



Les rapports annuels 2004 du Groupe BANK OF AFRICA présentent une partie des équipes qui ont fait et font, du Groupe BANK OF AFRICA ce qu'il est aujourd'hui : l'un des groupes bancaires les plus dynamiques implantés en Afrique subsaharienne. Unies par des valeurs communes, toutes résolument impliquées dans la satisfaction de la clientèle et la réussite du Groupe, elles font la fierté de celui-ci, qui souhaite ici leur rendre hommage.

Les équipes des Structures Centrales du Groupe BANK OF AFRICA.

Photo réalisée en mai 2005, par Erick-Christian Ahounou. © BOA.

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.

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

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

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

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

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

Le démarrage : la BANK OF AFRICA - MALI

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

(BOA-MALI). La banque s'est vite révélée comme un partenaire à part entière du système bancaire local et a connu un développement régulier de 1982 à 2004 illustré par ses principaux indicateurs à fin 2004 :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'extension progressive du Réseau vers la dimension régionale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Une importante croissance externe est néanmoins intervenue à partir de 1999 avec la création de la BANK OF AFRICA - MADAGASCAR - qui a ouvert au Groupe un nouveau champ d'action géographique et apporté une précieuse expérience dans la gestion d'une banque à grand réseau d'implantation-, le démarrage en 2000 de EQUIPBAIL-MADAGASCAR et la création en 2001 de la BANK OF AFRICA - SENEGAL. De plus, le Groupe a intensifié sa stratégie de diversification dans de nouveaux métiers : l'assurance-vie avec la création, en partenariat avec la première société ivoirienne du 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 2004



Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration, de sept membres, est actuellement composé comme suit :

- M. Paul DERREUMAUX, Administrateur délégué et Président du Conseil
- M. Mamadou Amadou AW
- M. Paulin COSSI
- M. Mossadeck BALLY
- PROPARCO, représentée par M. Gilles GENRE-GRANDPIERRE
- Société Financière Néerlandaise pour le Développement (FMO), représentée par M. B.A.M ZWINKELS
- M. Francis SUEUR

Faits marquants

Au cours de l'année 2004

Avril

- Tenue à Dakar des Rencontres BANK OF AFRICA pour les cadres du Réseau.
- Démarrage des activités de la BANQUE DE L'HABITAT DU BÉNIN (BHB).

Juin

- Signature d'un prêt à moyen terme de 1,5 million d'Euros consenti à AFRICAN FINANCIAL HOLDING (AFH) par la Deutsche Entwicklungs Gesellschaft (DEG).

Juillet

- Finalisation du rachat de la banque Crédit Agricole Indosuez (CAI) au Kenya et démarrage des activités de la BANK OF AFRICA - KENYA (BOA-KENYA).

Août

- Signature avec la banque Belgoise des actes de cession de ses filiales au Ghana, en Ouganda et en Tanzanie.

Septembre

- Prise de participation du Groupe BANK OF AFRICA au Fond d'Investissement AFRIC-INVEST.

Décembre

- Tenue à Niamey des Rencontres BANK OF AFRICA 2004 pour les Administrateurs du Réseau.
- Signature d'un prêt à moyen terme de 1,5 million d'Euros consenti à AFH par le Fonds d'Investissement belge BIO.
- Augmentation du capital de AFH, porté à 18,1 millions d'Euros.
- Lancement effectif de la carte VISA à la BANK OF AFRICA - BÉNIN, première étape de la connexion au réseau international VISA de l'ensemble du Groupe BANK OF AFRICA.

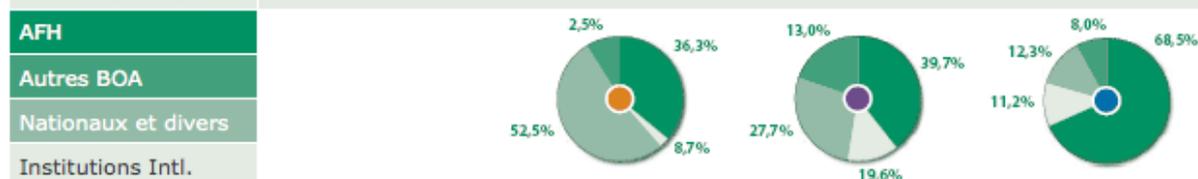
Chiffres clés

31/12/2004 — Milliers d'euros

Groupe et Banques

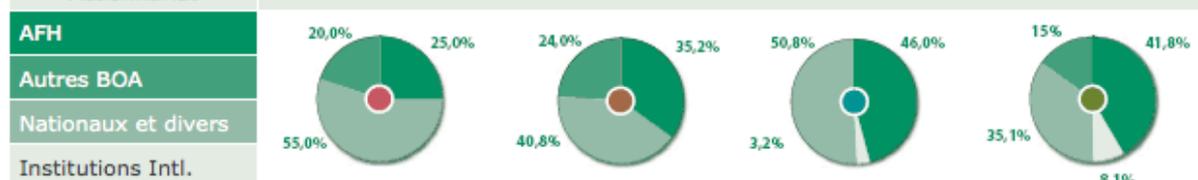
| | Groupe BANK OF AFRICA | BOA-BENIN | BOA-BURKINA FASO | BOA-COTE D'IVOIRE |
|-----------------------|--------------------------|----------------|------------------|-------------------|
| Total du Bilan | <u>1 163 382</u> | <u>401 585</u> | <u>114 624</u> | <u>161 462</u> |
| Dépôts | <u>918 910</u> | <u>316 067</u> | <u>102 131</u> | <u>110 929</u> |
| Créances | <u>558 939</u> | <u>190 034</u> | <u>56 904</u> | <u>91 121</u> |
| Chiffres d'affaires | <u>102 251</u> | <u>31 186</u> | <u>10 935</u> | <u>14 842</u> |
| Résultat avant impôts | <u>15 431</u> | <u>5 083</u> | <u>1 540</u> | <u>1 466</u> |

Actionnariat



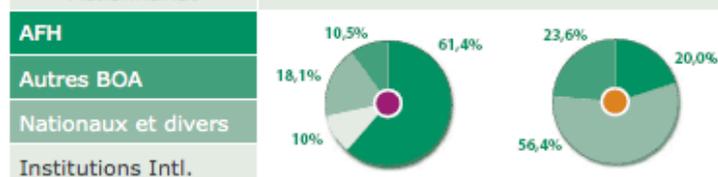
| | BOA-KENYA | BOA-MADAGASCAR | BOA-MALI | BOA-NIGER |
|-----------------------|---------------|----------------|----------------|---------------|
| Total du Bilan | <u>46 770</u> | <u>196 465</u> | <u>141 302</u> | <u>50 019</u> |
| Dépôts | <u>30 240</u> | <u>163 805</u> | <u>112 876</u> | <u>42 211</u> |
| Créances | <u>28 936</u> | <u>73 371</u> | <u>83 162</u> | <u>16 000</u> |
| Chiffres d'affaires | <u>1 467</u> | <u>22 426</u> | <u>13 132</u> | <u>4 589</u> |
| Résultat avant impôts | <u>1 406</u> | <u>4 759</u> | <u>83</u> | <u>1 107</u> |

Actionnariat



| | BOA-SENEGAL | BHB |
|-----------------------|---------------|--------------|
| Total du Bilan | <u>45 974</u> | <u>5 181</u> |
| Dépôts | <u>38 983</u> | <u>1 669</u> |
| Créances | <u>19 050</u> | <u>361</u> |
| Chiffres d'affaires | <u>3 340</u> | <u>332</u> |
| Résultat avant impôts | <u>405</u> | <u>-418</u> |

Actionnariat



Sociétés de crédit-bail et autres filiales

| | EQUIPBAIL-BENIN | EQUIPBAIL-MALI | EQUIPBAIL-MADAGASCAR |
|-----------------------|-----------------|----------------|----------------------|
| Total du Bilan | 6 164 | 3 721 | 1 662 |
| Volume d'opérations | 5 516 | 2 491 | 1 505 |
| Chiffres d'affaires | 2 901 | 1 212 | 481 |
| Résultat avant impôts | 197 | 63 | 32 |

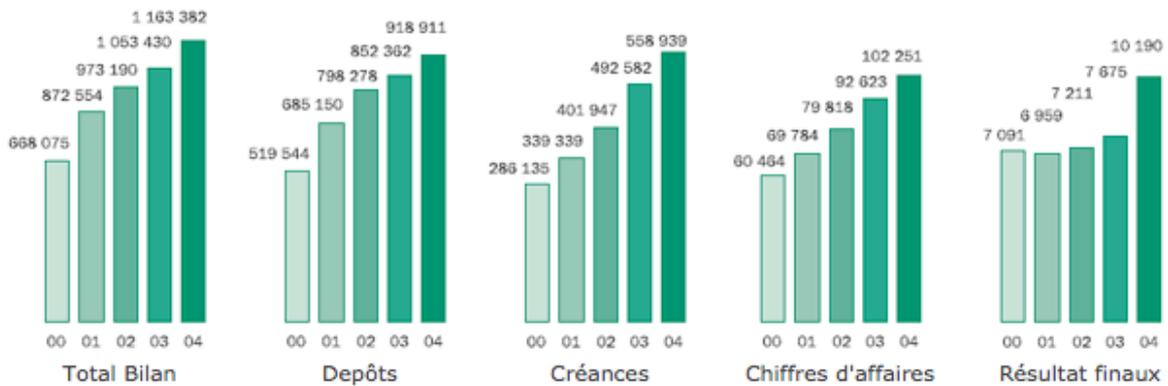
| Actionnariat | | | |
|---------------------|--|--|--|
| AFH | | | |
| Autres BOA | | | |
| Nationaux et divers | | | |
| Institutions Intl. | | | |

| | ACTIBOURSE | AGORA |
|-----------------------|------------|--------|
| Total du Bilan | 1 534 | 5 901 |
| Volume d'opérations | 103 629 | 50 299 |
| Chiffres d'affaires | 497 | 34 |
| Résultat avant impôts | 195 | -284 |

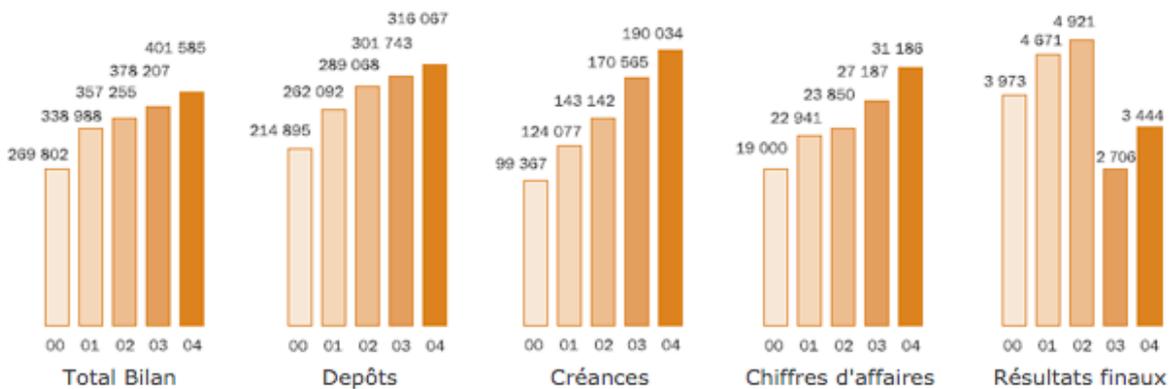
| Actionnariat | | |
|---------------------|--|--|
| AFH | | |
| Autres BOA | | |
| Nationaux et divers | | |
| Institutions Intl. | | |

Evolution des banques du groupe de 2000 à 2004

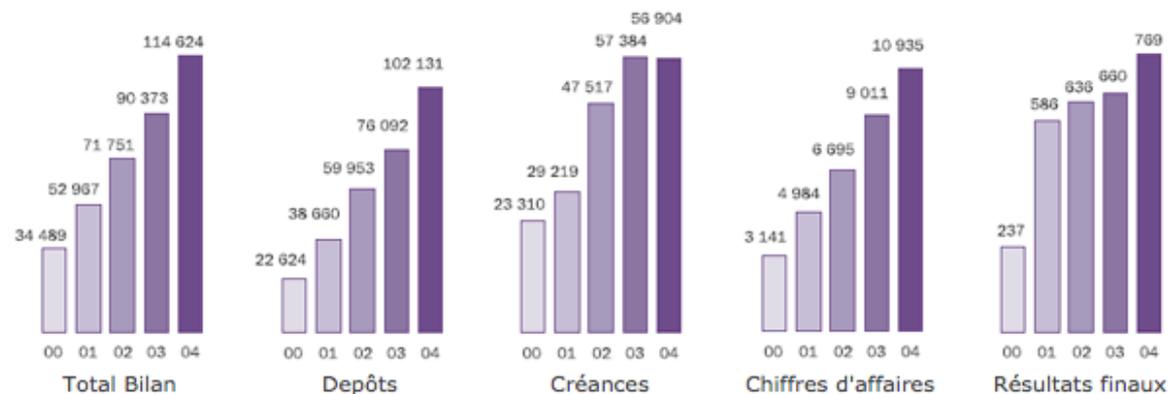
Groupe BANK OF AFRICA



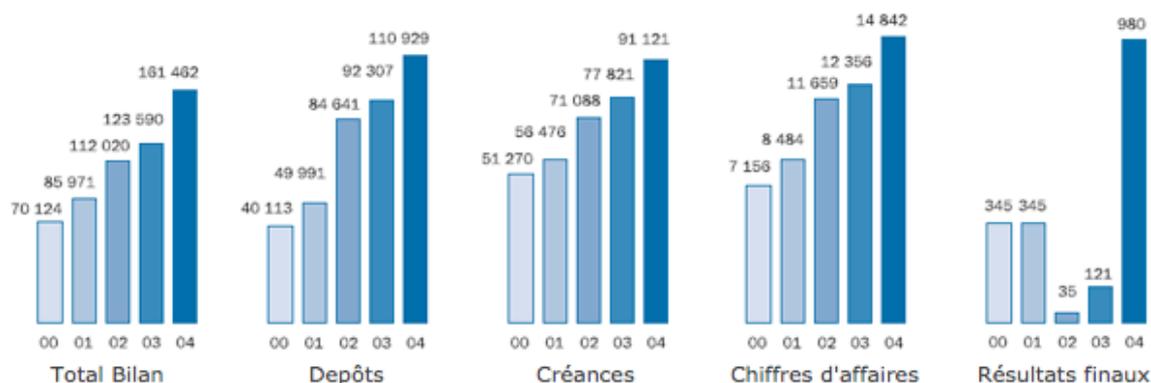
BOA-BENIN



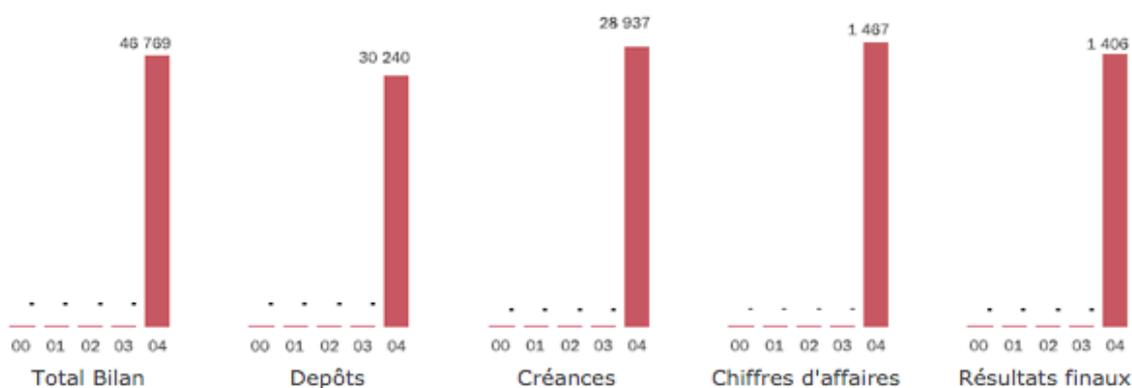
BOA-BURKINA FASO



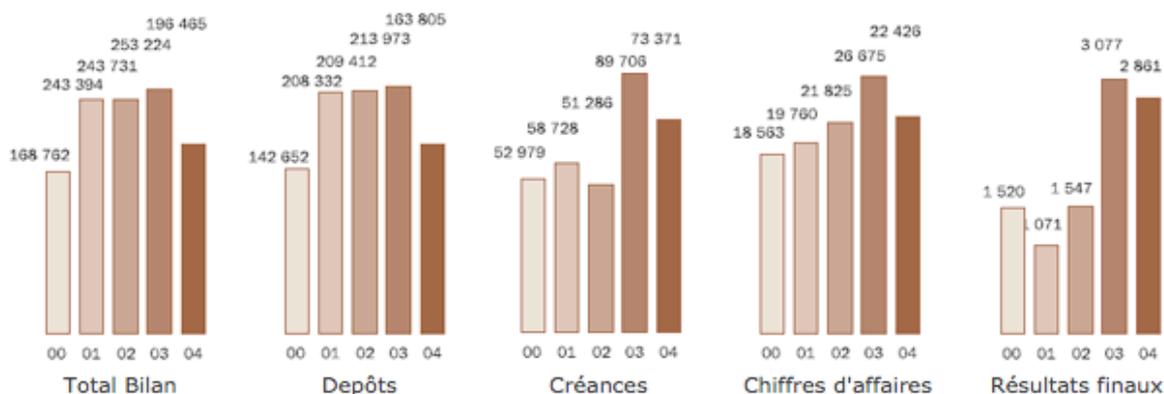
BOA-COTE D'IVOIRE



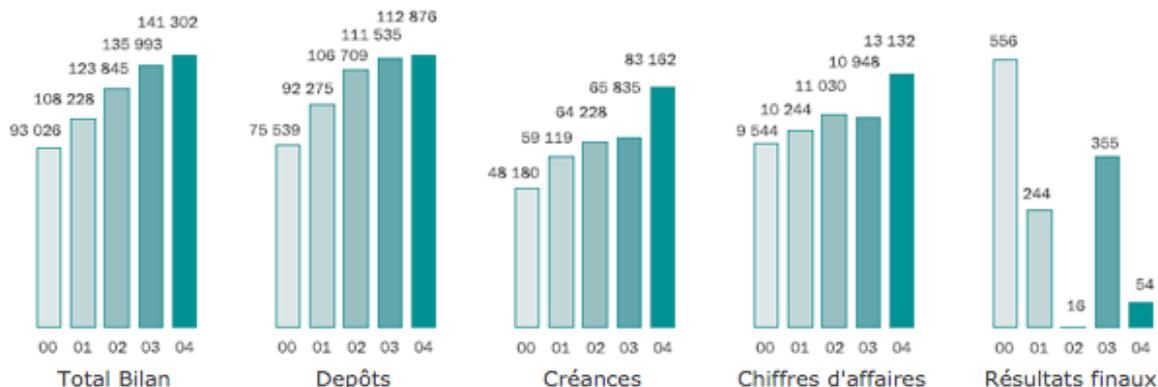
BOA-KENYA



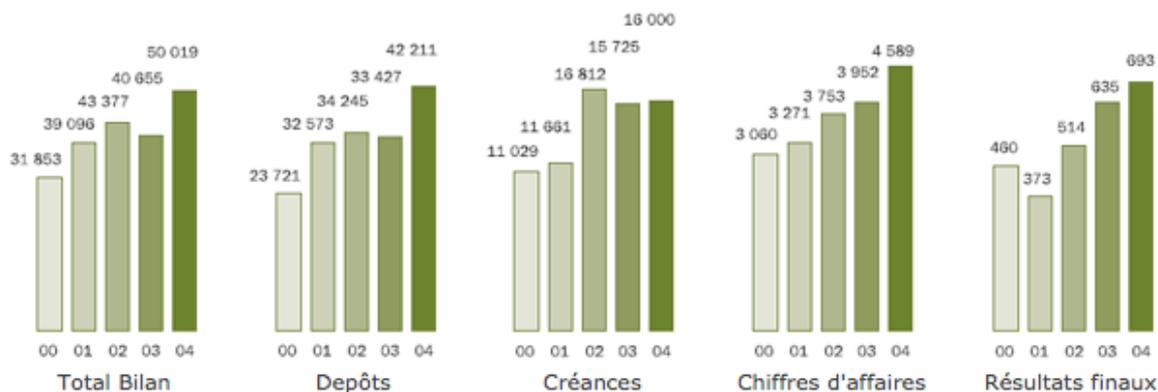
BOA-MADAGASCAR



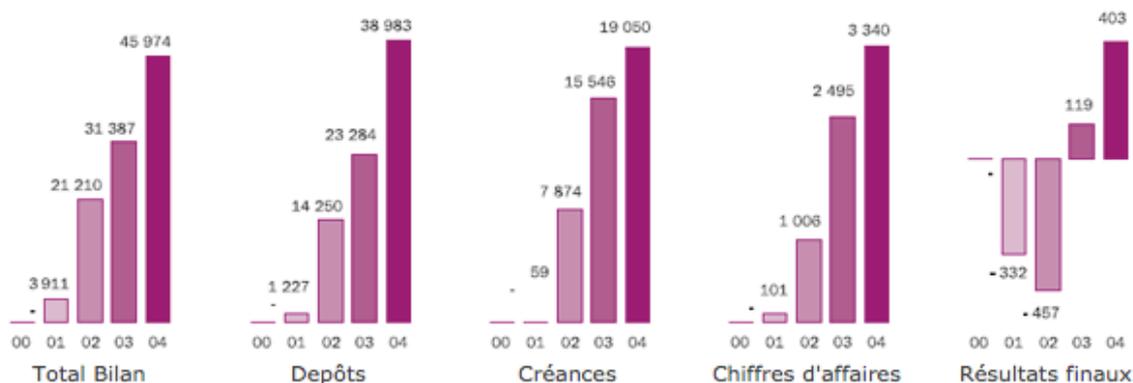
BOA-MALI



BOA-NIGER



BOA-SENEGAL



Orientations stratégiques 2005-2006

L'exercice social 2004 a montré la capacité du Groupe à faire face à un environnement difficile tout en poursuivant d'importantes actions de consolidation.

En ce qui concerne en effet les principaux indicateurs globaux d'activité et de résultats, l'année écoulée est caractérisée, pour la première fois depuis la création du réseau par un modeste repli de la plupart des données globales du Groupe exprimées en Euros (EUR). Deux évènements externes majeurs expliquent cette situation et ont totalement contrebalancé les évolutions positives obtenues par chaque établissement pour ses propres données :

- la forte dépréciation de la monnaie malgache, qui a perdu plus de 50% de sa valeur par rapport à l'Euro entre fin 2003 et juin 2004, avant de se stabiliser au niveau atteint à cette dernière date ;
- la faible croissance en 2004 de l'ensemble de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), dont la conjoncture a été perturbée par de nombreux facteurs : grave crise politique de Côte d'Ivoire, encore accentuée en novembre dernier et développant ses impacts négatifs sur tous les pays voisins, mais aussi baisse des cours mondiaux du coton, hausse du coût du pétrole, diminution de la production agricole par suite de l'invasion des criquets,...

Le total de bilan consolidé s'établit ainsi à 1,11 milliard d'EUR, en recul de 3,6% par rapport aux 1,15 milliard d'EUR de 2003. La masse des dépôts collectés, arrêtée à 918,1 millions d'EUR, est elle-même légèrement inférieure à celle de l'année précédente : respectivement -3,2% et 949,2 millions d'EUR. Les engagements par signature connaissent pour leur part un repli sensible de 18,5%. Seul le volume des crédits directs à la clientèle enregistre une progression en 2004 : + 3,9% sur la période pour atteindre 555,3 millions d'EUR en décembre dernier.

En termes de résultats, le recul est plus net: -8,9% pour le Produit Net Bancaire (PNB), qui reste cependant supérieur à 70 millions d'EUR ; -16,5% pour le bénéfice net, affecté par les provisions constituées avec cet environnement préoccupant, qui est en 2004 de 11,3 millions d'EUR contre 13,5 millions d'EUR en 2003.

Au niveau individuel, l'exercice étudié a pourtant permis une nouvelle consolidation de la situation de chaque BANK OF AFRICA (BOA). Chaque institution a maintenu ou amélioré sa position de place, notamment en termes de dépôts drainés. La politique rigoureuse suivie en matière de provisions pour créances en souffrance, si elle a pénalisé les résultats finals, a renforcé la situation financière des établissements. Surtout, toutes les filiales créées avant 2001 ont, pour la première fois, servi un dividende à leurs actionnaires pour l'année 2004.

En ce qui concerne la physionomie du Groupe, l'exercice dernier a été dominé par trois principaux évènements qui concourent tous au renforcement de nos structures.

Le premier est celui de l'augmentation des fonds propres de plusieurs entités.

Dans quatre BOA en effet -celles du Bénin, du Burkina Faso, de Côte d'Ivoire et du Sénégal-, un accroissement significatif du capital social -allant de 12% à 25%, primes d'émission incluses- est intervenu en 2004, en vue d'apporter à celles-ci les moyens financiers pour assurer dans de bonnes conditions leur développement futur tout en veillant à la conformité régulière avec les ratios prudentiels de la réglementation bancaire des pays concernés. Cette croissance des fonds propres a permis en même temps de montrer la vigueur des liens des actionnaires privés nationaux des BOA à leurs sociétés respectives, puisque de nombreuses souscriptions de ce type ont été constatées dans chaque cas. Il en a été particulièrement ainsi pour la BANK OF AFRICA - BENIN où l'émission d'actions nouvelles sur la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM), menée en octobre 2004, a été sursouscrite et a donné lieu à l'entrée au « tour de table » de cette Banque de nombreux nouveaux actionnaires, dont certains institutionnels régionaux.

De son côté, la société AFRICAN FINANCIAL HOLDING (AFH) a finalisé en décembre dernier un accroissement de son capital social, passé ainsi de 15,5 à 18,1 millions d'EUR entièrement libérés. Grâce à celui-ci, AFH a pu maintenir systématiquement, et dans certains cas renforcer, son poids dans le capital des établissements concernés, démontrant à cette occasion sa volonté d'approfondir l'intégration du réseau BOA et d'y jouer pleinement son rôle d'impulsion, de catalyseur et d'actionnaire leader.

Le second est la concrétisation de la présence du Groupe dans deux nouveaux domaines.

L'ouverture au public de la BANQUE DE L'HABITAT DU BENIN (BHB) en avril 2004 est la première illustration de cet élargissement. Créée en 2003 après une longue gestation, la BHB est notre premier investissement dans le secteur du financement spécifique de l'habitat. Elle constitue aussi une expérience innovante puisque tout en bénéficiant d'un appui important de l'État du Bénin, qui apporte à la BHB divers avantages -financiers et fiscaux- classiques pour cette catégorie d'institutions, ce projet est fondé, pour la première fois dans l'UEMOA, sur un actionnariat majoritairement privé, le Groupe AFH/BOA devant garder en permanence plus de 50% du capital de cette Banque. Cette dernière a enfin fourni une nouvelle opportunité de partenariat avec la société Proparco et la Société Financière Néerlandaise pour le Développement (FMO), alliés stratégiques de longue date de la BOA, qui ont chacun souscrit à une participation de 10% au capital de la BHB.

La seconde extension de nos activités réalisée en 2004 est la constitution de la BANK OF AFRICA - KENYA (BOAKENYA), par rachat de Crédit Agricole Indosuez-Kenya (CAIK). Devenue opérationnelle le 1er juillet 2004, la BOA-KENYA représente pour notre réseau un enjeu de premier plan. Elle marque d'abord en effet la première implantation en Afrique anglophone du Groupe AFH/BOA, auquel elle apporte ainsi une ouverture

géographique peu utilisée jusqu'ici par les banques commerciales présentes sur le continent, mais auquel elle impose simultanément des contraintes supplémentaires de synergie et de cohésion pour tirer tout le profit de cette approche. Elle permet aussi d'introduire dans cette zone un second site d'exploitation, aux côtés de la BANK OF AFRICA-MADAGASCAR (BOA-MADAGASCAR), donnant des bases plus solides à notre objectif de construction d'un deuxième pôle régional du Groupe- après celui de l'UEMOA- visant l'Afrique de l'Est et l'Océan Indien. L'importance du potentiel économique et financier du Kenya devrait d'ailleurs favoriser la viabilité de cette entité malgré la vivacité exceptionnelle de la concurrence bancaire dans le pays.

Le troisième est la mise en oeuvre de nouvelles actions d'intégration et de mise à niveau technologique.

Engagée de façon déterminée depuis plusieurs années et déjà manifestée sous de nombreux aspects, cette politique est essentielle pour exploiter au mieux toutes les potentialités pouvant être issues des banques commerciales et des autres institutions qui constituent le Groupe AFH/BOA, d'une part, et pour donner à celui-ci les meilleurs atouts, y compris vis-à-vis des réseaux plus puissants, dans une compétition de plus en plus rude au sein du secteur, d'autre part. Deux réalisations, annoncées en 2003, peuvent être mises en exergue sur ce plan en 2004.

L'une a trait à la connexion des BOA à la carte internationale de paiement VISA. Ce chantier, entamé depuis deux ans, a vu une première étape décisive aboutir en décembre 2004 avec l'émission des premières cartes VISA par la BOA-BENIN. La complexité des exigences techniques, financières, administratives et commerciales inhérentes à ce dossier, qui n'aurait sans doute pas pu être mis en oeuvre de façon isolée, font de ce résultat un véritable succès d'équipe, qui donne bien la mesure des capacités de coordination de nos Structures Centrales, du degré de maturité technique atteint par le Groupe et de l'intérêt d'une mutualisation d'un tel projet. Les perspectives de rentabilité et d'attractivité attendues de cet investissement pour chacune des BOA devraient être en harmonie avec la lourdeur de celui-ci.

Le second concerne l'achèvement par la Direction des Participations (DP) de AFH d'un état global des engagements de la clientèle pour chaque BOA, établi mensuellement à partir des données envoyées par les établissements. Étape capitale du travail d'amélioration progressive des informations mises à la disposition de la DP en vue d'une meilleure maîtrise par celle-ci des risques de crédit, cet état des engagements, grâce à la richesse des données qui le composent maintenant, renforce notablement les moyens de suivi et de contrôle, et donc l'efficacité, de la DP et constituera peu à peu pour chaque Directeur Général un outil de base de la gestion de tous ses concours à l'économie.

A l'issue de cette période difficile mais finalement positive pour le Groupe, les années 2005 et 2006 seront axées sur l'atteinte de nouveaux stades d'avancement des deux principales orientations déjà soulignées début 2004, qui gardent toute leur actualité :

- poursuivre de toutes les façons possibles le renforcement de l'ensemble des structures existantes du Réseau, de façon à asseoir toujours davantage la solidité, la compétitivité et la rentabilité de celui-ci ;
- prolonger le développement à court et moyen terme du Groupe AFH/BOA, selon les plans de développement géographique et sectoriel patiemment suivis depuis près de 10 ans, et préparer ainsi les nouveaux contours de notre situation à l'horizon 2010.

Le renforcement multiforme des entités existantes et leur intégration dans un ensemble homogène reste notre priorité absolue, cette cohésion croissante ayant forgé sans nul doute une bonne part des résultats favorables enregistrés depuis l'expansion rapide des frontières de notre Réseau vers la fin des années 1990.

Pour les années 2005 et 2006, les modalités de ce renforcement privilégieront les voies suivantes :

- atteindre de manière optimale tous les objectifs des Plans Triennaux de Développement (PTD) 2004/2006 ;
- poursuivre la consolidation de chaque entité du Groupe et des Structures Centrales ;
- élever le niveau de maîtrise de tous les risques encourus ;
- dégager les premiers résultats du Plan de Développement des Ressources Humaines (PDRH).

Le PTD 2004/2006 constituera toujours pour chaque BOA le cadre précis dans lequel doivent s'inscrire ses progrès, dans tous les domaines, durant la période triennale concernée.

Le soin porté à la préparation de ces PTD, après la première expérience globalement réussie des PTD 2001/2003, et l'attention particulière portée par chaque Conseil d'Administration au contenu de ce Plan doivent faire de la pleine réalisation de celui-ci une « ardente obligation » pour chaque Directeur Général.

Deux nouveaux instruments facilitent d'ailleurs le suivi rapproché et les éventuelles actions correctrices du déroulement de ces PTD :

- l'affinement des données mensuelles produites par le contrôle de gestion du Groupe : la mise au point des nouveaux PTD avait été effectuée fin 2003 par les BOA en étroite coopération avec la Direction des Participations du Groupe de façon à accroître la cohérence des résultats produits par chaque établissement, à améliorer l'uniformité des présentations et à faciliter le contrôle régulier des réalisations en cours d'exercice. L'enrichissement continu et la parfaite régularité de la production de ces états aident donc à une meilleure appréciation des réalisations observées par rapport aux prévisions budgétaires de la période ;

- l'examen semestriel par le Conseil d'Administration de l'avancement du PTD sous ses divers aspects met en valeur toute l'importance accordée à cette référence et autorise une appréciation plus pertinente par les Administrateurs de la bonne insertion des actions menées par la Direction Générale dans cette perspective d'ensemble à moyen terme définie par le Conseil lui-même.

A l'approche de la mi-parcours de ces PTD, une partie notable des programmes d'action retenus est maintenant bien engagée et la plupart des objectifs majeurs fixés pour fin 2006 gardent toute leur actualité :

- **le maintien des positions de place**, partout assuré en 2004, va continuer à être recherché, même pour les banques matures et malgré une concurrence presque toujours plus dure par suite de l'arrivée de nouvelles banques, et le renforcement de cette position constituera une priorité pour les établissements les plus récents, comme au Sénégal et au Kenya ;
- **la préservation d'une bonne rentabilité** : les niveaux atteints en 2004, exprimés en monnaie nationale, sont proches des données des PTD et une évolution analogue est escomptée pour les deux années restantes : un bénéfice est attendu en conséquence en 2005 et en 2006 pour toutes les entités -à l'exception de la BHB en 2005- autorisant la poursuite du paiement d'un dividende au moins égal à celui de 2004 pour toutes les unités ayant plus de 5 ans d'existence et le versement d'un premier dividende à compter de 2006 pour la BANK OF AFRICA - SENEGAL (BOA-SENEGAL) et, peut-être, la BANK OF AFRICA - KENYA (BOA-KENYA). On notera cependant la probable infériorité des bénéfices de la BANK OF AFRICA - BENIN (BOA-BENIN) par rapport aux prévisions triennales, en raison de la forte dégradation de nombreux aspects de l'environnement qui imposera sur toute la période de lourdes provisions, et le retard pris par la BANK OF AFRICA - MALI (BOAMALI) dans la montée en force de ses résultats par suite de sa phase d'assainissement plus longue qu'initialement arrêté ;
- **la confirmation du statut de banque de proximité**, avec la poursuite régulière par chaque Banque d'une politique de création d'agences dans les deux années à venir ;
- **l'accentuation de l'intégration du réseau** : celle-ci s'inscrit toujours davantage dans les faits sous des formes de plus en plus variées : opérations consortiales de crédits de grande envergure pour les établissements de l'UEMOA, procédures uniformes, investissements partagés, formations communes,..... ;
- **la mise en oeuvre uniformisée de réformes en profondeur**, destinées à adapter les institutions du Groupe aux nouvelles données techniques et commerciales de la profession. Les aspects informatiques et monétiques avaient déjà été détaillés en 2004 avec le rappel du Schéma Directeur Informatique (SDI) couvrant la période 2003/2005 : celui-ci a déjà conduit à d'importantes avancées concrètes et l'accent sera spécialement porté, dans sa dernière année d'exécution, sur le programme de généralisation au sein du réseau de la connexion à la carte VISA, d'un côté, et sur l'ajout de nouveaux modules au progiciel central Igor, en second lieu. Ces travaux seront poursuivis selon les lignes directrices du SDI et devraient en particulier conduire d'ici fin 2006 à l'utilisation possible de la carte VISA dans au moins cinq BOA, la généralisation à l'ensemble du réseau étant envisagée pour 2007. Pour la période qui commence, l'adoption d'une approche

commerciale plus systématique et plus offensive, destinée à la fois à élargir, uniformiser et moderniser la gamme des services et produits offerts par les BOA, et à transformer chaque guichet en véritable point de vente de ceux-ci représentera aussi un autre défi essentiel de ces mutations structurelles.

Il reste certain que la réalisation de tous ces objectifs demeure étroitement dépendante de la conjoncture économique rencontrée par les établissements : en la matière, une prolongation de la situation difficile ayant prévalu en 2004 dans le plus grand nombre de nos pays d'implantation constituera un handicap sérieux, surtout compte tenu du caractère souvent ambitieux des objectifs retenus.

La consolidation de toutes les composantes du Groupe est le second axe stratégique de la période 2005-2006 :

elle permettra d'élever encore la crédibilité extérieure du réseau AFH/BOA et de donner toutes assurances sur sa pérennité et ses développements à venir près de 23 ans après la création de la première BOA.

Le premier volet de cette consolidation sera de nature financière et touchera à la fois les BOA et AFH.

Pour les Banques, les opérations d'augmentation de capital menées en 2004 dans quatre établissements toucheront en 2005 la BOA-MADAGASCAR et la BOAMALI. En deux ans, six des BOA auront vu ainsi leurs fonds propres augmenter substantiellement tant par les apports en numéraire réalisés lors de ces accroissements du capital social que par suite du maintien systématique en réserve de quelque 40% du résultat annuel conformément à la ligne de gestion imprimée par AFH. Cette politique répond à une triple motivation :

- donner à toutes les filiales du Groupe les moyens de réaliser les ambitions de croissance des activités et de financement des investissements programmés dans leur PTD et de participer aux projets d'extension du réseau ;
- veiller à ce que chaque BOA respecte en permanence, quel que soit son rythme de croissance, les ratios réglementaires des Banques Centrales, notamment ceux relatifs à la solvabilité et à la liquidité ;
- faire atteindre par les Banques dans les meilleurs délais les ratios constitutifs de la « Charte BOA », qui sont souvent plus contraignants que ceux des Banques Centrales et couvrent aussi les aspects de rentabilité, de productivité et de qualité des ressources et des emplois.

Sur ce dernier point, un effort spécifique sera demandé aux Directions Générales en 2005 de façon à ce que les meilleurs résultats possibles soient déjà obtenus en fin d'année.

Pour AFH, le capital social devrait être porté d'ici fin 2006 aux environs de 25 millions d'EUR, tant pour réaliser les recapitalisations des BOA existantes évoquées ci-avant que pour faire face aux projets de développement qui seront détaillés ci-après. Ce renforcement des fonds propres sera obtenu simultanément par de nouveaux apports en numéraire des actionnaires actuels et par un éventuel élargissement du « tour de table »

de AFH, d'une part, mais aussi par la transformation possible en actions d'une fraction des prêts à moyen terme contractés en 2003 et 2004 auprès de trois institutions partenaires –FMO, Deutsche Entwicklungs Gesellschaft (DEG) et Fonds Belge d'Investissement (BIO)- , d'autre part.

Dans ce dernier cas, de nouveaux concours à moyen terme pourront être sollicités si nécessaire dans le même temps, notamment pour des investissements plus conséquents ou plus rapides qu'annoncé ou pour la saisie d'opportunités imprévues, en jouant ainsi le rôle de relais d'augmentations de capital futures comme pendant les deux exercices passés.

Le second aspect sera de caractère opérationnel et visera surtout AFH.

La primauté donnée depuis plusieurs années à l'intégration toujours plus poussée du Groupe AFH /BOA oblige en effet les Structures Centrales à des actions plus rapprochées, plus larges et plus directrices, que l'élargissement rapide et régulier de l'envergure du réseau de filiales rend en même temps plus indispensables et plus difficiles. En conséquence, le renforcement et la spécialisation des Structures Centrales ont été deux caractéristiques essentielles de l'évolution de l'organisation du réseau AFH/BOA depuis le début des années 2000. Ces transformations devraient encore s'accélérer en 2005 et 2006 par suite des différents programmes d'actions en cours à ce niveau. Elles vont se traduire notamment par :

- un élargissement à de nouveaux domaines des contrôles opérés par la Direction de l'Inspection ;
- une augmentation du nombre de chantiers menés de manière mutualisée, spécialement pour les investissements exigeant une forte technicité et une longue préparation ;
- une plus grande formalisation et une permanence encore accrue des relations de ces Structures Centrales avec les Directions de toutes les entités pour consolider l'adhésion de chacun aux objectifs d'ensemble du Groupe et s'assurer de la cohérence des évolutions individuelles avec cette vision globale ;
- un accroissement en conséquence de l'effectif des trois Directions qui composent ces Structures et, si nécessaire, un aménagement de leur articulation pour en améliorer encore l'efficacité.

La maîtrise des risques, de plus en plus nombreux et diversifiés, supportés par les établissements, sera le troisième pan de ces actions majeures de renforcement de l'existant pour les deux prochaines années.

Cette orientation s'inscrit certes exactement dans la ligne des plus récentes recommandations des Autorités internationales de supervision bancaire, telles qu'elles sont consignées dans les « règles de Bâle ». Elle répond cependant avant tout à l'analyse du nouvel environnement rencontré et des conditions actuelles de fonctionnement des systèmes financiers de nos pays d'implantation, qui augmentent régulièrement le nombre

et l'ampleur des risques encourus par nos entités, et aux besoins ressentis d'une plus grande vigilance de nos équipes.

Deux exemples de programmes inscrits sur la période sous revue illustrent cette approche.

Le premier concerne le contrôle des engagements sur la clientèle.

A partir de l'état global des engagements évoqué ciavant, de nouveaux travaux de la Direction des Participations sont achevés ou en voie de finalisation pour améliorer le suivi mensuel de plusieurs indicateurs déterminants en matière d'emplois, et en particulier :

- l'état des « risques Groupe » par suite du développement continu des relations d'affaires du réseau AFH/BOA avec de grandes sociétés européennes et africaines présentes simultanément dans plusieurs pays, qui rend indispensable cette analyse globale ;
- le degré de concentration du volume des crédits sur un petit nombre de signatures et/ou de secteurs, permettant d'apprécier l'exposition de chaque établissement en fonction de l'intensité de cette concentration, mais aussi de la qualité des clients et des types d'activité bénéficiaires de ces concours qui sont désormais inscrits dans une classification uniforme pour tout le réseau ;
- le niveau et la nature des concours d'une banque donnée sur les différents pays de la zone, pour les établissements de l'UEMOA, en raison de l'importance croissante des flux financiers intra-régionaux et d'une plus grande sensibilité au « risque pays ».

Grâce à ces données, de nouveaux indicateurs seront définis à partir de 2005 par la Direction des Participations, qui sera chargée de suivre la situation des banques sur ces différents plans et d'amener celles-ci à respecter progressivement des normes limitant les risques de contrepartie encourus.

Dans le même esprit, l'adéquation optimale de la durée des emplois et des ressources - gestion « ALM »- fera l'objet d'une analyse plus fine et de limites plus précises à partir de 2005, cette question revêtant par exemple une importance essentielle pour notre dernière implantation, la BOA-KENYA, en raison des modes de fonctionnement du système bancaire local.

Le second vise la mise en place d'un Plan de Sécurité Globale (PSG) par établissement.

Pour les raisons évoquées, tous les membres du réseau AFH/BOA, et spécialement les banques commerciales, affrontent quotidiennement des risques sans cesse plus aigus touchant les diverses composantes d'un patrimoine et d'activités par ailleurs grandissants : détérioration des actifs immobiliers, risques sur les personnes physiques, vols, fraudes diverses, possibilités de « blanchiment d'argent », risques opérationnels variés,... Cette situation impose une appréhension désormais plus globale de ces différents dangers et

de leurs interactions éventuelles, facilitant l'adoption des mesures propres à en limiter la concrétisation et la portée.

Des actions ont donc été engagées depuis 2004 pour améliorer, intensifier et coordonner les dispositifs déjà en place en la matière. La prévention et la lutte contre le « blanchiment » de l'argent ont constitué le premier chantier ouvert à ce titre par suite de l'inexistence en la matière jusqu'à ce jour d'un cadre légal approprié et de la pression exercée par nos grands partenaires internationaux. Depuis début 2005, les priorités visent spécialement :

- l'accélération de la mise à jour ainsi que le suivi d'une large diffusion et d'une bonne connaissance des procédures existantes sur tous les aspects déjà couverts par celles-ci ;
- l'approfondissement des mesures liées à la « compliance », en raison de la nouveauté et des changements rapides de la matière, ainsi que du fréquent vide juridique local en ce domaine : cette action impliquera en même temps la revue fréquente des pratiques suivies en vue d'amener chaque agent à considérer les nouvelles exigences qui en découlent comme une composante majeure de leur travail ;
- les questions de sécurité physique des personnes et des biens : conditions d'accès et de circulation au sein des locaux, modalités d'assurance et niveau de couverture, systèmes de protection et de lutte contre l'incendie, systèmes d'alarme, gardiennage, pratiques de transport de fonds, ... ;
- les aspects de sécurité informatique : contrôle des utilisateurs potentiels et de l'étendue des interventions possibles de ceux-ci, optimisation de la gestion des équipements, protection contre les virus informatiques, amélioration de la « traçabilité » des opérations pour faciliter la piste d'audit ;
- la vérification, par des audits plus fréquents des différents Services de chaque établissement, d'une prise en compte optimale des contraintes de sécurité dans tous les compartiments d'activité.

S'étalant sur une période de moyen terme par suite de leur ampleur et exigeant une mise à jour régulière des dispositions retenues, l'établissement de ces PSG sera conduit par les Directions Générales de chaque entité sous la coordination de la Direction de l'Inspection du Groupe. Bien que touchant l'ensemble du réseau, ce programme devrait concerner en premier lieu la BOABÉNIN et la BOA-MADAGASCAR où les enjeux sont actuellement les plus importants. Des points d'étape, effectués semestriellement, permettront d'apprécier les progrès réalisés sur chaque site et d'amender si nécessaire les orientations retenues.

L'amélioration attendue de la sécurité dans laquelle pourront travailler les banques aura sans nul doute un impact positif au plan commercial grâce à l'attractivité qui en résultera pour la clientèle.

La promotion des hommes formera le quatrième volet de cette stratégie de consolidation de l'existant, à travers le Plan de Développement des Ressources Humaines (PDRH), lui

aussi chantier de longue période mais qui devrait voir ses premières applications concrètes en 2005 et 2006.

Etabli à partir des premières mesures prises en ce domaine depuis plusieurs années, le PDRH du Groupe vise notamment les objectifs suivants :

- améliorer régulièrement et autant que possible les conditions financières et matérielles des salariés du Réseau ;
- tendre progressivement à un rapprochement de ces conditions pour accroître le sentiment d'appartenance à un même ensemble en progrès ;
- augmenter la productivité et la qualité du travail, qui constituera de plus en plus un facteur prédominant de différenciation des institutions financières ;
- promouvoir sous toutes les formes les ressources humaines en place, afin d'en faire le meilleur atout de la pérennité et du développement du Groupe.

L'amélioration et l'harmonisation, au sein du réseau AFH/BOA et de ses entités, des dispositions existantes pour la couverture sociale des équipes a été retenue en priorité.

Les diverses mesures adoptées au fil du temps à l'initiative de chaque établissement pour la prise en charge au moins partielle des frais médicaux et d'hospitalisation ont en effet apporté partout des progrès significatifs, mais offrent encore des avantages variés, notamment selon la taille et les moyens financiers des entités ainsi que selon les produits proposés par les compagnies d'assurance locales. Dans cette nouvelle étape, les négociations globales menées depuis le début de l'année par les Structures Centrales avec plusieurs sociétés régionales devraient aboutir d'ici fin 2005 et apporteront deux avancées essentielles :

- une assurance maladie assurant une prise en charge des coûts au moins égale aux situations antérieures individuelles les plus avantageuses et s'appliquant à l'ensemble du personnel du Groupe ;
- une retraite complémentaire valable également pour tous et au financement de laquelle participera chaque entité de façon à alléger la part des cotisations laissée à la charge des salariés.

Ces deux produits devraient bien répondre à la très forte demande exprimée en la matière par tous les agents et constituer pour l'avenir un puissant facteur de cohésion sociale, de motivation et d'attachement au Groupe.

L'optimisation des méthodes de travail, gage simultané d'une meilleure productivité de celui-ci et d'un plus grand niveau de satisfaction pour les agents, va être une autre composante du PDRH sur la période.

Cet objectif devrait être atteint à partir des conclusions de plusieurs principaux travaux :

- mise à jour sous une forme standardisée des fiches de description de postes, permettant une meilleure connaissance des profils de formation et d'expérience requis pour les agents et une meilleure analyse des opérations effectuées ;
- amélioration et uniformisation des systèmes d'évaluation périodique des personnels, propres à faciliter les promotions, les changements d'affectation au sein d'une entité, ou même les mutations d'une entité à l'autre lorsqu'elles seraient à la fois désirées et possibles ;
- mise au point de conditions souhaitables et systématiques de mobilité des effectifs à l'intérieur de l'entreprise, de façon à éviter que les agents soient démotivés par un trop long séjour à une même fonction et à faciliter l'adoption à terme de véritables plans de carrière pour les cadres.

Jointes à l'unicité des procédures de recrutement déjà en vigueur, ces différentes actions devraient donner au fonctionnement du réseau une souplesse et une performance accrues grâce à des ressources humaines mieux employées et bien adaptées, et donc encore plus impliquées dans le devenir de leur société.

Le renforcement des actions de formation, lesquelles représentaient déjà une préoccupation dominante des années précédentes, sera une troisième ligne directrice du PDRH.

La formation interne continuera à être privilégiée, surtout à travers les séminaires intra-Groupe qui sont depuis 2000 un creuset d'acquisition de connaissances et d'occasions de rencontre ayant montré son efficacité et qui portent chaque fois sur des domaines d'actualité ou exigeant une technicité toujours plus poussée. Assurées par des dirigeants des Structures Centrales ou des entités comme par des professionnels de haut niveau, ces formations courtes mais intensives et directement orientées sur la pratique ont sans doute l'impact le plus positif sur l'adaptation aux nouvelles exigences et aux aspects les plus récents de la profession. La monétique, l'informatique, l'audit, la « compliance », la gestion des risques auront une place de choix dans ces programmes dans les deux exercices en cours et devraient bénéficier sur la période à une bonne partie des agents principalement concernés par ces questions.

Un accent spécifique sera également porté, dans cette partie du PDRH, à l'octroi dans le Groupe d'une plus grande importance de l'approche commerciale à tous les niveaux de la hiérarchie des établissements. La nécessité de « vendre » aux meilleures conditions les produits et services offerts, le besoin de plus en plus permanent d'une analyse coût/rentabilité de chaque action, le rôle décisif face à la concurrence des démarches effectuées en direction de tous les types de clientèle et du comportement quotidien vis-à-vis de celle-ci exigent que soient inculquées intensivement de nouvelles attitudes à travers des formations appropriées. Les retombées commerciales attendues seront capitales pour la réalisation des PTD 2004/2006 et, sans doute plus encore, pour la période suivante. Il devrait également en résulter l'introduction progressive dans les entités du Groupe d'une organisation essentiellement fondée sur les « lignes de métier », à l'image de l'évolution de plus en plus souvent enregistrée dans les banques des pays européens par exemple.

Ainsi consolidé dans son périmètre actuel, le réseau AFH/BOA devrait être mieux armé pour s'atteler aux projets de développement adoptés par ses instances dirigeantes pour la période sous revue. Ceux-ci sont orientés dans quatre grandes directions :

- la concrétisation du rachat de trois banques commerciales au Groupe Belgoise, qui sera le grand chantier de 2005 ;
- la mise en oeuvre d'une politique active d'investissements financiers ;
- le renforcement de notre présence dans le secteur de l'assurance ;
- la détermination plus affinée de nos alliances stratégiques à moyen terme.

L'accord final conclu avec la Belgoise en août 2004 porte sur le rachat de toutes les actions des filiales de celle-ci au Ghana, en Ouganda et en Tanzanie, et la réalisation de ces transactions est la voie prédominante de notre extension pour 2005.

Les procédures de demande d'agrément de ces transferts de titres, entreprises en début d'année 2005 auprès des Autorités de tutelle compétentes, devraient voir leur aboutissement avant la fin du présent exercice avec la transformation de ces entités en BANK OF AFRICA, portant ainsi à onze le nombre de nos pays d'implantation. Bien qu'il s'agisse de sociétés de taille petite ou moyenne par rapport aux composantes actuelles de notre Réseau, ces acquisitions revêtent un caractère stratégique.

Au Ghana, la Trust Bank (TTB) est une banque en expansion rapide et ayant déjà une excellente rentabilité dans un pays aujourd'hui en plein essor. Disposant actuellement d'un réseau de dix agences, recensant près de 60 000 comptes, elle fait montre d'une approche commerciale particulièrement poussée, ses activités étant strictement orientées autour de trois lignes de métier : les entreprises, la clientèle institutionnelle, les particuliers à revenu assez élevé. Géographiquement inséré entre plusieurs pays de l'UEMOA, le Ghana a tissé peu à peu de solides liens commerciaux avec ses voisins, aidé notamment par l'existence sur son sol d'un outil industriel développé et largement tourné vers l'exportation.

La transformation de la TTB en TTB-BANK OF AFRICA - GHANA (BOA-GHANA) devrait donc apporter à notre Groupe un avantage commercial significatif pour les BOA, par suite des possibilités d'accompagnement de financement des flux commerciaux croissants signalés ci-avant, mais aussi une nouvelle opportunité de développement pour la future BOA-KENYA pour une raison identique.

En Ouganda, de bonnes performances ont aussi été enregistrées depuis plusieurs années par l'Allied Bank International (AIB), qui avait connu auparavant des périodes difficiles. L'AIB représente certes encore moins de 2% d'un système bancaire de plus en plus concurrentiel et reste donc encore d'une taille modeste face aux grandes banques anglaises et sud-africaines présentes sur ce marché. Sa croissance est cependant régulière et rapide, profitant d'une économie elle-même en progression significative.

Implantée à Kampala –trois agences- et à Jinga, l'AIB compte environ 10 000 clients et possède ainsi une clientèle déjà bien diversifiée. Le caractère porteur de l'environnement économique, la qualité de la gestion actuelle de la banque, la diversité des services offerts –monétique privative, représentation locale d'une société de transferts rapides,..- justifient cette évolution favorable. Celle-ci s'est traduite depuis deux ans par un retour à une situation bénéficiaire et laisse espérer la poursuite de ce développement et le renforcement de cette profitabilité.

En Tanzanie, l'Eurafrican Bank (EAB) présente une situation moins favorable. Jusqu'en 2004, cette banque a été caractérisée par l'absence d'un véritable décollage en terme de niveau d'activité et par de lourdes pertes annuelles, par suite notamment des nombreux crédits en souffrance, ayant exigé la constitution d'importantes provisions. Le changement de Direction Générale effectué durant l'exercice précédent a généré de profondes améliorations. L'introduction par la nouvelle équipe d'une gestion plus dynamique et plus serrée, la mise en oeuvre par celle-ci d'une véritable politique d'expansion ont entraîné une croissance rapide des dépôts collectés et un premier élargissement d'une clientèle jusque là fort réduite. Dans le même temps, l'exploitation s'est améliorée sous l'effet des mesures prises et l'EAB devrait renouer avec une situation au moins équilibrée dès 2005. L'ouverture en août 2005 d'une seconde agence à Dar es Salam constituera une marque visible des objectifs de croissance inscrits dans le Plan de Développement 2005/2007 et du renouveau de cette banque.

La transformation respective de ces deux établissements en BANK OF AFRICA - UGANDA (BOA-UGANDA) et en BANK OF AFRICA - TANZANIA (BOA-TANZANIA), prévue d'ici fin 2005, concrétisera notre ambition d'une présence régionale dans l'East African Community (EAC).

Le renforcement rapide des relations commerciales et des liens institutionnels au sein de cette zone devrait favoriser les réseaux bancaires présents dans les trois pays, tel le Groupe AFH/BOA, en développant l'activité de chaque entité et en stimulant une réelle synergie entre celles-ci, ainsi qu'il l'a été mis en pratique dans l'UEMOA depuis 15 ans.

La réalisation effective de ces trois opérations va donc à nouveau changer l'envergure du réseau AFH/BOA à plusieurs titres.

Elle va d'abord confirmer l'avancement du pari stratégique engagé en 2004 de notre entrée dans la partie anglophone du continent. Avec cette installation au Ghana et dans tous les pays de l'EAC escomptée pour fin 2005, cette partie de nos activités deviendra en effet une composante non négligeable de l'ensemble du chiffre d'affaires du réseau et, encore davantage, un champ important de ses perspectives d'avenir grâce à l'évolution présentement plus favorable des pays africains anglophones. Ce supplément de potentialités s'accompagne cependant d'un surcroît de contraintes particulièrement lourd dans la mesure où il nécessite à bref délai :

- la finalisation de la conception en anglais et la préparation à la mise en oeuvre par les Structures Centrales de tous les instruments de coordination utilisés jusqu'ici pour les autres membres du Groupe - procédures de travail des entités ; rapports

d'audit, documents de contrôle de gestion ; dossiers de crédit ; état des engagements de la clientèle,.. par exemple- afin de maintenir immédiatement une cohésion maximale du nouvel ensemble malgré les disparités accrues de celui-ci ;

- le début de construction d'une culture bilingue étendue à la plus grande partie possible des effectifs pour faciliter l'intégration des entités entrantes et le maintien pour la grande majorité des équipes du sentiment d'appartenance à un même ensemble, ce qui conduira nécessairement à une réorientation des méthodes de formation privilégiées ;
- l'identification des nouvelles opportunités de synergie globale provenant des nouvelles entités, propres à compenser les tendances centrifuges supplémentaires issues de cet élargissement des horizons culturels.

Il s'agit donc en fait de forger l'état d'esprit et l'environnement optimaux au sein du Groupe pour que celui-ci maîtrise le mieux possible la nouvelle donne de sa situation, maintienne son approche de forte solidarité entre ses membres et tire le plus grand profit de l'enrichissement que doit lui apporter cette extension en zone anglophone, tout en créant les conditions pour que les équipes trouvent rapidement, dans l'ensemble auquel elles appartiennent désormais, des occasions supplémentaires de s'épanouir.

L'acquisition de ces trois banques va aussi accélérer le rééquilibrage du Groupe entre ses deux zones d'implantation. La présence en Afrique de l'Est et dans l'Océan Indien, qui concernerait alors quatre unités, sera spécialement renforcée en poids relatif mais aussi en homogénéité, au vu de l'intensité des liens existant au sein de l'EAC. L'Afrique de l'Ouest pour sa part, avec sept implantations, se verrait consolidée par une entrée au Ghana, qui fait aujourd'hui figure d'un des pays moteurs de la région et qui développe des liens commerciaux croissants avec l'UEMOA. Dans le même temps, les entités du réseau fonctionneront alors en six devises différentes, réduisant leur dépendance vis à vis du F CFA.

Les différentes formes de diversification introduites par ces transformations devraient donc d'abord, hors événements exceptionnels, réduire les risques monétaires et économiques pesant sur l'ensemble du Groupe.

Elles apporteront également de nouvelles dimensions de coopération et de synergie dans cet ensemble plus vaste d'établissements concentrés sur deux parties de l'Afrique, ce qui devrait augmenter les possibilités d'affaires rentables pour chaque banque et améliorer ainsi à terme la rentabilité du Groupe. Dans une étape plus lointaine, les relations entre ces deux grandes zones géographiques elles-mêmes devraient aussi s'étoffer compte tenu du développement inéluctable des échanges commerciaux et financiers entre tous horizons.

Les enjeux sont donc à la hauteur de l'importance de l'entreprise engagée par le Groupe lors de la conclusion de l'accord avec la Belgoaise. Celle-ci ne marque cependant pas de rupture avec le passé du Groupe qui a toujours été caractérisé par une expansion rapide et multiforme. Elle constitue seulement un chantier spécialement lourd dû à la nécessité de saisir une opportunité exceptionnelle et aux contraintes inhabituelles que pose la

nature des questions à régler. Les difficultés de l'opération entraîneront vraisemblablement une phase de transition où les charges requises pour la réussite du projet pèseront sur la rentabilité du Groupe. Celui-ci devrait pourtant être à terme largement gagnant grâce à la nouvelle dimension qu'il aura ainsi acquise.

Depuis le début des années 2000 , le Groupe AFH/BOA s'est impliqué dans le capital de plusieurs fonds d'investissement concernant l'Afrique :

- Cauris Investissement dans l'UEMOA, visant surtout les entreprises petites et moyennes de cette zone ;
- AIG Infrastructure Fund, consacré aux grands investissements dans les domaines d'infrastructure, surtout à caractère régional ;
- Africinvest, visant les entreprises moyennes et grandes, si possible à vocation régionale, dans quatre parties du continent.

De plus, une société d'investissement, dénommée AGORA, a été créée en 2002 par AFH et reste à ce jour majoritairement détenue par le Groupe, celui-ci ayant cependant réussi à y faire participer divers investisseurs privés africains et deux institutions d'appui au secteur privé africain. Principalement orientée vers les investissements d'infrastructure, AGORA a, jusqu'en fin 2004 surtout, investi dans les télécommunications et notamment dans la nouvelle compagnie malienne Ikatel dont elle est un actionnaire important.

L'évolution financière globalement acceptable constatée dans les divers Fonds ayant fait l'objet de participations et, surtout, les bons résultats de AGORA après deux exercices pleins d'activité, l'émergence actuelle de nouvelles possibilités en ce domaine nous amènent à développer cette partie de nos activités, restée jusqu'ici marginale.

Le renforcement de cette présence s'effectuera selon deux axes.

En premier lieu, le Groupe devrait confirmer son intervention dans les nouveaux Fonds qui prennent le relais de ceux qui sont maintenant en fin de vie et continueront à être gérés par les mêmes équipes – Cauris-Croissance ; AIG Infrastructure II –. Par ailleurs, une augmentation de notre place est envisagée dans Africinvest dont le démarrage des investissements s'avère prometteur.

Surtout, des développements d'envergure sont prévus pour AGORA à l'horizon 2010. Le doublement des fonds propres réalisé par cette société fin 2004 lui a déjà permis de financer aisément quelques prises de participations complémentaires, dont en particulier celle souscrite dans le capital de la nouvelle Compagnie Aérienne du Mali (CAM), tout en fournissant l'occasion d'une ouverture d'AGORA à quelques nouveaux actionnaires institutionnels régionaux. Pour la période 2005/2006, il est programmé à la fois :

- un renforcement des structures administratives de la société par suite de l'accroissement du portefeuille à gérer ;

- la recherche de nouveaux investissements, si possible dans le domaine des infrastructures et à défaut dans d'autres secteurs prioritaires, en privilégiant les projets à vocation régionale et ceux pouvant apporter un flux d'affaires aux banques du Groupe ;
- une nouvelle hausse des fonds propres de l'entreprise si nécessaire.

Les avantages attendus de cette présence confirmée dans le « capital-risque », et spécialement du développement d'AGORA, sont multiples ainsi que l'a déjà confirmé concrètement l'expérience des années 2003 et 2004 :

- extension pour le Groupe et ses partenaires d'un type d'activité offrant une bonne rentabilité, au moins à moyen terme ;
- amélioration du positionnement du réseau AFH/BOA pour la saisie des dossiers de grands financements ou de restructuration financière qui peuvent être montés par les sociétés destinataires finales des investissements de ces Fonds ;
- création d'opportunités commerciales en termes de mouvements d'affaires pour les BOA des pays dans lesquels ces Fonds investissent, grâce à la proximité du Groupe avec les sociétés bénéficiaires ;
- consolidation à l'extérieur de notre image de Groupe fortement impliqué dans le développement de nos pays d'implantation, ce qui devrait favoriser l'appui de nos partenaires stratégiques à l'ensemble de nos actions.

L'étroitesse des liens entre AGORA et plusieurs autres structures du réseau AFH/BOA au sein de l'UEMOA doit faire jouer à plein cette synergie sur toute cette zone géographique. C'est pourquoi il est prévu, si les deux prochaines années répondent à notre attente, de poursuivre sur la période 2007/2010 une rapide et importante montée en puissance des ressources propres d'AGORA, pour accroître à due concurrence ses capacités d'intervention dans un environnement où des investissements privés plus nombreux peuvent être attendus dans les domaines clés choisis par notre société.

La troisième filière de développement du Groupe concernera le secteur de l'assurance.

En la matière, les quelques expériences conduites depuis la fin des années 1990 nous ont conduit à des investissements plus conséquents et diversifiés à partir de 2002, notamment avec la prise de contrôle de deux sociétés d'assurance-vie en partenariat avec le groupe Colina, respectivement au Bénin et en Côte d'Ivoire.

Cette intervention directe croissante avait deux objectifs essentiels :

- poursuivre la diversification sectorielle du Groupe à travers une présence significative dans une activité étroitement liée à la banque, offrant une bonne rémunération, et entrant en phase de restructuration avec le départ de quelques grands acteurs français de la profession ;

- élargir la gamme des services mis à la disposition de notre clientèle de particuliers en développant des produits de « bancassurance » en assurance-vie, qui devraient constituer la réponse adéquate à une demande forte de toutes les catégories de la population, ainsi qu'il l'a été constaté dans les pays économiquement plus avancés.

Les premiers résultats de cette politique de coopération étroite ont été positifs, tant en terme de rentabilité directe que de mise au point de premiers produits conjointement avec les compagnies d'assurance partenaires.

Au vu de ces constats, les développements évoqués début 2004 ont connu une entrée en application et devraient se prolonger dans la période à venir. Le Groupe a en effet répondu favorablement à la proposition d'une entrée au capital de la société holding, dénommée Colina Participations, que Colina a décidé de créer pour regrouper toutes ses filiales en Afrique, y compris les deux compagnies d'assurance-vie détenues à parts égales avec AFH. Effectivement mise en place en 2005, cette société devrait être totalement opérationnelle avant la clôture de cet exercice. Elle offrira comme prévu deux principales catégories d'avantages :

- la mise en commun et/ou la création des outils et structures nécessaires au fonctionnement optimal, à la modernisation et à la rentabilité maximale de chacune des entités du réseau Colina, cette mutualisation des efforts permettant une économie des moyens financiers comme il l'a été réalisé au sein de notre Groupe ;
- la facilitation des opérations de croissance externe grâce à une mobilisation plus aisée de financements par la holding pour les acquisitions ou constitutions éventuelles de nouvelles sociétés : en la matière, Colina compte en particulier divers projets en Afrique Centrale et en Afrique de l'Est susceptibles d'agrandir notablement l'envergure du réseau, auxquels les BOA pourraient d'ailleurs aussi s'associer directement si elles y trouvent intérêt.

Le projet décrit ci-avant représente donc une avancée notable en terme d'investissements dans les assurances, surtout par son approche globale. Il s'inscrit en droite ligne avec l'objectif de la construction d'un véritable Groupe financier, s'appuyant sur des composantes étroitement complémentaires, sur le maillage de plus en plus serré de celles-ci et sur la conception progressive des produits les mieux adaptés aux besoins du public, au profit du développement maximal de chacun des éléments de l'ensemble ainsi conçu.

Les premiers résultats de cette entreprise devraient être ressentis dès 2005 à l'occasion de la mise en oeuvre des premiers projets d'investissements de Colina Participations, d'une part, et des opérations financières auxquelles a été associé ce Groupe, d'autre part. Ils devraient s'amplifier régulièrement par la suite, nous invitant ainsi à la réalisation d'autres initiatives dans cette voie.

Face à ces ambitieux projets, le Groupe AFH/BOA doit plus que jamais évoluer non dans une optique d'isolement, mais avec la volonté de construction de partenariats forts et de long terme avec des institutions capables et désireuses

de lui apporter les soutiens requis pour le développement multiforme qu'il s'est choisi.

Le chemin tracé en la matière début 2004 était optimal :

- consolidation des relations déjà anciennes avec Proparco et le FMO, actionnaires historiques du réseau BOA, et diversification progressive des liens de ce type avec d'autres institutions d'appui au secteur privé des pays émergents, tels la DEG et BIO ;
- augmentation marquée des liens capitalistiques avec de grandes banques européennes grâce à la présence prévue au " tour de table " de AFH, de Natexis Banques Populaires et de la Belgolaise, à hauteur globale d'environ 25% du capital de AFH.

La première partie de ce scénario se déroule comme prévu. Proparco a relevé récemment son niveau de participation au capital de AFH. Le FMO demeure le premier actionnaire de AFH et un allié de premier plan du Groupe, et il accompagne celui-ci dans de nombreux projets. Les relations avec la DEG et BIO devraient continuer à se consolider à la suite des premiers prêts que ces deux institutions ont accordés à AFH. Le maintien d'institutions de ce type à un niveau global d'environ 30% du capital de AFH, avec une composition éventuellement plus diversifiée qu'auparavant, devrait donc demeurer à moyen terme une caractéristique importante de notre réseau. Cet ensemble de liens privilégiés, outre l'appui financier qu'il apporte au réseau pour son extension, participe d'ailleurs à la construction de l'esprit spécifique avec lequel travaillent les BOA et qui accorde une place importante aux actions contribuant à un véritable développement des pays africains : financement des Petites et Moyennes Entreprises (PME), efforts de modernisation des pratiques bancaires, densification du réseau d'agences, renforcement progressif de notre organisation, ...

Pour ce qui concerne au contraire les relations avec les banques européennes, les incertitudes récemment apparues sur le futur de la Belgolaise font peser un doute sur la possibilité de l'entrée de cette dernière au capital de AFH et, surtout, de l'alliance opérationnelle envisagée à l'occasion du rachat en cours à cette banque des établissements lui appartenant au Ghana, en Ouganda et en Tanzanie. Il serait dans ce cas difficile d'arriver à atteindre l'intensité de partenariat avec des banques européennes selon le schéma initialement retenu.

Dans le même temps, la nécessité d'un adossement plus marqué du réseau AFH/BOA sur un groupe bancaire plus puissant se fait de plus en plus pressant. Le durcissement et la diversification de la concurrence locale, la lourdeur des investissements imposés par l'évolution rapide des outils de travail de la profession et des produits à offrir pour rester compétitifs, les modifications en cours des règles prudentielles internationales, la pression de nos partenaires institutionnels, la tendance généralisée au rapprochement des entreprises d'un même secteur en vue d'un regroupement des forces à mobiliser sont autant de facteurs qui justifient cette option et poussent à une concrétisation rapide de celle-ci. L'originalité de la philosophie retenue pour la construction de notre Groupe, la taille significative déjà atteinte par celui-ci sans compromission de cette approche,

l'attachement de tous les principaux animateurs à l'autonomie de notre stratégie de développement et la solidité actuelle des BOA grâce au fort engagement de l'ensemble de nos équipes et à la cohérence des lignes directrices suivies nous amènent et nous obligent en même temps à rechercher un adossement qui respecte au mieux nos spécificités. Celles-ci, centrées en particulier sur la qualité de l'équilibre existant aussi bien au sein de notre actionnariat qu'entre toutes les composantes du Groupe AFH/BOA, sont au moins partiellement à l'origine des succès rencontrés par notre expérience depuis plus de vingt ans : leur pérennité est donc souhaitable pour que le réseau BOA puisse continuer à être considéré comme un véritable Groupe africain.

C'est pourquoi la période 2005/2006 a récemment été considérée par AFH comme décisive pour la réalisation de cette mutation. Elle impliquera, de la part des Structures Centrales, une série d'actions à mener, parmi lesquelles on soulignera :

- la poursuite intensive de l'amélioration des instruments de gestion et de contrôle dans toutes les entités de façon à donner à celles-ci les meilleurs atouts de compétitivité et de rentabilité ;
- l'identification et la mise en oeuvre de toutes les synergies possibles -humaines, opérationnelles, financières,...- pour consolider l'intégration rapide de toutes les parties du Groupe, et notamment des nouvelles unités anglophones ;
- le renforcement de l'organisation et des moyens des Structures Centrales elles-mêmes afin de les rendre plus efficaces face à un champ d'action encore élargi et à des responsabilités accrues ;
- l'accentuation de toutes les forces du Groupe et la définition précise de sa stratégie à moyen terme pour une négociation optimale des conditions de l'adossement recherché.

Les années 2005 et 2006 apparaissent donc bien essentiellement comme une phase de consolidation et de concrétisation, à la suite des premières réalisations de 2004, des nombreux projets de développement engrangés dans les années 2002 et 2003.

En la matière, les défis à relever, rappelés ci avant, sont variés et difficiles, en raison de l'envergure atteinte désormais par le Groupe AFH/BOA dans un environnement de plus en plus contraignant. Ils sont cependant la contrepartie des progrès constants de notre expérience pour lesquels la vision stratégique conçue et mise en force, l'engagement profond de toutes les équipes et la politique constante de rigueur et de prudence suivie à tous les niveaux ont, sans nul doute, joué un rôle essentiel.

L'atteinte des divers objectifs fixés supposera donc avant tout une mobilisation de toutes les forces du Groupe à la hauteur de ces défis. Les actionnaires, les dirigeants et le personnel de l'ensemble du réseau, qui ont toujours montré par le passé leur disponibilité comme leur compétence, répondront, sans nul doute, présents pour participer aux nouvelles actions qui leur sont demandées dans ce vaste programme de travail, pour l'élaboration d'une oeuvre à laquelle beaucoup s'identifient.

Au terme des changements issus de ces multiples chantiers de consolidation, il est vraisemblable que la physionomie du Groupe sera encore sensiblement différente de celle qu'elle présente aujourd'hui, prolongeant ainsi les nombreuses mutations qui l'ont marqué depuis la création de la première BANK OF AFRICA en 1982. Une telle évolution sera un bon gage d'une pérennité assurée du réseau AFH/BOA en démontrant à nouveau ses facultés d'adaptation. Elle pourrait aussi être, dans le secteur bancaire, un exemple de l'évolution économique recherchée du continent africain : réaliser dans les meilleures conditions une insertion équitable dans une économie mondiale de plus en plus interconnectée et mutante, sans abdiquer son rôle d'acteur de la construction de son propre devenir.

Le mot du Président



L'exercice 2004 restera marqué dans la mémoire du Groupe comme une année spécialement difficile en raison d'un environnement peu favorable, voire parfois fort pénalisant, dans la plupart de nos pays d'implantation, qui a imposé aux entités concernées, et notamment aux plus importantes d'entre elles, un rythme d'activité inférieur aux prévisions et/ou un résultat handicapé par différentes contraintes indépendantes des établissements eux-mêmes mais subies de plein fouet par ceux-ci, telles notamment la forte dévaluation de la monnaie malgache et l'impact de la crise ivoirienne sur toute l'Afrique de l'Ouest. Cette dégradation multiforme du cadre de travail a exigé des équipes du réseau BANK OF AFRICA une énergie, un professionnalisme et une solidarité encore accrues pour atteindre au mieux les objectifs fixés pour l'année écoulée.

En raison de ce contexte, la plupart des indicateurs globaux ont connu pour la première fois une stabilité ou une baisse modérée : - 3,6 % pour le total de bilan consolidé du Groupe; -3,3 % pour les dépôts collectés; -9,0 % pour le produit net bancaire; -17,5 % pour le résultat net final. Seul le volume des crédits directs à la clientèle a connu une progression : + 24,9% sur la période. Les entités les plus récentes n'ont tenu qu'une place marginale dans les évolutions ainsi constatées et ont même modérément réduit le bénéfice global en raison des pertes subies sur certaines d'entre elles. Il faut en revanche souligner que, pour la première fois, tous les établissements existant avant 2001 ont dégagé un résultat permettant une distribution de dividendes, confirmant ainsi la qualité des fondamentaux financiers de chaque unité du Groupe.

A côté de ces données financières, l'année sous revue aura surtout été caractérisée par d'importantes réalisations et de nouvelles avancées en trois principaux domaines :

- Le premier est celui d'une consolidation financière de plusieurs BANK OF AFRICA : les banques du Bénin, du Burkina Faso, de Côte d'Ivoire et du Sénégal ont en effet mené à bien en 2004 une augmentation en numéraire de leur capital social pour des montants importants. Destinées dans chaque cas à donner à ces établissements les moyens nécessaires pour leur développement dans le respect des ratios réglementaires en vigueur, ce renforcement des fonds propres a également permis de vérifier l'attachement des actionnaires minoritaires à notre Groupe et la réussite de chacune de ces opérations -et notamment l'émission des nouvelles actions de la BANK OF AFRICA - BENIN (BOABÉNIN) sur la Bourse régionale- peut être considérée comme une illustration de la bonne crédibilité de notre réseau, tant auprès des actionnaires privés nationaux que de nos partenaires institutionnels. Dans le même temps, et pour jouer pleinement son rôle d'actionnaire de référence du Groupe, AFRICAN FINANCIAL HOLDING (AFH) a elle-même effectué, comme en 2003, un nouvel accroissement de son capital.

- Le second est celui d'un élargissement de notre champ d'action. La BANQUE DE L'HABITAT DU BÉNIN (BHB) est devenue opérationnelle en avril 2004, ouvrant ainsi un nouveau domaine d'intervention susceptible de développements ultérieurs en cas de réussite de cette première expérience en raison des besoins considérables du financement de l'habitat en Afrique. La BANK OF AFRICA - KENYA (BOA-KENYA) a par ailleurs démarré ses activités le 1er juillet 2004, marquant de ce fait le premier pas d'une présence effective du Groupe en Afrique anglophone conformément aux ambitions stratégiques annoncées en 2003, et conduisant en même temps à une consolidation de notre second pôle géographique centré sur l'Afrique de l'Est et l'Océan Indien.
- Le troisième est celui de la poursuite intensive des réformes structurelles entamées depuis plusieurs années pour le renforcement de l'intégration du Groupe et la mise à niveau de celui-ci aux standards internationaux de la profession. Concernant le plus souvent des chantiers étalés sur une longue période, ces travaux ont dans certains cas trouvé leur aboutissement en 2004 : la connexion effective de la BOA-BENIN au réseau VISA, première étape d'une liaison de l'ensemble du Groupe à cette carte internationale de paiement, et la mise au point d'un état global des engagements pour l'ensemble du Groupe, ouvrant la voie à de nouvelles formes de suivi de notre portefeuille de crédits, sont deux exemples de ces progrès. Ils témoignent bien de l'esprit de modernité et de rigueur dans lesquels s'opèrent ces mutations progressives.

Ces différents résultats sont à nouveau issus de la forte implication de toutes les équipes des BANK OF AFRICA et des Structures Centrales du Groupe -qui constitueront légitimement cette année le support graphique de ces rapports d'activité- dans la mise en oeuvre des actions de développement ainsi que des réformes entreprises. Ils résultent aussi de l'appui constant des actionnaires de l'ensemble des entités, comme signalé ci-avant. Que les uns et les autres soient ici remerciés pour leur engagement, leur confiance et leur solidarité.

Cette coopération intense de tous les acteurs du réseau BANK OF AFRICA sera plus que jamais indispensable pour mener à bien les défis relevés pour 2005, en termes d'agrandissement de notre réseau d'implantations comme de réalisation de nouvelles étapes dans notre intégration, qui sont destinés à donner à notre Groupe une envergure encore accrue et une solidité toujours mieux assurée au sein d'une compétition sans cesse plus vive dans le secteur financier africain.

Paul
Président

DERREUMAUX

Rapport de gestion du Conseil d'Administration

à l'Assemblée Générale statutaire reportée du 30 juin 2005

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous avons l'honneur de vous rendre compte de l'activité de votre société au cours de l'exercice écoulé et de soumettre à votre approbation les comptes annuels au 31 décembre 2004.

En date du 30 décembre 2004 le capital social de notre société a été augmenté d'un montant de EUR 3 875 000 (trois millions huit cent soixante quinze mille Euros) afin de le porter de son montant de EUR 15 500 000 (quinze millions cinq cent mille Euros) à EUR 18 135 000 (dix huit millions cent trente cinq mille Euros).

Au cours de l'exercice 2004 nous avons acquis :

- 4 000 nouvelles actions de la société BOA-MALI si bien que notre participation s'élevait au 31 décembre 2004 à EUR 2 040 791,80, ce qui représente 229 868 actions de cette société.
- 34 850 nouvelles actions de la société BOA-SÉNÉGAL si bien que notre participation s'élevait au 31 décembre 2004 à EUR 121 872 607,50, ce qui représente 123 835 actions de cette société.
- 19 866 nouvelles actions de la société BOA-BURKINA FASO si bien que notre participation s'élevait au 31 décembre 2004 à EUR 1 211 451,35, ce qui représente 79 466 actions de cette société.
- 19 866 nouvelles actions de la société BOA-CÔTE D'IVOIRE si bien que notre participation s'élevait au 31 décembre 2004 à EUR 2 574 089,17, ce qui représente 175 793 actions de cette société.
- 25 393 nouvelles actions de la société BOA-BENIN si bien que notre participation s'élevait au 31 décembre 2003 à EUR 6 799 208,75, ce qui représente 241 064 actions de cette société.

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

- 50 000 actions de la société BOA-KENYA. Cette participation est évaluée au 31 décembre 2004 à EUR 1 783 721,28.
- 28 actions de la société AFRIC-INVEST S.A. Cette participation est évaluée au 31 décembre 2004 à EUR 28 028.

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

| Entreprise | Actions |
|------------------------------|---------|
| ACTIBOURSE | 3 900 |
| BOA-NIGER | 63 851 |
| AGORA | 3 800 |
| Banque de l'Habitat du Bénin | 30 000 |
| Colina Africa Vie | 5 600 |
| Colina Africa Vie-Bénin | 15 494 |
| Équipbail-Bénin | 6 000 |
| Équipbail-Madagascar | 170 |
| Équipbail-Mali | 18 046 |
| Holdefi | 20 000 |
| SCI OLYMPE | 3 000 |
| AFH-Océan Indien S.A. | 15 300 |
| AFH Services Ltd | 8 500 |

Nous avons également souscrit à la constitution de la société ATTICA S.A. pour un montant de EUR 64 028,59.

Au 31 décembre 2004, la valeur comptable totale de nos immobilisations financières s'élevait à EUR 21 133 637,48 et celle de nos immobilisations incorporelles à EUR 5 481.

Par ailleurs, le montant des créances s'élevait à EUR 4 213 233,34, celui des valeurs mobilières à EUR 1 536 562,51. Nos avoirs en banque s'élevaient à EUR 2 554 683,86.

Nous avons enregistré comme revenus des produits de l'actif immobilisé pour un montant global de EUR 1 695 877,35. Nous avons également enregistré des produits provenant de l'actif circulant à concurrence de EUR 301 429,81, une reprise de correction de valeur sur nos valeurs mobilières de EUR 90 432,09 ainsi qu'une reprise de provision pour risques et charges d'un montant de EUR 192 175,71.

Par ailleurs nos frais généraux se sont élevés à EUR 269 611,40. Nous avons effectué des corrections de valeur sur éléments d'actif à concurrence de EUR 3 968,36, nous avons enregistré des intérêts et charges assimilées pour un montant de EUR 197 829,34, nous avons également effectué une perte de change d'un montant de EUR 11 131,23.

De ces chiffres se dégage un bénéfice au 31 décembre 2004 de EUR 1 808 505,86. Compte tenu du report favorable de l'exercice précédent, à savoir EUR 669 596,72 le bénéfice total au 31 décembre 2004 s'élève à EUR 2 478 102,58.

Nous vous proposons la répartition suivante :

| | En Euros |
|------------------------------------|-----------------|
| Réserve légale 5% | 90 500,00 |
| Dividendes (10% du capital social) | 1 813 500,00 |
| Report à nouveau | 574 102,58 |

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

Par vote spécial, nous vous prions de bien vouloir donner décharge aux Administrateurs pour l'exercice de leur mandat jusqu'au 31 décembre 2004.

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 2004.

Nous vous informons que le Conseil d'Administration réuni en date du 13 décembre 2004 a coopté M. Paulin COSSI, directeur de banque, demeurant à Cotonou, Bénin, en tant qu'Administrateur supplémentaire et nous proposons de ratifier cette cooptation. Son mandat viendra à échéance lors de l'Assemblée Générale Statutaire de 2011.

Par ailleurs, nous vous informons que les mandats des Administrateurs et du Réviseur d'entreprises viennent à échéance à la présente Assemblée, aussi nous vous proposons de les reconduire pour une nouvelle période statutaire de 6 ans. Leurs mandats viendront à échéance lors de l'Assemblée Générale Statutaire de 2011. Le 7 juin 2005

Le Conseil d'Administration

Paul DERREUMAUX

Administrateur Délégué

Président du Conseil d'Administration

PROPARCO

Administrateur

Mossadeck BALLY

Administrateur

Mamadou AMADOU AW

Administrateur

Société Financière Néerlandaise Pour le Développement

Administrateur

Francis SUEUR

Administrateur

Paulin L. COSSI

Administrateur

Rapport du Réviseur d'entreprises

sur les états financiers au 31 décembre 2004

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 2004 et avons pris connaissance du rapport de gestion y relatif. Les comptes annuels et le rapport de gestion relèvent de la responsabilité du Conseil d'Administration. Notre responsabilité est, sur base de nos travaux de révision, d'exprimer une opinion sur ces comptes annuels et de vérifier la concordance du rapport de gestion avec ceux-ci.

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

A notre avis, les comptes annuels ci-joints donnent, en conformité avec les prescriptions légales et réglementaires en vigueur au Luxembourg, une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de la S.A. AFRICAN FINANCIAL HOLDING au 31 décembre 2004 ainsi que des résultats de l'exercice se terminant à cette date.

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

Luxembourg le 11 juillet 2005

Carlo REDING

Partner

Tom PFEIFFER

Senior Manager

PKF Luxembourg S.A.

Réviseur d'entreprises

Bilan et Compte de pertes et profits

Bilan (en euros)

| Actif | Exercice 2003 | Exercice 2004 |
|---|----------------------|----------------------|
| Actif immobilisé | 16 427 438,80 | 21 139 118,48 |
| • Immobilisations incorporelles | 3 359,36 | 5 481,00 |
| • Immobilisations financières | 16 424 079,44 | 21 133 637,48 |
| Actif circulant | 7 194 797,79 | 8 304 479,71 |
| • Créances | 2 552 927,87 | 4 213 233,34 |
| • Valeurs mobilières | 3 282 778,95 | 1 536 562,51 |
| • Avoirs en banque, avoirs en comptes chèques postaux, chèques et encaisses | 1 359 090,97 | 2 554 683,86 |
| Compte de régularisation | 63 816,13 | 60 404,21 |
| Total de l'actif | 23 686 052,72 | 29 504 002,40 |

| Passif | Exercice 2003 | Exercice 2004 |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Capitaux propres | 16 777 137,51 | 19 720 041,35 |
| • Capital souscrit | 15 500 000,00 | 18 135 000,00 |
| • Primes d'émission | 157 540,81 | 409 145,81 |
| • Réserves | 425 798,82 | 506 298,82 |
| • Dont réserve légale | 425 798,82 | 506 298,82 |
| • Résultats reportés | 693 797,88 | 669 596,72 |
| Provisions pour risques et charges | 192 175,71 | 0,00 |
| Dettes | 5 110 440,66 | 7 975 455,19 |
| • Autres dettes | 5 110 440,66 | 7 975 455,19 |
| Bénéfice de l'exercice | 1 606 298,84 | 1 808 505,86 |
| Total du passif | 23 686 052,72 | 29 504 002,40 |

Compte de pertes et profits (en euros)

| Charges | Exercice 2003 | Exercice 2004 |
|---|---------------------|---------------------|
| Corrections de valeurs sur éléments d'actif | 108 177,45 | 3 968,36 |
| Intérêts et charges assimilées | 168 321,99 | 197 829,34 |
| Autres charges | 332 371,65 | 269 611,40 |
| Bénéfice de l'exercice | 1 606 298,84 | 1 808 505,86 |
| Total des charges | 2 215 169,93 | 2 279 914,96 |

| Produits | Exercice 2003 | Exercice 2004 |
|--|---------------------|---------------------|
| Produit de l'actif immobilisé | 1 755 952,38 | 1 695 877,35 |
| Produit provenant de l'actif circulant | 80 294,05 | 301 429,81 |
| Produits exceptionnels | 378 923,50 | 282 607,80 |
| Total des produits | 2 215 169,93 | 2 279 914,96 |

Lettre d'opinion

Nous avons examiné les comptes annuels consolidés du Groupe AFRICAN FINANCIAL HOLDING/BANK OF AFRICA (AFH/BOA) pour l'exercice clos le 31 décembre 2004.

Notre examen a été effectué selon les normes d'audit généralement admises ; ces normes requièrent la mise en oeuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels consolidés ne comportent pas d'anomalie significative. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes annuels consolidés annexés au présent rapport, donnent, conformément aux principes comptables généralement admis, une image fidèle de la situation financière consolidée du Groupe AFH/BOA au 31 décembre 2004 et de ses résultats consolidés pour l'exercice clos à cette date.

Cotonou le 04 juillet 2005

MAZARS ET GUÉRARD

Armand FANDOHAN

Associé

Principes comptables et méthodes d'évaluation

Événements significatifs de l'exercice 2004

Augmentations de capital social

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2004, la société mère AFH S.A. a procédé à l'augmentation de son capital social de 2 635 000 Euros, correspondant à l'émission de 17 000 actions nouvelles de 155 Euros. Le capital social de AFH S.A. est ainsi passé de 15 500 000 Euros à 18 135 000 Euros.

Les filiales BOA-BENIN, BOA-BURKINA FASO, BOA-COTE D'IVOIRE, BOA-SENEGAL, AGORA et AISSA Sarl ont réalisé des opérations d'augmentation de capital au cours de l'exercice 2004 :

- Le capital de la BOA-BENIN est passé de 9 146 941 à 10 671 431 Euros après une double augmentation de capital par la distribution de 30 000 actions gratuites de 15,245 Euros chacune et par l'Offre Publique de Vente de 70 000 actions de 15,245 Euros chacune ;
- La BOA-BURKINA FASO a procédé à l'augmentation de son capital social de 762 245 Euros pour le porter à 3 048 980 Euros. À cette occasion, 50 000 actions de 15,245 Euros chacune ont été émises ;
- Le capital de la BOA-COTE D'IVOIRE, d'un montant 3 048 980 Euros au début de l'exercice, a été augmenté de 762 245 Euros suite à l'émission de 50 000 actions nouvelles. Le capital de cette filiale s'établit ainsi à 3 811 225 Euros à la clôture de l'exercice 2004 ;
- L'émission de 50 000 actions de 15,245 Euros a permis à la BOA-SENEGAL de porter son capital social de 2 286 735 à 3 048 980 Euros, soit une augmentation de 762 245 Euros ;
- La holding AGORA a procédé à l'augmentation de son capital social de 701 265 Euros, le faisant passer de 762 245 Euros à 1 463 511 Euros ;
- Le capital social de la société AISSA Sarl est passé de 42 686 Euros à 64 029 Euros, soit une progression de 21 343 Euros consécutive à l'émission de 1 400 actions de 15,245 Euros chacune.

Évolution du périmètre de consolidation

Les principales variations du périmètre de consolidation sont liées aux événements suivants :

- La holding ATTICA a été créée au cours du dernier trimestre 2004. La participation du groupe AFH dans cette filiale est de 67,7 % à la date de clôture de l'exercice. Les sociétés du groupe qui détiennent directement des parts dans le capital de ATTICA sont AFH S.A. (2,47 %), BOA-BENIN (36,76 %), BOA-NIGER (7,35 %),

ACTIBOURSE (3,47 %), COLINA AFRICA VIE-BÉNIN et COLINA AFRICA VIE - COTE D'IVOIRE avec 14,71 % et 2,94 % respectivement.

- La filiale BOA-KENYA, créée suite au rachat de la succursale de Calyon (ex Crédit Agricole Indosuez) à la fin de l'exercice 2003 a été consolidée pour la première fois au 31 décembre 2004. La détention globale des filiales du groupe dans cette banque est de 80 % répartie entre AFH SA (10 %), BOA-BENIN (20 %), BOA MADAGASCAR (20 %), BOA-COTE D'IVOIRE (15 %) et AFH-OCÉAN INDIEN (15 %).
- La BOA-BENIN a cédé une partie de son portefeuille de titres de participations à ATTICA. Cette transaction a porté sur 16 000 actions BOA-MALI, 12 153 actions BOA-NIGER, 22 310 actions BOA-COTE D'IVOIRE, 9 920 actions BOA-BURKINA FASO, 11 480 actions ÉQUIPBAIL-BÉNIN et 5 250 actions ÉQUIPBAIL-MALI.

Principes de consolidation

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

Ils regroupent, par intégration globale, les comptes de toutes les filiales dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif, soit par la détention directe ou indirecte de la majorité des droits de vote, soit par la désignation de la majorité des membres des organes d'administration ou de direction (contrôle effectif). L'intégration globale permet de prendre en compte, après élimination des opérations et résultats internes, l'ensemble des actifs, passifs et éléments du compte de résultat des sociétés concernées, la part des résultats et des capitaux propres revenant aux sociétés du Groupe (« Part du Groupe ») étant distinguée de celle relative aux intérêts des autres actionnaires (« intérêts minoritaires »). Les sociétés associées dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement une influence notable sont mises en équivalence. Hormis les holdings, les filiales dont la nature de l'activité et les règles d'établissement des comptes sociaux diffèrent de celles des banques et établissements financiers, sont également mises en équivalence. La mise en équivalence consiste à substituer à la valeur comptable des titres possédés le montant de la part qu'ils représentent dans les capitaux propres de la société associée, y compris les résultats de l'exercice.

Au 31 décembre 2004, aucune société du groupe n'a été consolidée par intégration proportionnelle.

La liste des sociétés appartenant au périmètre de consolidation au 31 décembre 2004, figure à la note 2. La méthode de consolidation appliquée à chaque filiale y est précisée.

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

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

L'écart de première consolidation constaté à l'occasion d'une prise de participation, est la différence entre le prix d'acquisition et la quote-part de capitaux propres retraités de la

société à la date de l'acquisition. Conformément aux recommandations des organismes internationaux, cette différence est généralement affectée aux postes appropriés du bilan consolidé, et la partie résiduelle non affectée est portée à la rubrique « Écart d'acquisition » à l'actif du bilan consolidé lorsque l'écart est positif.

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

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

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

Principe d'arrêté des comptes

Les sociétés sont consolidées sur la base des comptes arrêtés au 31 décembre 2004. 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 et AFH-OCÉAN INDIEN tiennent leur comptabilité en Euro. La comptabilité des sociétés du périmètre de consolidation est tenue en franc CFA, en franc malgache (FMG) ou en Shelling Kénian (KES).

Le 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 para-public et ceux couverts par un nantissement de dépôt à terme ou par une garantie bancaire à première demande sont exclus de la base de calcul.

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

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

Opérations de crédit-bail

Les opérations de crédit-bail, de location avec option d'achat et de location-vente sont portées au bilan pour leurs encours financiers en substitution des encours déterminés d'après la comptabilité sociale. La réserve latente est inscrite parmi les réserves consolidées pour un montant net des impôts différés.

Immobilisations incorporelles

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

Immobilisations corporelles

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

Titres de participation

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

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

Impôts différés

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

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

Engagements de retraite

Les engagements correspondant aux droits acquis par le personnel en matière de retraite sont déterminés en fonction de la législation du pays d'implantation 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 2004 ont été réalisés selon des méthodes similaires à celles retenues pour l'établissement des comptes consolidés au 31 décembre 2003, présentés en comparaison.

La méthode applicable à chaque filiale a été déterminée non seulement en fonction du pourcentage de contrôle du Groupe mais aussi en fonction des critères de « contrôle effectif ».

Comptes consolidés, pourcentages de contrôle et d'intérêts, méthodes de consolidation

Périmètre de consolidation au 31 décembre 2004

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

Société mère

- AFRICAN FINANCIAL HOLDING (AFH S.A.)

Holding Intégrés

- AFH Services Ltd
- AGORA
- AFH-Océan Indien
- ATTICA

Banques et établissements financiers intégrés

- BOA-BENIN
- BOA-BURKINA FASO
- BOA-COTE D'IVOIRE
- BOA-MADAGASCAR
- BOA-MALI
- BOA-NIGER
- BOA-SENEGAL
- BOA-KENYA
- BANQUE DE L'HABITAT DU BENIN (BHB)
- EQUIPBAIL-BENIN
- EQUIPBAIL-MADAGASCAR
- EQUIPBAIL-MALI

Sociétés mises en équivalence

- ACTIBOURSE
- AISSA Sarl
- SCI OLYMPE

- Colina Africa Vie-Bénin
- Colina Africa Vie-Côte d'Ivoire

Sociétés consolidées: Pourcentages de contrôle et d'intérêts, méthodes de consolidation au 31 Décembre 2004

| Sociétés | Exercice 2004 | | | Exercice 2003 | | |
|---------------------------------|---------------|------------|--------------------------|---------------|--------------|--------------------------|
| | % Intérêt | % Contrôle | Méthode de Consolidation | % Intérêt | % Contrôle | Méthode de Consolidation |
| AFH | 100,00 | 100,00 | MÈRE | 100,00 | 100,00 | MÈRE |
| AFH-Océan Indien | 87,38 | 100,00 | IG | 87,37 | 100,00 IG | - |
| AFH-Services Ltd | 85,00 | 85,00 | IG | 85,00 | 85,00 | IG |
| AGORA | 27,91 | 54,79 | IG | 27,03 | 52,60 | IG |
| ATTICA | 21,31 | 46,59 | IG | - | - | - |
| BOA-BENIN | 37,74 | 38,74 | IG | 37,80 | 38,75 | IG |
| BOA-BURKINA FASO | 44,40 | 52,69 | IG | 45,29 | 52,69 | IG |
| BOA-COTE D'IVOIRE | 71,25 | 79,66 | IG | 70,91 | 77,85 | IG |
| BOA-MADAGASCAR | 30,71 | 35,14 | IG | 30,66 | 35,09 | IG |
| BOA-MALI | 46,66 | 49,17 | IG | 46,38 | 48,37 | IG |
| BOA-NIGER | 44,29 | 50,67 | IG | 45,91 | 51,40 | IG |
| BOA-SENEGAL | 65,55 | 71,92 | IG | 67,13 | 76,66 | IG |
| BOA-KENYA | 47,48 | 60,00 | IG | - | - | - |
| BHB | 41,29 | 76,40 | IG | - | - | - |
| EQUIPBAIL-BENIN | 40,00 | 93,73 | IG | 44,76 | 93,73 | IG |
| EQUIPBAIL-MADAGASCAR | 56,80 | 64,99 | IG | 56,79 | 64,99 | IG |
| EQUIPBAIL-MALI | 64,88 | 80,15 | IG | 67,89 | 80,15 | IG |
| ACTIBOURSE | 49,10 | 88,00 | MEE | 49,32 | 88,00 | MEE |
| AISSA Sarl | 48,99 | 100,00 | MEE | 49,98 | 100,00 | MEE |
| SCI OLYMPE | 58,47 | 100,00 | MEE | 58,58 | 100,00 | MEE |
| Colina Africa Vie-Bénin | 43,82 | 43,82 | MEE | 35,84 | 43,82 | MEE |
| Colina Africa Vie-Côte d'Ivoire | 45,00 | 45,00 | MEE | 40,44 | 45,00 | MEE |

IG: méthode de l'Intégration Globale

MEE: méthode de la Mise En Équivalence

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

Bilan du groupe AFH/BOA

Comparé des deux derniers exercices (en Euros).

Actif

| Actif | Exercice 2003 | Exercice 2004 |
|--|----------------------|----------------------|
| Caisse | 42 110 948 | 33 815 053 |
| Créances interbancaires | 374 679 686 | 325 427 357 |
| • A vue | 182 872 290 | 228 424 959 |
| - Banque centrale | 107 588 217 | 163 089 611 |
| - Trésor public, ccp | 1 198 498 | 820 441 |
| - Autres établissements de crédit | 74 085 575 | 64 514 907 |
| • A terme | 191 807 396 | 97 002 398 |
| Créances sur la clientèle | 534 398 998 | 556 075 415 |
| • Portefeuille d'effets commerciaux | 40 597 654 | 38 276 174 |
| - Crédits de campagne | | |
| - Crédits ordinaires | 40 597 654 | 38 276 174 |
| • Autres concours à la clientèle | 343 545 709 | 364 515 844 |
| - Crédits de campagne | 52 185 204 | 16 747 352 |
| - Crédits ordinaires | 291 360 505 | 347 768 492 |
| • Comptes ordinaires débiteurs | 150 255 635 | 153 283 397 |
| • Affacturage | | |
| Crédit-bail et opérations assimilées | 6 600 066 | 7 264 620 |
| Titres de placement | 61 992 813 | 67 345 423 |
| Immobilisations financières | 13 206 767 | 12 032 856 |
| Immobilisations financières Mises en équivalence | 2 266 653 | 2 884 160 |
| Immobilisations incorporelles | 2 175 091 | 5 453 923 |
| Immobilisations corporelles | 31 821 743 | 31 065 200 |
| Actionnaires ou associés | | 133 640 |
| Autres actifs | 56 450 298 | 41 260 703 |
| Comptes d'ordre et divers | 27 590 681 | 28 157 862 |
| Ecart d'acquisition | 163 575 | 131 650 |
| Total de l'actif | 1 153 457 319 | 1 111 047 862 |

| Hors Bilan | Exercice 2003 | Exercice 2004 |
|--|---------------|---------------|
| Engagements donnés | | |
| • Engagements de financement | 62 662 891 | 62 603 547 |
| - En faveur d'établissements de crédit | | 39 087 |
| - En faveur de la clientèle | 62 662 891 | 62 564 460 |
| • Engagements de garantie | 192 996 177 | 157 165 296 |
| - D'ordre d'établissements de crédits | 55 729 730 | 23 721 450 |
| - D'ordre de la clientèle | 137 266 447 | 133 443 846 |
| • Engagements sur titres | | |

Passif

| Passif | Exercice 2003 | Exercice 2004 |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Dettes interbancaires | 47 780 630 | 40 261 406 |
| • A vue | 30 697 713 | 23 505 061 |
| - Trésor public, ccp | 315 006 | 1 938 191 |
| - Autres établissements de crédit | 30 382 706 | 21 566 870 |
| • A terme | 17 082 917 | 16 756 345 |
| Dettes à l'égard de la clientèle | 949 187 012 | 918 133 747 |
| • Comptes d'épargne à vue | 101 635 098 | 96 218 899 |
| • Comptes d'épargne à terme | 2 011 927 | 8 438 707 |
| • Bons de caisse | 21 600 521 | 12 200 165 |
| • Autres dettes à vue | 582 006 610 | 531 290 612 |
| • Autres dettes à terme | 241 932 855 | 269 985 364 |
| Dettes représentées par un titre | 4 638 719 | 3 498 705 |
| Autres passifs | 30 020 309 | 29 513 831 |
| Comptes d'ordre et divers | 26 976 987 | 23 220 744 |
| Ecart d'acquisition | 2 954 732 | 2 614 383 |
| Provisions pour risques et charges | 7 199 140 | 6 481 769 |
| Prêts subordonnés | 7 832 254 | 5 767 673 |
| Subvention d'investissement | | 1 524 490 |
| Capital | 15 500 000 | 18 135 000 |
| Réserves consolidées | 47 835 084 | 50 599 627 |
| • Part du groupe | 11 278 029 | 9 619 357 |
| • Part des minoritaires | 36 557 056 | 40 980 270 |
| Report à nouveau (+/-) | | |
| Résultat de l'exercice | 13 532 454 | 11 296 487 |
| • Part du groupe | 5 156 181 | 5 277 285 |
| • Part des minoritaires | 8 376 273 | 6 019 202 |
| Total du passif | 1 153 457 319 | 1 111 047 862 |

| Hors Bilan | Exercice 2003 | Exercice 2004 |
|------------------------------------|---------------|---------------|
| Engagements reçus | | |
| • Engagements de financement | | 5 404 057 |
| - Reçus d'établissements de crédit | | 5 404 057 |
| • Engagements de garantie | 333 017 751 | 366 491 730 |
| - Reçus d'établissements de crédit | 21 338 878 | 31 294 846 |
| - Reçus de la clientèle | 311 678 873 | 335 196 884 |
| • Engagements sur titres | 141 688 920 | 48 006 489 |

Compte de résultat Groupe AFH/BOA

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

Charges

| Charges | Exercice 2003 | Exercice 2004 |
|--|--------------------|--------------------|
| Intérêts et charges assimilées | 22 288 285 | 23 826 891 |
| • Sur dettes interbancaires | 1 965 146 | 1 761 162 |
| • Sur dettes à l'égard de la clientèle | 19 351 796 | 20 838 802 |
| • Sur dettes représentées par un titre | 332 035 | 378 352 |
| • Autres intérêts et charges assimilées | 639 307 | 848 576 |
| Charges sur crédit-bail et opérations assimilées | 3 002 929 | 3 078 960 |
| Commissions | 418 176 | 370 731 |
| Charges sur opérations financières | 1 043 313 | 4 047 464 |
| • Charges sur titres de placement | 20 230 | 15 738 |
| • Charges sur opérations de change | 1 021 203 | 4 009 055 |
| • Charges sur opérations de hors bilan | 1 880 | 22 671 |
| Charges diverses d'exploitation bancaire | 86 051 | 86 876 |
| Frais généraux d'exploitation | 41 507 844 | 38 610 012 |
| • Frais de personnel | 18 496 638 | 17 361 521 |
| • Autres frais généraux | 23 011 206 | 21 248 491 |
| Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations | 6 870 675 | 5 351 300 |
| Solde en perte des corrections de valeur sur créances et du hors bilan | 13 907 156 | 12 203 778 |
| Excédent des dotations sur les reprises du fonds pour risques bancaires généraux | | |
| Charges exceptionnelles | 2 511 967 | 2 563 692 |
| Pertes sur exercices antérieurs | 2 133 536 | 1 423 627 |
| Impôts sur les bénéfices | 3 569 859 | 4 900 707 |
| Bénéfice | 13 532 454 | 11 296 487 |
| Total des charges | 110 872 244 | 107 760 525 |

Produits

| Produits | Exercice 2003 | Exercice 2004 |
|--|--------------------|--------------------|
| Intérêts et produits assimilés | 72 159 614 | 64 760 413 |
| • Sur créances interbancaires | 20 036 077 | 8 623 934 |
| • Sur créances sur la clientèle | 50 727 736 | 54 916 407 |
| • Sur titres d'investissement | 141 778 | 314 142 |
| • Autres intérêts et produits assimilés | 1 254 024 | 905 930 |
| Produits sur crédit-bail et opérations assimilées | 3 455 150 | 2 754 732 |
| Commissions | 6 977 381 | 13 734 188 |
| Produits sur opérations financières | 13 542 283 | 17 731 823 |
| • Produits sur titres de placement | 3 609 249 | 3 734 388 |
| • Dividendes et produits assimilés | 259 075 | 259 693 |
| • Produits sur opérations de change | 5 147 866 | 9 066 223 |
| • Produits sur opérations hors bilan | 4 526 092 | 4 671 519 |
| Produits divers d'exploitation bancaire | 7 831 425 | 2 709 027 |
| Marges commerciales | | |
| Ventes de marchandises | | 3 314 |
| Variation de stock de marchandises | 828 449 | 133 025 |
| Produits généraux d'exploitation | 1 953 661 | 1 361 237 |
| Reprise d'amortissements et de provisions sur immobilisations | 544 574 | 247 703 |
| Solde en bénéfice des corrections de valeurs sur créances et du hors bilan | | |
| Excédent des reprises sur les dotations du fonds pour risques bancaires généraux | | |
| Produits exceptionnels | 2 675 766 | 3 719 216 |
| Profits sur exercices antérieurs | 903 941 | 605 847 |
| Excédent des reprises sur les dotations aux écarts d'acquisition | | |
| Pertes | | |
| Total des produits | 110 872 244 | 107 760 525 |