secteurs d'activité, revêt une importance cruciale dans le processus de diversification économique, et conséquemment dans la création d'emplois.

Avec l'extension progressive du champ de leurs activités et métiers, les Caisses de Dépôt se singularisent davantage comme des accumulateurs de savoirs. Elles prennent en charge des mandats de gestion relatifs à des domaines de plus en plus variés de la connaissance, elles interviennent autant sous la forme d'opérateur financier – en renforçant la capacité du secteur privé à investir dans différents secteurs d'activité – que sous la forme d'opérateur technique en intervenant soi-même, particulièrement en matière d'aménagement et de développement des villes et des territoires, ainsi que dans l'exploitation d'infrastructures physiques.

UN MODÈLE MIXTE À FINALITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Les modèles génériques des Caisses de Dépôt présentent une organisation duale faisant coexister un groupe de métiers dits réglementés et un groupe de métiers rattachés à la fonction d'investisseur de long terme pour lesquels certaines Caisses ont réussi à développer une expertise avérée.

Les métiers dits réglementés procèdent à la collecte et à la sécurisation d'une épargne nationale, à la base d'origine institutionnelle. Ces ressources sont mises à la disposition des métiers de l'actif pour être fructifiées. Par la technique de transformation, elles sont canalisées sur des emplois courts, moyens mais surtout longs, se traduisant par des placements dans différents supports, et des investissements sur des actifs financiers et immobiliers à long terme.

Au Gabon, la création de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) a été fondée sur la triple nécessité pour les autorités de se doter d'un investisseur de long terme au service de l'intérêt général, qui puisse aussi bénéficier du statut d'institution financière et jouer un rôle majeur dans la dynamique de développement des marchés de l'épargne longue. Tels qu'ils ont été formulés, les objectifs portent sur trois domaines d'actions :

- doter le Gabon d'un secteur financier étatique encore plus performant
- rationaliser l'emploi des divers instruments de financement de l'économie
- mettre l'innovation financière au service du développement de l'économie

Au-delà de ces objectifs à horizon lointain, la création de la CDC comme aboutissement de la réforme entamée avec la mise en place de l'Agence Comptable Centrale des Dépôts, visait à très court terme à introduire une gestion optimale de la trésorerie des établissements et démembrements institutionnels autonomes de l'Etat. C'est une particularité de cette Caisse des Dépôts, pour laquelle l'avantage d'assurer la domiciliation de ce type d'avoirs a permis d'amorcer la pompe dès le lancement de ses activités.

Ainsi, en accomplissant sa mission de Banquier des organismes publics, qui était censée inciter ces derniers à moderniser et optimiser leur stratégie et leur gestion financière, il avait été anticipé que la CDC ferait usage de la technique de la transformation pour allonger les maturités des prêts et doper l'activité de financement des projets et programmes publics.

Dans le prolongement de ses interventions à caractère public, la CDC était également perçue comme devant servir de fer de lance au processus amorcé de la décentralisation. Son positionnement en tant que partenaire privilégié des collectivités locales adressait un soutien actif à la politique de développement territorial, et de manière plus concrète dans la mise en œuvre des projets, aussi bien ceux générateurs de revenus, que ceux à fort contenu social au bénéfice des populations locales.

UN MODELE D'ALLOCATION PRIORISANT LES RESSOURCES LONGUES

La capacité de la CDC à assurer sa mission première d'investisseur de long terme passe par l'élargissement de son assise financière. Cet objectif est atteint par une double stratégie visant à opérer une main mise sur toutes les ressources qui lui sont données par la loi et les règlements, et par la captation de revenus provenant de ses investissements et placements.

Le modèle économique et financier de l'institution repose en effet sur la structure d'un passif à prépondérance de ressources longues, canalisées sur des engagements longs, tout en s'affranchissant des contraintes de l'accès à la liquidité. Le modèle d'allocation permet en effet de distinguer trois cantons autorisant des engagements à court, à moyen et à long termes.

La politique d'allocation vise la maximisation du rendement des ressources afin de parvenir à un juste équilibre du mix-produit, composé de revenus fixes et variables, alternant du court au long terme, sous la contrainte des risques inhérents non seulement à l'actif mais aussi au passif du bilan.

A noter toutefois que par rapport aux missions et ambitions fixées, le volume de ressources longues actuel est encore loin d'être suffisant. Aussi dans son ambition d'être une institution de financement à long terme de référence, la CDC vise une viabilité de son modèle économique par une cible de rapport entre les ressources long terme et court terme de 80/20.

Si l'on sort de l'analyse l'année exceptionnelle 2012, on relève que la tendance amorcée en 2013 et poursuivie en 2014 se confirme en 2015. On remarque un net redressement du volume des dépôts par rapport à 2014, ce qui permet de franchir le plafond traditionnel de FCFA 120 milliards, pour se rapprocher de FCFA 140 milliards.

Cette hausse globale de l'encours des dépôts toutes maturités confondues cache cependant de fortes disparités. Elle oppose en effet au léger repli du niveau des dépôts à vue, un relèvement accentué des fonds réglementés et des ressources provenant de la contribution au Fonds National de l'Habitat.

Cette évolution en volume reste stable, au minimum, sinon qu'elle se renforce concernant la structure des dépôts. On assiste en effet à un élargissement progressif de l'écart entre le volume des ressources longues (54% contre 52% en 2014) et celui des ressources à court terme (46% contre 48% en 2014).

Sur un plan général, la composition des dépôts reflète encore une insuffisance des mandats de gestion. La CDC s'attèle à une meilleure communication sur son savoir-faire dans les activités de placement et d'investissement, dans le but d'intéresser davantage d'épargnants à signer des conventions de gestion de trésorerie, avec une variété de supports de placement et d'investissement présentant chacun un couple risque-rendement optimal.

REPERES REGLEMENTAIRES ET DE GOUVERNANCE

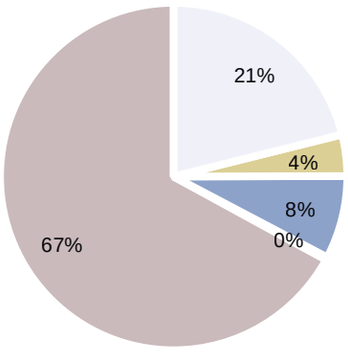
Depuis la création de la CDC, la prise en charge progressive des activités et la meilleure connaissance des métiers se sont traduites par une production normative régulière et riche. Ce mouvement est allé de pair avec une adaptation des instruments de pilotage. La Gouvernance initiale a évolué puis s'est stabilisée pour donner de la prévisibilité à l'Institution.

UN DISPOSITIF NORMATIF RENFORCE

Les gains de la mise en application des nouvelles dispositions introduites par la loi n°019/2014 du 30 janvier 2015, modifiant et complétant certaines dispositions de la loi n°045/2010 ratifiant l'ordonnance n°024/PR/2010 portant création et organisation de la CDC, sont perceptibles. En autorisant une dérogation au principe général de l'insaisissabilité des biens et avoirs de la CDC, le cadre juridique actuel facilite désormais la souscription à différentes formes d'emprunts. L'institution, dont l'assise financière s'avère encore étroite et peu profonde pour porter certains investissements, peut ainsi avoir recours aux marchés financiers et aux banques avec une plus grande sérénité et à des conditions plus souples.

De même, l'octroi de moyens de contrainte additionnels et plus opérants en matière de prise en charge des biens vacants ou en déshérence et ceux sans maître, ainsi que dans le recouvrement des cotisations au titre du fonds National de l'Habitat, a été à l'origine d'une dynamique nouvelle dans la mobilisation des ressources. L'année 2015 reste principalement marquée par la mise en place des instruments en vue de l'accomplissement des missions de refinancement bancaire et de financement du logement social, à travers l'adoption du décret n°0412/PR/MEPIP du 20 août 2015 portant création et organisation du Guichet de Refinancement de l'Habitat au sein de la CDC. Outre qu'il précise le périmètre de l'activité de refinancement, ce texte fixe également l'organisation et le fonctionnement du Guichet, autant pour les aspects qui relèvent des mécanismes opérationnels, que pour la mise en œuvre des dispositions spécifiques à l'exercice de l'activité.

Répartition des Fonds Propres en 2015	
Dotation Initiale	10 000 000 000
Primes et Réserve	1 823 064 053
Résultat avant répartition	3 670 010 925
Subvention d'investissement	120 239 366
Provisions réglementées et fonds assimilés	31 757 448 571
Total	47 370 762 915



Répartition des Fonds Propres en 2015

- Dotation Initiale
- Primes et Réserve
- Report à nouveau
- Subvention d'investissement
- Provision réglementées et fonds assimilés

UNE GOUVERNANCE STABLE ET DE PROXIMITE

La structure de Gouvernance de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) est fondée sur sa forme juridique (établissement public à caractère industriel et commercial), la sensibilité de ses activités (bancaires et financières) et sa soumission aux dispositions de l'OHADA. Elle est exercée dans le cadre du Conseil d'Administration, qui est ainsi chargé de fixer les grandes orientations de l'activité et d'en contrôler la mise en œuvre. Il prend, à ce titre, diverses délibérations dont la Direction Générale est chargée d'assurer l'exécution.

La recherche d'une parfaite cohésion entre les organes de gouvernance et ceux de gestion à l'origine d'une plus grande efficacité dans la marche de l'Institution a nécessité la mise en place de comités spécialisés au sein du Conseil d'Administration. A ce jour, on note l'existence de quatre comités :

- Le Comité de Bonne Gouvernance
- Le Comité d'Audit et des Risques
- Le Comité des Ressources Humaines et de Rémunérations
- Le Comité de suivi et des décisions et recommandations

Ces comités se réunissent aussi souvent que de besoin, pour traiter des questions relevant de leur domaine.
Mais de manière générale, des sessions sont systématiquement organisées en prélude à la tenue du conseil d'administration, dès qu'il apparaît dans l'ordre du jour y relatif, des sujets nécessitant un examen approfondi notamment avec les responsables des unités opérationnelles concernées.

Le contrôle de la gestion est également assuré par des missions régulières des organes chargés de veiller à la conformité des opérations aux règles de l'OHADA ainsi qu'à celles régissant la gestion des finances publiques :

- Les Commissaires aux Comptes
- La Cour des Comptes.

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION DE QUALITÉ

La composition du Conseil d'Administration est conforme au statut de Tiers de confiance de l'institution qui incarne « la foi publique ». Elle reflète également la volonté d'exercer une surveillance de qualité et indépendante des activités tout en confortant, selon la théorie de l'Agence, l'alignement d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires.

Le Conseil compte douze membres à savoir :

- **Serge MICKOTO**, représentant le Président de la République
- **Michel Edouard KENGUEL**, représentant la Primature
- **André Richard MOUSSOUNDA MIKALA**, représentant le Sénat
- **Maurice Nestor EYAMBA TSIMAT**, représentant l'Assemblée Nationale
- **Michel BOULINGUI**, représentant le Conseil Economique et Social
- **Egide BOUNDONO SIMANGOYE**, représentant le Ministère de l'Économie
- **Alexandre MATSINGA**, représentant le Ministère de l'Intérieur
- **Jean Fidèle OTANDAULT**, représentant le Ministère du Budget
- **Alphonse NKOROUNA**, représentant le Ministère de la Justice (décédé le 13 Avril 2015)
- **Lydie RELONGOUE**, Notaire représentant la Chambre des Notaires
- **Brigitte OTOUMOLONGUI**, administrateur indépendant
- **Alain DITONA MOUSSAVOU**, es qualité

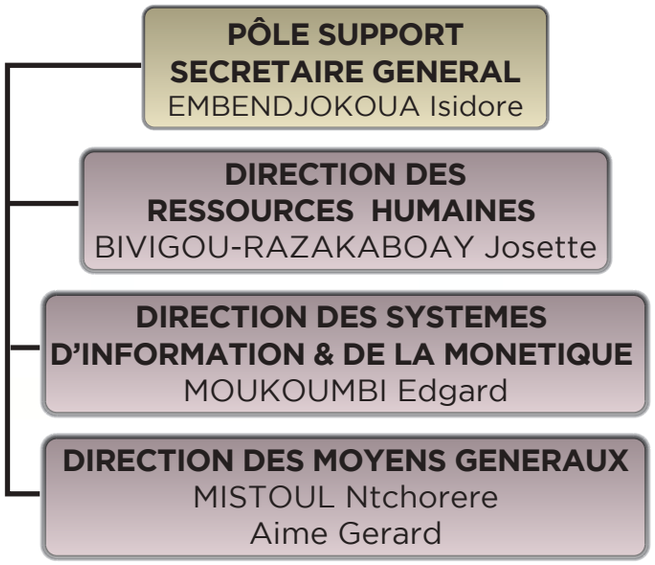
Président du Conseil d'Administration : **M. Egide BOUNDONO SIMANGOYE**
Vice-présidente du Conseil d'Administration : **Mme Brigitte OTOUMOLONGUI**

REPERES ORGANISATIONNELS ET FONCTIONNELS

UNE ORGANISATION EN CONSTANTE EVOLUTION

Le comité exécutif a ouvert une réflexion visant au renforcement de la politique de gestion du patrimoine et des moyens généraux de la CDC. C'est ainsi qu'il a été décidé d'élever le niveau d'intervention de la Cellule Achats et Logistique (CAL), et d'en élargir le périmètre d'action ainsi que les compétences en mettant en place une Direction des Moyens Généraux (DMG).

L'avènement de cette nouvelle unité a permis de renforcer la professionnalisation des compétences nécessaire à la prise en charge efficace des activités concernées et de recentrer l'activité du Responsable du pôle support sur les échelons de supervision et d'impulsion
Au-delà des compétences régulières consistant globalement en la gestion du patrimoine, du cadre et de différents matériels et utilitaires de travail, la Direction des Moyens Généraux s'est vu assignée un objectif d'optimisation des charges de l'Institution. C'est ainsi que parmi les actions prioritaires de 2015, la DMG s'est concentrée sur l'optimisation de sa fonction d'achat.



UNE COUVERTURE SATISFAISANTE DE LA SURVEILLANCE DES RISQUES

La finalisation du plan des contrôles et du plan d'audit, objectifs majeurs de la Direction de l'Audit pour l'année 2015 a été quasi-effective. Si le plan des contrôles est achevé dans son intégralité, le plan d'audit a quant à lui, été exécuté à hauteur de 89% en privilégiant toutefois les segments d'activités à hauts risques potentiels.

L'actualisation de la cartographie des risques est l'autre grand chantier qui a été mené à bonne fin. Après avoir été validée par la Direction Générale, la nouvelle cartographie a été présentée au comité d'audit du Conseil d'Administration. Elle a ainsi pu servir de base à l'élaboration du plan d'audit et des contrôles pour 2016.

En collaboration avec la Direction Financière et Comptable, la Direction des Systèmes informatiques et la Direction des Services bancaires, la Direction de l'Audit et du Contrôle interne (DACI) a poursuivi les travaux relatifs à l'analyse et l'apurement des suspens dans les comptes de compensation.

Issue d'une recommandation du comité d'audit du Conseil d'Administration, la revue du tableau de bord de suivi des risques, avec pour objectif d'intégrer cette surveillance de manière permanente et de garantir par conséquent un niveau de maîtrise des risques satisfaisant, n'a pas pu être réalisée. Entre autres raisons, les délais de la prise de décision relative à l'opportunité et au choix d'un prestataire devant accompagner la DACI dans la mise en œuvre de ce projet.

Un chronogramme a d'ores et déjà été établi sur l'année 2016, afin d'enclencher le processus de validation des termes conventionnelles avec le partenaire identifié et d'ouvrir le chantier opérationnel de la révision du tableau de bord.

Dans le cadre des travaux de fin d'exercice, la DACI a procédé à une évaluation complète du processus d'élaboration de l'information financière, afin de donner une assurance complémentaire sur la fiabilité des données et des états financiers.

UNE STRUCTURATION OPTIMALE DU PILOTAGE DES ACTIVITES

Afin de maîtriser à tout moment certains pans de l'activité et se donner les moyens d'impulser et coordonner les services, la Direction Générale s'est dotée d'instruments de pilotage dont l'efficacité est régulièrement testée.

Ces instruments de suivi peuvent prendre la forme de comités diversement structurées et formellement constituées aux fins de partage d'information et de préparation le cas échéant de décisions importantes, ou de progiciels et autres outils intégrés de production de reportings. On note à ce jour :

• Les comités de gestion au nombre de quatre. Alors que les comités exécutif et de direction disposent d'une compétence générale ; les comités d'investissement et de gestion actif-passif ont quant à eux une compétence spécifique ;

• Le risk-management dont les travaux portent principalement sur le suivi des risques par l'Audit et le Contrôle interne ;

• Un outil d'évaluation de la performance individuelle et collective, et d'appréciation des compétences acquises et/ou à développer ;

• Un outil de business-revue permettant le suivi de l'exécution des projets majeurs et de s'assurer de leur alignement à la stratégie ;

• Un modèle de pilotage financier permettant de réaliser et de suivre le processus d'allocation des ressources et d'alerter sur les risques de liquidité.

UNE ETHIQUE ET DES VALEURS PARTAGEES

Le carré des items de la « Charte des Valeurs » de la CDC a été complété et davantage caractérisé par l'adossement à des pictogrammes relayant la spécificité de leur signification pour l'Institution et le personnel. Le choix des pictogrammes a fait l'objet d'un exercice participatif qui a contribué à renforcer le sentiment d'appartenance à une éthique commune.

La performance est notre credo dans notre démarche de production de la richesse gage de notre prospérité.

La sécurité est notre aptitude à tenir notre rôle de tiers de confiance de référence.

La proactivité est notre capacité à innover et à impulser des évolutions économiques, sociales et technologiques déterminantes.

La citoyenneté est le leitmotiv qui guide notre action d'accompagnement des politiques publiques en veillant au respect des personnes, des règlements et de l'environnement.

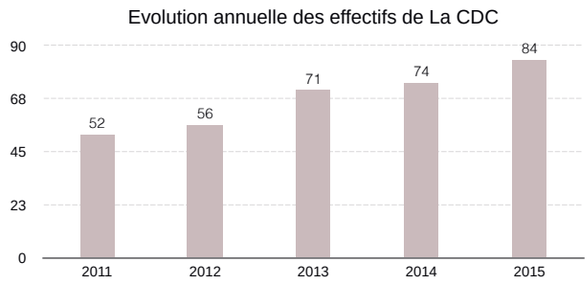
ACTIVITES EN SOUTIEN A LA PRODUCTION

UNE GESTION MAITRISEE DES RESSOURCES HUMAINES

A l'approche du terme périodique du plan stratégique, et pour coller aux recommandations issues de l'évaluation à mi-parcours, il a été décidé de réorienter la gestion des ressources humaines afin d'optimiser davantage le rendement des compétences existantes, et être en phase avec la cible d'effectifs à l'horizon 2016.

Aussi, afin de mieux soutenir les activités de production sujettes à un élargissement de leur périmètre, le renforcement quantitatif et qualitatif des effectifs s'est imposé. En conséquence, le rythme des recrutements a marqué une forte accélération, soit un triplement par rapport à 2014.

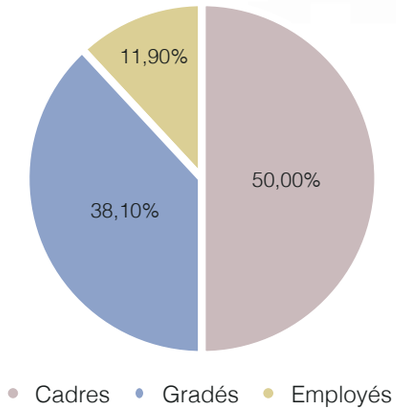
L'effectif total de la Caisse des Dépôts passe ainsi de 74 personnes en 2014 à 84 personnes en 2015 dont 42 cadres, 32 agents de maîtrise et 10 agents d'exécution. La parité homme/femme est bien tenue avec un ratio de 49/51 autant sur le plan quantitatif que dans les différents niveaux de hiérarchisation de l'Institution, partant du Top Management.



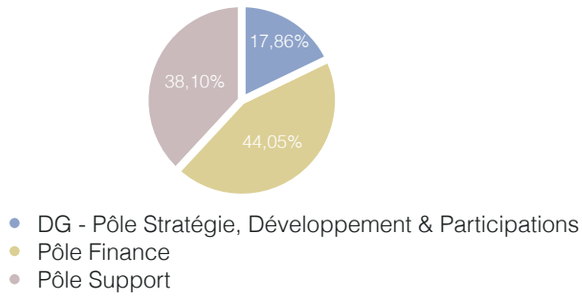
La répartition des effectifs par pôle a peu évolué, ce qui constitue un bon indicateur de la stabilité de l'organisation. S'agissant des mouvements de personnels, l'essentiel des recrutements s'est concentré sur le pôle Finance avec 6 salariés de plus par rapport à 2014.

Cette évolution a occasionné un relèvement mécanique du poids de ce pôle pendant que dans le même temps les effectifs du pôle Support progressent plus faiblement et que le poids du pôle Stratégie et Développement reste le même.

Répartition des effectifs par catégorie en 2015



Répartition des effectifs par pôle en 2015



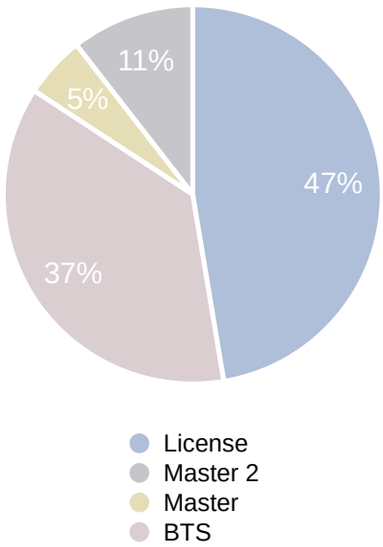
Dans l'optique de favoriser une plus grande professionnalisation du personnel, l'élaboration du plan de formation s'est caractérisé par une prise en compte plus systématique du plan de progression des activités, ainsi que du potentiel des collaborateurs mesuré lors de l'évaluation annuelle du personnel.

Plus que par le passé, l'évaluation annuelle est effectivement perçue par le personnel comme un levier pour booster sa carrière. L'ajustement naturel du rythme des recrutements qui vise également à atténuer l'impact de la charge salariale sur le coefficient d'exploitation conduit la CDC à privilégier la mobilité interne, autant horizontale que verticale.

Cet ajustement de la politique de formation a donc nécessité un ciblage plus fin des compétences à développer selon la force de leur impact sur la maîtrise des activités, en liaison avec les perspectives de mobilité du personnel. Il est allé de pair avec un budget optimisé en forte baisse à FCFA 48 millions contre FCFA 135 millions en 2014, année qui a marqué un tournant majeur dans la mise sous tension du plan stratégique.

En dépit de la charge des agendas des responsables d'unités opérationnelles et de la faiblesse des capacités d'accueil, l'Institution a maintenu ses efforts en matière d'accord de stages aux étudiants. Avec 47% du volume, la Licence 3 s'avère être le niveau d'études le plus représenté, certainement en raison d'une tendance à une forte précocité de la professionnalisation. Sous l'angle des domaines d'études, on note que la Comptabilité et la gestion des Ressources humaines demeurent les métiers qui absorbent le plus de stagiaires.

Répartition des stagiaires par niveau d'études



UN SYSTEME D'INFORMATION PERFORMANT ET SECURISE

En 2015, la Caisse des Dépôts s'est employée à consolider et à sécuriser davantage son système d'information, notamment par la mise en service du site de secours, la migration de la version Oracle 10g standard vers Oracle 11g Enterprise, ainsi que l'acquisition de la licence Oracle RMAN et le déploiement du serveur RMAN. Les ressources ont été prioritairement concentrées sur la finalisation des projets hérités de 2014, parmi lesquels la plateforme de gestion du parc informatique (LANDPARK), la publication de la charte informatique, la mise en service du Web-Banking, etc.

Sur le plan de la sécurité et de la protection des données, la CDC a mis en place la solution de détection d'intrusion IBM Security Network Protection, qui est un produit phare d'IBM dans ce domaine. Cette solution permet de recevoir un émail en temps réel dès lors qu'il y a une attaque ou tentative d'intrusion sur la base des quatre types de règles qui ont été implémentés en rapport avec la politique de sécurité de l'Institution.

Cet outil d'IBM vient en complément du dispositif sécuritaire existant déjà au sein de la CDC à savoir : Un Firewall ASA CISCO, un Firewall Fortigate 100D et un anti-virus Kaspersky.

Dans son rôle de support aux autres unités opérationnelles, la Direction des Systèmes d'information et de la Monétique a œuvré à l'implémentation pour le compte de la Direction Financière et Comptable, et la Direction des Ressources Humaines, d'un outil d'aide à la production et à l'amélioration des états financiers de la liasse fiscale et de la paie. Cet outil dénommé KM Tools vise à faciliter les déclarations auprès des impôts et de la CNSS.

UNE INFORMATION FINANCIERE ET COMPTABLE FIABLE

L'année 2015 a consacré la fin des principaux travaux d'élaboration et de tests nécessaires pour s'assurer de la stabilisation de la production de l'information comptable et financière. L'atteinte de cet objectif majeur assigné par la Direction Générale, conjuguée aux effets positifs de la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne comptable et financier renforcé permet désormais d'augmenter la qualité du suivi de l'activité et d'assurer une meilleure visibilité sur l'évolution du compte de résultat.

L'automatisation de la production de la liasse fiscale est aussi en cours d'implémentation. La liasse fiscale devrait être générée par un logiciel de traitement comptable actuellement en phase test. La phase de contrôle autant sur la forme que sur le fond, actuellement diligentée par les équipes de la Direction Financière et Comptable devra aboutir à une validation des fonctionnalités de l'outil et partant de sa mise en production. Un module de rapprochement bancaire est également en cours d'acquisition.

La Direction Financière et Comptable a intensément collaboré à la mission d'audit et de contrôle diligentée au dernier trimestre 2015 par la Cour des Comptes. Elle portait sur l'examen de la gestion de l'Institution de 2012 à 2014. Les conclusions de la mission devraient être connues courant 2016.

UN BON MAINTIEN DE LA DYNAMIQUE DE GROUPE ET DE L'IMAGE DE MARQUE

A l'instar de 2014, la CDC a continué à développer ses activités adressant le renforcement du sentiment d'appartenance des salariés à une seule et même entreprise, afin de favoriser la cohésion du personnel autour d'une vision et des valeurs communes.

C'est ainsi que les processus d'exécution ou de validation de certains projets ont reposé sur des approches largement participatives, destinées à mobiliser et favoriser l'adhésion collective du personnel. A titre d'exemple, lors du choix des dénominations propres aux récentes propriétés immobilières ou foncières de l'Institution, ou lorsqu'il s'est agi d'apparier à chacune des valeurs de la CDC un pictogramme représentatif, une large consultation a systématiquement été organisée en ligne auprès de chaque salarié.

La CDC a également maintenu son image d'entreprise citoyenne qui fonde sa relation avec les pouvoirs publics, ses partenaires et les populations. A ce titre, l'institution a activement collaboré avec la Fondation Sylvia Bongo Ondimba (FSBO) à la réalisation de la campagne "Octobre Rose" de lutte contre les cancers féminins. De même, l'opération de propreté publique de proximité initiée en 2014 au centre-ville de Libreville s'est poursuivie ; et la CDC réfléchit à sa possible extension à d'autres communes.

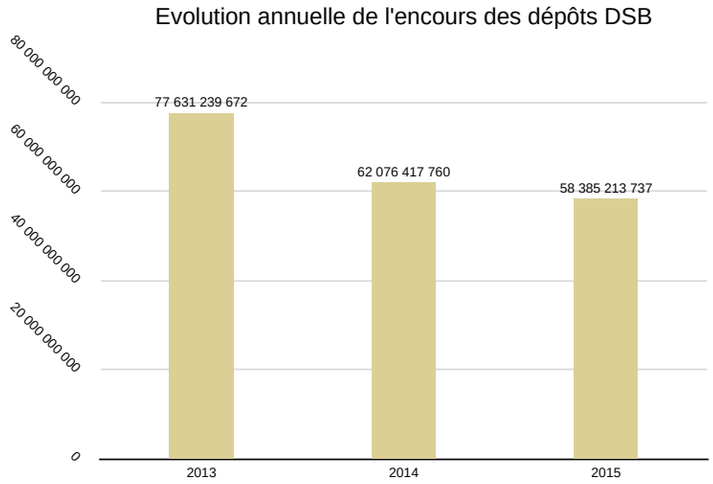
Sur un plan plus institutionnel, la CDC a fait valoir sa mission d'instrument en appui à la mise en œuvre de la politique publique du logement, lors de la visite par le Ministre de l'Urbanisme et du Logement, accompagné de son Ministre Délégué, du projet immobilier "Les Bougainvilliers" de construction de 15 immeubles totalisant 220 appartements de moyen standing.

ACTIVITES DE MOBILISATION DES RESSOURCES

UNE INTEGRATION REUSSIE A LA SPHERE BANCAIRE

Plus d'une cinquantaine de comptes supplémentaires ont été ouverts en 2015 au niveau de la Direction des Services Bancaires. Ce constat, qui illustre certes un doublement par rapport au réalisé de l'année 2014 traduit moins une meilleure performance de l'activité de mobilisation des ressources qu'une floraison de projets nouveaux portés par les pouvoirs publics mais faiblement dotés en ressources financières.

On note en effet une baisse de l'encours des dépôts à vue au 31 décembre 2015 à FCFA 59 milliards, contre FCFA 62 milliards au 31 décembre 2014. Ce fléchissement est largement tributaire d'une activité économique atone qui a eu une incidence significative sur l'activité des transferts.



Le niveau des produits générés par l'activité de transferts chute fortement à FCFA 111 millions contre FCFA 474 millions en 2014. Le ralentissement du transfert des capitaux est la principale variable explicative de cette contre-performance exceptionnelle. Sur un plan global, on observe en effet une diminution de plus de 47% du volume des capitaux transférés en 2015 relativement à 2014.

Le volume des opérations de front office (versement et retrait en espèces, retrait chèque client et approvisionnement BEAC) a augmenté de 5% et de 4% hors approvisionnement BEAC. La faiblesse de ce taux de variation traduit une relative résilience du comportement de la clientèle à l'égard de la monnaie.

En effet, le mouvement massif de reflux aux guichets observé courant 2014, lié à la forte bancarisation des agents publics dont les rémunérations ont commencé à être versées par virement, s'ajuste à son niveau réel.

Les opérations de back office (compensation des chèques, virements émis et reçus hors compensation) sont demeurées relativement stables avec un relèvement de 2%. On observe toutefois un doublement des transactions en matière de compensation et l'atteinte d'un équilibre desdites opérations avec seulement un faible écart de FCFA 3,5 milliards entre les chèques reçus et ceux présentés, contre des écarts de l'ordre de FCFA 70 milliards les années précédentes. Ces deux mouvements sont symptomatiques de la réussite de l'intégration de la CDC à la sphère bancaire et financière.

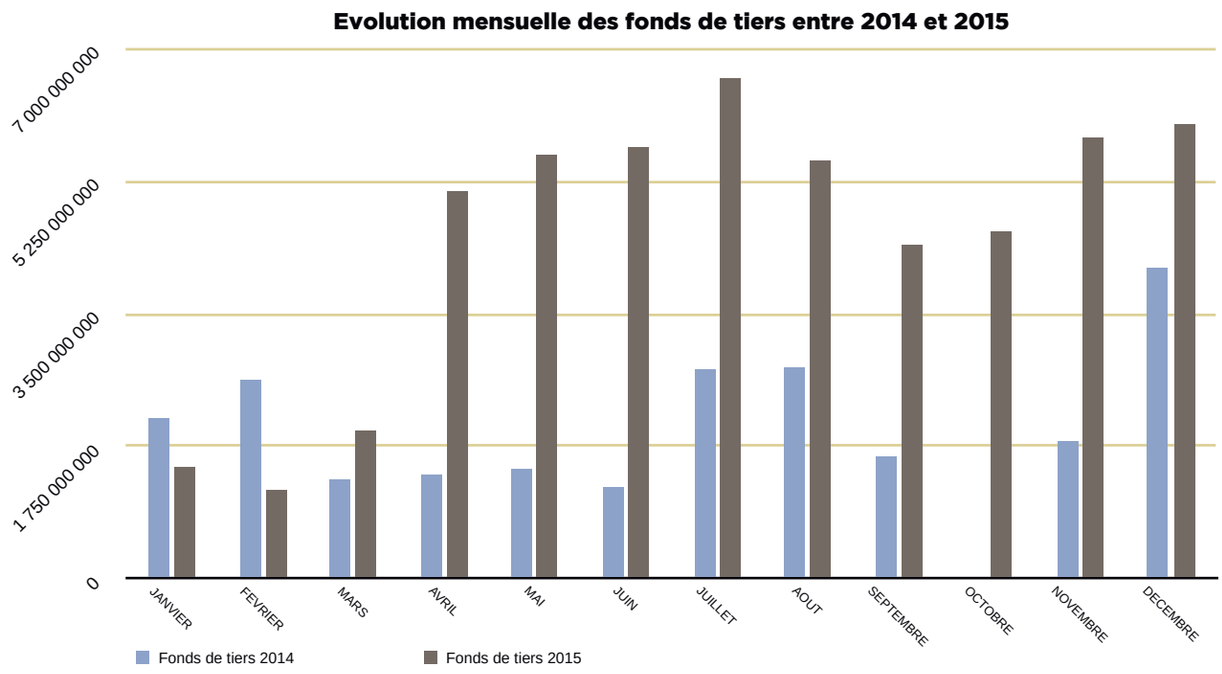
Cette évolution a naturellement pour contrepartie un écart du même ordre au niveau des virements reçus hors compensation.

Evolution annuelle des Opérations Nationales			
Opération (en milliards de Francs CFA)	**2014**	**2015**	**Evolution annuelle**
Chèques présentés en compensation	13,1	107,6	721,4%
Chèques reçus de la compensation	86,7	103,9	19,8%
Virement reçus	5,4	12,3	127,8%
Virements reçus hors compensation	618,7	489,2	-20,9%
Virements émis	93,3	119,7	28,3%

Malgré un approvisionnement conséquent en devises dans les caisses de l'Institution, avec un doublement du niveau atteint en 2014, le volume des opérations de change n'a pas davantage prospéré. Les transactions sur devises demeurent globalement stables à FCFA 4,8 milliards.

UNE ACCELERATION NOTABLE DANS LA GESTION DES FONDS REGLEMENTES

Les dépôts de la clientèle des professions juridiques (notaires, huissiers, syndics, cabinets de conseil juridique) observent un bond de 115% pour s'établir à près de FCFA 4,5 milliards contre FCFA 2,1 milliards en 2014.



Cette bonne tenue de l'activité de mobilisation résulte de la poursuite de la démarche commerciale initiée en 2014, qui atteint rapidement son rythme de croisière. Ladite démarche consiste à intensifier le processus de consolidation et de fidélisation de la clientèle déjà en compte et, pour les autres corporations (avocats et greffiers), à se doter d'approches spécifiques. C'est ainsi que des produits d'épargne et de financements typiques ont été proposés :

• la mise en place d'une Caisse de retraite est en discussion avec les notaires, selon

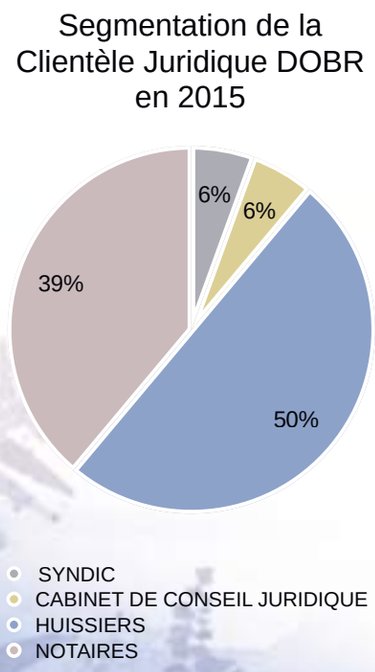
qu'elle adressera un contrat collectif ou individuel ;

• une proposition d'avance de trésorerie à l'intention des huissiers a été validée par le comité d'investissement. Sa commercialisation devrait être lancée courant 2016 ;

• la Caisse Autonome des Règlements Pécuniaires des Avocats du Gabon (CARPAG) qui faciliterait la prise en charge de la corporation n'étant pas encore mise en place par le barreau, la démarche mise en œuvre a consisté en des séances d'informations ciblées visant à promouvoir les produits et services standards existants, à savoir les comptes séquestre et cabinets ;

• la négociation en cours, par l'entremise du Ministre de la Justice, d'un protocole d'accord en vue de la domiciliation des consignations judiciaires et des comptes des greffiers.

La vigueur de la mobilisation des dépôts réglementés peut également être saisie au travers du rythme d'ouverture des comptes fonds de tiers, dont l'attractivité est toutefois plus forte que les comptes office, probablement en raison de ce qu'ils offrent une rémunération de 1,75% l'an.

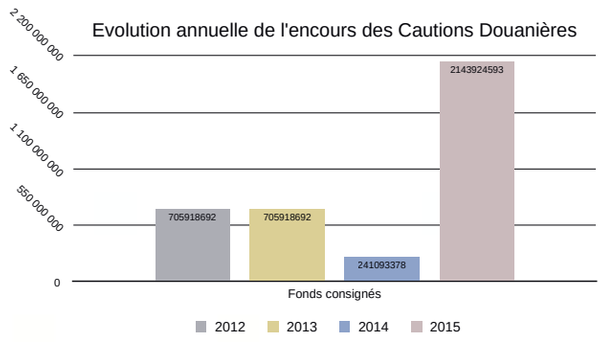


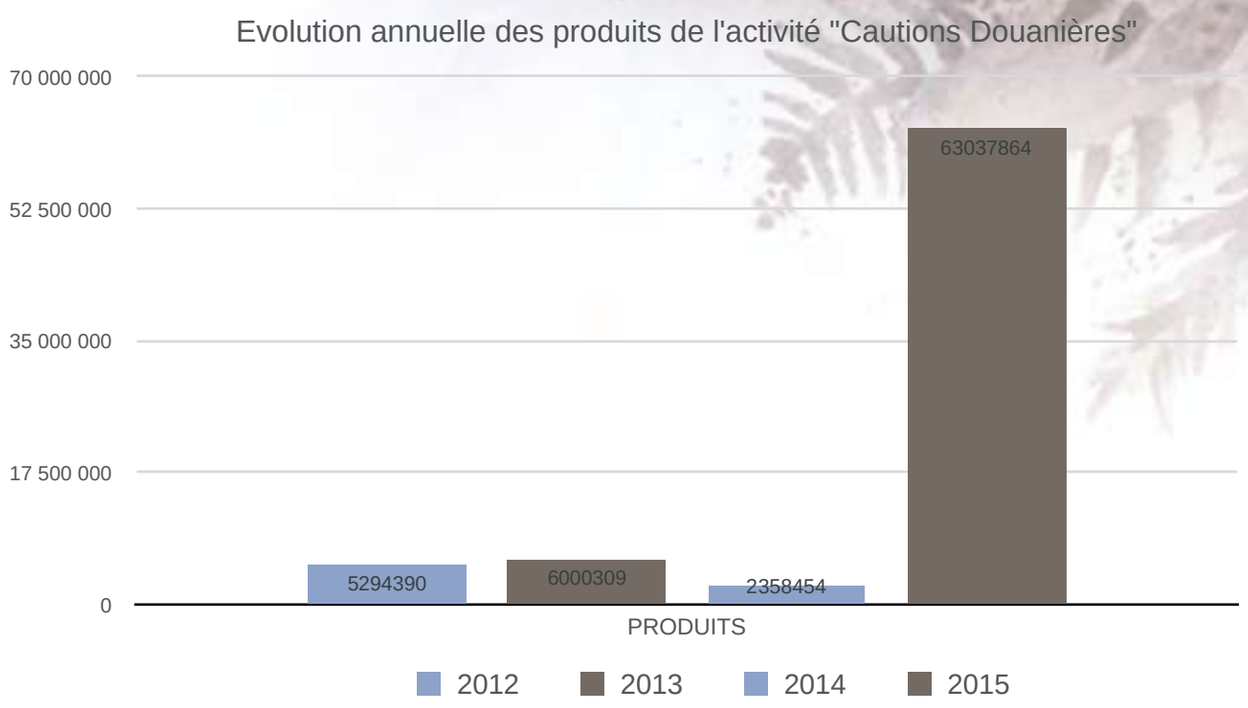
La mobilisation des cautions douanières à travers les crédits d'enlèvement est l'activité qui a mobilisé davantage de fonds en 2015.

Plus de FCFA 2 milliards ont en effet transité par la CDC générant au passage des produits supérieurs à FCFA 63 millions, ce qui demeure une performance tout à fait exceptionnelle pour une activité réalisée avec une clientèle non obligatoire.

Afin de faire de la CDC le « banquier du service public de la Justice », les équipes des opérations réglementées bénéficient de l'appui de la CDC France, dans la mise en place de modalités spécifiques de réception des consignations sur décision de justice.

La réflexion portant sur la prise en charge des sommes en déshérence est toujours en cours. Il est proposé au Ministère de l'Economie de confier à un organisme existant ou nouveau, la mission de contrôle du respect par les compagnies d'assurance et les organismes financiers concernés, de l'ensemble des dispositions législatives





et réglementaires régissant les comptes bancaires inactifs.
S'agissant des cautions, on note la signature le 05 février 2015, d'un avenant au protocole d'accord conclu entre la CDC et la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor (DGCPT) relatif à la mise en place d'un cadre de coopération et de collaboration administratives et techniques.

Enfin, dans la perspective qu'il contribue à une mobilisation massive des ressources longues dans le cadre du prochain plan stratégique, le produit d'épargne populaire souhaité par la CDC est en constante amélioration. La collaboration avec la CDC française est essentielle en la matière.

UN RECOUVREMENT DES RESSOURCES FNH DOPE EN AMONT

Depuis qu'elle s'appuie sur la loi n°019/2014 modifiant et complétant certaines dispositions de l'ordonnance n°024/PR/2010 suscité, qui lui confère le pouvoir de contrôler et recouvrer elle-même ses ressources, et lui fait disposer de moyens de recouvrement obligatoires, la CDC assiste à une hausse sans précédent des versements spontanés, sans doute en raison de l'effet "peur du gendarme".

Les précisions introduites par la nouvelle règlementation ont aussi favorisé l'ajustement du programme annuel des missions de vérification de la Direction du Contrôle et du Recouvrement, dans le but d'améliorer davantage le ciblage des justiciables et d'impacter sur l'efficacité du recouvrement.

Au minimum, une quinzaine de sociétés ont fait l'objet de contrôles notifiés et entièrement recouvrés en 2015 soit près de 4 transactions par trimestre. Ce rythme des contrôles est supérieur à l'objectif fixé par la Direction Générale d'un panel de 12 entreprises différentes contrôlées dans l'année, soit une performance moyenne d'une entreprise par mois.
Cette bonne performance en soi, qui par ailleurs excède amplement le niveau moyen d'activité des années précédentes, y compris en terme de montants recouvrés, ne sera efficacement apprécié qu'en comparaison des résultats de l'année 2016, à effectif constant de l'unité opérationnelle dédiée.

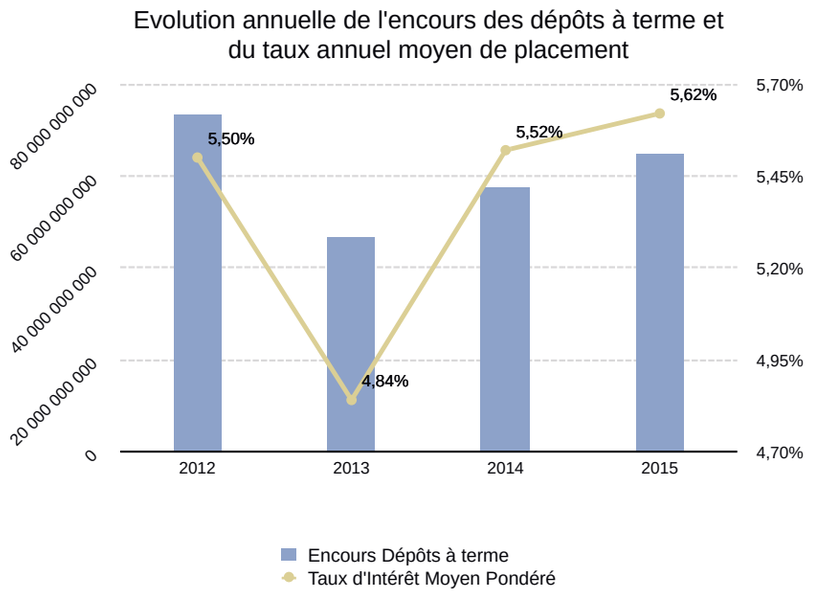
Les contrôles restent exclusivement concentrés à Port-Gentil et Libreville. La CDC réfléchit à un élargissement géographique du périmètre du maillage dans une perspective visant à enclencher un processus de régularisation des opérateurs situés dans d'autres localités.

ACTIVITES DE DYNAMISATION DES RESSOURCES

UNE DYNAMIQUE RESILIENTE DE FRUCTIFICATION DE LA TRESORERIE

La dynamique de gestion de la trésorerie se redresse en 2015 par rapport à 2014 tirée notamment par une demande plus vigoureuse des partenaires traditionnels, ainsi que par d'autres opportunités.

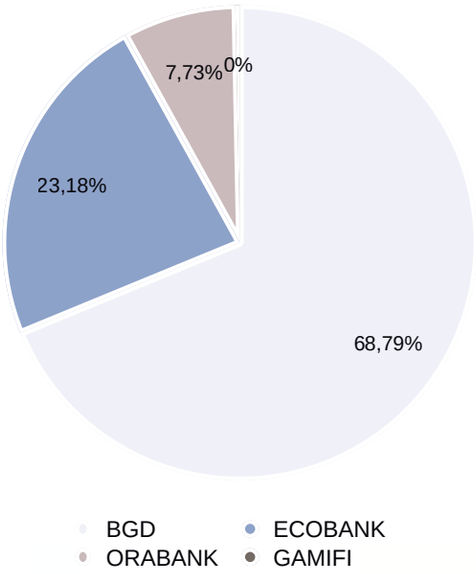
Hormis l'année 2012 exceptionnelle, on observe depuis 2013 une augmentation tendancielle dans les encours annuels des Dépôts à terme, avec un taux moyen d'intérêt dans les limites de 4,84% en 2013 et 5,52% en 2014.



Par rapport à 2014, l'encours moyen annuel des dépôts à terme s'est accru de 30,6% à FCFA 64.724 millions au taux moyen de 5,62% soit 12 points de base de plus que la cible de taux moyen visée par l'Institution sur ce canton.

La structure du portefeuille laisse apparaître une volonté de diversification des contreparties à la recherche d'une plus grande dilution du risque global. La BGD représente encore la plus grosse exposition avec 68,8% du portefeuille, quand Ecobank et Orabank restent quasiment stables respectivement 23,2% et 7,72%. Les transactions avec Gamifi demeurent encore marginales.

Ventilation des dépôts à terme en 2015

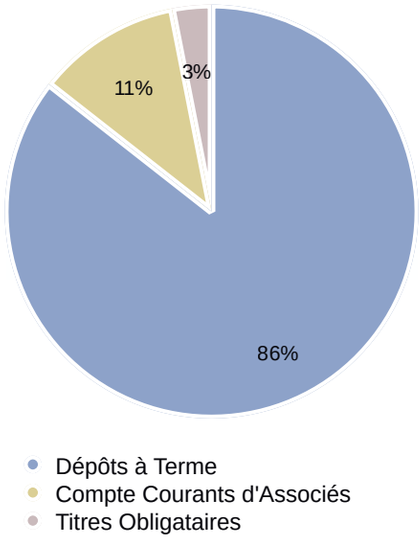


Concernant les autres opérations relevant du canton trésorerie, on note une relative stabilité de l'activité de placement obligataire. En effet, l'arrivée du terme du titre camerounais qui était à échéance au 31 décembre 2015 est compensée par l'investissement sur le titre de la République gabonaise pour le montant de FCFA 2 milliards au taux de 6% à échéance au 29 septembre 2020. Il est à signaler enfin que l'obligation tchadienne acquise depuis 2013 au taux de 6% arrive à échéance le 20 juillet 2016.

En plus de celui existant depuis 2012 dans la société Ressources Golden Gram (REG) d'un montant de FCFA 600 millions au taux de 4,25%, la CDC a opéré 2 nouveaux placements en compte courant d'associés auprès des sociétés Avorbam Investissements et SFM Gabon pour les montants respectifs de FCFA 7.200 millions et 778,6 millions.

Au total, la dynamique des placements demeure soutenue et contribue encore de façon prépondérante à la réalisation du produit net « dit bancaire ».

Compositions des placements de Trésorerie en 2015



UN PORTEFEUILLE DES PARTICIPATIONS EN PHASE D'AJUSTEMENT

Dans la perspective d'atteindre les objectifs de la lettre de cadrage relatifs à la stabilisation du poids et à l'optimisation du rendement du portefeuille des participations à l'horizon 2016, les équipes d'investissement ont été instruites de l'urgence d'un réajustement. Celui-ci visait à porter la rentabilité du portefeuille à un niveau minimal de 5% et de limiter sa valeur au coût historique à FCFA 50 milliards.

Ainsi, la revue semestrielle du portefeuille a été essentiellement consacrée à l'identification des participations les plus risquées et à faible rendement, afin de mettre en place une stratégie de gestion de nature à favoriser l'ajustement rapide de chaque exposition à la politique générale d'investissement, et accroître la rentabilité globale. Les travaux ont permis de circonscrire un noyau de participations critiques et de s'accorder sur des stratégies de sortie des entreprises non viables, ainsi que sur les points clés d'un plan de restructuration adressant les sociétés ciblées. La faisabilité des mesures contenues dans ces plans doit être discutée avec les autres actionnaires et mise en exécution par les dirigeants des entreprises à partir de l'exercice 2016. Le portefeuille se compose aujourd'hui de 19 participations réparties dans 8 secteurs d'activités pour un montant global de FCFA 36,14 milliards. Les expositions les plus fortes sont observées dans le secteur de l'exploitation et la transformation du bois (25% en volume et 51% en valeur) ; le secteur financier (20% en volume ; 14% en valeur) et le secteur de la construction et promotion immobilière (15% en volume).

L'évolution du portefeuille a été principalement marquée par trois entrées dont le niveau d'engagement est resté dans des limites en conformité avec les nouvelles directives de gestion. La CDC a effectivement parachevé la filialisation d'Avorbam Investissements, société spécialisée dans le portage de projets immobiliers et constituée en joint-venture par la CDC (60%) et l'entreprise de BTP marocaine Travaux Généraux du Gabon (T2G ; 40%).

Avorbam Investissements porte actuellement la construction du complexe immobilier « les Bougainvilliers » de 15 immeubles d'habitation, au total 220 appartements de haut standing dans la zone nord de Libreville.

Les deux autres transactions portent sur la Société d'Energie et d'Eau du Gabon et ACE Gabon (développement et gestion du câble fibre optique marin). Ces participations ultra-minoritaires revêtent d'emblée un caractère symbolique. Elles répondent au double enjeu de renforcement de l'efficacité de la présence publique dans des investissements d'intérêt général et à fort contenu social, tout en prenant soin de s'exonérer des effets récessifs d'une

importante mise de fonds ou d'une forte exposition initiale dans des secteurs à rentabilité à long terme. Les montants investis pour ces acquisitions n'ayant pas permis de compenser la sortie de SIAT Gabon, on observe un léger fléchissement (-7,35%) du poids du portefeuille des participations. Ainsi, en cohérence avec la nouvelle gestion tactique du portefeuille, la CDC maintient la philosophie générale de sa politique d'investissement qui vise à stabiliser l'actionnariat national au sein d'entreprises stratégiques tout en favorisant la liberté et l'efficacité économique.

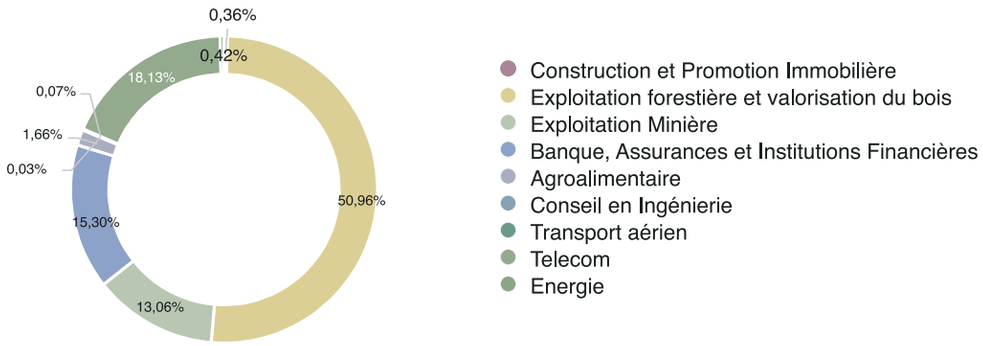


TABLEAU SYNOPTIQUES DES PARTICIPATIONS DE LA CAISSE DES DEPÔTS ET CONSIGNATIONS AU 31/12/2015

Participation CDC	Nombre d'actions acquises	Part du Capital représentatif	Montant participation en FCFA	Date de la prise de participation	Administrateur CDC
Société Nationale Immobilière (SNI)	5 000	4%	50 000 000	18/02/2011	Assan Césaire TSINGA BAKARY
Société de Mise en Valeur du Bois (SOMIVAB)	8 800	10,32%	239 773 600	06/06/2011	Alain DITONA MOUSSAVOU
SFM GABON	340	34%	1 155 000 000	29/07/2011	Alain DITONA MOUSSAVOU Laure Sandra KINGBO
Grande Mayumba Development Company (GMDC)	100	10%	325 900 000	29/07/2011	Alain DITONA MOUSSAVOU Laure Sandra KINGBO
Compagnie Minière de l'Ogooué (COMILOG)	11 500	0,50%	800 000 000	26/10/2011	pas d'administrateur
Resources Golden Gram GABON (REG)	93 449	25%	3 922 000 000	07/12/2011	Alain DITONA MOUSSAVOU Isidore EMBENDJOKOUA
Rougier Afrique International (RAI)	35 000	35%	15 749 527 570	29/12/2011	Alain DITONA MOUSSAVOU Wilfred MORAU ABA'A
Société Nationale du Logement Social (SNLS)	2 000	50%	20 000 000	21/03/2013	Laure Sandra KINGBO Apollinaire NDOBO Assan Césaire TSINGA BAKARY
NOVEC GABON	3 000	40%	12 000 000	29/04/2013	Laure Sandra KINGBO Apollinaire NDOBO
Société Gabonaise des Plantations Forestières de la Mvoum (SGPFM)	11 250	15%	950 006 250	06/05/2013	Wilfried MORAU
HELI UNION GABON	720	2,61%	25 200 000	01/07/2013	Alain DITONA MOUSSAVOU Laure Sandra KINGBO
AIRTEL GABON	6 883	1,15%	3 612 198 400	26/07/2013	Alain DITONA MOUSSAVOU
IG TELECOM	22 500	15%	2 941 000 000	30/12/2013	Alain DITONA MOUSSAVOU
Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré)	40 000	8%	1 000 000 000	24/01/2014	Alain DITONA MOUSSAVOU
Amethis West Africa (AWA)	850	11,09%	850 000 000	24/06/2014	Alain DITONA MOUSSAVOU
AFREXIMBANK	186	0,40%	1 541 203 000	31/12/2014	pas d'administrateur
AVORBAM INVESTISSEMENTS	6000	60%	60 000 000	16/02/2015	Alain DITONA MOUSSAVOU Laure Sandra KINGBO Wilfried MORAU ABA'A
ACE GABON	1		10 000	24/08/2015	
SOCIETE D'ENERGIE ET D'EAU DU GABON (SEEG)	2 500	0, 16667%	150 000 000	05/11/2015	
TOTAL PARTICIPATIONS CDC			36 144 413 892		

UN SURSAUT DE LA PROMOTION IMMOBILIÈRE A CONFORTER

D'importants progrès ont été enregistrés dans l'exécution et le suivi des projets immobiliers de la CDC, en même temps que de nouvelles propriétés venaient agrandir le patrimoine existant. Un encadrement technique et de proximité des différents intervenants sur les chantiers, adossé à un reporting plus régulier est à l'origine des avancées constatées. Ces améliorations ont été rendues possibles par une répartition optimale des tâches après le recrutement en cours d'année, d'un Responsable des projets immobiliers.

Construction du Siège de la CDC

La construction de l'immeuble siège de la CDC sur le boulevard triomphal, sur un terrain de 4896m avance à un bon rythme. La situation des travaux fait ressortir un léger retard sur le Gros Œuvre. La livraison des travaux est prévue pour la fin de l'année 2016.

Lotissement «Les Berges de la Lowé»

La réalisation du lotissement «Les Berges de la Lowé» de construction de 244 villas de standing dans la commune d'Owendo est en phase de ralentissement. La contre-performance de Mika Services, société retenue pour les travaux de terrassements-VRD, qui aurait dû achever son chantier fin mars 2014 a entraîné une suspension de toutes les taches subséquentes. Un nouveau planning assortit de contraintes d'exécution plus fermes et de moyens de contrôle renforcés a été convenu entre les deux parties. Il fixe la fin des travaux pour le mois de février 2017.

Par ailleurs, l'Institution procède à des consultations aux fins du choix d'un nouveau Maître d'œuvre en remplacement de la société Studi International dont la mission s'achève le 29 février 2016.

Complexe Emeraude

Le projet Emeraude de construction d'un hôtel de près de 100 clés annexé à un centre d'affaires, le tout sur une parcelle de 11.150m situé au quartier la Sablière dans le 1er arrondissement de la commune d'Akanda, est au stade de la recherche de financements.

La classification envisagée pour l'hôtel est celle d'un 5 étoiles luxe incluant tous les standards internationaux en termes de qualité de construction, de services et d'équipements. Un contrat d'exploitation est en cours de négociation avec un opérateur international disposant d'une marque reconnue mondialement.
Le centre d'affaires quant à lui, vise à introduire une offre inédite et innovante sur le marché national à travers une adresse prestigieuse, des équipements de qualité et une offre commerciale attractive.

Autres acquisitions foncières et immobilières

Outre les chantiers sur le foncier existant, la CDC a entrepris d'accroître son patrimoine par l'acquisition de deux propriétés dont l'une d'une superficie de 827m au centre-ville, sur laquelle est érigée un immeuble de bureaux ; l'autre de 2.550m au quartier Louis, sur laquelle existait déjà un premier immeuble. Sur ce terrain est en train d'être édifié un deuxième immeuble de bureaux R+4, à vocation de location en immobilier professionnel de haut standing.

UN APPUI AUX COLLECTIVITES LOCALES EN PREPARATION ACTIVE

Dans le prolongement des rencontres initiées avec les collectivités locales visant à identifier les projets à emprise locale notamment ceux générateurs de revenus, la CDC a échangé avec la Direction Générale de l'assistance aux Municipalités du Ministère de l'Intérieur.

Dans ce sens, les actions en termes d'Appui et de Formation sont en études avec la collaboration du cabinet de Gestion DOVE.

Sur un plan plus large, 2016 devrait être l'année de réalisation de l'étude relative à la conception d'un schéma directeur des interventions de la CDC en matière de développement territorial. Les termes de référence du projet ayant été validés par la Direction Générale, il reste à finaliser les modalités de la prestation de service avec le cabinet pressenti.

COLLABORATIONS ET PARTENARIATS

RELATIONS AVEC LA TUTELLE

En réponse aux sollicitations des pouvoirs publics de façon générale et de sa tutelle en particulier, la CDC dont la philosophie générale se résume en une entreprise de création permanente de valeur ajoutée, a travaillé sur plusieurs sujets en lien étroit avec ses missions.

Deux sujets connaissent des avancées significatives :

• La réflexion portant sur la mise en place d'un mécanisme de refinancement des crédits immobiliers. Elle a abouti à la prise d'un décret de création au sein de la CDC, d'un Guichet de refinancement des crédits hypothécaires accordés par les établissements de crédit aux particuliers en vue de l'acquisition destinée à l'habitat. Les locaux et le personnel du futur Guichet sont prêts. Il reste à boucler la levée en cours des fonds destinés à amorcer la pompe de l'activité. En rappel, le refinancement sera accordé par souscription aux emprunts obligataires émis par les banques. Le mécanisme vise entre autres :

• Un apport de ressources longues et à moindre coût aux banques afin de dynamiser leur activité de prêt immobilier aux particuliers ;

• Une plus large inclusion financière en rendant bancable différents segments de la population et en renforçant les garanties apportées par les emprunteurs, y compris en fluidifiant la chaîne de validation des hypothèques pour bénéficier d'un crédit immobilier ;

• Un effet catalytique sur l'action des structures publiques et privées animatrices de l'écosystème financier et immobilier à travers une dynamique de performance des services de l'urbanisme et du cadastre, ainsi que sur les promoteurs immobiliers.

• La mise en route du processus devant mener la CDC à être désignée Entité de mise en œuvre pour les projets de lutte contre les effets négatifs liés aux changements climatiques, dans le cadre du Fonds Vert pour le Climat. Les discussions y relatives ont été amorcées lors de la réunion tenue en juin 2015 entre les dirigeants de la CDC et ceux du Conseil National Climat. Au cours de cette réunion portant plus largement sur les aspects financiers de la Loi Organique sur le Développement Durable (LODD), la CDC a clairement fait acte de candidature, ce qui a permis de lancer l'accompagnement nécessaire dans la mise en relation, aux fins de

l'appropriation du fonctionnement et des procédures.
Par ailleurs, la participation active de l'Institution au Comité conjoint Gouvernement/Partenaires techniques et financiers sur l'aide extérieure a donné lieu à plusieurs séances de travail qui ont permis de finaliser divers textes juridiques organisant les procédures d'exécution des projets publics cofinancés. L'intervention de la CDC dans ces textes se justifie pour peu qu'elle assure la domiciliation du compte de la trésorerie spéciale chargée des financements extérieurs et des contreparties.

Au cours des différentes séances du Comité conjoint, la CDC dans son rôle de banquier des organismes et institutions publics a fait la démonstration de son aptitude à opérer les prestations classiques relatives à la tenue du compte du Trésorier Spécial des financements extérieurs, ainsi que les transactions susceptibles d'être passées.

PARTENARIATS A L'INTERNATIONAL

La CDC maintient ses relations avec les partenaires traditionnels tout en nouant de nouveaux contacts internationaux :

• Le partenariat avec la Caisse des Dépôts et Consignations de France demeure actif. Il a été marqué en 2015 par la poursuite de différents projets parmi lesquels l'initiative de développement de projets intégrés au sein de la filière bois, et le projet de mise en place d'un produit d'épargne populaire en vue de faire disposer à la CDC de ressources longues et pérennes. Si le premier projet, axé sur la fabrication de maisons à ossature bois peine à prendre forme, le deuxième en revanche avance à un bon rythme et s'est traduit par un séjour des experts-projets de la CDC au sein du Fonds d'épargne de la CDC France.

• Renforcement des relations avec le Fonds Mondial du Développement des Villes. En plus des rencontres périodiques avec cet organisme, plate-forme mondiale favorisant le développement de l'action locale, la CDC a fortement interagi avec le bureau Afrique de cette institution en vue de spécifier, en prenant en compte les réalités territoriales, le cadre et les modalités d'intervention auprès des collectivités locales.

• Participation de l'Administrateur Directeur Général et du Directeur du Développement territorial et des Financements au Forum Economique International des Amériques à Montréal et rencontres avec divers partenaires au titre desquels le groupe SNC-Lavalin intéressés à investir au Gabon dans les projets d'infrastructures et d'énergie.

• Dans le but d'élargir son réseau d'affaires et de construire de nouveaux partenariats dans les domaines du développement local, le Directeur Général Adjoint et le Directeur du Développement Territorial et des Financements ont pris part du 29 novembre au 3 décembre en Afrique du Sud, au sommet Africités. Le thème central de cette 7ème édition portait sur « Construire le futur de l'Afrique avec ses populations : la contribution des autorités territoriales d'Afrique au programme 2063 de l'Union Africaine ».

En marge de cette réunion, ils ont échangé avec leurs autres partenaires du Réseau des Institutions Africaines de Financement des collectivités Locales (RIAFCO).

CONCOURS « GRAINES DE MANAGER »

« Graines de Manager » est un concours annuel inter-établissements, initié par la CDC. Il s'adresse aux étudiants d'établissements d'enseignement supérieur reconnus d'utilité publique, et jouissant d'une bonne notoriété. Le concours a pour objectif de primer un projet collectif et innovant d'entrepreneuriat jeunesse. Les étudiants réunis en équipes travaillent sur des projets d'affaires autour d'une thématique annuelle choisie par la CDC.

Les missions du programme

• Soutenir les ambitions du gouvernement dans la réalisation des objectifs stratégiques de sa politique économique et sociale ;
• Développer le rôle de catalyseur d'investissements de la CDC ;
• Participer au développement de l'entrepreneuriat des jeunes et asseoir l'image d'institution citoyenne de la Caisse des Dépôts et Consignations.

Les objectifs du programme

• Étoffer le portefeuille projets dans le secteur de la thématique retenue car il offre un éventail d'opportunités professionnelles à long terme ;
• Favoriser l'investissement et l'émergence d'une classe d'entrepreneurs en aidant les futurs leaders à réaliser leurs projets à travers l'auto-entreprise.

L'édition 2014-2015

La thématique de la première édition du concours initié au cours de l'année universitaire 2014 -2015 était : «Le Tourisme ».

La phase finale s'est tenue les 2 et 3 juillet et a vu la victoire de trois lauréats :

• Premier Prix : l'équipe de l'Institut Supérieur d'Ingénierie (ISI), avec son projet « l'Etalon Vert » portant sur le développement d'activités équestres dans le Parc National des Plateaux Batékés ;
• Deuxième Prix : remporté par l'équipe de l'Académie Franco-Américaine de Management (AFRAM) avec son projet « Okouméa Gabon » qui consiste à la mise en vente de produits dérivés (tee-shirts et autres goodies) faisant la promotion du Parc National de la Lopé ;
• Troisième Prix : obtenu par l'équipe de l'Ecole de Management du Gabon (EM-GABON) avec son projet « Mbolo May-sur-mer » visant à développer un certain nombre d'activités touristiques et balnéaires autour de la ville de Mayumba dans le sud-ouest du Gabon.

Chiffres clés et images du concours

Les chiffres clés démontrent à suffisance que les objectifs initialement fixés ont été atteints. La compétition Graines de Manager a en effet un fort impact :
• elle réunit un grand nombre de participants et de partenaires ;
• sa communication touche un public très large.

La Caisse des Dépôts et Consignations a décidé d'organiser ce concours chaque année et la deuxième édition du Concours qui se déroulera au courant de l'année universitaire 2015-2016 a pour thème central : « le Numérique ».

RÉSULTATS ANNUELS 2015

Deloitte Touche Tohmatsu
Immeuble LBS (ex-GML)
BP 4660
Libreville
Gabon
NIF : 793742 T

Tel: +241 01 77 21 43 – 01 77 21 42
Fax: + 241 01 74 41 92 - 01 76 08 27
www.deloitte.com

ORIGINAL

CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS

CDC

Etablissement Public avec Conseil d'Administration

BP 8820
LIBREVILLE

République Gabonaise

RAPPORT GENERAL

DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Etats financiers annuels

Exercice clos le 31 décembre 2015

Deloitte.

Deloitte Touche Tohmatsu
Immeuble LBS (ex-GML)
BP 4660
Libreville
Gabon
NIF : 750742 T

Tel: +241 01 77 21 43 – 01 77 21 42
Fax: + 241 01 74 41 92 - 01 76 08 27
www.deloitte.com

ORIGINAL

CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS

CDC

Etablissement Public avec Conseil d'Administration

BP 8820
LIBREVILLE
République Gabonaise

RAPPORT GENERAL
DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Etats financiers annuels

Exercice clos le 31 décembre 2015

En exécution de la mission qui nous a été confiée par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des états financiers annuels de la CDC établis en FCFA, tels qu'ils sont joints au présent rapport et qui comprennent le bilan au 31 décembre 2015 faisant apparaître des capitaux propres s'élevant à FCFA 47.371 millions, le compte de résultat faisant ressortir un résultat net bénéficiaire de FCFA 3.670 millions et le tableau financier des ressources et des emplois, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives contenues dans l'état annexé ;
- les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

Les états financiers annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 27 mai 2016. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces états financiers.

1. OPINION SUR LES ETATS FINANCIERS ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables au Gabon, dans le cadre des dispositions des articles 710 et suivants de l'Acte Uniforme Ohada relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE et de l'Acte CEMAC 11/01 du 5 décembre 2001.

Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans les comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Deloitte.

ORIGINAL

Nous certifions que les états financiers annuels sont, au regard des règles et principes comptables édictés par le Système Comptable OHADA, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Caisse à la fin de cet exercice.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur :

- la note (B - v) de l'état annexé aux états financiers annuels 2015, concernant le poste « Valeurs non imputées » , inscrit à l'actif du bilan dans la rubrique « Autres créances » pour un montant de FCFA 905 millions, intégralement provisionné à fin 2015 ;

- la note (B – vi) de l'état annexé aux états financiers annuels 2015, concernant le poste « Titres de placements » inscrit à l'actif du bilan dans la rubrique « Trésorerie » pour un montant de FCFA 70,1 milliards, dont un montant de FCFA 44,5 milliards relatif aux dépôts à terme placés auprès de la BGD par la CDC, et ayant fait l'objet en janvier 2016 d'une restructuration sous la forme d'un prêt long terme d'un montant de FCFA 40 milliards, bénéficiant d'une garantie autonome de l'Etat Gabonais.

2. VERIFICATIONS ET INFORMATIONS SPECIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables au Gabon, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les états financiers annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Libreville, le 30 mai 2016

Le Commissaire aux comptes

Deloitte Touche Tohmatsu

Deloitte Touche Tohmatsu
Tél. (241) 01.77.21.42 / 43 - 01.74.41.93
Fax (241) 01.74.41.92 - B.P. 4060 - Libreville
NIF: 793 743 F
RCCM: 2001B001172

Nicolas Balesme
Associé – Expert-comptable agréé Cémac

BILAN - SYSTEME NORMAL

Désignation de l'entreprise : CAISSE DES DEPÔTS ET CONSIGNATIONS

Adresse : RUE JEAN NDENDE, IMMEUBLE ORCHIDIA LIBREVILLE BP : 8820

Numéro Contribuable : 793 485 N **Exercice clos le 31/12/2015** **Durée en mois : 12**

Rét.	ACTIF		2 015			2 014
			Brut	Amort./Prov.	Net	Net
	ACTIF IMMOBILISE (1)					
AA	**Charges immobilisées**		**71 675 314**		**71 675 314**	
AX	Frais d'établissement		28 240 314		28 240 314	
AY	Charges à répartir		43 435 000		43 435 000	
AC	Primes de remboursement des obligations					
AD	**Immobilisations incorporelles**		**898 019 773**	**746 433 393**	**151 586 380**	**163 421 066**
AE	Frais de recherche et de développement					
AF	Brevets, licences, logiciels		898 019 773	746 433 393	151 586 380	163 421 066
AG	Fonds commercial					
AH	Autres immobilisations incorporelles					
AI	**Immobilisations corporelles**		**24 528 242 933**	**1 555 118 615**	**22 973 124 318**	**26 039 656 234**
AJ	Terrains		18 552 590 130	263 760 000	18 288 830 130	18 304 490 130
AK	Bâtiments		3 593 780 370	131 987 757	3 461 792 613	6 341 089 738
AL	Installations et agencements		1 208 004 619	568 063 503	639 941 116	773 834 839
AM	Matériel		857 342 384	456 425 470	400 916 914	472 783 664
AN	Matériel de transport		316 525 430	134 881 885	181 643 545	146 877 863
AP	**Avances et acomptes versés sur immobilisations**		**13 778 053 133**		**13 778 053 133**	**2 000 000 000**
AQ	**Immobilisations financières**		**47 658 581 848**	**2 140 585 072**	**45 517 996 776**	**39 393 936 610**
AR	Titres de participation		36 144 413 892	2 140 585 072	34 003 828 820	36 869 608 820
AS	Autres immobilisations financières		11 514 167 956		11 514 167 956	2 524 327 790
AW	(1) dont H.A.O. : Brut NEANT NEANT Net NEANT NEANT					
AZ	**TOTAL ACTIF IMMOBILISE (I)**		**86 934 573 001**	**4 442 147 080**	**82 492 425 921**	**67 596 413 910**
	ACTIF CIRCULANT					
BA	**Actif circulant H.A.O.**					
BB	**Stocks**					
BC	Marchandises					
BD	Matières premières et autres approvisionnements					
BE	En-cours					
BF	Produits fabriqués					
BG	**Créances et emplois assimilés**		**47 771 666 592**	**60 000 000**	**47 711 666 592**	**48 768 217 411**
BH	Fournisseurs, avances versées					
BI	Clients		25 783 655 006		25 783 655 006	24 722 113 499
BJ	Autres créances		21 988 011 586	60 000 000	21 928 011 586	24 046 103 912
BK	**TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)**		**47 771 666 592**	**60 000 000**	**47 711 666 592**	**48 768 217 411**
	TRESORERIE-ACTIF					
BQ	Titres de placement		70 111 511 214		70 111 511 214	58 562 519 904
BR	Valeurs à encaisser					
BS	Banques, Chèques postaux, Caisses		25 486 914 279		25 486 914 279	20 182 027 559
BT	**TOTAL TRESORERIE-ACTIF (III)**		**95 598 425 493**		**95 598 425 493**	**78 744 547 463**
BU	**Ecarts de conversion-Actif (IV)** (perte probable de change)					
BZ	**TOTAL GENERAL (I + II + III + IV)**		**230 304 665 086**	**4 502 147 080**	**225 802 518 006**	**195 109 178 784**

BILAN - SYSTEME NORMAL

Désignation de l'entreprise : CAISSE DES DEPÔTS ET CONSIGNATIONS

Adresse : RUE JEAN NDENDE, IMMEUBLE ORCHIDIA LIBREVILLE BP : 6620

Numéro Contribuable : 793 485 N **Exercice clos le 31/12/2015** **Durée en mois : 12**

Réf.	PASSIF (avant répartition)	2 015	2 014
	CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES		
CA	Capital	10 000 000 000	10 000 000 000
CB	Actionnaires capital non appelé		
CC	**Primes et Réserves**	**1 738 064 063**	**-2 343 864 067**
CD	Primes d'apport, d'émission, de fusion (d'émission)		
CE	Ecarts de réévaluation		
CF	Réserves indisponibles	1 088 622 178	680 429 366
CG	Réserves libres		
CH	Report à nouveau (+ ou -)	649 441 875	**-3 024 293 433**
CI	**Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)**	**3 670 010 925**	**4 081 928 120**
CK	**Autres capitaux propres**	**31 962 687 937**	**28 773 517 427**
CL	Subventions d'investissement	120 239 366	174 239 366
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés	31 842 448 571	28 599 278 061
CP	**TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)**	**47 370 762 915**	**40 511 561 480**
	DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES (1)		
DA	Emprunts		
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés		
DC	Dettes financières diverses		
DD	Provisions financières pour risques et charges	1 042 528 666	112 825 467
DE	(1) dont H.A.O. : NEANT NEANT		
DF	**TOTAL DETTES FINANCIERES (II)**	**1 042 528 666**	**112 825 467**
DG	**TOTAL RESSOURCES STABLES (I+II)**	**48 413 291 581**	**40 624 406 947**
	PASSIF CIRCULANT		
DH	Dettes circulantes H.A.O. et ressources assimilées		
DI	Clients, avances reçues	135 861 117 678	116 399 229 220
DJ	Fournisseurs d'exploitation	2 321 364 808	150 123 157
DK	Dettes fiscales	306 608 007	35 525 064
DL	Dettes sociales	101 544 361	58 839 710
DM	Autres dettes	37 443 057 962	37 425 709 679
DN	Risques provisionnés		
DP	**TOTAL PASSIF CIRCULANT (III)**	**176 035 692 826**	**154 069 426 820**
	TRESORERIE-PASSIF		
DQ	Banques, crédits d'escompte		
DR	Banques, crédits de trésorerie		
DS	Banques, découverts	1 257 525 599	379 645 017
DT	**TOTAL TRESORERIE-PASSIF (IV)**	**1 257 525 599**	**379 645 017**
DU	**Ecarts de conversion-Passif (V)** (gain probable de change)	**96 008 000**	**35 700 000**
DZ	**TOTAL GENERAL (I+II+III+IV+V)**	**225 802 518 006**	**195 109 178 784**

Désignation de l'entreprise : CAISSE DES DEPÔTS ET CONSIGNATIONS
Adresse : RUE JEAN NDENDE, IMMEUBLE ORCHIDIA LIBREVILLE BP : 8820
Numéro Contribuable : 793 485 N Exercice clos le 31/12/2015 Durée en mois : 12

B - COMPTE DE RESULTAT - SYSTEME NORMAL

Réf.	Charges	2 015	2 014
	ACTIVITÉ D'EXPLOITATION		
RA	Achats de marchandises		
RB	– Variation de stocks (- ou +)		
	(Marge brute sur marchandises voir TB)		
RC	Achats de matières premières et fournitures liées		
RD	– Variation de stocks (- ou +)		
	(Marges brute sur matières voir TG)		
RE	Autres achats	165 631 535	107 960 766
RH	– Variation de stocks (- ou +)		
RI	Transports	108 512 331	135 201 865
RJ	Services extérieurs	1 921 462 467	1 688 422 663
RK	Impôts et taxes	2 108 191	5 570 000
RL	Autres charges	218 323 846	15 000 000
	(Valeur ajoutée voir TN)		
RP	Charges de personnel (I)	2 047 035 121	1 847 470 473
RQ	(I) dont personnel extérieur : 0 / 3 564 923 (Excédent brut d'exploitation voir TQ)		
RS	Dotations aux amortissements et aux provisions	1 850 222 363	584 065 982
RW	Total des charges d'exploitation	6 313 495 854	4 384 491 748
	(Résultat d'exploitation voir TX)		
	ACTIVITÉ FINANCIÈRE		
SA	Frais financiers	942 056 728	349 329 329
SC	Pertes de change		17 200 000
SD	Dotations aux amortissements et aux provisions		2 140 595 072
SF	Total des charges financières	942 056 728	2 507 124 401
	(Résultat financier voir UG)		
SH	Total des charges des activités ordinaires	7 255 552 582	6 891 616 149
	(Résultat des activités ordinaires voir UI) HORS ACTIVITÉS ORDINAIRES (H.A.O.)		
SK	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations	1 244 678	
SL	Charges H.A.O.	521 199 519	69 574 163
SM	Dotations H.A.O.		
SO	Total des charges H.A.O.	522 444 197	69 574 163
	(Résultat H.A.O. voir UP)		
SQ	Participation des travailleurs		
SR	Impôts sur le résultat		
SS	Total participation et impôts		
ST	TOTAL GÉNÉRAL DES CHARGES	7 777 996 779	6 961 190 312
	(Résultat net voir UZ)		

Désignation de l'entreprise : CAISSE DES DEPÔTS ET CONSIGNATIONS
Adresse : RUE JEAN NDENDE, IMMEUBLE ORCHIDIA LIBREVILLE BP : 8820
Numéro Contribuable : 793 485 N Exercice clos le 31/12/2015 Durée en mois : 12

B - COMPTE DE RESULTAT - SYSTEME NORMAL

Réf.	Produits			2 015	2 014
	ACTIVITÉ D'EXPLOITATION				
TA	Ventes de marchandises				
TB	MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES				
TC	Ventes de produits fabriqués				
TD	Travaux, services vendus			122 853 889	64 954 965
TE	Production stockée ou déstockage (+ ou -)				
TF	Production immobilisée				
TG	MARGE BRUTE SUR MATIÈRES	122 853 889	64 954 965		
TH	Produits accessoires			195 826 542	75 139 369
TI	CHIFFRE D'AFFAIRES(1) (TA + TC + TD + TH)	318 680 431	140 094 334		
TJ	(1) dont à l'exportation	/			
TK	Subventions d'exploitation				
TL	Autres produits			5 348 940 388	4 585 419 509
TN	VALEUR AJOUTÉE	3 251 382 449	2 773 358 550		
TQ	EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 204 347 328	925 888 077		
TS	Reprises de provisions et d'amortissements			2 619 301	124 096 222
TT	Transferts de charges				
TW	Total des produits d'exploitation			5 670 240 120	4 849 610 065
TX	RÉSULTAT D'EXPLOITATION Bénéfice (+) ; Perte (–)	-643 255 734	465 118 317		
	ACTIVITÉ FINANCIÈRE				
UA	Revenus financiers			5 073 725 830	5 909 683 519
UC	Gains de change			1 077 569	33 910 000
UD	Reprises de provisions				
UE	Transferts de charges				
UF	Total des produits financiers			5 074 803 399	5 943 593 519
UG	RÉSULTAT FINANCIER (+ ou -)	4 132 746 671	3 436 469 118		
UH	Total des produits des activités ordinaires			10 745 043 519	10 793 203 584
UI	RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES (I) (+ ou -)	3 489 490 937	3 901 587 435		
UJ	(I) dont impôt correspondant				
	HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)				
UK	Produits des cessions d'immobilisations			14 125 638	
UL	Produits H.A.O.			599 538 155	249 914 848
UM	Reprises H.A.O.			54 000 000	
UN	Transferts de charges			35 300 392	
UO	Total des produits H.A.O.			702 964 185	249 914 848
UP	RÉSULTAT H.A.O. (+ ou –)	180 519 988	180 340 685		
UT	TOTAL GÉNÉRAL DES PRODUITS			11 448 007 704	11 043 118 432
UZ	RÉSULTAT NET Bénéfice (+) ; Perte (–)	3 670 010 925	4 081 928 120		

C - TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)

CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT GLOBALE (C.A.F.G)

- Charges décaissables restantes
+ Produits encaissables restants

				E.B.E	1 204 347 328
(SA)	Frais financiers	942 056 728	(TT)	Transferts de charges d'expoitation	
(SC)	Pertes de change		(UA)	Revenus financiers	5 073 725 830
(SL)	Charges H.A.O	521 199 519	(UE)	Transferts de charges financières	
(SQ)	Participation des travailleurs		(UC)	Gains de change	1 077 569
(SR)	Impôts sur résultat		(UL)	Produits H.A.O	599 538 155
			(UN)	Transferts de charges financières H.A.O	35 300 392
	Total (I)	**1 463 256 247**		**Total (II)**	**6 913 989 274**

CAFG : Total (II) - Total (I) = **5 450 733 027** (N - 1) **6 683 292 952**

AUTOFINANCEMENT (A.F)

AF = CAFG — Distribution de dividendes dans l'exercice (1)

AF = 5 450 733 027 — — **5 450 733 027** (N - 1) **6 683 292 952**

VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (B.F.E)

Var. B.F.E = Var. Stocks(2) + Var. Créances(2) + Var. Dettes circulantes(2)

Variation des stocks : N - (N-1)	Emplois Augmentation (+)		Ressources Diminution (-)
(BC) Marchandises		ou	
(BD) Matières premières		ou	
(BE) En cours		ou	
(BF) Produits fabriqués		ou	
(A)Variation globale nette des stocks		ou	

Variation des créances : N - (N-1)	Emplois Augmentation (+)		Ressources Diminution (-)
(BH) Fournisseurs, avances versées		ou	
(BI) Clients	1 061 541 507	ou	
(BJ) Autres créances		ou	2 118 092 326
(BU) Ecart de conversion Actif (1)		ou	
(B)Variation globale nette des créances		ou	**1 056 550 819**

Variation des des dettes circulantes : N - (N-1)	Emplois Diminution (-)		Ressources Augmentation (+)
(DI) Clients, avances reçues		ou	19 461 888 458
(DJ) Fournisseurs d'expoitation		ou	2 171 241 651
(DK) Dettes fiscales		ou	273 082 953
(DL) Dettes sociales		ou	42 704 671
(DM) Autres dettes		ou	77 656 273
(DN) Risques provisionnés		ou	
(C) Variation globale nette des dettes circulantes		ou	**22 026 574 006**

VARIATION DU B.F.E = (A) + (B) + (C)		ou	**23 083 124 825**

EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION (E.T.E)

ETE = EBE - Variation BFE - Production immobilisée

	2 015	2 014
Excédent brut d'exploitation	1 204 347 328	925 888 077
- Variation du B.F.E (- si emplois; + si ressources) (- ou +)	23 083 124 825	23 235 313 049
- Production immobilisée		
EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION	**24 287 472 153**	**24 161 201 126**

(1) Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice y compris les acomptes sur dividendes
(2) A l'exclusion des éléments H.A.O

Numéro Contribuable : 793 485 N

Exercice clos le 31/12/2015

CAISSE DES DEPÔTS ET CONSIGNATIONS

C - TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)

REF		2 015		2 014
		Emplois	Ressources	(E - ; R +)
	I. INVESTISSEMENTS ET DESINVESTISSEMENTS			
FA	Charges immobilisées (Augmentations dans l'exercice)	78 735 392		
	Croissance interne			
FB	Acquisitions / Cessions d'immobilisations incorporelles	103 228 084		-115 733 841
FC	Acquisitions / Cessions d'immobilisations corporelles	9 509 142 909	14 125 638	-14 765 688 207
	Croissance externe			
FD	Acquisitions-Cessions d'immobilisations financières	10 494 083 841	4 370 033 675	-1 491 585 086
FF	**INVESTISSEMENT TOTAL**	**20 185 190 226**	**4 384 159 313**	**-16 373 006 634**
FG	**II. VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (cf. Supra : var. B.F.E)**		**23 083 124 825**	**23 235 313 049**
FH	**A - EMPLOIS ECONOMIQUES A FINANCER (FF + FG)**	**20 185 190 226**	**27 467 284 138**	**6 862 306 215**
FI	**III. EMPLOIS / RESSOURCES (B.F. H.A.O.)**			
FJ	**IV - EMPLOIS FINANCIERS CONTRAINTS (1)**			
	Remboursements selon échéancier des emprunts et dettes financières (1) A l'exclusion des remboursements anticipés portés en VII			
FK	**B - EMPLOIS TOTAUX A FINANCER**	20 185 190 226	27 467 284 138	6 862 306 215
	V. FINANCEMENT INTERNE			
FL	Dividendes (emplois) / C.A.F.G (Ressources)		5 450 733 027	6 683 292 952
	VI. FINANCEMENT PAR LES CAPITAUX PROPRES			
FM	Augmentations du capital ou des ressources assimilées par apports nouveaux		3 403 170 510	-4 964 648 696
FN	Subventions d'investissement			
FP	Prélèvements sur le capital (y compris retraits de l'exploitant)	160 000 000		
	VII. FINANCEMENT PAR DE NOUVEAUX EMPRUNTS			
FQ	Emprunts[2]			
FR	Autres dettes financières[2]			
	(2) Remboursements anticipés inscrits séparément en emplois			
FS	**C. RESSOURCES NETTES DE FINANCEMENT**		**8 693 903 537**	**1 718 644 257**
FT	**D. EXCEDENT OU INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE FINANCEMENT (C - B)**		**15 975 997 449**	**8 580 950 472**
	VIII. VARIATION DE LA TRESORERIE			
FU	Trésorerie nette à la clôture de l'exercice + ou -	94 340 899 894		-78 364 902 446
FV	Trésorerie nette à l'ouverture de l'exercice + ou -	78 364 902 446		-69 783 951 974
FW	**Variation Trésorerie (+ si Emploi ; - si Ressources)**	**15 975 997 448**		**-8 580 950 472**
	Contrôle : D = VIII avec signe opposé			

Note: I, IV, VII: en termes de flux; II, III, VIII: différences "Bilantielles"

CONTRÔLE (A partir des masses des bilans N et N - 1)		Emplois		Ressources
Variation de fonds de roulement (Fdr) :	FdR (N) - Fdr (N-1)	7 107 127 376	ou	
Variation du B.F. global (B.F.G.) :	BFG (N) - BFG (N-1)		ou	23 083 124 825
Variation de la trésorerie (T) :	T (N) - T (N-1)	15 975 997 448	ou	
	TOTAL	**23 083 124 824**	=	**23 083 124 825**

NOTES

EDITION
Caisse des Dépots et Consignations
Direction Générale

CONTACT PRESSE
Service Communication & Marketing
servicecommunication@cdc-gabon.ga

CRÉATION GRAPHIQUE - IMPRESSION
Agence Buzzby
wwww.buzzby.fr

Etablissement Public avec conseil d'administration et dotation
de dix milliard de Francs CFA.

Siège social : Immeuble ORCHIDA, Rue Jean Ndende
B.P. 8820 Libreville - Téléphone : (+241) 77 01 12 - 06 79 29 28
- Télécopie : (+241) 01 77 01 62
www.cdc-gabon.ga