



Les Rapports d'activité 2003 du Groupe BANK OF AFRICA sont illustrés de photographies montrant l'Afrique d'hier et l'Afrique d'aujourd'hui ou... de demain. Les photographies anciennes sont issues notamment des collections de cartes postales de MM Philippe David et Georges Meurillon, réunies par l'association Image et Mémoire (I&M), dont le but est de sauvegarder ces vues qui représentent un réel patrimoine pour les générations à venir.

Afrique Occidentale - Le Marché  
Carte Postale n°67 - Collection générale de l'AOF, Fortier, Dakar

## **Le Groupe BANK OF AFRICA à fin 2003**

- Près de 2000 personnes à votre service
- 7 banques commerciales
- 3 sociétés de crédit-bail
- 2 sociétés d'assurance-vie
- 1 société d'investissement
- 1 société de bourse
- 1 bureau de représentation à paris
- 1 filiale informatique
- 105 sites d'exploitation et de production sur 8 pays
- Un chiffre d'affaires total de plus de 80 milliards de F CFA en 2003
- Plus de 350 000 comptes bancaires
- Près de 300 000 clients
- Plus de 40 guichets automates bancaires
- Une gamme complète de produits bancaires et financiers
- Une offre attractive en matière de contrats d'assurance-vie
- Des solutions adaptées à tous vos problèmes de financement
- Une ingénierie financière performante
- Un réseau puissant
- Des partenaires stratégiques comme : Natexis banques populaires, proparco, société financière internationale (sfi - groupe banque mondiale), Banque ouest africaine de développement (boad), société financière néerlandaise pour le développement (fmo)
- Un développement continu depuis plus de 20 ans
- Une expérience africaine unique

## **Les points forts du groupe**

- La qualité du service offert à la clientèle
- Le dynamisme et la disponibilité des hommes
- La solidité financière et la cohésion du réseau
- La diversité des financements proposés
- L'expertise en ingénierie financière

## **La mémoire du Groupe BANK OF AFRICA**

Fruit d'une nécessité historique, la BANK OF AFRICA - MALI (BOA-MALI) est née fin 1982 à Bamako, quasiment sans appui extérieur.

Ancre initial mais aussi champ d'expérimentation irremplaçable, elle permettra de valider et d'affiner la conception générale et les principes d'action qui seront le fondement d'un réseau régional fort, vingt deux ans plus tard, de huit banques commerciales, d'une banque de l'habitat, de trois filiales de crédit-bail, d'une société de bourse... et d'une notoriété appréciable dans les milieux financiers et bancaires africains.

Cette émergence du Groupe BANK OF AFRICA s'est d'abord déroulée en trois phases majeures entre 1982 et 1998 :

- le démarrage de l'expérience avec la création de la BOA-MALI,
- le changement d'échelle avec la mise en place de AFRICAN FINANCIAL HOLDING (AFH) et la constitution de la BANK OF AFRICA - BENIN (BOA-BENIN),
- l'extension progressive du réseau avec notamment la création de plusieurs BANK OF AFRICA et de quelques établissements financiers spécialisés dans l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine.

Une quatrième phase a été entamée en 1999 avec l'accent porté sur la consolidation et l'intégration du Groupe, tout en poursuivant la croissance externe :

- création de la BANK OF AFRICA - MADAGASCAR en 1999 ;
- démarrage de EQUIPBAIL-MADAGASCAR en 2000 ; fondation et ouverture de BANK OF AFRICA - SENEGAL en 2001 ;
- création de la BANQUE DE L'HABITAT DU BÉNIN (BHB) en 2003 et de la BANK OF AFRICA - KENYA en 2004, diversification dans de nouvelles lignes de métier, notamment l'assurance-vie et l'investissement dans des secteurs porteurs, tel que celui des télécommunications.

## **Le démarrage : la BANK OF AFRICA - MALI**

Au début des années 1980, le système bancaire des pays d'Afrique francophone comprenait, à de rares exceptions près, d'une part, des filiales de banques françaises, principalement tournées vers le financement du commerce d'import-export et la satisfaction des besoins financiers des grandes entreprises et, d'autre part, des banques d'État en butte à d'importants problèmes de gestion, fortement dépendantes des ambitions politiques et pratiquant une stratégie de crédit souvent hasardeuse. C'est en réaction à ces faiblesses des structures financières existantes et grâce à la détermination d'investisseurs privés maliens qu'est créée en décembre 1982 la BANK OF AFRICA - MALI (BOA-MALI). La banque s'est vite révélée comme un partenaire à part entière du

système bancaire local et a connu un développement régulier de 1982 à 2004 illustré par ses principaux indicateurs à fin 2004 :

- 92,7 milliards de F CFA de total bilantiel ;
- 74,0 milliards de F CFA de dépôts collectés ;
- 54,6 milliards de F CFA de crédits distribués ;
- près de 4,6 milliards de F CFA de fonds propres ; qui lui permettent de représenter plus de 12,4% des ressources du système bancaire malien.

Les facteurs de réussite expliquant cet essor continu se sont ensuite avérés déterminants dans la croissance des autres banques du Groupe :

- le dynamisme commercial et la volonté d'assurer un service de qualité ;
- l'effort de modernisme et d'adaptation à l'environnement local des instruments et méthodes de travail ;
- l'appui moral et parfois financier d'institutions internationales intéressées par cette expérience originale ;
- l'intervention aussi importante que possible dans les secteurs vitaux de l'économie malienne, et notamment dans les crédits de campagne destinés au coton et au riz et la forte implication de la banque dans le financement des petites et moyennes entreprises ;
- l'adoption d'une politique d'implantation progressive sur l'ensemble du territoire, à travers l'installation d'agences dans les principales capitales régionales.

## ***Le changement d'échelle : la mise en place de AFRICAN FINANCIAL HOLDING et la constitution de la BANK OF AFRICA - BENIN***

L'évolution de la BOA-MALI rendait concevable la reproduction d'une telle structure en d'autres lieux. Toutefois, pour imprimer l'impulsion nécessaire au développement et à l'élargissement de cette première expérience et pour assurer la cohésion des futures composantes, tout en préservant l'indépendance de chaque unité, l'existence d'une structure centrale est apparue indispensable. C'est à cette fin qu'a été créée en février 1988 la société AFRICAN FINANCIAL HOLDING (AFH) dont les priorités, fixées dès l'origine, seront toujours respectées :

- promouvoir la création de banques privées, où les capitaux nationaux seraient fortement représentés ;
- être l'actionnaire de référence, apporter un soutien technique à la mise en place et assurer la gestion des BANK OF AFRICA ainsi créées ;
- plus généralement, s'associer à des investissements productifs relevant de tous les secteurs d'activité en intervenant à la fois comme société de capital-risque et, éventuellement, comme gestionnaire.

La mise en place d'AFH va permettre de préciser rapidement la question majeure de la structure du capital des BANK OF AFRICA, qui sera désormais tripartite.

- **Des actionnaires privés**, de préférence nationaux, apportant à chaque banque une dimension nationale.
- **La holding AFH**, qui assure pour chaque projet les rôles successifs de promoteur, d'actionnaire de référence et de partenaire technique.
- **Des institutions internationales** d'appui au développement du secteur privé qui contribueront à renforcer l'audience, le souci de rigueur et la crédibilité des BOA.

Ce sont quatre partenaires stratégiques - PROPARCO, la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), la Société Financière Internationale (SFI) et le FMO néerlandais - qui ont joué ce rôle.

C'est sur ces bases que va naître la BANK OF AFRICA - BENIN (BOA-BENIN), qui ouvrira ses portes au public le 15 janvier 1990 et dont la montée en puissance connaîtra une force et une régularité exceptionnelles, la banque étant devenue, dès sa seconde année d'activité, la première banque commerciale du pays et voyant son total bilantiel passer successivement de 16 milliards de F CFA en 1990, à 49,2 milliards de F CFA en 1992, 96,8 milliards de F CFA en 1995 et 263,4 milliards de F CFA en 2004, soit une multiplication par 16 de celui-ci en 15 ans.

## *L'extension progressive du Réseau vers la dimension régionale*

Les perspectives ainsi tracées ne pouvaient être prolongées que si AFH disposait des moyens financiers nécessaires et si elle pouvait obtenir la présence à son « tour de table » d'actionnaires institutionnels.

L'accroissement du capital de la holding sera donc une priorité constante de celle-ci et trois actionnaires de poids entreront successivement au capital de AFH : PROPARCO, le FMO néerlandais et la banque NATEXIS, devenue NATEXIS-BANQUES POPULAIRES.

Sur cette base renforcée, qui préserve toutefois strictement l'indépendance stratégique du Groupe, « l'expérience » BOA va enregistrer une nouvelle expansion et, pendant que se consolident les établissements maliens et béninois, trois nouvelles BANK OF AFRICA vont naître à partir de 1994, au Niger, en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso, donnant au Groupe la force d'un véritable réseau.

S'y ajouteront deux filiales de crédit-bail (ÉQUIPBAILBÉNIN et ÉQUIPBAIL-MALI), et une société de bourse (ACTIBOURSE).

L'existence de AFH a aussi permis l'institution d'une structure d'appui technique destinée aux BOA et s'appuyant sur trois fondements principaux :

- la compétence des intervenants permettant la légèreté du dispositif,
- la dualité des missions d'appui à la gestion et de formation,

- l'uniformisation des procédures et l'homogénéisation des politiques.

## **Le renforcement de l'intégration et la poursuite de l'expansion du Groupe**

Dans un environnement concurrentiel exacerbé, l'expansion externe et interne est plus que jamais une priorité. Mais elle doit impérativement continuer à être accompagnée d'efforts accrus de consolidation de l'existant et d'intégration du Groupe, en vue notamment d'accomplir sans heurts les mutations requises au cours de cette période charnière de notre stratégie de développement. Il en est ainsi notamment dans les domaines des procédures, du contrôle, du développement informatique et de la monétique dans lesquels les progrès accomplis ou projetés sont le fruit d'efforts menés collectivement et avec une volonté d'intégration commune et partagée par tous.

Une importante croissance externe est néanmoins intervenue à partir de 1999 avec la création de la BANK OF AFRICA - MADAGASCAR - qui a ouvert au Groupe un nouveau champ d'action géographique et apporté une précieuse expérience dans la gestion d'une banque à grand réseau d'implantation-, le démarrage en 2000 de EQUIPBAIL-MADAGASCAR et la création en 2001 de la BANK OF AFRICA - SENEGAL. De plus, le Groupe a intensifié sa stratégie de diversification dans de nouveaux métiers : l'assurance-vie avec la création, en partenariat avec la première société ivoirienne du sous-secteur, de COLINA AFRICA VIE ; l'investissement dans des secteurs porteurs, avec la création de la Société d'investissement AGORA ; le financement de l'immobilier avec la promotion et une prise de participation majoritaire dans la BANQUE DE L'HABITAT DU BÉNIN ; enfin en 2004, la création de la BANK OF AFRICA - KENYA dans le cadre du développement du Groupe dans la zone Afrique de l'Est-Océan Indien. Malgré cette expansion, la croissance a encore été majoritairement interne au cours de l'exercice 2004 et est restée soutenue nonobstant la persistance de la grave crise que connaît la Côte d'Ivoire.

L'évolution du Groupe BANK OF AFRICA, succinctement brossée ci-dessus, peut être caractérisée comme suit :

le renforcement de son total bilantiel qui a dépassé le seuil symbolique du milliard d'Euros - 729 milliards de F CFA fin 2004 de total de bilan consolidé, soit environ 1 112 millions d'Euros ;

- la confirmation de son poids dans le système bancaire de l'UEMOA, le Groupe se maintenant au 4ème rang des groupes bancaires de l'Union malgré une concurrence accrue ;
- la confirmation de la vocation africaine du Groupe grâce à une présence dans huit pays, répartis sur deux zones géographiques ;
- la diversification de la clientèle et des activités des différentes BANK OF AFRICA, montrant que celles-ci sont en mesure de répondre aussi bien à l'attente des principales entreprises qu'à celle du grand public ;

- le rôle déterminant de AFRICAN FINANCIAL HOLDING comme promoteur, actionnaire de référence, partenaire technique et animateur des diverses entités.

L'évolution des banques du Groupe BANK OF AFRICA au cours des cinq derniers exercices est présentée schématiquement ci-après. Après cette présentation, les orientations stratégiques pour les années 2005 et 2006, qui vont clôturer le Plan Triennal de Développement en cours, seront explicitées.

## *Les banques et filiales du Groupe en 2003*



## ***Composition du Conseil d'Administration d'AFRICAN FINANCIAL HOLDING (AFH)***

- M. Paul DERREUMAUX, Président
- M. Mamadou Amadou AW
- M. Mossadeck BALLY
- PROPARCO, représentée par M. Laurent DEMEY
- SOCIÉTÉ FINANCIÈRE NÉERLANDAISE POUR LE DÉVELOPPEMENT (FMO),  
représentée par M. B.A.M ZWINKELS
- M. Francis SUEUR

## Faits marquants

Au cours de l'année 2003

### Mars

- Augmentation du capital social de AFRICAN FINANCIAL HOLDING (AFH), porté à 15,5 millions d'Euros, entièrement libérés.

### Avril

- Tenue à Madagascar des Rencontres BANK OF AFRICA 2003 pour les cadres du Réseau.
- Mise en exploitation de la carte privative de paiement SESAME à la BANK OF AFRICA - BURKINA FASO.

### Juin

- Mise en exploitation de la carte privative de paiement SESAME à la BANK OF AFRICA - CÔTE D'IVOIRE.

### Septembre

- Tenue à Bruxelles des Rencontres BANK OF AFRICA 2003 pour les Administrateurs du Réseau.

### Octobre

- Signature du Protocole d'Accord pour une alliance stratégique avec la banque Belgoise.
- Mise en exploitation de la carte privative de paiement SESAME à la BANK OF AFRICA - MADAGASCAR.

### Novembre

- Mise en exploitation de la carte privative de paiement SESAME à la BANK OF AFRICA - MALI.

### Décembre

- Manifestations à Bamako organisées pour le 20ème anniversaire de la BANK OF AFRICA - MALI.
- Entrée du titre BANK OF AFRICA - NIGER à la cote de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM).

## Chiffres clés

31/12/2003 - En milliers d'euros

## Groupe et Banques

	Groupe BANK OF AFRICA	BOA-BENIN	BOA-BURKINA FASO	BOA-COTE D'IVOIRE
Total du Bilan	691 005	248 088	59 281	81 070
Dépôts	559 113	197 931	49 913	60 594
Créances	323 112	111 883	37 641	51 047
Chiffres d'affaires	60 757	17 833	5 911	8 105
Résultat avant impôts	8 397	3 032	799	95

Actionnariat				
AFH				
Autres BOA				
Nationaux et divers				
Institutions Intl.				

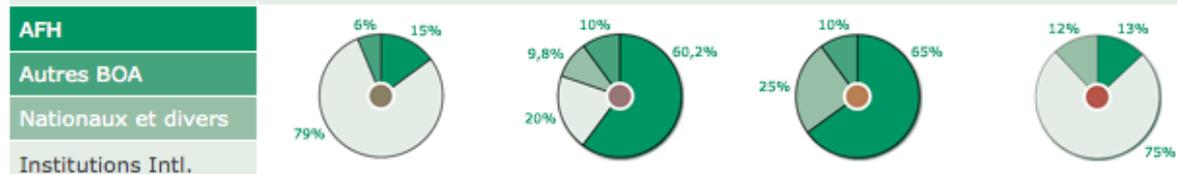
	BOA-MADAGASCAR	BOA-MALI	BOA-NIGER	BOA-SENEGAL
Total du Bilan	166 104	89 206	26 668	20 588
Dépôts	140 357	73 162	21 927	15 274
Créances	58 843	43 185	10 315	10 198
Chiffres d'affaires	17 498	7 181	2 592	1 637
Résultat avant impôts	3 369	513	510	79

Actionnariat				
AFH				
Autres BOA				
Nationaux et divers				
Institutions Intl.				

## Sociétés de crédit-bail et autres filiales

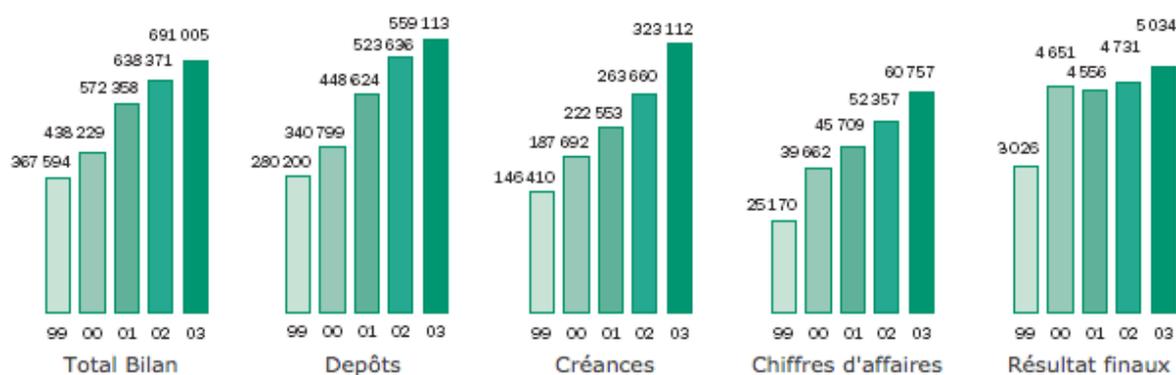
	EQUIPBAIL-BENIN	EQUIPBAIL-MALI	EQUIPBAIL-MADAGASCAR	ACTIBOURSE
Total du Bilan	3 448	2 512	19 524	1 251
Volume d'opérations	1 979	852	9 687	66 775
Chiffres d'affaires	1 761	827	5 531	497
Résultat avant impôts	113	15	213	195

### Actionnariat

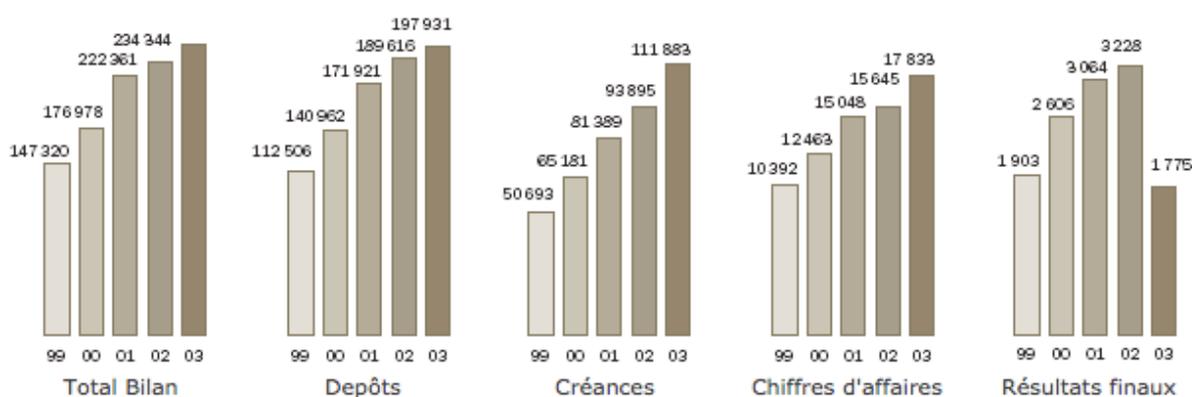


## Evolution des banques du groupe de 1999 à 2003

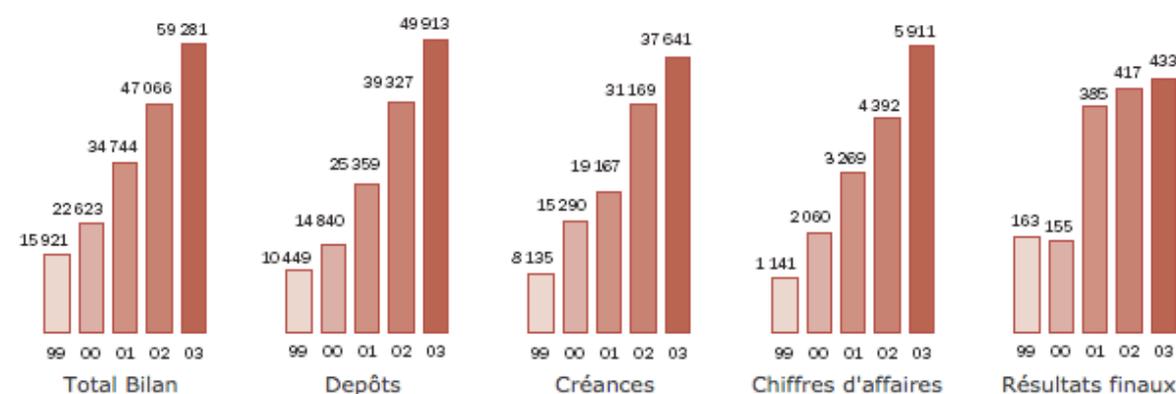
### Groupe BANK Of AFRICA



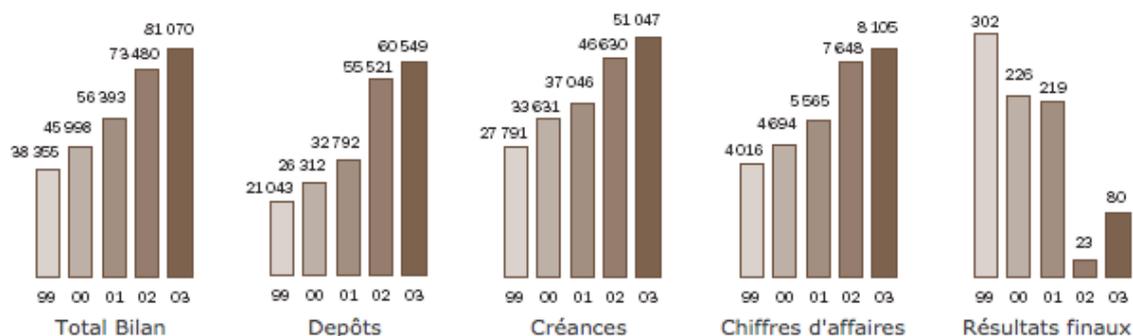
### BOA-BENIN



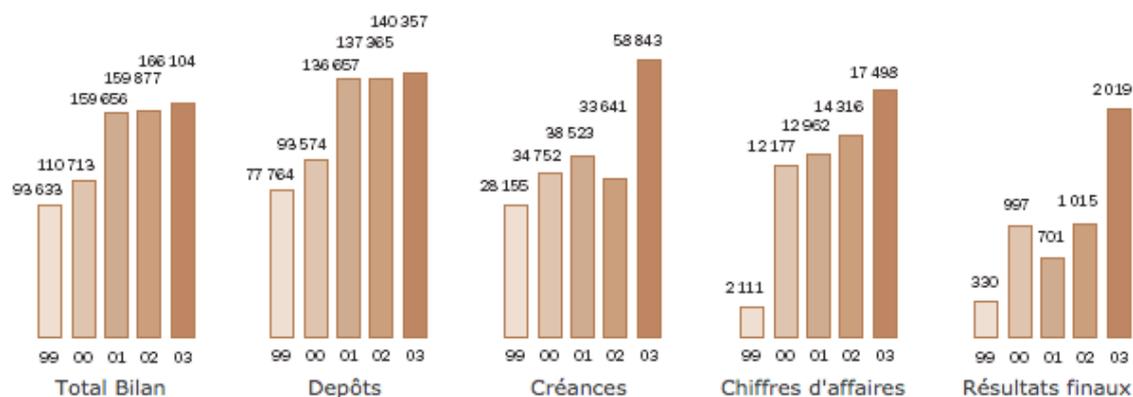
### BOA-BURKINA FASO



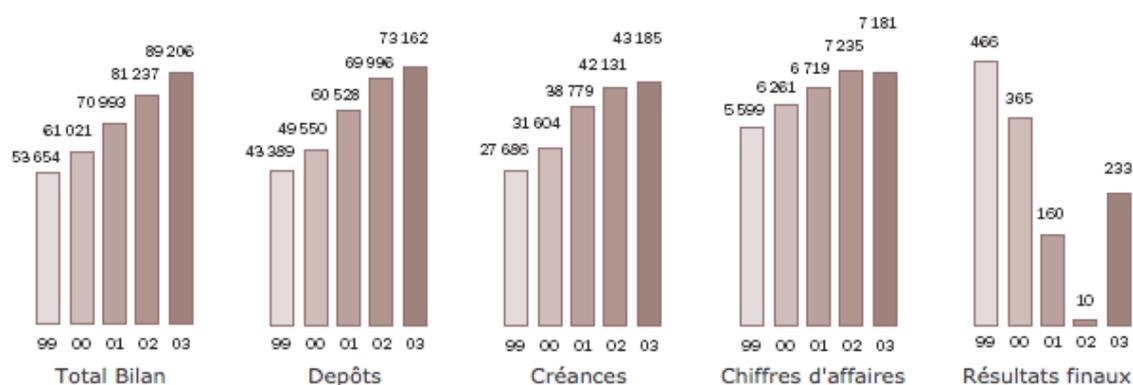
## BOA-COTE D'IVOIRE



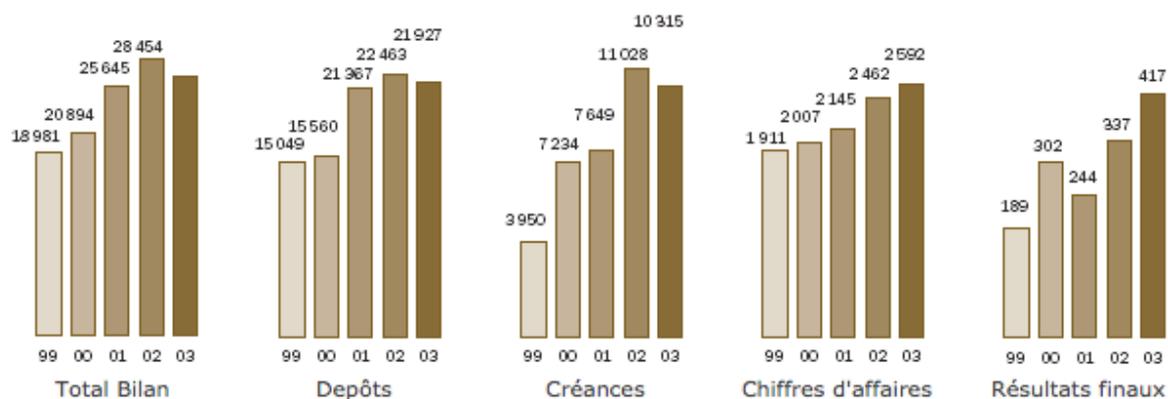
## BOA-MADAGASCAR



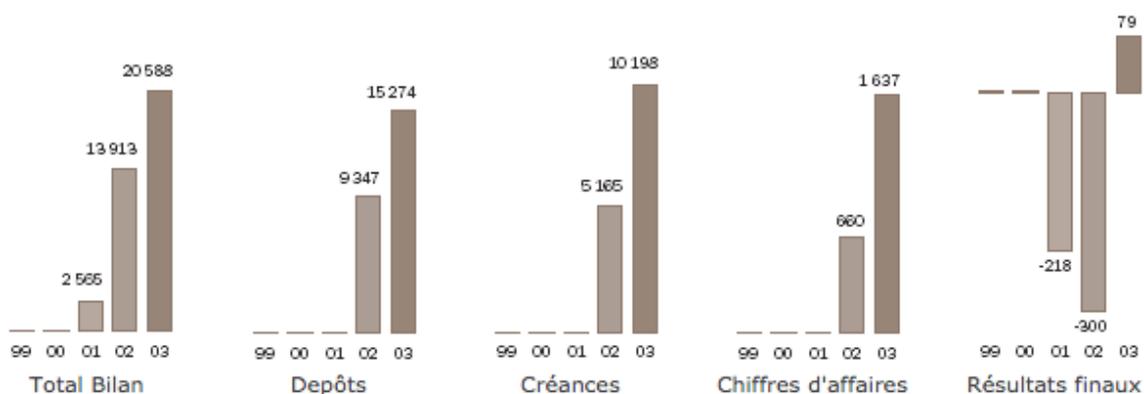
## BOA-MALI



## BOA-NIGER



## BOA-SENEGAL



## **Orientations stratégiques 2004-2006**

**L'année 2003** a bien rempli les deux promesses annoncées pour le Groupe BANK OF AFRICA : continuité dans l'intégration et transition vers de nouvelles étapes de croissance. Les principales réalisations de l'année écoulée ont été en effet en ligne avec ces objectifs.

**En terme d'évolution des principaux indicateurs d'activité**, l'exercice sous revue a répondu aux attentes et les comptes consolidés du Groupe conduisent aux progressions suivantes, par rapport à l'année 2002, qui ont été atteintes sans aucune croissance externe : + 21,2 % pour le total du bilan qui dépasse pour la première fois le seuil du milliard d'Euros (EUR), + 19,5 % pour le volume des dépôts collectés, + 33,1 % pour l'encours des crédits directs consentis. Encore ces résultats ont-ils été modérément pénalisés par la dévaluation rampante du Franc Malgache (FMG) dans les derniers mois de 2003, qui a réduit d'environ 12 % les performances atteintes par cet établissement. Ces données ont certes été sensiblement variables d'un pays à l'autre, témoignant d'une différenciation croissante des établissements selon leur degré de maturité. Elles sont cependant dans tous les cas alliées à une consolidation, voire un renforcement, de la position de place des banques du Groupe, qui illustre le bienfondé des politiques de proximité et de modernité suivies dans tous les pays d'implantation.

**En matière de résultats**, l'exercice sous revue a d'abord été marqué par l'atteinte d'un résultat net positif pour toutes les entités du Groupe, y compris pour les plus récentes, comme notamment la BANK OF AFRICA - SÉNÉGAL, créée fin 2001, ou pour celles récemment acquises comme les sociétés COLINA AFRICA VIE. Globalement, le bénéfice final consolidé s'établit à 13,5 millions d'EUR, soit + 24,5% par rapport aux 10,9 millions d'EUR obtenus en 2002. Cette hausse modérée s'explique à la fois par les divers facteurs défavorables rencontrés en 2003 : baisse du FMG déjà évoquée ; fort repli du bénéfice de la BANK OF AFRICA - BENIN (BOA-BENIN), affecté par un important litige en cours et entièrement provisionné par souci de prudence ; résultat seulement équilibré en Côte d'Ivoire pour la seconde année consécutive en raison d'un environnement persistant de grave crise économique et politique.

**En ce qui concerne la continuité de notre politique d'intégration**, celle-ci a été principalement marquée en 2003 par :

- le lancement du nouveau Schéma Directeur Informatique (SDI) 2003/2005, dont la première concrétisation essentielle a concerné notre Plan Monétique avec la généralisation progressive de notre carte privative de paiement SÉSAME auprès de la plupart des BANK OF AFRICA ;
- l'approfondissement du reporting mensuel de contrôle de gestion mis en oeuvre par la Direction des Participations (D.P.) du Groupe, qui assure désormais un suivi rapproché de l'évolution de chaque entité et dont le cadre a servi de référence pour la préparation du nouveau Plan Triennal de Développement et des comptes prévisionnels de 2004 ;

- l'obtention des premiers résultats relatifs à l'état des engagements, également établi par chaque Banque pour la D.P., qui est destiné à un contrôle global de l'ensemble des risques de clientèle supportés par le Groupe ;
- la réalisation de nouvelles expériences de financement en commun par plusieurs BANK OF AFRICA de concours de grande envergure ;
- le renforcement régulier des actions d'harmonisation des procédures suivies par l'ensemble des équipes et l'intensification des contacts entre celles-ci, en vue de favoriser l'acquisition du sentiment d'appartenance au réseau BANK OF AFRICA ;
- l'amélioration de la concertation entre les différents centres de décision à l'occasion de la préparation du nouveau Plan Triennal de Développement 2004/2006.

Après cette phase de transition caractérisée ainsi par le renforcement quantitatif de sa surface et de ses bases financières, d'une part, et par les progrès qualitatifs continus de sa cohésion et de son homogénéité, d'autre part, le Groupe BANK OF AFRICA aborde l'année 2004 comme le point de départ d'une nouvelle étape de sa croissance à moyen terme, qui devrait s'articuler autour de deux axes majeurs de son action :

- assurer d'abord la pérennité de la consolidation de toutes les institutions existantes, sur la base d'un resserrement de l'intégration, de la mise en oeuvre de nouveaux instruments de suivi et du développement de nouveaux produits, en vue de maximiser les possibilités de croissance interne et de maintenir une bonne rentabilité de chaque entité ;
- s'attacher à la concrétisation des nombreux projets d'investissements engrangés en 2003, dans le cadre d'une vision globale de l'expansion du Groupe, capable d'apporter les atouts de synergie et de solidarité les plus performants pour le développement de chaque unité.

**La consolidation optimale du Groupe BANK OF AFRICA** dans le périmètre atteint par celui-ci à fin 2003 demeure la priorité absolue, puisqu'elle constitue aussi le meilleur gage de nos possibilités de progression future. Pour atteindre cet objectif, cinq principaux moyens seront mis en oeuvre :

- la construction d'un cadre général volontariste de notre évolution possible et souhaitable à moyen terme, par l'élaboration et la mise en oeuvre d'un nouveau Plan Triennal de Développement (PTD) 2004/2006 ;
- la poursuite rigoureuse de l'application du SDI 2003/2005, témoignage de notre modernité, apporteur de gains de productivité comme de produits nouveaux ;
- l'approfondissement continu d'une approche prioritairement commerciale, retenant la satisfaction du client comme contrainte déterminante ;
- l'amélioration régulière de la maîtrise des principaux risques encourus, en portant un accent particulier sur ceux liés à la distribution du crédit et à la sécurité des opérations au vu des nouveaux standards internationaux en la matière ;

- la mobilisation et l'enrichissement maximaux des ressources humaines, qui doivent être à la fois un des instruments clés de notre développement et l'image la plus attractive de l'évolution réussie du Groupe BANK OF AFRICA.

**Les PTD 2001/2003**, première expérience étendue à l'ensemble des BANK OF AFRICA, ont permis à chaque Directeur Général de disposer d'une référence globale et cohérente, définissant notamment les principaux objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre en fin de période, les programmes d'actions nécessaires à mettre en oeuvre à cette fin, les étapes possibles pour ce cheminement pluriannuel, les indicateurs à suivre sur la période.

L'atteinte effective à fin 2003 par la plupart des Banques d'un bon nombre des objectifs retenus au début de 2001 a montré simultanément la pertinence de ces PTD comme guide de la gestion quotidienne et l'importance des efforts consentis par les équipes de chaque BANK OF AFRICA pour la concrétisation des projections établies.

Ce rôle essentiel du PTD, grâce à la capacité de celui-ci, en repoussant l'horizon de visée, de mieux analyser l'évolution souhaitable de chaque entité dans une perspective à moyen terme, s'avère aujourd'hui encore plus indispensable sous la pression de deux facteurs :

- l'un, exogène, résulte du rétrécissement de la marge de manoeuvre de chaque Banque en raison des difficultés accrues de l'environnement, de l'intensification généralisée de la concurrence et de l'atteinte d'un niveau de maturité pour une partie de nos établissements, qui exigent ensemble un affinement des réflexions stratégiques ;
- l'autre, endogène, est lié à la possibilité d'utiliser ce PTD comme un instrument essentiel de l'intégration du Groupe, grâce à l'harmonisation optimale des objectifs ciblés et des moyens choisis pour leur atteinte qu'il apporte dans la croissance de chaque entité.

Les exigences formulées dans l'élaboration de chaque PTD ont donc été encore renforcées par rapport au travail mené il y a trois ans : définition d'une " image-base " précise, fiable et normée ; choix d'objectifs réalistes mais volontaristes ; détermination obligatoire de programmes d'actions quantifiés et datés ; nécessaire adaptation de chaque PTD aux données locales ; cohérence requise du PTD avec les options stratégiques majeures du Groupe ; concertation étroite entre chaque Banque et les Structures Centrales dans les phases de conception et d'élaboration du PTD.

Ainsi construit sur cette base solide et bien argumentée, le PTD 2004/2006 a été approuvé par le Conseil de chaque Banque en décembre 2003. L'ossature de chaque Plan s'est fondée sur 2 à 3 objectifs majeurs et sur 3 à 5 axes stratégiques concourant chacun à l'atteinte d'un ou de plusieurs de ces objectifs primordiaux.

Malgré les particularités nationales des " idées-force " ainsi choisies, plusieurs points communs essentiels peuvent être relevés, qui témoignent des préoccupations fondamentales inhérentes au Groupe pour cette période triennale :

- maintien d'un seuil de rentabilité minimal de chaque établissement pour ces trois années ;
- recherche d'une consolidation de la position de place et de la poursuite d'une croissance saine pour les diverses BANK OF AFRICA ;
- atteinte dans les meilleurs délais du respect par toutes les entités de l'ensemble des normes de la Charte BANK OF AFRICA ;
- participation maximale de chaque Banque au renforcement de l'intégration du réseau aux niveaux humain et opérationnel.

L'une des innovations apportées dans ce nouveau Plan concerne son suivi : un inventaire des réalisations sera en effet soumis semestriellement et tout au long des trois ans au Conseil d'Administration de la Banque concernée, pour apprécier les retards éventuels de mise en oeuvre des axes d'actions stratégiques choisis et décider des mesures souhaitables pour combler les lacunes et retards constatés.

## ***Démarré en 2003, le nouveau SDI se développe en 2004 dans quatre principales directions.***

**L'une concerne la poursuite de l'enrichissement et de la mise à niveau régulière de notre progiciel central IGOR.** Rendue indispensable par le changement rapide des techniques et des matériels informatiques, cette composante se traduira particulièrement pendant l'année en cours par l'installation de la nouvelle version d'IGOR dans toutes les BANK OF AFRICA, par la mise au point des interfaces requis par notre Plan Monétique, et, surtout, par le début de l'installation de la nouvelle base de données Oracle 9 dans toutes les unités bancaires du Groupe. Ce travail, démarré à Madagascar en avril 2004, se poursuivra progressivement jusqu'à fin 2005 et donnera à chaque système d'information des possibilités d'action plus performantes dans divers domaines, allant d'une meilleure possibilité d'utilisation de modules plus sophistiqués à une plus grande rapidité de traitement des opérations, en passant par une amélioration de l'ergonomie des écrans pour les utilisateurs. Ce changement impose cependant des unités centrales plus puissantes et des formations complémentaires importantes touchant la plupart des effectifs, qui généreront pour les Banques des coûts significatifs en 2004.

**La seconde a trait au Plan Monétique.** Engagé depuis 2002, il se développe avec succès. Notre carte privative de paiement SÉSAME équipait à fin 2003 cinq BANK OF AFRICA –Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar et Mali-. À cette date, Le Groupe comptait 36 000 cartes en circulation et 36 Guichets Automatiques de Banque (GAB) en activité. À fin 2004, les BANK OF AFRICA du Niger et du Sénégal seront également opérationnelles, le parc de GAB s'établira à 45 unités et environ 50 000 Cartes SÉSAME devraient avoir été distribuées.

Surtout, la Direction Informatique du Groupe a réalisé des progrès décisifs dans le programme de connexion du réseau BANK OF AFRICA à celui des cartes internationales Visa. Compte tenu de sa grande complexité technique, ce projet a mobilisé depuis le second semestre 2002 de lourds investissements humains et financiers qui ont exigé une

mise en commun de nos moyens d'action, constituant ainsi une illustration exemplaire des possibilités offertes à chaque entité par la seule existence de l'intégration et de la solidarité inhérentes au Groupe.

Les différentes étapes de ce vaste chantier se déroulent jusqu'ici selon le calendrier arrêté en 2003 et la BANK OF AFRICA - BENIN, qui sera le premier établissement à bénéficier de cette connexion, devrait offrir ce nouveau produit à son public au 4e trimestre 2004.

Le déploiement de cette connexion à Visa s'étendra ensuite tout au long de l'année 2005 en commençant par les BANK OF AFRICA de Madagascar et du Mali.

**La troisième vise la participation aux chantiers promus par la Banque Centrale de la zone de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)** dans le cadre de son programme de modernisation de moyens de paiement : l'adoption d'une compensation automatisée pour les traitements de masse, s'appuyant sur l'échange des " images-chèques " et non plus des valeurs elles-mêmes, d'une part, et la mise en place et le lancement fin juin 2004 d'un système spécifique –dénommé RTGS– pour les opérations de montant très élevé, particulièrement entre banques, d'autre part, sont en cours de préparation intensive depuis 2003 et devraient être totalement opérationnels avant fin 2005.

Ici encore, l'approche Groupe a été systématiquement utilisée dans les réflexions et dans les négociations avec les fournisseurs et a apporté à chaque Banque à la fois une meilleure maîtrise des dossiers traités et de substantielles économies.

**Le renforcement de la sécurité informatique, qui forme le quatrième volet,** a déjà porté sur l'installation, en cours de déploiement, d'un logiciel anti-virus sur tout notre parc de micro-ordinateurs et constituera une partie notable de notre programme d'actions à compter de 2005.

**La mise en avant d'une optique commerciale au sein de chaque unité du réseau** est un autre vecteur prioritaire de notre intégration en même temps qu'elle exprime un objectif majeur du Groupe. Le durcissement quantitatif et qualitatif de la concurrence dans chaque pays, l'élévation régulière des exigences d'une clientèle de mieux en mieux informée des pratiques des systèmes bancaires les plus développés, l'accroissement des possibilités offertes par des mutations techniques de plus en plus rapides rendent en effet indispensable l'adoption prioritaire d'une telle approche. Celle-ci, qui a été progressivement privilégiée dans toutes les unités depuis quelques années, sera donc l'objet de toutes les attentions durant la période triennale engagée et se manifestera sous divers aspects :

- introduction de méthodes plus performantes et mieux adaptées aux besoins pour les opérations bancaires classiques : l'attribution aux guichetiers de compétences " multi-fonctions ", la multiplication et la systématisation des démarches initiées vis à vis de la clientèle existante et des prospects, la spécialisation graduelle de véritables exploitants pour la clientèle de particuliers en sont quelques unes des manifestations déjà en cours de réalisation en 2004 dans quelques Banques et seront généralisées ;

- recherche accrue de la mise au point de nouveaux produits et apport de ceux-ci dans la conception d'une offre globale de " package-client ". Ce changement suppose que les produits et services soient désormais créés selon une perception davantage commerciale, même s'ils comportent de fortes composantes techniques ; il devrait en revanche faciliter la fidélisation souhaitée de la clientèle, essentiellement soucieuse de trouver auprès d'un seul partenaire une réponse à l'ensemble de ses préoccupations ;
- augmentation des formations commerciales : celles-ci seront dispensées au plus grand nombre possible d'agents, dans le prolongement des actions engagées en 2002, dans l'objectif d'accroître régulièrement la part du personnel de chaque établissement consacrée aux relations avec la clientèle au détriment de celle attachée aux travaux administratifs, d'une part, d'obtenir une diffusion rapide de la maîtrise de toute la gamme des produits disponibles, d'autre part, et d'inculquer des réflexes commerciaux offensifs et uniformes dans tous les établissements du réseau, enfin.

La définition et l'adoption en avril 2004, par les cadres du Groupe eux-mêmes lors des Rencontres annuelles de Dakar, d'une **Charte du Client BANK OF AFRICA** constitue un pas important dans cette voie. Elle définit 7 engagements pris par les équipes vis à vis du client en termes de proximité, de capacité d'écoute, de prise en considération des demandes et de rapidité de réaction à celles-ci, qui doivent donner une image positive et bien visible de la force de cet engagement au profit de notre public ; notre capacité de respect de ces obligations en sera par ailleurs la traduction concrète. La réaction favorable attendue de notre clientèle encouragera pour l'exercice à venir d'autres initiatives relevant des mêmes soucis.

**L'amélioration de la maîtrise des risques** sera sur la période du nouveau PTD en même temps une autre préoccupation majeure et un élément d'intégration accrue. Deux domaines constituent une bonne illustration de cette double caractéristique.

**Le premier touche la gestion des risques de crédit** et a conduit au lancement début 2003 de l'établissement d'un état global des engagements uniforme pour chaque Banque, sous la férule de la Direction des Participations. Une classification homogène des concours directs et par signature avait précédé le démarrage de ce chantier qui devrait permettre d'obtenir à partir de mi-2004 la production mensuelle et homogène d'un état complet, reprenant tous les attributs nécessaires pour une appréciation pertinente de la situation du portefeuille de crédits de chaque établissement du Groupe.

Les enjeux de ce travail sont décisifs au vu de l'extension du réseau et de l'agrandissement régulier de toutes ses composantes : amélioration des possibilités de contrôle par chaque Direction Générale de la qualité des concours en place, accélération des mesures de recouvrement nécessaires pour les crédits en difficulté, meilleur suivi des garanties constituées, renforcement de la connaissance des risques de chaque entité par les Structures Centrales, facilitation du contrôle de la surveillance par celles-ci de l'application par les entités des procédures de décision de crédit et des orientations stratégiques données au niveau central, gestion plus aisée de l'évolution globale des risques du Groupe.

Cette étape franchie, la disposition de cet instrument permettra à la Direction des Participations d'affiner au niveau global la connaissance, le contrôle et la réorientation éventuelle des concours à la clientèle sous plusieurs aspects de plus en plus essentiels : analyse des risques par secteur d'activité, maîtrise des concours accordés aux groupes industriels et commerciaux implantés dans plusieurs pays par exemple. Les premiers résultats sont attendus en la matière dès 2005 et devraient être approfondis en 2006.

**Le second vise les risques opérationnels** : ceux-ci sont particulièrement nombreux dans notre environnement, et ils requièrent une attention rapprochée, permanente et multiforme dont la mise en oeuvre permet de démontrer le degré de professionnalisme d'un réseau bancaire. C'est pourquoi les différentes étapes de la croissance du Groupe et de sa plus grande intégration ont toujours conduit à améliorer les dispositions prévues à cet effet : meilleure connaissance des risques possibles et des moyens de les dominer grâce à la formation permanente des équipes ; réduction de la probabilité des erreurs et des fautes grâce à des procédures constamment adaptées, suffisamment détaillées, largement diffusées, soigneusement appliquées et étroitement contrôlées ; renforcement de la sécurité physique par la modernisation des installations et l'augmentation des moyens mobilisés à cette fin. L'importance de ces programmes d'actions sera entièrement maintenue sur toute la période 2004/2006, comme en témoignent notamment les investissements immobiliers inscrits dans les budgets de certaines banques, les nombreuses formations prévues pour toutes les équipes et le calendrier de mise à jour du recueil de procédures achevé en 2003.

**Le Plan Triennal sera cependant marqué par un effort particulier en direction des risques liés à la lutte contre le blanchiment de l'argent et la criminalité financière internationale.** Certes, ce domaine est souvent encore mal pris en compte dans les réglementations nationales africaines, nettement en retard par rapport aux dispositions déjà prises et en renforcement rapide dans les pays industrialisés : pourtant, ce retard lui-même fait du continent une cible de plus en plus attirante pour ces opérations illicites, aggrave en conséquence les risques encourus par les institutions bancaires du continent et rend d'autant plus urgentes les mesures de lutte contre ce fléau, même si les lacunes de l'environnement légal leur enlèvent provisoirement une partie de leur efficacité. Ce chantier, qui concernera toutes les BANK OF AFRICA à partir de 2005, sera donc une démonstration exemplaire de notre volonté d'amener rapidement le Groupe vers les standards internationaux de la profession, même en ces domaines difficiles, et devrait fournir une occasion supplémentaire de développer notre coopération avec le Groupe Natexis Banques Populaires pour la réalisation de ce programme.

**Enfin, le Plan de Développement des Ressources Humaines (PDRH),** qui sera effectivement lancé à partir du second semestre 2004, devrait être l'un des leviers décisifs de l'intégration des BANK OF AFRICA. Ses objectifs sont en effet multiples : tendre aussi vite que possible vers une harmonisation des rémunérations et des pratiques sociales au sein du Groupe ; renforcer les dispositifs de protection sociale des salariés ; adapter les ressources humaines du réseau à son environnement ; accroître la motivation et l'émulation des équipes grâce à des politiques efficaces de formation, de promotion et de mobilité ; assurer la mobilisation maximale des effectifs de chaque institution au service de celle-ci, en contrepartie de l'octroi permanent d'une priorité à la

satisfaction des besoins des salariés. La recherche de l'atteinte de tous ces objectifs dans une démarche unitaire, associant soigneusement toutes les unités mais coordonnée étroitement par les Structures Centrales, concourra donc puissamment à l'intégration aussi bien qu'à la pérennité du Groupe, grâce à ses effets directs sur la situation et sur le comportement de l'ensemble des salariés, et en particulier des cadres.

Dans ce chantier ambitieux et de longue haleine, les choix prioritaires sont les suivants pour les années 2004 à 2006.

- Constitution d'une base de données du personnel utilisée comme un outil de base, toujours actualisé et accessible en permanence pour une gestion centralisée des équipes du Groupe : celle-ci comprendra le plus grand nombre d'informations possibles pour le déploiement des composantes du PDRH. Sa construction nécessitera à la fois la mise au point d'un instrument informatique performant et une parfaite coopération des entités du réseau pour la fourniture régulière des données indispensables.
- Amélioration de la connaissance des activités de chaque agent et des descriptifs de postes dans les établissements. Ce travail permettra notamment d'analyser la pertinence des pratiques suivies par rapport aux besoins réels des entreprises concernées et des procédures normalement appliquées. Il devrait aussi faciliter pour l'avenir l'orientation des effectifs en fonction simultanée de leurs formations et expériences et des orientations prioritaires des Banques, d'une part, et les changements d'organigrammes éventuellement nécessaires, d'autre part. Il en est attendu en particulier une augmentation de la productivité et une amélioration du coefficient d'exploitation des établissements du réseau.
- Poursuite des actions déjà menées en termes d'évaluation, pour consolider l'uniformité des règles retenues, et en termes de formation, en vue de privilégier encore davantage les actions communes.
- Renforcement du dynamisme de la politique salariale et sociale qui implique en particulier l'accélération du rapprochement, puis de l'harmonisation, des salaires et avantages sociaux entre les filiales, d'une part, et l'introduction de nouveaux instruments de protection sociale des salariés, d'autre part. Sur ce dernier point, il faut en particulier évoquer l'instauration d'une assurance-maladie Groupe et d'une retraite complémentaire, qui font l'objet d'une recherche prioritaire en 2004. L'aboutissement de ces deux projets, difficiles en raison de leur coût élevé, devrait être d'un apport décisif à la cohésion sociale au sein du Groupe.

**Le premier intérêt de ce vaste effort de consolidation et d'intégration accrues du réseau BANK OF AFRICA** est de permettre à celui-ci de poursuivre avec les meilleures assurances de succès sa stratégie de croissance rapide qui l'a caractérisé jusqu'ici. En la matière, l'année 2003 a apporté au Groupe BANK OF AFRICA un nombre inhabituellement élevé de projets d'investissement spécialement attractifs au plan stratégique, tant en ce qui concerne l'extension de nos deux zones géographiques d'implantation qu'en termes de diversification sectorielle. La mise en oeuvre de ces projets dans des conditions et à un rythme optimal va constituer un critère déterminant de la réussite des prochains exercices sociaux. Elle impose par ailleurs une nouvelle fois le renforcement des moyens financiers et des structures de fonctionnement de AFH.

**Après une extension progressive en Afrique de l'Ouest**, le réseau BANK OF AFRICA s'est installé à Madagascar en 1999, ouvrant ainsi une seconde aire de présence géographique sur le continent. L'important éloignement des deux zones d'implantation, les différences de système monétaire entre celles-ci et la grande taille de la banque rachetée à Madagascar rendaient cet investissement particulièrement difficile. Près de 5 ans après cette décision, la réussite de la BANK OF AFRICA - MADAGASCAR et la poursuite simultanée d'une expansion saine et rapide de l'ensemble du Groupe permettent d'affirmer que cette initiative a été profitable pour l'expérience BANK OF AFRICA, assurant à la fois un renforcement de son audience internationale et une consolidation notable de sa taille et de ses moyens financiers.

**Les perspectives d'élargissement géographique** offertes par les deux projets en voie de finalisation en ce début d'année 2004 présentent la même importance décisive :

- le premier a trait au rachat au Kenya d'une banque existante et à la transformation de celle-ci en BANK OF AFRICA - KENYA (BOA-KENYA), permettant ainsi au Groupe de s'introduire dans le pays le plus développé d'Afrique de l'Est.

Initialement centrée sur une clientèle presque exclusivement composée de grandes entreprises, disposant de deux agences situées respectivement à Nairobi et Mombasa, la BOA-KENYA se situera, en commençant ses activités en juillet 2004, en milieu de classement d'un système bancaire très dense et concurrentiel. Son plan de développement s'appuiera avant tout sur le maintien d'un service de qualité et personnalisé, indispensable pour la clientèle actuelle, et sur un élargissement maximal du public de la Banque, d'abord orienté vers la clientèle des entreprises nationales, à l'image des politiques retenues dans toutes les BANK OF AFRICA.

- le second est celui de l'accord conclu avec la Belgoise le 15 octobre 2003, qui vise simultanément la cession à AFH de plusieurs banques appartenant au réseau Belgoise et l'instauration avec celui-ci d'un partenariat commercial et technique, capable de stimuler les activités et la rentabilité de chaque Groupe et de favoriser leur " mise à niveau " technique, recherchée de part et d'autre, au moindre coût et dans les meilleurs délais.

Les trois établissements initialement concernés sont les banques Allied International Bank (AIB) en Ouganda, EurAfrican Bank (EAB) en Tanzanie et The Trust Bank (TTB) au Ghana, qui deviendront toutes des BANK OF AFRICA en 2005 si le projet est mené à bien. De taille et d'orientation commerciale actuellement variables, ces trois entités possèdent chacune d'importantes potentialités de développement dont la mise en valeur sera le premier objectif de notre Groupe.

L'intérêt stratégique de ces deux opérations est double :

- renforcer notre présence dans chacune des deux régions où le Groupe est présent : Afrique de l'Ouest avec 7 banques commerciales dans des pays tous voisins les uns des autres et liés par des flux commerciaux croissants favorisés en bonne partie par une unicité de zone monétaire ; Afrique de l'Est et Océan Indien avec 4 établissements dont trois devraient spécialement bénéficier des possibilités inhérentes à une approche régionale en raison de l'intensité des relations qui les unissent.

Dans chacune de ces aires, la généralisation de notre présence, l'unité de notre nom, la cohérence de nos stratégies et de nos objectifs commerciaux devraient permettre à chaque implantation d'exploiter au mieux " l'effet réseau " qui est recherché toujours plus intensément par les entreprises, dont le champ d'action dépasse désormais souvent l'espace national, comme par les particuliers, de plus en plus ouverts sur le monde extérieur. Les différents effets bénéfiques en résultant -hausse de l'activité, économies d'échelle,...- rejailliront rapidement sur les résultats globaux du Groupe et sur son audience ;

- introduire le Groupe BANK OF AFRICA pour la première fois en Afrique anglophone. Il va en résulter inévitablement et immédiatement pour de nombreux responsables une difficile " révolution culturelle " -encore plus forte que celle qui a coïncidé avec la sortie de notre réseau de la zone franc en 1999, et rarement tentée par la concurrence en Afrique subsaharienne- en raison des adaptations multiples et profondes issues des différences de règles de fonctionnement ainsi que de relations avec la clientèle et avec la concurrence qui séparent ces deux parties de l'Afrique. La mise en oeuvre de ces changements devrait cependant nous ouvrir ultérieurement de larges voies nouvelles de croissance, grâce notamment aux importantes potentialités économiques des pays anglophones concernés, aux moyens d'action supplémentaires offerts à un ensemble possédant une culture bilingue et aux possibilités additionnelles de partenariat avec des institutions plus présentes dans ces territoires anglophones.

Ces projets d'une envergure exceptionnelle nécessiteront en 2004 et 2005 la mobilisation de moyens financiers et de ressources humaines à la dimension de l'enjeu, qui sont en cours de mise en place progressive et qui demanderont l'appui maximal de tous les acteurs et partenaires des BANK OF AFRICA. Ils constituent en revanche une opportunité rare de croissance externe qu'il nous appartient de saisir pour consolider nos perspectives d'évolution à moyen terme, en allant dans le sens de l'ouverture croissante des économies et des marchés.

**Parallèlement à cette vaste extension géographique, quatre investissements de diversification sectorielle** dans d'autres composantes du système financier " largo sensu " seront effectués sur la période 2004/2006.

**Le premier est celui de la création et de l'ouverture fin 2003 au Bénin d'un nouvel établissement financier, voué au crédit à la consommation.** Dénommé Crédit Africain, majoritairement détenu par la BANK OF AFRICA - BENIN (BOA-BENIN), cette société permet de disposer désormais dans ce pays d'un éventail complet de services bancaires et financiers aux entreprises comme aux particuliers, favorisant ainsi le maintien de notre position dominante sur ce territoire.

**Le second, sans doute le plus important, est celui de la constitution en 2003 de la BANQUE DE L'HABITAT DU BÉNIN (BHB),** qui a ouvert ses portes au public en avril 2004. Cette nouvelle banque est la concrétisation d'un ancien projet du Groupe et a fait l'objet de longues négociations avec l'Etat du Bénin pour la mise en place de l'environnement fiscal et financier habituellement attaché à ce type d'institution. Elle devrait répondre à une préoccupation majeure de la population et des Autorités du pays, ce dernier n'ayant jamais abrité de banque spécialisée dans le financement de l'immobilier. La BOA-BENIN et AFRICAN FINANCIAL HOLDING (AFH) sont les principaux

actionnaires de la BHB, mais celle-ci comptera aussi dans son " tour de table " le FMO et la PROPARCO, partenaires habituels du réseau BOA, ainsi que l'État du Bénin et quelques institutions nationales.

La BHB a vocation à financer à la fois les investissements des promoteurs immobiliers et les prêts requis par les acquéreurs des logements ainsi construits. Elle dispose donc d'un large marché sur lequel n'existe jusqu'ici qu'une modeste concurrence.

Ses principaux défis sont la mobilisation des ressources longues nécessaires et la disponibilité de garanties immobilières suffisamment fiables pour sécuriser les concours mis en place.

Avec ce projet, le Groupe aborde ainsi un nouveau secteur d'activité, susceptible d'être exporté sur d'autres pays en cas de succès, par suite des immenses besoins existant en la matière.

**Le troisième est le renforcement de notre présence dans le secteur de l'assurance.** Après les premières participations modestes effectuées à partir de 1995 dans plusieurs sociétés, un tournant majeur est intervenu en 2002 avec l'achat de 50% du capital de deux compagnies d'assurance-vie au Bénin et en Côte d'Ivoire –première société du secteur dans ce dernier pays– en association avec la Société Colina, un des plus importants acteurs régionaux de l'assurance. Devant la réussite de ces expériences, le principe d'un approfondissement des investissements dans ce domaine a été décidé en 2003 et connaîtra un début de mise en oeuvre avant fin 2004. Il se traduira en particulier par l'entrée dans une société holding régionale dédiée aux activités d'assurance, en partenariat avec un Groupe professionnel du secteur, cette holding étant l'actionnaire majoritaire des entreprises membres du Groupe concerné. Les avantages attendus de la mise en place de cette société sont variés et devraient reproduire pour l'essentiel les atouts obtenus du rôle tenu par AFH pour les banques commerciales du réseau BANK OF AFRICA : réalisation d'économies d'échelle par la mise en commun pour toutes les sociétés membres de certains aspects de leur gestion et de leurs investissements, facilitation des levées de fonds pour les futurs développements et éventuelles opérations de croissance externe, réponse mieux adaptée à l'approche régionale des grandes entreprises clientes.

Pour notre propre réseau, trois principaux intérêts sont escomptés d'une telle approche globale : multiplier les possibilités de développer les synergies banque-assurance qui sont sans doute un des facteurs significatifs de croissance de l'activité des banques durant les années à venir ; renforcer les liens financiers avec un groupe bien structuré et ambitieux, susceptible d'être simultanément un grand apporteur de ressources et un emprunteur de première catégorie ; faire naître un nouveau champ de collaboration avec nos partenaires stratégiques qui devraient se joindre à AFH dans ce projet.

**Le quatrième est la souscription décidée fin 2003 au fonds d'investissement Africinvest** promu par le FMO, à hauteur approximative de 10% du capital de ce Fonds. Original par sa vocation continentale et par l'étroite association qu'il prévoit avec plusieurs sociétés régionales de capital-risque, Africinvest peut intervenir dans tous les secteurs productifs par apport en fonds propres ou quasi-fonds propres. Notre présence

au Comité d'Investissement de ce Fonds confirme, après la création en 2002 de notre société d'investissement AGORA essentiellement dédiée jusqu'ici au secteur des télécommunications, la confiance du Groupe dans ces structures pour la promotion des secteurs productifs en Afrique.

**Pour mener a bien ces projets d'extension et de diversification,** le Groupe AFH/BOA doit poursuivre les mutations qui ont scandé son évolution depuis le milieu des années 1990. Sur la période qui s'engage, ces changements se manifesteront essentiellement sous trois formes.

**La première concerne l'organisation et la dimension des Structures Centrales.**

Celles-ci sont en effet appelées à s'étoffer et à se structurer davantage en réponse aux responsabilités accrues qui leur reviennent : définition et suivi d'une stratégie assurant la gestion optimale des diverses opérations de croissance programmées ; réalisation d'une intégration toujours plus poussée de toutes les composantes du réseau, rendue à la fois plus indispensable mais aussi plus ardue avec l'élargissement de celui-ci, grâce à la conception et la mise en oeuvre des instruments appropriés ; contrôle sur place et sur pièces de l'exploitation correcte de ces procédures et comportements en vue d'une croissance harmonieuse du Groupe. De plus, ces Structures Centrales auront une action d'avant-garde et un rôle clé à jouer dans la création de l'alchimie nécessaire à la réussite de la " révolution culturelle " devant aboutir à la future culture bilingue du Groupe et dans le maintien simultané d'un esprit de corps aussi vigoureux qu'auparavant au sein d'équipes encore plus nombreuses et d'horizons plus variés.

C'est pourquoi l'effectif de ces Structures devrait augmenter d'environ un tiers d'ici fin 2005 pour faire face correctement à toutes ces tâches. Dans le même temps, leur organigramme sera aménagé et précisé pour une meilleure définition des travaux de chacun et une gestion optimale de tous les chantiers en cours. Enfin l'appel croissant à des cadres africains, dans ces Structures comme dans les Banques du réseau, conduira normalement à un rajeunissement de l'âge moyen de toute l'équipe d'assistance technique.

**La seconde a trait à la consolidation des moyens financiers de AFH,** structure de tête du Groupe BANK OF AFRICA.

Plusieurs évolutions importantes sont retenues en ce domaine.

Au plan des fonds propres de la société d'abord,

- une première augmentation de capital aura lieu avant fin 2004, après celle de mars 2003, pour porter le capital social de 15,5 à 18,1 millions d'EUR. Cet accroissement est entièrement destiné à assurer la participation de AFH, en tant qu'actionnaire de référence du Groupe, aux augmentations de capital prévues en 2004 pour les BANK OF AFRICA du Bénin, du Burkina Faso, de Côte d'Ivoire et du Sénégal. Elle devrait fournir l'occasion d'un élargissement de l'actionnariat de AFH grâce à l'entrée de quelques nouveaux investisseurs privés africains ;
- une seconde augmentation est programmée lors de l'aboutissement du projet de rachat des trois établissements de la Belgoise : cette acquisition sera en effet

réalisée par l'émission d'actions nouvelles de AFH spécifiquement réservées à la Belgo-laise en échange de l'attribution à AFH des actions des trois banques entrant dans le réseau BOA pour un montant calculé en fonction de la valeur respective des deux ensembles concernés ;

- une troisième se déroulera approximativement à la même période pour répondre aux besoins nés de l'entrée de ces nouveaux établissements dans notre Groupe.

À fin 2005, le capital social de AFH devrait donc s'approcher de son nouveau capital autorisé de 25 millions d'EUR qui sera fixé en juillet 2004 pour lui permettre de répondre efficacement à l'envergure actuelle du réseau BOA et à ses possibles extensions futures.

En complément de ces fonds propres, AFH utilisera pour la première fois de son histoire le levier de l'endettement pour financer son développement. Ces concours prendront la forme de prêts à moyen terme accordés par trois institutions bilatérales d'appui au secteur privé :

- la Société Financière Néerlandaise pour le Développement (FMO), partenaire stratégique du Groupe, à travers un financement de 3 millions d'EUR, qui sera entièrement déboursé avant fin juin 2004 ;
- la Deutsche Entwicklungs Gesellschaft (DEG), par un prêt de 1,5 million d'EUR dont les premiers déboursements interviendront pendant le troisième trimestre 2004 ;
- le Fonds d'Investissement Belge BIO, par un concours de 1,5 million d'EUR qui devrait être mis en place avant fin 2004.

Tous les trois convertibles en actions de AFH, ces prêts apporteront d'abord un surcroît de possibilités aux investissements effectués par cette Société tout en maintenant un ratio d'endettement sur fonds propres suffisamment limité pour ne pas remettre en cause la solidité de la structure financière de celle-ci. Ils permettront en même temps au Groupe BOA de nouer des relations avec deux nouvelles institutions internationales, DEG et BIO.

**La troisième est relative au renforcement de nos partenariats.** Les accroissements de capital en numéraire évoqués ci-avant, l'importante opération d'acquisitions extérieures provenant de la Belgo-laise et les endettements contractés devraient en effet conduire à une évolution significative du " tour de table " de AFH d'ici fin 2006. De manière optimale, celui-ci devrait alors être composé comme suit :

- des investisseurs privés essentiellement africains, personnes physiques et personnes morales, en nombre accru et représentant alors environ 40% du capital de la Société, organisés autour de quelques actionnaires leaders capables de souscrire régulièrement aux augmentations de capital et pouvant constituer de solides appuis dans les pays où le Groupe est installé ;
- deux banques européennes –Natexis Banques Populaires et Belgo-laise–, représentant ensemble environ 25% des actions de AFH, mettant en valeur notre volonté d'adossement à des professionnels de dimension internationale

susceptibles d'apporter au Groupe les supports techniques requis dans certains domaines ainsi que les lignes de financement nécessaires pour des opérations internationales liées à un réseau élargi ;

- plusieurs institutions d'appui au secteur privé des pays émergents, des organismes comme la DEG et BIO ayant rejoint d'anciens actionnaires comme Proparco et le FMO à la suite de la conversion au moins partielle de leurs récents concours. Ces différentes structures seraient toutes considérées comme des partenaires stratégiques de AFH/BOA pour une période de moyen terme. Le Protocole de Partenariat à Long Terme signé avec le FMO en avril 2004 donne une bonne illustration des avantages qui pourraient être espérés d'une telle coopération et des engagements que le Groupe donnerait en contrepartie, gages de sa volonté de développer en permanence son professionnalisme et son arrimage aux standards internationaux de la profession. La place de ces institutions serait ultérieurement relayée par un accroissement de l'actionnariat africain.

**L'atteinte de cette structure du capital de AFH répondrait bien à l'objectif de positionner le réseau BANK OF AFRICA comme un véritable Groupe africain,** possédant une réelle indépendance stratégique, mais vigoureusement appuyé sur de grandes banques du Nord et largement ouvert sur un partenariat européen diversifié.

**Les années sous revue restent donc caractérisées, comme les précédentes, par le foisonnement de projets à réaliser et d'actions à mener.**

Comme il l'a été souligné ci-avant, les uns et les autres sont cependant toujours bien rassemblés autour de deux cibles, inchangées dans leur fondement depuis qu'est née l'ambition de la transformation de quelques banques progressivement créées en un ensemble cohérent d'entités, participant en commun à l'émergence d'un groupe bancaire aussi vaste que possible :

- celle de l'intégration renforcée d'abord, source d'une meilleure cohésion du Groupe, d'une unicité de son image, d'une forte solidarité de ses équipes, qui sont elles-mêmes les ingrédients indispensables de la solidité maximale de l'ensemble ainsi en construction ;
- celle d'une croissance soutenue ensuite, interne comme externe, seule capable d'apporter une réponse adéquate aux pressions de la concurrence et aux exigences toujours plus vives de la clientèle.

A ces deux niveaux, la période 2004/2006 devrait constituer pour le Groupe une étape essentielle, en raison de l'importance des investissements qui la jalonnent, et contribuer de façon décisive à confirmer à la fois l'originalité, la pérennité et l'audience du Groupe BANK OF AFRICA et de chacune de ses entités.

## Le mot du Président



Une forte croissance interne, de nouveaux pas vers l'intégration et une poursuite de la diversification avaient principalement caractérisé le Groupe AFRICAN FINANCIAL HOLDING/BANK OF AFRICA (AFH/BOA) pendant l'année 2002.

L'exercice 2003 aura pour sa part été dominé par une nouvelle hausse de nos indicateurs, la progression de quelques chantiers majeurs pour le Réseau et l'avancement de projets essentiels d'expansion géographique.

En matière d'activités et de résultats, les comptes consolidés du Groupe AFH/BOA mettent en évidence l'évolution positive de la plupart des indicateurs clés de celui-ci en 2003 : + 21,2 % pour le total du bilan qui dépasse pour la première fois, avec 1,15 milliard d'Euros, le seuil symbolique du milliard d'Euros ; + 19,5% pour l'encours des dépôts de la clientèle ; + 33,1 % pour le volume des crédits directs ; + 24,5% pour le résultat net final qui s'établit à environ 13,5 millions d'Euros. Cette hausse généralisée revêt deux principales spécificités :

- elle est entièrement le fruit d'une croissance interne des entités existantes. L'expansion des réseaux a en effet été limitée en 2003 à l'ouverture au public à Cotonou, en juin dernier, du Crédit Africain, société de crédit à la consommation dont la BANK OF AFRICA - BENIN est l'actionnaire majoritaire ;
- la contribution des différentes unités du Groupe à ce résultat global a été mieux répartie : tous les établissements sans exception ont en effet été bénéficiaires en 2003 et la baisse du bénéfice de la BANK OF AFRICA - BENIN a été en partie compensée par la progression significative des résultats de plusieurs banques, malgré un environnement encore marqué par de nombreuses difficultés.

L'exercice écoulé a également vu l'avancée notable de plusieurs chantiers, décisifs à la fois pour le renforcement de l'intégration du Groupe et pour l'offre par celui-ci de produits nouveaux. On retiendra particulièrement en ce domaine :

- l'accélération de la réalisation du Plan Monétique, avec le déploiement de la carte privative de paiement SESAME sur l'ensemble du Réseau et l'achèvement des négociations avec VISA pour la connexion du Groupe AFH/BOA à ce réseau international de carte de crédit ;

- la poursuite de la mise en oeuvre des autres composantes du Schéma Directeur Informatique (SDI) 2003-2005 adopté par le Groupe fin 2002 ;
- le lancement effectif à compter de fin 2003 du Plan de Développement des Ressources Humaines (PDRH) pour l'ensemble des entités ;
- l'adoption par toutes les BANK OF AFRICA fin 2003 d'un nouveau Plan Triennal de Développement (PTD) pour la période 2004-2006.

Enfin, les plus importantes caractéristiques de l'exercice sous revue auront sans doute été les progrès enregistrés pour trois projets d'implantation, encore en finalisation ou en négociation, mais qui devraient donner au Groupe une nouvelle dimension s'ils sont effectivement concrétisés :

- celui de la Banque de l'Habitat du Bénin (BHB), qui nous amènera un nouveau champ de compétence ;
- celui de la création de la BANK OF AFRICA - KENYA, qui introduira le Groupe en Afrique anglophone ;
- celui de l'ouverture d'un partenariat avec la Belgolaise, qui devrait à la fois accélérer notre développement en Afrique anglophone, renforcer notre présence dans deux parties du continent -Afrique de l'Ouest et Afrique de l'Est - Océan Indien-, et élargir notre partenariat stratégique avec un second groupe bancaire européen.

L'année 2003 peut donc être considérée comme une année riche de deux solides espoirs, celui d'une nouvelle consolidation de notre situation financière ; celui de nouvelles voies importantes d'extension. Elle trace en même temps le chemin qui devra impérativement être suivi en 2004 : concrétiser les substantielles promesses d'ouverture de nouvelles entités du réseau tout en renforçant l'intégration et la solidité du Groupe ainsi étendu, pour assurer à ces développements majeurs une parfaite pérennité.

Nous savons l'ambition de ce programme, mais nous savons aussi qu'elle répond à celle de toutes les équipes du Groupe et de l'ensemble des actionnaires de AFH et des différentes entités. Nous espérons donc pouvoir à nouveau compter sur l'engagement intense de chacune et de chacun d'eux à la réalisation de tous les programmes d'actions qui seront à mener en ce sens, à l'image de ce qui a été observé en 2003 et dont je tiens à remercier vivement tous les acteurs du Groupe BANK OF AFRICA.

**Paul DERREUMAUX**

Président

## **Rapport du Conseil d'Administration**

à l'Assemblée Générale Statutaire du 29 juillet 2004

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous avons l'honneur de vous rendre compte de l'activité de votre société au cours de l'exercice écoulé et de soumettre à votre approbation les comptes annuels au 31 décembre 2003.

En date du 28 mars 2003 le capital social de votre société a été augmenté d'un montant de 3 875 000 Euros (trois millions huit cent soixante quinze mille Euros) afin de le porter de son montant de 11 625 000 Euros (onze millions six cent vingt cinq mille Euros) à 15 500 000 Euros (quinze millions cinq cent mille Euros).

### **Au cours de l'exercice 2003 nous avons acquis :**

- 13 005 nouvelles actions de la société AFRICAN FINANCIAL HOLDING - OCÉAN INDIEN SA si bien que notre participation s'élevait au 31 décembre 2003 à 1 530 000,00 Euros, ce qui représente 15 300 actions de cette société.
- 3 500 nouvelles actions de la société AFH-SERVICES LTD si bien que notre participation s'élevait au 31 décembre 2003 à 12 549,32 Euros, ce qui représente 8 500 actions de cette société.
- 1 210 nouvelles actions de la société BOA-MALI si bien que notre participation s'élevait au 31 décembre 2003 à 1 966 742,67 Euros, ce qui représente 255 868 actions de cette société.
- 10 000 nouvelles actions de la société BOA-BENIN si bien que notre participation s'élevait au 31 décembre 2003 à 5 371 714,53 Euros, ce qui représente 215 671 actions de cette société.

### **Nous avons cédé :**

- 100 actions de la société BOA-NIGER si bien que notre participation est réduite au 31 décembre 2003 à 806 131,41 Euros, ce qui représente 63 851 actions de cette société.
- 3 600 actions de la société AGORA HOLDING si bien que notre participation est réduite au 31 décembre 2003 à 57 930,63 Euros, ce qui représente 3 800 actions de cette société.

Nous avons également acquis de nouvelles participations dans les sociétés suivantes : 30 000 actions de la société BANQUE DE L'HABITAT - BÉNIN. Cette participation est évaluée au 31 décembre 2003 à 457 347,05 Euros.

Les participations dans les sociétés suivantes n'ont pas été modifiées au cours de l'année 2003 :

	<b>Actions</b>
ACTIBOURSE	3 900
BOA-BURKINA FASO	59 600
BOA-CÔTE D'IVOIRE	133 396
BOA-SENEGAL	88 985
Colina Africa vie	5 600
Colina Africa vie-Bénin	15 494
ÉQUIPBAIL-BÉNIN	6 000
EQUIPBAIL-MADAGASCAR	170
ÉQUIPBAIL-MALI	18 046
Holdefi	20 000
SCI OLYMPE	3 000

Au 31 décembre 2003, la valeur comptable totale de nos immobilisations financières s'élevait à 16 424 079,44 Euros et celle de nos immobilisations incorporelles à 3 359,36 Euros.

Par ailleurs, le montant des créances s'élevait à 2 616 744,00 Euros, celui des valeurs mobilières à 3 282 778,95 Euros.

Nos avoirs en banque s'élevaient à 1 359 090,97 Euros.

Nous avons enregistré comme revenus, des produits de l'actif immobilisé pour un montant global de 1 755 952,38 Euros.

Nous avons également enregistré des produits provenant de l'actif circulant à concurrence de 80 294,05 Euros ainsi que des produits exceptionnels pour un montant de 378 923,50 Euros.

Par ailleurs nos frais généraux se sont élevés à 332 371,65 Euros. Nous avons effectué des corrections de valeur sur éléments d'actif à concurrence de 108 177,45 Euros et nous avons enregistré des intérêts et charges assimilées pour un montant de 168 321,99 Euros.

De ces chiffres se dégage un bénéfice au 31 décembre 2003 de 1 606 298,84 Euros. Compte tenu du report favorable de l'exercice précédent, à savoir 693 797,88 Euros, le bénéfice total au 31 décembre 2003 s'élève à 2 300 096,72 Euros.

Nous vous proposons la répartition suivante :

Réserve légale 5% :	EUR 80 500,00
Dividendes (10% du capital social) :	EUR 1 550 000,00
Report à nouveau :	EUR 669 596,72

Pour ce qui est de l'exercice dans lequel nous nous trouvons actuellement engagés, les opérations de la société nous amènent à prévoir une évolution analogue à celle de l'exercice précédent.

Par vote spécial, nous vous prions de bien vouloir donner décharge aux Administrateurs pour l'exercice de leur mandat jusqu'au 31 décembre 2003.

Nous vous prions également de bien vouloir donner décharge au Commissaire aux Comptes et Réviseur pour l'exercice de son mandat se rapportant au bilan clôturé au 31 décembre 2003.

Le 17 juin 2004.

Le Conseil d'Administration

Paul DERREUMAUX

Administrateur Délégué

Mossadeck BALLY

Administrateur

FINANCIÈRE NÉERLANDAISE POUR LE DÉVELOPPEMENT

Administrateur

PROPARCO

Administrateur

Mamadou AMADOU AW

Administrateur

Francis SUEUR

Administrateur

## *Rapport du réviseur d'entreprises*

Conformément au mandat donné par l'Assemblée Générale des actionnaires, nous avons contrôlé les comptes annuels ci-joints de la S.A. AFRICAN FINANCIAL HOLDING pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2003 et avons pris connaissance du rapport de gestion y relatif. Les comptes annuels et le rapport de gestion relèvent de la responsabilité du Conseil d'Administration.

Notre responsabilité est, sur base de nos travaux de révision, d'exprimer une opinion sur ces comptes annuels et de vérifier la concordance du rapport de gestion avec ceux-ci.

Nous avons effectué nos travaux de révision selon les normes internationales de révision. Ces normes requièrent que nos travaux de révision soient planifiés et exécutés de façon à obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Une mission de révision consiste à examiner, sur base de sondages, les éléments probants justifiant les montants et informations contenus dans les comptes annuels. Elle consiste également à apprécier les principes et méthodes comptables suivis et les estimations significatives faites par le Conseil d'Administration pour l'arrêté des comptes annuels, ainsi qu'à effectuer une revue de leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos travaux de révision forment une base raisonnable à l'expression de notre opinion.

À notre avis, les comptes annuels ci-joints donnent, en conformité avec les prescriptions légales et réglementaires en vigueur au Luxembourg, une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de la S.A. AFRICAN FINANCIAL HOLDING au 31 décembre 2003 ainsi que des résultats de l'exercice se terminant à cette date.

Le rapport de gestion est en concordance avec les comptes annuels.

### **Carlo REDING**

Partner

Tom PFEIFFER

Manager

PKF LUXEMBOURG S.A.

Réviseur d'entreprises

Luxembourg, le 18 juin 2004.

## Bilan et Compte de pertes et profits

### Bilan (En Euros)

Actif	Exercice 2003	Exercice 2004
Actif immobilisé	14 126 244,32	16 427 438,80
• Immobilisations incorporelles	21 881,31	3 359,36
• Immobilisations financières	14 104 363,01	16 424 079,44
Actif circulant	7 214 289,98	7 258 613,92
• Créances	4 028 681,03	2 616 744,00
• Valeurs mobilières	2 806 060,36	3 282 778,95
• Avoirs en banque, avoirs en comptes chèques postaux, chèques et encaisses	379 548,59	1 359 090,97
<b>Total de l'actif</b>	<b>21 340 534,30</b>	<b>23 686 052,72</b>

Passif	Exercice 2003	Exercice 2004
Capitaux propres	12 400 092,96	16 777 137,51
• Capital souscrit	11 625 000,00	15 500 000,00
• Primes d'émission	157 540,81	157 540,81
• Réserves	335 798,82	425 798,82
· Dont réserve légale	335 798,82	425 798,82
• Résultats reportés	281 753,33	693 797,88
Provisions pour risques et charges	192 175,71	192 175,71
Dettes	6 967 471,08	5 110 440,66
• Autres dettes	6 967 471,08	5 110 440,66
Bénéfice de l'exercice	1 780 794,55	1 606 298,84
<b>Total du passif</b>	<b>21 340 534,30</b>	<b>23 686 052,72</b>

## Compte de pertes et profits (en euros)

Charges	Exercice 2003	Exercice 2004
Corrections de valeurs sur éléments d'actif	19 299,14	108 177,45
Intérêts et charges assimilées	1 662,44	168 321,99
Autres charges	442 997,51	332 371,65
Bénéfice de l'exercice	1 780 794,55	1 606 298,84
<b>Total des charges</b>	<b>2 244 753,64</b>	<b>2 215 169,93</b>

Produits	Exercice 2003	Exercice 2004
Produit de l'actif immobilisé	1 620 833,58	1 755 952,38
Produit provenant de l'actif circulant	606 451,58	80 294,05
Produits exceptionnels	17 468,48	378 923,50
<b>Total des produits</b>	<b>2 244 753,64</b>	<b>2 215 169,93</b>

## ***Lettre d'opinion***

Nous avons examiné les comptes annuels consolidés du Groupe AFRICAN FINANCIAL HOLDING / BANK OF AFRICA (AFH/BOA) pour l'exercice clos le 31 décembre 2003.

Notre examen a été effectué selon les normes d'audit généralement admises ; ces normes requièrent la mise en oeuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels consolidés ne comportent pas d'anomalie significative. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces 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.

Nous certifions que les comptes annuels consolidés annexés au présent rapport, donnent, conformément aux principes comptables généralement admis, une image fidèle de la situation financière consolidée du Groupe AFH/BOA au 31 décembre 2003 et de ses résultats consolidés pour l'exercice clos à cette date.

Cotonou, le 15 juin 2003

MAZARS ET GUÉRARD

ARMAND FANDOHAN

Associé

## Commentaires

### Principes comptables et méthodes d'évaluation

### Événements significatifs de l'exercice 2003

#### **Augmentations de capital social**

Les opérations d'augmentation de capital réalisées au cours de l'exercice 2003 concernent la société mère AFH SA et la filiale AFH-OCÉAN INDIEN :

- AFH SA a procédé à l'augmentation de son capital social de 3 875 000 Euros (2 541 833 375 F CFA) pour le porter de 11 625 500 Euros (7 625 500 125 F CFA) à 15 500 000 Euros (10 167 333 500 F CFA). À cette occasion, 25 000 actions de 155 Euros (101 673 F CFA) chacune ont été émises et totalement libérées en numéraire ;
- Le capital initial de AFH-OCÉAN INDIEN d'un montant de 300 000 Euros (196 787 100 F CFA) a été porté à 2 000 000 Euros (1 311 914 000 F CFA) par l'émission de 97 000 actions de 100 Euros (65 596 F CFA) chacune libérées par compensation de créances détenues par les anciens actionnaires.

#### **Évolution du périmètre de consolidation**

Les principales variations du périmètre de consolidation sont les suivantes :

- La participation du Groupe dans AFH-SERVICES est passée de 50 % au 31 décembre 2002 à 85 % au 31 décembre 2003 suite au rachat de 3 500 actions complémentaires par AFH SA ;
- La société mère AFH SA a acquis au cours de l'exercice, 12 503 actions de la filiale BOA-BENIN. Le Groupe renforce ainsi sa position dans cette Banque avec un pourcentage d'intérêt qui passe de 35,70 % à 37,80 % d'un exercice à l'autre ;
- Les actions de la BOA-NIGER ont été introduites à la Bourse Régionale de Valeurs Mobilières (BRVM) en décembre 2003. Hormis ce fait significatif, diverses transactions ont été effectuées sur les actions de cette filiale au cours de l'exercice 2003, contribuant à faire passer la participation du Groupe de 49,60 % au 31 décembre 2002 à 45,91 % au 31 décembre 2003 :
  - La BOA-BENIN a acquis 4 500 actions précédemment détenues par PROPARGO ;
  - 17 970 titres ont été cédés dans le cadre de l'Offre Publique de Vente (OPV) réalisée à l'occasion de la cotation des actions à la BRVM ;
  - Cession de 1 530 actions à des particuliers.

- La BOA-BENIN a acquis 4 513 actions de la BOA-CÔTE D'IVOIRE précédemment détenues par Cauris Investissement, portant la part du Groupe dans la filiale ivoirienne de 69,87 % à 70,91 % ;
- Les actions AGORA détenues en portage par AFH SA ont été cédées, occasionnant la baisse de 46,46 points des intérêts du Groupe dans cette Holding.

## *Principes de consolidation*

Les comptes consolidés sont établis selon les normes actuellement en vigueur au plan international et présentés sous la forme requise pour les banques et établissements financiers.

Ils regroupent, par intégration globale, les comptes de toutes les filiales dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif, soit par la détention directe ou indirecte de la majorité des droits de vote, soit par la désignation de la majorité des membres des organes d'administration ou de direction (contrôle effectif). L'intégration globale permet de prendre en compte, après élimination des opérations et résultats internes, l'ensemble des actifs, passifs et éléments du compte de résultat des sociétés concernées, la part des résultats et des capitaux propres revenant aux sociétés du Groupe (" Part du Groupe ") étant distinguée de celle relative aux intérêts des autres actionnaires (" intérêts minoritaires ").

Les sociétés associées dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement une influence notable, sont mises en équivalence. Hormis les holdings, les filiales dont la nature de l'activité et les règles d'établissement des comptes sociaux diffèrent de celles des banques et établissements financiers, sont également mises en équivalence.

La mise en équivalence consiste à substituer à la valeur comptable des titres possédés le montant de la part qu'ils représentent dans les capitaux propres de la société associée, y compris les résultats de l'exercice.

Au 31 décembre 2003, aucune société du Groupe n'a été consolidée par intégration proportionnelle.

La liste des sociétés appartenant au périmètre de consolidation au 31 décembre 2003, figure à la note 2. La méthode de consolidation appliquée à chaque filiale y est précisée.

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

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

L'écart de première consolidation constaté à l'occasion d'une prise de participation, est la différence entre le prix d'acquisition et la quote-part de capitaux propres retraités de la société à la date de l'acquisition. Conformément aux recommandations des organismes

internationaux, cette différence est généralement affectée aux postes appropriés du bilan consolidé, et la partie résiduelle non affectée est portée à la rubrique " Écart d'acquisition " à l'actif du bilan consolidé lorsque l'écart est positif.

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

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

Les écarts d'acquisition négatifs font l'objet d'un reclassement en provisions pour risques et charges du bilan consolidé et sont repris en résultat suivant des modalités comparables à celles décrites ci-dessus.

## **Principe d'arrêté des comptes**

Les sociétés sont consolidées sur la base des comptes arrêtés au 31 décembre 2003. Ces comptes sont retraités, le cas échéant, en harmonisation avec les principes comptables du Groupe.

## **Conversion des devises**

Les sociétés AFH SA, AFH-SERVICES Ltd et AFH-OCÉAN INDIEN tiennent leur comptabilité en Euro.

La comptabilité des sociétés du périmètre de consolidation est tenue en Franc CFA ou en Franc Malgache.

Le bilan consolidé, le compte de résultat consolidé et les éléments chiffrés indiqués dans les commentaires sur les comptes sont exprimés Euro.

La méthode de conversion retenue est celle du taux historique.

## **Fonds pour Risques Bancaires Généraux (FRBG)**

Conformément à la méthode d'évaluation définie par la Direction des Participations du Groupe, la provision pour risques bancaires généraux est calculée dans chaque banque, par l'application d'un taux à la totalité des engagements nets par trésorerie et par signature de la clientèle en dehors des cautions. Les engagements sur les entreprises des secteurs public et para-public et ceux couverts par un nantissement de dépôt à terme ou par une garantie bancaire à première demande sont exclus de la base de calcul.

Un taux évolutif est appliqué dans les banques qui calculent cette provision avec un objectif de 7 %.

Les provisions constituées dans les comptes sociaux de BOA-BENIN, de BOA-BURKINA FASO, de BOA-CÔTE D'IVOIRE, de BOA-NIGER, de BOA-MALI et de BOAMADAGASCAR ont un caractère de réserve. Elles ont été reprises en réserves de consolidation.

## **Opérations de crédit-bail**

Les opérations de crédit-bail, de location avec option d'achat et de location-vente sont portées au bilan pour leurs encours financiers en substitution des encours déterminés d'après la comptabilité sociale. La réserve latente est inscrite parmi les réserves consolidées pour un montant net des impôts différés. La provision pour réserve latente négative constatée dans les comptes sociaux est éliminée en consolidation en tenant compte de son impact fiscal le cas échéant.

## **Immobilisations incorporelles**

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

## **Immobilisations corporelles**

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

## **Titres de participation**

Le poste " Immobilisations financières " comprend les titres des sociétés mises en équivalence d'une part et les titres de participation des sociétés non consolidées d'autre part.

Le poste " Immobilisations financières non consolidées " correspond au coût d'achat des titres des sociétés non consolidées, sous déduction des provisions pour dépréciation pratiquées. Les dividendes reçus des sociétés non consolidées sont comptabilisés en produits dans l'année de leur encaissement.

## **Impôts différés**

Des impôts différés sont constatés sur les différences temporaires entre la base imposable et le résultat comptable. Celles-ci comprennent notamment l'élimination des écritures constatées dans les comptes individuels en application des options fiscales.

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

## **Engagements de retraite**

Les engagements correspondant aux droits acquis par le personnel en matière de retraite sont déterminés en fonction de la législation du pays d'implantation. Les provisions déterminées ne font pas l'objet d'actualisation. Elles ont été calculées par les filiales BOA-MADAGASCAR, BOA-MALI, BOA-NIGER et BOA-SENEGAL.

## ***Comparabilité d'un exercice à l'autre***

Les comptes consolidés du Groupe AFH/BOA au 31 décembre 2003 ont été réalisés selon la méthode applicable à chaque filiale, non seulement en fonction du pourcentage de contrôle du Groupe mais aussi en fonction des critères de " contrôle effectif ".

## **Comptes consolidés, Périmètre de consolidation au 31 décembre 2003**

Le périmètre relatif aux comptes consolidés du Groupe AFH/BOA est le suivant :

### **Société mère :**

- AFRICAN FINANCIAL HOLDING (AFH SA),

### **Holdings intégrées :**

- AFH-Services LTD
- AFH-Océan Indien
- AGORA

### **Banques et établissements financiers intégrés :**

- BOA-BENIN
- BOA-BURKINA FASO
- BOA-CÔTE D'IVOIRE
- BOA-MADAGASCAR
- BOA-MALI
- BOA-NIGER
- BOA-SENEGAL
- ÉQUIPBAIL-BÉNIN
- EQUIPBAIL-MADAGASCAR
- ÉQUIPBAIL-MALI

### **Sociétés mises en équivalence :**

- ACTIBOURSE
- AISSA SARL
- SCI OLYMPE
- Colina Africa vie-Bénin
- Colina Africa vie-Côte d'Ivoire

## Pourcentages de contrôle et d'intérêts, méthodes de consolidation

Sociétés	Exercice 2003			Exercice 2002		
	% Intérêt	% Contrôle	Méthode de Consolidation	% Intérêt	% Contrôle	Méthode de Consolidation
AFH	100,00	100,00	MÈRE	100,00	100,00	MÈRE
AFH-Océan Indien	87,37	100,00	IG	86,94	100,00	IG
AFH-Services LTD	85,00	85,00	IG	50,00	50,00	IG
AGORA	27,03	52,60	IG	73,49	95 %	IG
BOA-BENIN	37,80	38,75	IG	35,70	35,66	IG
BOA-BURKINA FASO	45,29	52,69	IG	45,37	52,69	IG
BOA-COTE D'IVOIRE	70,91	77,85	IG	69,87	75,60	IG
BOA-MADAGASCAR	30,66	35,09	IG	30,51	35,09	IG
BOA-MALI	46,38	48,37	IG	46,07	48,13	IG
BOA-NIGER	45,91	51,40	IG	49,60	62,14	IG
BOA-SENEGAL	67,13	76,66	IG	67,01	74,32	IG
EQUIPBAIL-BENIN	44,76	93,73	IG	43,10	93,73	IG
EQUIPBAIL-MADAGASCAR	56,79	64,99	IG	56,51	64,93	IG
EQUIPBAIL-MALI	67,89	80,15	IG	67,48	80,15	IG
ACTIBOURSE	49,32	88,00	MEE	49,19	88,00	MEE
AISSA SARL	49,98	100,00	MEE	50,13	100,00	MEE
SCI OLYMPE	58,58	100,00	MEE	57,99	100,00	MEE
Colina Africa vie-Bénin	35,84	43,2	MEE8	35,57	43,82	MEE
Colina Africa vie-Côte d'Ivoire	40,44	45,00	MEE	40,28	40,00	MEE

MÈRE: maison mère

IG: méthode de l'Intégration Globale

MEE: méthode de la Mise En Équivalence

Les filiales BOA-BENIN, BOA-MADAGASCAR, BOA-MALI et ATTICA ont été consolidées par intégration globale en raison du contrôle effectif exercé par le Groupe AFH/BOA.

## Bilan

### Comptes consolidés du Groupe AFH/BOA (en EUR)

#### Actif

Actif	Exercice 2002	Exercice 2003
Caisse	28 402 328	42 110 948
Créances interbancaires	340 462 562	374 679 686
• A vue	187 660 112	182 872 290
· Banque centrale	141 761 172	107 588 217
· Trésor public, CCP	2 902 529	1 198 498
· Autres établissements de crédit	42 996 410	74 085 575
• A terme	152 802 451	191 807 396
Créances sur la clientèle	401 398 934	534 398 998
• Portefeuille d'effets commerciaux	30 463 665	40 597 654
· Crédits de campagne		
· Crédits ordinaires	30 463 665	40 597 654
• Comptes ordinaires débiteurs	121 752 831	150 255 635
• Autres concours à la clientèle	248 177 951	343 545 709
· Crédits de campagne	35 236 501	52 185 204
· Crédits ordinaires	212 941 450	291 360 505
• Affacturage	1 004 487	
Crédit-bail et opération assimilées	5 097 591	6 600 066
Titres de placement	57 956 738	61 992 813
Immobilisations financières	12 158 493	13 206 767
Immobilisations financières mises en équivalence	2 060 199	2 266 653
Immobilisations incorporelles	2 161 906	2 175 091
Immobilisations corporelles	29 132 327	31 821 743
Actionnaires et associés		
Autres actifs	52 919 687	56 450 298
Comptes d'ordre et divers	20 205 996	27 590 681
Ecart d'acquisition	108 113	163 575
<b>Total de l'actif</b>	<b>952 064 875</b>	<b>1 153 457 319</b>

Hors Bilan	Exercice 2002	Exercice 2003
Engagements donnés		
• Engagements de financement	48 466 701	62 662 891
· En faveur d'établissements de crédit	2 597 324	
· En faveur de la clientèle	45 869 377	62 662 891
• Engagements de garantie	182 981 948	192 996 177
· D'ordre d'établissements de crédit	35 804 205	55 729 730
· D'ordre de la clientèle	147 177 743	137 266 447
• Engagements sur titres		

## Passif

Passif	Exercice 2002	Exercice 2003
Dettes interbancaires	35 589 322	47 780 630
• A vue	18 992 500	30 697 713
· Trésor public, CCP	296 222	315 006
· Autres établissements de crédit	18 696 278	30 382 706
• A terme	16 596 822	17 082 917
Dettes à l'égard de la clientèle	794 648 320	949 187 012
• Comptes d'épargne à vue	74 558 735	101 635 098
• Comptes d'épargne à terme	791 622	2 011 927
• Bons de caisse	15 798 752	21 600 521
• Autres dettes à vue	505 088 348	582 006 610
• Autres dettes à terme	198 410 864	241 932 855
Dettes représentées par un titre	7 744 279	4 638 719
Autres passifs	24 152 701	30 020 309
Comptes d'ordre et divers	20 401 556	26 976 987
Ecart d'acquisition	3 272 110	2 954 732
Provisions pour risques et charges	942 896	7 199 140
Provisions réglementées		
Prêts subordonnés	2 936 168	7 832 254
Fonds pour risques bancaires généraux		
Capital	11 625 000	15 500 000
Primes liées au capital		
Réserves consolidés	39 882 730	47 835 084
• Part du groupe	7 821 352	11 278 029
• Part des minoritaires	32 061 378	36 557 056
Report à nouveau (+/-)		
Résultat de l'exercice	10 869 792	13 532 454
• Part du groupe	4 466 137	5 156 181
• Part des minoritaires	6 403 655	8 376 273
<b>Total du passif</b>	<b>952 064 875</b>	<b>1 153 457 319</b>

Hors bilan	Exercice 2002	Exercice 2003
Engagements reçus		
• Engagements de financement		
· Reçus d'établissements de crédit		
• Engagements de garantie	275 080 735	333 017 751
· Reçus d'établissements de crédit	37 410 458	21 338 878
· Reçus de la clientèle	237 670 277	311 678 873
• Engagements sur titres	85 001 024	141 688 920