



Les Rapports d'activité 2002 du Groupe BANK OF AFRICA sont illustrés, d'une part, de photographies montrant la vie des agences et succursales BANK OF AFRICA et, d'autre part, de sujets mettant en avant la créativité du continent africain. Dans de nombreux univers, tels ceux de la recherche scientifique, de l'agronomie, des nouveaux circuits économiques, de la santé, des nouvelles technologies, et bien sûr, de la création artistique et culturelle, l'Afrique innove.

### **Les Jeux de la Francophonie à Niamey.**

Les spécificités des Jeux de la Francophonie réside dans le jumelage d'épreuves sportives et culturelles, renouant ainsi avec la tradition des jeux de l'Antiquité, rassemblant les hommes et réunissant l'exercice du corps et celui de l'esprit. Les investissements prévus pour la tenue de la Vè édition des Jeux de la Francophonie sont d'environ 6 milliards de F CFA, financés pour la moitié par l'Etat nigérien et, pour la seconde partie, par les pays du Nord bailleurs de fonds. La construction du village où seront hébergés les compétiteurs sera entièrement financée par des sociétés nigériennes. Deux comités, l'un international (CIJF) et l'autre national (CNJF), assurent le bon déroulement de la manifestation, en liaison avec les Fédérations Internationales sportives et l'Agence de la Francophonie, qui collabore à l'organisation du volet culturel.

© Photo : Jacques Legoff

## **Le Groupe BANK OF AFRICA**

- Près de 2000 personnes à votre service
- 9 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
- 120 sites d'exploitation et de production sur 8 pays
- Un chiffre d'affaires total de plus de 100 milliards de F CFA en 2004
- Plus de 500 000 comptes bancaires
- Près de 450 000 clients
- Plus de 50 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, la Société Financière Internationale (SFI - groupe Banque Mondiale), la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) ou la 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.

[haut de page](#)

## **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 entrèrent 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 soussecteur, 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 :

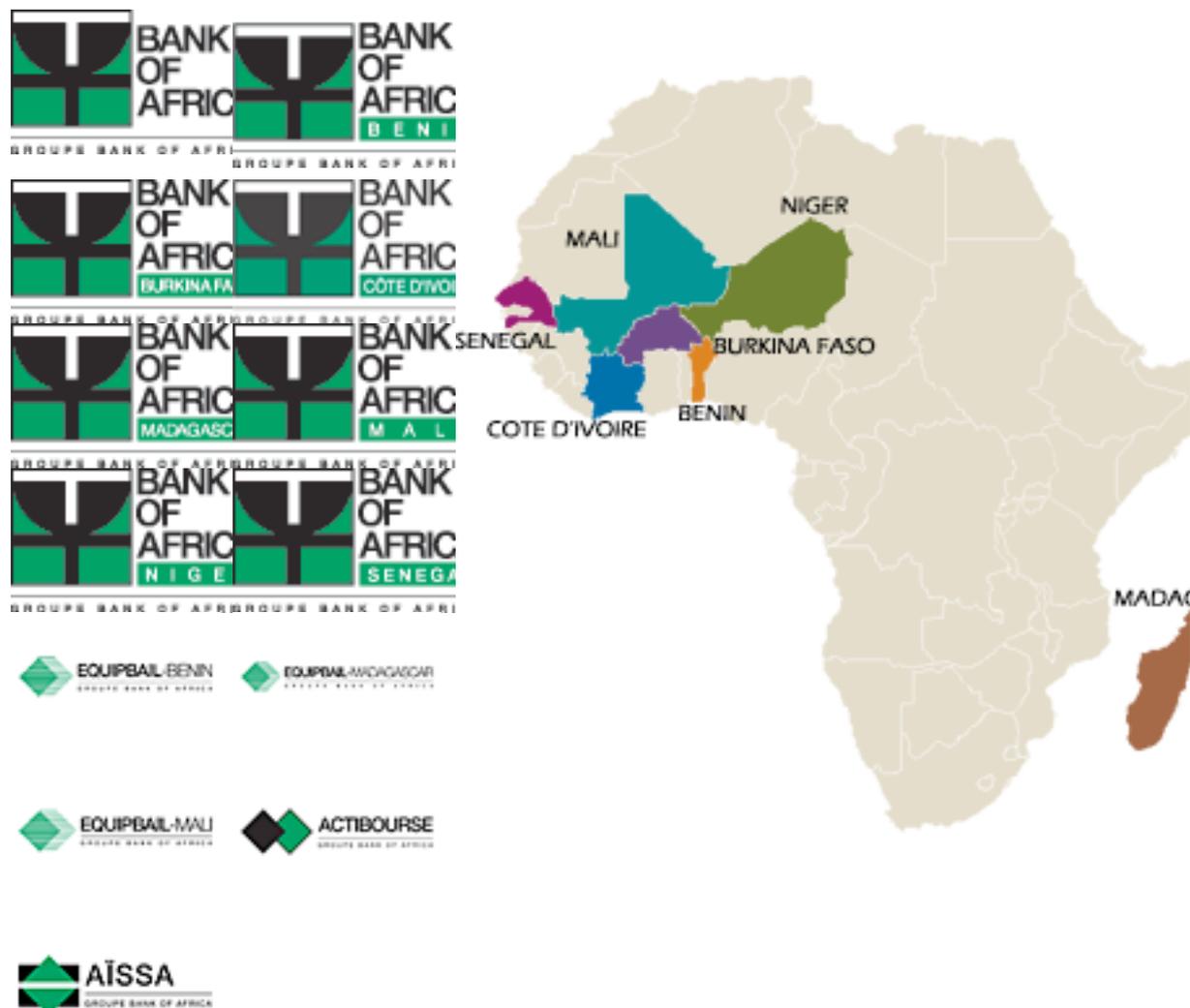
le renforcement de son total bilantiel qui a dépassé le seuil symbolique du milliard d'Euros - 729 milliards de F CFA fin 2004 de total de bilan consolidé, soit environ 1 112 millions d'Euros ;

- 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 2002



## ***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
- NATEXIS BANQUES POPULAIRES, représenté par M. Olivier de BODMAN
- M. Francis SUEUR

## Faits marquants

Au cours de l'année 2002

### Mars

- Rachat, en partenariat avec la compagnie d'assurance Colina, de la société d'assurance Groupama Vie en Côte d'Ivoire et au Bénin, devenue COLINA AFRICA VIE et COLINA AFRICA VIE – BENIN.

### Avril

- Organisation à Cotonou des Rencontres BANK OF AFRICA 2002 pour les cadres du réseau.

### Juin

- Augmentation de 250 millions de F CFA du capital de la BOA-BURKINA FASO, porté à 1500 millions de F CFA.
- Lancement de la carte de retrait SESAME et installation de 6 nouveaux Distributeurs Automatiques de Billets (DAB) à la BOA-BENIN.
- Création du fonds d'investissement AGORA, à capital majoritairement détenu par le Groupe BANK OF AFRICA.

### Août

- Augmentation de 900 millions de F CFA du capital de la BOA-COTE D'IVOIRE, porté à 2 000 millions de F CFA.

### Novembre

- Prise de participation de 10% dans la société de téléphone malienne IKATEL..

### Décembre

- Organisation à Dakar des Rencontres BANK OF AFRICA 2002 pour les Administrateurs du réseau.
- Augmentation de 500 millions de F CFA du capital de la BOA-MALI, porté à 2 500 millions de F CFA.
- Achèvement à Cotonou d'un deuxième immeuble destiné à divers de la BOA-BENIN.

## Chiffres clés

31/12/2002 — Millions de F CFA

## Groupe et Banques

	Groupe BANK OF AFRICA	BOA-BENIN	BOA-BURKINA FASO	BOA-COTE D'IVOIRE
Total du Bilan	<u>638 371</u>	<u>234 344</u>	<u>47 350</u>	<u>73 480</u>
Dépôts	<u>523 636</u>	<u>189 616</u>	<u>39 327</u>	<u>55 521</u>
Créances	<u>323 674</u>	<u>93 895</u>	<u>31 169</u>	<u>46 630</u>
Chiffres d'affaires	<u>52 357</u>	<u>15 645</u>	<u>4 392</u>	<u>7 648</u>
Résultat avant impôts	<u>6 447</u>	<u>4 118</u>	<u>792</u>	<u>25</u>

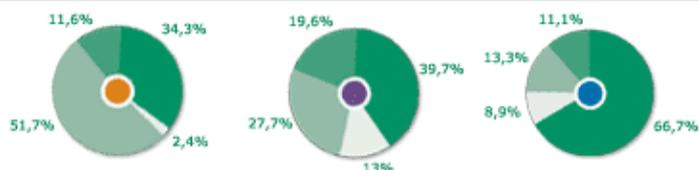
Actionnariat

AFH

Autres BOA

Nationaux et divers

Institutions Intl.



	BOA-MADAGASCAR	BOA-MALI	BOA-NIGER	BOA-SENEGAL
Total du Bilan	<u>159 877</u>	<u>81 237</u>	<u>28 454</u>	<u>13 913</u>
Dépôts	<u>137 365</u>	<u>69 996</u>	<u>22 463</u>	<u>9 347</u>
Créances	<u>93 656</u>	<u>42 131</u>	<u>11 028</u>	<u>5 165</u>
Chiffres d'affaires	<u>14 316</u>	<u>7 235</u>	<u>2 462</u>	<u>660</u>
Résultat avant impôts	<u>1 302</u>	<u>16</u>	<u>492</u>	<u>299</u>

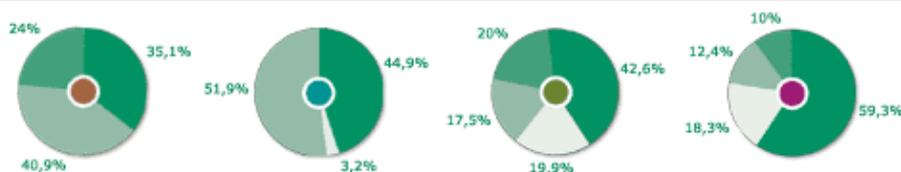
Actionnariat

AFH

Autres BOA

Nationaux et divers

Institutions Intl.



## Sociétés de crédit-bail et autres filiales

	EQUIPBAIL-BENIN	EQUIPBAIL-MALI	EQUIPBAIL-MADAGASCAR
Bilan	2 886	2 131	898,5
Volume d'opérations	1 762	678	902
Chiffres d'affaires	2 026	902	10
Résultat avant impôts	97	10	17,7

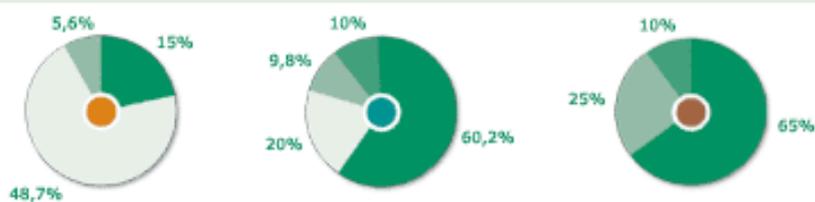
### Actionnariat

AFH

Autres BOA

Nationaux et divers

Institutions Intl.



### ACTIBOURSE

Bilan	991
Valeur du portefeuille géré	60 570
Chiffres d'affaires	373
Résultat avant impôts	156

### Actionnariat

AFH

Autres BOA

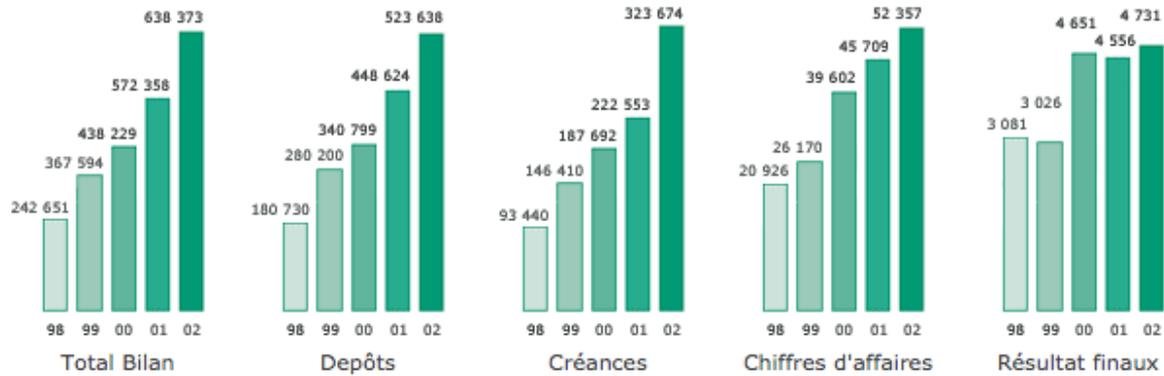
Nationaux et divers

Institutions Intl.

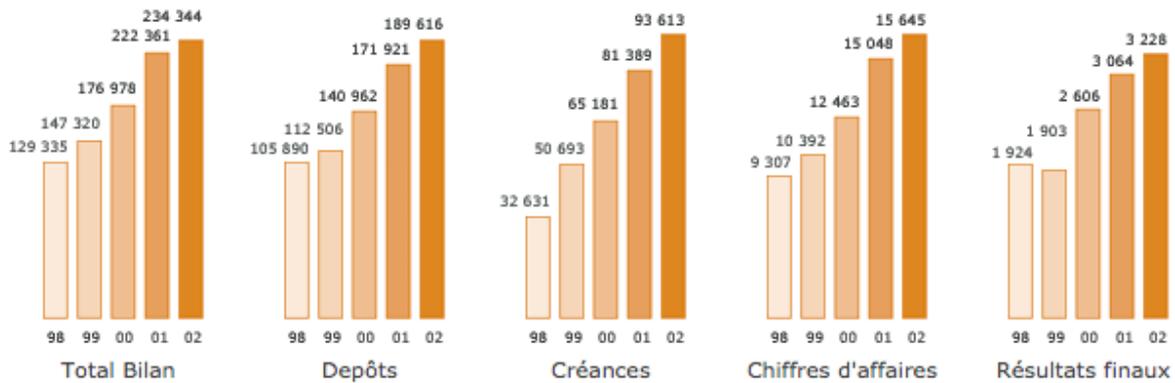
Actionnariat ACTIBOURSE

## Evolution des banques du groupe de 1998 à 2002

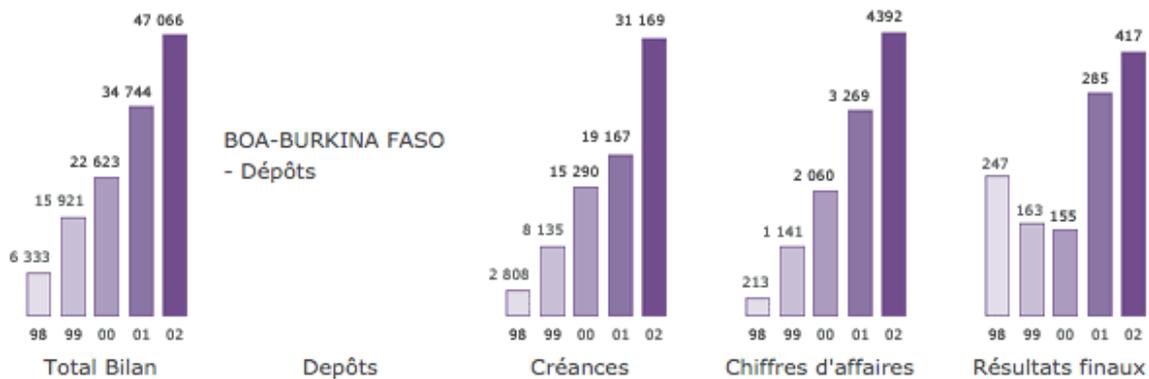
### Groupe BANK OF AFRICA



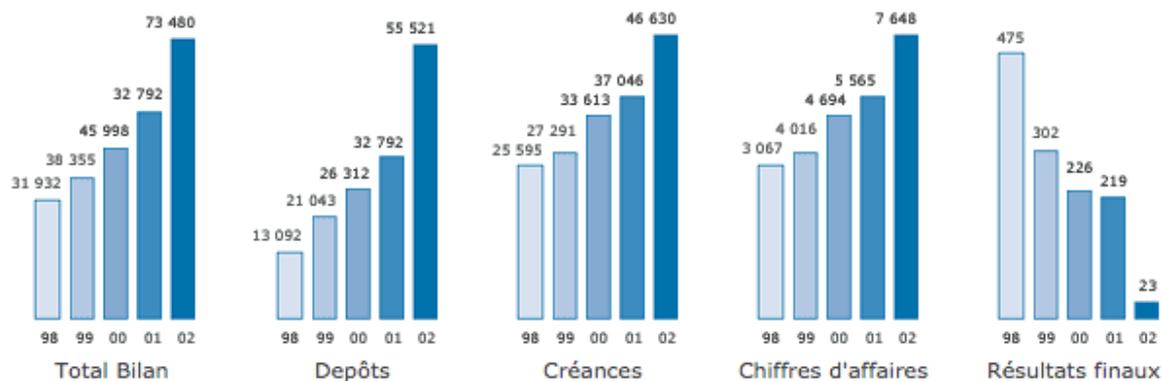
### BOA-BENIN



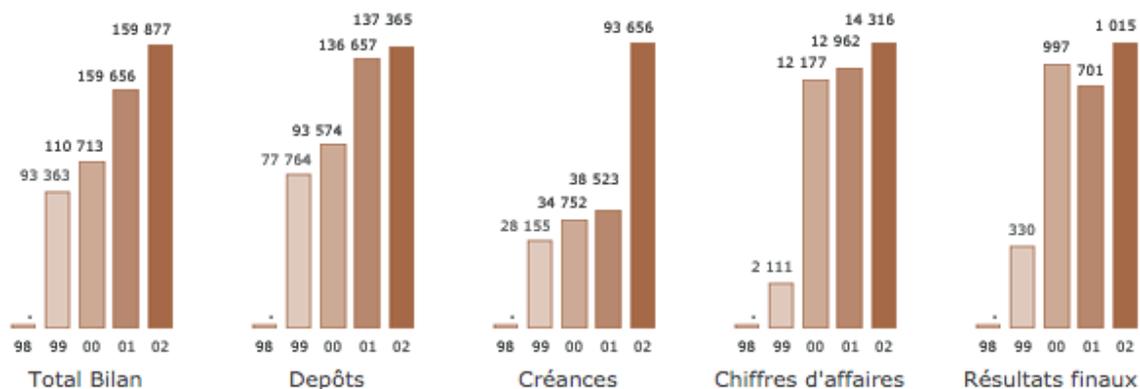
### BOA-BURKINA FASO



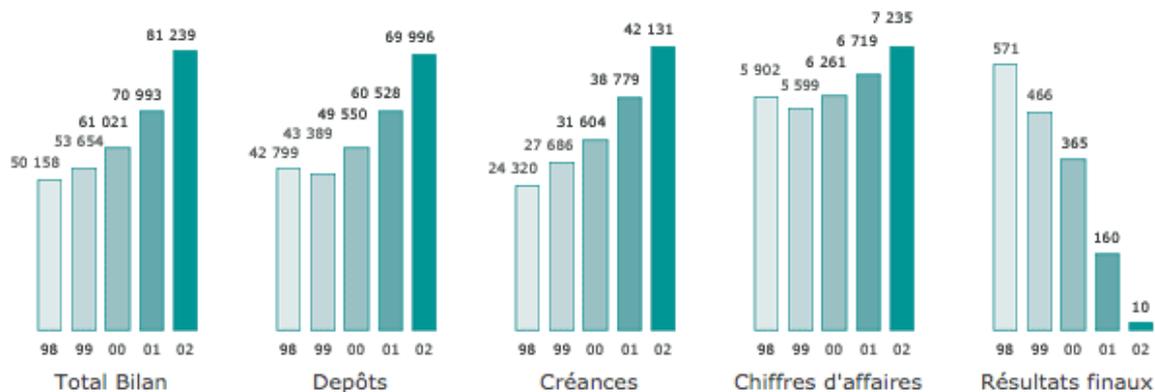
## BOA-COTE D'IVOIRE



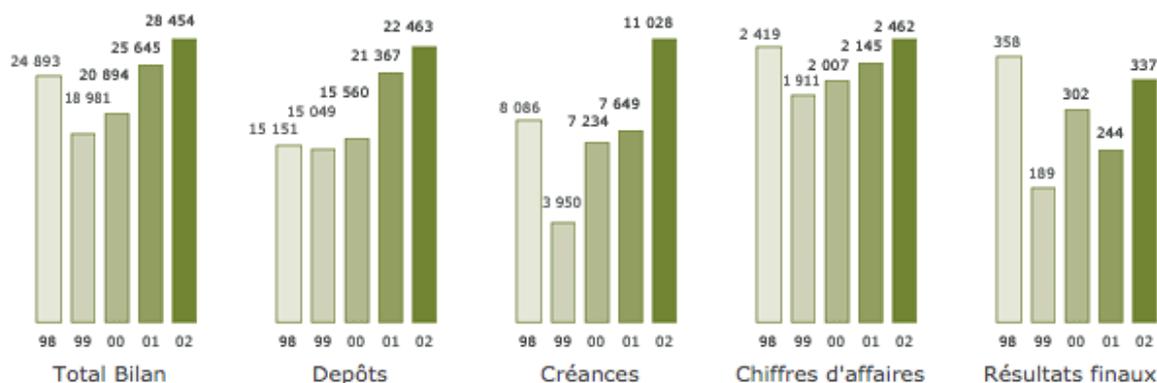
## BOA-MADAGASCAR



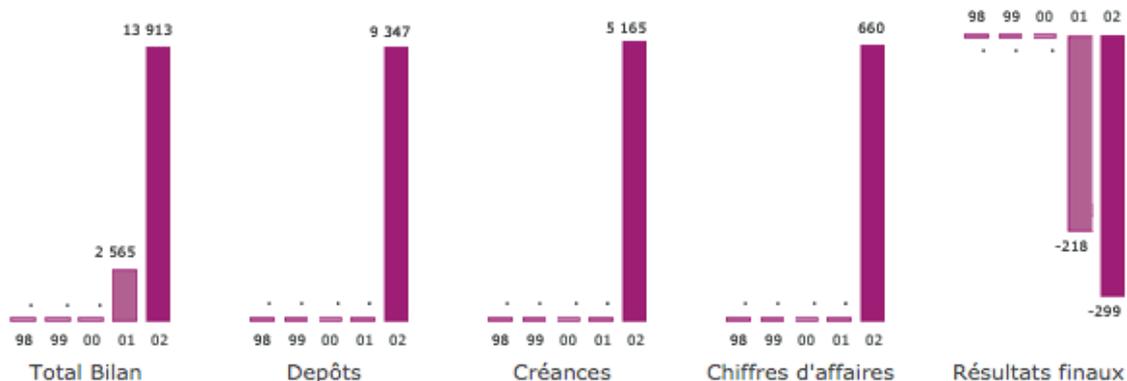
## BOA-MALI



## BOA-NIGER



## BOA-SENEGAL



## *Les axes d'actions pour 2003*

### *Continuité dans l'intégration*

### *Transition dans le développement*

La situation du Groupe BANK OF AFRICA à fin 2002 présente trois caractéristiques majeures :

- la poursuite d'une croissance soutenue ;
- d'importants progrès dans l'intégration du Groupe ;
- une diversification des activités vers des secteurs porteurs.

Après deux années de développement rapide, la croissance globale enregistré par le Groupe a encore été significative en 2002 et, comme en 2001, a été essentiellement obtenue par la progression des établissements bancaires existants.

L'évolution positive a concerné les indicateurs d'activité, mais s'est également étendue aux résultats d'exploitation, à la solidité financière et à la productivité du personnel, comme le montrent les quelques données ci-après des comptes consolidés du groupe à fin 2002 :

- nette augmentation d'ensemble des principales composantes du bilan par rapport à décembre 2001 : +10,4% pour le total de celui-ci ; +11,8% pour les dépôts collectés, +15,5% pour les crédits en trésorerie ; +50,0% pour les engagements par signature ;
- avancée plus marquée du produit Net Bancaire et du Résultat Brut d'Exploitation - respectivement + 14,0% et +15,4% sur l'année, signes d'une bonne vitalité des entités du réseau ;
- substantiel renforcement des fonds propres de 21,5% sur 2002, à l'issue d'un exercice notamment marqué par l'augmentation du capital de quatre BANK OF AFRICA ;
- poursuite d'une réduction généralisée des coefficients d'exploitation, grâce à des effectifs globalement stables et malgré la sensible croissance de la masse salariale et des avantages sociaux, qui traduisent ensemble les efforts intenses et réussis d'accroissement de la productivité des équipes en place ;
- accroissement de 20,9% du résultat net final, qui s'élève à 10,8 millions d'Euros, meilleur résultat jamais atteint.

Cette progression d'ensemble reste cependant d'autant plus remarquable qu'elle est intervenue dans un environnement politique et économique difficile, notamment marqué par les graves crises à Madagascar durant mes 6 premiers mois de l'exercice sous revue, puis en Côte d'Ivoire pendant les 4 derniers mois celui-ci.

**Les nombreux progrès réalisés dans l'intégration du groupe** ont sans doute été l'un des principaux facteurs de la poursuite de notre croissance dans ce contexte défavorable. Certains se situent dans le prolongement des actions antérieurement

engagées telles que la poursuite de la mise en place des procédures communes adaptées au système central d'information du groupe et couvrant tous les aspects du fonctionnement des banques ; l'extension de normes uniformes ; la généralisation d'une Agence Elite dans chaque BANK OF AFRICA.

D'autres ont été initiés en 2002 et couvrent notamment cinq domaines :

- la communication interne et externe, avec l'adoption en décembre 2002 de nouveaux logos pour toutes les entités du groupe, la modification de la revue BOA-Infos et l'accroissement du nombre de publicités communes ;
- le contrôle de gestion, avec la mise en place par la Direction des Participations pendant l'année écoulée d'un état mensuel de reporting qui fournit un suivi précis de l'évolution des données de chaque Banque, apporte une analyse systématique de la situation de ses principaux ratios et autorise l'adoption rapide des éventuelles mesures correctives nécessaires ;
- la maîtrise des engagements sur la clientèle, grâce à l'introduction dans toutes les BANK OF AFRICA de la cotation des crédits consentis, selon des critères uniformes, et l'élaboration en cours d'un état global des engagements, conçu selon une approche unifiée et permettant un meilleur contrôle de la qualité de portefeuilles ;
- le système d'information, à travers la poursuite de la mise en œuvre du Schéma Directeur Informatique (SDI) 2000-2002, qui a notamment conduit en 2002 à la généralisation progressive d'une nouvelle version enrichie et plus performante du progiciel central IGOR, d'une part, et à l'introduction à la BANK OF AFRICA - BENIN de la monétique, qui constituera l'un des moteurs du prochain SDI, d'autre part.
- les ressources humaines, grâce, entre autres, à la généralisation de l'établissement du bilan social annuel de chaque établissement, à un début d'homogénéisation des modalités d'évaluation du personnel et à une importance accrue donnée aux séminaires « intra-Groupe ».

En même temps, l'année 2002 a vu **de nouvelles avancées dans la diversification sectorielle** du Groupe vers deux secteurs porteurs : l'assurance-vie et les télécommunications :

Les intérêts de cette diversification sont multiples :

- un intérêt commercial d'abord, par les flux d'opérations générées pour les BANK OF AFRICA des pays hôtes ;
- un intérêt financier ensuite, avec les possibilités d'importants concours financiers du groupe aux sociétés concernées et en raison de la bonne rentabilité des projets ;
- un intérêt stratégique enfin, chaque diversification permettant le développement d'un nouveau « métier » du Groupe et pouvant être en particulier apporteuse d'affaires à ACTIBOURSE.

Dans l'assurance-vie, le Groupe a pris le contrôle en mars 2002, en partenariat avec la compagnie d'assurance COLINA, de deux sociétés d'assurance-vie appartenant antérieurement au groupe français Groupama : une en Côte d'Ivoire - où elle occupe le premier rang de ce secteur - et une au Bénin. Dénommées désormais COLINA AFRICA VIE, ces deux sociétés devraient créer pour le Groupe de nouvelles synergies de

développement, en particulier par la possibilité de mise au point de nouveaux produits de « bancassurance » et par l'élargissement de la clientèle potentielle des deux partenaires.

Dans les télécommunications, le Groupe a créé en juin 2002 une société d'investissement appelée AGORA, principalement dédiée à ce secteur. La première participation de celle-ci a été effectuée dès novembre 2002 à travers une souscription à 10% du capital d'IKATEL, nouvelle compagnie de télécommunication fixe et mobile agréée au Mali, dont le principal actionnaire est la société sénégalaise Sonatel, elle-même filiale de France Télécom. Les perspectives favorables offertes par ce projet devraient confirmer les intérêts pour le Groupe d'un tel investissement, tels que rappelés ci avant, et illustrer les importants développements ultérieurs possibles d'AGORA.

## **Les grands traits du groupe BANK OF AFRICA à l'issue de l'année écoulée montrent que 2003 doit être à la fois une année de continuité dans l'intégration et de transition vers de nouvelles étapes de croissance.**

La continuité dans l'intégration est en effet nécessaire pour renforcer, pérenniser et exploiter au mieux les importants progrès déjà dans ce domaine.

La transition vers de nouvelles étapes de croissance est à la fois une exigence résultant de l'achèvement d'étapes antérieures et un choix stratégique suggéré par les évolutions vécues ces dernières années.

L'intégration du Groupe, véritablement engagée depuis 1996 et accélérée dans les deux dernières années, est un long processus exigeant l'approfondissement régulier des actions déjà menées et l'élargissement permanent des domaines où de telles actions doivent être entreprises.

Elle est aussi une condition sine qua non pour que la forte croissance externe observée depuis 1994, l'envergure grandissante du réseau BANK OF AFRICA et la diversification progressive de ses composantes d'effectuent avec la plus grande solidité possible, d'une part, et répondent à des lignes stratégiques unifiées et cohérentes, d'autre part.

Elle s'impose enfin pour que chaque unité tire un profit maximal, dans son fonctionnement quotidien comme dans ses objectifs de progression, des différentes formes de synergie provenant de cet ensemble en extension d'entités développant globalement une puissance accrue.

Dans ces buts, il conviendra donc en 2003 de consolider toutes les mesures déjà en cours d'application et de mettre en chantier celles préparées et programmées antérieurement. Parmi toutes les dispositions en jeu, trois bénéficient d'une priorité spécifique :

- les actions pilotées au niveau central par la Direction des Participations ;
- le nouveau Schéma Directeur Informatique (-SDI) 2003-2005 ;
- le Plan de Développement des Ressources Humaines (PDRH) ;
- **La Direction des Participations** concentra ses efforts pendant l'exercice en cours sur les quatre principaux dossiers ci-après, les deux premiers constituant

des enjeux majeurs pour le Groupe en raison de la taille désormais atteinte par celui-ci.

**La consolidation du contrôle de gestion** L'instrument de base - l'état mensuel de reporting de contrôle de gestion - a été construit l'année écoulée et est désormais régulièrement établi par toutes les BANK OF AFRICA depuis juin 2002. L'exercice 2003 doit en conséquence être utilisé pour :

- amener chaque établissement à mieux servir cet état, afin de garantir la pertinence des analyses qu'il permet et de faciliter les comparaisons entre entités ;
- améliorer le contenu du reporting, surtout pour les ratios calculés, et enrichir encore celui-ci par la mise au point de nouveaux indicateurs de performance, pour accroître les possibilités de recours à cet instrument en matière d'appui à la gestion de chaque Banque : une Charte BANK OF AFRICA, composée de ratios qui devront être visés par chaque membre du Groupe, sera, dès fin 2003, la première illustration synthétique des résultats apportés par ce reporting ;
- assurer le pleine utilisation des états ainsi conçus pour l'élaboration des comptes prévisionnels annuels des BANK OF AFRICA, de façon à être ensuite en mesure, tout au long de l'exercice, de suivre le respect des projections annoncées et de mettre au point dans les meilleurs délais les réorientations éventuellement indispensables dans la politique suivie.

## **La construction d'un état global des engagements**

L'élaboration de cet état constitue le nouveau chantier le plus important de la Direction des Participations pour l'exercice 2003 et une expérimentation de celui-ci a déjà opérée pendant le premier trimestre écoulé sur les BANK OF AFRICA de Côte d'Ivoire et du Bénin. L'exploitation optimale de ce travail suppose cependant divers préalables en cours de réalisation, et notamment l'approfondissement de la saisie par les Banques des attributs caractérisant chaque engagement, d'abord, et la mise au point d'applications spécifiques de sélection et de classification par notre filiale informatique AISSA, en second lieu. L'objectif fixé est que cet état soit opérationnel sur l'ensemble du réseau avant fin 2003.

Il sera ainsi possible :

- d'obtenir une connaissance fixe et exhaustive de l'ensemble des encours - directs et par signature sur la clientèle de chaque BANK OF AFRICA - ;
- d'apprécier à la fois la qualité intrinsèque de ces risques et celle de leur gestion administrative par la Banque concernée, de prendre - au niveau local ou central - les mesures de correction qui peuvent en découler et d'en assurer le suivi ;
- de maîtriser certains aspects de la politique de crédit acquérant une importance croissante avec l'augmentation de l'envergure du groupe, tels qu'un degré élevé d'exposition vers certains secteurs et un volume d'engagement global important sur des groupes industriels et commerciaux coopérant avec plusieurs BANK OF AFRICA.

**La coordination des financements « intra-Groupe »** La volonté de tirer parti au mieux des synergies du réseau amène à accroître les prêts intrabancaires entre BANK OF

AFRICA et à multiplier les concours à de grandes entreprises accordés de façon consortiale par plusieurs BANK OF AFRICA. Bien que justifiée par de nombreux avantages - commerciaux, financiers, stratégiques -, cette politique impose pourtant simultanément l'installation de « garde-fous » évitant des prises de risque excessives ou mal réparties.

A cette fin, la Direction des Participations assure donc depuis début 2003 :

- le suivi des encours de prêts intrabancaires entre établissements du réseau, pour lesquels des plafonds seront fixés à compter de 2004 ;
- le montage des principaux encours à la clientèle impliquant la participation de plusieurs BANK OF AFRICA, en particulier pour des crédits à long terme, en vue de faciliter la mise en place de ceux-ci.

## ***Le lancement d'une activité d'ingénierie financière***

Cette activité pourra s'appuyer à la fois sur l'expertise variée acquise depuis 1998 par notre filiale ACTIBOURSE sur le marché financier régional, et sur quelques expériences récentes gérées par la Direction des Participations pour le compte du Groupe.

Elle devrait apporter, dès 2003 et pour les années à venir, d'intéressantes nouvelles opportunités en raison des opérations de privatisation et de restructuration de grandes entreprises qui sont susceptibles d'être réalisées dans nos pays d'implantation.

- **La mise en oeuvre du nouveau Schéma Directeur Informatique (SDI) 2003-2005** a été entreprise dès son adoption en décembre 2002 par toutes les BANK OF AFRICA.

Son objectif central est de renforcer et/ou de mettre en place de manière uniforme et concertée les bases des mutations technologiques et de gestion que le Groupe doit effectuer pour sa mise à niveau aux normes internationales. Il participe donc totalement à la création de l'image d'un Groupe moderne, homogène et réactif aux attentes de ses clients, et implique simultanément des ambitions :

- techniques, sous la forme d'investissements à réaliser ou à rentabiliser, et des adhésions/ connexions à effectuer à des réseaux internationaux - Visa, Equant, Swift... ;
- humaines, par la formation des informaticiens aussi bien que des utilisateurs, mais encore par la communication et la mobilisation de toutes les équipes autour de cibles bien « intériorisées ».

Durant l'année 2003, plusieurs priorités doivent être soulignées :

## ***La meilleure maîtrise et le développement du progiciel central IGOR***

Cette action se déroulera tout au long de l'exercice en cours et englobera : l'achèvement de l'installation de la nouvelle version du progiciel IGOR dans l'ensemble du réseau BANK OF AFRICA ; l'introduction de modules non encore opérationnels de ce système d'information - pour la bureautique par exemple - ; la réalisation par la société AISSA de nouveaux développements en liaison avec d'autres actions majeures - telle la monétique

ou l'état des engagements - ; la préparation d'une évolution ultérieure vers la dernière version du système de gestion de base de données Oracle ; la construction d'un logiciel spécifique de gestion des opérations bancaires pour les Agences ne pouvant être reliées directement au Siège Central.

## **La poursuite de la mise en œuvre du Plan Monétique**

Retenu depuis le premier SDI comme axe essentiel du développement du groupe, ce Plan verra normalement pendant le présent exercice deux principales concrétisations :

- le déploiement d'une carte privative de retrait commune, dénommée SESAME, auprès de toutes les BANK OF AFRICA, après la première expérience effectuée avec succès au Bénin depuis juillet 2002. Selon le calendrier 2003 arrêté, cette extension a été effectuée en Côte d'Ivoire en mars et au Burkina Faso en avril et touchera successivement le Mali en août 2003, Madagascar septembre, et le Niger et le Sénégal en fin d'année. A cette date, le Groupe devrait être équipé de 365 Guichets Automatiques de Banque (GAB) et quelque 15 000 cartes SESAME devraient être en circulation ;
- l'adhésion au réseau international VISA. Après l'obtention d'un premier accord de VISA en 2002, le Groupe a commencé les nombreuses procédures indispensables pour le raccordement effectif, qui comprennent notamment la mise au point des logiciels requis, la résolution des questions techniques d'accès au réseau VISA, le choix des cartes et la certification du matériel et des logiciels. Déjà complexe, ce processus est encore rendu plus ardu par la nécessaire prise en compte des changements de normes - passage obligatoire à la carte à puce à compter de 2005 - prévus par Visa. Les actions à mener devraient donc se prolonger tout le second semestre 2003 et le produit pourrait être opérationnel à la BOA-BENIN, banque test, avant la fin du premier semestre 2004.

## **La sécurisation du système informatique et l'amélioration de sa gestion**

Cet aspect comportera plusieurs composantes :

- l'installation en juillet 2003 d'un système antivirus centralisé protégeant l'ensemble du parc d'ordinateurs centraux et périphériques et assurant la mise à jour automatique des signatures de virus ;
- la gestion optimisée du système informatique avant fin 2003, grâce à l'achat d'un logiciel spécialisé et à l'installation d'une cellule de veille, qui permettra la rationalisation des acquisitions de matériels et des charges de fonctionnement, disciplinera la répartition des équipements informatiques au sein du réseau de chaque Banque et autorisera une vision prospective de la fonction en anticipant les mutations souhaitables des systèmes.

## **L'articulation harmonieuse avec les projets des banques Centrales**

Dans toutes les zones monétaires, les Banques Centrales introduisent de nouveaux cadres de fonctionnement du système financier. En particulier, la Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO), après avoir édicté en 1999 la loi uniforme sur les moyens de paiement dans l'Union Economique et Monétaire Ouest africaine (UEMOA), a

initié trois projets relatifs à la compensation automatique des paiements de masse au règlement en temps réel des paiements d'importance systématique et à une monétique interbancaire régionale. Prévues pour s'appliquer progressivement dans les prochaines années, ces mutations concernent directement six BANK OF AFRICA et doivent impérativement être suivies de façon continue par les Structures Centrales du groupe pour une prise en compte optimale des contraintes qu'elles amènent dans les diverses composantes du SDI.

- **Au plan, des ressources humaines**, la promotion et la valorisation de celles-ci bénéficient depuis quelques années d'une attention particulière et de plusieurs actions intégrées, telles que décrites pour l'année 2002. L'étude globale menée l'année dernière en ce domaine aboutira avant fin 2003 à l'établissement d'un Plan de Développement des Ressources Humaines (PDRH) triannuel visant plusieurs objectifs :
- **consolider l'adhésion de toutes les équipes vis-à-vis de leur entreprise et du groupe**, par une politique mobilisation et répondant au maximum aux aspirations des agents ;
- **renforcer l'image et l'esprit de Groupe** chez le personnel d'encadrement ;
- **obtenir à terme une harmonisation optimale de la situation des agents** entre les différentes entités.

**Les axes d'action de ce PDRH** ont été définis et concerneront :

- **la gestion du personnel**, par la mise en place de procédures homogènes, notamment en matière d'évaluation, de suivi et d'avancement ;
- **la formation**, par l'élaboration systématique de plans pluriannuels de formation pour chaque banque, harmonisés au niveau central, et par l'établissement d'un bilan annuel de ces formations ;
- **l'organisation**, par la recherche d'une nomenclature de postes et fonctions commune à toutes les Banques et une adaptation des organigrammes aux différents niveaux de développement de chaque Etablissement pour la meilleure utilisation possible des ressources humaines du Groupe ;
- **les rémunérations**, par une démarche d'homogénéisation des salaires et des avantages sociaux entre entités et des efforts d'amélioration de ceux-ci ;
- **la communication**, par l'instauration d'une politique homogène de communication interne pour toutes les unités.

Ce PDRH sera donc mis en chantier immédiatement et plusieurs actions jugées prioritaires seront menées dès 2003 :

- construction d'une base de données sur la totalité du personnel du Groupe, qui sera régulièrement mise à jour et favorisera la définition d'une fraction importante des mesures à adopter et le suivi de leur impact ;
- démarrage d'une définition uniforme au sein du Groupe des postes de travail ;
- établissement d'une procédure unique d'évaluation annuelle du personnel ;
- mise au point d'un système de retraites complémentaires destiné à être opérationnel dès 2004 ;
- concentration de la formation dans le domaine commercial pour chaque Banque, en liaison avec les priorités stratégiques retenues par le Groupe pour 2003 visant à faire de « l'esprit de service » comportement naturel de chaque agent.

Deux conséquences essentielles peuvent être attendues de ce dispositif multiforme :

- **la première a trait aux moyens nécessaires pour l'accomplissement des actions et l'atteinte des objectifs indiqués** ci-avant. Ils supposent en effet le renforcement du rôle des Structures Centrales du Groupe, tant pour la conception des mesures à engager que pour le contrôle de la bonne application de celles-ci, mais aussi une totale participation des dirigeants de chaque entité aux stratégies communes. Ceci implique en même temps l'élargissement des équipes des Structures Centrales mais, surtout, l'approfondissement et la généralisation chez tous les Responsables d'un état d'esprit dominé par la priorité réservée aux intérêts globaux et à moyen terme du Réseau sur ceux spécifiques et à court terme des entités qui le composent, par la place croissante donnée à la solidarité « intra-Groupe » et par une circulation de plus en plus fluide à tous les niveaux des informations utiles au travail de chacun ;
- **la seconde vise les impacts positifs attendus de cette intégration plus marquée** : le but ultime de celle-ci est en effet d'augmenter la solidité du groupe et, en conséquence, le niveau d'activité, la rentabilité et la puissance financière de ses membres. Toutes les dispositions prises doivent en effet, à terme plus au moins rapproché, développer un effet favorable sur le compte d'exploitation de chaque entité du Réseau, soit par une meilleure maîtrise des charges, soit par une progression des produits. Les résultats de l'exercice 2003 permettront donc de vérifier l'efficacité de cette approche intégrée des sujets et des ambitions.

Le succès de celle-ci donnera au groupe les moyens de traverser dans les meilleures conditions la période de transition que constitue aussi cet exercice 2003.

L'année en cours doit voir en effet le Groupe évoluer vers de nouvelles étapes de son développement selon trois directions prioritaires :

- l'élaboration d'un nouveau Plan Triennal de Développement (PTD) pour la période 2004-2006 pour chaque Banque et pour le Groupe ;
  - la réalisation de nouveaux projets confirmant une volonté de diversification géographique et sectorielle ;
  - l'approfondissement du partenariat stratégique avec les actionnaires institutionnels d'AFRICAN FINANCIAL HOLDING (AFH), holding de référence du Groupe.
- **Les PDT 2001-2003** qui s'achèvent ont démontrée l'importance cruciale d'un tel instrument dans l'évolution des BANK OF AFRICA. Leur élaboration a d'abord été l'occasion d'une réflexion prospective dans chaque Banque et au niveau central, débouchant sur un cadre pluriannuel indispensable pour s'extraire des seuls contraintes du court terme et placer l'action dans une perspective de développement. Leur exécution a aussi permis aux Banques de dresser le bilan de leurs actions dans une optique dépassant le cadre budgétaire annuel et aux Structures Centrales de disposer d'éléments utiles pour leurs propres analyses stratégiques. Enfin, malgré les particularités de chaque unité, ces RTD ont contribué à consolider le caractère intégré de la croissance du Groupe, grâce à l'exigence d'une cohérence maximale entre les objectifs stratégiques visés par chaque entité et à l'homogénéisation des modalités de leur mise en œuvre.

Cette première expérience peut donc être considérée comme réussie, aussi bien par la méthodologie qu'elle a introduite que dans les objectifs fixés, qui seront pour la plupart

atteints

fin

2003.

Compte tenu de ces résultats positifs, des exigences accrues doivent être formulées pour **les PTD 2004-2006** afin que ceux-ci participeront encore davantage au double challenge de croissance forte et d'intégration accélérée. Chaque PDT, dont la préparation s'étalera sur l'ensemble du second semestre de l'exercice et qui sera validé avant fin 2003, devra donc réunir toutes les qualités suivantes :

- **disposer d'une base fiable** : à cette fin, le PTD aura à s'appuyer sur une « image base » à fin 2003 reflétant aussi fidèlement et précisément que possible la réalité de chaque Banque à cette date. Ceci suppose à la fois la connaissance précise des données les plus fines et les plus récentes de l'Etablissement concerné, la compréhension de ses spécificités structurelles et l'appréciation de ses tendances lourdes d'évolution à moyen terme ;
- **constituer un guide concret et efficace** : en ce sens, le PTD aura principalement :
  - à adosser tous les objectifs stratégiques formulés sur des résultats précis et, chaque fois que possible, quantifiés et datés de façon à ce que les raisons de leur atteinte ou leur échec puissent être aisément identifiées ;
  - à assortir chaque objectif d'un programme d'actions à mettre en œuvre justifiant les moyens par lesquels les résultats peuvent être obtenus ;
- **être un stimulant de l'action quotidienne** : le PTD ne peut en effet se borner à refléter les tendances passées ou préserver les acquis minimaux. En l'état actuel d'une concurrence partout exacerbée, il doit exprimer une stratégie volontariste de croissance et/ou de consolidation - notamment pour le respect de la Charte BANK OF AFRICA - délibérément ambitieuse tout en demeurant réaliste ;
- intégrer les spécificités de chaque BANK OF AFRICA de façon à être bien adapté : plus encore que pour la période triennale en voie d'achèvement, les PTD devront donc tenir compte des contraintes endogènes ou exogènes qui influencent nécessairement l'évolution des Banques : degré de maturité de l'entité, intensité de la concurrence, niveaux de croissance du pays, etc...
- veiller à la cohérence avec les options stratégiques majeures du Groupe, à savoir :
  - la poursuite d'une croissance interne maximale ;
  - l'atteinte de seuils de rentabilité minimaux ;
  - la recherche systématique du respect dans les meilleurs délais des normes de la Charte Groupe BANK OF AFRICA ;
  - la participation active de l'interne à une intégration plus poussée du Groupe
- **garder en toile de fond le souci d'une avancée généralisée des BANK OF AFRICA vers le niveau des standards internationaux** - en termes de technologie, de variété des produits offerts de qualité de service - et s'atteler à la mise en œuvre des réformes qui doivent en découler.

Pour répondre à ces caractéristiques, la préparation des PTD devra être le fruit d'une concertation étroite entre chaque Banque et les Structures Centrales, ce qui apporte une précieuse opportunité supplémentaire de travail en commun des équipes et favorise une forte adhésion de tous aux objectifs triennaux adoptés.

- Marquée par cette réflexion sur le futur du Groupe, l'année 2003 devrait aussi être caractérisée par de nouvelles concrétisations d'une croissance externe

relancée l'année écoulée, après la pause de 2001. Pour ces nouveaux horizons envisagés depuis 2002, deux principales pistes seront explorées pendant l'exercice en cours.

- - La première visera **le renforcement des deux pôles géographiques existants en matière de banques commerciales** : celui de l'Afrique de l'Ouest, celui de l'Afrique de l'Est et de l'Océan indien.
- L'expérience observée dans l'UEMOA a montré l'avantage essentiel de « l'effet réseau » pour la montée en puissance de nouvelles BANK OF AFRICA installées dans cette zone. Bien que l'intégration paraisse moins avancée entre les pays d'Afrique de l'Est avoisinant Madagascar, il est très vraisemblable que la présence de plusieurs entités dans cette zone développera des synergies importantes, en même temps qu'elle donnera au Groupe un en « masse critique » régionale lui conférant une meilleure crédibilité. De plus, une extension dans cette aire géographique projetterait le Groupe BANK OF AFRICA dans les pays anglophones : il en résulterait certes une inévitable « révolution culturelle », d'une gestion sans doute délicate et consommatrice d'énergie, mais aussi une large ouverture des possibilités d'expansion ultérieure en raison de la prédominance de ces pays sur le continent.

Le réseau BANK OF AFRICA deviendrait aussi de ce fait l'un des rares groupes bancaires franchissant la barrière du langage en Afrique subsaharienne et conforterait ainsi sa spécificité d'un profond ancrage africain.

Dans cette optique, des négociations sont en cours depuis fin 2002 pour élargir la présence de notre réseau aussi bien en Afrique de l'Ouest qu'en Afrique de l'Est, par le rachat et/ou une coopération renforcée avec des Etablissements existants.

Ces discussions sont susceptibles d'être finalisées avant fin 2003. Dans le cas contraire, et pour les raisons indiquées, notre ligne de conduite restera inchangée et d'autres opportunités d'implantation seront analysées.

- - La seconde piste concerne **la diversification sectorielle du groupe**. Engagée depuis 1995, à travers notamment le crédit-bail et les marchés financiers, elle devrait trouver en 2003 trois nouveaux terrains de concrétisation déjà partiellement investis en 2002.
- **Le financement de l'immobilier avec la création au Bénin d'un établissement spécialisé :**
- A l'issue d'un appel d'offres lancé par les pouvoirs publics béninois, la BANK OF AFRICA a été retenue comme actionnaire principal d'une Banque de l'habitat du Bénin (BHB), pour laquelle une convention de partenariat a été signée avec l'Etat en mai 2003, qui définit les avantages financiers et fiscaux dont bénéficiera la future institution. Montée avec la coopération de la Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS), une des sociétés spécialisées les mieux expérimentées de la sous région, la BHB devrait apporter une nouvelle compétence au Groupe dans un secteur de financement caractérisé par une forte demande et une offre insuffisante et inadaptée, et qui serait susceptible d'intéresser d'autres pays.
- **L'assurance-vie, dans le prolongement des deux acquisitions effectuées en 2002**

La création des sociétés COLINA AFRICA VIE au Bénin et en Côte d'Ivoire en mars 2002, par le rachat de ces compagnies à la société française Groupama en partenariat avec la compagnie ivoirienne Colina, a mise en évidence notre volonté d'une forte présence dans ce secteur de l'assurance-vie après quelques modestes investissements menés depuis 1997.

- Dès l'achèvement de la phase de réorganisation des deux sociétés, menée jusqu'en mai 2003, le présent exercice sera d'abord dominé par le lancement par celles-ci de nouveaux produits - en assurance-capitalisation comme en assurance-décès - dont certains seront directement diffusés par le réseau BANK OF AFRICA. Cet élargissement de l'éventail des offres possibles de chaque partenaire à sa clientèle devrait conduire à un élargissement de celle-ci et à l'élévation de son degré de satisfaction démontrant l'effectivité des synergies recherchées.

Le succès de cette première étape pourrait autoriser de nouveaux développements de la coopération avec la compagnie COLINA.

- **Les télécommunications, avec le renforcement des participations dans ce secteur souscrites par AGORA**

La constitution de la société d'investissement AGORA en juin 2002 avait été suivie, dès novembre dernier, d'une souscription à 10% du capital d'IKATEL, nouvelle société malienne de télécommunications.

- Les modifications intervenues par rapport au « tour de table » initialement prévu pour IKATEL ont permis à AGORA d'acquérir 2% supplémentaires du capital en mai 2003, portant ainsi la participation aux 12% primitivement souhaités.

Le démarrage des activités d'IKATEL en février 2002 et la rapide montée en puissance de cette société, sensiblement supérieure aux prévisions établies, devraient donner à ce premier investissement d'AGORA une bonne rentabilité, qui explique l'ouverture maintenue pour un nouvel accroissement éventuel de notre place au capital de cette société.

Il est par ailleurs programmé pour AGORA en 2003 l'étude de quelques autres dossiers d'investissement relevant de ce secteur des télécommunications où diverses privatisations et restructurations restent en cours et qui constitue toujours dans nos pays d'implantation l'un des domaines les plus porteurs de forte croissance et de bonne rentabilité.

- Pour mettre en oeuvre ce développement programmé à moyen terme et cette croissance externe diversifiée, le Groupe BANK OF AFRICA a délibérément choisi **une politique d'ouverture sur l'extérieur et de coopération renforcée avec quelques partenaires stratégiques.**

Cette approche est certes désormais de plus en plus dictée, comme pour toutes les entreprises, par la pression de la concurrence, qui impose à notre Réseau de disposer d'alliés face à des concurrents d'envergure internationale, et par le coût élevé et la complexité techniques des investissements à réaliser qui nous amènent à rechercher des appuis auprès de banques plus expérimentées et un partage des charges à supporter.

Toutefois, cette ouverture est également pour notre Groupe une stratégie délibérée par suite des caractéristiques qui ont présidé à la naissance de la BANK OF AFRICA, comme en témoignent les deux exemples suivants :

- au sein du capital de chaque entité, la place croissante nécessairement prise par AFH, pour assurer le renforcement accéléré de la cohésion et de l'intégration au service d'un développement harmonieux et durable du groupe, s'est effectuée en préservant soigneusement l'importance réservée aux intérêts privés nationaux

dans les « tours de table » respectifs et le rôle tenu par ceux-ci dans les décisions prises, pour lesquelles la recherche du consensus a été un souci permanent ;

- la cotation en novembre 2000 des actions de la BOA-BENIN sur la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) avait montré la volonté d'une marge ouverture du capital et d'un fort appui sur les investisseurs locaux pour cette composante importante du Groupe. L'introduction sur la BRVM des actions de la BANK OF AFRICA-NIGER, qui aura lieu avant fin 2003, va confirmer cette orientation et doit être perçue comme le signal de notre volonté d'une présence à terme de toutes les BANK OF AFRICA sur les marchés financiers de leur zone d'implantation.

En ce qui concerne nos partenaires stratégiques institutionnels, la coopération souhaitée sera approfondie dans deux principales directions.

- **Avec les institutions internationales d'appui au secteur privé** qui figurent déjà dans l'actionnariat de AFH, la société PROPARCO et la Société Financière Néerlandaise pour le Développement (FMO), des relations anciennes et multiples existent déjà : lignes de crédit et/ou de garantie, participation aux décisions stratégiques du Groupe, association dans des fonds d'investissement, etc... Ces liens seront gardés et diversifiés en 2003, notamment par une vraisemblable présence commune au capital d'plusieurs nouveaux projets en cours de montage par le Groupe.

Dans le même temps, des contacts avancés sont noués avec d'autres institutions - telles la Deutsche Entwicklungs Gesellschaft (DEG) et le Fonds belge BIO - pour élargir le champ des appuis de ce type dont le Groupe peut bénéficier pour son développement.

- **Avec les banques commerciales européennes**, la BANK OF AFRICA a déjà noué depuis 2001 un partenariat privilégié avec Natexis banques Populaires (NBP), tant par une présence significative de celle-ci au capital de AFH que dans le fonctionnement quotidien du groupe : relations très actives de « correspondant banking », cofinancements pour les exportations des produits de base, appui technique sur certaines opérations relatives au marché financier de l'UEMOA. La satisfaction mutuelle tirée de ces relations étroites devrait conduire à les maintenir en 2003 et pour l'avenir, tout en continuant à préserver l'autonomie stratégique du Groupe BANK OF AFRICA.

Afin de consolider nos perspectives de croissance et d'offrir à notre clientèle les possibilités de choix garantissant la politique la plus large et la qualité la meilleure des services fournis, le Groupe développera normalement à compter de 2003 un partenariat analogue avec un ou deux autres groupes bancaires européens. L'objectif recherché en la matière sera triple :

- bénéficier de soutiens complémentaires pour l'ensemble des activités des banques commerciales menées par le groupe avec l'étranger et notamment celles pour lesquelles des améliorations sont attendues ;
- obtenir du ou des partenaire(s) choisi(s) des opportunités nouvelles de croissance externe ;

- faciliter par un travail en commun la mise au point de solutions à des questions structurelles actuellement rencontrées par le Groupe BANK OF AFRICA et par ce(s) groupe(s) bancaire(s) européen(s).

Réussir dans les meilleures conditions cette poursuite d'un développement soutenu sans réduire les actions de consolidation de l'existant, assurer l'expansion du Groupe dans les secteurs déjà maîtrisés ainsi que vers de « nouveaux horizons » tout en renforçant l'intégration de celui-ci, voilà donc le double pari sur lequel le Groupe BANK OF AFRICA s'est engagé pour 2003. Il devrait faire de cette année une importante période de transition vers de nouveaux sentiers de croissance, après une évolution fort positive enregistré depuis l'année 2000 sur la quasi-totalité des indicateurs suivis.

Cette nouvelle étape de la vie du Groupe est abordée avec la prudence et le réalisme pratiqués jusqu'ici, et une pleine conscience de l'ensemble des obstacles à lever et des questions à régler pour que les buts fixés soient atteints.

Pour ces raisons, tous les moyens - humains, mais aussi financiers, logistiques et techniques - devront être rassemblés et mis en œuvre, de façon parfaitement coordonnée, pour mener à leur terme tous les chantiers recensés et concrétiser ces nouveaux enjeux qui viennent s'ajouter à tous ceux déjà menés à bien.

Dans cette bataille pour le futur, le Groupe BANK OF AFRICA pourra s'appuyer, entre autres sur deux importants atouts :

- **celui d'une vision claire, cohérente et volontariste**, définissant à la fois des objectifs à atteindre et les moyens pour y parvenir, suffisamment ambitieuse pour motiver les dirigeants des entités du réseau mais assez réaliste pour prendre en compte les contraintes internes et externes à affronter ;
- **celui de ressources humaines de qualité et fortement mobilisées autour des buts visés**, capables, comme par le passé de contribuer activement à des travaux dépassant leurs tâches quotidiennes, d'adhérer à des mutations profondes de leurs méthodes de travail porteuses de modernisation et de progrès dans le service offert, et d'accorder la nécessaire priorité à la solidité au sein du Groupe.

Ces deux points saillants, dans un environnement fortement marqué par l'incertitude et par la concurrence, devraient permettre au Groupe BANK OF AFRICA de respecter les engagements pris et d'assurer ainsi continuité dans son intégration et une bonne transition dans son développement.

## Le mot du Président



L'exercice 2002 a été pour le Groupe AFRICAN FINANCIAL HOLDING/BANK OF AFRICA (AFH/BOA) une année de confirmation de sa solidité, marquée par une croissance encore notable de ses principaux indicateurs, une poursuite intensive des actions d'intégration et une forte avancée de la diversification du Groupe.

Après la poussée particulièrement élevée qu'il a su réaliser en 2001, le Groupe AFH/BOA a encore réussi à dégager une nouvelle progression significative de ses chiffres clés tels qu'exprimés dans ses comptes consolidés : +10,4% pour le total du bilan qui approche 952 millions d'Euros ; + 11,8%

pour le montant des dépôts de la clientèle ; +15,5% pour les encours en trésorerie, +20,9% pour le résultat net final qui s'élève à près de 11 millions d'Euros, meilleur résultat jamais atteint. Cette évolution est d'autant plus remarquable qu'elle est uniquement le résultat d'une croissance interne, aucun nouvel établissement bancaire ou financier n'ayant été créé par le Groupe pendant l'année sous revue, et, surtout, qu'elle a été obtenue malgré un environnement handicapé par de longues et graves crises à Madagascar puis en Côte d'Ivoire, qui ont fortement perturbé le fonctionnement des entités implantées dans ces pays.

En dépit de ces contraintes externes et conformément aux objectifs fixés, la politique d'intégration renforcée des diverses composantes du réseau a été en même temps poursuivie en 2002 en utilisant tous les instruments mobilisables à cette fin : formation en commun des hommes ; harmonisation des procédures de travail ; uniformisation accrue des produits et services proposés. Des normes uniques ont aussi été fixées dans des domaines de plus en plus nombreux : audits périodiques des Structures Centrales, recrutement des nouveaux agents, cotation des risques, etc. Dans cette stratégie visant à la construction d'un Groupe de plus en plus solidaire, deux chantiers essentiels ont connu de premières réalisations concrètes en 2002 :

- l'établissement mensuel par toutes les Banques d'un état de reporting de contrôle de gestion, conçu par la Direction des Participations du Groupe, permettant un suivi plus précis et plus rapproché de l'évolution des principales données de chaque BANK OF AFRICA et facilitant l'adoption des mesures correctives éventuelles nécessaires ;
- l'introduction de Guichets Automatiques de Banques (GAB) sur 4 sites d'implantation de la BANK OF AFRICA - BENIN, première étape d'un ambitieux

Plan Monétique qui devrait toucher avant fin 2003 toutes les banques de notre réseau.

Enfin, l'exercice écoulé a coïncidé avec une nouvelle avancée importante de notre diversification sectorielle, après celle déjà engagée vers le crédit-bail depuis 1995 et les marchés financiers depuis 1998. Deux nouveaux domaines ont été visés :

- l'assurance-vie avec la prise de contrôle, en partenariat avec la compagnie ivoirienne d'assurances COLINA, de deux compagnies d'assurance-vie, parmi lesquelles figure notamment la première société ivoirienne de ce secteur ;
- le télécommunication avec la création en septembre 2002 d'une société d'investissement, dénommée AGORA, principalement dédiée à ce secteur, à travers laquelle le Groupe a déjà souscrit et libéré fin 2002 une participation de 10% au capital d'une nouvelle société de télécommunications au Mali.

Grâce à ces extensions ciblées de ses interventions, le réseau AFH/BOA s'efforce à la fois de renforcer le volume d'activités des BANK OF AFRICA, de consolider sa rentabilité et de manifester concrètement son engagement de contribution maximale au développement de ses pays d'implantations.

Les importations efforts requis pour la mise en œuvre de ces stratégies exigeantes se sont simultanément appuyés sur les nouveaux apports des fonds propres des actionnaires de AFH et des Banques, ainsi que sur la forte mobilisation des dirigeants et de l'ensemble du personnel de tous les établissements au service des objectifs arrêtés. Toutes et tous doivent donc être remerciés pour leur confiance, leur disponibilité et leur travail.

La qualité de celui-ci explique les bons résultats obtenus en 2002. Elle justifie aussi nos nouvelles ambitions pour l'exercice 2003. Celui-ci devrait en effet apporter des progrès supplémentaires dans l'intégration du Groupe et voir la reprise de la croissance externe de notre réseau bancaire, dans le strict maintien, des spécificités de notre actionnariat et de notre approche, qui figurent sans doute parmi les atouts majeurs de l'expérience BANK OF AFRICA.

**Paul DERREUMAUX**

Président

## Rapport du Conseil d'Administration

à l'Assemblée Générale statutaire du 11 juillet 2003

Au cours de l'exercice 2002 nous avons acquis :

- 92 579 nouvelles actions de la société BOA-MALI si bien que notre participation s'élevait au 31 décembre 2002 à EUR 1 957 519,50 ce qui représente 224 658 action de cette société.
- 9 850 nouvelles actions de la société BOA-BURKINA FASO si bien que notre participation s'élevait au 31 décembre 2002 à EUR 908 596,13 ce qui représente 59 600 actions de cette société.
- 300 nouvelles actions de la société EQUIPBAIL-MALI si bien que notre participation s'élevait au 31 décembre 2001 à EUR 275 109,53 ce qui représente 18 046 actions de cette société.
- 62 181 nouvelles actions de la société BOA-COTE D'IVOIRE si bien que notre participation s'élevait au 31 décembre 2002 à EUR 1 996 718,90 ce qui représente 133 396 actions de cette société.
- 62 815 nouvelles actions de la société BOA-BENIN su bien que notre participation s'élevait au 31 décembre 2002 à EUR 4 768 153,13 ce qui représente 205 671 actions de cette société.

Nous avons également acquis de nouvelles participations dans les sociétés suivantes :

- 5 600 actions de la société COLINA AFRICA VIE. Cette participation est évaluée au 31 décembre 2002 à EUR 969 472,56.
- 15 494 actions de la société COLINA AFRICA VIE BENIN. Cette participation est évaluée au 31 décembre 2002 à EUR 236 204,32.
- 7 400 actions de la société AGORA HOLDING. Cette participation est évaluée au 31 décembre 2002 à EUR 114 336,76.

Les participations dans les sociétés suivantes n'ont pas été modifiées au cours de l'année 2004

:

	<b>Actions</b>
SCI OLYMPE	3 000
HOLDEFI	20 000
AFH-OCEAN INDIEN	2 295
AFH-SERVICES LTD	5 000
EQUIPBAIL-BENIN	6 000
EQUIPBAIL-MADAGASCAR	170
BOA-SENEGAL	88 985
BOA-NIGER	63 951

Au 31 décembre 2002, la valeur comptable totale de nos immobilisations financières s'élevait à EUR 14 105 887,50 et celle de nos immobilisations incorporelles à EUR 21 881,31.

Par ailleurs, le montant de l'actif circulants s'élevait à EUR 4 192 574,67

Egalement au 31 décembre 2002, le montant des valeurs mobilières s'élevait à EUR 2 806 836,95 et les avoirs en banque à EUR 379 548,59

Nous avons enregistré comme revenus des produits de l'actif immobilisé pour un montant global de EUR 1 620 833,58.

Nous avons également enregistré des produits provenant de l'actif circulant à concurrence de EUR 606 451,58 ainsi que des produits exceptionnels pour un montant de EUR 17 468,48.

Par ailleurs nos frais généraux se sont élevés à EUR 442 997,51. Nous avons effectué des corrections de valeur sur éléments d'actif à concurrence de EUR 19 299,14 et nous avons enregistré des intérêts et charges assimilées pour un montant de EUR 1 662,44.

De ces chiffres se dégage un bénéfice au 31 décembre 2002 de EUR 1 780 794,55. Compte tenu du report favorable de l'exercice précédent, à savoir EUR 281 753,33, le bénéfice total au 31 décembre 2002 s'élève à EUR 2 062 547,88.

Nous vous proposons la répartition suivante :

<b>RESERVE LEGALE 5% :</b>	<b>EUR 90 000,00</b>
<b>DIVIDENDES (11% DU CAPITAL SOCIAL) :</b>	<b>EUR 1 278 750,00</b>
<b>REPORT A NOUVEAU :</b>	<b>EUR 693 797,88</b>

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 ailleurs, nous vous rappelons que nous avons décidé lors de notre réunion du 24 mars 2003 de procéder à une augmentation du capital social de notre société et ceci dans le cadre du capital autorisé. Plus précisément, capital a été augmenté d'un montant de EUR 3 875 000 (trois millions huit cent soixante quinze mille EUROS) afin de le porter à de son montant de EUR 11 625 000 (onze millions six cent vingt cinq mille EUROS ) à EUR 15 500 000, - (quinze millions cinq cent mille EUROS). Nous vous rappelons également que cette augmentation de capital a été constatée par-devant notaire le 28 mars 2003.

Par vote spécial, nous vous prions de bien vouloir donner décharge aux Administrateurs pour l'exercice de leur mandat jusqu'au 31 décembre 2002.

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 2002.

Le 9 mai 2003.

Le Conseil d'Administration

Paul DERREUMAUX, Administrateur Délégué

PROPARCO, Administrateur

Mossadeck BALLY, Administrateur

Mamadou AMADOU AW, Administrateur

NATEXIS, Administrateur

Francis SUEUR, Administrateur

FINANCIERE NEERLANDAISE POUR LE DEVELOPPEMENT, Administrateur.

## *Rapport du Réviseur d'entreprises*

Sur les états financiers au 31 décembre 2002

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 2002 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 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.

A notre avis, les comptes annuels ci-joint 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 2002 ainsi que des résultats de l'exercice se terminant à cette date.

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

Luxembourg, 15 mai 2003

Carol REDING

Administrateur

Ronald WEBBER

Administrateur

PKF LUXEMBOURG S.A.

Réviseur d'entreprises

## Bilan et Compte de pertes et profits

### Bilan (En Euros)

Actif	Exercice 2001	Exercice 2002
Actif immobilisé	10 525 183,01	14 126 244,32
• Immobilisations incorporelles	14 126 244,32	21 881,31
• Immobilisations financières	10 484 779,15	14 104 363,01
Actif circulant	6 495 416,11	7 214 289,98
• Créances	3 780 378,22	4 028 681,03
• Valeurs mobilières	2 000 896,22	2 806 060,36
• Avoirs en banque, avoirs en comptes chèques postaux, chèques et encaisses	714 141,67	379 548,59
<b>Total de l'actif</b>	<b>17 020 599,12</b>	<b>21 340 534,30</b>

Passif	Exercice 2001	Exercice 2002
Capitaux propres	12 734 704,30	12 400 092,96
• Capital souscrit	11 625 000,00	11 625 000,00
• Primes d'émission	157 540,81	157 540,81
• Réserves	275 308,82	335 798,82
• Réserve légale	275 308,82	335 798,82
• Résultats reportés	676 854,67	281 753,33
Provisions pour risques et charges	192 175,71	192 175,71
Dettes	2 883 934,99	6 967 471,08
• Autres dettes	2 883 934,99	6 697 471,08
Bénéfice de l'exercice	1 209 784,12	1 780 794,55
<b>Total du passif</b>	<b>17 020 599,12</b>	<b>21 340 534,30</b>

## Compte de pertes et profits (en euros)

Charges	Exercice 2001	Exercice 2002
Corrections de valeurs sur éléments d'actif	10 132,99	19 299,14
Intérêts et charges assimilées	5 975,67	1 662,44
Autres charges	146 678,71	442 997,51
Profit de la période	1 209 784,12	1 780 794,55
<b>Total des charges</b>	<b>1 372 571,49</b>	<b>2 244 753,64</b>

Produits	Exercice 2001	Exercice 2002
Produit de l'actif immobilisé	1 098 609,06	1 620 833,58
Produit provenant de l'actif circulant	53 545,70	606 451,58
Produits exceptionnels	220 416,73	17 468,48
<b>Total des produits</b>	<b>1 372 571,49</b>	<b>2 244 753,64</b>

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

Nous avons examiné les comptes annules consolidés du Groupe AFRICAN FINANCIER HOLDING/BANK OF AFRICA (AFH/BOA) pour l'exercice clos le 31 décembre 2002.

Notre examen a été effectués selon les normes d'audit généralement admises ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annules 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 annules 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 2002 et de ses résultats consolidés pour l'exercice clos à cette date.

Cotonou, le 6 juin 2003

MAZARS ET GUERARD

Armand Fandohan

Associé

## ***Commentaires***

### ***Principes comptables et méthodes d'évaluation***

#### ***Périmètre de consolidation***

### ***Augmentation de capital social***

L'exercice 2002 a été marqué par des opérations d'augmentation de capital réalisées par les établissements BOA-BENIN, BOA-COTE D'IVOIRE, BOA-MALI et BOA-BURKINA FASO. Le Groupe AFH/BOA a participé à ces augmentations de capital social. L'évolution du capital de chaque banque et du pourcentage de contrôle du Groupe se présente comme suit :

Banque	Capital social (en euros)		Pourcentage de contrôle	
	Avant augmentation	Après augmentation	Avant augmentation	Après augmentation
BOA-BENIN	6 402 858	9 146 941	35,6%	34,0%
BOA-COTE D'IVOIRE	1 676 939	3 048 980	75,6%	71,5%
BOA-MALI	3 048 980	3 811 225	48,1%	36,3%
BOA-BURKINA FASO	1 905 613	2 286 735	52,2%	49,8%

## Evolution du Périmètre de consolidation

Les principales variations u périmètre de consolidation sont les suivantes :

- Les sociétés COLINA AFRICA VIE BENIN et COLINA AFRICA VIE ont été consolidées pour la première fois au 31 décembre 2002. Le rachat de ces anciennes filiales d'assurance-vie de GROUPAMA au Bénin et en Côte d'Ivoire a été réalisé par le Groupe AFH/BOA en mars 2002, partenariat avec la société d'assurances COLINA. Les participations du groupe dans ces deux compagnies d'assurances sont respectivement de 43,82% et de 40% à la date de clôture de l'exercice 2002.
- La holding AGORA, créée au cours de l'exercice 2002 par la société mère AFH S.A. (55%) et les filiales BOA-BENIN (25%), BOA-NIGER (10%) et BOA-MALI (10%), a été consolidée au 31 décembre 2002.
- La participation du groupe AFH/BOA dans EQUIPBAIL-BENIN est passée de 78,73% au 31 décembre 2001 à 93,73% au 31 décembre 2002 suite au rachat des actions précédemment détenues par PROPARCO.

## Principes de consolidation

Les comptes consolidés sont établis selon les normes actuellement en vigueur au plan international. Pour l'exercice précédent, les comptes consolidés du groupe AFH/BOA avaient été établis au niveau de la holding AFH S.A. par ma méthode de mise en équivalence des titres détenus par le Groupe compte tenu des particularités suivantes :

- La société mère, AFRICAN FINANCIAL HOLDING S.A. (AFH), est une société luxembourgeoise, ayant un rôle de holding et présentant des états financiers de type société commerciale,
- La société AFH détient essentiellement des participations dans des banques et établissements financiers dont les règles d'établissement des comptes sont édictées par le plan comptable bancaire tandis que la société mère se réfère au droit commun des sociétés commerciales pour l'établissement des ses comptes sociaux.

Au 31 décembre 2002, les états financiers consolidés sont 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 résultants de l'exercice.

Au 31 décembre 2002, aucune société du groupe n'a été consolidée par intégration proportionnelle.

La liste des sociétés appartenant au périmètre de consolidation au 31 décembre 2002, figure à la note 2.

La méthode de consolidation appliquée à chaque filiale y est précisée.

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

Toutes les transactions significatives entre les sociétés intégrés, 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 « Ecart 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 résultant 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 2002. Ces comptes sont retraités, le cas échéant, en harmonisation avec les principes comptables du Groupe.

## **Conversion des devises**

Les sociétés AFH S.A., AFH-SERVICES Ltd tiennent leur comptabilité en Euro.

La comptabilité des sociétés du périmètre de consolidation est tenue en franc CFA ou en franc malgache. Les bilan consolidé, le compte de résultat consolidé et les éléments chiffrés indiqués dans les commentaires sur les comptes sont exprimés en 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, proportionnellement 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 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%. Le montant du fonds pour risques bancaires généraux constitué par les banques et établissements financiers inclus dans le périmètre de consolidation est réexaminé sur la base des risques bancaires généraux encourus par l'ensemble du Groupe. Les provisions constituées dans les comptes sociaux de BOA-BENIN, de BOA-BURKINA FASO, de BOA-COTE D'IVOIRE, de BOA-NIGER, de BOA-MALI et de BOA-MADAGASCAR ont un caractère de réserve. Elles ont été reprises en réserves de consolidation.

Les banques BOA-MALI et BOA-MADAGASCAR ont constitué, pour la première fois, un fonds pour risques bancaires généraux à la clôture de l'exercice 2002. Ces fonds ont été repris en réserves consolidées.

## **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.

La 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 de chaque filiale. Les provisions ainsi déterminées ne font pas l'objet d'actualisation.

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

Les comptes consolidés du Groupe AFH/BOA au 31 décembre 2002 ont été réalisés selon le méthode applicable à chaque filiale, non seulement en fonction du pourcentage de contrôle du groupe mais aussi en fonction des critères de « contrôle effectif ».

Les comptes consolidés de l'exercice 2001, présentés en comparaison, ont été retraités en appliquant les méthodes définies à la clôture de l'exercice 2002.

## ***Périmètre de consolidation au 31 décembre 2002***

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

### **Société mère :**

- AFRICAN FINANCIAL HOLDING (AFH S.A.)

### **Holdings intégrées :**

- AFH-SERVICES LTD
- AFH-OCEAN INDIEN
- AGORA

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

- BOA-BENIN
- BOA-BURKINA FASO
- BOA COTE D'IVOIRE
- BOA-MADAGASCAR
- BOA-MALI
- BOA-NIGER
- BOA-SENEGAL
- EQUIPAIL-BENIN
- EQUIPAIL-MADAGASCAR
- EQUIPAIL-MALI

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

- ACTIBOURSE
- AISSA SARL
- SCI OLYMPE
- COLINA AFRICA VIE BENIN
- COLINA AFRICA VIE

## Principes comptables et méthodes d'évaluation

### Périmètre de consolidation

#### Augmentations de capital social

L'exercice 2002 a été marqué par des opérations d'augmentation de capital réalisées par les établissements BOA-BENIN, BOA-COTE D'IVOIRE, BOA-MALI et BOA-BURKINA FASO. Le Groupe AFH/BOA a participé à ces augmentations de capital social. L'évolution du capital de chaque banque et du pourcentage de contrôle du Groupe se présente comme suit :

Banque	Capital social (en euros)		Pourcentage de contrôle	
	Avant augmentation	Après augmentation	Avant augmentation	Après augmentation
BOA-BENIN	6 402 858	9 146 941	34,0%	35,6%
BOA-COTE D'IVOIRE	1 676 939	3 048 980	71,5%	75,6%
BOA-MALI	3 048 980	3 811 255	36,3%	48,1%
BOA-BURKINA FASO	1 905 613	2 286 735	49,8%	52,2%

#### Evolution du Périmètre de consolidation

Les principales variations u périmètre de consolidation sont les suivantes :

- Les sociétés COLINA AFRICA VIE BENIN et COLINA AFRICA VIE ont été consolidées pour la première fois au 31 décembre 2002. Le rachat de ces anciennes filiales d'assurance-vie de GROUPAMA au Bénin et en Côte d'Ivoire a été réalisé par le Groupe AFH/BOA en mars 2002, partenariat avec la société d'assurances COLINA. Les participations du groupe dans ces deux compagnies d'assurances sont respectivement de 43,82% et de 40% à la date de clôture de l'exercice 2002.
- La holding AGORA, créée au cours de l'exercice 2002 par la société mère AFH S.A. (55%) et les filiales BOA-BENIN (25%), BOA-NIGER (10%) et BOA-MALI (10%), a été consolidée au 31 décembre 2002.
- La participation du groupe AFH/BOA dans EQUIPBAIL-BENIN est passée de 78,73% au 31 décembre 2001 à 93,73% au 31 décembre 2002 suite au rachat des actions précédemment détenues par PROPARCO.

### Principes de consolidation

Les comptes consolidés sont établis selon les normes actuellement en vigueur au plan international. Pour l'exercice précédent, les comptes consolidés du groupe AFH/BOA avaient été établis au niveau de la holding AFH S.A. par ma méthode de mise en équivalence des titres détenus par le Groupe compte tenu des particularités suivantes :

- La société mère, AFRICAN FINANCIAL HOLDING S.A. (AFH), est une société luxembourgeoise, ayant un rôle de holding et présentant des états financiers de type société commerciale,
- La société AFH détient essentiellement des participations dans des banques et établissements financiers dont les règles d'établissement des comptes sont édictées par le plan comptable bancaire tandis que la société mère se réfère au droit commun des sociétés commerciales pour l'établissement des ses comptes sociaux.

Au 31 décembre 2002, les états financiers consolidés sont 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 résultants de l'exercice.

Au 31 décembre 2002, aucune société du groupe n'a été consolidée par intégration proportionnelle. La liste des sociétés appartenant au périmètre de consolidation au 31 décembre 2002, figure à la note 2. La méthode de consolidation appliquée à chaque filiale y est précisée.

Les résultats des sociétés acquises (ou cédées) en cours d'exercice est retenu dans le compte de résultat consolidé pour la postérieure à la date d'acquisition (ou antérieure à la date de cession). Toutes les transactions significatives entre les sociétés intégrés, 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 " Ecart 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 résultant 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 2002. Ces comptes sont retraités, le cas échéant, en harmonisation avec les principes comptables du Groupe.

## **Conversion des devises**

Les sociétés AFH S.A., AFH-SERVICES Ltd tiennent leur comptabilité en Euro. La comptabilité des sociétés du périmètre de consolidation est tenue en franc CFA ou e franc malgache. Les bilan consolidé, le compte de résultat consolidé et les éléments chiffrés indiqués dans les commentaires sur les comptes sont exprimés en 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, proportionnellement 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 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%. Le montant du fonds pour risques bancaires généraux constitué par les banques et établissements financiers inclus dans le périmètre de consolidation est réexaminé sur la base des risques bancaires généraux encourus par l'ensemble du Groupe. Les provisions constituées dans les comptes sociaux de BOA-BENIN, de BOA-BURKINA FASO, de BOA-COTE D'IVOIRE, de BOA-NIGER, de BOA-MALI et de BOA-MADAGASCAR ont un caractère de réserve. Elles ont été reprises en réserves de consolidation. Les banques BOA-MALI et BOA-MADAGASCAR ont constitué, pour la première fois, un fonds pour risques bancaires généraux à la clôture de l'exercice 2002. Ces fonds ont été repris en réserves consolidées.

## **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. La 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 de chaque filiale. Les provisions ainsi déterminées ne font pas l'objet d'actualisation.

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

Les comptes consolidés du Groupe AFH/BOA au 31 décembre 2002 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 ". Les comptes consolidés de l'exercice 2001, présentés en comparaison, ont été retraités en appliquant les méthodes définies à la clôture de l'exercice 2002.

## ***Périmètre de consolidation***

Le périmètre relatif aux comptes consolidés du Groupe AFH/BOA est le suivant au 31 décembre 2002 :

### ***Société mère***

- AFRICAN FINANCIAL HOLDING (AFH S.A.)

### ***Holding Intégrés***

- AFH Services Ltd
- AFH-Océan Indien
- AGORA

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

- BOA-BENIN
- BOA-BURKINA FASO
- BOA-COTE D'IVOIRE
- BOA-MADAGASCAR
- BOA-MALI
- BOA-NIGER
- BOA-SENEGAL
- EQUIPBAIL-BENIN
- EQUIPBAIL-MADAGASCAR
- EQUIPBAIL-MALI

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

- ACTIBOURSE
- AISSA Sarl
- SCI OLYMPE
- Colina Africa Vie-Bénin
- Colina Africa Vie

## Bilan du groupe AFH/BOA

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

#### Actif

Actif	Exercice 2001	Exercice 2002
Caisse	24 608 201	28 402 328
Créances interbancaires	315 851 817	340 462 562
• A vue	187 670 008	187 660 112
- Banque centrale	122 815 173	141 761 172
- Trésor public, ccp	1 777 443	2 902 529
- Autres établissements de crédit	63 077 392	42 996 410
• A terme	128 181 810	152 802 451
Créances sur la clientèle	347 623 923	401 398 934
• Portefeuille d'effets commerciaux	33 550 228	30 463 665
- Crédits de campagne		
- Crédits ordinaires	33 550 228	30 463 665
• Comptes ordinaires débiteurs	85 198 758	121 752 831
• Autres concours à la clientèle	228 874 937	248 177 951
- Crédits de campagne	36 118 505	35 236 501
- Crédits ordinaires	192 756 432	212 941 450
• Affacturage		1 004 487
Crédit-bail et opérations assimilées	6 695 369	5 097 591
Titres de placement	58 141 800	57 956 738
Immobilisations financières	3 366 826	12 158 493
Immobilisations financières Mises en équivalence	487 636	2 060 199
Immobilisations incorporelles	2 429 497	2 161 906
Immobilisations corporelles	25 851 777	29 132 327
Actionnaires ou associés		
Autres actifs	48 483 062	52 919 687
Comptes d'ordre et divers	29 123 997	20 205 996
Ecart d'acquisition	41 872	108 113
<b>Total de l'actif</b>	<b>862 705 778</b>	<b>952 064 875</b>

<b>Hors Bilan</b>	<b>Exercice 2001</b>	<b>Exercice 2002</b>
Engagements donnés		
Engagements de financement	44 462 878	48 466 701
• En faveur d'établissements de crédit		2 597 324
• En faveur de la clientèle	44 462 878	45 869 377
Engagements de garantie	109 309 115	182 981 948
• D'ordre d'établissements de crédits	15 394 246	35 804 205
• D'ordre de la clientèle	93 914 869	147 177 743
Engagements sur titres		

## Passif

Passif	Exercice 2001	Exercice 2002
Dettes interbancaires	28 258 539	35 589 322
• A vue	24 803 948	18 992 500
- Trésor public, ccp	396 858	296 222
- Autres établissements de crédit	24 407 090	18 696 278
• A terme	13 454 591	16 596 822
Dettes à l'égard de la clientèle	710 928 083	794 648 320
• Comptes d'épargne à vue	222 833 311	74 558 735
• Comptes d'épargne à terme	27 417 090	791 622
• Bons de caisse	19 126 078	15 798 752
• Autres dettes à vue	287 739 080	505 088 348
• Autres dettes à terme	153 812 524	198 410 864
Dettes représentées par un titre	7 401 400	7 744 279
Autres passifs	24 243 294	24 152 701
Comptes d'ordre et divers	17 249 934	20 401 556
Ecart d'acquisition	539 239	3 272 110
Provisions pour risques et charges	1 284 389	942 896
Prêts réglementés		
Prêts subordonnés	5 530 850	2 936 168
Fonds pour risques bancaires généraux		
Capital	11 625 000	11 625 000
primes liées au capital		
Réserves consolidées	36 653 522	39 882 730
• Part du groupe	8 892 328	7 821 352
• Part des minoritaires	27 761 194	32 061 378
Report à nouveau (+/-)		
Résultat de l'exercice	8 991 528	10 869 792
• Part du groupe	3 352 939	4 466 137
• Part des minoritaires	5 638 589	6 403 655
<b>Total du passif</b>	<b>862 705 778</b>	<b>952 064 875</b>

<b>Hors Bilan</b>	<b>Exercice 2001</b>	<b>Exercice 2002</b>
Engagements reçus		
Engagements de financement		
• Reçus d'établissements de crédit		
Engagements de garantie	123 669 684	275 080 735
• Reçus d'établissements de crédit	30 174 267	37 410 458
• Reçus de la clientèle	93 495 418	237 670 277
Engagements sur titres		85 001 024

## Compte de résultat Groupe AFH/BOA

Etats financiers comparés sur les deux derniers exercices (en Euros).

### Charges

Charges	Exercice 2001	Exercice 2002
Intérêts et charges assimilées	15 981 713	19 171 888
• Sur dettes interbancaires	1 354 247	1 459 537
• Sur dettes à l'égard de la clientèle	14 193 867	16 808 393
• Sur dettes représentées par un titre	283 676	614 845
• Autres intérêts et charges assimilées	149 924	289 113
Charges sur crédit-bail et opérations assimilées	3 906 067	3 450 580
Commissions	333 900	302 008
Charges sur opérations financières	1 026 184	292 018
• Charges sur titres de placement	7 456	19 367
• Charges sur opérations de change	982 794	256 468
• Charges sur opérations de hors bilan	35 935	16 182
Charges diverses d'exploitation bancaire	34 694	47 839
Variation de stock de marchandise	723 061	215 146
Frais généraux d'exploitation	28 736 003	33 052 496
• Frais de personnel	12 254 100	13 163 126
• Autres frais généraux	16 481 903	19 889 370
Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations	7 043 947	6 669 123
Solde en perte des corrections de valeur sur créances et du hors bilan	4 362 772	6 669 123
Excédent des dotations sur les reprises du fonds pour risques bancaires généraux		
Charges exceptionnelles	1 803 299	3 949 344
Pertes sur exercices antérieurs	1 802 034	1 389 106
Impôts sur les bénéfices	2 902 479	2 826 223
Excédent des dotations sur les reprises sur les écarts d'acquisition		
Bénéfice	8 991 528	10 869 792
<b>Total des charges</b>	<b>77 647 682</b>	<b>88 295 184</b>

## Produits

Charges	Exercice 2001	Exercice 2002
Intérêts et charges assimilées	15 981 713	19 171 888
• Sur dettes interbancaires	1 354 247	1 459 537
• Sur dettes à l'égard de la clientèle	14 193 867	16 808 393
• Sur dettes représentées par un titre	283 676	614 845
• Autres intérêts et charges assimilées	149 924	289 113
Charges sur crédit-bail et opérations assimilées	3 906 067	3 450 580
Commissions	333 900	302 008
Charges sur opérations financières	1 026 184	292 018
• Charges sur titres de placement	7 456	19 367
• Charges sur opérations de change	982 794	256 468
• Charges sur opérations de hors bilan	35 935	16 182
Charges diverses d'exploitation bancaire	34 694	47 839
Variation de stock de marchandise	723 061	215 146
Frais généraux d'exploitation	28 736 003	33 052 496
• Frais de personnel	12 254 100	13 163 126
• Autres frais généraux	16 481 903	19 889 370
Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations	7 043 947	6 669 123
Solde en perte des corrections de valeur sur créances et du hors bilan	4 362 772	6 669 123
Excédent des dotations sur les reprises du fonds pour risques bancaires généraux		
Charges exceptionnelles	1 803 299	3 949 344
Pertes sur exercices antérieurs	1 802 034	1 389 106
Impôts sur les bénéfices	2 902 479	2 826 223
Excédent des dotations sur les reprises sur les écarts d'acquisition		
Bénéfice	8 991 528	10 869 792
<b>Total des charges</b>	<b>77 647 682</b>	<b>88 295 184</b>