

Les créations du groupe Bogolan Kasobané. Technique traditionnelle du Bogolan : expression sur tissu à Bamako. Mali.

Photo : Catherine et Bernard Desjeux.

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 entrèrent successivement au capital de AFH : PROPARCO, le FMO néerlandais et la banque NATEXIS, devenue NATEXIS-BANQUES POPULAIRES.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les banques et filiales du Groupe en 1999



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. Mossadeck BALLY
- PROPARCO, représentée par M. Gilles GENRE-GRANDPIERRE
- Société Financière Néerlandaise pour le Développement (FMO), représentée par M. B.A.M ZWINKELS
- Banque NATEXIS, représentée par M. Serge KAPNIST
- M. Francis SUEUR

Faits marquants

Au cours de l'année 1999

Janvier

- Lancement du journal interne du Groupe BANK OF AFRICA : BOA-INFOS.

Janvier

- Constitution de la société EQUIBAIL - MADAGASCAR.

Mars

- Troisième Rencontres BANK OF AFRICA - à Abidjan - pour les cadres des entités du réseau.

Avril

- Signature à Antananarivo avec l'Etat malgache du protocole d'accord pour la reprise de la banque malgache BTM

Avril

- Démarrage des activités de EQUIPBAIL-MALI.

Avril

- La société ACTIBOURSE est retenue par la banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) pour être le chef de file du placement de l'emprunt obligatoire de 15 milliards de F CFA émis par cette institution.

Août

- Le capital de AFRICAN FINANCIAL HOLDING est porté à 50 millions de francs français entièrement libérés.

Septembre

- Entrée en exploitation du nouveau progiciel IGOR à la BANK OF AFRICA - BÉNIN.

Octobre

- Deuxième Rencontres BANK OF AFRICA - à Abidjan - pour les Administrateurs des entités du réseau.

Novembre

- Création de la BANK OF AFRICA - MADAGASCAR et rachat de la banque BTM par la BANK OF AFRICA - MADAGASCAR.

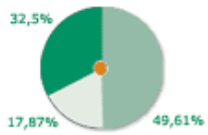
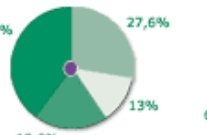
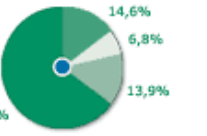
Chiffres clés

31/12/1999 — Millions de F CFA

Banques

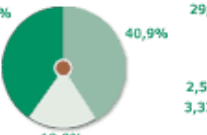
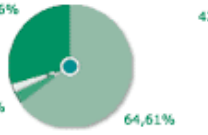
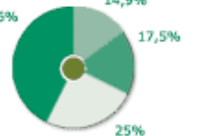
	Groupe BANK OF AFRICA	BOA-BENIN	BOA-BURKINA FASO	BOA-CÔTE D'IVOIRE
Total du Bilan	367 595	147 320	15 922	38 355
Dépôts	280 197	112 505	10 449	21 043
Créances	146 411	50 692	8 135	27 791
Chiffres d'affaires	25 568	10 392	1 081	4 048
Résultat avant impôts	3 743	2 082	163	444

Actionnariat

Nationaux et divers			
Autres BOA			
Institutions Internationales			
AFH			

	BOA-MADAGASCAR	BOA-MALI	
Total du Bilan	93 363	53 654	18 981
Dépôts	77 764	43 386	15 050
Créances	28 155	27 689	3 949
Chiffres d'affaires	2 111	5 599	2 337
Résultat avant impôts	393	778	209

Actionnariat

Nationaux et divers			
Autres BOA			
Institutions Internationales			
AFH			

Sociétés de crédit-bail

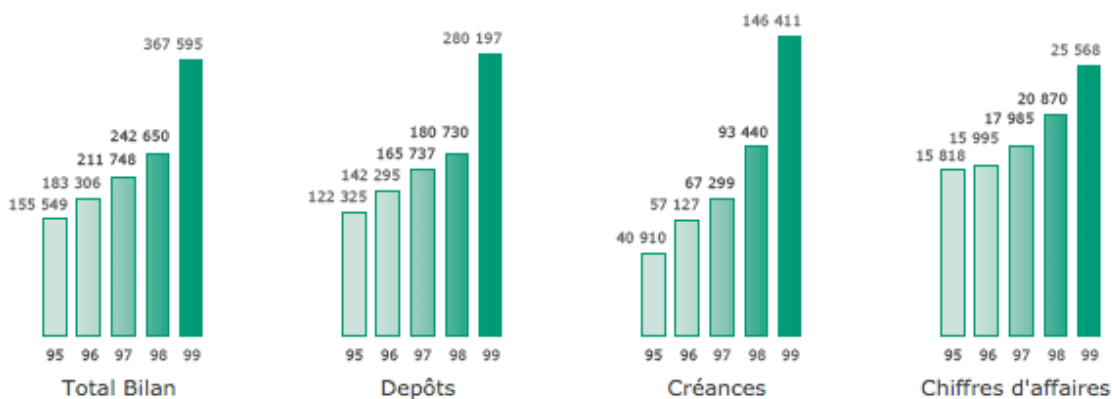
	EQUIPBAIL-BENIN	EQUIPBAIL-MALI	EQUIPBAIL-MADAGASCAR
Bilan	2 779	1 075	(ouverture en mai 2000)
Volume d'opérations	2 465	415	
Chiffres d'affaires	1 348,9	103	
Résultat avant impôts	51,2	(17,6)	
Actionnariat			
Nationaux et divers			
Autres BOA			
Institutions Internationales			
AFH			

Sociétés de bourse

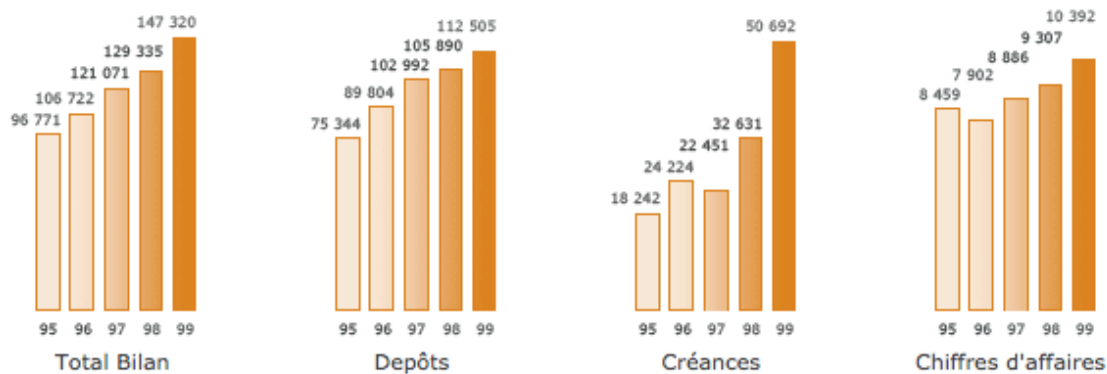
	ACTIBOURSE
Bilan	568
Valeur du portefeuille géré	23 590
Chiffres d'affaires	212,2
Résultat avant impôts	92
Actionnariat	
Nationaux et divers	
Autres BOA	
Institutions Internationales	
AFH	

Evolution des banques du groupe de 1995 à 1999

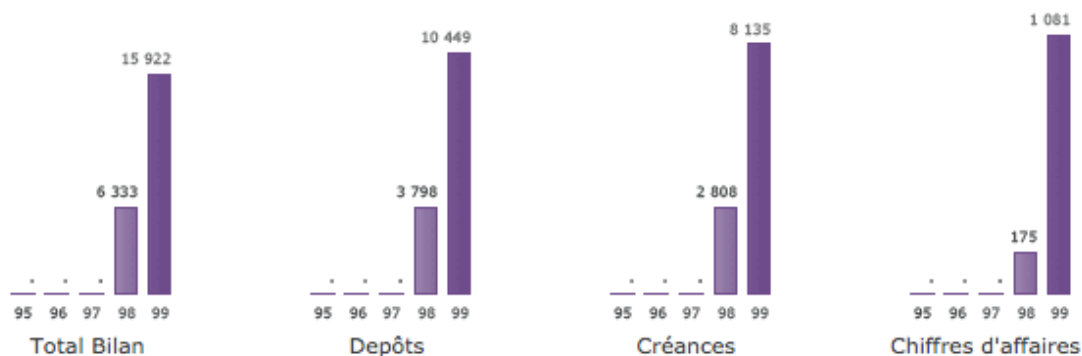
Groupe BANK OF AFRICA



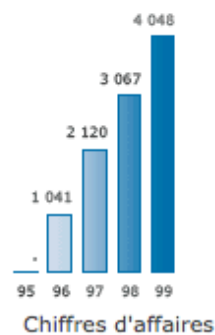
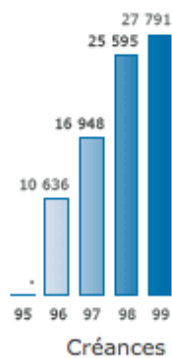
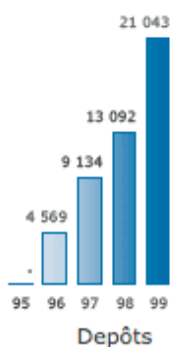
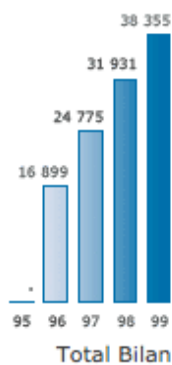
BOA-BENIN



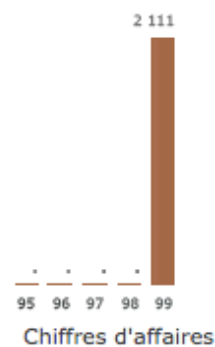
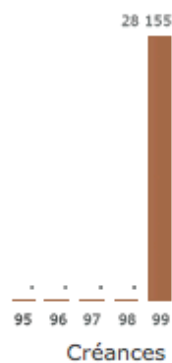
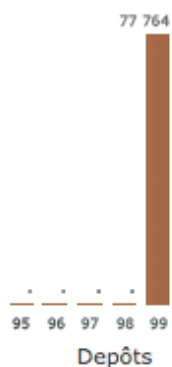
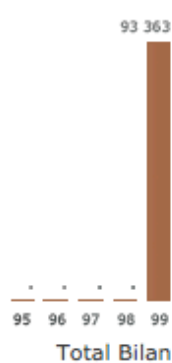
BOA-BURKINA FASO



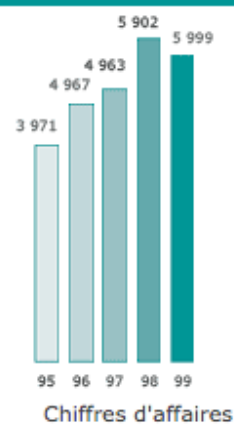
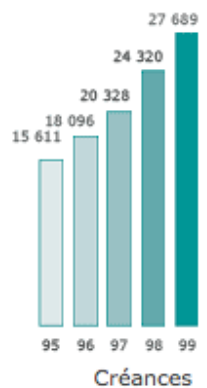
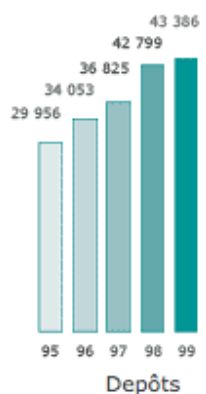
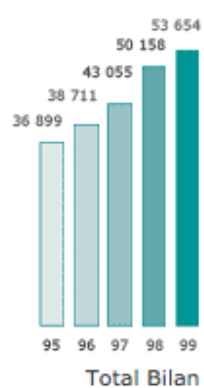
BOA-COTE D'IVOIRE



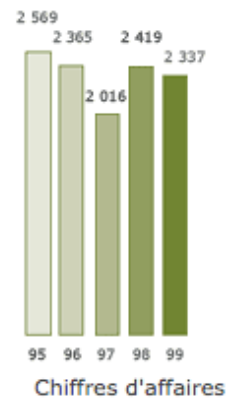
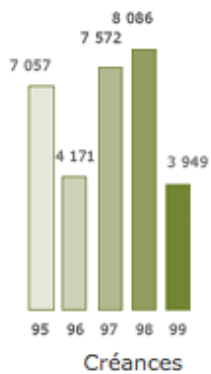
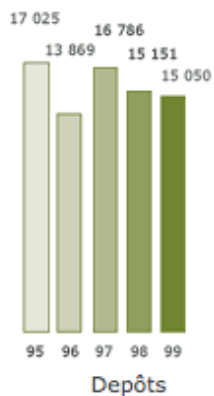
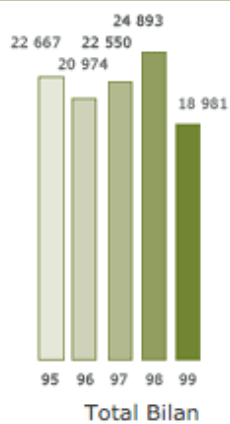
BOA-MADAGASCAR



BOA-MALI



BOA-NIGER



Les objectifs majeurs et les axes d'actions stratégiques

Le nouveau Plan de Développement Triennal (PTD) de la période 2000-2002, en cours d'adoption par les différentes structures du Groupe, sera basé sur deux objectifs centraux qui prolongent, tantôt en les précisant tantôt en les amendant, les orientations retenues pour la période 1998-2000 :

- la consolidation sous toutes formes possibles de la cohésion du réseau ;
- la poursuite de l'expansion du Groupe, tant par croissance externe que par développement interne.

La consolidation

Trois raisons lui confèrent un rôle fondamental :

- transformer les différentes entités successivement créées sous l'impulsion de AFRICAN FINANCIAL HOLDING (AFH) - banques commerciales, sociétés de crédit-bail, - en des composantes cohérentes et unies d'un ensemble homogène concourant volontairement à l'atteinte des mêmes buts ;
- maîtriser les tendances centrifuges inévitablement liées à l'expansion du réseau grâce à un renforcement progressif de la communauté d'intérêts et de vision reliant toutes les structures et tous les acteurs du Groupe BANK OF AFRICA ;
- exploiter au mieux toutes les synergies issues de l'extension du réseau pour développer autant que possible chacune de ses composantes, et renforcer ainsi la position de l'ensemble face à la concurrence de plus en plus âpre des principaux groupes bancaires implantés dans la même zone.

Cet objectif majeur sera poursuivi par la mise en œuvre de trois actions stratégiques :

- le resserrement des liens entre entités du réseau,
- l'exploitation maximale des synergies,
- le renforcement de l'homogénéité des structures et des méthodes.

Le resserrement des liens entre entités du réseau se manifestera, entre autres, dans les principales mesures déjà identifiées et rappelées ci-après :

- Les « Rencontres annuelles BANK OF AFRICA » sont désormais régulières, au niveau des cadres de direction comme à celui des Administrateurs, et doivent devenir un des moments forts de chaque année dans la vie du Groupe : dès cet exercice et durant les années à venir, ces réunions verront leur objectif approfondi et leur impact amplifié.
- Pour les cadres, toutes les recommandations nées de chaque Rencontre annuelle sont désormais systématiquement mises en chantier par un responsable, agissant pour le compte du Groupe, en vue de leur mise en œuvre si possible avant la fin de l'exercice concerné.

Pour les Administrateurs, les Rencontres serviront en outre à dresser le point de la situation du Groupe, à présenter le PTD de celui-ci puis, chaque année, à en suivre le déroulement progressif.

- La préparation des mesures destinées à l'application des Recommandations évoquées ci avant, l'exploitation des synergies qui sera explicitée plus loin, le développement nécessaire d'outils de travail communs - *cf. infra* les procédures de travail pour les services par exemple - vont multiplier les occasions d'échange d'expériences entre Services des différentes entités du Groupe, à des stades hiérarchiques variés. Il en résultera rapidement une meilleure connaissance mutuelle de l'ensemble du personnel des différents établissements, une meilleure identification de tous à un corps social commun et une facilitation du dialogue entre Services analogues d'établissements distincts. Cette homogénéisation favorisera encore les permutations d'agents entre filiales de pays différents, que la plupart souhaitent voir se multiplier et qui contribueront elles-mêmes au resserrement des liens évoqués.
- La formation des cadres et agents, qui constitue aussi un axe essentiel d'action pour chaque établissement, est de plus en plus orientée vers une formation intra-groupe et, pour une part croissante, assurée par des formateurs appartenant à notre équipe d'assistance technique : elle représente à ce titre une autre occasion de rapprochement des personnes du Groupe. Dès l'exercice 2000, un minimum de 4 séminaires seront assurés chaque année par des membres de la Cellule Centrale d'Inspection et de Formation (CCIF) et concerneront globalement au moins 50 personnes du Groupe par exercice.
- Le renforcement du « reporting » mensuel et la meilleure utilisation de celui-ci concourent également à cet objectif, par l'échange d'informations qu'engendre cette procédure et l'émulation entre établissements qu'elle encourage. En 2000, l'accent sera particulièrement porté sur la qualité des informations inscrites dans les rapports mensuels et sur la prise en compte de celles-ci par chaque établissement, notamment pour le suivi et l'amélioration des ratios prudentiels ainsi que pour les politiques de collecte de dépôts. A partir de 2001, des informations plus détaillées seront rassemblées en vue d'affiner les principaux indicateurs clés de la gestion de chaque entité et de coordonner autant que possible les stratégies des différentes composantes du réseau.
- Enfin, la création à Paris du Bureau de Représentation du Groupe BANK OF AFRICA, prévue pour juillet 2000. En donnant une image unifiée à des partenaires essentiels du réseau - grandes entreprises européennes clientes ou prospectées, correspondants bancaires, institutions internationales - elle aura un impact immédiat sur un rapprochement encore plus marqué des diverses BANK OF AFRICA. Elle participera aussi à l'exploitation maximale des synergies du Groupe, qui représente la deuxième action stratégique retenue.

L'exploitation maximale des synergies, durant la triennie 2000-2002, s'appuiera notamment sur les quatre dispositifs suivants.

Le Bureau de Représentation de Paris, déjà évoqué, apportera à l'ensemble du Groupe un nouveau vecteur de contact, de promotion et de négociation avec des partenaires de premier plan. Installé dans les locaux d'un de nos correspondants privilégiés, en relation directe avec les principaux centres de décision de nos grands clients, financé conjointement par toutes les BANK OF AFRICA, ce Bureau a reçu pour mission prioritaire de :

- diversifier et optimiser les relations avec les grandes sociétés implantées en Afrique et/ou commerçant fortement avec le continent ;
- assurer la qualité des rapports avec tous nos correspondants bancaires européens et améliorer, si possible, les conditions qu'ils nous offrent ;

- consolider les liens avec les institutions internationales alliées et en rechercher d'autres pour appuyer notre croissance ;
- obtenir les résultats optimaux en ces trois domaines avec les économies d'échelle maximales.

L'objectif est, d'ici fin 2002, d'avoir accru d'au moins 50% le volume d'affaires traité avec les cibles commerciales visées par cette implantation .

Ce Bureau est une illustration particulière des actions pouvant être menées en commun par toute les unités du Groupe, ce qui constituera un second volet de cette utilisation des synergies possibles. Déjà engagée depuis 1998, en matière d'actions publicitaires en particulier, cette stratégie sera approfondie sur d'autres aspects pendant la période 2000 - 2002 : informatique, monétique, ressources humaines seront concernées par cette approche qui participe aussi au renforcement de l'homogénéité du Groupe tout en minimisant souvent les moyens financiers requis. Un autre domaine majeur de coopération sera celui des concours à la clientèle de grandes entreprises, surtout en matière de crédits d'investissement : en unissant leurs moyens dans de telles opérations sous l'impulsion de l'une d'elles, les BANK OF AFRICA pourront conduire ensemble des financements d'envergure accrue, mieux assurer la rentabilisation de leur abondante trésorerie, profiter chacune à leur tour des retombées commerciales des investissements ainsi financés. Certains investissements productifs de dimension nationale, les restructurations de grandes entreprises, les privatisations représenteront les occasions majeures de cette coopération.

L'appui sur les filiales spécialisées du Groupe sera un troisième aspect de cette orientation. Les deux établissements de crédit-bail - EQUIPBAIL-BENIN et EQUIPBAIL-MALI - sont en effet en mesure d'intervenir dans tous les pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMO) : leur coopération active avec les BANK OF AFRICA apportera à celles-ci un atout supplémentaire vis à vis de la clientèle grâce à la diversification des produits qui lui seront offerts, tout en favorisant leur propre montée en puissance : une croissance annuelle de 15% de leur activité peut être envisagée. Avec notre société de gestion et d'intermédiation (SGI) ACTIBOURSE, pourront de même être menées des opérations de grande ampleur et/ou à caractère régional sur le marché monétaire et le marché financier de la sous-région, à l'image du placement des grandes émissions obligatoires réussies en 1998 et 1999 - environ 50% de l'ensemble des placements de ce type dans l'UEMOA sur cette période -. La direction par ACTIBOURSE de l'entrée en bourse de la BANK OF AFRICA - BENIN (BOA-BENIN) en 2000 donnera à notre filiale une expérience complémentaire qu'elle devrait pouvoir mettre à profit auprès des grandes sociétés régionales - en particulier à l'occasion des privatisations envisagées - dans divers pays de la zone.

Enfin, la forte présence régionale du Groupe BANK OF AFRICA le positionne favorablement pour offrir des produits fondés sur l'existence de ce réseau et l'efficacité des relations qui l'unissent et répondant aux deux principales préoccupations de la clientèle : rapidité et coût modéré. En ce domaine, une première illustration sera le « Transfert Flash », qui devrait être opérationnel dès août 2000. Il assurera à tout client d'une BANK OF AFRICA (BOA) la réalisation d'un transfert, d'un appel de fonds ou d'un paiement de chèque avec une autre BOA dans un délai de 24 heures, à un coût réduit et

identique quelle que soit la BOA concernée. Compte tenu de la croissance régulière des échanges intrarégionaux, cette initiative devrait générer une progression substantielle des opérations de ce type confiées aux BOA. D'autres services s'appuyant sur cette existence de notre réseau devraient être mis au point à partir de 2001 : ils reposeront dans chaque cas sur le souci de simplification et d'uniformité des procédures retenues et sur le recours aux techniques récentes les plus fiables.

Le renforcement de l'homogénéité des structures et des méthodes constituera le dernier axe stratégique de la consolidation recherchée. Quatre instruments en seront les principales illustrations sur la période.

Le premier est la mise en œuvre d'un schéma directeur informatique (SDI) du Groupe sur la période 2000-2002. Actuellement en cours d'élaboration, ce SDI a été rendu possible par la présence d'un progiciel commun dénommé IGOR. Acquis par le Groupe en 1997, IGOR a progressivement remplacé les systèmes existants, disparates et insuffisamment évolutifs, des différentes unités et équipera fin 2000 cinq BOA, l'objectif ultime étant l'uniformisation complète des systèmes dans toutes les banques du réseau. Caractérisé par son modernisme et ses vastes possibilités d'évolution et de connexion à des systèmes annexes tels Internet et le réseau Swift, IGOR entraîne de profonds changements dans les méthodes de travail.

La première étape du SDI vise donc la stabilisation de ce progiciel afin d'assurer à la fois l'homogénéité optimale des versions appliquées dans chaque établissement, l'exploitation maximale de toutes les potentialités d'automatisation des opérations et d'aide à la gestion, et la maîtrise par les utilisateurs de cet instrument et des contraintes d'organisation qu'il impose. Au terme de cette première étape, qui couvrira l'année 2000 et une partie de 2001, l'objectif du SDI sera l'élaboration de nouveaux développements en aval de ce progiciel dans plusieurs directions simultanées telles que :

- l'extension de l'emploi de la monétique, déjà opérationnelle à la BANK OF AFRICA - BENIN ;
- le traitement automatisé des opérations de compensations ;
- la télétransmission des informations destinées à la clientèle et des ordres reçus d'elle.

Le second, découlant directement de ce chantier informatique, concerne la rédaction d'un manuel de procédures couvrant l'ensemble des domaines d'activité des établissements du Groupe. Ce travail facilitera d'abord l'adaptation de tous les agents aux nouvelles tâches et organisations imposées par le progiciel IGOR, en leur donnant un guide de travail précis et complet, et accélérera donc la maîtrise de cette mutation. L'urgence de la disposition de ce recueil de procédures résulte aussi de la forte extension du Groupe : seul un cadre unique et contraignant, fixant les règles pour l'ensemble des actes à accomplir, permettra d'éviter la dispersion des pratiques en fonction d'initiatives isolées et de maintenir simultanément l'homogénéité du fonctionnement du réseau et la primauté de l'intérêt du Groupe sur celui de certaines de ses composantes. L'objectif est donc de faire réaliser sous la supervision de la Cellule Centrale d'Inspection et de Formation (CCIF) un manuel complet - de procédures, comptable et informatique - pour

fin 2000, en faisant participer étroitement des cadres nationaux à son élaboration, et de prévoir ensuite la mise à jour annuelle de ce document de base.

L'accroissement du rôle de la CCIF est le troisième volet de cet axe stratégique. Créée en 1996 aux fins d'approfondissement des actions de contrôle, cette structure centrale a vu sa place et ses responsabilités s'élargir au fur et à mesure que se développaient les impératifs de coordination de l'expansion du Groupe. Jusqu'à fin 2000, son action est centrée sur quatre principales missions : suivre la régularité, la qualité et l'exhaustivité du programme annuel de travail du Contrôle Général de chaque banque, défini lui-même par la CCIF ; vérifier le bon fonctionnement du progiciel IGOR et contribuer à son amélioration ; diriger et coordonner la rédaction des procédures du Groupe, telles que précisées ci-avant ; centraliser le « reporting » déjà demandé à chaque entité. A compter de début 2001, la CCIF étendra à nouveau ses interventions à deux niveaux :

- intensifier le « reporting » établi par les Banques à l'intention du Groupe selon les orientations indiquées ci-avant. La connaissance de l'état des sociétés du Groupe progressera en conséquence et les mesures correctrices de la détérioration éventuelle d'un indicateur pourront être prises plus rapidement, comme l'appellent à la fois l'envergure croissante du Groupe et les requêtes de nos partenaires stratégiques.
- porter l'inspection du Groupe sur de nouveaux aspects - relations avec les correspondants, organisation interne, politique de crédit,... - dans le même esprit d'unification progressive des méthodes et des structures. En matière de crédit, la CCIF se concentrera d'abord sur les « grands risques », qui concernent plusieurs BOA, de façon à déterminer des limites globales d'intervention pour les clients concernés, en liaison avec le Bureau de Paris.

Enfin, le développement des ressources humaines reste, comme les années passées, le dernier pilier de cette consolidation du Groupe. Il est fondé sur la qualité du personnel recruté et sur la force de « l'esprit d'équipe » qui l'anime et qui demeure, depuis l'origine, notre principale devise et l'une des forces du Groupe. Ce renforcement des ressources humaines va s'effectuer dans trois directions.

- Améliorer continûment la motivation de l'ensemble du personnel de façon à obtenir de celui-ci des comportements performants dans un environnement ouvert à la concurrence et de plus en plus attentif à la qualité offerte : développement du sentiment d'appartenance au même Groupe, encouragement d'une culture de disponibilité et de service optimal vis à vis de la clientèle, ouverture constante à l'innovation et à la recherche du « mieux faire ». Le resserrement des liens entre entités, déjà souligné, participera pour beaucoup à l'atteinte de cet objectif.
- Intensifier la formation de tous les agents en vue d'une bonne adaptation aux mutations technologiques introduites et d'une élévation générale au niveau de qualification du personnel. Pour ce faire, tous les instruments possibles de formation seront utilisés. Outre les séminaires « intra-groupe » gérés par la CCIF, dont l'importance a déjà été mise en évidence, un accent particulier sera porté sur les formations sur site - notamment pour l'accueil et les opérations de guichet - qui seront multipliées, permettant chaque année le recyclage de la majeure partie des agents concernés, et assorties de notations favorisant l'avancement du personnel méritant.
- Accroître la promotion du personnel national. Conformément aux engagements pris, cette politique a déjà enregistré d'importants résultats concrets tant dans les

divers établissements qu'au sein de AFH-SERVICES, qui accueille en 1999 ses deux premiers cadres supérieurs africains. La période 2000-2002 marquera la poursuite de ce mouvement selon une programmation en cours d'établissement.

L'expansion

Ainsi affermi par cette stratégie multiforme de consolidation, le Groupe doit et peut poursuivre son développement pour pérenniser, et si possible accroître, sa place dans le système financier africain.

- Cette expansion est nécessaire car imposée par la concurrence - tout développement d'autres réseaux tend à réduire nos avantages relatifs -, par l'accroissement des synergies possibles directement tiré d'une extension géographique et sectorielle du Groupe et par le coût élevé des investissements de modernisation et d'élévation du standard de nos équipements, qui rend toujours plus attractive la mutualisation des actions entreprises.
- Elle est aussi possible en raison de la situation bénéficiaire qui devrait être atteinte dès l'an 2000 par les derniers établissements créés ou rachetés, d'une part, et de la progression continue des moyens financiers de AFRICAN FINANCIAL HOLDING. Celle-ci a en effet doublé son capital autorisé pour le porter à 100 millions de francs français (FRF), soit environ 15,25 millions d'Euros, en mai 2000, cette augmentation de 50 millions de FRF devant être normalement libérée en 2 tranches d'ici fin 2001. Une nouvelle augmentation interviendra en 2002 si elle est requise.

Comme par le passé, ce développement sera recherché sous deux formes complémentaires.

La première est **la poursuite d'une croissance externe géographique et sectorielle.**

Au plan géographique, l'année 1999 a coïncidé avec une exportation de notre expérience hors de sa zone originelle de l'Afrique de l'Ouest francophone. La BANK OF AFRICA - MADAGASCAR (BOA-MADAGASCAR), par son envergure et l'expérience de banque de réseau qu'elle apportera, devrait donc constituer la base d'un nouvel axe de développement géographique du Groupe. La stratégie d'extension de notre présence sur le continent se poursuivra en conséquence selon les principes suivants :

- mettre à profit les meilleures possibilités d'une couverture intégrale de l'UEMOA, de façon à optimiser nos moyens d'action dans cette zone en phase d'intégration rapide ;
- exploiter au mieux toute les opportunités d'installation en Afrique de l'Ouest et/ou dans l'Océan Indien pour consolider nos deux pôles d'implantation ;
- concevoir et décider autant que possible chaque investissement de façon à ce que celui-ci atteigne son équilibre financier dans des délais raisonnables.

Au plan sectoriel, la triennie 2000 - 2002 sera utilisée pour développer notre présence dans deux lignes de métier complémentaires à notre activité de banque commerciale :

- crédit-bail : tout en gardant leur dénomination EQUIPBAIL, nos trois établissements existants - au Bénin, au Mali, et à Madagascar - seront

progressivement intégrés à ceux du Groupe HOLDEFI - qui compte actuellement 9 sociétés de crédit-bail et de crédit à la consommation en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale - dont AFH/BOA détiendra 20% du capital à partir de juillet 2001. C'est donc à travers HOLDEFI que se prolongera notre développement dans ce secteur. Le professionnalisme avéré de ce partenaire devait favoriser simultanément un appui optimal sur ce produit pour le développement commercial de tous les BANK OF AFRICA, d'une part, et la création éventuelle de nouvelles sociétés EQUIPBAIL au sein de HOLDEFI, d'autre part ;

- l'assurance : à fin 1999, le Groupe AFH/BOA détient des participations dans trois sociétés d'assurance : une d'assurance vie, appartenant à un groupe africain ; deux d'assurance IARD, relevant d'un grand groupe européen. Compte tenu du caractère porteur de ce secteur en Afrique et des fortes synergies possibles avec nos activités bancaires, d'autres investissements de ce type seront étudiés sur la période avec ces deux partenaires.

Le second axe visera **la croissance interne de tous les établissements existants**. Celle-ci s'appuiera simultanément sur plusieurs composantes stratégiques.

- **Amélioration régulière de la qualité de tous les produits et services offerts.**

Toutes les actions déjà recensées pour concourir à l'objectif majeur de consolidation seront aussi mobilisées à cette fin : la stabilisation et l'amélioration continue d'un outil informatique commun performant ; la mise en œuvre progressive d'un nouveau SDI servant à la fois à consolider le Groupe et à introduire dans celui-ci des méthodes de travail et des produits offerts de standard international ; l'intensification de la formation permanente de toutes les catégories d'agents ; le recours à des procédures témoignant d'un professionnalisme élevé.

- **Diversification croissante de la gamme des activités de tous les établissements.**

Celle-ci s'effectuera en fonction des spécificités de la clientèle de chaque entité de façon à :

- développer au maximum les types d'intervention où la banque concernée dispose des avantages comparatifs les plus nets en matière de productivité, d'expérience ou de position dominante ;
- prendre pied si possible dans certains des domaines les plus porteurs d'avenir.

Ici encore, la qualité de notre SDI sera d'un rôle déterminant pour le nombre, la qualité, l'efficacité et la compétitivité des innovations qu'il permettra d'introduire dans le réseau BANK OF AFRICA sur la période sous revue.

- **Renforcement de notre place dans les nouveaux services financiers.**

Les bonnes performances de notre filiale ACTIBOURSE sur le marché primaire obligatoire de la zone depuis 1998 ont apporté au Groupe une première notoriété qu'il importe de préserver et de faire grandir. L'acquisition d'une expérience dans le placement des actions, d'une part, et l'amélioration de notre place sur le marché financier secondaire,

d'autre part, feront l'objet d'efforts particuliers sur la période 2000-2002 pour élargir l'expérience d'ACTIBOURSE.

En complément de cette structure, le Groupe a lancé début 2000 le projet AGORA destiné aux actions d'ingénierie financière : celles-ci devraient en effet occuper une place croissante dans la zone avec les besoins liés aux privatisations, aux restructurations d'entreprises, aux montages financiers complexes requis par les grandes sociétés et par les investissements d'ampleur régionale, aux levées de capitaux locaux pour les réalisations de ces investissements. Les premières actions et structures envisagées à travers ce projet devraient être opérationnelles avant fin 2000 et permettre au Groupe BANK OF AFRICA de prendre pied sur ce créneau ; en la matière, un important appui - logistique et de formation notamment - est attendu de nos partenaires étrangers.

C'est donc sur la base de ces deux orientations majeures du Groupe - consolidation et expansion - que seront établis dans les prochains mois les Plans Triennaux de Développement (PTD) de chaque unité pour 2000 - 2002. Ceux-ci tiendront compte à la fois :

- des différents objectifs globaux définis ci avant, qui fixent un cadre général d'évolution s'imposant à tous les établissements du Groupe ;
- de la situation de chaque entité dans son environnement national qui permet, selon les cas, un maintien ou une progression de la position de place ainsi qu'une évolution plus ou moins notable des activités principales.

Dans tous les cas, le Plan de Développement de chaque BANK OF AFRICA visera systématiquement à faire progresser celle-ci dans l'atteinte de niveaux internationaux de ses principaux ratios prudentiels, et à lui apporter en conséquence une solidité financière maximale, propre à garantir simultanément la pérennité de son développement et une rentabilité satisfaisante pour les actionnaires de l'établissement.

Le mot du Président



L'importante croissance externe réalisée à travers la création de la BANK OF AFRICA - MADAGASCAR (BOA-MADAGASCAR) aura été sans nul doute le trait dominant de l'année 1999 pour le Groupe AFRICAN FINANCIAL HOLDING/BANK OF AFRICA (AFH/BOA).

Cette nouvelle étape de notre extension, après les dernières intervenues en 1996 et 1998, constitue en effet, à plusieurs égards, un tournant essentiel de la jeune histoire des BANK OF AFRICA. Elle marque avant tout notre volonté d'ouvrir un nouveau champ géographique de notre développement aux côtés de celui de l'Afrique de l'Ouest qui bénéficie désormais d'une solide implantation dans cinq pays contigus : en saisissant cette opportunité de rachat d'une importante banque malgache, le Groupe AFH/BOA mise sur la possibilité de la reproduction, dans cette zone de l'Océan Indien, de l'expérience de banques commerciales, insérées dans un réseau mais ancrées sur un fort actionnariat local, largement orientées vers un esprit de service optimal, une ouverture à l'innovation et une diversification des publics visés. L'aboutissement de ce projet nous apportera aussi une expérience nouvelle dans la gestion d'une banque à grand réseau d'implantation, puisque la BOA-MADAGASCAR compte 55 Agences. Il témoigne enfin de la poursuite de l'accroissement de nos moyens financiers - le capital de AFH étant augmenté de 60% et porté à 50 millions de FRF en août dernier - et de la nette progression de notre taille puisque le bilan combiné de toutes nos filiales effectué aussi un bond de plus de 30% pour avoisiner 3,5 milliards de francs français, soit environ 530 millions d'Euros, fin 199.

Dans le même temps, la quasi-totalité de chacune des filiales du Groupe a connu une nouvelle croissance, plus ou moins prononcée selon la maturité de l'établissement et les caractéristiques de son environnement économique, mais traduisant toujours un renforcement de l'entité concernée, tant dans sa situation financière propre que dans sa place au sein du système bancaire national. Dans cette progression d'ensemble, on retiendra en particulier la vive poussée de la BANK OF AFRICA - COTE D'IVOIRE, qui confirme ses importantes potentialités, et l'évolution satisfaisante de la BANK OF AFRICA - BURKINA FASO vers une situation bénéficiaire qui devrait être atteinte en l'an 2000.

Pour faciliter la pérennité de cette croissance et renforcer la cohésion du Groupe malgré l'élargissement remarquable de ses frontières, l'attention progressivement accentuée depuis 1996 sur l'harmonisation et la coordination des politiques suivies par toutes les BANK OF AFRICA a bénéficié des mêmes propriétés en 1999. En ce domaine, l'installation du même système d'information dans quatre BANK OF AFRICA, achevée en septembre 1999, constitue un premier seuil essentiel. L'extension du rôle de la Cellule Centrale d'Inspection et de Formation (CCIF) à toutes les entités du Groupe depuis 1999 et le rôle croissant que joue cette structure en matière de formation représentent un second volet majeur de cette intégration croissante des structures et des méthodes de travail de

l'ensemble de notre réseau. Enfin, l'intensification des contacts entre établissements, à tous les niveaux de responsabilité, aussi bien que la multiplication des opérations communes - concours à la clientèle, actions promotionnelles - ont fortement mis en avant la solidarité de Groupe et amélioré l'exploitation des synergies possibles.

La participation enthousiaste de tous - actionnaires, administrateurs, cadres dirigeants, personnel - à cet effort de développement illustre bien cette volonté partagée de construire un groupe bancaire financièrement solide, professionnellement respecté et riche de potentialités de développement. Que tous ces acteurs de notre croissance trouvent ici nos sincères remerciements pour leur participation respective à cette œuvre commune.

Pour l'année 2000, notre Groupe a entrepris de prolonger cette double stratégie de croissance externe, d'une part, et de consolidation des structures de chaque entité et d'intégration de l'ensemble, d'autre part. C'est en effet à ce prix que nous pourrons poursuivre notre progression dans un environnement en constante mutation et en situation de concurrence toujours durcie, tout en contribuant de la manière la plus importante possible au développement des pays où nous sommes installés.

Paul DERREUMAUX

Président

Rapport de gestion du Conseil d'Administration

À l'Assemblée Générale statutaire du 27 avril 2000

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs,

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 1999.

Au cours de l'exercice 1999, notre société a investi un montant de FRF 741 570,95 en relation avec le progiciel « Stel-Bank » portant son coût d'acquisition à FRF 5 130 054,40.

La société a acquis des participations d'une valeur de FRF 150 000,00 dans la société S.C.I. OLYMPE (3 000 actions), FRF 2 000 000,00 dans la société HOLDEFI (20 000 actions) et FRF 229 500 dans la société AFRICAN FINANCIAL HOLDING-OCEAN INDIEN (2 295 actions).

La participation dans la société AFH-SERVICES LIMITED a été augmentée à concurrence de FRF 48 000,00. Au 31/12/1999, la participation s'élevait à FRF 48 018,13 représentant 5 000 actions.

La participation dans BOA-MALI a été modifiée par divers achats pour un total de FRF 5 213 150 et une cession de FRF 666 650,00. Au 31/12/1999, la participation s'élevait à FRF 7 321 850,00 représentant 121 310 actions.

La participation dans EQUIPBAIL-MALI a été modifiée par une cession de FRF 30 000,00. Au 31/12/1999, la participation s'élevait à FRF 1 440 000,00 représentant 18 246 actions.

La participation dans BOA-COTE D'IVOIRE a été modifiée par un achat de FRF 864 680,41. Au 31/12/1999, la participation s'élevait à FRF 6 994 549,58 représentant 56 915 actions.

La participation dans BOA-BENIN a été modifiée par divers achats pour un total de FRF 5 441 650,00. Au 31/12/1999, la participation s'élevait à FRF 15 102 630,00 représentant 117 010 actions.

Les participations dans les sociétés BOA-NIGER (63 951 actions), BOA-BURKINA FASO (49 750 actions), EQUIPBAIL-BENIN (6 000 actions), ACTIBOURSE (4 400 actions) n'ont pas été modifiées au cours de l'année 1999.

Au 31 décembre 1999, la valeur comptable de nos immobilisations financières s'élevait à FRF 45 733 626,03 et celle de nos immobilisations incorporelles à FRF 1 177 376,45. Nous avons enregistré comme revenus des produits de l'actif immobilisé de FRF

7.287.566,06, des produits provenant de l'actif circulant à concurrence de FRF 504 396,05 ainsi que des produits exceptionnels de FRF 1 554 534,55.

Par ailleurs, nos frais généraux se sont élevés à FRF 1 096 216,82. Nous avons effectué des corrections de valeur sur éléments d'actif à concurrence de FRF 1 740 018,13 et nous avons enregistré des intérêts et charges assimilées de FRF 11 220,90.

De ces chiffres se dégage un bénéfice au 31 décembre 1999 de FRF 6 499 040,81. Compte tenu du report favorable de l'exercice précédent, à savoir FRF 1 539 249,38, le bénéfice total au 31 décembre 1999 s'élève à FRF 8 038 290,19.

Nous vous proposons la répartition suivante :

	FRF
Dividende (11% du capital)	5 500 000,00
Report à nouveau	2 123 338,15
Total	8 038 290,19

Par votre spécial, nous vous prions de bien vouloir donner décharge aux Administrateurs pour l'exercice de leur mandat jusqu'au 31 décembre 1999 et au Commissaire pour l'exercice de son mandat se rapportant au bilan clôturé au 31 décembre 1999.

Le 27 mars 2000.

Le Conseil d'Administration

P. DERREUMAUX

Administrateur-Délégué

M. BALLY

Administrateur

FINANCIERE NEERLANDAISE POUR LE DEVELOPPEMENT N.V. (F.M.O.)

Administrateur

PROPARCO

Administrateur

F. SUEUR

Administrateur

NATEXIS
Administrateur

Rapport du Commissaire aux Comptes

Sur l'exercice clos le 31 décembre 1999

Mesdames, Messieurs,

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 1999 et avons pris connaissance du projet du rapport de gestion y relatif.

Les comptes annuels et le projet du rapport de gestion relèvent de la responsabilité du Conseil d'Administration. Notre responsabilité est, sur la 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 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-joint donnent avec un total de bilan s'élevant à FRF 75 779 312,23 et un bénéfice de l'exercice de FRF 6 499 040,81 en conformité avec les prescriptions légales, une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de la S.A. AFRICAN FINANCIAL HOLDING au 31 décembre 1999 ainsi que des résultats de l'exercice se terminant à cette date.

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

Luxembourg, le 20 avril 2000.

Le Commissaire aux Comptes

J. Van der Steen

PKF Luxembourg S.A

Bilan et Compte de pertes et profits

Bilan (En francs Français)

Actif	Exercice 1998	Exercice 1999
Actif immobilisé	33 383 197,93	46 911 002,48
• Immobilisations incorporelles	2 175 823,63	1 177 376,45
• Immobilisations financières	31 207 374,30	45 733 626,03
Actif circulant	14 172 379,96	28 828 144,65
• Créances	2 486 139,31	21 202 764,56
• Avoirs en banque, avoirs en comptes chèques postaux, chèques et encaisses	11 686 240,65	7 625 380,09
Compte de régularisation	82 463,94	40 165,10
Total de l'actif	47 638 041,83	75 779 312,23

Passif	Exercice 1998	Exercice 1999
Capitaux propres	31 472 026,94	52 334 586,98
• Capital souscrit	30 000 000,00	50 000 000,00
• Réserves	602 209,60	795 337,60
· Réserve légale	602 209,60	795 337,60
• Résultats reportés	869 817,34	1 539 249,38
Provisions pour risques et charges	1 260 590,00	1 260 590,00
Dettes	11 042 864,85	15 685 094,44
• Autres dettes	11 042 864,85	15 685 094,44
Bénéfice de l'exercice	3 862 560,04	6 499 040,81
Total du passif	47 638 041,83	75 779 312,23

Compte de pertes et profits (En francs Français)

Charges	Exercice 1998	Exercice 1999
Corrections de valeurs sur éléments d'actif	1 492 827,82	1 740 018,13
Intérêts et charges assimilées	69 784,32	11 220,90
Autres charges	606 120,47	1 096 216,82
profits de la période	3 862 560,04	6 499 040,81
Total des charges	6 031 292,65	9 346 496,66

Produits	Exercice 1998	Exercice 1999
Produit de l'actif immobilisé	5 836 995,90	7 287 566,06
Produit provenant de l'actif circulant	130 320,65	504 396,05
Produits exceptionnels	63 976,10	1 554 534,55
Total des produits	6 031 292,65	6 031 292,65

Lettre d'opinion

Au 31 décembre 1999

Messieurs,

Nous avons examiné les comptes annuels consolidés de la société AFRICAN FINANCIAL HOLDING S.A. (AFH) et de ses filiales pour l'exercice clos le 31 décembre 1999. Notre examen a été effectué selon les normes d'audit généralement admises.

Comme indiqué dans l'annexe aux comptes consolidés, les comptes du bilan d'ouverture de la filiale BOA-MADAGASCAR, société créée en 1999 dans le cadre de la reprise des activités de la BTM, ne sont pas encore arrêtés définitivement. Le rapport d'audit protocolairement prévu pour servir de base à l'arrêté de ce bilan d'ouverture est en cours d'exploitation par les autorités malgaches. Le bilan d'ouverture de BOA-MADAGASCAR, utilisé dans le cadre de la présente consolidation, a été établi en retenant des hypothèses prudentes.

A notre avis, sous réserve de l'effet des ajustements qui pourraient résulter du point décrit au paragraphe précédent, les comptes annuels consolidés joints au présent rapport, donnent, conformément aux principes comptables généralement admis, une image fidèle de la situation financière consolidée de la société et de ses filiales au 31 décembre 1999 et de ses résultats consolidés pour l'exercice clos à cette date.

Abidjan, le 18 juillet 2000

L'auditeur

Armand Fandohan

Mazars & Guerard

Commentaires sur les comptes combinés du groupe AFH/BOA

Principes comptables et méthodes d'évaluation

Evénements particuliers de l'exercice 1999

L'exercice 1999 a été marqué par la création des sociétés AFH-OCEAN INDIEN et BOA-MADAGASCAR. AFH-OCEAN INDIEN est un holding regroupant les intérêts du Groupe dans BOA-MADAGASCAR.

AFH Holding a pris des participations complémentaires notamment dans BOA-BENIN et BOA-MALI.

Principes de consolidation

Les comptes combinés sont établis dans le cadre de l'instruction n° 14-12 du 16 août 1994, relative à l'établissement et à la publication par les banques et les établissements financiers de comptes sous forme consolidée, émise par la Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

Cependant, il y a lieu de tenir compte des caractéristiques particulières du Groupe AFH/BOA :

- la société AFRICAN FINANCIAL HOLDING S.A. (AFH) est une société luxembourgeoise, ayant un rôle de holding et présentant des états financiers de type société commerciale,
- les entités ouest-africaines du Groupe représentent un ensemble homogène d'établissements financiers ayant une direction commune.

Ces caractéristiques ont conduit aux options décrites ci-après :

- l'établissement des comptes consolidés au niveau de la holding AFH par la mise en équivalence des titres détenus par cette société,
- l'établissement des comptes combinés représentant le poids économique et financier des entités africaines du Groupe AFH/BOA.

Les états financiers combinés regroupent, par intégration globale, les comptes des établissements financiers, dont le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle exclusif. 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 »). La société AFH Holding n'est pas intégrée dans le périmètre de combinaison. Cependant, une distinction est réalisée entre les parts du Groupe AFH et celles revenant aux minoritaires. De même, les

effets des variations de périmètre (acquisition, cession, détermination des écarts d'acquisition) sont calculés en fonction des pourcentages de détention du Groupe AFH. Au 31 décembre 1999, aucune société du Groupe n'a été combinée par mise en équivalence dans le cadre de l'établissement des comptes combinés.

Au 31 décembre 1999, aucune société du Groupe n'a été combinée en intégration proportionnelle.

La liste des sociétés appartenant au périmètre de combinaison, au 31 décembre 1999, figure à la note 2

Le résultat des sociétés acquises (ou cédées) en cours d'exercice est retenu dans le compte de résultat combiné 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 combiné (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 des capitaux propres retraités de la société à la date de l'acquisition. Conformément aux recommandations des organismes internationaux, cette différence est généralement affectée aux postes appropriés du bilan consolidé, et la partie résiduelle non affectée est portée à la rubrique « Ecart d'acquisition » à l'actif du bilan consolidé.

Les écarts d'acquisition sont amortis sur une durée moyenne 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 évoluent de façon défavorable 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.

Principe d'arrêté des comptes

Les sociétés sont consolidées sur la base de comptes arrêtés au 31 décembre 1999. Ces comptes sont retraités, le cas échéant, en harmonisation avec les principes comptables du Groupe.

Fonds pour risques bancaires généraux

Le montant du fonds pour risques bancaires généraux constitué par les établissements financiers inclus dans le périmètre de combinaison est réexaminé sur la base des risques bancaires généraux encourus par l'ensemble du Groupe. Les provisions constituées dans les comptes sociaux de BOA-BENIN, de BOA-COTE D'IVOIRE et de BOA-NIGER ayant un caractère de réserve, il a été décidé de porter en réserve consolidée l'ensemble des FRBG.

Opérations de crédit-bail

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

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 de biens.

Titres de participation

Le poste « Immobilisations financières » 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 impôt 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

Le montant des engagements éventuels du Groupe en matière de pensions et d'indemnités de départ en retraite n'a pu être évalué.

Comparabilité d'un exercice à l'autre

Les comptes combinés du Groupe AFH/BOA ont été réalisés selon des méthodes similaires aux comptes 1998 présentés en comparaison.

L'entrée dans le périmètre de combinaison d'AFH-OCEAN INDIEN et de BOA-MADAGASCAR ne permet pas de comparer les deux exercices. Le bilan pro forma suivant est constitué avec un périmètre de combinaison identique d'un exercice à l'autre, c'est-à-dire sans prendre en compte ces deux sociétés pour l'exercice 1999.

Bilan pro forma à périmètre identique du groupe AFH/BOA

(en milliards de F CFA)

Actif	1998	1999	Passif	1998	1999
Créances interbancaires	66,8	63,2	Dettes interbancaires	10,6	17,1
Créances clientèle	93,5	118,3	Dettes clientèle	181,4	202,9
Crédit bail et opérations assimilées	1,5	2,6			
Titres de placement	40,5	46,7	Dettes représentées / titres	1,3	3,2
Immobilisations	9,1	11,0	Autres postes du passif	7,2	6,3
Autres postes de l'actif	13,7	14,1	Prêts subordonnés	2,6	2,8
			Réserves combinée	18,7	21,2
			Résultat combinée	3,3	2,4
Total brut au 31/12/1999	225,1	255,9		225,1	255,9

Périmètre de combinaison au 31 décembre 1999

Toutes les sociétés suivantes ont été intégrées globalement dans les comptes combinés du Groupe AFH/BOA :

- BOA-BENIN
- BOA-MALI
- BOA-NIGER
- BOA-COTE D'IVOIRE
- BOA-BURKINA FASO
- AFH-OCEAN INDIEN
- BOA-MADAGASCAR
- EQUIPBAIL-BENIN
- EQUIPBAIL-MALI
- ACTIBOURSE

Bilan

Comptes consolidés de AFH (en Francs Français)

Actif	Exercice 1998	Exercice 1999
Actif immobilisé	71 657 403,15	91 001 346,44
• Immobilisations incorporelles	2 175 823,63	1 177 376,45
• Immobilisations financières	18,13	2 198 018,03
• Titres mis en équivalence	69 481 561,39	87 625 951,96
Actif circulant	14 254 843,90	28 868 309,75
• Créances	2 568 603,25	21 202 764,56
• Avoirs en banque	11 686 240,65	7 625 380,09
Comptes de régularisation		40 165,10
Total actif	85 912 247,05	119 869 656,19

Passif	Exercice 1998	Exercice 1999
Capitaux propres	62 230 709,38	89 560 612,89
• Capital souscrit	30 000 000,00	50 000 000,00
• Réserve de réévaluation		
• Réserves		
· Réserve légale	602 209,60	795 337,60
· Résultats reportés	869 817,34	1 539 249,38
· Réserve de consolidation	30 758 682,44	37 226 025,91
Provisions résultant d'écarts d'acquisition		3 793 610,00
Provisions pour risques et charges	1 260 590,00	1 260 590,00
Autres dettes	11 042 864,85	15 685 094,44
Résultat de consolidation	11 378 082,83	9 569 748,86
Total passif	85 912 247,05	119 869 656,19

Comptes d'ordre	Exercice 1998	Exercice 1999
Garanties données	7 000 000,00	

Compte de pertes et profits

Comptes consolidés de AFH (en Francs Français)

Pertes et profits	Exercice 1998	Exercice 1999
Produits	3 387 142,65	5 227 116,66
• Produits de l'actif immobilisé	3 192 845,90	3 168 186,06
• Produits de l'actif circulant	130 320,65	504 396,05
• Produits exceptionnels	63 976,10	1 554 534,55
Charges	-2 168 732,61	-2 847 455,85
• Corrections de valeurs	-1 492 827,82	-1 740 018,13
• Intérêts et charges assimilées	-69 784,32	-11 220,90
• Autres charges	-606 120,47	-1 096 216,82
Résultat des sociétés intégrées	1 218 410,04	2 379 660,81
Quote-part des sociétés mises en équivalence	10 159 672,79	6 768 578,05
Dotations/reprises sur les écarts d'acquisition		421 510,00
Résultat net consolidé	11 378 082,83	9 569 748,86

Bilan

Comptes combinés du Groupe AFH/BOA (en milliers de FCFA)

Actif

Actif	Exercice 1998	Exercice 1999
Caisse	7 052 313	13 365 487
Créances interbancaires	59 662 936	93 691 590
• A vue	41 652 360	66 907 266
· Banque centrale	18 534 128	27 145 028
· Trésor public, CCP	26 125	506 790
· Autres établissements de crédit	23 092 107	39 255 448
• A terme	18 010 576	26 784 324
Créances sur la clientèle	93 529 268	145 369 458
• Portefeuille d'effets commerciaux	5 138 033	10 061 996
· Crédits de campagne	261 433	318 544
· Crédits ordinaires	4 876 600	9 743 452
• Comptes ordinaires débiteurs	48 277 093	61 333 936
• Autres concours à la clientèle	40 114 130	73 973 526
· Crédits de campagne	5 852 032	18 550 669
· Crédits ordinaires	34 262 098	55 422 857
• Affacturage		
Crédit-bail et opérations assimilées	1 523 274	2 639 757
Titres de placement	40 530 122	46 694 211
Immobilisations financières	2 051 240	3 529 858
Immobilisations financières mises en équivalence		
Immobilisations incorporelles	409 543	1 463 935
Immobilisations corporelles	6 681 302	10 466 761
Actionnaires et associés		620 000
Autres actifs	10 991 717	17 696 261
Comptes d'ordre et divers	2 683 850	13 780 963
Écart d'acquisition		
Total de l'actif	225 115 553	349 318 281

Hors Bilan	Exercice 1998	Exercice 1999
Engagements donnés	10 290 441	10 352 417
• En faveur d'établissements de crédit	751 348	147 898
• En faveur de la clientèle	9 539 093	10 204 519
Engagements de garantie donnés	47 584 386	55 224 739
• D'ordre d'établissements de crédit	52 187	2 179 461
• D'ordre de la clientèle	47 532 199	53 045 278
Engagements sur titres		

Passif

Passif	Exercice 1998	Exercice 1999
Dettes interbancaires	10 587 78	18 023 084
• A vue	9 286 403	14 437 803
· Trésor public, CCP	1 918 369	538 901
· Autres établissements de crédit	7 368 034	13 898 902
• A terme	1 300 675	3 585 281
Dettes à l'égard de la clientèle	181 386 226	282 326 426
• Comptes d'épargne à vue	19 742 157	82 868 052
• Comptes d'épargne à terme	850	5 975 748
• Bons de caisse	380 000	7 435 971
• Autres dettes à vue	112 877 723	120 050 680
• Autres dettes à terme	48 385 496	65 995 975
Dettes représentées par un titre	1 302 000	3 205 000
Autres passifs	3 205 000	7 400 386
Comptes d'ordre et divers	3 161 890	8 431 825
Écart d'acquisition		379 361
Provisions pour risques et charges	211 722	769 435
Provisions réglementées		
Prêts subordonnés	2 625 577	2 822 486
Fonds pour risques bancaires généraux		112 560
Capital		
Primes liées au capital		
Réserves consolidées	18 729 329	23 835 351
• Part du groupe	5 932 189	7 664 226
• Part des minoritaires	12 797 140	16 171 125
Report à nouveau (+/-)		
Résultat de l'exercice	3 328 134	2 012 367
• Part du groupe	1 015 967	719 009
• Part des minoritaires	2 312 167	1 293 358
Total du passif	225 115 553	349 318 281

Hors bilan	Exercice 1998	Exercice 1999
Engagements reçus	442 774	514 460
• d'établissements de crédit	442 774	514 640
Engagements de garantie reçus	41 944 904	39 945 568
• D'établissements de crédit	15 952 758	15 774 891
• De la clientèle	25 992 146	24 170 677
Engagements sur titres		

Comptes de résultat

Comptes combinés du Groupe AFH/BOA(en milliers de F CFA)

Produits	Exercice 1998	Exercice 1999
Intérêts et produits assimilés	11 700 290	14 743 337
• Sur créances interbancaires	1 695 656	1 341 101
• Sur créances sur la clientèle	9 973 197	13 400 896
• Sur titres d'investissement	1 663	1 340
• Autres intérêts et produits assimilés	29 774	
Produits sur crédit-bail et opérations assimilées	607 541	922 544
Intérêts et charges assimilés	-3 769 944	-5 039 863
• Sur dettes interbancaires	-361 208	-225 387
• Sur dettes à l'égard de la clientèle	-3 230 764	-4 708 446
• Sur dettes représentées par un titre	-90 265	-100 712
• Autres placements et charges assimilées	-87 707	-5 318
Charges sur crédit-bail et opérations assimilées	-455 982	-455 982
Marge d'intérêt	8 070 905	9 395 480
Produits des commissions	1 564 430	1 843 041
Charges des commissions	-26 106	-13 438
Résultat net des commissions	1 538 324	1 829 603
Résultat net sur		
• Opérations sur titres de placement	2 089 616	2 247 606
• Dividendes et opérations assimilées	6 000	
• Opérations de change	2 230 543	1 672 760
• Opérations de hors bilan	1 809 571	1 879 979
Résultat net opérations financières	6 135 730	5 800 345

Autres produits d'exploitation bancaire	343 321	636 982
Autres charges d'exploitation bancaire	-342	-9 782
Autres produits d'exploitation non bancaire	230 209	733 663
Autres charges d'exploitation non bancaire		
Frais généraux d'exploitation		
• Frais de personnel	-3 160 037	-4 272 862
• Autres frais généraux	-4 564 017	-6 151 077
Dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations	-2 439 818	-961 650
Reprises sur amortissements et provisions sur immobilisations	862 791	
Résultat brut d'exploitation	7 017 066	7 000 702
Résultat net des corrections de valeurs	-2 350 783	-4 117 982
Excédent net des dotations et reprises sur FRBG	-21 085	13 104
Résultat courant (avant impôts)	4 645 198	2 895 824
Résultat exceptionnel	-264 162	-280 261
Résultat sur exercices antérieurs	-2 375	-290 479
Impôt sur les bénéfices	-1 050 527	-372 168
Quote-part dans le résultat d'entreprise mises en équivalence		
Dotations et reprises sur écarts d'acquisition		59 452
Résultat de l'exercice		
• Part du groupe	1 015 967	719 009
• Part des minoritaires	2 312 167	1 293 359
Résultat net combiné	3 328 134	2 012 368

