

# LA REGIONALE



## OFFRE PUBLIQUE DE VENTE D' ACTIONS (EMISSION DE 196 000 ACTIONS)



VISA N° COSUMAF-APE604/20

Prix de l'action	Montant de l'Opération	Nombre d'actions émises
FCFA 42 000	FCFA 8 232 000 000	196 000 actions nouvelles

Période de souscription Du 9 au 26 février 2021 inclus

ARRANGEUR & CHEF DE FILE



EMETTEUR

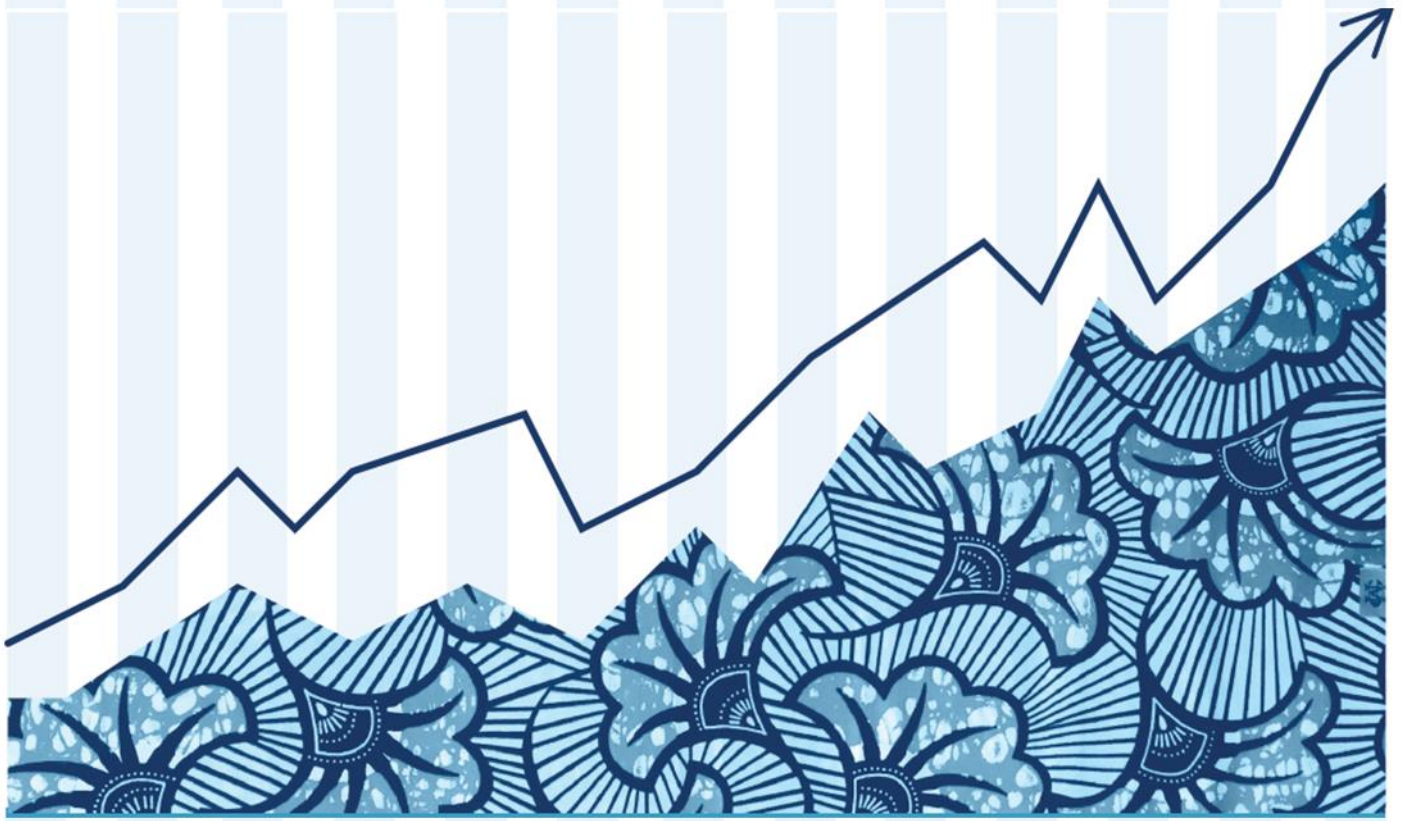


### ORGANISMES PLACEURS

AFRILAND BOURSE & INVESTISSEMENT - BGFI BOURSE - CBT BOURSE - CBC BOURSE – LCB CAPITAL  
FINANCIA CAPITAL - SOCIETE GENERALE CAPITAL SECURITIES CENTRAL AFRICA

#### VISA DE LA COMMISSION DE SURVEILLANCE DES MARCHES FINANCIERS DE L'AFRIQUE CENTRALE

Conformément aux dispositions prises en application au Règlement Général de la Commission de Surveillance des Marchés Financiers de l'Afrique Centrale - COSUMAF et de l'instruction de la COSUMAF n°2006-01 du 3 mars 2006, relatif au document d'information exigé dans le cadre d'un appel public à l'épargne, l'original de la présente Note d'Information a été visé par la COSUMAF sous la référence n° **COSUMAF-APE-04/20**.



# Table des matières

Abréviations	6
Liste des tableaux	7
Liste des graphiques	8
Avertissement	9
Préambule	10
Résumé exécutif	11
I. Attestations & Coordonnées	13
II. Présentation de l'Opération	13
II.1. Raisons de l'Opération	13
II.2. Structure de l'Offre	14
II.3. Eléments d'appréciation du prix de souscription	14
II.3.1 Méthode des rendements excédentaires	16
II.3.2 Méthode des comparables boursiers	17
II.3.3 Détermination du prix de l'action de La Régionale	17
II.4. Instruments financiers offerts	17
II.5. Déroulement de l'Opération	17
II.5.1 Période de souscription	17
II.5.2 Conditions de souscription	18
II.5.3 Modalités de souscription	18
II.5.4 Identification des souscripteurs	18
II.5.5 Libellé des actions	19
II.5.6 Calendrier indicatif de cotation	19
II.6. Syndicat de placement	19
II.7. Modalités de traitement des ordres	19
II.7.1 Centralisation	20
II.7.2 Modalités d'allocation des souscriptions	20
II.8. Fiscalité	21
II.9. Charges relatives à l'Opération	21
II.9.1 Charges supportées par l'Émetteur	21
II.9.2 Frais à la charge du souscripteur	22
III. Présentation générale de La Régionale	22
III.1. Renseignements à caractère général	22
III.2. Historique et faits marquants	24
III.3. La Régionale à ce jour	25

III.3.1	Vision et mission de La Régionale	25
III.3.2	Expansion géographique	26
III.3.3	Produits de La Régionale	26
III.3.4	Positionnement de La Régionale	27
III.4.	Présentation de la filiale au Gabon	28
III.5.	Organigramme et organes de gouvernance	28
III.5.1	Organigramme de l'Émetteur	28
III.5.2	Organes d'administration et de contrôle	29
III.5.3	Direction Générale	29
III.6.	Renseignements à caractère général concernant le capital social	29
III.6.1	Tableau d'évolution du capital social et des fonds propres	30
III.6.2	Actionnariat de La Régionale à fin octobre 2020	30
III.6.3	Présentation des principaux actionnaires de La Régionale	33
IV.	Activité de La Régionale	33
IV.1.	Le Secteur d'activité de La Régionale	33
IV.1.1	Cadre légal et réglementaire	36
IV.1.2	Importance macro-économique et stratégique du secteur de la microfinance	38
IV.1.3	Les associations du secteur	38
IV.1.4	Le Paysage des établissements de microfinance en zone CEMAC	40
IV.2.	Le Secteur d'activité en perspective de La Régionale : Le secteur bancaire	40
IV.2.1	Aperçu de l'activité bancaire	41
IV.2.2	Évolution du secteur bancaire au Cameroun	44
IV.2.3	Régulation du secteur bancaire en zone CEMAC	46
IV.2.4	Le Paysage bancaire en zone CEMAC	50
IV.2.5	Importance macro-économique et stratégique du secteur bancaire	51
IV.2.6	Perspectives	54
V.	Transformation institutionnelle en banque	54
V.1.	Introduction à la transformation institutionnelle de La Régionale	54
V.2.	Vision de La Régionale	55
V.3.	Domaines et formes d'intervention de La Régionale	55
V.3.1	Produits et services proposés au public	56
V.4.	Activité, Positionnement et Organisation de La Régionale	56
V.4.1	Activité de La Régionale	56
V.4.2	Positionnement commercial de La Régionale	58
V.4.3	Organisation de La Régionale	59
V.4.4	Stratégie de développement de La Régionale	65
VI.	Situation financière	65
VI.1.	Analyse des soldes intermédiaires de gestion de La Régionale	66

VI.1.1 La politique de tarification et le Produit Net Bancaire	65
VI.1.2 Le résultat brut d'exploitation	66
VI.1.3 Le résultat net	67
VI.1.4 L'autofinancement	67
VI.1.5 Ratios réglementaires – COBAC	68
VI.2. Analyse de la structure et des équilibres du bilan	68
VI.2.1 Évolution des masses du bilan	69
VI.2.2 Les équilibres du bilan	70
VI.2.3 Structure du passif	71
VI.3. Analyse du tableau de financement	72
VI.4. Analyse des déterminants de la valeur générée par La Régionale	72
VI.4.1 Évolution de la marge d'intermédiation	73
VI.4.2 Modèle de DuPont	74
VI.4.3 Analyse des corrélations	75
VI.4.4 Statistiques descriptives des performances du réseau d'agences (2019)	76
VI.4.5 Maîtrise des risques opérationnels et réglementaires	78
VII. Perspectives de La Régionale	78
VII.1. Contexte	79
VII.2. Vision, missions et objectifs stratégiques de La Régionale	79
VII.2.1 La vision	79
VII.2.2 Les missions	79
VII.2.3 Les objectifs stratégiques	80
VII.3. Orientations stratégiques de La Régionale	80
VII.3.1 Plan stratégique de La Régionale	82
VII.4. Les principales hypothèses ayant conduit à la construction du business plan	82
VII.4.1 Les leviers envisagés de création de valeur	82
VII.4.2 Les Phases de développement	85
VII.4.3 Projections financières du Business plan	91
VIII. Facteurs de risque	91
VIII.1. Risque de contrepartie	91
VIII.2. Risque de liquidité	92
VIII.3. Risque informatique	93
VIII.4. Risque de taux	93
VIII.5. Risque pays	94
VIII.6. Risque fiscal	94
VIII.7. Risque sectoriel - augmentation des créances douteuses	96
IX. Faits Exceptionnels	97
X. Litiges et affaires contentieuses	98
XI. Déclarations d'avantages particuliers	99
Annexes	100

# Abréviations

ACEP : Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée du Cameroun  
AFRICAP : Africa Capital  
ANIF : Agence Nationale d'Investigation Financière  
ANEMCAM : Association Nationale des Etablissements de microfinance du Cameroun  
BFR : Besoin en Fonds de Roulement  
BVMAC : Bourse de Valeurs Mobilières de l'Afrique Centrale  
CA : Conseil d'Administration  
CAF : Capacité d'Autofinancement  
CCA : Crédit Communautaire d'Afrique  
CDA : Caisse de Développement Autogérée  
CEMAC : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale  
CI : Côte d'Ivoire  
CNPS : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale  
COBAC : Commission Bancaire de l'Afrique Centrale  
COSUMAF : Commission de Surveillance des Marchés Financiers de l'Afrique Centrale  
DAB / GAB : Distributeur Automatique de Billets / Guichet Automatique Bancaire  
EMF : Etablissement de microfinance  
EUF : Express Union Finance  
GDP : Gestionnaire et Développeur de Portefeuille  
GIMAC : Groupement Interbancaire Monétique de l'Afrique Centrale  
ISIN : International Security Identification Number  
LT : Long Terme  
M / Mds : Millions / Milliards  
NPL : *Non-Performing Loan*  
OPCVM : Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières  
PAR : *Portfolio At Risk*  
P/B : *Price to Book*  
PNB : Produit Net Bancaire  
PREPAFEN : Projet de Réduction de la Pauvreté et d'Action en faveur des Femmes de l'Extrême-Nord  
RCCM : Régistre du Commerce et du Crédit Mobilier  
RN : Résultat Net  
ROE : *Return On Equity*  
ROA : *Return On Asset*  
SICAV : Société d'Investissement à Capital Variable  
SMS : *Short Message Service*  
TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen  
TPE / PME / TGE : Très Petite Entreprise / Petite et Moyenne Entreprise / Très Grande Entreprise  
UMAC : Union Monétaire de l'Afrique Centrale

# Liste des tableaux

Tableau 1 : Utilisation des fonds	Tableau 36 : Évolution en moyenne du PIB réel et des indicateurs clés du secteur bancaire en zone CEMAC
Tableau 2 : Évolution de l'actionariat	Tableau 37 : Matrice de corrélations – PIB réel et indicateurs clés du secteur bancaire en zone CEMAC
Tableau 3 : Estimation des rendements excédentaires	Tableau 38 : Conclusions de l'analyse de régression linéaire – PIB réel et PNB en zone CEMAC
Tableau 4 : Estimation des rendements excédentaires actualisés	Tableau 39 : Estimations en moyenne du PIB réel et des indicateurs clés du secteur bancaire en zone CEMAC - 2018 – 2020
Tableau 5 : Estimation du taux d'actualisation	Tableau 40 : Produits aux particuliers
Tableau 6 : Choix des multiples PIB sur la base des comparables sélectionnés	Tableau 41 : Produits aux entreprises
Tableau 7 : Résultat de la valorisation sur la base de la méthode des comparables boursiers	Tableau 42 : Évolution des indicateurs de performance de La Régionale
Tableau 8 : Pondération des méthodes de valorisation	Tableau 43 : Évolution de quelques agrégats chez les concurrents directs (ciblés) de La Régionale
Tableau 9 : Etapes de l'Opération	Tableau 44 : Les services du mobile banking de La Régionale
Tableau 10 : Documents d'identification des souscripteurs	Tableau 45 : Projections des revenus attendus de la digitalisation (2020-2024)
Tableau 11 : Programmation calendaire de l'émission et de la cotation	Tableau 46 : Obligations des parties de la tripartite
Tableau 12 : Syndicat de placement	Tableau 47 : Évolution de l'encours de crédit issu de la tripartite
Tableau 13 : Faits marquants de La Régionale	Tableau 48 : Projection de la répartition du portefeuille de crédits
Tableau 14 : Produits proposés par La Régionale	Tableau 49 : Décomposition du résultat brut d'exploitation
Tableau 15 : Présentation de La Régionale Gabon	Tableau 50 : Évolution de l'autofinancement de La Régionale
Tableau 16 : Évolution du capital social et des fonds propres	Tableau 51 : Évolution des ratios prudentiels
Tableau 17 : Actionnaires majoritaires	Tableau 52 : Évolution des masses du bilan
Tableau 18 : Évolution du cadre réglementaire	Tableau 53 : Analyse de l'évolution des ratios historiques
Tableau 19 : Caractéristiques des EMF selon leur catégorie	Tableau 54 : Évolution de la structure du passif
Tableau 20 : Comparaison EMF et banques	Tableau 55 : Évolution des flux de trésorerie historiques
Tableau 21 : Pouvoirs et missions de la COBAC	Tableau 56 : Éléments décomposant la rentabilité des fonds propres de La Régionale
Tableau 22 : Évaluation de la qualité du portefeuille des EMF en zone CEMAC	Tableau 57 : Matrice de corrélations - méthode de Bravais-Pearson - de certaines variables clés de La Régionale sur la période 2015-2019
Tableau 23 : Évolution du cadre bancaire CEMAC pré-indépendance	Tableau 58 : Statistiques descriptives des performances du réseau d'agences sur l'année 2019
Tableau 24 : Évolution du cadre bancaire CEMAC avant la crise des années 80	Tableau 59 : Taux de croissance du portefeuille brut
Tableau 25 : Panorama du secteur bancaire camerounais en 2019	Tableau 60 : Évolution du portefeuille brut
Tableau 26 : Ratios prudentiels fixés par le Régulateur	Tableau 61 : Taux d'intérêt appliqué sur les crédits
Tableau 27 : Proportion des banques ayant respecté les ratios prudentiels en zone CEMAC	Tableau 62 : Taux de rémunération des dépôts
Tableau 28 : Panorama des associations du marché bancaire sous régional (2018)	Tableau 63 : Facturation des commissions
Tableau 29 : Répartition des banques de la CEMAC par pays et par origine à fin 2018	Tableau 64 : Compte de résultat prévisionnel pour la période 2020-2024
Tableau 30 : Etat des lieux des banques de la CEMAC	Tableau 65 : Bilan prévisionnel (2020-2024)
Tableau 31 : Évolution des principaux agrégats bancaires en zone CEMAC	Tableau 66 : Évolution des indicateurs prévisionnels de performance
Tableau 32 : Évolution des dépôts par pays en zone CEMAC	Tableau 67 : ROE prévisionnel pour la période (2020-2024)
Tableau 33 : Évolution des crédits bruts par pays en zone CEMAC	
Tableau 34 : Évolution du produit net bancaire par pays en zone CEMAC	
Tableau 35 : Évolution du résultat net des banques par pays en zone CEMAC	

## Liste des graphiques

Graphique 1 : Répartition des agences par zone géographique

Graphique 2 : Répartition du capital social

Graphique 3 : Évolution du PIB nominal et crédit brut

Graphique 4 : Évolution de la contribution des établissements de microfinance au financement de l'économie en zone CEMAC

Graphique 5 : Répartition des EMF par catégorie au 30/09/18

Graphique 6 : Évolution des EMF et de leurs guichets en zone CEMAC

Graphique 7 : Évolution du nombre de clients des EMF en zone CEMAC

Graphique 8 : Évolution de quelques agrégats financiers en zone CEMAC

Graphique 9 : Évolution des taux moyens sur le marché de la microfinance en zone CEMAC

Graphique 10 : Évolution du taux d'inclusion financière chez les personnes de plus de 15 ans

Graphique 11 : Évolution des crédits octroyés par les banques et le PIB nominal de la CEMAC

Graphique 12 : Évolution du ratio de crédit / PIB nominal

Graphique 13 : Évolution du volume des dépôts par type de compte

Graphique 14 : Évolution et répartition du PNB

Graphique 15 : Évolution du coefficient d'exploitation

Graphique 16 : Évolution du résultat net et de sa marge nette

Graphique 17 : Évolution de la marge nette d'intermédiation sur revenus bruts issus de l'activité de crédit

Graphique 18 : Évolution du nombre de clients de La Régionale

Graphique 19 : Évolution de la proportion du portefeuille de prêts en souffrance (Average Portfolio At Risk) à plus de 90 jours

Graphique 20 : Évolution des Non Performing Loans

Graphique 21 : Évolution du produit net bancaire (2020-2024)

Graphique 22 : Évolution du coefficient de charges d'exploitation (2020-2024)

Graphique 23 : Évolution du résultat net et sa marge nette (2020-2024)

Graphique 24 : Évolution du bilan, des crédits et des dépôts (2020-2024)

## Liste des Schémas

Schéma 1 : Organigramme de l'Emetteur

Schéma 2 : Organigramme de la fonction commerciale

Schéma 3 : Illustration du financement par tripartite



# Avertissement

Le visa de la COSUMAF n'implique ni approbation de l'opportunité de l'Opération ni authentification des informations présentées. Il a été attribué après examen de la pertinence et de la cohérence de l'information donnée dans la perspective de l'Opération proposée aux investisseurs.

L'attention des investisseurs potentiels est attirée sur le fait qu'un investissement en titres de capital comporte des risques et que la valeur de l'investissement est susceptible d'évoluer à la hausse comme à la baisse sous l'influence de facteurs internes ou externes à l'Émetteur.

Les dividendes distribués par le passé ne constituent pas une garantie de revenus futurs. Ceux-ci sont fonction des résultats et de la politique de distribution des dividendes de l'Émetteur.

La présente Note d'Information ne s'adresse pas aux personnes dont les lois du lieu de résidence n'autorisent pas la souscription ou l'acquisition de titres de capital, objet de la présente Note d'Information.

Les personnes en la possession desquelles la présente note viendrait à se trouver, sont invitées à s'informer et à respecter la réglementation dont ils dépendent en matière de participation à ce type d'opération.

Chaque établissement membre du syndicat de placement ne proposera les titres de capital, objet de la présente Note d'Information, qu'en conformité avec les lois et règlements en vigueur dans tout pays où il fera une telle offre.

Ni la COSUMAF, ni l'Émetteur n'encoure de responsabilité du fait du non-respect de ces lois ou règlements par un ou des membres du syndicat de placement.

# Préambule

La présente note d'information (la « Note d'Information ») sera remise ou adressée sans frais à toute personne qui en fait la demande. Elle sera tenue au siège social de La Régionale d'Épargne et de Crédit S.A. (« La Régionale » ou l'« Émetteur ») et auprès des Sociétés de Bourse chargées de recueillir les souscriptions.

Elle est par ailleurs disponible sur le site internet de La Régionale (<https://laregionalesa.com>) et celui de la Commission de Surveillance des Marchés Financiers de l'Afrique Centrale (« COSUMAF ») à l'adresse <https://cosumaf.org/>.

L'original de la présente Note d'Information a été visé par la COSUMAF lors de la réunion de son collège en date du 2 décembre 2020 sous la référence n° COSUMAF-APE-04/20.

Toute décision d'investir dans les valeurs mobilières objet de la présente offre au public dont l'admission aux négociations sur la BVMAC sera demandée doit être fondée sur un examen exhaustif de la Note d'Information par l'investisseur qui décide d'investir en pleine connaissance des risques.

## Résumé exécutif

La Régionale est un établissement de microfinance de 2<sup>ème</sup> catégorie, revêtant la forme juridique d'une société anonyme de droit camerounais, fondé en 1993, et spécialisé dans la fourniture de services financiers dont la collecte de l'épargne et l'octroi des crédits au grand public.

Elle compte parmi ses actionnaires : son Fondateur et Directeur Général Charles Rollin OMBANG EKATH (63,77%) et NORDIC MICROCAP INVESTMENT (14,16%).

Les chiffres clés de La Régionale, estimés au 30 novembre 2020, sont notamment : (i) FCFA 29,5 milliards de taille du bilan ; (ii) FCFA 8 milliards de fonds propres ; (iii) FCFA 1,3 milliards de résultat net ; et (iv) plus de 109 000 clients. Il convient de noter que le résultat brut d'exploitation a augmenté en moyenne de 17,0% par an entre 2015 et 2019. Ces chiffres traduisent la capacité de l'Émetteur à générer durablement de la valeur en dépit d'un contexte sanitaire et économique marqué par la pandémie provoquée par la propagation du nouveau virus COVID-19. La Régionale a historiquement fait preuve d'un respect scrupuleux de normes prudentielles encadrées par le régulateur au sein de la zone CEMAC : la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (« COBAC » ou le « Régulateur »).

Dans le cadre de son plan stratégique, La Régionale envisage de procéder à une transformation institutionnelle en Établissement de Crédit, au sens de la réglementation applicable. Ladite transformation permettra à l'Émetteur de disposer d'un levier opérationnel remarquable lui permettant d'augmenter significativement son volume d'activités. L'Opération vise à matérialiser le potentiel avéré d'un marché qui affiche un taux de bancarisation relativement faible (estimé à 12,2% en 2020). A ce titre, La Régionale a décidé de procéder à une augmentation de capital par appel public à l'épargne. Cette Opération a pour objet principal de renforcer ses fonds propres en vue de conduire sa transformation (capital social cible : FCFA 15 milliards).

La Régionale souhaite émettre 196 000 actions nouvelles, soit 19,6% du capital post-Opération, au prix de FCFA 42 000 par action (l'« Opération »). Ces actions seront librement cessibles et admises à la cote sur le premier compartiment de la BVMAC pour un montant total de l'Opération fixé à FCFA 8,232 milliards. L'arrangeur de l'Opération est FINANCIA Capital, Société de Bourse agréée par la COSUMAF (l'« Arrangeur »). La période de souscription s'étend du 9 au 26 février 2021 inclus.

Selon le plan stratégique de La Régionale, trois leviers de création de valeur lui permettront de générer durablement de la valeur pour les actionnaires : (i) l'accès à un portefeuille de crédit bien plus important que celui auquel elle est actuellement exposée ; (ii) la digitalisation de ses produits qui lui permettra d'enrichir son offre ; et (iii) la maîtrise des risques généraux et spécifiques.

Les perspectives de l'Émetteur tablent sur l'atteinte, à l'horizon 2025 : (i) FCFA 208 milliards de total de bilan; (ii) FCFA 30 milliards de fonds propres ; (iii) 165 milliards de dépôts ; et (iv) FCFA 150 milliards de créances nettes.

Ces perspectives permettent de justifier une valorisation de FCFA 42 milliards de La Régionale.

# I. Attestations & Coordonnées

## **Le Conseil Financier et Arrangeur**

La présente Note d'Information a été préparée par nos soins et sous notre responsabilité. Nous attestons avoir effectué les diligences nécessaires pour nous assurer de la sincérité des informations qu'elle contient. Ces diligences reposent sur l'analyse des informations et des statistiques fournies par le management de La Régionale.

### **M. Serge Yanic NANA**

Président Directeur Général

FINANCIA Capital

125, Rue de la Perousse, Bonanjo, BP : 4593

Téléphone : +237 6 96 42 42 42

e-mail : [contact@financiacapital.net](mailto:contact@financiacapital.net)

---

## **Le Conseil Juridique**

Nous soussignés, Ernst & Young Cameroon SARL, en notre qualité de Conseil Juridique, attestons par la présente que l'Opération objet de la présente Note d'Information est conforme aux dispositions statutaires de « La Régionale », et aux dispositions OHADA en matière de droit des sociétés.

### **M. Joseph PAGOP NOUPOUE**

Country Managing Partner

Tour Ernst & Young , Bld de la Liberté BP : 3340

Téléphone : +237 2 33 42 51 09

e-mail : [Joseph.pagop.noupoue@cm.ey.com](mailto:Joseph.pagop.noupoue@cm.ey.com)

---

## **Le Commissaire aux Comptes**

Cabinet EFAC, représenté par **M. Paul ESSIMI NGONO**

Agrément CEMAC N°E.C.216 E.C. P 127

Nous avons procédé à la vérification des informations comptables et financières contenues dans la présente Note d'Information en effectuant les diligences nécessaires et compte tenu des dispositions légales et réglementaires en vigueur. Nos diligences ont consisté à nous assurer de la concordance desdites informations avec les états de synthèse audités.

Les états de synthèse sociaux de La Régionale d'Épargne et de Crédit S.A. pour les exercices clos aux 31 décembre 2017, 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019 ont fait l'objet d'un audit de notre part.

Nous avons effectué notre audit selon les normes de la Profession. Ces normes requièrent qu'un tel audit soit planifié et exécuté de manière à obtenir une assurance raisonnable que les états de synthèse ne comportent pas d'anomalie significative. Un audit comprend l'examen, sur la base de sondages, des documents justifiant les montants et informations contenus dans les états de synthèse. Un audit comprend également une appréciation des principes comptables utilisés, des estimations significatives faites par la Direction Générale ainsi que la présentation générale des comptes. Nous estimons que notre audit fournit un fondement raisonnable de notre opinion.

Nous certifions que les états de synthèse arrêtés aux 31 décembre 2017, 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019 sont réguliers et sincères et donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du patrimoine, de la situation financière de la société La Régionale d'Épargne et de Crédit S.A. ainsi que des résultats de ses opérations et de l'évolution de ses flux de trésorerie pour les exercices clos à ces dates, conformément aux principes comptables admis en droit OHADA.

Sur la base des diligences ci-dessus nous n'avons pas d'observation à formuler sur la concordance des informations comptables et financières, données dans la présente Note d'Information, avec les états de synthèse tels qu'audités par nos soins.

---

### **Le Conseil d'Administration**

Représenté par **M. Isaac KUL**

Président du Conseil d'Administration

Le Président du Conseil d'Administration atteste qu'à sa connaissance, les données de la présente Note d'Information dont il assume la responsabilité, sont conformes à la réalité. Elles comprennent toutes les informations nécessaires aux investisseurs potentiels pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de La Régionale ainsi que sur les droits attachés aux titres proposés. Elles ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

---

### **Les Responsables de l'information et de la communication financière à La Régionale d'Épargne et de Crédit S.A.**

#### **M. Charles Rollin OMBANG EKATH**

Fondateur et Directeur Général  
Téléphone : +237 677 15 84 69  
e-mail : [laregionale@yahoo.fr](mailto:laregionale@yahoo.fr)

#### **M. Henri TIAM**

Administrateur  
Téléphone : +237 693 74 95 96  
e-mail : [blaise.tiam@laregionalesa.com](mailto:blaise.tiam@laregionalesa.com)

## II. Présentation de l'Opération

### II.1. Raisons de l'Opération

La présente Opération est une offre publique de vente d'actions de La Régionale. Ladite Opération rentre en droite ligne avec le plan stratégique de La Régionale qui porte sur trois leviers notamment :

- (1) L'accès à un portefeuille de crédit bien plus important que celui auquel elle est actuellement exposée ;
- (2) La digitalisation de ses produits ;
- (3) La maîtrise des risques généraux et spécifiques.

Tableau 1 : Utilisation des fonds

	Montant (FCFA)
Mise à niveau et extension du réseau	1 250 000 000
Développement du portefeuille des engagements	4 382 000 000
Développement de la Banque Digitale	1 000 000 000
Paiement des différents droits attachés aux actions existantes	1 600 000 000
<b>TOTAL</b>	<b>8 232 000 000</b>

Source : La Régionale

Cette Opération va permettre à La Régionale de renforcer ses fonds propres au-delà du seuil réglementaire minimal requis pour sa transformation institutionnelle en banque. Le renforcement de ses fonds propres permettra dès lors à La Régionale :

- De matérialiser ses ambitions d'expansion du réseau et de rapprochement avec sa clientèle;
- D'accroître sa capacité de financement de l'économie par l'augmentation des volumes et des maturités de ses crédits ; et
- D'assurer une meilleure adéquation des maturités entre ressources et emplois.

### II.2. Structure de l'Opération

Montant global de l'Opération :

Le montant global de la présente offre publique de vente d'actions s'établit à FCFA 8 232 000 000, soit une émission de 196 000 actions nouvelles au prix de FCFA 42 000 par action.

Place de cotation :

Les actions de La Régionale, objet de la présente Opération, feront l'objet d'une demande d'admission aux négociations sur le premier compartiment de la BVMAC.

Le flottant représentera 19,6% du capital post augmentation de capital et sera constitué de l'ensemble des actions offertes dans le cadre de l'Opération objet de la présente Note d'Information. L'admission des actions, objet de la présente Opération, sera demandée au cours des trois (03) mois suivant la clôture de la période de souscription.

*Première cotation et négociation des actions :*

La première cotation des actions nouvelles sur la BVMAC devrait avoir lieu dans un délai de trois mois suivant la date d'avis favorable à la demande d'admission à la cote de la BVMAC conformément aux règles de négociations d'admission et de radiation à la cote du règlement général de la BVMAC.

*Répartition de l'Opération et allocation des titres aux établissements placeurs :*

La présente Opération concerne le placement de 196 000 actions nouvelles de La Régionale. Cette Opération sera répartie entre les guichets des organismes placeurs.

Tableau 2 : Évolution de l'actionnariat

	PRÉ-OPÉRATION		POST-OPÉRATION	
	Nombre d'actions	%	Nombre d'actions	%
Charles Rollin OMBANG EKATH*	512 693	63,77%	512 693	51,27%
NORDIC MICROCAP INVESTMENT	113 877	14,16%	113 877	11,39%
Autres actionnaires	177 430	22,07%	177 430	17,74%
<b>Flottant**</b>	-	-	<b>196 000</b>	<b>19,60%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>804 000</b>	<b>100,00%</b>	<b>1 000 000</b>	<b>100,00%</b>

Source : La Régionale / FINANCIA Capital - \*Fondateur et Directeur Général - \*\*Actions cotées sur le marché de la BVMAC

## II.3. Eléments d'appréciation du prix de souscription

### II.3.1 Méthode des rendements excédentaires

Selon la méthode de l'excès de fonds propres, la valeur des fonds propres d'une entreprise correspond à la somme du capital investi actuellement dans l'entreprise et la valeur actuelle des rendements excédentaires (libres des contraintes réglementaires que l'institution financière s'attend à réaliser à l'avenir). L'actualisation des rendements excédentaires fournit une vision économique plus complète de la richesse créée par l'institution financière pour les actionnaires que la valeur nette comptable (nominale) actuellement inscrite dans les livres. La méthode des fonds propres valorise les flux disponibles en excès des contraintes réglementaires et éventuellement distribuables aux actionnaires sous la forme de dividendes.

Les banques étant soumises à des contraintes réglementaires, et en particulier à celle du ratio de solvabilité qui nécessite de maintenir un rapport minimum entre les capitaux propres et les engagements pondérés, la part du résultat après la prise en compte des contraintes réglementaires (actualisée au coût des fonds propres) représente l'excès de fonds propres.

Sur la base des estimations des performances de La Régionale, l'excès des fonds propres de l'institution se présente comme ci-dessous :

Tableau 3 : Estimation des rendements excédentaires (FCFA 000)

	2020e	2021p	2022p	2023p	2024p	2025p
Besoin en fonds propres (estimation des exigences minimales sur le résultat net)	260 954	374 696	510 274	1 053 767	1 459 221	2 851 840
<b>Excès de fonds propres</b>	<b>1 650 900</b>	<b>2 149 951</b>	<b>2 932 504</b>	<b>1 579 174</b>	<b>2 980 097</b>	<b>3 350 962</b>

Source : La Régionale / FINANCIA Capital

### II.3.1.1 Estimation des rendements excédentaires actualisés

L'évolution de l'excès des fonds propres actualisés à fin 2020, sur la base du plan d'affaires de La Régionale pour la période 2021 à 2025, se présente comme suit :

Tableau 4 : Estimation des rendements excédentaires actualisés (FCFA 000)

	2021p	2022p	2023p	2024p	2025p
Excès de fonds propres actualisés	1 821 314	2 104 509	960 059	1 534 810	1 462 009

Source : FINANCIA Capital

### II.3.1.2 Le taux d'actualisation (coût des fonds propres)

Les fonds propres ont été actualisés sur la base d'un taux déterminé grâce au modèle d'évaluation des actifs financiers ou MEDAF dont les paramètres clés sont les suivants :

Tableau 5 : Estimation du taux d'actualisation

Taux sans risque (rf)	Beta ( $\beta$ )	Prime de risque	Coût des fonds propres
5,60%	1,22	10,20%	18,04%

Source : La Régionale / FINANCIA Capital

### II.3.1.3 Valorisation sur la base des rendements excédentaires

Somme des excès de fonds propres actualisés (FCFA 000) :	<b>16 236 954 (i)</b>
Valeur terminale actualisée (FCFA 000) :	<b>7 733 716 (ii)</b>
Valeur estimée des fonds propres post-Opération (FCFA 000) :	<b>18 899 614 (iii)</b>
Valeur des fonds propres de La Régionale (FCFA 000):	<b>42 870 284 (i) + (ii) + (iii)</b>

### II.3.1.4 Analyse de sensibilité

Les travaux de modélisation financière ont permis de procéder à des tests nous permettant d'identifier les variables les plus significatives du point de vue de la valorisation et des leviers de performance de La Régionale.

Les variables susmentionnées sont par ordre d'importance : (i) la croissance du portefeuille brut des créances à la clientèle ; (ii) le Taux Effectif Global (TEG) appliqué aux créances à la clientèle ; et (iii) la croissance des dépôts.



### II.3.1.5 Analyse de scénarii

Nous avons effectué, par rapport au cas de base (*Base Case*), des simulations portant sur une variation de +/- 5% d'une série de variables dont celles qui sont sus évoquées afin d'apprécier la dispersion de l'estimation de la valorisation de l'Émetteur.

Ci-après le résultat de l'analyse de scénarii, présenté sous forme d'estimation de la valeur de La Régionale (FCFA 000) :

- *Base Case* : 42 870 284 ;
- *Worst Case* : 31 246 271 ;
- *Best Case* : 48 030 691.

### II.3.2 Méthode des comparables boursiers

La méthode des comparables boursiers permet de comparer la valeur d'une entreprise en rapport avec ses fondamentaux grâce à un ratio calculé sur d'autres entreprises similaires cotées en bourse.

La méthode des comparables adoptée est celle de la capitalisation boursière (*Market Value*) rapportée aux fonds propres comptables (*Book Value*), communément appelée *Price to Book Ratio (P/B)*.

#### II.3.2.1 Choix de l'échantillon des comparables

Tableau 6 : Choix du multiple P/B sur la base des comparables sélectionnés

Comparables	P/B
Coris Bank International	2,10x
NSIA Banque CI	3,04x
Oragroup	2,61x
<b>Valeur moyenne</b>	<b>2,58x</b>

Source : Notes d'information portant sur l'offre publique de vente d' de Coris Bank International, NSIA Banque CI et Oragroup.

Dans une perspective conservatrice, le multiple adopté sera de 2,10x.

#### II.3.2.2 Résultat de la valorisation sur la base de la méthode des comparables boursiers

Tableau 7 : Résultat de la valorisation sur la base de la méthode des comparables boursiers

Rubriques	Détails
Fonds propres estimés post-Opération (FCFA millions)	18 900
Multiple P/B adopté (x)	2,10x
<b>Valeur boursière (FCFA millions)</b>	<b>39 700</b>

Source : Estimations FINANCIA Capital / La Régionale

### II.3.3 Détermination du prix de l'action de la REGIONALE

Tableau 8 : Pondération des méthodes de valorisation

Rubriques	Pondération
Rendements excédentaires	60%
Comparables boursiers	40%

Source : FINANCIA Capital

La pondération adoptée tient compte de la nature de la transaction envisagée et du caractère conservateur des estimations. Sur cette base, la moyenne pondérée des résultats de valorisation permet d'estimer la valeur de marché des fonds propres (capitalisation boursière) de La Régionale à **FCFA 42 milliards**.

### II.4. Instruments financiers offerts

Les instruments financiers offerts sont des titres de capital. Il n'existe aucune restriction imposée par les conditions de l'émission à la libre négociabilité des actions de La Régionale. Tout investisseur désirant acquérir les actions, objet de la présente émission, pourra s'en procurer sur le marché secondaire.

### II.5. Déroulement de l'Opération

Tableau 9 : Etapes de l'Opération

Etapes	Dates
1. Obtention du visa de la COSUMAF	2 décembre 2020
2. Publication de la Note d'Information et supports de communication	1 <sup>er</sup> février 2021
3. Publication du communiqué de presse par l'Émetteur	29 janvier 2021
4. Ouverture de la période souscription	9 février 2021
5. Clôture de la période de souscription	26 février 2021
6. Allocation des titres	27 février 2021
7. Règlement/Livraison	1 <sup>er</sup> mars 2021
8. Publication par l'Émetteur	3 mars 2021

Source : La Régionale / FINANCIA Capital

#### II.5.1 Période de souscription

La période de souscription est ouverte auprès des membres du syndicat de placement, du 9 au 26 février 2021 inclus.

#### II.5.2 Conditions de souscription

Les membres du syndicat de placement doivent s'assurer que la provision espèce de la souscription soit constituée en même temps que l'enregistrement de la souscription.

Ils doivent s'assurer que le représentant des souscripteurs bénéficie de la capacité à agir soit en sa qualité de représentant légal soit au titre d'un mandat valide dont il dispose.

### II.5.3 Modalités de souscription

Les souscripteurs peuvent formuler une ou plusieurs demandes de souscription en spécifiant le nombre de titres demandés et le montant de la souscription.

Le plancher de souscription au titre de l'Opération, objet de la présente Note d'Information, est de 5 titres. Ce plancher permet de vulgariser l'attrait de l'Opération en particulier en l'endroit des épargnants individuels.

Les membres du syndicat de placement sont tenus de recueillir les ordres de souscription des investisseurs à l'aide de bulletins de souscription, fermes et irrévocables, dûment remplis et signés par les souscripteurs ou leur mandataire.

Dans le cas d'un mandat de gestion de portefeuille comportant une clause expresse le permettant, le mandataire peut procéder à la souscription en lieu et place du mandant.

### II.5.4 Identification des souscripteurs

Les membres du syndicat de placement doivent s'assurer que le représentant des souscripteurs bénéficie de la capacité à agir soit en sa qualité de représentant légal soit au titre d'un mandat valide dont il dispose. Les documents d'identification à produire, se présentent comme suit :

Tableau 10 : Documents d'identification des souscripteurs

Souscripteurs	Pièces requises
1. Personnes physiques*	Carte d'identité nationale, Passeport
2. Personnes morales*	Photocopie de l'inscription au registre de commerce
3. Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM)	Copie de l'agrément de la COSUMAF, copie du Régistre du Commerce et Crédit Mobilier-RCCM, (Société d'Investissement à Capital Variable-SICAV)

Source : FINANCIA Capital - \*Résidentes ou non résidentes

### II.5.5 Libellé des actions

Le libellé des titres de La Régionale, ainsi que son code ISIN seront connus à l'issue du processus de dématérialisation desdits titres auprès du Dépositaire Centrale de la BVMAC qui se tiendra à la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC).

## II.5.6 Calendrier indicatif de cotation

Tableau 11 : Programmation calendaire de l'émission et de la cotation

Numéro	Étapes	Au plus tard
1	Avis d'approbation de l'Opération (Visa)	2 décembre 2020
2	Réception par la BVMAC de la Note d'Information	5 février 2021
3	Publication au Bulletin de la Cote de l'avis relatif à l'Opération	5 février 2021
4	Ouverture de la période de souscription	9 février 2021
5	Clôture de la période de souscription	26 février 2021
6	Réception des souscriptions par l'Arrangeur	26 février 2021
7	Centralisation et consolidation des souscriptions	27 février 2021
8	Allocation des souscriptions	27 février 2021
9	Clôture de l'Opération	1 <sup>er</sup> mars 2021
10	Première cotation	3 mai 2021

Source : FINANCIA Capital

## II.6. Syndicat de placement

Le syndicat de placement est composé des établissements financiers ci-dessous :

Tableau 12 : Syndicat de placement

N°	Agent Placeur	Contact
1	FINANCIA Capital	(+237) 696 42 42 42
2	AFRILAND BOURSE & INVESTISSEMENT	(+237) 237 222 22 51 11
3	BGFI BOURSE	(+241) 62 07 07 68
4	CBC BOURSE	(+237) 2 33 42 02 02
5	CBT BOURSE	(+235) 66 27 45 44
6	LCB CAPITAL	(+242) 053101135
7	SOCIETE GENERALE CAPITAL SECURITIES CENTRAL AFRICA	(+237) 2 33 50 19 02

Source : FINANCIA Capital

## II.7. Modalités de traitement des ordres

### II.7.1 Centralisation :

Au cours de la période de souscription, un état récapitulatif des souscriptions enregistrées dans la journée sera préparé par FINANCIA Capital.

En cas de non souscription pendant la journée, l'état des souscriptions devra être établi avec la mention *Néant*.

A la clôture de la période de souscription, l'Arrangeur devra établir un état récapitulatif définitif, détaillé et consolidé des souscriptions qu'il aura reçues.

Il sera procédé en fin de journée à la fin de la période de souscription à :

- L'annulation des demandes qui ne respectent pas les conditions et les modalités de souscription susmentionnées ;
- La consolidation de l'ensemble des demandes de souscription recevables, c'est-à-dire, toutes les demandes de souscription autres que celles frappées de nullité ;
- L'allocation selon la méthode définie dans la sous-partie « Modalités d'allocation » ci-après ;
- Le jour suivant la clôture de l'Opération, FINANCIA Capital remettra à la COSUMAF un état récapitulatif des souscriptions par catégorie socio-professionnelle et résidence des souscripteurs.

### **II.7.2 Modalités d'allocation des souscriptions :**

Type d'ordre I : Personnes physiques ou morales résidentes ou non résidentes au Cameroun, exprimant des ordres inférieurs ou égaux à 120 (cent vingt) titres soit FCFA 5 040 000 (cinq millions quarante mille). Le nombre de titres offerts à ce type d'ordre est de 117 600 actions, soit 60% des titres émis.

En cas de sursouscription pour ce type d'ordre, les souscripteurs ayant fait une demande d'un nombre maximum de 10 actions seront servis en priorité. Au-delà, le surplus des actions disponibles sera réparti au prorata des souscriptions résiduelles dans la limite des plafonds précisés ci-dessus.

Type d'ordre II : Personnes physiques ou morales résidentes ou non résidentes au Cameroun, exprimant des ordres strictement supérieurs à 120 titres soit FCFA 5 040 000 (cinq millions quarante mille). Le nombre de titres offerts à ce type d'ordre est de 78 400 actions, soit 40% des titres émis.

Si le nombre de titres demandés excède le nombre de titres offerts, les titres seront servis au prorata des demandes de souscriptions. Dans le cas contraire, la demande sera servie entièrement. Dans le cas où le nombre de titres calculé en rapportant le nombre de titres demandés par le souscripteur au ratio de sursouscription du type d'ordre II ne serait pas un nombre entier, ce nombre de titres sera arrondi à l'unité inférieure. Les rompus seront alloués par pallier d'une action par souscripteur, avec priorité aux demandes les plus faibles.

Si le nombre de titres souscrits au type d'ordre I demeure inférieur à l'offre correspondante, le reliquat est attribué au type d'ordre II. Si le nombre de titres souscrits au type d'ordre II demeure inférieur à l'offre correspondante, le reliquat est attribué au type d'ordre I.

### **II.8. Fiscalité**

La fiscalité relative aux revenus de capitaux mobiliers applicable à la présente Opération (retenue à la source sur les dividendes et autres rémunération provenant de valeurs mobilières privées admises à la cote de la BVMAC) sera celle portant sur les valeurs mobilières dans le pays de résidence de chaque souscripteur.

## **II.9. Charges relatives à l'Opération**

### **II.9.1. Charges supportées par l'Émetteur**

Les frais de l'Opération à la charge de l'Émetteur sont estimés à environ 3% du montant de l'Opération. Ces charges comprennent les commissions / honoraires suivants :

- La commission d'arrangeur ;
- La commission relative au placement ;
- Les frais de conseil et de communication relative à l'Opération ;
- Le conseil juridique ;
- Le droit de visa payé à la COSUMAF ;
- La commission d'introduction à la BVMAC ; et
- Le droit d'adhésion au dépositaire central.

### **II.9.2. Frais à la charge du souscripteur**

Les souscripteurs ne supporteront aucune charge dans le cadre de la souscription aux actions de la présente Opération et ne seront de ce fait redevables d'aucune charge ou commission envers l'organisme placeur.

Toutefois, les souscripteurs prendront à leur charge, conformément au contrat les liant aux différentes Sociétés de Bourse, les frais relatifs à :

- La tenue de compte ; et
- Le règlement livraison en cas de cession des titres sur le marché secondaire.

# III. Présentation générale de La Régionale

## Préambule

La Régionale est une institution financière qui dispose de l'envergure d'un groupe dans la mesure où elle détient directement 35,5% de La Régionale Gabon (filiale). La démarche suivante a été retenue aux fins d'une présentation complète :

- Une brève présentation du groupe, de son organisation et de sa stratégie ;
- Une présentation approfondie de La Régionale, société objet de la présente introduction en bourse ;
- Une présentation détaillée de La Régionale Gabon, filiale de La Régionale.

## III.1. Renseignements à caractère général

Dénomination sociale	La Régionale d'Epargne et de Crédit
Siège social	Rond Point Nlongkak BP 30145 Yaoundé - Cameroun
Téléphone	(237) 222 22 02 39 / (237) 222 22 66 55
Fax	(237) 222 22 66 40
Site internet	<a href="https://laregionalesa.com">https://laregionalesa.com</a>
Forme juridique	Société Anonyme
Date de constitution	Février 1993
Durée de vie	28 ans
Numéro du registre du commerce	RC/YAO/20004/B/1340
Exercice social	Du 01 Janvier au 31 décembre
Capital social (octobre 2020)	8 040 000 000 FCFA
Objet social	L'épargne et le crédit et généralement toute opération commerciale, industrielle, financière, mobilière et immobilière

## III.2. Historique et faits marquants

La Régionale est née de la restructuration de son précurseur EPARGNE FESS Cameroun. EPARGNE FESS Cameroun était une coopérative d'épargne et de crédit qui a vu le jour en 1993, grâce à la loi 92/006 sur les coopératives et groupes d'initiatives communes. Elle avait pour but de permettre aux familles de modeste condition sociale d'offrir à leurs enfants, une formation en cycle secondaire de leur choix, à travers un système d'épargne mensuelle. EPARGNE FESS Cameroun a effectivement ouvert ses portes le 02 Octobre 1993 avec un capital social de près de FCFA 3 millions. Elle a dès lors connu un grand succès.

Cependant, deux (02) évènements viendront perturber le cours de ses opérations en 1998, notamment :

- L'éviction de son promoteur du staff managérial ; et
- La constitution d'une nouvelle équipe dirigeante.

La nouvelle équipe peinant à superviser les activités de la coopérative et à assurer la gestion de son personnel, il s'en suivra une régression de ses activités. La même année, EPARGNE FESS engendra une perte sèche de plus de FCFA 01 milliard et procéda à la restructuration de sa direction générale. Elle ne sortit de cette crise qu'après le retour en fin d'année, du promoteur à la direction de l'entreprise. Ce dernier procéda alors à la restructuration d'EPARGNE FESS sur trois (03) plans :

- Sur le plan stratégique :
  - La redéfinition de l'identité de la structure (dénomination, statut, mission, vision) ;
  - La réorientation stratégique des activités (reprise à zéro des activités, création de nouveaux produits, etc.).
- Sur le plan managérial :
  - La suspension des organes de gestion de la coopérative ;
  - L'organisation de la gestion autour du conseil d'administration ; et
  - La redéfinition des pouvoirs du président directeur général.
- Sur le plan opérationnel :
  - La titrisation des dépôts des clients ;
  - L'ajustement des ressources (fermeture de certaines agences, informatisation des process et mobilisation de certaines compétences).

C'est de cette restructuration qu'est née La Régionale. Disposant d'un agrément lui permettant d'opérer en tant que établissement de microfinance de 2<sup>ème</sup> catégorie depuis 2007, La Régionale pratique la collecte de l'épargne, l'octroi de crédit et autres activités annexes, distillées dans six (06) branches. Il s'agit notamment de :

- La banque de détail ;
- La banque des Petites et Moyennes Entreprises ;
- Les transferts et solutions électroniques ;
- La santé et micro assurance ;
- Les solutions au développement rural et habitat ; et
- L'investissement et programmes spéciaux.



Tableau 13 : Faits marquants de La Régionale

Dates	Faits marquants
1993	Février : Création EPARGNE FESS Cameroun
	Octobre : Lancement des activités d'EPARGNE FESS Cameroun
1995	Lancement par Epargne FESS, du 1 <sup>er</sup> service de transfert d'argent au Cameroun
1997-1998	Janvier : Dissensions internes et éviction du principal promoteur
	Décembre : Restructuration, fermeture de certaines agences
2004	Naissance de La Régionale
2007	Obtention de l'agrément d'établissement de microfinance de 2 <sup>ème</sup> catégorie
2008	Entrée dans le capital d'AFRICAP
2010	Lancement de la carte Colombe, première carte monétique en microfinance
2013	Célébration du 20 <sup>ème</sup> anniversaire et lancement du transfert d'argent gratuit au Cameroun
	Sortie d'AFRICAP et entrée du fonds suédois NORDIC MICROCAP Investment
2016	Inauguration 1 <sup>ère</sup> agence au Gabon
2018	Signature de partenariat avec la CNPS pour la collecte de cotisations et le paiement de prestations sociales
2019	Novembre : Adhésion au réseau GIMAC et lancement de carte magnétique interoperable
	Décembre : Inauguration du nouveau Siège à Nlongkak à Yaoundé
2020 - 2021	Octobre 2020 : Augmentation de capital permettant de porter le capital social à FCFA 8,040 milliards par incorporation des réserves et report à nouveau au capital social et apport complémentaire en numéraire à travers le compte courant associé
	Mai 2021 : Introduction en bourse dans le but d'atteindre la barre de plus de FCFA 18 milliards de fonds propres pour un capital social minimum de FCFA 10 milliards

Source : La Régionale

### III.3 La Régionale à ce jour

Après avoir surmonté les difficultés rencontrées dans les années 90, La Régionale s'est dotée de solides bases organisationnelles et opérationnelles grâce à l'adoption d'un ensemble de réformes. Ce sont ces bases qui justifient l'expansion de La Régionale telle qu'envisagée aujourd'hui.

#### III.3.1 Vision et mission de La Régionale

La principale mission que s'est assignée La Régionale est de : « Développer un système d'intermédiation financière accessible à tous afin de réduire la pauvreté des peuples ». Elle se distille en sous-objectifs que sont :

- La fourniture de solutions financières adaptées aux spécificités des zones d'implantation ;
- La captation et vulgarisation des bienfaits de la mondialisation afin d'en faire bénéficier même les plus modestes.

Pour ce faire, La Régionale a jusqu'ici procédé par :

- La multiplication des agences et guichets appartenant totalement à La Régionale ;
- La création de structures décentralisées appartenant totalement aux populations locales avec La Régionale comme partenaire technique ; et
- La franchise avec d'autres structures pour le développement de certains produits.

Les valeurs fondamentales qui guident sa croissance sont :

- L'éthique, avec un accent mis sur le respect de la déontologie et la prévention de la corruption ;
- Le professionnalisme, à travers la formation continue de son personnel ;
- L'acquisition d'un outil de pointe pour la gestion des opérations ;
- L'exigence de performance aux employés ;
- L'innovation, à travers la recherche continue de solutions innovantes (opérationnelles, technologiques, produits, etc.) ; et
- L'obligation pour les employés d'apporter des idées à La Régionale.

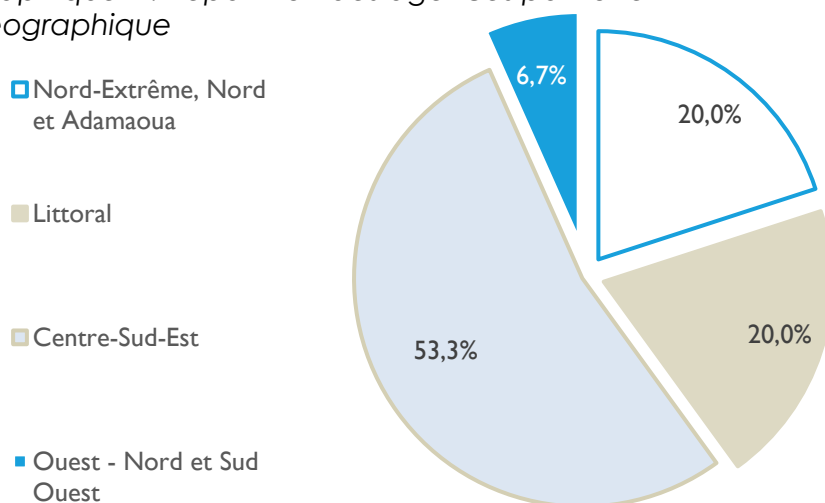
Ces orientations ont permis depuis 2005, la croissance et l'expansion continue de La Régionale.

A titre de rappel, La Régionale a l'ambition de « devenir une banque millénaire », c'est à dire une banque solide qui succède à son promoteur de génération en génération.

### III.3.2 Expansion géographique

La Régionale dispose à ce jour de : (i) un réseau de 42 agences, (ii) une filiale au Gabon avec 04 agences, et (iii) 24 GAB. La Régionale est membre du GIMAC.

Graphique 1 : Répartition des agences par zone géographique



Source : La Régionale

### III.3.3 Produits de La Régionale

La Régionale propose des services d'épargne, de crédits et autres services financiers accessoires.

Tableau 14 : Produits proposés par La Régionale

Dépôts	Crédits	Autres produits
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Compte d'épargne (sénior et junior) ;</li><li>▪ Compte d'épargne entreprise ;</li><li>▪ Compte courant entreprises et associations ;</li><li>▪ Compte courant particuliers ;</li><li>▪ Dépôt à terme ;</li><li>▪ Bons de caisse ;</li><li>▪ Dépôt à forte rémunération (DFR) ;</li><li>▪ Comptes de dépôts journaliers (CDJ).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Crédit à la consommation ;</li><li>▪ Crédit à l'habitat ;</li><li>▪ Préfinancement des marchés ;</li><li>▪ Découverts ;</li><li>▪ Progress Credit ;</li><li>▪ Crédit au monde rural</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Transfert d'argent national et international ;</li><li>▪ Carte magnétique ;</li><li>▪ SMS banking ;</li><li>▪ Assurance santé ;</li><li>▪ Assurance vie ;</li><li>▪ Web Banking ;</li><li>▪ Mobile Banking</li></ul>

Source : La Régionale

### III.3.4 Positionnement de La Régionale

#### III.3.4.1 La Régionale en tant que microfinance

Le secteur de la microfinance au Cameroun est constitué à fin 2018 de 418 établissements. 11,2% d'entre eux (soit 47), sont des établissements de 2<sup>ème</sup> catégorie. Ces derniers constituent les concurrents directs de La Régionale. Dans ce secteur, assez concurrencé, certains établissements se démarquent. Il s'agit notamment des acteurs suivants, sélectionnés sur la base de la taille de leur bilan :

- EUF (Express Union Finance) : Il disposait à fin 2016 d'un total bilan de FCFA 42 Mds ;
- ACEP Cameroun : Membre du groupe ACEP, ACEP Cameroun disposait à fin 2016 d'un total bilan de FCFA 25 Mds ;
- ADVANS Cameroun : Membre du groupe ADVANS International, constitué de banques et d'autres EMF. Il disposait à fin 2016 d'un total bilan de FCFA 23 Mds ;
- La Régionale : Elle disposait à fin 2016 d'un total bilan de FCFA 18 Mds.

### III.4 Présentation de la filiale au Gabon

La Régionale Gabon est une filiale de La Régionale Cameroun, implantée au Gabon depuis juillet 2016. Elle compte à ce jour quatre (04) agences implantées à Libreville et s'inscrit dans une politique d'expansion de sa succursale. Elle ambitionne de conquérir le marché gabonais.

Tableau 15 : Présentation de La Régionale Gabon

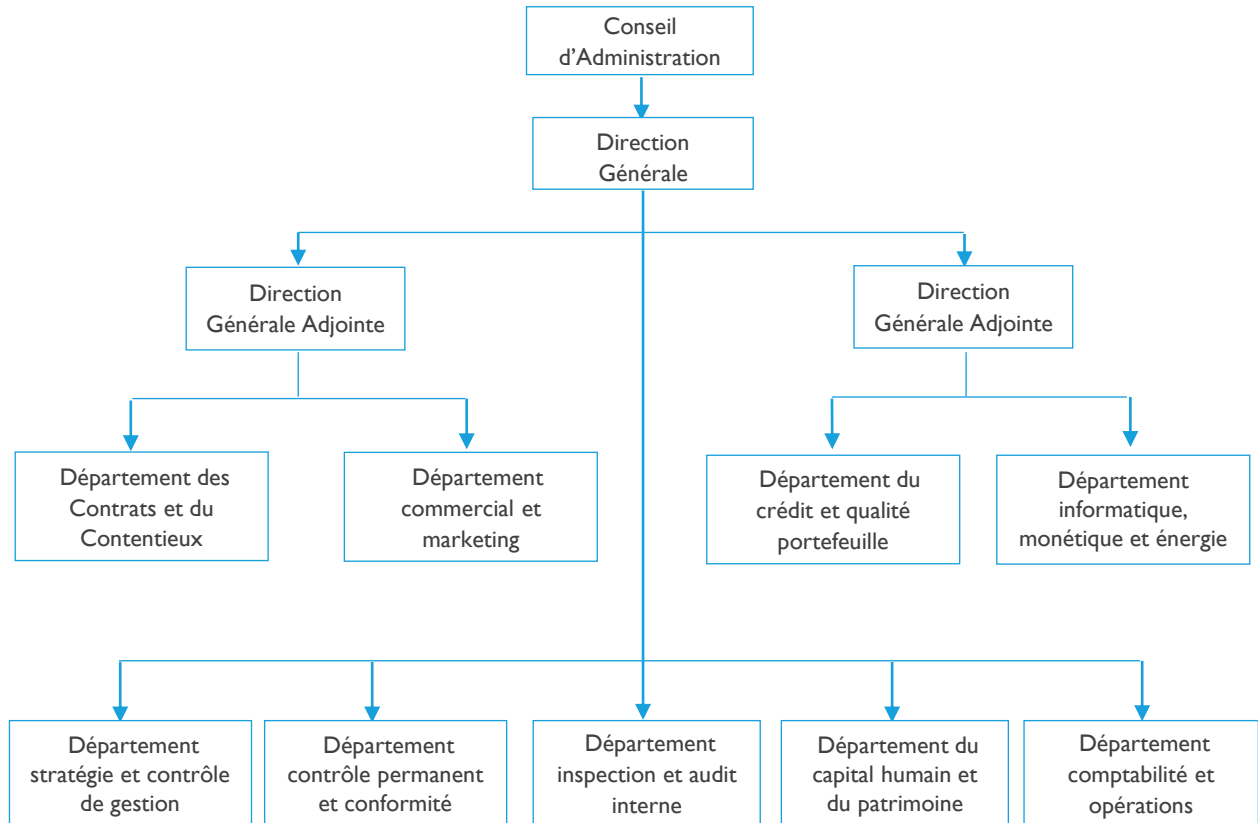
Dénomination sociale	La Régionale d'Épargne et de Crédit Gabon
Siège social	Avenue de Cointet Libreville – Gabon
Téléphone	(+241) 05 13 81 81 (+241) 06 78 32 47
Adresses	<a href="http://www.laregionalesa.com">www.laregionalesa.com</a>
Forme juridique	Société Anonyme
Date de création	2014
Date d'ouverture	Juillet 2016
Durée de vie	04 ans
Exercice social	Du 01 Janvier au 31 décembre
Capital social	500 000 000 FCFA
Actionnariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Régionale Cameroun : 35,5%</li> <li>▪ Autres actionnaires individuels : 35,0%</li> <li>▪ Charles Rollins OMBANG EKATH : 25,0%</li> <li>▪ NORDIC MICROCAP Investment : 4,5%</li> </ul>
Dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administrateur Indépendant : M. BABAGNACK</li> <li>▪ Directeur Général : Joseline YEPKA</li> <li>▪ Directeur Général Adjoint : Emmanuel MOUBON</li> <li>▪ Représentant de La Régionale : Rev. Charles Rollin OMBANG EKATH</li> </ul>
Nombre d'agences	Quatre (04)
Implantation	Libreville

Source : La Régionale

### III.5 Organigramme et organes de gouvernance

#### III.5.1 Organigramme de l'Émetteur

Schéma 1 : Organigramme de l'émetteur



Source : La Régionale

#### III.5.2 Composition du Conseil d'Administration

Le conseil d'administration (CA) est composé de cinq (05) administrateurs dont quatre (04) sont des actionnaires et un (01) indépendant. Les administrateurs sont nommés lors de l'assemblée générale des actionnaires. Ils sont élus pour un mandat de cinq (05) ans renouvelable. L'administrateur indépendant toutefois, est nommé pour un mandat de deux (02) ans. Le conseil d'administration se réunit trois (03) fois par an à minima, sur convocation de son président, ou d'au moins un tiers de ses membres si, la dernière rencontre date de plus deux (02) mois.

Il a pour rôle de :

- Fixer les objectifs de la société et orienter son administration ;
- Contrôler la gestion attribuée au directeur général ;
- Arrêter les comptes de chaque exercice ;
- Arrêter les états financiers et autres avoirs soumis à l'approbation de l'assemblée générale ;
- Modifier les statuts sous réserve de ratification par l'assemblée générale ;
- Déplacer le siège social dans les limites du territoire camerounais.

Membres du Conseil d'Administration (CA) :

- M. Isaac KUL : Président du conseil ;
- M. Patrice BESSOUBEL : Membre ;
- M. Charles Rollin OMBANG EKATH : Promoteur et membre ;
- M. Henri Blaise TIAM : Représentant de NORDIC ;
- M. Jean Claude EBE EVINA : Administrateur indépendant (Depuis Juillet 2019).

Le CA est constitué de trois (03) comités spécialisés conformément à la réglementation :

- Le comité d'audit, présidé par l'administrateur indépendant M. Jean Claude EBE EVINA ;
- Le comité de management de risque et de crédit, présidé par l'administrateur M. Henri Blaise TIAM ; et
- Le comité de gouvernance et de rémunération, présidé par l'administrateur M. Charles Rollin OMBANG EKATH.

### III.5.3 La Direction Générale

La direction générale exerce sa fonction sous réserve des pouvoirs qui lui sont attribués par le conseil d'administration, à qui elle rend compte périodiquement. Assurée par une personne physique, la direction générale est responsable de tout acte ou engagement pris par la société ou un de ses employés auprès des tiers.

Dans le cas de La Régionale, le directeur général est assisté par deux (02) directeurs généraux adjoints avec qui, il supervise neuf (09) départements. Il a pour mission de :

- Mettre en œuvre les stratégies, orientations et perspectives approuvées par le CA ;
- Développer les mesures permettant d'identifier, mesurer, suivre et contrôler les risques encourus par la banque ;
- Définir et maintenir une structure qui identifie clairement les relations d'autorité, les responsabilités et modalités de reporting ;
- Mettre en place les politiques de contrôle interne appropriées ; et
- Suivre l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne.

### III.6. Renseignements à caractère général concernant le capital social

#### III.6.1 Tableau d'évolution du capital social et des fonds propres

Tableau 16 : Évolution du capital social et des fonds propres (en FCFA Millions)

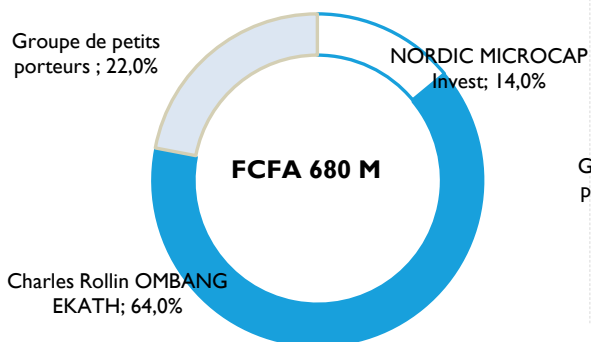
Date	Evènements	Capital	Fonds propres
1993	Ouverture	3	4
2008	Les fonds propres dépassent la barre de FCFA 01 Md	680	740
2009	Recapitalisation : Entrée d'AFRICAP (avec 25%) dans le capital	680	749
2013	Sortie d'AFRICAP et entrée de NORDIC MICROCAP (avec 15%)	680	1 834
2019	Les fonds propres dépassent la barre de FCFA 05 Mds	680	7 713
2020 - 2021	Les fonds propres cibles atteindront la barre des FCFA 18 Mds post-Opération	10 000	18 000

Source : La Régionale

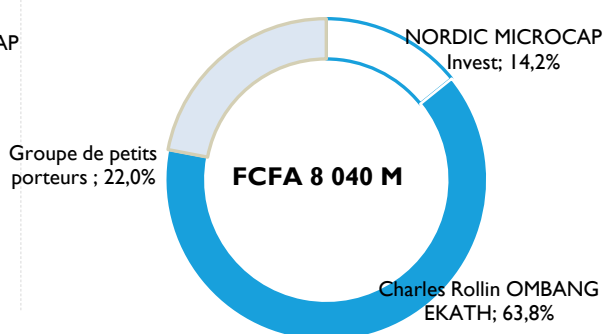
### III.6.2 Actionnariat de La Régionale à fin Octobre 2020

Graphique 2 : Répartition du capital social

Avant augmentation par incorporation des réserves et du report à nouveau (Décembre 2019)



Après augmentation par incorporation des réserves et du report à nouveau (fin Octobre 2020)



Source : La Régionale

### III.6.3 Présentation des principaux actionnaires de La Régionale

#### III.6.3.1 Les principaux actionnaires

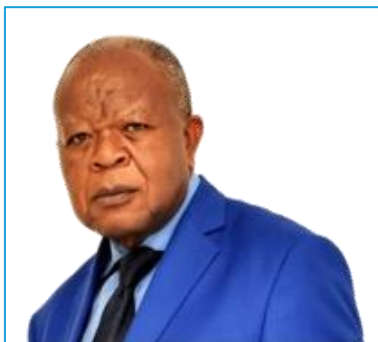
Tableau 17 : Actionnaires majoritaires

Actionnaires	Présentation
Charles Rollin OMBANG EKATH	<p>Profession : Révérend Pasteur Nationalité : Camerounaise Age : 54 ans</p> <p>Passionné et pionnier de la microfinance moderne au Cameroun, M. OMBANG est le promoteur de La Régionale. Il a créé en 1993, la toute 1<sup>ère</sup> coopérative d'épargne et de crédit (EPARGNE FESS CAMEROUN), aujourd'hui La Régionale. Exerçant en parallèle la profession de Révérend Pasteur, il a concentré sa carrière sur l'appui des plus défavorisés et leur développement économique par l'octroi de crédit pour financer leur projet.</p>
NORDIC MICROCAP Investment AB	<p>Origine : Suédoise Date de création : 2006 Activité : Promotion de la microfinance en Afrique</p> <p>NORDIC MICROCAP Investment est une société anonyme suédoise dont le but est d'investir dans des institutions de microfinance et de mener des affaires compatibles avec elle. Créée en 2006, elle est le prolongement D'AFRICAP SWEDEN AB. Son fondateur est le pionnier suédois de la microfinance : Lars-Olof HELLGREN. NORDIC MICROCAP Investment est aujourd'hui présente dans nombreux projets en Afrique comme c'est le cas au Gabon, au Sénégal, au Niger, etc.</p>

Source : La Régionale

### III.6.3.2 L'équipe dirigeante

#### III.6.3.2.1 Le Conseil d'Administration



**Isaac KUL,**  
*Président du conseil d'administration*

M. KUL est président du conseil d'administration depuis 2017 et membre depuis 2007. Inspecteur des impôts à la retraite, il a été responsable régional du recouvrement des impôts du Littoral. M. KUL est diplômé de l'Ecole Nationale de l'Administration et de la Magistrature (Cycle régies Financières en 1988). Il est également titulaire d'une Licence en banque et finance.



**Charles Rollin OMBANG EKATH,**  
*Administrateur*

En plus de ses compétences de gérant de microfinance, M. OMBANG a été sollicité en tant qu'expert national de crédit pour assurer de 2000 à 2004, la gestion du fonds d'appui du projet PREPAFEN. Il assure également les fonctions d'administrateur au sein de l'ANEMCAM depuis 2004. Rappelons que M. OMBANG est titulaire d'un diplôme d'études supérieures (DES) de l'Institut Technique de Banque (ITB) obtenu à Paris en 1998.



**Henri Blaise TIAM**  
**Représentant Afrique NORDIC**  
*Administrateur*

Précédemment gestionnaire du portefeuille Afrique Centrale et de l'Ouest au Fonds d'investissement AFRICAP, M. TIAM cumule plus de vingt (20) ans d'expérience en management des investissements en Afrique. Il est titulaire depuis 2009 d'un Executive MBA de la Harvard Business School et d'un Master en Management de l'Université Catholique de l'Afrique Centrale (UCAC) obtenu en 1998.



**Jean Claude EBE EVINA**  
*Administrateur (indépendant)*

Membre du conseil depuis 2019, M. EVINA dispose d'une solide expérience en tant qu'expert financier. Il a été Directeur Central au Crédit Foncier du Cameroun et coordonnateur de plusieurs projets d'envergure. Il a également eu à occuper le rôle d'administrateur pour des institutions financières telles que ECOBANK et CCA.



**Patrice BESSOUBEL**  
*Administrateur*

Ancien receveur des finances au Ministère des Finances, M. BESSOUBEL a rejoint le conseil d'administration en 2010. Il est actuellement Maire de la commune de Ndikinimeki.



### III.6.3.2.2 Le Top Management



**Charles Rollin OMBANG EKATH,**  
*Directeur Général*

M. OMBANG est depuis 1993, Directeur Général de La Régionale. Titulaire d'une Maîtrise en sciences économiques de l'Université de Yaoundé (1991), il a également obtenu en 1998 un diplôme d'études supérieures (DES) de l'Institut Technique de Banque (ITB) de Paris. M. OMBANG dispose aujourd'hui de près de vingt-huit (28) ans d'expérience dans la gestion d'établissement de microfinance.



**Alexandre KONDJI EKATH,**  
*Directeur Général Adjoint*

M. KONDJI est le Directeur Général Adjoint en charge du front office. Il capitalise quinze (15) ans d'expérience bancaire avec La Régionale et occupait antérieurement, le poste de Directeur de l'administration générale. Il a également bénéficié d'une formation sur la microfinance à l'université de BOULDERS en Italie (2013).



**Boniface MEKONTSO**  
*Directeur Général Adjoint*

M. MEKONTSO est le Directeur Général Adjoint en charge du back office hors opérations bancaires. Avec vingt (20) ans d'expérience à La Régionale, il a progressivement occupé les fonctions de directeur d'agence, chef de la comptabilité et opérations bancaires et Directeur de l'inspection et de l'audit. M. MEKONTSO est titulaire d'une Maîtrise en Management de l'Université de Yaoundé au Cameroun (1988).

### III.6.3.2.3 Convocation de l'Assemblée Générale

L'initiative de la convocation des Assemblées Générales appartient au Conseil d'Administration. Elles peuvent également être convoquées par :

- Le Commissaire aux Comptes aux conditions légales ;
- Le Liquidateur pendant la période suivant la dissolution de la société ;
- Un mandataire désigné par le Président de la juridiction compétente statuant à bref délai, à la demande, soit de tout intéressé en cas d'urgence, soit d'un ou plusieurs actionnaires représentant au moins le dixième du capital s'il s'agit d'une Assemblée Générale ou le dixième de la catégorie intéressée s'il s'agit d'une Assemblée spéciale.

## IV. Activité de La Régionale

### IV.1. Le secteur d'activité de La Régionale

Popularisée en 1976 par l'expérience de la Grammen Bank, la microfinance se veut une activité de lutte contre la pauvreté, basée sur l'accord de crédit. Initialement concentrée sur l'activité de microcrédit, elle s'étend aujourd'hui à une plus large gamme de services financiers accordés aux personnes pauvres et exclues du système bancaire classique.

#### IV.1.1 Cadre légal et réglementaire

L'article 1 du règlement 01/02/CEMAC/UMAC/COBAC de la Commission bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) définit la microfinance comme une activité exercée par des entités agréées n'ayant pas le statut de banque ou d'établissement financier et qui pratiquent, à titre habituel, des opérations de crédit et/ou de collecte de l'épargne, et offrent des services financiers spécifiques aux populations évoluant pour l'essentiel en marge du circuit bancaire traditionnel. Cette activité a connu une réglementation progressive en zone CEMAC.

Tableau 18 : Évolution du cadre réglementaire

Périodes	Descriptif
Avant 1992	L'engouement international a entraîné un boom des coopératives. La loi 90/053 du 19 décembre 1990 autorise l'activité d'épargne et crédit aux associations et coopératives. Cette loi en attribue la supervision au ministère de l'agriculture.
De 1992 à 1998	Loi COOP/GIC 92/006 du 14 août 1992 traite du cas des structures non bancaires opérant dans l'intermédiation financière (COOPEC).
De 1998 à 2001	Mesures nationales d'encadrement : La loi de finance 1998 et son décret d'application amorcent une réglementation spécifique du secteur.
2002	Formalisation régionale de l'activité : Le règlement N°01/CEMAC/UMAC/ COBAC définit les conditions d'exercice et contrôle des EMF dans la sous-région.
2010	Précis sur la gestion comptable de l'activité et édicition d'un plan comptable pour les EMF.
2017	Règlement N° I/17/CEMAC/UMAC/COBAC et ses règlements d'application (COBAC) qui mettent l'accent sur la gouvernance et le contrôle interne.

Source : FINANCIA Capital

#### IV.1.1.1 Composantes de la réglementation

La réglementation applicable aux établissements de microfinance peut-être subdivisée en trois (03) composantes que sont : (i) la catégorisation des établissements de microfinance, (ii) les limites de certains actes, et (iii) les normes et ratios.

#### IV.1.1.1.1 Catégorisation des établissements de microfinance

Le Régulateur reconnaît l'existence de trois (03) catégories d'EMF :

- Catégorie 1 : Collecte l'épargne et accorde des crédits uniquement à leurs membres ;
- Catégorie 2 : Collecte l'épargne et accorde des crédits au grand public ;
- Catégorie 3 : Accorde des crédits, sans collecter l'épargne.

Tableau 19 : Caractéristiques des EMF selon leur catégorie

Caractéristiques	Catégorie 1	Catégorie 2	Catégorie 3
Activité	Collecte de l'épargne et accord de crédits aux membres	Collecte de l'épargne et accord de crédits au public	Aucune collecte d'épargne mais accord de crédits au public
Autres spécificités	Société coopérative avec conseil d'administration	Société anonyme avec conseil d'administration	Société anonyme avec conseil d'administration
	Aucun minimum de capital	Capital social minimum : FCFA 300 millions	Capital social minimum : FCFA 150 millions
	Normes prudentielles catégorie 1	Normes prudentielles catégorie 2	Normes prudentielles catégorie 3

Source : COBAC, FINANCIA Capital

#### IV.1.1.1.2 Limites :

Pour protéger l'épargne du public, le Régulateur a assujéti les EMF à certaines contraintes, notamment :

- L'agrément des EMF est subordonné à l'autorisation préalable de :
  - L'exercice de l'activité d'EMF ;
  - L'exercice de dirigeant des EMF ;
  - L'exercice de commissaires aux comptes pour un EMF.

Ces agréments sont délivrés par l'autorité monétaire après avis conforme de la COBAC. Pour ce faire, le demandeur devra soumettre à l'autorité monétaire un dossier de demande d'agrément dont la composition varie en fonction de l'agrément sollicité :

- Des exigences et spécificités incombant à leurs dirigeants : La réglementation définit suivant la taille du bilan des EMF et suivant leur appartenance ou non à un réseau, le nombre, diplômes et expérience requis des dirigeants de cet EMF. Elle définit également comme prioritaire l'exercice de la fonction pour ces dirigeants relativement à d'autres activités ;
- Des mesures de lutte contre le blanchiment d'argent et le crime financier : Dans le cadre de la lutte contre le blanchiment de capitaux et financement du terrorisme en Afrique centrale, les EMF ont l'obligation de communiquer à l'ANIF (Agence Nationale d'Investigation Financière) et à la COBAC des documents relatifs au contrôle de leur activité. Ils doivent également veiller à l'identification de leurs clients et suivi méticuleux de leurs opérations ;
- De la définition et restriction des activités des EMF : Afin d'assurer la distinction entre l'activité bancaire celle de microfinance et afin d'en encadrer les risques, le Régulateur prévoit des restrictions à la nature et taille des opérations que peuvent réaliser les EMF.

Tableau 20 : Comparaison EMF et banques

Critères	EMF	Banques
Mission	Pallier aux limites du secteur bancaire sur les projets moins formels dit « non-bancables »	Financement de l'économie et des particuliers
Cibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TPE ;</li> <li>- PME ;</li> <li>- Les plus pauvres et exclus du système bancaire classique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Particuliers (salariés) ;</li> <li>- PME ;</li> <li>- GE ;</li> <li>- TGE.</li> </ul>
Instances de régulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- COBAC ;</li> <li>- Ministère en charge de la monnaie ;</li> <li>- Comité Economique National et Financier (Ex Conseil National du Crédit).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de Bâle ;</li> <li>- COBAC ;</li> <li>- BEAC ;</li> <li>- Ministère en charge de la monnaie ;</li> <li>- Comité Economique National et Financier (Ex Conseil National du Crédit).</li> </ul>
Seuils d'usure (EMF) - TEG moyens (banques) [Crédits à la consommation/trésorerie]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Particuliers : 16,59% ;</li> <li>- Administrations publiques : 20,91% ;</li> <li>- PME : 17,25% ;</li> <li>- GE : 8,45% ;</li> <li>- Autres : 19,13%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Particuliers : 12,44% ;</li> <li>- Administrations pub. : 15,68% ;</li> <li>- PME : 12,93% ;</li> <li>- GE : 6,34% ;</li> <li>- Autres : 14,35%.</li> </ul>
Restrictions des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitation des activités accessoires à 20% du produit d'exploitation ;</li> <li>- Opérations de trésorerie interbancaires ;</li> <li>- Opérations de compensation chèques ;</li> <li>- Acquisition des devises ;</li> <li>- Opérations à l'international.</li> </ul>	

Source : COBAC, Comité Economique National et Financier, FINANCIA Capital

#### IV.1.1.1.3 Ratios et Normes

Au nombre de vingt-et-un (21), les ratios et normes s'inspirent essentiellement de la réglementation de Bâle et se veulent adaptés aux spécificités de l'activité. Ces normes veillent à la liquidité, la solvabilité et l'équilibre financier des EMF. Il s'agit pour le Régulateur de donner toutes les bases de fonctionnement et de gestion de l'activité de microfinance. L'objectif étant d'assurer la pérennité du secteur ainsi que la protection de l'épargne publique.

#### IV.1.1.2 Autorités de supervision

Au sein de la zone CEMAC, c'est à l'organe en charge du contrôle bancaire (COBAC) qu'est confié le suivi des établissements de microfinance.

Tableau 21 : Pouvoirs et missions de la COBAC envers les EMF

Pouvoirs	Missions
Administratif (avis conforme pour agrément)	Édicte les textes réglementaires
Réglementaire (normes...)	Définit les mécanismes de communication et contrôle
De contrôle (sur pièce et sur place)	Évalue la santé des EMF
Disciplinaire (envers les EMF et leurs dirigeants)	Veille au respect des règlements et de la déontologie

Source : COBAC, FINANCIA Capital

Cependant, cumuler la supervision bancaire et celle des établissements de microfinance présente certaines limites, c'est pourquoi la COBAC est secondée dans ses travaux par la BEAC et d'autres organes nationaux (Autorité Monétaire Nationale et Comité Economique National et Financier).

#### IV.1.1.2.1 Autorité Monétaire Nationale (Ministère en charge de la monnaie et du crédit)

Relais national de la COBAC, l'Autorité Monétaire Nationale assure d'une part, le contrôle des établissements de crédit et d'autre part, leur promotion conformément à la politique nationale en matière de microfinance. Elle a pour rôle de :

- Prendre les décisions relatives au fonctionnement des établissements de crédit autres que celles relevant des compétences de la COBAC, avec avis du Comité Economique National et Financier (Ex Conseil National du Crédit) ;
- Exercer un contrôle administratif sur les établissements de microfinance et veiller à ce que ces derniers se conforment aux exigences de communication ; et
- Transmettre à la COBAC le rapport établi à l'issue de chaque contrôle administratif effectué auprès des établissements de microfinance.

#### IV.1.1.2.2 BEAC

La BEAC a pour mission de :

- Assurer la centralisation des informations sur les risques portés par les EMF ;
- Fixer la liste, la teneur, les modèles, la périodicité, les modalités et les délais des documents y afférents.

#### IV.1.1.2.3 Comité Economique National et Financier (Ex Conseil National du Crédit)

Le Comité Economique National et Financier se charge du suivi technique des EMF et assure en partenariat avec l'autorité monétaire :

- L'immatriculation et la radiation des EMF ;
- L'ouverture et la fermeture des agences ;
- La régulation des relations entre les EMF et leur clientèle.

### **IV.1.2 Importance macro-économique et stratégique du secteur de la microfinance**

En zone CEMAC, le secteur de la microfinance revêt un double intérêt économique et social.

#### IV.1.2.1 La microfinance participe à améliorer l'inclusion financière

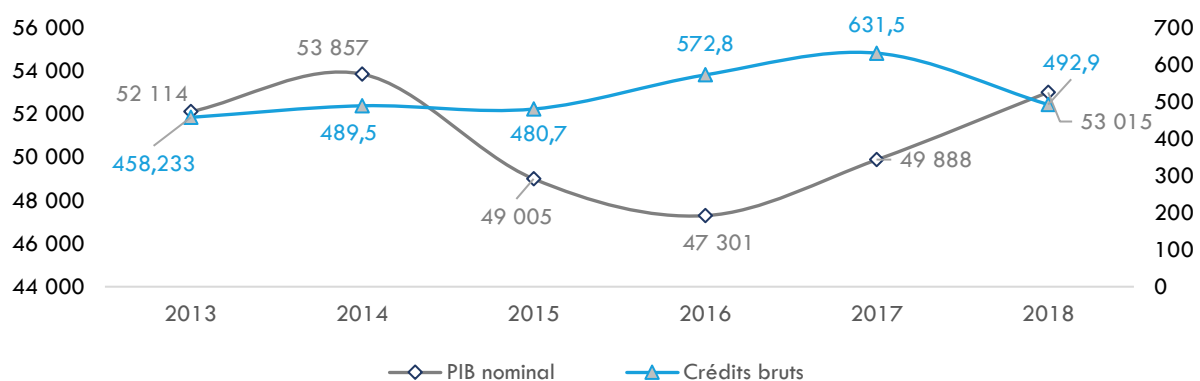
Malgré les efforts des gouvernements pour l'améliorer, le taux de bancarisation est estimé à 14,6% en 2019 (16,9% en 2017) dans la zone CEMAC contre 34,2% en Afrique subsaharienne.

Par ailleurs, en Afrique subsaharienne et dans la zone CEMAC en particulier, près de 70 % du tissu économique et 50% des emplois sont recensés par des activités informelles. Cette situation les prédispose à évoluer en marge du secteur bancaire. La microfinance devient donc, un palliatif au marché bancaire dans la lutte pour en faveur de l'inclusion financière.

#### IV.1.2.2 La microfinance participe au développement du tissu économique.

De par la taille de leur activité, les produits et services offerts par les EMF sont essentiellement orientés vers les ménages à faibles revenus et vers les petits entrepreneurs. Les économies des pays de la CEMAC sont en majeure partie constituées des très petites entreprises (TPE) ou petites et moyennes entreprises (PME) opérant dans l'informel. Leur encadrement, financement et promotion sont au cœur des politiques économiques de la CEMAC. C'est pourquoi en tant que moteur de financement des TPE et PME, la microfinance revêt une importance capitale dans la mise en œuvre de la stratégie de développement économique.

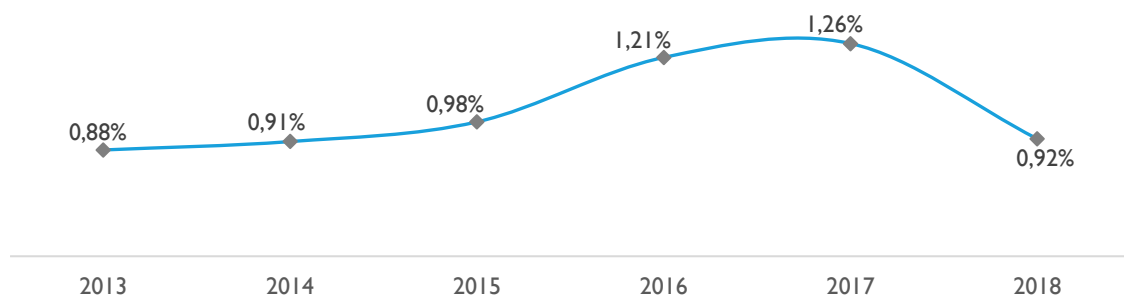
Graphique 3 : Évolution du PIB nominal et crédit brut (FCFA milliards)



Source : COBAC

En dépit de la chute du cours du pétrole (2014), les EMF ont continué à financer l'économie. Seulement, la pénurie de devises ayant sévi dans la sous-région depuis 2016, aurait impacté l'activité des microfinances. Il est constaté par conséquent un ralentissement entre 2017 et 2018, du rapport total crédits bruts des EMF / PIB.

Graphique 4 : Évolution de la contribution des établissements de microfinance au financement de l'économie en zone CEMAC



Source : COBAC, FINANCIA Capital

L'observation du graphique ci-haut montre que bien que le secteur de la microfinance devrait à priori servir d'alternative au financement des activités du secteur informel, sa contribution au financement de l'économie reste très faible. Il convient de noter une contribution au financement de l'économie se situant en moyenne à 1,0% entre 2013 et 2018.

#### IV.1.2.3 La microfinance contribue à la réduction de la pauvreté.

Le taux de pauvreté en zone CEMAC demeure encore supérieur à celui des autres régions en développement, malgré que la proportion de la population vivant en deçà du seuil de pauvreté ait baissé entre 1996 et 2018. De ce point de vue, la microfinance représente une alternative crédible à un secteur bancaire en pleine mutation. Elle préconise à terme l'appropriation locale de l'activité en inculquant aux populations pauvres comment gérer leur épargne et leur crédit, et représente aussi un palliatif aux services financiers informels tels que la tontine, qui est fortement ancrée dans la zone.

#### IV.1.3 Les associations du secteur

L'exercice de l'activité est également assujéti à l'adhésion à l'Association Nationale des Etablissements de Microfinance du Cameroun (ANEMCAM).

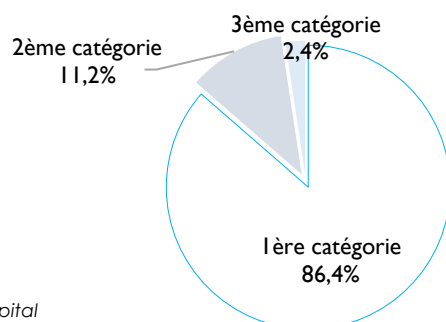
L'article 20 du règlement CEMAC/UMAC/COBAC porte obligation pour tous les EMF d'adhérer à l'ANEMCAM. Créée le 23 mai 2003, elle assure le respect des règles déontologiques de la profession et défend les intérêts collectifs des EMF auprès des autorités de tutelle, des autorités monétaires et des tiers. Elle participe aussi à la mission de transparence financière en veillant à l'information, conformément aux dispositions de la loi sur le secret bancaire, des membres de l'EMF et du public. Toutefois, elle n'est dotée d'aucun pouvoir coercitif.

#### IV.1.4 Le Paysage des établissements de microfinance en zone CEMAC

##### IV.1.4.1 La taille du secteur

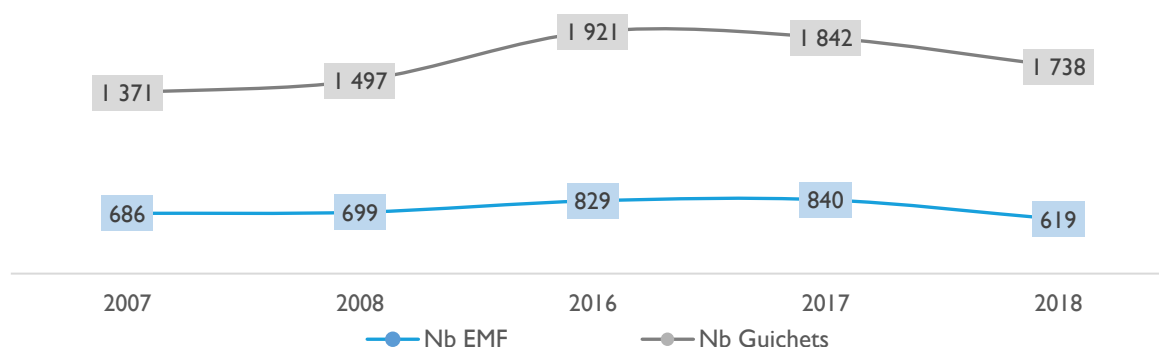
Le secteur connaît une croissance soutenue depuis bientôt dix (10) ans. La COBAC estime à 619 le nombre d'EMF opérant en zone CEMAC. Les EMF de 1<sup>ère</sup> catégorie, notamment celles constituées en réseaux occupent la plus grande part (86,4%).

Graphique 5 : Répartition des EMF par catégorie au 30/09/18



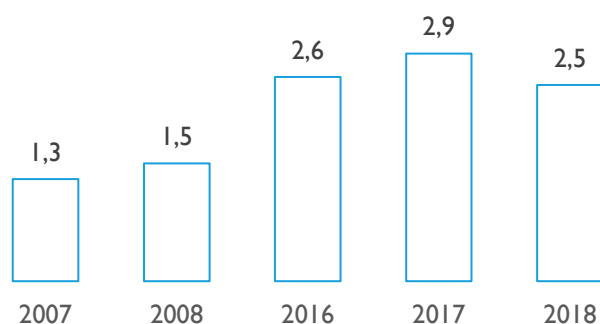
Source : COBAC, FINANCIA Capital

Graphique 6 : Évolution des EMF et de leurs guichets en zone CEMAC



Source : COBAC, FINANCIA Capital

Graphique 7 : Évolution du nombre de clients des EMF en zone CEMAC (en millions)

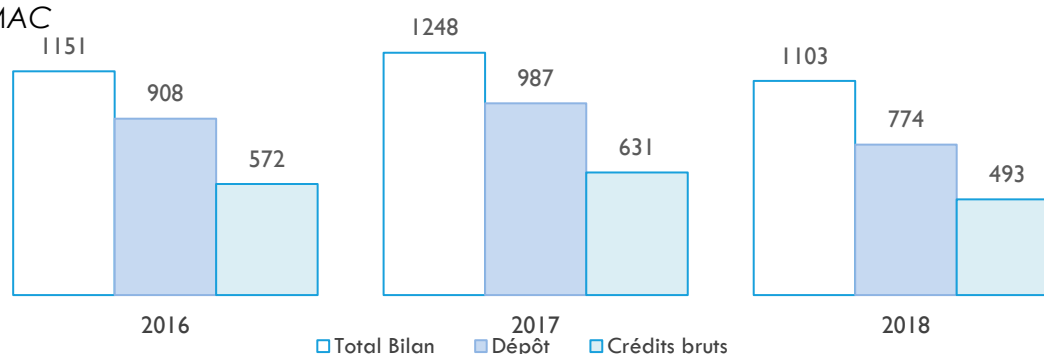


Source : COBAC, FINANCIA Capital

Entre 2007 et 2017, le nombre d'EMF présents dans la zone CEMAC a augmenté de près de 2,0% en moyenne par an. Il est passé de 686 à 840. On constate également sur la même période que le nombre de clients a presque doublé, passant de 1,3 million à 2,5 millions.

#### IV.1.4.2 Volume de l'activité

Graphique 8 : Évolution de quelques agrégats financiers (en FCFA Milliards) en zone CEMAC



Source : COBAC, FINANCIA Capital

Les agrégats du secteur sont globalement décroissants :

- Dépôts : Entre 2016 et 2018, les EMF ont enregistré une baisse moyenne annuelle de 7,7% de leur dépôts, dans un contexte de pénurie de devises dans la zone CEMAC ;

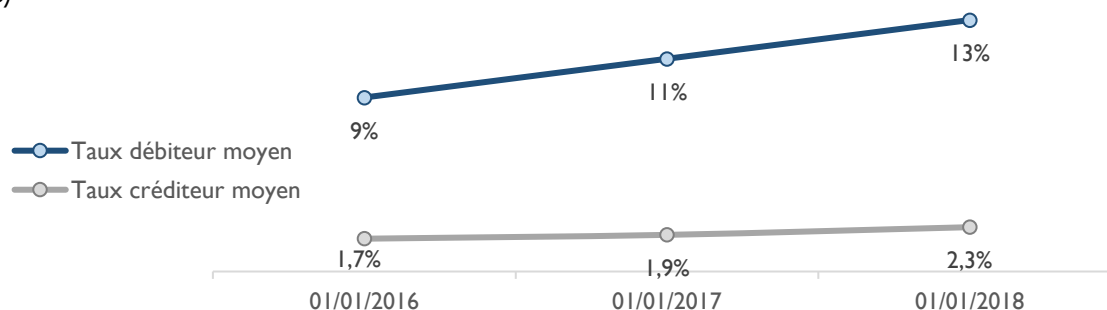


- Crédits bruts : Entre 2016 et 2018, les crédits ont enregistré une baisse moyenne annuelle de 7,2% ;
- Total bilan : Sur la même période, le total du bilan des EMF de la CEMAC a régressé annuellement de près de 2,1%.

Par ailleurs en 2017, le Cameroun et le Congo ont été les plus dynamiques dans le secteur en concentrant à eux seuls 90% de l'ensemble des dépôts, 91% de l'ensemble des crédits et 90% du total bilan des établissements de microfinance de la sous-région.

En 2017 également, le secteur a connu un évènement particulier avec le passage du statut de la microfinance Crédit Communautaire d'Afrique (CCA) à banque.

Graphique 9 : Évolution des taux moyens sur le marché CEMAC de la microfinance (%)



Source : COBAC, FINANCIA Capital

Tableau 22 : Évaluation de la qualité du portefeuille des EMF en zone CEMAC

(en FCFA M)	2016	2017	2018
Créances en souffrance (en FCFA M)	81 249	93 206	89 905
Provisions pour dépréciation des comptes clients (en FCFA M)	71 740	83 583	64 779
Ratios (créances en souffrance/crédits bruts)	14,2%	14,8%	18,2%
Taux de provisionnement comptes clients	88,3%	89,7%	72,1%

Source : COBAC, FINANCIA Capital

## IV.2. Le secteur d'activité en perspective de La Régionale : Le secteur bancaire

### IV.2.1 Aperçu de l'activité de banque

Une banque est une institution financière régie par le code monétaire et financier. Sa fonction principale consiste à proposer des services financiers tels que : collecter l'épargne, recevoir des dépôts, accorder des prêts et gérer les moyens de paiement. Chaque banque est spécialisée selon son activité principale et sa clientèle.

Il existe plusieurs types de banques notamment :

- Les banques centrales : Banques des banques, les banques centrales sont responsables de la création de monnaie et influencent l'économie principalement en fixant les taux directeurs auxquels les banques commerciales se refinancent. L'on peut citer, à titre d'exemple, la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) en Afrique Centrale, la Banque Centrale Européenne (BCE) en Europe ou la Federal Reserve System (réserve fédérale américaine ou FED) aux Etats-Unis.
- Les banques d'affaires : Ces banques proposent des services de conseils financiers aux entreprises. En effet, elles accompagnent généralement les entreprises dans la recherche de financement nécessaire à leur fonctionnement (grands projets d'investissement, problèmes de trésorerie, etc.) ;
- Les banques d'investissement : Elles ont une activité orientée sur les marchés financiers. Ces banques achètent et vendent pour compte propre ou compte de tiers, les titres proposés sur les marchés financiers. Elles peuvent aussi s'occuper de lever des fonds pour des entreprises nouvellement cotées ou gérer des opérations de change ;
- Les banques universelles : C'est le type de banques avec lesquelles le grand public est le plus familier. Encore appelées banques de détail ou banques commerciales, les banques universelles ont pour principale activité l'offre de services d'intermédiation à leurs clients (personnes physiques ou personnes morales). Il s'agit notamment de :
  - La collecte de l'épargne ;
  - La réception des dépôts ;
  - L'accord de prêt ; et
  - La gestion des moyens de paiement.

C'est cette dernière catégorie qui retiendra notre attention.

## **IV.2.2 Évolution du secteur bancaire au Cameroun**

L'évolution du secteur bancaire est marquée au Cameroun par trois (03) grandes phases :

- La phase pré-indépendance ;
- De l'indépendance à la crise des années 80 ; et
- L'après-crise.

### **IV.2.2.1 La phase pré-indépendance**

Cette phase s'étend de la fin de la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale jusqu'à l'obtention de l'indépendance en 1960. Durant cette dernière, l'activité bancaire se limitait à l'émission de monnaie par des structures françaises. La plupart des mesures prises dans ce secteur avait une portée régionale.

Tableau 23 : Évolution du cadre bancaire CEMAC pré-indépendance

Période	Evènements clés (CEMAC)
1901 - 1942	Obtention du pouvoir de l'émission monétaire par la Banque de l'Afrique Occidentale dans les colonies françaises d'Afrique.
1942 - 1945	Le privilège de l'émission monétaire est revenu à la Caisse Centrale de la France Libre devenue plus tard l'Agence Française de Développement (AFD).
1955 - 1960	L'émission monétaire était transférée à l'institut d'émission de l'Afrique Equatoriale Monétaire conçue entre la France et cinq Etats d'Afrique Centrale (Cameroun, Congo, Centrafrique, Gabon, Tchad).

Source : FINANCIA Capital

#### IV.2.2.2 De l'indépendance à la crise des années 80

Durant la 1<sup>ère</sup> décennie qui suivra les indépendances, le secteur bancaire camerounais connaîtra une paisible évolution, tant sur le plan organisationnel qu'opérationnel. Cependant, dans la 2<sup>ème</sup> décennie (années 80), les banques nationales mises sur pied pour financer les structures locales commencent à montrer des signes d'essoufflement.

Tableau 24 : Évolution du cadre bancaire CEMAC avant la crise des années 80

Période	Organisation de la zone monétaire	Évolution du marché bancaire
1960 - 1970	Le pouvoir de l'émission monétaire en Afrique Centrale a continué à être assuré par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique Equatoriale et du Cameroun (BCEAEC - prédécesseur de la BEAC).	Installation des filiales des banques françaises (Groupe Crédit Lyonnais, SCB, BICIC, Groupe BNP, SGBC, BIAO) au Cameroun pour financer essentiellement les multinationales françaises.
1973 - 1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Création en Novembre 1972 de la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) couvrant désormais 6 pays dont la Guinée Equatoriale ;</li> <li>▪ Transfert de l'émission monétaire à la BEAC et début des activités dès Août 1973.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Installation des filiales de banques américaines (Chase Manhattan of Cameroon, Boston Bank of Cameroon, Bank of America) au Cameroun pour suivre les multinationales américaines opérant dans le secteur pétrolier ;</li> <li>▪ Création de la Banque Camerounaise de Développement (BCD) en charge de financer le développement du secteur public et parapublic ;</li> <li>▪ Création du fonds d'accompagnement des PME et du développement rural.</li> </ul>

Source : FINANCIA Capital

#### IV.2.2.2 De la crise à nos jours

La survenance de la crise et la dévaluation conséquente du Franc CFA en 1994, ont ébranlé et abouti à la fermeture de nombreux établissements bancaires. Il s'est posé l'urgence d'une refonte réglementaire et d'un encadrement plus poussé des établissements de crédit au Cameroun. Cette dynamique s'est traduite par l'édiction d'une batterie de mesures prises à l'échelle régionale, par la communauté économique dont le Cameroun était désormais membre. Il s'agissait notamment de :

- La création en 1990 d'un régulateur bancaire unique pour la sous-région ;
- L'édiction d'un ensemble de textes régissant le fonctionnement du secteur ; et
- L'alignement du régulateur aux standards bancaires internationaux (Bâle).

A l'échelle nationale, la faillite de certains établissements bancaires et l'entrée dans le secteur d'autres opérateurs, ont contribué à reconfigurer le secteur bancaire. On retient notamment :

- Les banques liquidées : First Investment Bank, Banque Méridienne BIAO Cameroon, BICIC dont les actifs sains ont été repris par l'actuelle BICEC ;
- Les banques fermées : International Bank of Africa Cameroon ;
- Les banques recapitalisées : SGBC, Standard Chartered Bank ; et
- Les nouveaux entrants : Citibank, Amity Bank, CBC, Union Bank of Cameroon, Afriland First Bank, Ecobank, etc.

#### IV.2.2.3 Situation du paysage bancaire camerounais à fin 2019

A fin 2019, le paysage bancaire camerounais était constitué d'une quinzaine de banques avec une prépondérance, à plus de 50%, des banques africaines (11 banques africaines dont 7 banques locales).

Les banques africaines sont notamment : Afriland First Bank, SCB, CBC, CCA, NFC, UBC et BC-PME. Elles représentent environ 73% du total et les banques locales 47%.

En termes de parts de marché, Afriland First Bank est la première banque sur le territoire national au regard de son total bilan.

Tableau 25 : Panorama du secteur bancaire camerounais en 2019

Les banques au Cameroun	Africaine	Française	Américaine	Anglaise	TOTAL
Afriland First Bank	1				
Société Générale Cameroun		1			
Banque Internationale du Cameroun pour l'Epargne et le Crédit (BICEC)		1			
Société Commerciale de Banque (SCB)	1				
Ecobank	1				
BGFI Bank	1				
UBA	1				
Commercial Bank Cameroun (CBC)	1				
Crédit Communautaire d'Afrique (CCA Bank)	1				
Banque Atlantique	1				
Standard Chartered Bank				1	
Citibank			1		
National First Crédit Bank (NFC-Bank)	1				
Union Bank of Cameroon (UBC)	1				
BC-PME	1				
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>15</b>

Source : COBAC, FINANCIA Capital

### IV.2.3 Régulation du secteur bancaire en zone CEMAC

#### IV.2.3.1 Cadre légal et réglementaire du secteur bancaire

Le secteur bancaire de la zone CEMAC est régulé par un ensemble de textes comprenant des règlements, instructions, décisions et les circulaires qui définissent le cadre d'exercice des banques.

Les autorités de tutelle, en ce qui concerne les activités bancaires et financières dans la zone CEMAC, sont principalement :

- La Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) ;
- La Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC).

Les principaux textes qui régissent l'activité dans la zone CEMAC sont les suivants :

- Les statuts de la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) du 11 juillet 2003, révisés le 23 Septembre 2007 ;
- Le règlement communautaire portant fixation du capital social minimum des établissements de crédit ;
- Le règlement communautaire relatif à l'agrément unique des établissements de crédit ;
- Le règlement communautaire relatif aux modifications de situation des établissements de crédit ;

- Le règlement communautaire relatif à la supervision des holdings financières et à la surveillance transfrontière ;
- Le règlement communautaire relatif au plan comptable des établissements de crédit ;
- Le règlement communautaire portant prévention et répression du blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme en Afrique Centrale ;
- Le règlement communautaire relatif aux systèmes, moyens et incidents de paiement ;
- Le règlement communautaire relatif aux titres publics à souscription libre émis par les Etats membres de la CEMAC ;
- Le règlement communautaire relatif aux diligences des commissaires aux comptes dans les établissements de crédit ;
- Le règlement communautaire relatif aux gouvernements d'entreprise dans les établissements de crédit de la CEMAC ;
- Le règlement communautaire portant organisation, fonctionnement et surveillance du marché financier de l'Afrique Centrale ; et
- L'annexe à la Convention portant création de la COBAC.

#### IV.2.3.2 Ratios prudentiels en zone CEMAC

Tableau 26 : Ratios prudentiels fixés par le Régulateur (%)

Ratios prudentiels	Normes COBAC
Couverture des risques	$\geq 10\%$
Couverture des immobilisations	$\geq 100\%$
Rapport de liquidité	$\geq 100\%$
Coefficient de transformation	$\geq 50\%$

Source : COBAC

- Couverture des risques : Il mesure le poids des fonds propres nets par rapport à l'écart entre les créances (saines et en souffrance et les provisions complémentaires à constituer) ;
- Couverture des immobilisations : Il s'agit du rapport entre les fonds propres nets couplés aux emprunts à plus de cinq (05) ans et les immobilisations nettes ;
- Rapport de liquidité : Il s'agit du rapport entre les ressources mobilisables (créances saines, avoirs chez les correspondants, disponibilités en caisse) et les besoins à couvrir (les dépôts et les emprunts à échoir dans les trois mois) ;
- Coefficient de transformation : Il mesure la capacité d'un établissement de crédit de transformer ses dépôts en crédits.

Entre 2017 et 2019, plus de 50% des banques de la CEMAC ont été en conformité avec le dispositif prudentiel. Il convient de constater que les normes de liquidité ont été les plus respectées (86% des banques en moyenne).

Tableau 27 : Proportion des banques ayant respecté les ratios prudentiels en zone CEMAC (%)

Normes prudentielles	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	Moyenne
Capital minimum	75%	71%	73%	73%
Couverture des risques	88%	85%	79%	84%
Plafond global des risques	88%	87%	83%	86%
Plafond individuel des risques	59%	62%	63%	61%
Couverture des immobilisations	78%	69%	67%	71%
Rapport de liquidité	78%	88%	92%	86%
Coefficient de transformation	80%	71%	67%	73%
Engagements sur les apparentés	82%	77%	79%	79%
Adéquation des fonds propres	49%	52%	54%	52%

Source : BEAC (Rapport du Comité de Politique Monétaire - Mars 2020)

#### IV.2.3.3 Les associations du secteur bancaire

Chaque pays de la CEMAC dispose d'une association pour les établissements du crédit et chacune d'entre elles est essentiellement localisée dans la capitale principale.

Tableau 28 : Panorama des associations du marché bancaire sous régional (2018)

Pays	Associations	Nombre de membres
Cameroun	Association Professionnelle des établissements de Crédit du Cameroun (APECCAM)	14
Congo	Association Congolaise des Banques (ACB)	12
Gabon	Association Professionnelle des Établissements de Crédit du Gabon (APECG)	7
République Centrafricaine	Association Professionnelle des Établissements de Crédit de Centrafrique (APCCA)	4
Tchad	Association Professionnelle des Établissements de Crédit du Tchad (APECT)	10

Source : COBAC

### IV.2.4 Le Paysage bancaire en zone CEMAC

#### IV.2.4.1 Panorama du secteur bancaire en zone CEMAC

A fin 2018, Le paysage bancaire de la zone CEMAC comptait 52 banques d'origines variées. On note une dominance des banques africaines (48%) et locales (29%), suivies des banques françaises (15%), anglo-saxonnes (6%) et des banques chinoises (2%). Le Cameroun (28%) et le Congo (22%) ont constitué à eux seuls 50% du nombre total de banques à fin 2018.

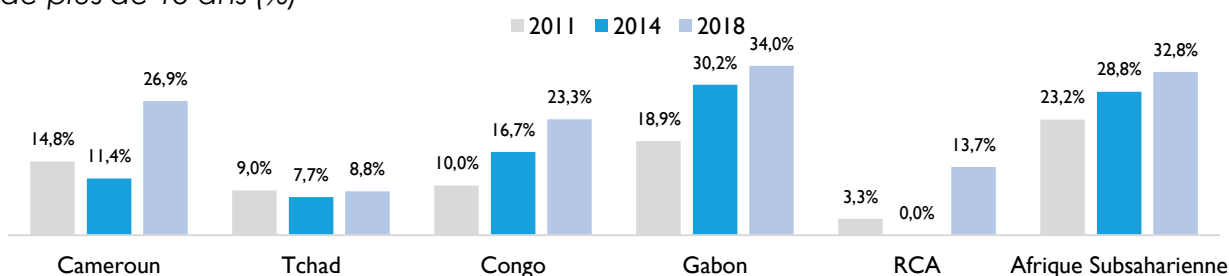
Tableau 29 : Répartition des banques de la CEMAC par pays et par origine à fin 2018

Origines	Cameroun	Congo	Gabon	RCA	Tchad	G.E	Total
Les locales	5	4	-	1	4	1	15
Les africaines	5	5	4	3	5	3	25
Les françaises	2	2	1	-	1	1	8
Les anglo-saxonnes	2	-	1	-	-	-	3
Les chinoises	-	1	-	-	-	-	1
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>52</b>

Source : COBAC, FINANCIA Capital

#### IV.2.4.2 Évolution du taux d'inclusion financière

Graphique 10 : Évolution du taux d'inclusion financière (banques+ EMF) chez les personnes de plus de 15 ans (%)

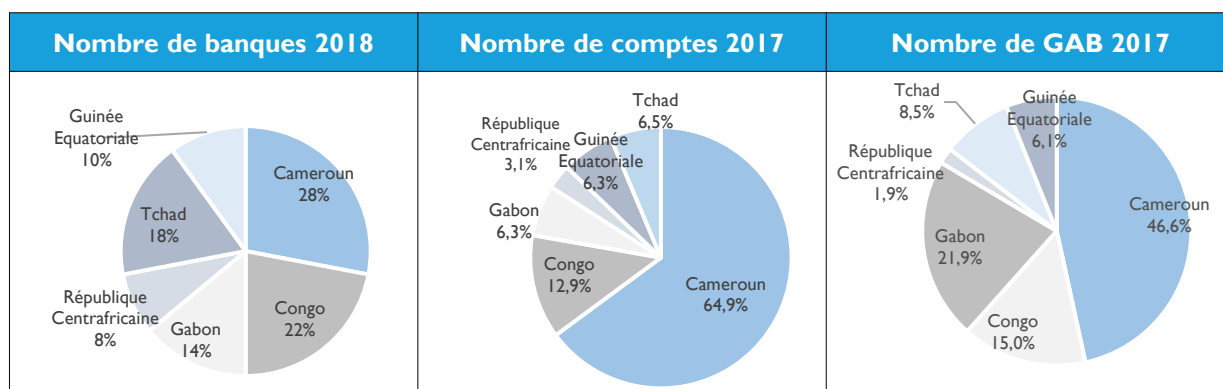


Source : Banque Mondiale

Une analyse du graphique ci-haut indique que le niveau d'inclusion financière (banques + EMF) au sein de la CEMAC s'est apprécié de 2011 à 2018, avec en tête le Gabon et le Cameroun. Toutefois, au niveau régional, la BEAC estime qu'en 2019, le nombre d'emprunteurs n'a représenté qu'à peine 2,5 % de la population adulte, contre 6 % en moyenne en Afrique subsaharienne, tandis que le taux de bancarisation moyen y reste encore relativement bas, soit 14,6 % contre une moyenne de 34,2 % en Afrique subsaharienne.

#### IV.2.4.3 Le secteur bancaire en chiffres

Tableau 30 : Etat des lieux des banques de la CEMAC



Source : BEAC, COBAC



L'état des lieux du secteur bancaire de la CEMAC montre que l'inclusion financière est accentuée au Cameroun, au Congo, au Tchad et au Gabon.

Tableau 31 : Évolution des principaux agrégats bancaires en zone CEMAC

CEMAC (en FCFA Mds)	2015	2016	2017	2018	2019
Dépôts	9 857	9 426	9 339	9 878	10 394
Crédits bruts	8 107	8 504	8 466	8 762	8 442
Total Bilan	12 853	13 074	12 685	13 476	14 093

Source : BEAC, COBAC

- **Dépôts** : Entre 2015 et 2019, les dépôts bancaires ont connu une légère hausse de 1,3% en moyenne annuelle. Ils étaient alors essentiellement constitués de ressources à vue (plus de 70% en moyenne).
- **Crédits bruts** : Entre 2015 et 2019, ils ont évolué à un TCAM de 1,0% et ont essentiellement été attribués au secteur privé (79% en moyenne). Rapportés au PIB nominal de la zone CEMAC, les crédits bruts ont donc financé l'économie de la sous-région à hauteur de 16% en moyenne.
- **Total bilan** : Il a évolué à un TCAM de 2,3% entre 2015 et 2019. A fin 2019, les banques de la CEMAC ont affiché un total bilan de plus de FCFA 12 Mds.

Tableau 32 : Évolution des dépôts par pays en zone CEMAC

CEMAC (en FCFA Mds)	2015	2016	2017	2018	2019e*
Cameroun	3 537	3 675	4 029	4 461	4 240
Congo	1 730	1 481	1 335	1 233	1 560
Gabon	2 103	2 074	1 858	2 072	2 188
Guinée Equatoriale	1 611	1 329	1 299	1 264	1 485
République Centrafricaine	139	146	160	186	170
Tchad	736	721	660	662	751
<b>CEMAC</b>	<b>9 857</b>	<b>9 426</b>	<b>9 339</b>	<b>9 878</b>	<b>10 394</b>
Croissance annuelle		-4,4%	-0,9%	5,8%	5,2%

Source : COBAC, BEAC (Rapport de stabilité financière 2018, rapport annuel 2019), FINANCIA Capital

\* : Estimations sur la base du rapport annuel 2019 de la BEAC

Tableau 33 : Évolution des crédits bruts par pays en zone CEMAC

CEMAC (en FCFA Mds)	2015	2016	2017	2018	2019e*
Cameroun	3 079	3 249	3 410	3 696	3 350
Congo	1 334	1 377	1 325	1 242	1 319
Gabon	1 681	1 793	1 633	1 695	1 699
Guinée Equatoriale	1 203	1 221	1 255	1 260	1 233
République Centrafricaine	146	161	145	149	150
Tchad	663	703	698	704	691
<b>CEMAC</b>	<b>8 107</b>	<b>8 504</b>	<b>8 466</b>	<b>8 762</b>	<b>8 442</b>
Croissance annuelle		4,9%	-0,4%	3,5%	-3,7%

Source : COBAC, BEAC (Rapport de stabilité financière 2018, rapport annuel 2019), FINANCIA Capital  
 \*: Estimations sur la base du rapport annuel 2019 de la BEAC

En 2019, le Cameroun et le Gabon ont constitué à eux seuls 60% des crédits, 62% des dépôts et 60% de total bilan sur la base de la répartition suivante :

- Crédits bruts : 40% pour le Cameroun et 20% pour le Gabon ;
- Dépôts : 41% pour le Cameroun et 21% pour le Gabon ;
- Total Bilan : 40% pour le Cameroun et 20% pour le Gabon.

Tableau 34 : Évolution du produit net bancaire par pays en zone CEMAC

CEMAC (en FCFA M)	2015	2016	2017	2018	2019e*
Cameroun	322 934	334 503	358 498	407 799	422 484
Congo	173 902	158 027	155 693	156 656	162 297
Gabon	178 605	208 669	212 413	223 462	231 509
Guinée Equatoriale	109 375	109 515	112 004	100 176	103 783
République Centrafricaine	17 748	19 503	21 520	22 331	23 135
Tchad	83 345	84 235	75 563	74 678	77 367
<b>CEMAC</b>	<b>885 909</b>	<b>914 452</b>	<b>935 691</b>	<b>985 102</b>	<b>1 020 576</b>
Croissance par an		3,20%	2,30%	5,3%	3,6%

Source : COBAC  
 \*: Estimations : FINANCIA Capital

Tableau 35 : Évolution du résultat net des banques par pays en zone CEMAC

CEMAC (en FCFA M)	2015	2016	2017	2018e*	2019e*
Cameroun	42 736	5 088	65 332	44 829	46 443
Congo	35 539	22 845	21 344	25 379	26 293
Gabon	12 869	35 582	35 723	30 596	31 697
Guinée Equatoriale	25 338	19 829	14 813	18 198	18 853
République Centrafricaine	-2 580	122	1 259	-600	-622
Tchad	10 814	9 352	957	6 309	6 536
<b>CEMAC</b>	<b>124 716</b>	<b>92 818</b>	<b>139 428</b>	<b>124 710</b>	<b>129 201</b>
Croissance par an		-25,6%	50,2%	-10,6%	3,6%

Source : COBAC

\* : Estimations : FINANCIA Capital

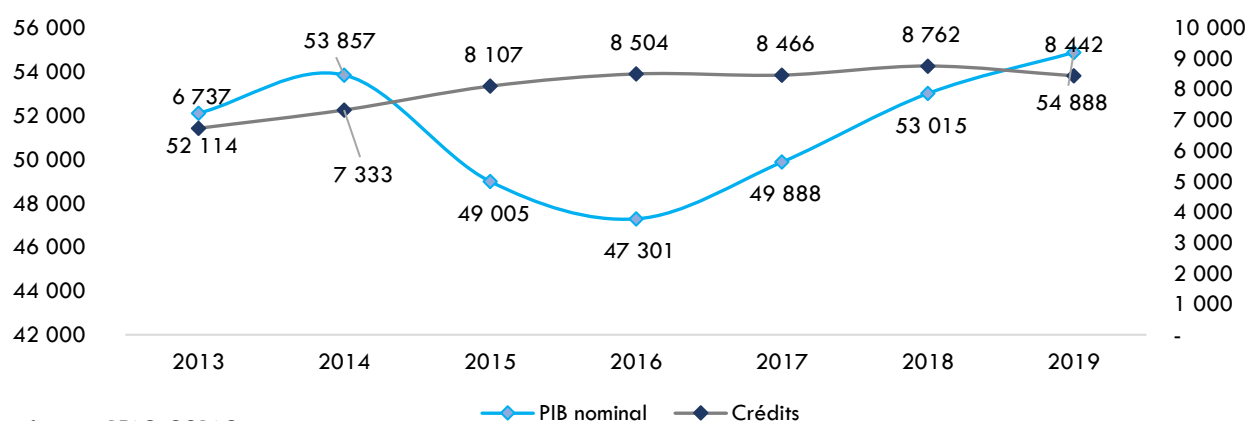
A fin 2019, les indicateurs clés de la politique monétaire de la BEAC sont globalement restés stables. Seul le Taux de Facilité Marginale sur Dépôts (TFMD) a été revu à la baisse en passant de 2,4% à fin 2018 à 0% à fin 2019.

Par ailleurs, au premier trimestre 2020, la Banque Centrale a baissé le taux directeur de 50 points de base en raison de la crise sanitaire COVID-19. Il se situe dès lors à 3,25% contre 3,50% en 2019.

#### IV.2.5 Importance macro-économique et stratégique du secteur

L'importance du secteur bancaire découle de ce qu'il constitue le premier moteur de financement du tissu économique.

Graphique 11 : Évolution des crédits bruts octroyés par les banques et le PIB nominal de la CEMAC (en FCFA Mds)

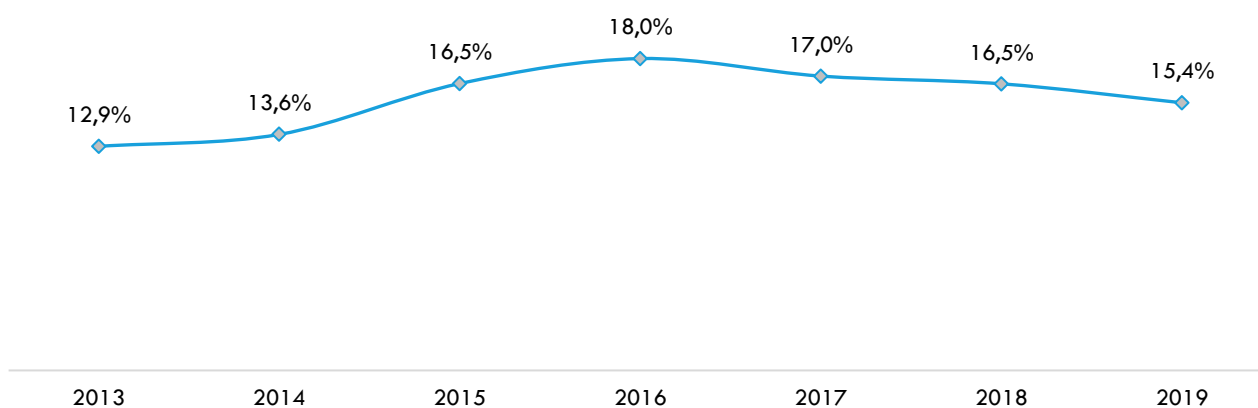


Source : BEAC, COBAC

L'évolution comparée des crédits octroyés par les banques de la CEMAC et du PIB nominal montre que même lorsque les chocs extérieurs ont eu à affecter le niveau de création de richesse des États, les banques de la CEMAC ont quant à elles continué à régulièrement financer l'économie (contribution moyenne de 16% entre 2013 et 2019).

Cette contribution au financement de l'économie reste toutefois relativement faible. Cette situation représente donc une opportunité de pénétrer un marché qui est loin d'être mature pour les nouveaux acteurs et de renforcer leur positionnement pour les opérateurs actuels.

Graphique 12 : Évolution du ratio de crédits bruts / PIB nominal (%)



Source : BEAC, COBAC

## IV.2.6 Perspectives

### IV.2.6.1 Impact de la pandémie mondiale de la COVID-19

Dans son rapport de politique monétaire de septembre 2020, la BEAC a évalué les agrégats macroéconomiques sur la base de deux (02) scénarii : le scénario réaliste et le scénario pessimiste.

Dans le cas du scénario réaliste, la BEAC estime que le cours du baril se tiendra à USD 25, et la répercussion de cette tarification est que les crédits à l'économie connaîtront une baisse de 8.8% pour se situer à FCFA 7 130 Mds à fin 2020.

Pourtant, dans le cas du scénario optimiste, la BEAC estime que le cours du baril se tiendra à USD 35,6, et que les crédits à l'économie connaîtront une baisse moindre, de 6.9% pour se situer à FCFA 7 274,5 Mds à fin 2020.

### IV.2.6.2 Perspectives du secteur bancaire en zone CEMAC

La littérature académique indique que l'on observe, d'une manière générale, une relation interdépendante entre l'évolution du PIB en termes réels et les indicateurs de performance du secteur bancaire. Afin d'établir les perspectives du secteur bancaire en zone CEMAC, nous avons adopté comme hypothèse une relation de causalité entre le PIB constant et certains indicateurs clés du secteur bancaire. Cette hypothèse nous permettra d'établir des estimations de performance du secteur bancaire sur la base de la croissance envisagée de l'économie au sein de la sous-région.

Ci-après les données historiques des indicateurs sélectionnés :

Tableau 36 : Évolution en moyenne\* du PIB réel et des indicateurs clés du secteur bancaire en zone CEMAC

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PIB constant (FCFA Mds)	5 399	5 498	5 731	5 816	5 806	5 832
Résultat net (FCFA M)	22 218	25 425	24 672	20 786	15 470	23 238
Produit net bancaire (FCFA M)	112 847	129 185	141 596	147 652	152 409	155 949
Dépôts (FCFA M)	1 445 789	1 574 123	1 689 028	1 642 881	1 571 019	1 556 579
Crédits (FCFA M)	904 037	1 122 788	1 222 088	1 351 131	1 417 299	1 410 922

Source : COBAC, FINANCIA Capital

\* : Moyenne arithmétique utilisée afin de lisser les différences significatives entre les 6 membres de la zone CEMAC

Nous avons par la suite construit une matrice de corrélations nous permettant d'identifier les variables qui étaient significativement liées au PIB, tel qu'indiqué dans le tableau suivant :

Tableau 37 : Matrice de corrélations - PIB réel et indicateurs clés du secteur bancaire en zone CEMAC

FCFA	PIB constant	Résultat net	PNB	Dépôts	Crédits
PIB constant	1				
Résultat net	0,07	1			
Produit net bancaire	<b>0,98</b>	0,03	1		
Dépôts	<b>0,87</b>	0,39	0,81	1	
Crédits	<b>0,97</b>	-0,06	0,99	0,78	1

Source : FINANCIA Capital

Cette matrice de corrélations suggère que, sur la base de l'observation de données historiques entre 2012 et 2017 en zone CEMAC, le PIB en termes réels est positivement et significativement lié aux indicateurs suivants : (i) produit net bancaire, (ii) dépôts, et (iii) crédits.

Sur la base d'une hypothèse de causalité entre l'évolution du PIB réel (variable explicative - X), et le produit net bancaire (variable expliquée - Y), une régression linéaire a pu être établie. Les caractéristiques de cette régression sont résumées ainsi qu'il suit :

Tableau 38 : Conclusions de l'analyse de régression linéaire – PIB réel et produit net bancaire en zone CEMAC

	Produit net bancaire
Ordonnée à l'origine ( $b_0$ )	- 283 949
Pente du coefficient ( $b_1$ )	74,7
Erreur ( $\epsilon$ )	4 436,0
Coefficient de détermination ( $R^2$ )	96,4%
Rejet de l'hypothèse nulle des paramètres de régression ?	Oui

Source : FINANCIA Capital

Les résultats de l'analyse de régression linéaire entre le PIB en termes réels et les variables dépendantes sus évoquées confirment le caractère significatif des relations identifiées et la validité des estimations du produit net bancaire moyen sur la base des perspectives de l'évolution du PIB constant.

Ci-après les perspectives de croissance du PIB constant en zone CEMAC :

- 2018 : 1,59% (source : BEAC) ;
- 2019 : 3,09% (source : BEAC) ;
- 2020 : - 4,09% (source : Incidences économiques et financières du COVID-19 sur les économies de la CEMAC et esquisses de solutions - Hypothèse pessimiste d'une crise de grande ampleur - Secrétariat permanent de la CEMAC).

Ci-après les estimations des indicateurs du secteur bancaire en zone CEMAC sur la base des perspectives du PIB constant et des paramètres des régressions linéaires :

Tableau 39 : Estimations en moyenne\* du PIB réel et des indicateurs clés du secteur bancaire en zone CEMAC - 2018 – 2020

	2018	2019	2020
PIB constant (en FCFA Mds)	5 925	6 108	5 809
Produit net bancaire (en FCFA M)	163 158	176 852	154 490
Taux de croissance du PNB (%)	4,6%	8,4%	-12,6%
Résultat net (en FCFA M**)	20 926	20 791	20 656

Source : FINANCIA Capital

\* : Moyenne arithmétique utilisée afin de lisser les différences significatives entre les 6 membres de la zone CEMAC

\*\* : Compte tenu du caractère insignifiant de la relation entre le PIB en termes réels et le résultat net, les estimations de celui-ci ont été établies sur la base des séries chronologiques qui tiennent compte du caractère cyclique de cette variable observée historiquement

Les estimations susvisées suggèrent deux conclusions importantes :

- Les indicateurs de performance du secteur bancaire au sein de la zone CEMAC sont très sensibles à la variation du PIB constant ;
- La pandémie de la COVID-19 aura un impact majeur sur le secteur bancaire.

## V. Transformation institutionnelle en banque

### V.1. Introduction à la transformation institutionnelle de La Régionale

Pour son passage d'EMF à établissement bancaire, La Régionale a opté pour un changement progressif et continu des ses activités. Cette mutation implique pour elle une mise à niveau des ressources organisationnelles (organigramme, mécanisme de contrôle, etc.), financières (capital social, fonds propres, etc.) et techniques (RH, logiciel, etc.) dont elle dispose. La Régionale devra également procéder à la redéfinition de ses activités, stratégies et produits.

Les principaux résultats attendus de cette transformation sont :

- L'accroissement de la capacité de mobilisation des ressources financières nécessaires au financement de sa croissance ;
- La consolidation des relations vis-à-vis des partenaires actuels et potentiels (clients, personnel, banques locales, investisseurs nationaux et internationaux) ;
- Améliorer son positionnement stratégique, développer une culture d'entreprise performante et rehausser la qualité de ses opérations et de ses services ; et
- Améliorer son taux de pénétration du marché et de saturation de sa clientèle à travers l'extension de ses activités.

La Régionale issue du processus de transformation institutionnelle, poursuivra ses activités en les arrimant aux exigences règlementaires du secteur bancaire.

### V.2. Vision de La Régionale

La vision de l'Émetteur ne changera pas dans la mesure où l'ambition demeure de bâtir une institution financière solide et millénaire. Il s'agit notamment de la poursuite des activités classiques d'épargne et de crédit ainsi que de la fourniture de divers services financiers au profit des populations du bas de la pyramide de l'échelle sociale en priorité. La nouvelle forme légale de l'institution lui permettra essentiellement de :

- Avoir un impact plus grand car moins restreint par les barrières opérationnelles ;
- Construire grâce à la rigueur qui encadre les activités du secteur bancaire, les bases d'une société pérenne.

Conformément à cela, la banque aura pour mission principale de promouvoir le développement des PME au Cameroun.

Elle s'est donc définie trois (03) axes de croissance notamment :

- La croissance organique (diversification des services proposés aux clients actuels) ;
- La croissance des parts de marché (exemple : rachat des créances des fonctionnaires) ; et
- La conquête d'un nouveau marché (les segments sur lesquels les banques ne sont pas agressives : financement des PME, financement du BFR des grandes entreprises, digitalisation, etc.).

La Régionale entend conserver ses valeurs fondamentales que sont l'éthique, le professionnalisme et l'innovation, dans le cadre du plan de transformation en banque commerciale.

### V.3. Domaines et formes d'intervention de La Régionale

#### V.3.1 Produits et services proposés au public

Tableau 40 : Produits aux particuliers

Gamme	Produits
Dépôt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Epargne santé plus ;</li> <li>- Epargne classique ;</li> <li>- Epargne junior ;</li> <li>- Compte courant particulier ;</li> <li>- Epargne classique ;</li> <li>- Bon de caisse.</li> </ul>
Crédit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédit santé plus ;</li> <li>- Crédit construction ;</li> <li>- Crédit quick ;</li> <li>- Préfinancement des marchés ;</li> <li>- Crédit fidélité.</li> </ul>
Transfert	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mandat quick ;</li> <li>- Club Mandat La Régionale.</li> </ul>
Solutions monétiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carte Colombe ;</li> <li>- Carte GIMAC.</li> </ul>
Assurance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compte régionale parrainé ;</li> <li>- Régionale santé ;</li> <li>- Régionale emprunteur.</li> </ul>

Source : La Régionale

Tableau 41 : Produits aux entreprises

Gamme	Produits
Dépôt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Epargne entreprise ;</li> <li>- Dépôt à terme ;</li> <li>- Bons de caisse ;</li> <li>- Compte courant entreprise ;</li> <li>- Compte courant association ;</li> <li>- Dépôt à fort taux de rémunération.</li> </ul>
Crédit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Découvert ;</li> <li>- Découvert déplacé ;</li> <li>- Crédit moyen et long terme ;</li> <li>- Préfinancement marché.</li> </ul>
Assurance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Régionale emprunteur</li> </ul>

Source : La Régionale



## V.4. Activité, Positionnement et Organisation de La Régionale

### V.4.1 Activité de La Régionale

La Régionale (i) fait la promotion du développement des PME au Cameroun, (ii) renforce de manière significative la base économique des personnes pauvres pratiquant une petite activité d'auto-emploi au Cameroun à travers des financements à court et moyen terme et (iii) offre aux particuliers (salariés) une gamme de produits et services participant à leur émancipation socio-économique.

La Régionale met en place des financements adaptés aux entreprises et les accompagne dans la conception de leurs plans d'affaires et dans la mise en œuvre de leur stratégie. Dans le cadre du suivi des crédits mis en place, elle leur apporte l'assistance nécessaire à la poursuite ou au développement de leurs activités. Elle fournit également aux entrepreneurs, en fonction de leur besoin, différents services d'information et de formation. Elle octroie aux particuliers, des prêts à l'investissement et à la consommation et offre des produits d'assurances.

### V.4.2 Positionnement commercial de La Régionale

Une segmentation du marché bancaire camerounais permet de positionner La Régionale à moyen et long terme comme concurrent direct des banques CCA Bank, CBC, Banque Atlantique, et BGFI.

Tableau 42 : Évolution des indicateurs de performance de La Régionale (en Mds FCFA)

La Régionale	2017	2018	2019	Moyenne
PNB	3,60	3,90	4,1	3,90
Résultat net	1,00	1,60	1,60	1,40
Crédits	13,50	14,00	14,70	14,10
Dépôts	14,80	14,00	16,10	15,60

Source : La Régionale

L'évolution des performances historiques des banques ci-haut montre globalement que :

- Pour les niveaux de crédits situés autour de FCFA 100 Mds et de dépôts situés entre FCFA 210-259 Mds, quelques banques ont généré un résultat net entre FCFA 2 et 7 Mds en moyenne. C'est le cas chez les banques CCA et UBA ;
- Pour les niveaux de crédits et de dépôts situés autour de FCFA 200 Mds minimum quelques banques ont généré un résultat net entre de FCFA 2 à 6 Mds en moyenne. C'est le cas chez les banques BGFI, UBA et Banque Atlantique;

Dans une hypothèse de continuité de la dynamique historique, La Régionale devrait se positionner aux côtés de CCA Bank et CBC à moyen terme (2021-2023) et des autres banques à long terme.

Tableau 43 : Évolution de quelques agrégats chez les concurrents directs (ciblés) de La Régionale (en FCFA Mds)

<b>BGFI</b>	2017	2018e	2019e	Moyenne
PNB	21	21	25	22
Résultat net	5	6	7	6
Crédits	230	265	306	267
Dépôts	190	213	239	214
<b>UBA</b>	2017	2018e	2019e	Moyenne
PNB	27	34	37	33
Résultat net	3	9	8	7
Crédits	105	107	110	107
Dépôts	243	242	293	259
<b>CBC</b>	2017	2018e	2019	Moyenne
PNB	12	16	18	15
Résultat net	2	2	3	2
Crédits	201	235	276	237
Dépôts	171	195	222	196
<b>CCA BANK</b>	2017	2018e	2019e	Moyenne
PNB	n.d.	n.d.	18	18
Résultat net	n.d.	n.d.	2	2
Crédits	n.d.	80	105	92
Dépôts	n.d.	174	245	210
<b>Banque Atlantique</b>	2017	2018e	2019e	Moyenne
PNB	n.d.	17	21	19
Résultat net	5	7	7	6
Crédits	166	245	363	258
Dépôts	192	258	347	266

Source : La Régionale, FINANCIA Capital, investiraucameroun.com, agenceecofin.com, financialefrik.com, ecomatin.net, cameroun24.net, cameroun-report.com

e : Estimations des données du bilan 2018 et 2019 : FINANCIA Capital

La plupart des données sur le résultat net proviennent des recherches (seuls le PNB et le résultat net de BGFI (2018-2019) ont été estimés).

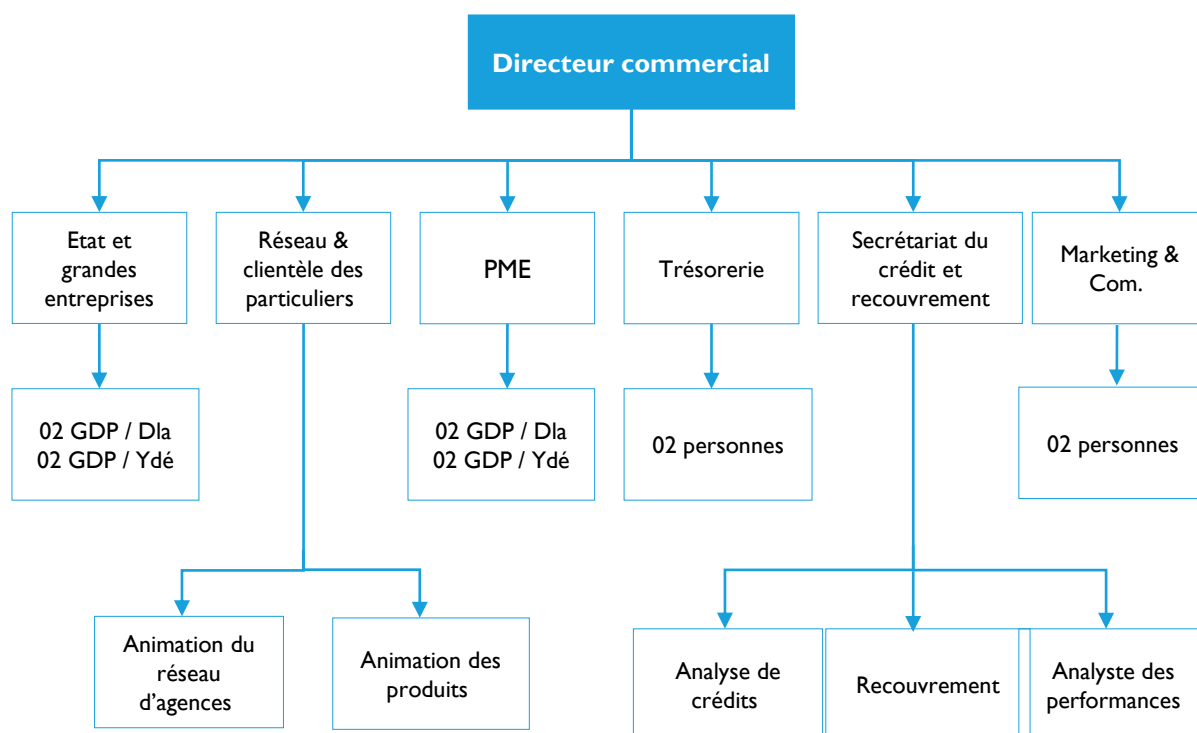
### V.4.3 Organisation de La Régionale

La Régionale souhaite mettre en place une banque moderne qui va absorber, élargir, restructurer et consolider progressivement son activité actuelle. Il en ressortira une banque qui tient compte à la fois des ressources et des valeurs réelles de La Régionale, sans qu'il n'y ait ni rupture, ni déséquilibre désinvolte de son fonctionnement actuel. Il s'agira d'assurer de façon harmonieuse, un renforcement de l'offre de produits et services de l'institution afin de positionner sur de nouvelles niches qui permettront de doper son chiffre d'affaires en tenant compte de nouvelles exigences de l'environnement bancaire.

Pour ce faire, elle entend mettre un accent particulier sur la fonction commerciale. En effet, La direction commerciale accomplira ses missions via six (06) services à travers lesquels elle devra décliner ses actions. Il s'agit de quatre (04) services de front-office chargés de gérer la relation clientèle et la vente et deux (02) services de back-office chargés de gérer le service après-vente de la relation clientèle.

Outre la mise au centre de la fonction commerciale, La Régionale a globalement élaboré une stratégie de développement pour assurer sa pérennité.

Schéma 2 : Organigramme de la fonction commerciale



Source : La Régionale

## V.4.4 Stratégie de développement de La Régionale

Pour pénétrer le secteur bancaire et compenser le manque à gagner relevant des exigences réglementaires (réduction progressive des taux appliqués aux créances), La Régionale a orienté son développement vers deux (02) principaux axes notamment (i) le recours au digital, d'une part et (ii) la tripartite des crédits et financement des PME d'autre part.

### V.4.4.1 Le recours au digital

Au centre des stratégies du XXI<sup>ème</sup> siècle, le digital s'entend comme le traitement d'une information analogique en une information numérique. Il permet l'échange de ces informations par le biais d'outils numériques (ordinateur, smartphone, tablette, etc). Selon Data Reportal, 58,2% des échanges électroniques réalisés en Afrique Subsaharienne en 2019 auraient été effectués depuis un smartphone, 34,7% depuis un ordinateur et 1,1% depuis une tablette.

Le recours au digital réduit ainsi le coût de l'information, les barrières géographiques et offre aux opérateurs des opportunités à l'international. C'est un vecteur de croissance qui contribue fortement à l'enrichissement des économies et organisations. Data Reportal estime à 10% la contribution de l'activité digitale mobile au PIB de l'Afrique Subsaharienne en 2018. Elle a généré la même année USD 144 Mds de valeur ajoutée et 3,5 M d'emplois. Hybridée au secteur de la finance, l'économie mobile a donné naissance à la monnaie électronique et à des services de paiement spécialisés notamment, le mobile money et le mobile banking.

Introduite en Afrique Centrale en 2011, la monnaie électronique comptait à fin 2018, 17,8 millions d'utilisateurs ayant réalisé la même année, près de FCFA 8 296 Mds de transactions.

Face à l'engouement des opérateurs pour ces services et conscient de leur potentiel de contribution à l'inclusion financière, le Régulateur s'est jusqu'ici montré assez flexible à l'encontre de la digitalisation financière.

Pour le secteur bancaire les enjeux de la digitalisation financière sont majeurs :

- Améliorer leur attractivité : En simplifiant l'expérience client et en améliorant la proximité avec ce dernier. Il s'agit pour les banques de capter l'attention d'une tranche de la population sensible à la facilité d'accès et d'utilisation de la monnaie électronique ;
- Améliorer le taux de bancarisation : Il est évalué dans la zone CEMAC à 14,6% à fin 2019, contre près de 20% de taux de pénétration des e-comptes à fin 2018 ;
- Dématérialiser la monnaie : Réduire les risques inhérents à la manipulation de monnaie physique ; et
- Capter une nouvelle source de revenus, adossée aux commissions sur la manipulation de monnaie électronique.

Consciente de cette opportunité, La Régionale place la digitalisation au 1<sup>er</sup> rang de ses stratégies de développement en tant que banque.

#### V.4.4.2 La digitalisation des services de La Régionale

La Régionale ambitionne de développer un service mobile banking qui permettra à ses clients, de mobiliser leurs ressources depuis leur smartphone ou leur ordinateur.

Tableau 44 : Les services du mobile banking de La Régionale

Services Offerts	Description
Services spéciaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paiement des factures d'électricité, d'eau, de télévision des clients, via la plateforme mobile banking de La Régionale (partenariats avec les différents opérateurs concernés pour le cas de la clientèle entreprise) ;</li> <li>- Réalisation de transactions entre e-comptes bancaires et comptes mobile money des clients particuliers ;</li> <li>- Réalisation des opérations de retraits dans les DAB, GAB, points de retraits et points agréés mobile money ;</li> <li>- Mise à disposition d'une plateforme de traitement des ordres de virements multiples complètement dématérialisés ; et</li> <li>- Mise en relation des e-comptes bancaires aux plateformes de transfert de fonds (comme Western Union).</li> </ul>
Services accessoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès au compte mobile banking depuis un smartphone ou un ordinateur ;</li> <li>- Traitement des transferts et virements ;</li> <li>- Alerte SMS/Mail ;</li> <li>- Initiation de demande de crédit ; et</li> <li>- Géolocalisation des DAB, GAB et agences.</li> </ul>

Source : La Régionale

Tableau 45 : Projections des revenus attendus (en FCFA Millions) de la digitalisation (2020-2024)

Commissions sur services digitaux	2021p	2022p	2023p	2024p
Comptes entreprises	13	16	33	32
Comptes particuliers	277	341	699	681
Comptes d'épargne	24	30	62	60
Paiement de facture	263	323	662	645
Revenus générés grâce aux nouveaux clients - plateforme digitale	34	42	86	84
Autres produits	222	228	234	239
<b>Total</b>	<b>834</b>	<b>980</b>	<b>1 776</b>	<b>1 741</b>

Source : La Régionale, FINANCIA Capital

Ces stratégies permettront à La Régionale de :

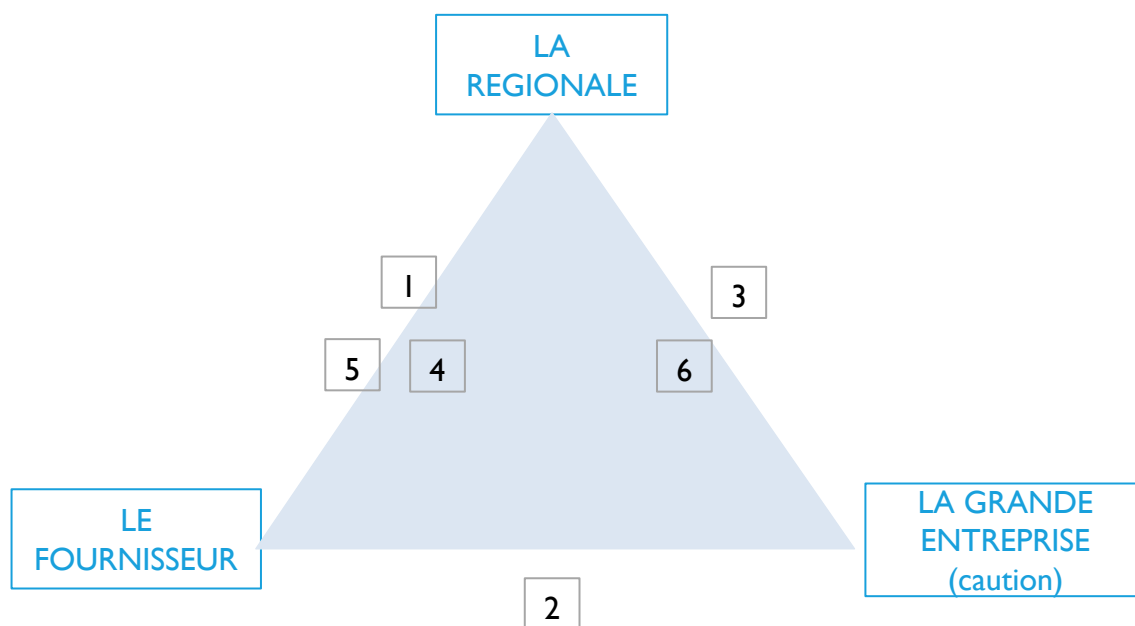
- Générer de nouveaux revenus issus de la facturation des transactions ;
- S'étendre dans les zones rurales afin d'améliorer son taux de pénétration et sa notoriété.

#### V.4.4.3. La tripartite des crédits

Le financement par tripartite est un mécanisme qui intègre trois (03) parties : la banque, le bénéficiaire du financement et la caution. La caution ou 3<sup>ème</sup> partie est généralement une tierce personne (physique ou morale dont le profil est moins risqué), garante du bénéficiaire et ayant une bonne connaissance de ce dernier. Si les éléments à fournir par la 3<sup>ème</sup> partie diffèrent d'une tripartite à une autre, il n'en demeure pas moins une garantie de l'effectivité des besoins à financer.

Pour La Régionale, la tripartite sera mise en place dans le cadre du financement des bons de commande adressés aux PME. Elle consistera donc pour La Régionale, à cibler des grandes entreprises et à accorder des financements de très court terme à leur fournisseur PME. Lesdits fournisseurs se serviront de ces financements pour réaliser les commandes émises par leur cliente : la grande entreprise. Cette dernière devra en échange garantir le paiement de la commande des fournisseurs à la livraison de la commande ou du marché.

Schéma 3 : Illustration du financement tripartite



Source : FINANCIA Capital

#### Etapas :

1. Demande de financement adressée à la banque
2. Demande de cautionnement adressée à la 3<sup>ème</sup> partie
3. Dépôt de caution auprès de la banque et gel par cette dernière
4. Accord de crédit
5. Remboursement par le demandeur
6. Dégel de la caution et mise à disposition à la 3<sup>ème</sup> partie

Le mécanisme de financement par tripartite constituera l'une des principales sources de revenus après le passage en banque de La Régionale. Il revêt une triple utilité :

- Booster l'activité de crédit de court-moyen terme, tout en permettant à La Régionale de diversifier sa cible vers le corporate ;
- Réduire les risques de perte et d'insolvabilité venant de la PME débitrice ; et
- Augmenter les dépôts nécessaires au soutien de l'activité de crédit de La Régionale.

Tableau 46 : Obligations des parties de la tripartite

Partie	Documents à fournir
La Grande entreprise - Client et Caution	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmettre la liste de leurs fournisseurs susceptibles de bénéficier de leur cautionnement dans le cadre de la tripartite ;</li> <li>- Déposer une part de sa trésorerie sous forme de dépôt rémunéré ; et</li> <li>- Pour chaque commande émise à l'intention d'un bénéficiaire de la tripartite, transmettre une attestation de virement irrévocable en faveur de La Régionale.</li> </ul>
La PME - fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournir les preuves de son expérience et de son savoir-faire pour son adhésion à la tripartite ainsi que pour les commandes et marchés nécessitant un financement ;</li> <li>- Produire la documentation nécessaire à l'analyse de son activité ; et</li> <li>- Autres garanties requises : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acte de cession de créances en faveur de La Régionale notifié par voie d'huissier auprès de la grande entreprise ;</li> <li>• Attestation de virement irrévocable de la grande entreprise en faveur de la PME ; et</li> <li>• Cash collatéral de 20% du montant à financer.</li> </ul> </li> </ul>

Source : La Régionale

Tableau 47 : Évolution de l'encours de crédit provenant de la tripartite

Rubriques	2021p	2022p	2023p	2024p	2025p
Total encours crédit (FCFA M)	2 438	3 095	4 674	8 180	14 315
Croissance encours moyen	-	26,9%	51,0%	75,0%	75,0%
Nombre de clients PME actifs	926	1 019	1 070	1 123	n.d
Encours moyen PME (FCFA M)	19,0	28,8	38,3	52,2	n.d

Source : La Régionale, FINANCIA Capital

#### V.4.4.4 Agence de la PME

La solution globale envisagée ci-dessus sous-entend que les PME à accompagner sont structurées et aisément éligibles, car ayant déjà franchi avec succès le filtre sélectif des hautes exigences de la Grande Entreprise qui en a fait des fournisseurs.

Pour élargir son champ d'activité au-delà des activités classiques, La Régionale a lancé depuis 2019, la création d'une nouvelle agence entièrement dédiée à la PME.

Cette agence apportera des solutions innovantes et adaptées à l'ensemble de l'économie, y compris les couches sensibles, mais fiables, du tissu national des PME.

Aussi, elle entend accroître l'accompagnement des PME dans les domaines de l'agro-pastoral, de la petite industrie et du petit commerce. La Régionale pourra ainsi sélectionner les meilleurs profils de ces secteurs d'activité (encore peu fréquentés par les banques), et les accompagner vers le développement.

#### V.4.4.5 Expansion à l'international

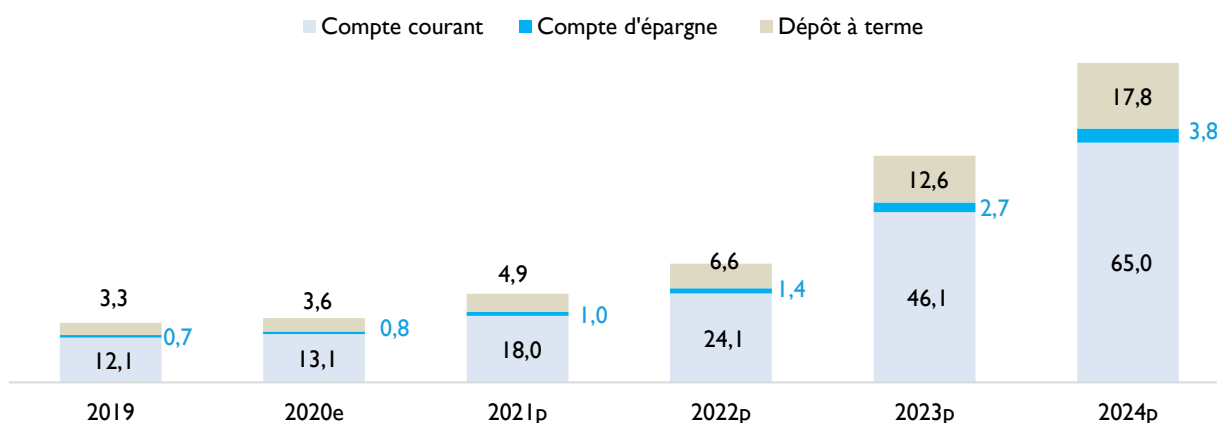
A l'horizon 2024, La Régionale ambitionne de s'étendre dans la sous-région notamment au Tchad, en République Centrafricaine (RCA) et au Congo Brazzaville. De part ces stratégies, elle entend agrandir son activité de manière à assurer sa rentabilité et sa pérennité.

Tableau 48 : Projection de la répartition du portefeuille brut de crédits

Répartition des crédits	2020e	2021p	2022p	2023p	2024p
Crédits : Répartition par type de crédit					
Crédit aux microentreprises	10,0%	9,0%	8,8%	0,5%	0,5%
Crédit aux PME	11,2%	8,0%	0,5%	14,0%	15,3%
Crédit hypothécaire	50,3%	45,0%	43,0%	37,5%	38,8%
Crédit scolaire	8,6%	8,5%	7,0%	6,5%	5,2%
Crédit à la consommation	12,0%	10,5%	10,0%	5,0%	3,8%
Découverts	5,8%	6,6%	6,0%	6,5%	6,5%
Crédit aux grandes entreprises	0,0%	0,0%	11,0%	15,0%	15,0%
Crédit à court terme (Tripartite)	0,0%	10,6%	11,6%	13,0%	13,0%
Portefeuille à risque (PAR)	2,1%	1,9%	2,1%	2,0%	2,0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : La Régionale, FINANCIA Capital

Graphique 13 : Évolution du volume de dépôts par type de compte (FCFA Mds)



Source : La Régionale, FINANCIA Capital



La mise en application de ces stratégies permettra à La Régionale de :

- Accroître le volume de ses dépôts : La Régionale entend fortement accroître ses revenus de 2020 à 2025 ;
- Diversifier et accroître son portefeuille de crédits : Le développement des anciens et nouveaux produits orientés vers les entreprises permettra à La Régionale de passer progressivement d'un portefeuille de crédit centré sur les particuliers (à près de 80%), à un portefeuille équitablement réparti (50%) entre les particuliers et les entreprises à l'horizon 2025 ;
- Les PME et TPE constitueront la cible principale avec une proportion moyenne d'octroi de crédit de près de 70% du portefeuille *entreprises* entre 2020 et 2025 (avec respectivement 39% en moyenne pour les PME et 25% en moyenne pour les TPE). Sur le segment des particuliers, les fonctionnaires continueront de constituer (comme par le passé) l'essentiel des engagements de la future banque ;
- Réduire ses risques : La durée et le volume des dépôts anticipés, permettront à La Régionale de soutenir la croissance de son activité de crédit, tout en améliorant son niveau de transformation des capitaux. Pour assainir son portefeuille de crédit, La Régionale entend corriger ses ratios de Portefeuille à Risque - PAR en respectant les normes fixées par la COBAC. En effet, les PAR à 30 et 60 jours devront être < 3% et le PAR à plus de 90 jours devra être < 10%.

## VI. Situation financière

### VI.1. Analyse des soldes intermédiaires de gestion de La Régionale

#### VI.1.1 La politique de tarification et le Produit Net Bancaire

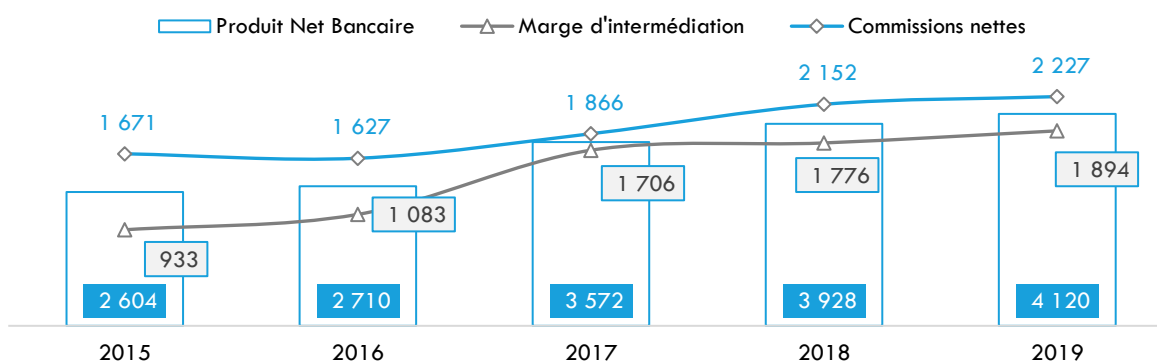
##### VI.1.1.1 La politique de tarification

Entre 2015 et 2019, le taux débiteur moyen pratiqué par La Régionale était situé à 24% et le taux créditeur moyen à 2%.

##### VI.1.1.2 Le Produit Net Bancaire

Le Produit Net Bancaire de La Régionale a évolué à un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de 12,2% entre 2015 et 2019, en passant de FCFA 2 604 M à FCFA 4 120 M. Cette performance a été soutenue par une forte contribution des commissions (57,1% en moyenne), suivie de la marge d'intermédiation (42,9% en moyenne).

Graphique 14 : Évolution et répartition du PNB (en FCFA M)



Source : La Régionale

#### VI.1.2 Résultat Brut d'Exploitation

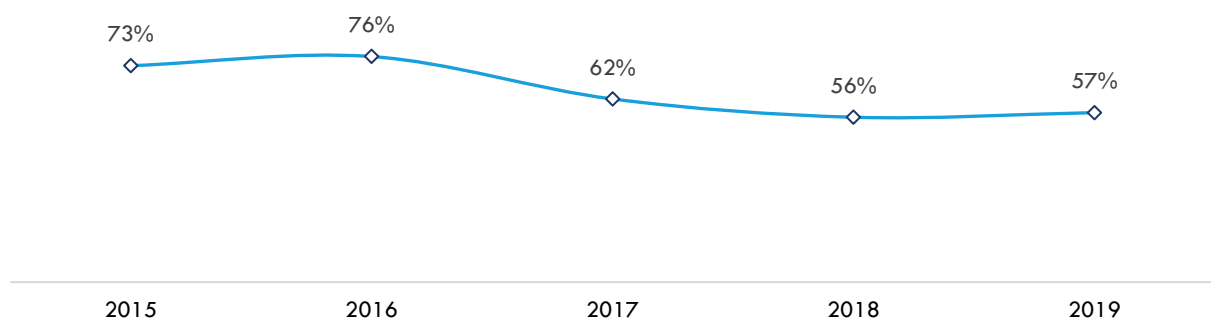
Entre 2015 et 2019, le résultat brut d'exploitation a augmenté en moyenne de 17,0% par an. Il est ainsi passé de FCFA 1 244 M à FCFA 2 328 M.

Tableau 49 : Décomposition du résultat brut d'exploitation (en FCFA M)

Éléments de résultat	2015	2016	2017	2018	2019
Produit Net Bancaire (PNB)	2 604	2 710	3 572	3 928	4 120
Autres produits d'exploitation	545	551	403	475	567
Charges de personnel	789	840	939	990	1 079
Autres charges d'exploitation	1 116	1 227	1 271	1 199	1 281
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	<b>1 244</b>	<b>1 195</b>	<b>1 765</b>	<b>2 215</b>	<b>2 328</b>
Coefficient des charges d'exploitation*	73,1%	76,20%	61,90%	55,7%	57,3%

Source : La Régionale, \*(charges de personnel + autres charges) / PNB

Graphique 15 : Évolution du coefficient d'exploitation (%)

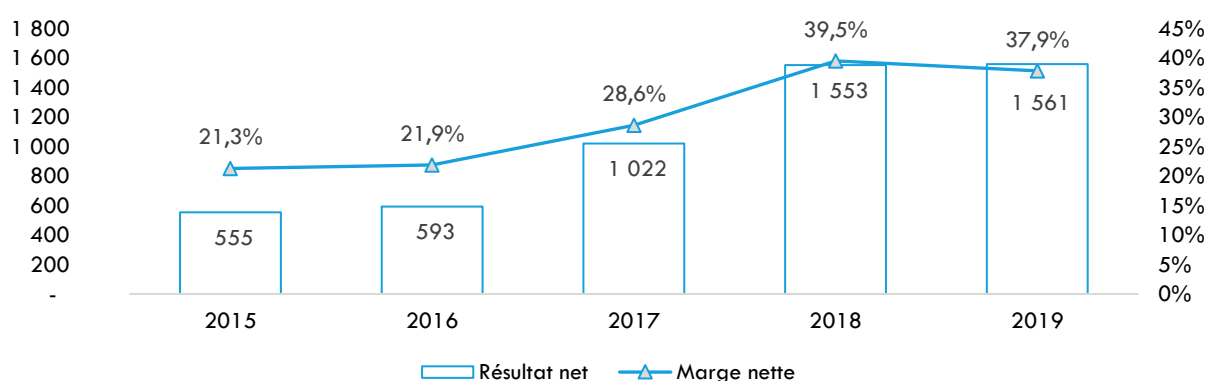


Source : La Régionale

La baisse continue du coefficient d'exploitation (rapport entre les charges d'exploitation et le PNB) depuis 2016 traduit l'efficacité de La Régionale sur le plan opérationnel. Autrement dit, La hausse continue du PNB de La Régionale lui a permis de couvrir ses charges d'exploitation sur la période d'analyse.

### VI.1.3 Résultat Net

Graphique 16 : Évolution du résultat net (en FCFA M) et sa marge nette (%)



Source : La Régionale

Le résultat net de La Régionale a enregistré une croissance annuelle moyenne de près de 30% entre 2015 et 2019. Il est passé FCFA 555 M en 2015 à FCFA 1 561 M en 2019.

Il conviendrait de souligner que la génération continue de résultats positifs s'est accompagnée d'une politique de non distribution de dividendes en vue de renforcer les fonds propres de l'entreprise.

## VI.1.4 L'autofinancement

Tableau 50 : Évolution de l'autofinancement de La Régionale

Capacité d'autofinancement (en FCFA M)		2015	2016	2017	2018	2019
Résultat net de l'exercice	+	555	593	1 022	1 553	1 561
Produits non encaissables	-	320	269	180	225	248
Charges non décaissables	+	657	509	720	535	823
<b>Capacité d'Autofinancement (CAF)</b>		<b>892</b>	<b>833</b>	<b>1 563</b>	<b>1 863</b>	<b>2 136</b>
Dividendes		-	-	-	-	-
<b>Autofinancement</b>		<b>892</b>	<b>833</b>	<b>1 563</b>	<b>1 863</b>	<b>2 136</b>
% Évolution de la CAF		24%	-7%	88%	19%	15%
CAF / PNB		34%	31%	44%	47%	52%

Source : La Régionale

Sur la période d'observation, La Régionale n'a pas distribué de dividendes en vue de renforcer son niveau de fonds propres nécessaires à assurer sa transition en banque.

L'analyse du ratio CAF / PNB montre qu'entre 2015 et 2019, 42% en moyenne des ressources internes de La Régionale lui ont permis de financer ses investissements.

## VI.1.5 Ratios réglementaires COBAC

Tableau 51 : Évolution des ratios prudentiels

Ratios prudentiels	Seuils	2015	2016	2017	2018	2019
Règlement COBAC EMF 2002/12 relatif à la couverture des crédits par les ressources disponibles	<b>&lt;=70%</b>	53%	57%	63%	57%	57%
Règlement COBAC EMF 2002/14 relatif à la liquidité des EMF	<b>&gt;=100%</b>	133%	140%	172%	143%	156%
Règlement COBAC EMF 2002/07 relatif à la couverture des risques	<b>&gt;=10%</b>	33%	37%	39%	54%	67%
Règlement COBAC EMF 2002/09 relatif à la couverture des immobilisations	<b>&gt;=100%</b>	223%	207%	317%	293%	226%

Source : La Régionale

- Couverture des crédits par les ressources disponibles : Le ratio est globalement resté conforme à la réglementation en se situant en moyenne à près de 57% sur la période en revue. Ainsi, 57% en moyenne des crédits nets ont été octroyés via la mobilisation des ressources nettes collectées ;
- Liquidité : Le ratio s'est situé en moyenne à près de 150% dépassant largement le seuil minimum requis. La Régionale a pu couvrir ses besoins (dépôts et autres à près de 150% en moyenne) grâce aux ressources mobilisables dont : (i) crédits (sains) octroyés à sa clientèle ; (ii) ses disponibilités en caisse ; et (iii) ses avoirs chez ses correspondants locaux ;
- Ratio de couverture des risques : Sur la période en revue, il représente plus de quatre (04) fois le minimum requis en se situant en moyenne à 46%. Autrement dit, plus de 40% en moyenne des fonds propres nets ont permis d'octroyer des crédits ; et

- Couverture des immobilisations : Il s'est globalement situé à plus de deux (02) fois le minimum requis sur toute la période en revue et a donc enregistré une moyenne de 253%. Ainsi, les capitaux permanents de La Régionale ont pu couvrir ses investissements (moyenne 253% contre 100% requis).

## VI.2. Analyse de la structure et des équilibres du bilan

### VI.2.1 Évolution des masses du bilan

Tableau 52 : Évolution des masses du bilan (en FCFA M)

En FCFA M	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Actif</b>					
Immobilisations corporelles	989	1 502	1 243	1 754	3 150
Immobilisations incorporelles	110	55	51	44	62
Investissements à long terme	15	28	81	354	383
Autres immobilisations	33	33	23	23	24
Trésorerie	6 970	6 827	6 828	8 331	9 134
Portefeuille de crédit net	7 846	8 998	11 222	11 505	11 816
Autres créances	140	179	124	533	145
Autres actifs courants	234	183	184	357	359
<b>Total actif</b>	<b>16 337</b>	<b>17 805</b>	<b>19 757</b>	<b>22 900</b>	<b>25 072</b>
<b>Passif</b>					
Dépôts de la clientèle	13 266	13 935	14 803	15 978	16 100
Dettes à court terme	211	287	231	609	1 111
Autres dettes	153	143	203	237	109
Total dettes	13 630	14 365	15 237	16 824	17 320
Trésorerie	38	38	38	38	38
Capitaux propres	2 669	3 402	4 482	6 039	7 714
<b>Total passif</b>	<b>16 337</b>	<b>17 805</b>	<b>19 757</b>	<b>22 900</b>	<b>25 072</b>

Source : La Régionale

Le total du bilan a progressé suivant un taux de croissance annuel moyen de 11,3% entre 2015 et 2019. Cette performance a été soutenue ainsi qu'il suit :

- Au niveau de l'actif : Les crédits nets ont représenté 51% en moyenne du total actif et la trésorerie 38% en moyenne du total actif ;
- Au niveau du passif : Les dépôts ont représenté 74% en moyenne du total passif.

## VI.2.2 Les équilibres du bilan

Tableau 53 : Analyse de l'évolution des ratios historiques

Les ratios	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Ratios de structure de l'actif</b>					
Actifs liquides (cash / Total actif)	43%	38%	35%	36%	36%
(Cash + Investissements LT / Total actif)	43%	39%	35%	38%	38%
Portefeuille net / (Cash + Investissements LT)	112%	131%	162%	132%	124%
Total fonds propres / Total actif	16%	19%	23%	26%	31%
<b>Ratios de liquidité</b>					
Actifs liquides - cash / Total actif	43%	38%	35%	36%	36%
Actifs liquides - cash / Total dépôts	53%	49%	46%	52%	57%
Actifs liquides - cash / Total dettes	51%	47%	45%	49%	53%
<b>Ratios d'utilisation des fonds</b>					
Total crédits nets / Total actif	48%	51%	57%	50%	47%
Total crédits nets / Total dépôts des clients	59%	65%	76%	72%	73%
Total fonds propres / Total crédits nets	16%	38%	40%	52%	65%
<b>Rentabilité des fonds propres et des actifs</b>					
ROE	23,3%	19,5%	25,9%	29,5%	22,7%
ROA	4%	3%	5%	7%	7%
<b>Efficiences et productivité</b>					
Efficacité de l'exploitation (charges fixes / crédits bruts)	19%	19%	16,4%	15,6%	16,0%
<b>Créances en souffrance - impayées et douteuses</b>					
Ratio de NPL - <i>Non performing loans</i> (Total créances en souffrance / Total crédits bruts)	19,7%	19,3%	18,7%	19,5%	21,2%

Source : La Régionale

- Ratios de structure de l'actif : Sur la période d'analyse, La Régionale dispose en moyenne de 36% d'actifs liquides et ces derniers peuvent être mobilisés en crédits nets à 138% en moyenne. Par ailleurs, les actifs de La Régionale sont financés à 25% en moyenne par ses fonds propres ;
- Ratios de liquidité : En moyenne 51% des ressources de La Régionale peuvent être transformées en actifs liquides ;
- Ratio d'utilisation des fonds : En moyenne 71% (supérieur au seuil réglementaire de 50%) des dépôts de La Régionale ont été transformés en crédits nets et 49% en moyenne de ces crédits ont été financés par les fonds propres de La Régionale ;
- Ratios de rentabilité : En moyenne 24% des fonds propres ont contribué à la réalisation du résultat net de La Régionale tandis que 6% des actifs y ont participé ;

- Ratio d'efficience et productivité : Entre 2015 et 2019, le ratio charges fixes sur crédits bruts a affiché une tendance globalement baissière qui traduit ainsi la capacité de La Régionale a maîtrisé ses charges fixes. D'où son efficience sur le plan opérationnel ;
- Ratio des créances en souffrance : La tendance historique haussière de ce ratio montre que le portefeuille de La Régionale s'est légèrement dégradé sur les cinq (05) dernières années, en passant de 19,7% en 2015 à 21,2% en 2019.

### VI.2.3 Structure du Passif

Tableau 54 : Évolution de la structure du passif (en FCFA M)

En FCFA M	2015	2016	2017	2018	2019
Dépôts de la clientèle	13 266	13 935	14 803	15 978	16 100
Dettes à court terme (fournisseur, Etat, actionnaires, créiteurs divers)	211	287	231	609	1 111
Autres dettes (régularisation, compte de liaison, etc.)	153	143	203	274	147
<b>Total dettes</b>	<b>13 668</b>	<b>14 403</b>	<b>15 275</b>	<b>16 862</b>	<b>17 358</b>
Capital social	680	680	680	680	680
Prime liée au capital					
Report à nouveau	1 082	1 637	2 141	3 010	4 330
Réserves	297	297	386	539	772
Réserves obligatoires et réglementaires	158	158	247	401	634
Réserves légales	136	136	136	136	136
Provisions et réserves règlementées	2	2	2	2	2
Provisions	43	171	181	113	151
Provisions pour risques et charges	43	-			
Provisions pour risques généraux	-	171	181	113	151
Autres fonds propres (Résultat net, fonds de garantie et subventions)	567	617	1 094	1 697	1 781
<b>Total capitaux propres</b>	<b>2 669</b>	<b>3 402</b>	<b>4 482</b>	<b>6 039</b>	<b>7 714</b>
<b>Total capitaux propres et dettes</b>	<b>16 337</b>	<b>17 805</b>	<b>19 757</b>	<b>22 900</b>	<b>25 072</b>

Source : La Régionale

- Dettes : Elles représentent en moyenne 77% du passif et sont essentiellement constituées des dépôts (74%). Par ailleurs, elles ont augmenté de près de 6,2% par an entre 2015 et 2019. Cette situation s'explique par l'augmentation des dettes à court terme de près de 54% en moyenne, pour le lancement en 2018 des services de transfert d'argent (avec Western Union comme partenaire) et auquel ont contribué les actionnaires ;
- Capitaux propres : Ils représentent 23% du passif et sont essentiellement constitués du report à nouveau (49% en moyenne). Par ailleurs, les fonds propres ont globalement évolué à un TCAM 11% tiré par l'évolution du report à nouveau (41%) et des provisions (37%).

### VI.3. Analyse du tableau de financement

Tableau 55 : Évolution des flux de trésorerie historiques (en FCFA M)

	Cash flow historique	2015	2016	2017	2018	2019
	<b>Opérations</b>					
	Résultat net	555	593	1 022	1 553	1 561
	Produits non encaissables	320	269	180	225	248
	Charges non encaissables	657	509	760	535	823
<b>A</b>	Capacité d'autofinancement (CAF)	892	833	1 603	1 863	2 136
	(1) + (2) Variation de la trésorerie bancaire	(2)	(451)	(1 529)	690	(594)
	(3) + (4) Variation de la trésorerie non bancaire	(39)	24	27	(236)	(11)
<b>B</b>	Variation du BFR (1) + (2) + (3) + (4)	(41)	(426)	(1 502)	454	(605)
		-	-	-	-	-
	Cash flow d'exploitation - CFO ( A + B )	851	407	100	2 317	1 531
	<b>Investissement</b>					
	Acquisitions	-	-	-	-	-
	Immobilisations corporelles	(500)	(548)	(148)	(885)	(804)
<b>C</b>	Cash flow d'investissement - CFI	(500)	(548)	(148)	(885)	(804)
	<b>Financement</b>					
<b>D</b>	Remboursement emprunts	-	-	(4)	-	-
	Dividendes	-	-	-	-	-
	CAF	892	833	1 603	1 863	2 136
	Nouvelles autres dettes financières	-	-	53	71	76
	Cash flow de financement	892	833	1 651	1 934	2 212
<b>E</b>	Emplois à financer ( B + C + D )	(542)	(975)	(1 654)	(431)	(1 409)
<b>F</b>	Ressources de financement (De CAF à nouvelles dettes financières)	892	833	1 655	1 934	2 212
	Variation globale de la trésorerie ( E + F )	350	(141)	1,1	1 504	802
	Cash en début de période	6 594	6 944	6 803	6 804	8 307
	Cash en fin de période	6 944	6 803	6 804	8 307	9 110

Source : La Régionale

(1) Variation globale des crédits

(2) Variation globale des dépôts

(3) Variation des autres comptes circulants créditeurs

(4) Variation des autres dettes circulantes

De l'analyse du tableau de financement historique précédent, il en ressort que :

- Cash flow des opérations : Les cash flow ont enregistré un TCAM de 16% entre 2015 et 2019 en passant de FCFA 851 M à FCFA 1 531 M ;
- Cash flow des investissements : Les cash flow ont évolué à un TCAM de 12% entre 2015 et 2019 en raison de l'acquisition d'immobilisations corporelles. Un pic particulier a été observé en 2018 en raison du lancement des services de transfert d'argent (avec Western Union comme partenaire) dans les guichets de La Régionale ;



- Cash flow de financement : Ils ont évolué de 25% en moyenne par an. La Régionale a connu une croissance de ses ressources via l'obtention de nouvelles dettes financières.

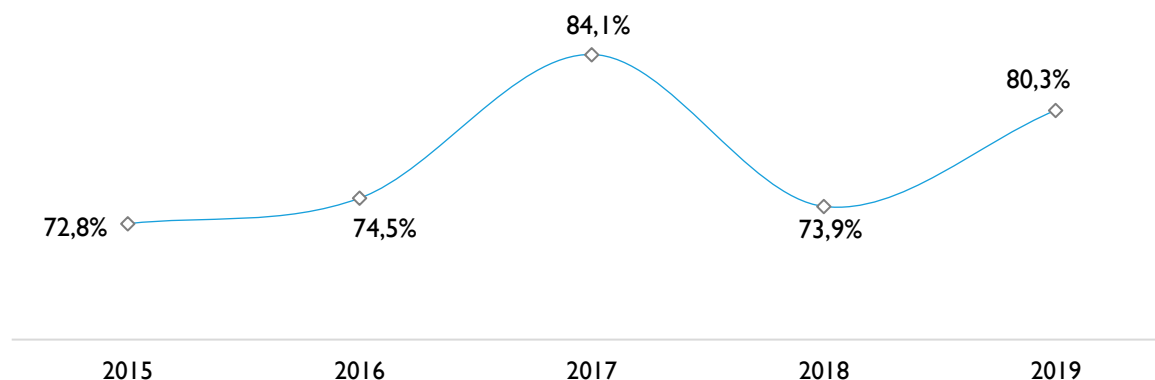
Variation globale de la trésorerie : Elle a pu enregistrer un TCAM de 23% entre 2015 et 2019 en raison de la hausse des ressources de financement. Celles-ci ont continuellement évolué à un TCAM de 25% sur la même période d'observation.

## VI.4. Analyse des déterminants de la valeur générée par La Régionale

### VI.4.1 Évolution de la marge d'intermédiation

Afin d'apprécier, pour partie, l'efficacité de La Régionale sur le plan opérationnel, il convient d'examiner l'évolution de la marge d'intermédiation qui reflète la capacité de l'institution à se rémunérer sur la base spécifique de l'écart entre le taux créditeur (sur les dépôts) et le taux débiteur (sur les crédits).

Graphique 17 : Évolution de la marge nette d'intermédiation sur revenus bruts issus de l'activité de crédit (en %)



Source : La Régionale

Entre 2015 et 2019, cette marge a évolué de 73% à 80% résultant principalement d'un écart de près de 22% en moyenne entre les taux débiteurs et les taux créditeurs. Cet écart quasi constant reflète la capacité de La Régionale à préserver une marge opérationnelle très élevée sans pour autant perdre des parts de marché. Il convient de noter que ni le portefeuille de prêts ni les dépôts de La Régionale ne sont sensibles à l'évolution de la courbe des taux. Cette situation a historiquement donné une flexibilité importante à La Régionale dans sa politique de tarification. Le risque résiduel, pouvant résulter de l'écart entre la maturité des dépôts et celle des prêts, est plus que largement couvert par la maturité des fonds propres.

Il conviendrait de signaler toutefois qu'il ne serait pas raisonnable de s'attendre à ce niveau de performance à l'avenir. Il devrait être considérablement réduit du fait de la baisse des taux débiteurs suivant la transformation de l'institution en une banque.

D'autres leviers de valeurs seront à prendre en compte parmi lesquels : (i) l'augmentation significative du volume et de la taille moyenne des crédits ; (ii) la digitalisation ; et (iii) les opérations sur le marché monétaire et placements financiers.

#### VI.4.2 Modèle de DuPont

Le modèle de DuPont permet d'évaluer globalement la performance financière d'une entreprise mesurée par le ratio de rentabilité financière (ROE - *Return on Equity*) à l'aide de trois variables :

- La rentabilité ou la rentabilité des ventes (marge nette) ;
- L'efficacité dans la gestion des actifs (le taux de rotation) ; et
- Le levier financier.

$$ROE = \text{Résultat Net} / \text{Chiffre d'affaires} \times \text{Chiffre d'affaires} / \text{Actifs} \times \text{Actifs} / \text{Fonds propres}$$

Dans une banque, le modèle se présente ainsi qu'il suit :

$$ROE = \text{Résultat Net} / \text{Produit Net Bancaire} \times \text{Produit Net Bancaire} / \text{Actifs} \times \text{Actifs} / \text{Fonds propres}$$

Dans le cas de La Régionale, les informations suivantes permettent de décomposer le ROE :

Tableau 56 : Éléments décomposant la rentabilité des fonds propres de La Régionale

En FCFA M sauf indication contraire	2015	2016	2017	2018	2019
Valeur moyenne des fonds propres [1]	2 385,9	3 035,6	3 942,2	5 260,6	6 876
Valeur moyenne des actifs [2]	15 304,8	17 071	18 780,9	21 328,6	23 986
Produit Net Bancaire [3]	2 604,4	2 710,4	3 571,9	3 928,5	4 120
Résultat net [4]	554,8	593,1	1 021,9	1 553	1 561
Variables du ROE					
Marge nette [5] (4/3)	21,30%	21,88%	28,61%	39,53%	37,9%
Taux de rotation des actifs [6] (3/2)	0,17	0,16	0,19	0,18	0,17
Lever financier [7] (2/1)	6,41	5,62	4,76	4,05	3,49
<b>ROE (5 * 6 * 7)</b>	<b>23,25%</b>	<b>19,54%</b>	<b>25,92%</b>	<b>29,52%</b>	<b>22,70%</b>

Source : La Régionale

Appliqué à La Régionale, ce modèle de décomposition de la rentabilité des fonds propres suggère que cette institution génère une performance financière déterminée, par ordre d'importance, par :

- Le levier financier ou encore sa capacité à financer ses actifs (prêts) par le biais des dépôts ;
- La marge nette qui permet d'apprécier l'écart entre le chiffre d'affaires et le résultat net ; et
- Le taux de rotation des actifs ou sa capacité à convertir ses prêts en un produit net bancaire qui est déterminé par la marge d'intermédiation et des frais et commissions sur diverses opérations avec la clientèle.

La prépondérance du levier financier sur le ROE s'explique en partie par la nature de l'activité de La Régionale (EMF de catégorie 2) qui dispose de la possibilité d'effectuer des prêts et par sa capacité à établir une corrélation forte et positive entre la variation à la hausse des dépôts et son portefeuille clientèle (0.950).

Cette performance continue laisse présager que la rentabilité des fonds propres de La Régionale pourrait à l'avenir, comme c'est le cas historiquement, être raisonnablement tributaire de sa capacité à augmenter ses dépôts.

Il convient de préciser que malgré la prépondérance du levier financier, son influence sur le ROE se fait de moins en moins importante à l'opposé de celle de la marge nette dont la variation est appréciable sur la période d'observation. En effet, on constate une augmentation significative de cette marge sur les cinq dernières années (de 21% en 2015 à 38% en 2019). Une analyse plus poussée de cette marge permet de conclure que la capacité de La Régionale à optimiser sa charge fiscale est déterminante pour expliquer le niveau du résultat net.

### VI.4.3 Analyse des corrélations

Le coefficient de corrélation linéaire « r » donne une mesure de l'intensité et du sens de la relation linéaire entre deux variables. Il permet de déterminer l'absence ou la présence d'une relation linéaire significative entre lesdites variables.

Dans le cadre de la présente analyse une matrice de corrélations a été adoptée afin de capturer les caractéristiques de la relation entre des variables clés et disposer d'un ordre d'idées des leviers de création de valeur de La Régionale. La méthode de Bravais-Pearson a été privilégiée compte tenu des caractéristiques compatibles de la distribution des variables observées entre 2015 et 2019. Elle permettra donc d'évaluer les relations entre les variables qui sont : les dépôts ; les crédits ; ROE ; les fonds propres ; et PAR annuel moyen.

Tableau 57 : Matrice de corrélations - méthode de Bravais-Pearson - de certaines variables clés de La Régionale sur la période 2015 - 2019

	Dépôts	Crédits	ROE	Fonds propres	PAR annuel moyen
Dépôts	1				
Crédits	0,950	1			
ROE	0,527	0,537	1		
Fonds propres	0,960	0,886	0,335	1	
PAR annuel moyen	-0,81	-0,67	0,01	-0,92	1

Source : La Régionale, FINANCIA Capital

#### VI.4.3.1 Dépôts vs. fonds propres et crédits

L'observation de l'évolution des dépôts couplée à celle des fonds propres et des crédits indique qu'il existe une relation positive et forte (0,960) entre les 2 premières variables. En d'autres termes, l'évolution des fonds propres dans le même sens que les dépôts traduit ainsi leur capacité à attirer les ressources. Il convient de noter que la corrélation entre les dépôts et crédits (0,950) met en évidence la capacité de La Régionale à transformer ses ressources.

Cette relation a des implications importantes du fait de la transformation à venir en établissement de crédit. Étant donné qu'il serait raisonnable de s'attendre à une augmentation significative des dépôts suivant le passage en banque commerciale, une augmentation dans une proportion quasi similaire des crédits serait envisageable.

Dans l'hypothèse où cette relation statistique est maintenue, La Régionale dispose, de ce point de vue, d'un levier significatif de création de valeur.

#### VI.4.3.2 Crédits vs. ROE

Un coefficient de corrélation de 0,537 entre les crédits et la performance financière (ROE) met en évidence la capacité de La Régionale à améliorer la rentabilité de ses fonds propres en octroyant davantage de crédits. En d'autres termes, les futurs investisseurs devraient, dans le cas où La Régionale dispose de la capacité à maintenir le caractère linéaire entre ces deux variables, bénéficier d'une amélioration de la rémunération des fonds propres.

#### VI.4.3.3 PAR vs. ROE

Portfolio At Risk ou PAR est un indicateur qui permet d'exprimer le pourcentage du solde des prêts en souffrance.

Le coefficient de corrélation 0,01 entre le PAR annuel moyen et le ROE sur la période de référence suggère que l'amélioration de la performance financière s'est accompagnée dans une certaine mesure par une variation du niveau de créances à risque négligeable. Si cette relation est maintenue, elle devrait conforter les futurs investisseurs sur la capacité de La Régionale à maîtriser les risques opérationnels liés à son activité d'octroi de crédits à la clientèle.

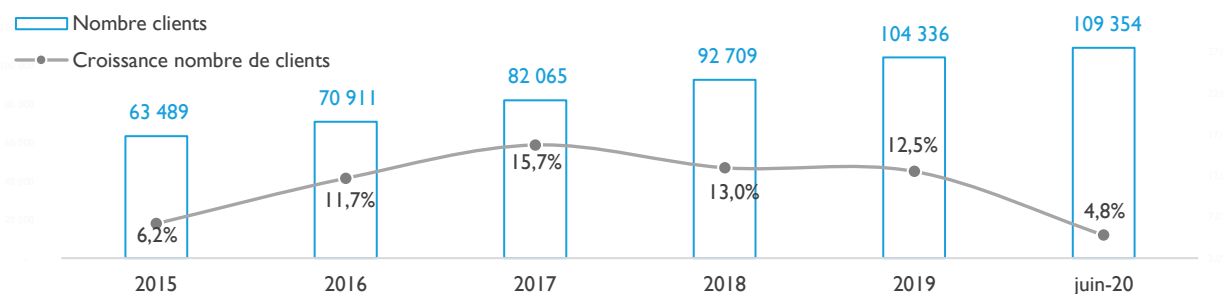
### VI.4.4 Statistiques descriptives de performances du réseau d'agences

Tableau 58 : Statistiques descriptives de performances du réseau d'agences

Indicateurs	Performance
Nombre d'agences en activité (au 30 juillet 2020)	41
Taille moyenne par agence du total des dépôts (déc. 2019)	FCFA 362 M
Taille moyenne par agence du total des crédits (estimé à Juin 2020)	FCFA 381 M
Ancienneté moyenne - années d'activité*	27 ans
Proportion des agences ayant plus de 20 ans d'activité*	58%

Source : La Régionale / FINANCIA Capital  
 \*Sur un échantillon de 41 agences

Graphique 18 : Évolution du nombre de clients de La Régionale



Source : La Régionale / FINANCIA Capital

L'observation de ces statistiques démontre que :

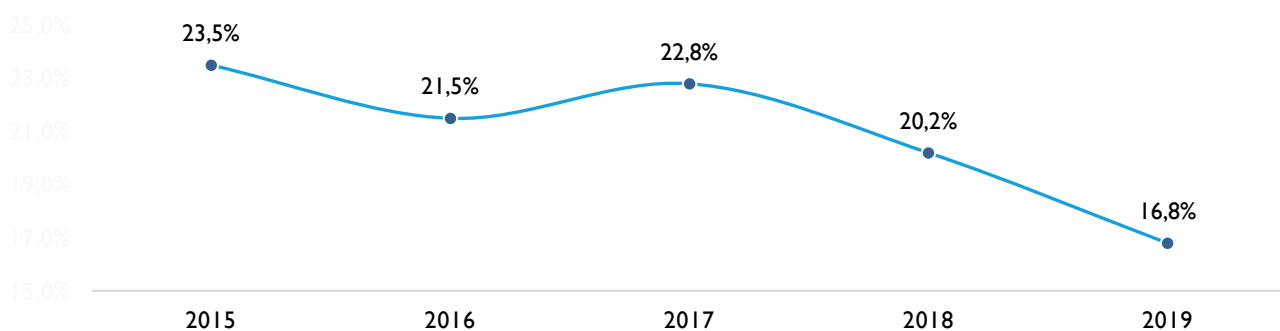
- L'institution financière dispose d'un réseau d'agences croissant et relativement bien implanté compte tenu de son ancienneté moyenne (près de 58% des agences ont plus de 20 ans d'activité). Cette situation permet de tabler sur la viabilité du modèle d'affaires de La Régionale basée sur une bonne compréhension des facteurs clés de succès du secteur ;
- Une moyenne par agence du total des dépôts ou des crédits de plus de FCFA 300 millions donne une indication appréciable sur la taille de l'activité de l'organisation.

La Régionale a réussi à étoffer son portefeuille de clients de manière continue sur la période 2015 à 2019 dans un contexte de réduction globale de la clientèle, durant lequel les EMF de la zone CEMAC ont enregistré une perte globale de plus de 40 000 clients.

## VI.4.5 Maîtrise des risques opérationnels et réglementaires

### VI.4.4.1 Maîtrise des risques opérationnels

Graphique 19 : Évolution de la proportion du portefeuille de prêts en souffrance (Average Portfolio At Risk) à plus de 90 jours (en %)



Source : La Régionale

La baisse continue de la proportion du portefeuille à risque de 23,5% en 2015 à 16,8% en 2019 reflète une amélioration remarquable de la politique de recouvrement de La Régionale.

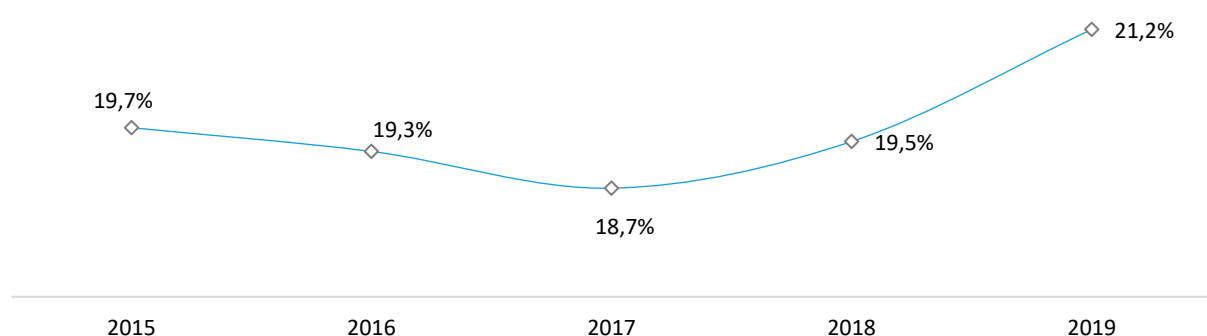
De manière plus précise, l'observation de la répartition du PAR à fin 2019, en fonction de la maturité, révèle que l'essentiel de cette proportion de prêts en souffrance (+63%) est concentré sur une période supérieure à 3 mois.

En effet on observe :

- < 30 jours : 1,9% ;
- Entre 30 et 60 jours : 4,57% ;
- Entre 60 jours et 180 jours : 4,4% ;
- Entre 180 jours et 360 jours : 4,5% ; et
- > 360 jours : 6,1%.

Il convient de préciser, dans la perspective de la transformation de La Régionale en une banque, qu'un processus de dépréciation d'actifs, sous la supervision de la COBAC, est en cours et devrait résulter à une réduction importante du pourcentage du PAR.

Graphique 20 : Évolution des Non Performing Loans Ratios



Source : FINANCIA Capital

Dans un contexte marqué, par une augmentation significative des dépôts et des prêts de l'institution, son risque opérationnel n'a quant à lui augmenté que de manière marginale sur la période 2017 à 2019.

En d'autres termes, La Régionale a démontré sa capacité à augmenter la taille de son bilan tout en maîtrisant son risque opérationnel. Cette performance est salutaire compte tenu de la perspective d'une augmentation exponentielle de son activité en lien avec la transformation en banque commerciale.

#### VI.4.4.2 Maîtrise des risques réglementaires - respect des ratios prudentiels

La Régionale a historiquement démontré sa capacité à respecter scrupuleusement les ratios prudentiels requis par le Régulateur.

Cette performance est d'autant plus remarquable que, contrairement à plusieurs EMF et bien que ne faisant partie d'aucun réseau, La Régionale n'a à ce jour jamais fait l'objet d'un rapport incriminant, blâme ou faute sur décision de la COBAC.

# VII. PERSPECTIVES DE LA RÉGIONALE

## Avertissement

Les prévisions ci-après sont fondées sur des hypothèses dont la réalisation présente par nature un caractère incertain. Les résultats et les besoins de financement réels peuvent différer de manière significative des informations présentées. Ces prévisions ne sont fournies qu'à titre indicatif, et ne peuvent être considérées comme un engagement ferme ou implicite de la part de l'Émetteur.

## VII.1. Contexte

Compte tenu de la crise sanitaire actuelle, consécutive à la propagation de la COVID-19, la BEAC, dans son rapport de politique monétaire de mars 2020, a élaboré des directives à l'endroit des établissements de crédit en leur recommandant à court terme de :

- Approvisionner suffisamment leurs clients en signes monétaires (en s'assurant de la disponibilité et du bon fonctionnement de leur réseau, y compris les DAB/GAB) ;
- Garantir la fourniture de l'ensemble des services et renforcer les opérations des banques à distance ; et
- Revoir à la baisse les conditions des banques.

Dans le même contexte, la COBAC a édicté des mesures visant à garantir l'intégrité du système bancaire et à préserver les dépôts des épargnants. Ces mesures sont circonscrites dans la durée de la crise liée à la pandémie du COVID-19 et ne sauraient excéder le 31 décembre 2021. Il s'agit entre autres de :

- La suspension de l'exigence de transmission des documents notariés relatifs aux décisions des organes sociaux et d'autres documents nécessaires à l'examen des dossiers de demandes d'avis conforme et d'information préalable ;
- La prorogation des délais de transmission des documents réglementaires annuels ;
- L'instauration, en sus des reportings usuels, d'une nouvelle exigence de transmission d'un reporting hebdomadaire de la situation de trésorerie et d'un reporting mensuel des crédits impactés par la situation économique liée à la COVID-19 ;
- La transmission des courriers au secrétariat général de la COBAC par voie électronique ; et
- Le report du délai de notification aux établissements de crédit de la recommandation relative à la distribution des dividendes pour les résultats de l'exercice 2019. Ce report entraîne la suspension, pendant le délai, de la distribution de dividendes au titre des résultats de cet exercice 2019, en raison de l'absence de ladite recommandation.

## **VII.2. Vision, missions et objectifs stratégiques de La Régionale**

### **VII.2.1 La vision**

La Régionale envisage d'engager un processus de transformation institutionnelle d'un EMF en un établissement de crédit. La volonté de cette transformation a été validée par le Conseil d'Administration sur la base des critères qu'elle a fixés conjointement avec la Direction Générale. Elle initie le processus de transformation avec la mise en place d'une équipe projet interne.

La Régionale poursuivra ses activités en les arrimant aux évolutions des exigences réglementaires du secteur bancaire. Cette ambition est une étape de la vision du promoteur, celle de bâtir une institution financière solide et millénaire. Il s'agira naturellement de poursuivre les activités classiques d'épargne et de crédit ainsi que la fourniture de divers services financiers au profit des populations, notamment les plus modestes. La Régionale entend avoir un impact plus grand auprès de sa cible, et une rigueur qui s'arrime aux exigences du secteur bancaire.

La Régionale entend donc se mouvoir dans sa vision prenant ancrage dans ses valeurs fondamentales que sont l'Éthique, le Professionnalisme et l'Innovation « E.P.I ».

### **VII.2.2 Les missions**

Les missions que La Régionale s'est assignées dans le cadre de son plan stratégique sont :

- La promotion du développement des PME au Cameroun ;
- Le renforcement du soutien accordé aux personnes développant des activités d'auto-emploi au Cameroun à travers des financements à court et moyen termes et l'offre aux particuliers salariés ; et
- La fourniture aux entrepreneurs en fonction de leur besoin, de différents services d'information, de formation et l'octroi aux particuliers, de prêts à l'investissement, à la consommation ainsi que des produits d'assurances.

### **VII.2.3 Les objectifs stratégiques**

Les principaux résultats attendus du projet de transformation institutionnelle sont :

- L'accroissement de la capacité de mobilisation des ressources financières nécessaires au financement de la croissance et partant du développement de ses activités ;
- La consolidation des relations vis-à-vis des partenaires actuels et potentiels - clients, personnel, banques locales, investisseurs nationaux et internationaux ;
- L'amélioration de son positionnement stratégique, à travers le développement d'une culture d'entreprise performante et le rehaussement de la qualité de ses opérations et services ; et
- L'amélioration de son taux de pénétration à travers l'extension de ses activités.



### **VII.3. Orientations stratégiques de La Régionale**

La Régionale a poursuivi sa stratégie de développement visant à consolider sa rentabilité et sa position commerciale et financière dans le paysage financier camerounais et gabonais. Le groupe a ainsi œuvré à la mobilisation de l'épargne à travers la poursuite de sa stratégie de conquête sur le marché des particuliers prioritairement et accessoirement celui des professionnels. Il a également favorisé la distribution du crédit à la consommation.

Sur la période 2015-2019, La Régionale s'est affirmée comme un acteur financier de premier plan dans le secteur de la finance inclusive au Cameroun.

La Régionale a affirmé son expansion commerciale et financière, traduisant ainsi la vitalité de son business-model et l'orientation de son développement vers le cadre régional, particulièrement appuyée par la croissance prononcée de l'activité bancaire en Afrique Centrale. Elle maintient sa contribution au progrès social, tout en capitalisant sur les relations avec ses partenaires institutionnels.

La Régionale a pu pérenniser sa performance financière en maintenant une culture de rentabilité et l'orientation de l'effort commercial vers les activités génératrices de revenus. Parallèlement, la maîtrise des risques est l'une des préoccupations majeures dans la stratégie de développement de La Régionale.

La stratégie de développement à l'international de La Régionale, s'est inscrite dans une triple dynamique, sur les plans de : (i) l'accompagnement de la clientèle des particuliers dans l'espace CEMAC ; (ii) la croissance externe à travers de nouvelles filiales et agences ; et (iii) le développement de partenariats dans de nouveaux pays qui serviront de relais de croissance. Ces implantations à réaliser visent notamment à accompagner les liens économiques, ainsi que les échanges commerciaux entre le Cameroun et les pays voisins.

#### **VII.3.1 Plan stratégique de La Régionale**

Au regard de l'implémentation de son plan stratégique triennal 2017–2020, le principal objectif de La Régionale aura été de préparer sa transition en une banque universelle avec des orientations clairement définies :

- La dynamisation du portefeuille aujourd'hui évalué est de plus de cent mille (100 000) clients avec un taux d'activité moyen de 95% sur les comptes courants ;
- La maîtrise du risque de crédit avec un portefeuille à risque de 30 à 60 jours inférieur à 3% ;
- La maîtrise des risques opérationnels autres que ceux du crédit : leur impact sur le bilan se situe à un maximum de trois pour mille (3‰) du total bilan ;
- Au terme de la période, les fonds propres de l'institution devraient passer de FCFA 8,3 Mds en 2020 à plus de FCFA 30 Mds à l'horizon 2025.

### VII.3.1.1 Le renforcement des fonds propres

Les actionnaires de La Régionale ont fait des choix radicaux et consenti à des sacrifices importants pour l'atteinte de cet objectif. Cela est passé par : (i) la non-distribution de dividendes depuis cinq ans ; (ii) le renforcement des efforts commerciaux pour accroître le Produit Net Bancaire ; et (iii) l'optimisation des charges d'exploitation pour accroître le résultat net de l'institution.

Cette démarche a permis de constituer des réserves importantes durant les quatre dernières années et permettre à l'institution de porter ses fonds propres nets à plus de FCFA 8 milliards à fin 2020.

La présente Opération permettra à La Régionale de mobiliser bien au-delà des ressources nécessaires aux fonds propres minimum requis pour exercer en tant que banque.

### VII.3.1.2 La maîtrise du risque de contrepartie et risque opérationnel

Au 31 décembre 2019, le PAR 30 et 60 jours passait de 7 à 3% en un an, en droite ligne avec l'objectif visé. Cette performance est le dividende des efforts et actions de réorganisation actuellement en cours.

Pour ce qui est des risques opérationnels, les insuffisances relevées au niveau du dispositif du contrôle ne permettent pas encore d'atteindre cet objectif. Il ressort du rapport du contrôle que ce risque se situe à 2,97 pour 1000 (2,97‰) au 30 juin 2018. Il faut tout de même relever que cette mesure ne prend que les détournements avérés et non les autres expositions aux risques. Par ailleurs, l'application des mesures de réorganisation proposées et la migration du système d'information sur AMPLITUDE UP permettront courant 2020 d'être en dessous de 03 pour 1 000 (3‰) comme escompté.

### VII.3.1.3 Le renforcement des efforts commerciaux

Au niveau de l'activité commerciale, La Régionale a franchi un taux de réalisation de 88% pour le portefeuille clients particuliers et 84% pour le portefeuille clients entreprises avec un taux d'activité moyen de 90% sur un objectif de 95% à fin 2019. Sur la base des actions prises par le management et des propositions d'accompagnement du dispositif commercial, nous pensons que La Régionale pourra atteindre cet objectif en 2021 voire le dépasser à l'horizon 2023 qui est par ailleurs l'année de lissage et d'ajustement de l'ensemble du dispositif.

Sur la question du Reporting, le dispositif actuel permet de satisfaire aux exigences du Conseil d'Administration et celles réglementaires. Toutefois, 2021 devrait voir une amélioration substantielle de la qualité du *reporting* ainsi que de sa pertinence.

L'analyse des écarts entre l'organisation de La Régionale pré-Opération et celle post-Opération a permis de mettre en évidence d'autres insuffisances qu'il faudra adresser pour assainir le cadre stratégique, opérationnel et organisationnel en 2020 et 2021 et rentrer définitivement de plain-pied dans le processus de transformation institutionnelle.

## **VII.4 Les principales hypothèses ayant conduit à la construction du business plan**

### **VII.4.1 Les leviers envisagés de création de valeur**

La Régionale devrait capitaliser sur trois (03) principaux leviers qui lui permettront de générer durablement de la valeur pour les actionnaires :

- L'accès à un portefeuille de crédit bien plus important que celui auquel elle est actuellement exposée : La Régionale a historiquement démontré sa capacité à exploiter les dépôts comme levier financier pour proposer des offres de crédits lui permettant de générer un résultat net en constante hausse en termes absolus et relatifs. Le plan de transformation en banque commerciale permettra à la Compagnie d'accroître son exposition à la clientèle PME et grandes entreprises ;
- La digitalisation de ses produits est un pilier central de développement : La Régionale entend convaincre une part significative de son portefeuille de clients d'adhérer massivement à l'utilisation de technologies bancaires de dernière génération. La monétique et une large palette de produits tels que le règlement à distance de factures usuelles, et la banque en ligne, permettront à la banque de générer des marges substantielles ;
- La maîtrise des risques généraux et spécifiques : La Régionale a historiquement pu maîtriser ses risques opérationnels dans un contexte d'augmentation continue de son bilan. Cette performance devrait être répliquée à moyen et long terme par le renforcement de ses instances et système de gouvernance et une gestion rigoureuse des facteurs de risques.

### **VII.4.2 Les phases de développement**

La Régionale, compte tenu de son positionnement stratégique sous-tendu par une analyse de ses avantages concurrentiels et des perspectives de croissance que présente le secteur bancaire, prévoit trois phases dans le cadre de son développement eu égard à la période durant laquelle les projections ont été déterminées :

- 2020 - 2021 : Période de consolidation des acquis dans un contexte marqué par la propagation de la COVID-19. Durant cette année, La Régionale s'est employée à instaurer des mesures strictes de sécurité dans le but de préserver l'intégrité physique de son personnel et de ses clients. Durant la seconde moitié de l'année, la compagnie envisage de procéder à une émission d'actions nouvelles de La Régionale et leur admission à la cote sur le marché réglementé de la Bourse des valeurs mobilières de l'Afrique centrale, visant une augmentation de capital de plus de FCFA huit milliards (FCFA 8 Mds) correspondant à près de 20% des actions souscrites post-Opération ;
- 2022 - 2023 : Phase de transition au cours de laquelle La Régionale entend assurer sa mutation en banque commerciale. Cette phase sera mise à profit afin d'intégrer dans son dispositif les exigences sur le plan réglementaire notamment en termes de capital social minimum (FCFA 10 Mds), la refonte du modèle gouvernance et la réduction du taux effectif global ;

- 2024 - 2025 : Phase de forte croissance qui sera marquée par une augmentation significative de la taille de son bilan et de ses performances. Les prévisions de cette phase sont soutenues par un rééquilibrage des composantes de son portefeuille par une exposition significative au marché du crédit bancaire des grandes entreprises et des PME. Par ailleurs, il est entrevu la génération des revenus significatifs résultant des services numériques innovants dont les marges opérationnelles sont appréciables. Tous ces développements sont envisagés dans un cadre d'une gestion rigoureuse du risque de crédit et de liquidité et un respect strict des ratios prudentiels.

#### VII.4.2.1 Présentation des hypothèses clés du compte de résultat prévisionnel

Tableau 59 : Taux de croissance du portefeuille brut

2020e	2021p	2022p	2023p	2024p
16,5%	39,8%	34,0%	96,0%	38,0%

Source : La Régionale / FINANCIA Capital

Tableau 60 : Évolution du portefeuille brut (FCFA millions)

2020e	2021p	2022p	2023p	2024p
16 480	23 040	30 874	60 512	83 507

Source : La Régionale / FINANCIA Capital

Tableau 61 : Taux d'intérêt appliqué aux crédits

Taux effectif global appliqué aux crédits	2020e	2021p	2022p	2023p	2024p
Crédit aux micro-entreprises	20,0%	18,0%	18,0%	10,0%	10,0%
Crédit aux PME	20,0%	24,0%	24,0%	10,0%	10,0%
Crédit hypothécaire	22,0%	21,0%	21,0%	12,0%	12,0%
Crédit scolaire	24,0%	21,0%	21,0%	12,0%	12,0%
Credit à la consommation	24,0%	21,0%	21,0%	12,0%	12,0%
Découverts	24,0%	21,0%	21,0%	12,0%	12,0%
Crédit aux grandes entreprises	0,0%	0,0%	30,0%	8,0%	8,0%
Crédit à court terme (Tripartite)	15,0%	13,0%	11,0%	9,0%	9,0%

Source : La Régionale / FINANCIA Capital

Tableau 62 : Taux de rémunération appliqué sur les dépôts

2020e	2021p	2022p	2023p	2024p
6,0%	6,0%	5,0%	3,5%	3,5%

Source : La Régionale

Tableau 63 : Facturation des commissions

Rubriques	Détails
Comptes entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre : 4 000 ;</li> <li>▪ Taux de pénétration : 10% ;</li> <li>▪ Coût des transactions par mois : FCFA 1000.</li> </ul>
Comptes courants individuels	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre : 85 000 ;</li> <li>▪ Taux de pénétration : 18% ;</li> <li>▪ Coût des transactions par mois : FCFA 500.</li> </ul>
Comptes d'épargne	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre : 85 000 ;</li> <li>▪ Taux de pénétration : 18% ;</li> <li>▪ Coût des transactions par mois : FCFA 500.</li> </ul>
Règlement des factures d'électricité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de comptes : 50 000 ;</li> <li>▪ Taux de pénétration : 14% ;</li> <li>▪ Coût des transactions par mois : FCFA 1000.</li> </ul>
Règlement des factures d'eau	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de comptes : 50 000 ;</li> <li>▪ Taux de pénétration : 14% ;</li> <li>▪ Coût des transactions par mois : FCFA 1000.</li> </ul>
Règlement des factures de souscription aux services de télévision	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de comptes : 15 000 ;</li> <li>▪ Taux de pénétration : 14% ;</li> <li>▪ Coût des transactions par mois : FCFA 1000.</li> </ul>

Source : La Régionale

## VII.4.3 Projections financières du business plan

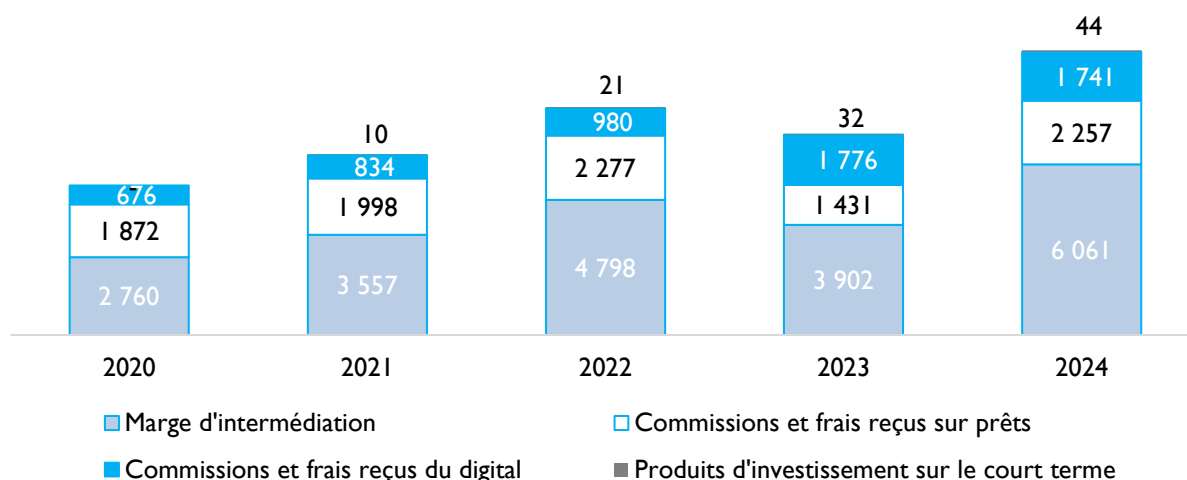
### VII.4.3.1 Le compte de résultat prévisionnel pour la période 2020-2024

Tableau 64 : Compte de résultat prévisionnel pour la période 2020-2024 (en FCFA M)

	2020e	2021p	2022p	2023p	2024p
Intérêts sur opérations avec la clientèle	3 094	3 970	5 357	4 834	7 535
Intérêts et commissions servis sur opérations avec la clientèle	334	412	559	932	1 474
<b>Marge brute d'intermédiation</b>	<b>2 760</b>	<b>3 557</b>	<b>4 798</b>	<b>3 902</b>	<b>6 061</b>
Frais et commissions sur opérations avec la clientèle	1 872	1 998	2 277	1 431	2 257
Frais et commissions [services numériques]	676	834	980	1 776	1 741
Revenus issus du marché monétaire	-	10	21	32	44
<b>Produit Net Bancaire - PNB</b>	<b>5 308</b>	<b>6 400</b>	<b>8 076</b>	<b>7 141</b>	<b>10 103</b>
Autres frais et commissions	325	448	616	628	641
Reprises de provisions	200	258	312	472	724
Autres charges opérationnelles	3 153	3 563	4 120	4 615	5 181
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>2 680</b>	<b>3 542</b>	<b>4 883</b>	<b>3 626</b>	<b>6 287</b>
Profits exceptionnels	188	244	281	323	372
Pertes exceptionnelles	-	-	-	-	-
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>2 868</b>	<b>3 787</b>	<b>5 164</b>	<b>3 949</b>	<b>6 659</b>
Impôts sur les sociétés	956	1 262	1 721	1 316	2 219
<b>Résultat net</b>	<b>1 912</b>	<b>2 525</b>	<b>3 443</b>	<b>2 633</b>	<b>4 439</b>

Source : FINANCIA Capital

Graphique 21 : Évolution du produit net bancaire (2020 – 2024) (en FCFA M)

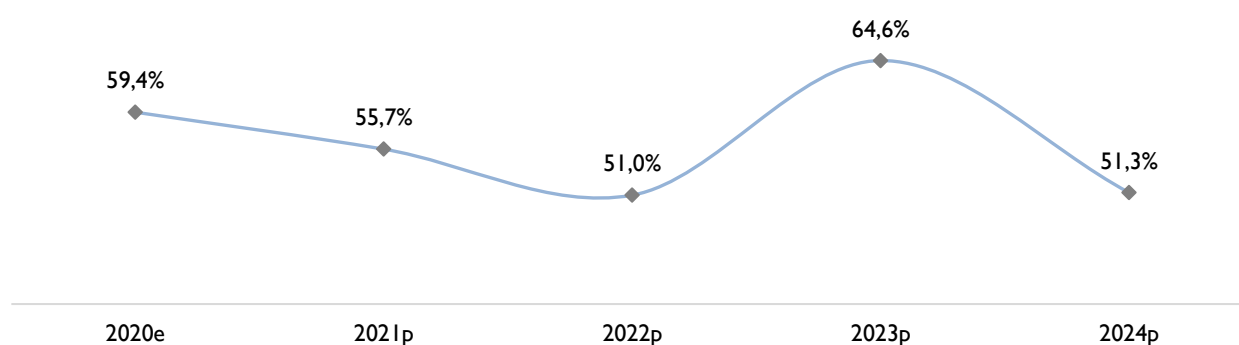


Source : FINANCIA Capital

Produit net bancaire : Il devrait progresser à un taux de croissance annuel moyen de 17,5% entre 2020 et 2024 en passant de FCFA 5,3 Mds en 2020 à FCFA 10,1 Mds en 2024. Cette performance sera soutenue par la forte contribution de la marge d'intermédiation (56% en moyenne) directement suivie par les commissions et frais perçus sur les prêts octroyés (27% en moyenne), puis par le digital (16% en moyenne). Le PNB est déterminé par :

- La marge d'intermédiation : Son évolution est soutenue par la capacité des intérêts perçus à couvrir les charges d'intérêts versés. Ainsi, une décomposition des intérêts perçus montre qu'ils sont principalement constitués de : 48% en moyenne de prêts hypothécaires, 9,4% en moyenne de prêts à octroyer aux PME, de 9,3% en moyenne de prêts à la consommation et 6,3% des prêts aux entreprises locales ;
- Les commissions et frais perçus sur prêts : Une décomposition de ceux-ci montre que les revenus proviendront majoritairement des prêts aux PME (41% en moyenne) et des prêts à la consommation (23% en moyenne). Par la suite, ils proviendront pour la plupart, des micro-crédits (9% en moyenne) et prêts pour l'éducation (8% en moyenne) ;
- Les commissions et frais perçus sur le digital : Une décomposition des revenus de ce segment montre que seuls trois (03) facteurs ont fortement constitué les revenus du digital. Il s'agit notamment de : (i) frais du digital sur les comptes individuels (35% en moyenne), (ii) frais à prélever pour le paiement digital des factures d'eau, d'électricité, et d'abonnement aux chaînes de télévision par les clients (34% en moyenne), et (iii) d'autres produits essentiellement constitués des frais de transferts d'argent (22% en moyenne).

Graphique 22 : Évolution du coefficient des charges d'exploitation (2020-2024) (%)



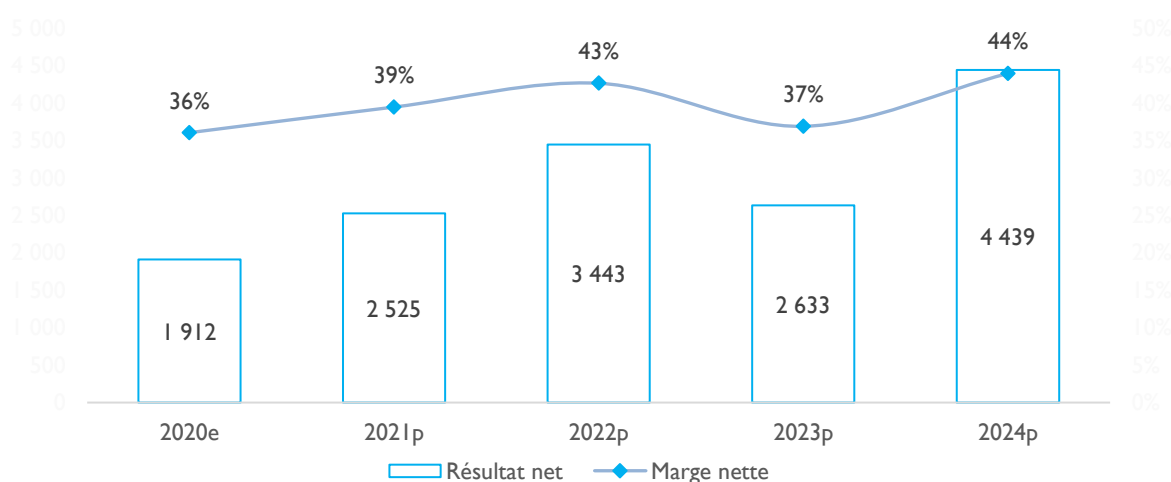
Source : FINANCIA Capital

L'évolution du coefficient des charges d'exploitation est ici inversement proportionnel à l'évolution du PNB de La Régionale. Le PNB devrait connaître une baisse de 12% entre 2022 et 2023, en raison du passage en institution bancaire qui supposera une baisse de tarifs.

Nous constatons donc deux phases dans les perspectives d'évolution du coefficient des charges d'exploitation :

- **Tendance baissière** : Entre 2020 et 2022, la tendance baissière observée s'explique par une hausse successive du PNB suite à une injection de liquidité au sein de l'entreprise, et qui lui permettra de booster son portefeuille de crédit ;
- **Tendance haussière** : Entre 2022 et 2023, la tendance haussière observée s'explique par le passage de l'entreprise au statut de banque, qui se traduira dans un premier temps par une baisse systématique de sa tarification (vs. microfinance). Toutefois, la reprise du PNB dès 2024, explique la baisse du coefficient d'exploitation à partir de 2024. Aussi, la marge opérationnelle de l'entreprise devrait se situer à plus de 50% en moyenne en raison de la capacité du PNB à couvrir les charges fixes sur la période d'analyse.

Graphique 23 : Évolution du résultat net (en FCFA M) et sa marge nette (2020-2024) (%)



Source : FINANCIA Capital

Le résultat net devrait passer de FCFA 1,9 Mds en 2020 à FCFA 4,4 Mds en 2024 en enregistrant ainsi une croissance annuelle moyenne de 28%. Sa marge nette passera de 36% en 2020 à 44% en 2024.



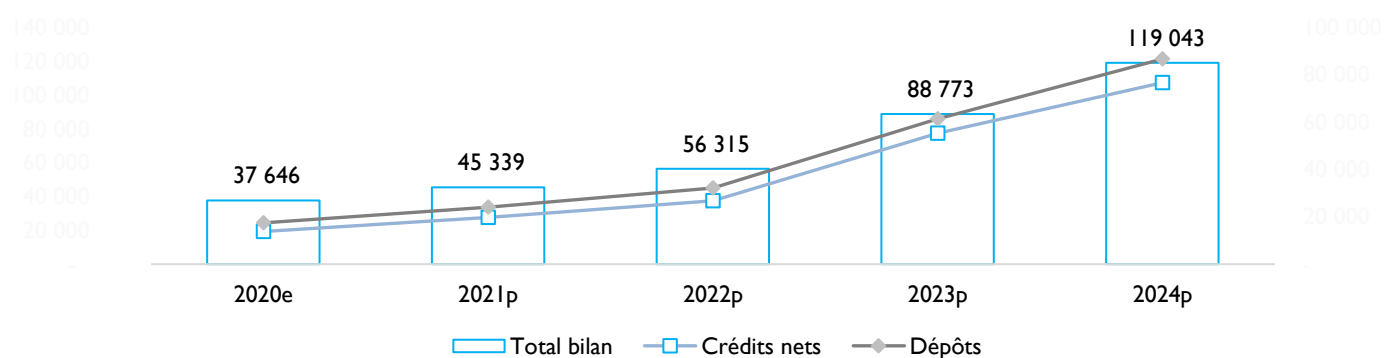
### VII.4.3.2 Le bilan prévisionnel pour la période 2020-2024

Tableau 65 : Le bilan prévisionnel pour la période 2020-2024 (en FCFA M)

	2020e	2021p	2022p	2023p	2024p
<b>ACTIF</b>					
<b>Immobilisations</b>	<b>3 506</b>	<b>4 157</b>	<b>4 865</b>	<b>5 542</b>	<b>5 370</b>
<b>Actif circulant</b>					
Trésorerie	18 638	17 968	20 204	21 706	29 147
Investissements à court terme	250	500	750	1 000	1 250
Portefeuille des crédits nets	13 700	19 672	26 790	55 324	76 611
Autres créances d'exploitation	169	211	282	554	764
Prêts aux affiliés et comptes de régularisation	964	2 308	2 723	3 275	4 006
Autres éléments de l'actif circulant	418	523	700	1 373	1 894
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>37 646</b>	<b>45 339</b>	<b>56 315</b>	<b>88 773</b>	<b>119 043</b>
<b>PASSIF</b>					
<b>Passif circulant</b>					
Dépôts des clients	17 388	23 995	32 153	61 413	86 592
Dettes d'exploitation	1 241	1 712	2 295	4 383	6 180
Autres éléments du passif circulant	118	163	218	417	587
<b>Fonds propres</b>					
Capital social	10 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Primes	6 614	3 614	3 614	3 614	3 614
Report à nouveau	0	287	665	1 182	1 577
Réserves obligatoires	3	577	1 334	2 367	3 157
Provisions pour risques généraux	151	246	372	544	676
Autres composantes des fonds propres	2 132	2 744	3 663	2 853	4 659
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>37 646</b>	<b>45 339</b>	<b>56 315</b>	<b>88 773</b>	<b>119 043</b>

Source : FINANCIA Capital

Graphique 24 : Évolution du bilan, des crédits et des dépôts 2020 - 2024 (en FCFA M)



Source : FINANCIA Capital

- Total bilan : Il va enregistrer une croissance annuelle moyenne (YoY) de 34% en passant de FCFA 38 Mds en 2020 à FCFA 119 Mds en 2024. En effet, en 2023, année de pleine exploitation en tant que banque, le total bilan va pratiquement doubler en se situant à FCFA 89 Mds contre FCFA 38 Mds en 2020, puis tripler en 2024, en se situant à FCFA 119 Mds. Cette performance sera soutenue par une évolution rapide des volumes de crédits et dépôts ;
- Actif circulant : Il représente en moyenne 92% du total actif et est essentiellement constitué du portefeuille net de crédit (55% en moyenne) et du cash (38% en moyenne). Le portefeuille net devrait passer de FCFA 14 Mds en 2020 à FCFA 77 Mds en 2024. Soit une croissance annuelle moyenne (YoY) de 56%. Par ailleurs, entre 2020 et 2022, l'actif circulant devrait représenter en moyenne 91% du total actif, puis 95% entre 2023 et 2024 ;
- Passif circulant : Il représente en moyenne 64% du total passif et est essentiellement constitué des dépôts (93% en moyenne) qui devraient passer de FCFA 17 Mds en 2020 à FCFA 86 Mds en 2024, soit une croissance annuelle moyenne de 51%. Par ailleurs, entre 2020 et 2022, le passif circulant devrait représenter en moyenne 56% du total passif, puis 77% entre 2023 et 2024.

Tableau 66 : Évolution des indicateurs prévisionnels de performance (%)

	2020e	2021p	2022p	2023p	2024p
Rentabilité des fonds propres (ROE)	14,4%	13,2%	16,7%	11,9%	18,4%
Rentabilité des actifs (ROA)	6,1%	6,1%	6,8%	3,6%	4,3%
Dividendes / Fonds propres moyens (yield)	0,0%	10,2%	6,1%	7,8%	5,5%
Marge opérationnelle nette (%)	50,5%	55,4%	60,5%	50,8%	62,2%
Marge nette (%)	36,0%	39,4%	42,6%	36,9%	43,9%

Source : FINANCIA Capital

L'évolution des indicateurs de performance est prometteuse et chacun d'entre eux se situent en moyenne à :

- 15% pour la rentabilité des fonds propres en passant de 14% en 2020 à 18% en 2024 ;
- 5% pour la rentabilité des actifs en passant de 6% en 2020 à 4% en 2024 ;
- 6% pour le rendement des fonds propres passant de 0% en 2020 à 5% en 2024 ;
- 56% pour la marge opérationnelle en passant de 51% en 2020 à 62% en 2024 ;
- 40% pour la marge nette en passant de 36% en 2020 à 44% en 2024.

### VII.4.3.3 Le respect des ratios prudentiels

La Régionale est une institution qui a historiquement accordé un soin particulier au respect scrupuleux des ratios prudentiels sous la supervision du Régulateur.

Compte tenu de la culture d'entreprise résolument orientée vers une gestion optimale des risques opérationnels et financiers, les prévisions tablent sur un respect strict des normes prudentielles.

### VII.4.3.4 Présentation des résultats de l'analyse de scénario sur le ROE\*

Tableau 67 : ROE prévisionnel pour la période (2020-2024) (%)

	2020e	2021p	2022p	2023p	2024p
BaseCase	14,4%	13,2%	16,7%	11,9%	18,4%
WorstCase	13,7%	12,6%	15,3%	9,8%	15,3%
BestCase	15,3%	14,1%	17,6%	13,1%	19,5%

Source : FINANCIA Capital

\* : Nous avons effectué, par rapport au ROE du Base Case, des simulations sur la base d'une variation de +/- 5% de : (i) la tarification des prêts et des frais et commissions ; (ii) le taux de croissance des comptes sur lesquels seront proposés les services numériques ; et (iii) le taux de croissance du portefeuille brut

Suivant chacun des cas ci-dessus, le ROE devrait respectivement se situer en moyenne à :

- Base case : 15% ;
- Worst case : 13% ; et
- Best case : 16%.

## VIII. Facteurs de risque

### VIII.1. Risque de contrepartie

Le risque de contrepartie ou de crédit est le risque de perte inhérent au défaut d'un emprunteur par rapport au remboursement de ses dettes (prêts, créances commerciales, etc.). Ce risque se décompose en risque de défaut qui intervient en cas de manquement ou de retard de la part de l'emprunteur sur le paiement du principal et/ou des intérêts de sa dette, en risque sur le taux de recouvrement en cas de défaut, ainsi qu'en risque de dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.

La politique générale de gestion du risque de crédit, adoptée par La Régionale et approuvée par ses organes d'administration et de gestion, a pour objet de définir un cadre global pour les activités générant les risques de crédit. Ses principes sont appliqués pour assurer à La Régionale un développement serein de ses activités. La politique de crédit s'articule autour des principes suivants :

- La normalisation de la gestion des risques de crédit ;
- La sécurité et rentabilité des opérations ;
- La diversification des risques ;
- La normalisation de la gestion des risques de crédit au niveau de l'ensemble la clientèle, ayant prioritairement été une clientèle de particuliers dont une part importante de fonctionnaires ;
- La sélection stricte des dossiers lors de l'octroi de crédit ;
- La collégialité des décisions se traduisant par l'instauration des comités à tous les niveaux de la filière ;
- La détection précoce des risques de défaillance des contreparties ;
- La réactivité dans le recouvrement.

### VIII.2. Risque de liquidité

Ce risque peut découler de la structure du bilan en raison des décalages entre les échéances réelles des éléments de l'actif et du passif, des besoins de financement des activités futures, du comportement des clients ou d'une éventuelle perturbation dans les marchés, ou de la conjoncture économique.

La gestion du risque de liquidité vise à garantir à La Régionale l'accès aux fonds nécessaires afin d'honorer ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles. La gestion de ce risque se traduit par le maintien d'un niveau suffisant de titres liquides et un approvisionnement en fonds stables et diversifiés.

Le portefeuille titres est constitué majoritairement des obligations de l'Etat du Cameroun et dans une moindre mesure celles de l'Etat du Gabon.

Dans le cadre de son plan de transformation, la gestion de la liquidité s'appuiera principalement sur :

- Le suivi des ratios de liquidité du bilan selon les exigences internes et celles issues de la réglementation ;
- L'élaboration d'un échéancier de liquidité sur la base de divers scénarii dynamiques, ainsi que l'élaboration d'un échéancier de liquidité statique donnant des indications sur la situation de la liquidité de la banque à moyen et long terme ;
- Le suivi du portefeuille d'investissement et la projection des flux de trésorerie ;
- Le maintien d'un éventail varié de sources de financement et le suivi de la concentration des dépôts par nature de produits et de contreparties avec un suivi régulier de la concentration des 20 plus grands déposants ;
- Le mise en œuvre d'un plan de rapprochement avec les investisseurs institutionnels et les grandes entreprises.

### **VIII.3. Risque informatique**

Face aux risques dans le cyberspace, le comité stratégique de transformation a fait approuver la création d'une Direction des Systèmes d'Information (DSI). Ainsi, afin de répondre aux exigences de sécurité des systèmes d'information (SI), la banque va accueillir au sein de cette direction un dispositif composé de moyens organisationnels, humains et techniques qui consistera en :

- La nomination d'un responsable de sécurité SI, dont le rôle sera de proposer une stratégie de cybersécurité à la direction générale en fonction des risques qui pèsent sur le SI de la banque et de contrôler l'application de celle-ci ;
- L'élaboration d'une politique générale de sécurité qui reflète l'approche de la banque pour garantir la sécurité des SI. Cette politique va se décliner en un nombre de politiques thématiques constituant les lignes directrices à appliquer sur le plan opérationnel, constituant ainsi le référentiel documentaire de la sécurité ;
- La mise en place d'un dispositif de gouvernance constitué d'un comité de pilotage périodique qui examine les indicateurs portant sur l'intégrité des process de la banque, suit les projets structurants d'automatisation de ses opérations et arbitre sur les priorités de la banque en termes de sécurité. Dans le cadre du projet de digitalisation de La Régionale, il est initié une série de projets dont une étude de stratégie cybersécurité sur un horizon de cinq ans, et la recherche d'une certification du Datacenter et le cloisonnement du système d'information pour renforcer et maîtriser le cyber-risque.

#### **VIII.4. Risque de taux**

Le risque global de taux représente la perte provoquée par l'évolution défavorable des taux d'intérêt sur l'ensemble du bilan de la banque eu égard à sa capacité de transformer l'épargne et les ressources en des emplois productifs. L'analyse du risque global de taux est complexe, en raison de la nécessité de formuler des hypothèses relatives au comportement des déposants concernant l'échéance de dépôts remboursables contractuellement sur demande et sur les actifs et les passifs non sensibles directement au taux d'intérêt.

La Régionale, dans le cadre de sa mutation sur institutionnelle entend se doter d'un département de *Asset and Liability Management* afin de mitiger ce risque.

#### **VIII.5. Risque pays**

Pour accompagner le développement maîtrisé de La Régionale dans la sous-région CEMAC, la gestion des risques bénéficie d'un renforcement global des outils et des processus. En effet, le groupe devra continuer à concentrer ses travaux sur les chantiers du projet de convergence qui vise l'harmonisation et le déploiement des normes intégrées en matière de gestion et de maîtrise des risques. A cet effet, les différents chantiers sont érigés en un programme global avec une gouvernance adéquate pour s'assurer de leur bonne exécution.

Le risque pays est le risque que les conditions économiques, financières, politiques, juridiques ou sociales d'un pays affectent les intérêts financiers de La Régionale devenue banque. Il ne constitue pas une nature de risques différente des risques "élémentaires" (crédit, marché, opérationnel) mais une agrégation des risques résultant de la vulnérabilité à un environnement politique, social, macroéconomique, et financier spécifique.

Dans le cas du Cameroun, les agences de notation Moody's et Standard & Poor's à fin juillet 2020, évaluent comme « très spéculatif », le risque couru sur la dette publique. Pour ces derniers, le recours du Cameroun en mai 2020, à l'initiative de suspension de la dette publique envers les pays du G20, augmente le risque de défaut sur la dette du secteur privé. De façon globale, ces agences estiment que les risques relatifs aux engagements et à la liquidité du Cameroun peuvent évoluer avec le temps et être à tout moment affectés par des aléas économiques et financiers. Toutefois, le profil de crédit du Cameroun est soutenu par de solides perspectives de croissance à moyen terme, une stabilité macroéconomique renforcée par son intégration communautaire et l'accord en 2017 de la Facilité Élargie de Crédit (FEC) du FMI. Ces éléments contribuent à atténuer les risques.

De par sa stratégie d'expansion géographique, La Régionale va connaître une exposition en Afrique Centrale qui présente des risques en termes de qualité des actifs.

Le dispositif d'évaluation et de surveillance de risque pays mis en place repose sur les principes suivants :

- Une organisation dédiée capable d'opérer les choix importants et d'effectuer les arbitrages nécessaires ;
- Une architecture de décision et de délégation de pouvoirs (filiale, holding) aussi bien en termes d'octroi de crédit que d'investissement ; et

- Des comités de portefeuille dédiés au suivi et à la surveillance des contreparties et secteurs sensibles de chaque filiale, avec un monitoring centralisé.

Pour parfaire le dispositif de gestion du risque pays, La Régionale entend mettre en œuvre, dans le cadre du projet de transformation, un projet structurant visant la définition des limites d'exposition par pays et par grand type d'emprunteur. Ces limites vont être définies en fonction du niveau du risque pays (issu des critères de convergence COBAC par pays), de l'appétence au risque du groupe et de la rentabilité.

### **VIII.6. Risque fiscal**

Le risque fiscal tient au fait que l'administration fiscale pourrait procéder à des redressements coûteux sur la base d'un litige.

Dans le cas de La Régionale, il y'a eu un acquittement scrupuleux de toutes ses obligations fiscales. Une collaboration qui a obtenu de favorables appréciations du centre des impôts auquel elle est affiliée.

### **VIII.7. Risque sectoriel - augmentation des créances douteuses**

En cas de matérialisation d'un risque de défaut généralisé, les banques commerciales au Cameroun pourraient être contraintes à procéder à une recapitalisation compte tenu de la réduction de leur volant de sécurité (niveau de capital souhaitable sur les engagements) en cas de requalification de leurs engagements en créances douteuses.

Le secteur bancaire en zone CEMAC en général et au Cameroun en particulier est significativement exposé à la dégradation progressive du portefeuille des prêts. Ce facteur doit être mis en relation de manière spécifique avec la concentration grandissante du risque de défaut des entreprises liées au secteur public. Nous notons une part prépondérante des créances douteuses représentées par les engagements sur les sociétés publiques, en particulier la Société Nationale de Raffinerie (SONARA).

D'une part, nous observons que les retards de paiement des factures du gouvernement camerounais ont été associés à une augmentation des prêts en souffrance des banques. La proportion de ces prêts est passée de 13% à 15 % au premier trimestre 2018. Cette situation est la résultante d'une augmentation des arriérés des entreprises d'État qui ont presque doublé depuis 2013 pour atteindre 3,4 % du PIB en 2018 (1,8 % du PIB en 2013). D'autre part, le secteur reste fragile en raison du niveau élevé des créances douteuses, qui sont passées de 12,9 % du total des prêts fin 2018 à 16,3 % fin août 2019, et qui devraient encore augmenter compte tenu de l'exposition des banques à la SONARA.

Les problèmes de sécurité et la suspension de la production de la SONARA depuis juin 2019 requièrent une attention particulière compte tenu de l'exposition du secteur bancaire à la dette financière de cette société (environ FCFA 293 milliards, dont FCFA 228 milliards d'arriérés en 2019). Étant donné qu'elle ne peut plus répondre à ses engagements,

cette société représente à elle seule la concentration la plus importante des risques de liquidité et de crédit des banques commerciales au Cameroun.

Enfin de mitiger ces facteurs, le gouvernement camerounais envisage de mettre en œuvre un plan national de réduction des créances douteuses. Ce plan comprend une restructuration de banques en difficultés et des créances importantes sur une maturité plus importante. En ce qui concerne la SONARA, le gouvernement a entamé des discussions relatives à la mise en place d'une facilité d'urgence de Euro 300 millions par Afreximbank et a entrepris de faciliter un accord sur le reprofilage de la dette bancaire et de la dette fournisseur de cette société, avec un remboursement prévu sur un horizon de cinq ans. Cet accord vise à préserver les banques contre le risque de recapitalisation forcée.



## IX. Faits Exceptionnels

A la date d'établissement de la présente Note d'Information, La Régionale ne connaît pas de faits exceptionnels.

## X. Litiges et affaires contentieuses

Il n'existe aucun fait exceptionnel ou litige susceptible d'affecter de façon significative les résultats, la situation financière ou l'activité de La Régionale.

## XI. Déclaration d'avantages particuliers

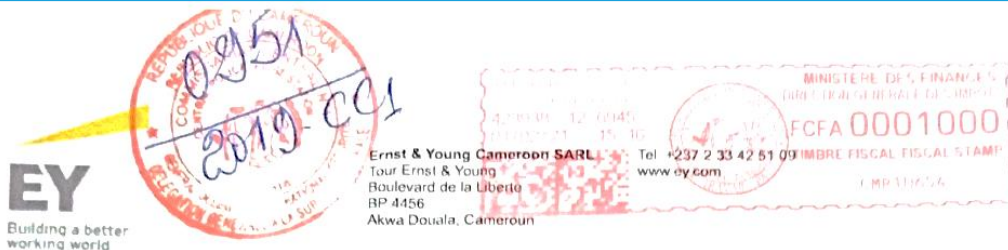
Conformément à l'article 39 des statuts de La Régionale, et sur avis favorable du Commissaire aux Comptes matérialisé par son rapport relatif aux avantages particuliers, il est expressément reconnu à Monsieur OMBANG EKATH Charles Rollin, le statut de promoteur de la Société LA REGIONALE D'EPARGNE ET DE CREDIT S.A.

A ce titre il bénéficie des avantages particuliers suivants :

- Il propose aux organes dirigeants les Administrateurs à voter ou à coopter ;
- En tant que promoteur, il a droit à l'information, approuve toutes les décisions pouvant impacter la mission, la vision, les valeurs de la Société REGIONALE D'EPARGNE ET DE CREDIT S.A
- En cas de perte de la majorité, il a un droit de vote double alors que la rémunération des actions quant à elle restera nominale ;
- En tout état de cause, le promoteur ne peut avoir un droit de vote inférieur à cinquante et un pour cent (51%) dans le cadre de la géographie du capital post-Opération ;
- L'Administrateur Directeur Général bénéficie de programme de stock-options qui est relevé dans les rapports spéciaux du Commissaire aux Comptes.

# Annexes

# Annexe I : Attestation du Conseil Juridique



## ATTESTATION DE CONFORMITE

Offre publique de vente des actions de La Régionale d'Epargne et de Crédit S.A.

Nous soussignés, Ernst & Young Cameroon SARL, en notre qualité de Conseil Juridique, attestons par la présente que l'offre publique de vente des actions de La Régionale d'Epargne et de Crédit S.A. (« l'Opération »), objet de la présente Note d'Information, est conforme aux dispositions statutaires de La Régionale d'Epargne et de Crédit S.A. et aux dispositions de l'Acte Uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du Groupement d'intérêt Economique (AUSCGIE) tel que révisé le 31 Janvier 2014.

Joseph PAGOP NOUPOUE

Country Managing Partner

01<sup>er</sup> Février 2021

  
**ERNST & YOUNG**  
CAMEROON SARL  
Tax and Legal Advisory Services  
RCCM:RC/DLA/2011/A/2009  
NIU : M091100038580S  
B.P. 4456 - DOUALA

Vu pour la Commission exécutive de la signataire Joseph Pagop Noupoue  
Apposé le 01 FEB 2021  
A DOUALA le 01 FEB 2021  
**Le Commissaire de Police**



  
**TABÉ Elisabeth TAMBE**  
Commissaire de Police

## Annexe 2 : Attestation de l'Arrangeur Chef de file



### ATTESTATION DE L'ARRANGEUR CHEF DE FILE

La présente Note d'Information a été préparée par les soins et sous la responsabilité de FINANCIA Capital. Nous attestons avoir effectué les diligences nécessaires pour nous assurer de la sincérité des informations qu'elle contient.

Ces diligences reposent sur l'analyse des informations et des statistiques fournies par le management de La Régionale.

M. Serge Yanic NANA  
Président Directeur Général  
FINANCIA Capital  
125, Rue de la Perousse, Bonanjo, BP : 4593  
Téléphone : +237 6 96 42 42 42  
e-mail : [contact@financiacapital.net](mailto:contact@financiacapital.net)

Douala, le 25 novembre 2020.

**Serge Yanic NANA**  
Président Directeur Général



## Annexe 3 : Visa du document d'information



COMMISSION DE SURVEILLANCE  
DU MARCHÉ FINANCIER  
DE L'AFRIQUE CENTRALE

LE PRÉSIDENT

Libreville, le 08 décembre 2020

**Serge Yanic NANA**  
Président - Directeur Général  
FINANCIA CAPITAL S.A.  
125 rue de La Perousse  
B. P. 4593 Bonanjo  
Douala - République du Cameroun

N° *417* /COS/DE/PR/20

**Objet:** Notification Visa du Document d'Information de l'opération d'augmentation du capital de la société LA REGIONALE D'EPARGNE ET DE CREDIT S. A.

**Monsieur le Président - Directeur Général,**

J'ai l'honneur de vous informer que le Collège de la COSUMAF réuni en sa session ordinaire du 02 décembre 2020 a décidé d'apposer son Visa sur le Document d'information de l'opération d'augmentation du capital de la société LA REGIONALE D'EPARGNE ET DE CREDIT S. A.

Le document d'information de l'opération d'augmentation du capital de la société LA REGIONALE D'EPARGNE ET DE CREDIT S. A. est revêtu du VISA NUMERO : COSUMAF-APE-04/20.

Vous êtes tenus de transmettre les résultats de cette opération à la COSUMAF dans un délai de huit (8) jours à compte de la fin de la période de souscription.

En vous souhaitant bonne réception, je vous prie de recevoir, **Monsieur le Président - Directeur Général**, l'expression de ma considération distinguée.

  
L'Ambassadeur Nagoum YAMASSOUM



BP. 1724 Libreville Gabon  
Tél: +241 01 74 75 91/89 - Fax: +241 01 74 75 88  
www.cosumaf.org

# Annexe 4 : Attestation de l'émetteur

<b>Nos Agences</b> Yaoundé Centre Mvog-Mbi Etoudi Biyem-Assi Essos Yaoundé Mokolo Mfoundi Mvog-Ada Soa Mbandjock Ndikinimeki Douala - Akwa Douala - Ndokoti Douala - Dakar Bonabéri Mbopi Edéa Nkoteng Njombé Nkongsamba Limbé Bamenda Bafoussam Ebolowa Ambam Kribi Bertoua Maroua Yagoua Figuil Kousséri Mora Garoua Ngaoundéré Abong-Mbang Dang Meiganga Memvele Djoum Bafia Mokolo 2 Mvog - Ada	 <p><b>LA REGIONALE</b> <i>Mieux que ce que vous imaginez</i></p>	<p>La Régionale d'Epargne et de Crédit S.A. avec Conseil d'Administration Au Capital de 680.000.000 F CFA entièrement libéré. Agrément COBAC/MINEFIN°07/419 RCCC/IO/2008/M/145 - NIU : M119300001453D</p>
	<p align="center"><b>ATTESTATION DU RESPONSABLE DE LA NOTE D'INFORMATION</b></p> <p>A ma connaissance, les données contenues dans la présente Note d'Information sont conformes à la réalité. Elles comprennent toutes les informations nécessaires aux investisseurs pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats, les risques et les perspectives de La Régionale d'Epargne et de Crédit S.A ainsi que sur les droits attachés aux titres offerts. En outre ces données ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.</p> <p align="right">Fait à Yaoundé le 18 Novembre 2020</p> <p align="center">Le Président du Conseil d'Administration de LA REGIONALE SA</p> <p align="center">  M. KUL Isaac</p>	
	<p>Siège Social : Place du Parc Repiquet BP : 30145 Yaoundé - Cameroun E-mail : <a href="mailto:info@laregionale-sa.cm">info@laregionale-sa.cm</a></p>	<p>Tél : (237) 222 22 02 39 / 222 22 66 55 Fax : (237) 222 22 66 40 Site Web : <a href="http://www.laregionale-sa.cm">www.laregionale-sa.cm</a></p>





# Annexe 5 : Attestation du Commissaire aux Comptes



**CABINET ESSIMI NGONO**  
**ESSIMI FINANCIAL AUDITING CHAMBER'S**

## **EXPERTISE FINANCIERE, BANCAIRE ET AUDIT COMPTABLE – COMMISSARIAT AUX COMPTES**

Commerce Extérieur, Agios Bancaires, Crédit, Assistance Comptable et Financière Etudes Economiques, Stages Académiques et formation.

Siège : Yaoundé, face Mairie de TSINGA B.P : 6 077 Yaoundé – Cameroun Mob. : (237) 677 71 31 08 Bureau : (237) 222 21 85 08

Email : [cabinetefac@yahoo.fr](mailto:cabinetefac@yahoo.fr)

### **ATTESTATION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES**

Nous, Cabinet ESSIMI NGONO Paul (EFAC), en notre qualité de Commissaire aux comptes de la société **LA Régionale d'Epargne et de Crédit SA**, attestons avoir procédé à la vérification des informations comptables et financières contenues dans la présente note d'information, en réalisant les diligences nécessaires conformément aux normes professionnelles et aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Nos diligences ont essentiellement consisté à nous assurer de la concordance desdites informations avec les états financiers de la société **La Régionale d'Epargne et de Crédit SA**, audités par nos soins. Nous avons certifié que ces états financiers arrêtés aux 31 décembre des exercices 2017, 2018 et 2019, repris dans la présente note d'information, sont réguliers, sincères et donnent, dans l'ensemble et dans tous leurs aspects significatifs une image fidèle de sa situation financière ainsi que des résultats de son exploitation des opérations et des flux de trésorerie pour les exercices clos à ces dates, ce, conformément aux normes comptables de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (**COBAC**).

Les données prévisionnelles présentées au chapitre VI couvrant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2020 au 31 décembre 2025, ont été établies sous la responsabilité de la direction générale de la Régionale d'Epargne et de Crédit SA.

Nous rappelons que ces informations présentent par nature un caractère incertain, les réalisations pourraient par conséquent différer des informations prévisionnelles présentées dans le cadre de cette opération. Nos diligences sur ces données prévisionnelles de nature comptables et financières ont consisté à :

- apprécier si les hypothèses retenues et décrites dans la note d'information constituent une base acceptable à l'établissement de ces données et à vérifier la correcte traduction chiffrée de ces hypothèses ;
- vérifier la cohérence des différentes données contenues dans la note d'information.

Sur la base de ces diligences, nous n'avons pas d'autres observations à formuler sur la concordance des informations financières et comptables contenues dans la présente note d'information.



Fait à Yaoundé le 30 novembre 2020

Par le Cabinet EFAC

Agrément CEMAC N° E.C.216, Agrément ONECCA N° E.C.P.127

B.P. 6077 Yaoundé-Cameroun Tél : 622 10 56 27

Le Commissaire aux comptes de La Régionale d'Epargne et de Crédit SA.

Dr ESSIMI NGONO Paul

**E.F.A.C**

Agrément CEMAC N° E.C. 216 ONECCA N° E.C.P. 127 Contribuable P 0662 0015 2142 U N° RCCM RC/YAO/2011/A/351

## “AUGMENTATION DE CAPITAL PAR OFFRE PUBLIQUE DE VENTE D’ACTIONS”

LA REGIONALE D'EPARGNE ET DE CREDIT S.A

Siège social : Rond-Point Nlongkak BP 30145 Yaoundé – Cameroun, Tél : (237) 222 22 02 39

**Prix de l'action : 42 000 FCFA**

Prix nominal : 10 000 FCFA / Prime d'émission : 32 000 FCFA

## BULLETIN DE SOUSCRIPTION

### Personnes physiques :

Je soussigné (e) : Nom .....  
 Prénoms .....  
 Pièce d'identité (CNI, Passeport) n° .....  
 Adresse et Pays de résidence : .....

### Personnes morales :

1 - Sociétés d'assurances       2 - Banques & Etablissements financiers       3 - Organismes de retraite / prévoyance  
 4 - EMF                                   5 - Sociétés de bourse                                   6 - Autres

Dénomination : .....  
 Forme juridique : ..... Capital social : .....  
 Adresse postale : ..... Localité : ..... Téléphone : .....

Ayant pris bonne connaissance des caractéristiques de l'opération « Augmentation de Capital par Offre Publique de Vente D'actions »

Je déclare souscrire, à titre réductible, à (nombre de titres) ..... titre (s) au prix de 42 000 FCFA chacun, soit au total FCFA ..... (en lettres) .....

Ces titres seront domiciliés auprès des Sociétés de Bourse agréées par la COSUMAF

**Moyen de Paiement :**  Chèque n° .....  RIB (Virement) .....  
 Orange Money .....

J'autorise par la présente, la banque nommée ..... à débiter mon compte n° ..... d'un montant de FCFA ..... en règlement de la présente souscription.

### Signature et cachet de l'organisme Placeur :

Date : ...../...../.....

### Signature et cachet du souscripteur\* :

(\*Faire précéder la signature de la mention « Bon pour achat de ..... titres, soit FCFA »)

### Avertissement :

La présente opération a obtenu le VISA de la COSUMAF sous la référence N° COSUMAF-APE-04/20. Le visa de la COSUMAF n'implique ni approbation de l'opportunité de l'opération ni authentification des informations présentées. Il a été attribué après examen de la pertinence et de la cohérence de l'information donnée dans la perspective de l'opération proposée aux investisseurs. Les dividendes distribués par le passé ne constituent pas une garantie de revenus futurs. Ceux-ci sont fonction des résultats et de la politique de distribution des dividendes de l'émetteur. La présente note d'information ne s'adresse pas aux personnes dont les lois du lieu de résidence n'autorisent pas la souscription ou l'acquisition de titres de capital, objet de la présente note d'information. Les personnes en la possession desquelles la présente note viendrait à se trouver, sont invitées à s'informer et à respecter la réglementation dont ils dépendent en matière de participation à ce type d'opération. Chaque établissement membre du syndicat de placement ne proposera les titres de capital, objet de la présente note d'information, qu'en conformité avec les lois et règlements en vigueur dans tout pays où il fera une telle offre. Ni la COSUMAF, ni l'émetteur n'encourt de responsabilité du fait du non-respect de ces lois ou règlements par un ou des membres du syndicat de placement.

### ARRANGEUR



### ORGANISMES EN CHARGE DU PLACEMENT

AFRILAND BOURSE & INVESTISSEMENT - BGFİ BOURSE - CBT BOURSE - CBC BOURSE - FINANCIA CAPITAL - LCB CAPITAL - SOCIETE GENERALE CAPITAL SECURITIES CENTRAL AFRICA



*Siège de la Régionale, Rond-point Nlongkak à Yaoundé*



Connectez-vous sur [www.laregionalebourse.com](http://www.laregionalebourse.com)



La Régionale au (+237) 696 666 400

ARRANGEUR & CHEF DE FILE  
 **FINANCIA**  
CAPITAL

EMETTEUR  
**LA REGIONALE** 

**ORGANISMES PLACEURS**

AFRILAND BOURSE & INVESTISSEMENT - BGFI BOURSE - CBT BOURSE - CBC BOURSE - LCB CAPITAL  
FINANCIA CAPITAL - SOCIETE GENERALE CAPITAL SECURITIES CENTRAL AFRICA

VISA N°COSUMAF-APE604/20