

LA MÉMOIRE DU GROUPE

FRUIT D'UNE NÉCESSITÉ HISTORIQUE, LA BANK OF AFRICA – MALI (BOA-MALI) EST NÉE FIN 1982 À BAMAKO, QUASIMENT SANS APPUI EXTÉRIEUR.

1982

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 fort, presque 30 ans plus tard, de 14 banques commerciales, d'une banque de l'habitat, de trois filiales ou services de crédit-bail, d'une société de bourse, de deux sociétés d'investissement, d'une société de gestion d'actifs, d'une société financière en France dédiée à la diaspora africaine et d'une notoriété appréciable dans les milieux financiers et bancaires africains.

L'émergence du Groupe BANK OF AFRICA s'est déroulée en deux phases majeures entre 1982 et 2011.

1/ LA CONSTRUCTION D'UN GROUPE BANCAIRE AFRICAIN EN TROIS ÉTAPES :

- 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 – BÉNIN (BOA-BÉNIN) ;
- 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.

2/ LA CONSOLIDATION ET L'INTÉGRATION DU GROUPE, AVEC NOTAMMENT :

- le renforcement des Structures Centrales de AFH ;
- l'homogénéisation et le renforcement des procédures ;
- la création de la BANK OF AFRICA – MADAGASCAR en 1999 ;
- le démarrage de ÉQUIPBAIL-MADAGASCAR en 2000 ;
- la fondation et l'ouverture de la BANK OF AFRICA – SÉNÉGAL en 2001 ;
- la création de la BANQUE DE L'HABITAT DU BÉNIN (BHB) en 2004 ;
- la diversification dans de nouvelles lignes de métier, notamment l'assurance-vie et l'investissement dans des secteurs porteurs, tel que celui des télécommunications.

Une troisième phase a été entamée en 2004 avec le début de son implantation et sa progressive extension dans la zone de l'Afrique de l'Est anglophone, et le renforcement de sa structure « managériale » et financière.

1 / LA CONSTRUCTION D'UN GROUPE BANCAIRE AFRICAIN

1982

1990

Le démarrage, avec 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 depuis 1982 illustré par ses principaux indicateurs à fin 2010 :

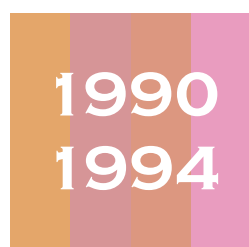
- 188,7 milliards de F CFA de total bilantiel ;
- 152,8 milliards de F CFA de dépôts collectés ;
- 102,3 milliards de F CFA de crédits distribués ;
- 12 749 millions de F CFA de fonds-propres ;

qui lui permettent de représenter 11,1 % 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



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 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.

1 - Des actionnaires privés, de préférence nationaux, apportant à chaque Banque une dimension nationale.

2 - La holding AFH, qui assure pour chaque projet les rôles successifs de promoteur, d'actionnaire de référence et de partenaire technique.

3 - 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 historiquement joué ce rôle.

La constitution de la BANK OF AFRICA - BÉNIN

C'est sur ces bases que va naître la BANK OF AFRICA – BÉNIN (BOA-BÉNIN), 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 487 milliards de F CFA en 2010, soit une multiplication par plus de 30 depuis sa création, il y a 21 ans.

L'extension progressive du réseau vers la dimension régionale

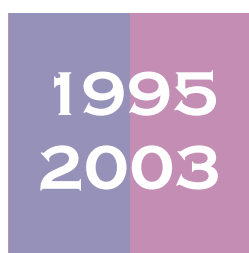
Les perspectives ainsi tracées ne pouvaient être prolongées que si AFH disposait des moyens financiers nécessaires et si elle pouvait obtenir la présence à son « tour de table » d'actionnaires institutionnels. L'accroissement du capital de la holding sera donc une priorité constante de celle-ci et trois 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 (ÉQUIPBAIL-BÉNIN 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.

2 / LA CONSOLIDATION ET LE RENFORCEMENT DE L'INTÉGRATION DU GROUPE



Dans un environnement concurrentiel de plus en plus 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 partagée par tous.

Une importante croissance externe est néanmoins intervenue à partir de 1999, avec :

- suite au rachat de BTM, banque étatique malgache, la naissance 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 ÉQUIPBAIL-MADAGASCAR et la création en 2001 de la BANK OF AFRICA – SÉNÉGAL.

De plus, le Groupe a intensifié durant cette période sa stratégie de diversification dans de nouveaux métiers :

- l'assurance-vie avec la création, en partenariat avec la première société ivoirienne de ce secteur, de COLINA AFRICA VIE ;
- l'investissement dans des domaines porteurs, avec la création de la Société d'investissement AGORA ;
- le capital-risque, avec la naissance de la Société ATTICA ;

- le financement de l'immobilier avec la promotion et une prise de participation majoritaire dans la BANQUE DE L'HABITAT DU BÉNIN (BHB).

3 / LE DÉBUT DE L'EXTENSION DU GROUPE EN AFRIQUE DE L'EST ET CENTRALE, SON IMPLANTATION EN EUROPE, ET LE RENFORCEMENT DE SA STRUCTURE CAPITALISTIQUE ET FINANCIÈRE GRÂCE AU RAPPROCHEMENT AVEC BMCE BANK



Le développement géographique du Groupe s'est enfin plus récemment poursuivi dans la zone Afrique de l'Est, notamment anglophone, en Afrique Centrale, ainsi qu'en Europe avec :

- en 2004, la création de la BANK OF AFRICA – KENYA ;
- début 2007, celle de la BANK OF AFRICA – UGANDA ;
- fin 2007, la naissance de la BANK OF AFRICA – TANZANIA ;
- en mai 2008, une prise de participation au capital de la BANQUE DE CRÉDIT DE BUJUMBURA (BCB) au Burundi.
- en avril 2010, l'ouverture de la BOA-RDC (République Démocratique du Congo) ;
- en mai 2010, le démarrage de la société financière BOA-FRANCE ;
- en décembre 2010, le rachat de la BANQUE INDOSUEZ MER ROUGE (BIMR), à Djibouti, qui donne naissance à BANK OF AFRICA – MER ROUGE ;
- en février 2011, la reprise des participations d'un groupe d'actionnaires nigériens dans le tour de table de la banque ghanéenne AMALGATED BANK (AMALBANK), couplée à une augmentation de capital réservée à BOA-WEST AFRICA, sous holding de BOA GROUP, détenant ainsi 80,01% de la Banque, qui devient la BANK OF AFRICA – GHANA.

À l'image de la forte position tenue dans la zone de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), la place du Groupe BANK OF AFRICA dans sa deuxième zone régionale d'activités en Afrique de l'Est et Centrale, et dans l'Océan Indien, s'est donc sensiblement renforcée dans la période récente.

La présence du Groupe BOA dans cette aire géographique répond à une stratégie globale d'expansion sur l'ensemble du continent africain, que le Groupe entend poursuivre et développer dans les années à venir.

Cette politique nécessite également le développement des moyens, en particulier financiers, du Groupe et c'est la raison pour laquelle celui-ci a décidé de rechercher, dès la fin de l'année 2005, un partenaire bancaire, capable, d'une part, de renforcer ses possibilités financières, d'autre part, de compléter ses moyens techniques d'intervention.

Ce projet d'alliance s'est conclu le 25 février 2008, avec la réalisation d'une augmentation de capital de 35 % de BOA GROUP, nouvelle dénomination de la société holding AFH, entièrement réservée à la BANQUE MAROCAINE DU COMMERCE EXTÉRIEUR (BMCE Bank) qui a ainsi rejoint l'actionnariat du Groupe BANK OF AFRICA.

Cette importante augmentation de capital, d'un côté, et l'entrée de cet actionnaire bancaire stratégique, en second lieu, vont donc fournir des moyens d'action plus puissants, à la fois pour la croissance de chacune des entités existantes du Groupe BANK OF AFRICA, mais aussi pour une mise en œuvre facilitée des projets de développement géographique et sectoriel.

BMCE Bank acquiert ainsi la majorité du capital des BOA existantes, comme celle des BOA qui seront créées dans le futur.

Au 31 décembre 2009, le capital de BOA GROUP s'élevait à environ 40,3 millions d'euros, BMCE Bank en possédait 42,5 % et la collaboration entre les deux Groupes se déroulait conformément au programme établi, dans l'esprit attendu de dialogue et de complémentarité.

L'année 2010 aura vu l'aboutissement de l'alliance entre BOA et BMCE Bank, qui s'est traduit par :

- la prise de participation majoritaire de la banque marocaine au sein du capital de BOA GROUP, société holding du Groupe BOA, passant à 55,77 % à fin 2010,
- une augmentation du capital de BOA GROUP de 10,1 millions d'euros par émission de 65 077 nouvelles actions, passant celui-ci de 40,3 à 50,4 millions d'euros,
- et le changement de Président Directeur Général de BOA GROUP, à partir du 1^{er} janvier 2011.

CONCLUSION

SUITE À CES DIFFÉRENTES TRANSFORMATIONS SUCCESSIVES, LA SITUATION DU GROUPE BANK OF AFRICA SE CARACTÉRISE AUJOURD'HUI PAR :

- **le renforcement de son total bilantiel consolidé** qui a dépassé le seuil symbolique du milliard d'euros dès fin 2004 et qui franchit les 3 milliards d'euros fin 2010 ;
- **l'affirmation de son poids dans le système bancaire de l'UEMOA**, le Groupe confirmant son 3^{ème} rang des groupes bancaires de l'Union malgré une concurrence accrue ;
- **la confirmation de la vocation africaine du Groupe** grâce à une présence dans 14 pays, répartis sur trois zones géographiques ;
- **son installation en Europe** pour accompagner les diasporas des pays d'implantation du Groupe ;
- **la nomination d'un Directeur Général Adjoint**, issu de BMCE Bank ;
- **une profonde restructuration en cours de l'organisation commerciale**, notamment par la création d'un Département au sein des Structures Centrales du Groupe dédié à l'animation commerciale, et chargé d'assister les Banques dans ce domaine ;
- **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 ;
- **une volonté de modernisation, d'institutionnalisation et d'intégration du Groupe ;**
- **un développement des synergies** et des transferts de savoir-faire entre BMCE Bank et BOA ;
- **le rôle déterminant de BOA GROUP** comme promoteur, actionnaire de référence, partenaire technique et coordinateur des diverses entités.

L'évolution des Banques du Groupe BANK OF AFRICA au cours des cinq derniers exercices est schématiquement présentée ci-après.