

Rapport Annuel du Groupe Ecobank

2010

Abrégé



Ecobank
La Banque Panafricaine

Sommaire

Repères institutionnels

- 4 Profil institutionnel
- 6 Chiffres clés

Gouvernance et stratégie

- 7 Message du Président du Conseil d'administration
- 9 Rapport du Conseil d'administration
- 11 Rapport du Directeur Général du Groupe
- 14 Responsabilité du Conseil d'administration
- 15 Rapport des Commissaires aux Comptes aux actionnaires

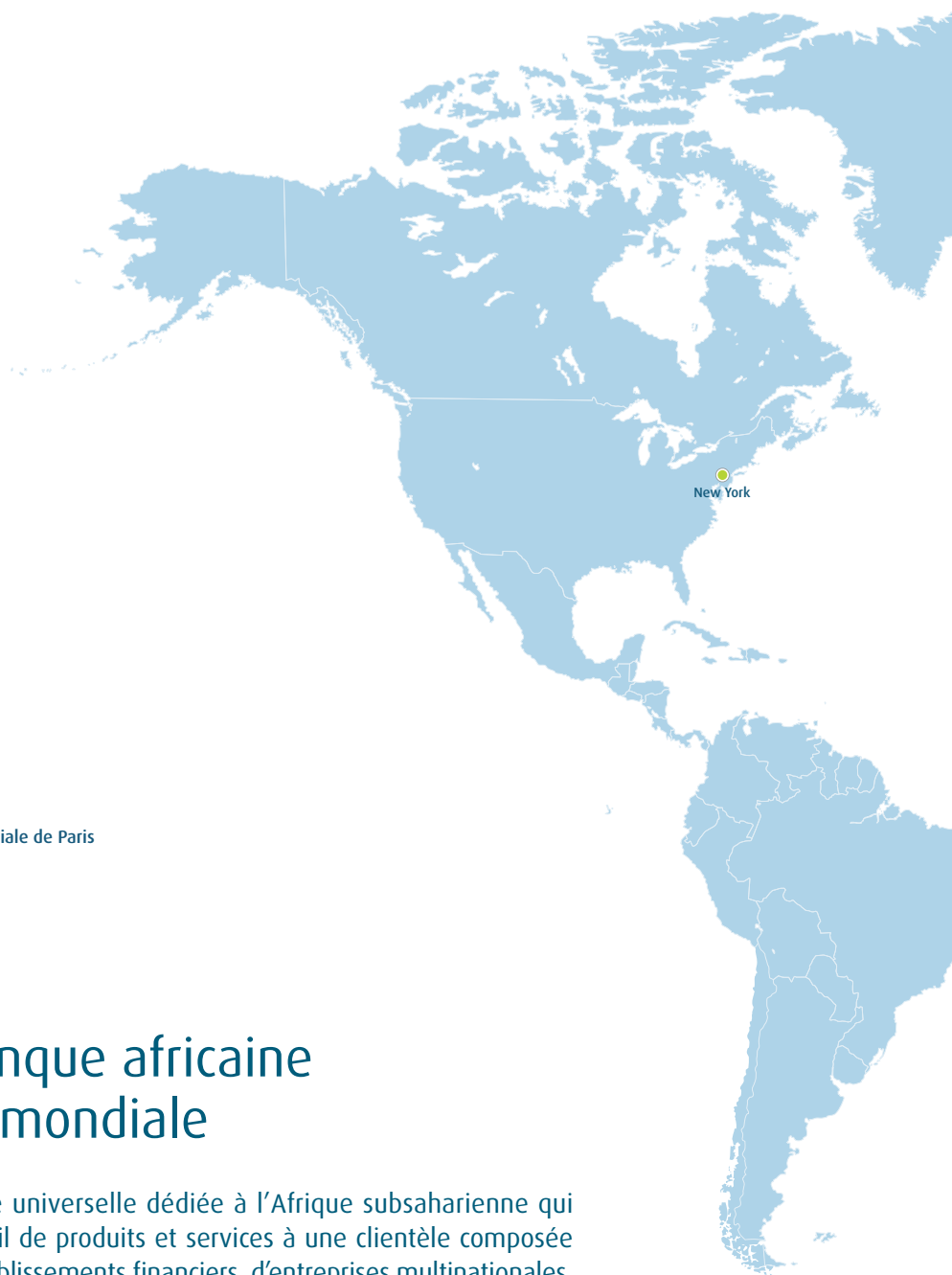
Etats financiers

- 16 Compte de résultat consolidé
- 17 Etat du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres
- 18 Etat consolidé de la situation financière

- 19 Tableau consolidé de variation des capitaux propres
- 20 Tableau consolidé des flux de trésorerie
- 21 Chiffres clés des cinq derniers exercices
- 22 Etats Financiers de la Société mère

Information

- 26 Société mère et filiales (page 26 de la version anglaise)



- Implantation en 2010
- Projet d'implantation
- Bureaux de représentation et filiale de Paris

Bâtir une banque africaine d'envergure mondiale

Ecobank est une banque universelle dédiée à l'Afrique subsaharienne qui propose un large éventail de produits et services à une clientèle composée de gouvernements, d'établissements financiers, d'entreprises multinationales, d'organisations internationales, de petites, moyennes et micro-entreprises et de particuliers.

Notre mission et nos ambitions

L'objectif d'Ecobank est double : bâtir une banque panafricaine d'envergure mondiale et contribuer à l'intégration et au développement économique et financier du continent africain.

Sa mission est d'offrir à ses clients des produits et services bancaires et financiers adaptés et fiables, tant au niveau local que régional.

Un réseau panafricain sans égal

Leader du marché bancaire africain, le groupe Ecobank est opérationnel dans 32 pays d'Afrique, soit plus que toute autre banque dans le monde. Ecobank dispose également de bureaux de représentation à Londres (Royaume-Uni), Luanda (Angola), Dubaï (EAU) et Johannesburg (Afrique du Sud), ainsi qu'une filiale à Paris (France). Par ailleurs, Ecobank a signé des alliances stratégiques avec Bank of China, Accion, Nedbank et Old Mutual of South Africa.

Chiffres clés

Ecobank a réalisé une solide performance qui reflète notre souci constant de maintenir l'accent sur l'intégration et l'optimisation de notre franchise unique, bénéficiant de la réorientation de nos activités vers la clientèle.

Compte de Résultat

Produit Net Bancaire	Résultat Avant Impôt	Résultat net	Résultat net, part du Groupe
900 m\$EU 2009 : 873 m\$EU; +3%	169 m\$EU 2009 : 101 m\$EU; +67%	132 m\$EU 2009 : 65 m\$EU; +104%	113 m\$EU 2009 : 51 m\$EU; +121%

Bilan

Total du bilan	Dépôts de la clientèle	Prêts et créances	Total capitaux propres
10.5 md \$EU 2009 : 9 mds \$EU; +16%	7.9 md \$EU 2009 : 6,5 mds \$EU; +22%	5.3 md \$EU 2009 : 4,8 mds \$EU; +10%	1.3 md \$EU 2009 : 1,2 md \$EU; +5%

Rentabilité

Rendement moy. des capitaux propres	Rendement moy. des actifs	Résultat net par action	Dividende par action
10.4% 2009 : 5,6%; +480pb	1.4% 2009 : 0,7%; +70pb	1.14 cents 2009 : 0,58 cents; +97%	0.4 cents 2009 : 0,3 cents; +33%

Efficience et capitaux propres

Coefficient d'exploitation	Ratio Créances dout./total prêts	Ratio d'adéquation du capital Total Cap. Propres	Cap. Prop. de base
69.9% 2009 : 72,4%; -250pb	15.2% 2009 : 16%; -60pb	20.8% 2009 : 21,4%; -60pb	20.2% 2009 : 21%; -80pb

Réseau de distribution

Marchés	Nombres agences	GABs	Terminaux de paiement (TPE)
33 2009 : 30; +10%	755 2009 : 746; +1%	779 2009 : 665; +17%	888 2009 : 789; +13%

*au 31 décembre 2010

Pour l'exercice à venir, nous prévoyons une poursuite de la croissance économique en Afrique subsaharienne et Ecobank compte tirer profit de cette tendance positive grâce à sa présence incomparable en Afrique.

Message du Président du Conseil d'administration



Les performances du Groupe se sont sensiblement améliorées en 2010, après une année 2009 pénalisée par la conjoncture économique mondiale et les difficultés systémiques de notre principal marché. Le Conseil d'administration et la direction ont travaillé d'arrache-pied pour relever les défis auxquels le Groupe était confronté et pour renouer avec la croissance et la rentabilité à long terme.

Malgré les progrès déjà réalisés, nous estimons qu'il reste une marge d'amélioration dans la poursuite de notre objectif, celui de bâtir une banque panafricaine d'envergure mondiale.

Résultats financiers

Les résultats financiers de l'exercice font état d'un redressement de l'activité par rapport à l'année dernière et de progrès sur l'ensemble de nos métiers et de nos implantations.

Le total du bilan du Groupe a atteint 10,5 milliards \$EU, dépassant pour la première fois le seuil des 10 milliards \$EU à la faveur d'une croissance de 16 % essentiellement soutenue par une hausse de 22 % des dépôts. Ce bon résultat a été atteint en dépit de l'impact négatif des fluctuations de change.

Le produit net bancaire a progressé de 3 % à 900 millions \$EU et les charges ont diminué de 1 %. Nous avons donc atteint notre objectif, celui de voir les produits augmenter plus rapidement que les coûts. Par ailleurs, la hausse des charges d'exploitation a ralenti pendant l'année, sous l'effet de la baisse des effectifs et d'une réduction du nombre d'ouverture d'agences, notre stratégie ayant consisté à mettre l'accent sur l'intégration et l'optimisation du Groupe.

Les résultats du Nigéria, notre principale filiale, se sont nettement améliorés, notamment au niveau des indicateurs de risque. Plusieurs nouvelles filiales ont également sensiblement réduit leurs pertes ou sont devenues rentables. Ces progrès ont toutefois été effacés par des difficultés sur d'autres marchés. Dans l'ensemble, nous estimons que notre stratégie de diversification en termes d'implantations, de clients et d'activités a constitué un facteur clé de l'amélioration des performances du Groupe.

Compte tenu des résultats de l'exercice, nous proposons une augmentation de 33 % du dividende par action à 0,4 cents \$EU (contre 0,3 cents \$EU en 2009).

Stratégie

Après avoir revu notre stratégie en 2009, nous avons donné la priorité cette année à la mise en œuvre de notre nouveau modèle opérationnel. Le Groupe a été réorganisé autour de secteurs d'activité axés sur le client. En outre, nous avons mis l'accent sur des indicateurs de performance clés en matière de gestion des risques, de liquidités, de produits, de maîtrise des coûts et de niveau de fonds propres.

Au cours de l'exercice, nous avons ouvert de nouveaux bureaux en Angola, au Zimbabwe, en Tanzanie et à Dubaï. Nous sommes désormais présents dans 32 pays africains et 35 pays dans le monde.

Gouvernance d'entreprise

En 2010, nous avons accueilli M. Assaad Jabre au sein du Conseil d'administration. M. Jabre est l'ancien Vice-président de l'International Finance Corporation (IFC) et nous nous réjouissons d'avance de sa contribution à l'essor de Ecobank.

M. Offong Ambah a démissionné après avoir passé 15 ans au sein du Groupe. Il a joué un rôle moteur dans notre expansion sur le continent africain. Nous le remercions du temps qu'il nous a consacré et de sa précieuse contribution année après année.

D'une simple banque régionale, le groupe Ecobank est devenu une banque multinationale panafricaine présente sur les principaux marchés financiers. Nous continuons de renforcer nos équipes, nous assurant que le Conseil d'administration soit composé d'individus tout à fait capables de guider le Groupe dans la réalisation de ses objectifs stratégiques.

Message du Président du Conseil d'administration (suite)

Responsabilité sociale de l'entreprise

La Fondation Ecobank continue de soutenir nos projets sur le continent africain. Ceux-ci sont décrits plus en détail dans la section consacrée à la Responsabilité sociale d'entreprise du rapport annuel.

Ecobank s'intéresse également aux problématiques du changement climatique et de l'intégration régionale en Afrique. Nous avons participé à de nombreux événements et initiatives locaux et internationaux visant à susciter l'intérêt pour l'avenir de l'Afrique.

Transparence

Notre rapport annuel est revu régulièrement de façon à informer comme il se doit les actionnaires, les investisseurs, les analystes et le grand public des évolutions de notre Groupe.

Au cours de l'exercice, nous avons encore renforcé la fonction chargée des relations avec les investisseurs afin d'offrir en temps voulu des informations de meilleure qualité à nos actionnaires, aux investisseurs, aux agences de notation et au grand public. Nous avons ainsi organisé des téléconférences annuelles et trimestrielles avec les analystes et les investisseurs, ainsi que des présentations à l'occasion de conférences pour les investisseurs.

Ressources humaines et opérations

Outre le recrutement de nouveaux talents pendant l'exercice, nous avons investi de façon significative dans la formation des collaborateurs, notamment en matière de gestion des risques et de contrôles. Nous avons également continué d'investir dans l'intégration et l'optimisation de la plateforme technologique, compte tenu de la forte dispersion géographique de nos opérations.

Nous avons poursuivi la mise en œuvre d'une politique proactive basée sur la diversité et la mixité au sein du Groupe. Cette démarche a fait de Ecobank l'un des établissements africains précurseurs dans ce domaine.

Construction du siège de la Société

La construction du siège de la Société devrait être terminée d'ici à la fin du mois de juin, date à laquelle l'Assemblée Générale se tiendra dans le nouveau centre de conférences de Ecobank.

Perspectives

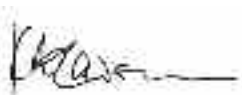
Les résultats du Groupe se sont améliorés, mais la réalisation de notre objectif stratégique est loin d'être achevée.

Même si nous avons ralenti notre programme d'expansion géographique et mettons désormais l'accent sur l'intégration et l'optimisation du réseau bâti jusqu'à présent, Ecobank reste une société de croissance. Nous poursuivrons notre stratégie consistant à gagner des parts de marché, à accroître nos revenus, et à compléter les chaînons manquants de notre réseau.

Nous devons encore gagner des parts de marché dans les pays qui offrent d'importantes poches de revenus, et développer les principaux métiers dans lesquels nous disposons d'un avantage compétitif, notamment le commerce et les paiements interrégionaux. Beaucoup reste également à faire en termes de gestion des risques et de contrôles.

J'aimerais conclure en témoignant une fois de plus notre reconnaissance envers l'équipe de direction et nos collaborateurs pour leur dévouement et leur contribution au développement du Groupe. Nous remercions également nos actionnaires pour leur soutien permanent et la confiance qu'ils nous témoignent. Enfin, nous remercions nos clients d'avoir choisi Ecobank.

Le Conseil estime que les meilleures années du Groupe restent à venir et que nous récolterons les fruits de notre expansion, de notre croissance et de notre modèle opérationnel au cours des prochaines années.



Kolapo Lawson
Président
du Conseil d'administration

Rapport du Conseil d'administration

L'activité principale

Il n'y a pas eu de changements notables dans l'activité principale de la Société en 2010. Ecobank Transnational Incorporated (ETI), la Société mère du Groupe Ecobank, est une holding bancaire. Sa principale activité, par le biais de ses filiales est la prestation de services bancaires et financiers.

Trois (3) nouveaux pays ont été ajoutés au réseau en 2010. Au cours de cette année, l'accent a été mis sur l'intégration et l'optimisation de la plateforme opérationnelle du Groupe grâce à l'amélioration des systèmes et des procédures avec comme objectif l'accroissement de l'efficacité et la maîtrise des coûts.

Au cours de l'année, le Groupe a mis en place un nouveau modèle opérationnel. Le Groupe est dorénavant géré par secteur d'activités, contrairement à l'approche précédente qui consistait en une gestion par secteur géographique. L'examen des activités du Groupe au cours de l'exercice 2010 ainsi que celui de ses perspectives de développement probables sont présentés dans la section analyse financière et revue sectorielle du rapport annuel.

Les résultats

Le résultat net consolidé est de 132 millions \$EU. Le résultat net, part du Groupe, est de 76,5 millions \$EU. Le détail des résultats de l'exercice est présenté dans les états financiers.

Les administrateurs ont arrêté les comptes de la Société mère et du Groupe pour l'exercice clos au 31 décembre 2010, lors de la réunion du Conseil d'administration du 25 mars 2011. Messieurs Kolapo Lawson et Arnold Ekpe ont été autorisés à signer les états financiers au nom du Conseil d'administration.

Les Normes Internationales d'Information Financière (IFRS)

Les comptes de la Société mère (ETI) et du Groupe sont préparés conformément aux Normes Internationales d'Information Financière (International Financial Reporting Standards, IFRS).

Les dividendes

Les administrateurs recommandent le paiement d'un dividende de 0,4 cents \$EU par action soit un montant total de 39,7 millions \$EU sur la base du nombre total des actions existantes au 31 décembre 2010.

Le capital

Au début de l'année 2010, le capital autorisé de la Société était de 1,25 milliard \$EU divisé en 50 milliards d'actions ordinaires de 2,5 cents \$EU chacune. Le capital émis de la Société s'élevait à 867 millions \$EU représentant 9,9 milliards d'actions ordinaires de 2,5 cents \$EU chacune.

Toutes les actions émises de la Société continuent d'être cotées et négociables sur les trois bourses des valeurs mobilières de l'Afrique de l'Ouest, à savoir, la BRVM (Bourse Régionale des Valeurs Mobilières) d'Abidjan ; le Ghana Stock Exchange d'Accra ; et le Nigerian Stock Exchange de Lagos.

Les membres du Conseil d'administration et le Secrétaire Général

Les noms des administrateurs de la Société et celui du secrétaire général sont indiqués dans le rapport annuel.

Au 31 décembre 2010, le Conseil d'administration comptait treize (13) administrateurs dont neuf (9) non exécutifs et quatre (4) exécutifs. Monsieur Assaad Jabre a été coopté en qualité d'administrateur lors du Conseil d'administration du 10 juin 2010. La ratification de cette cooptation sera soumise à l'Assemblée Générale. Monsieur Offiong Ambah a démissionné du Conseil en décembre 2010.

Rapport du Conseil d'administration (suite)

Le Conseil d'administration s'est réuni six (6) fois au cours de l'année. Le Comité de Gouvernance s'est réuni cinq (5) fois, le Comité d'Audit et de la Conformité, quatre (4) fois et le Comité des Risques trois (3) fois au cours de l'année pour délibérer sur les questions relevant de leurs attributions respectives.

La gouvernance, la stratégie et la conformité

La Société fonctionne selon des politiques et des règles de gestion destinées à encourager la bonne gouvernance et la transparence des affaires, à éviter d'éventuels conflits d'intérêts et à promouvoir des pratiques commerciales basées sur une éthique rigoureuse. (se référer au rapport annuel pour plus de détails).

Les filiales

En 2010, les activités ont démarré en Tanzanie. Nous avons également ouvert des bureaux de représentation à Dubaï, Emirats Arabes Unis et à Luanda, Angola. Au début de l'année 2011, nous avons acquis une banque au Zimbabwe et ouvert un bureau de représentation à Londres, Royaume-Uni portant ainsi le nombre total de pays dans lesquels le Groupe opère à 35 à la date du présent rapport.

Notre filiale spécialisée dans la banque d'investissement, Ecobank Development Corporation (EDC), ainsi que ses sociétés de courtage au Ghana, Nigéria, Côte d'Ivoire pour l'Afrique de l'Ouest Francophone et Cameroun pour l'Afrique Centrale continuent à développer leurs activités. eProcess International SA, notre filiale en charge de la technologie et des services partagés du Groupe continue ses activités en tant qu'infrastructure technologique et plateforme pour le Groupe.

Ecobank Transnational Incorporated détient une participation majoritaire dans le capital de toutes ses filiales. Elle leur procure une assistance technique en gestion des opérations, en formation, en développement des affaires et des services de conseil.

Les événements postérieurs à la clôture de l'exercice

Il n'y a eu aucun événement postérieur à la clôture de l'exercice, pouvant affecter de manière significative la situation financière de la Société mère et du Groupe, au 31 décembre 2010 et les résultats de la période, et qui n'a pas été adéquatement provisionné ou déclaré.

Les responsabilités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a pour responsabilité la préparation des états financiers qui donnent une image fidèle de la situation financière de la Société et du résultat des activités de la Société. Le Conseil d'administration doit donc s'assurer que :

- Des procédures de contrôle interne adéquates sont définies en vue de préserver les actifs, prévenir ou détecter les fraudes et autres irrégularités;
- Les livres comptables sont correctement tenus;
- Les procédures comptables idoines sont respectées;
- Des principes comptables appropriés sont appliqués de façon systématique;
- Les états financiers sont élaborés dans la perspective d'une continuité des activités de la Société à moins que les circonstances ne laissent présumer le contraire.

Les Commissaires aux Comptes

Les Commissaires aux Comptes, PricewaterhouseCoopers Lagos (Nigéria) et PricewaterhouseCoopers Abidjan (Côte d'Ivoire), ont exprimé leur volonté de poursuivre leur mission avec la Société. Une résolution sera proposée à l'Assemblée Générale Ordinaire de 2011 en vue d'autoriser le Conseil d'administration à déterminer leur rémunération.

Fait à Lomé, le 25 mars 2011
Pour le Conseil d'administration et p.o.,



Morgan F. Asiedu
Secrétaire Général

Rapport du Directeur Général du Groupe



2010 a vu les résultats du Groupe se redresser, après une année 2009 mitigée. La situation s'est améliorée dans l'ensemble des domaines d'activité, mais il est clair que beaucoup de travail reste encore à faire. Même si notre priorité reste l'intégration et l'optimisation du réseau existant, nous restons à l'affût d'opportunités de croissance cohérentes avec notre stratégie.

Nous avons tiré les leçons des difficultés passées, et nous investissons actuellement énormément de temps et de ressources dans l'amélioration de nos procédures de contrôle et de gestion des risques, dans la croissance des revenus et la maîtrise des coûts, dans l'amélioration de nos systèmes techniques et de nos opérations, et dans la formation et le développement de nos équipes.

Résultats financiers

Le résultat avant impôt a progressé de 67 %, pour s'établir à 169 millions \$EU, tandis que le résultat net a doublé, atteignant 132 millions \$EU. La dépréciation des devises de fonctionnement du Groupe par rapport au dollar américain a pesé sur la performance du Groupe qui, sinon, aurait enregistré un résultat avant impôt égal à 177 millions \$EU et un résultat net égal à 138 millions \$EU.

Le produit net bancaire a augmenté de 3 % en 2010, pour s'établir à 900 millions \$EU, un chiffre caractérisé par la nette progression des produits d'honoraires et de commissions et la croissance plus modérée des activités de prêt. La contribution a été très différente selon les régions et notre principale filiale, le Nigéria, qui se remet des difficultés systémiques rencontrées par le secteur bancaire local, ne contribue toujours pas à la performance du Groupe.

La contribution des différentes régions et pôles d'activités aux résultats du Groupe est présentée dans le chapitre du rapport annuel intitulé : Analyse financière et revue sectorielle.

Le coefficient d'exploitation s'est quelque peu amélioré, passant sous le seuil des 70 % pour la première fois, après avoir culminé à 72,4 % en 2009 après notre expansion géographique. Nous avons également pu observer le retour à un écart positif entre la croissance des revenus et celle des charges, puisque les revenus ont progressé de 3 % tandis que les charges diminuaient de 1 %.

La progression du produit net bancaire s'explique largement par la forte augmentation des produits d'honoraires et de commissions et la hausse plus modérée des produits d'intérêts, due à la faible progression du volume des prêts.

En ce qui concerne les charges, les charges de personnel ont augmenté de 3 %, dans un contexte de réduction d'effectifs (1000 personnes), intervenue principalement au Nigéria, et de diminution des charges d'exploitation puisque nous avons mis un frein à l'ouverture de nouvelles agences.

Au cours de l'exercice, nous avons ouvert seulement 9 nouvelles agences et ajouté 3 nouveaux pays au Groupe, des bureaux de représentation à Dubaï et à Luanda, et une filiale créée de toutes pièces en Tanzanie. Nous avons également conclu l'acquisition d'une banque au Zimbabwe en janvier 2011.

Au cours de l'exercice 2010, le Groupe a investi plus de 92 millions \$EU dans le renforcement des capitaux propres des filiales existantes et dans l'ouverture de nouvelles filiales. Après prise en compte de ces investissements, la valeur ajoutée du Groupe s'élève à 503 millions \$EU en 2010.

Analyse de l'exercice 2010

Le principal objectif de l'année a été la mise en place de notre nouveau modèle opérationnel. Au cours de l'exercice, nous avons lancé «le projet excellence» destiné à transformer Ecobank en une banque panafricaine d'envergure mondiale. Le projet s'articulait autour de quatre thèmes : améliorer la gestion des risques, améliorer le service à la clientèle, augmenter les ventes et améliorer la maîtrise des coûts.

Ce projet a entraîné le déménagement des services administratifs du pôle de la banque de grandes entreprises, qui a quitté Lomé pour s'installer dans notre bureau de représentation de Johannesburg et être ainsi plus proches des clients.

Rapport du Directeur Général du Groupe (suite)

Les services administratifs de Ecobank Capital, le pôle chargé des activités de trésorerie, de banque d'investissement et de gestion d'actifs, déménageront à Londres.

Enfin, le pôle banque de détail déménage également et s'installe au Nigéria, pays qui représente la plus forte proportion dans nos activités de détail.

Ces trois pôles de métier s'appuieront sur une direction de gestion des risques et des finances centralisée, et sur une plateforme chargée des opérations et des systèmes techniques.

Nous sommes convaincus que cette nouvelle structure, renforcée par d'autres mesures visant à développer les ventes et améliorer les prestations, mettra Ecobank en position de mieux servir nos clients et d'accroître les revenus, tout en réduisant les charges et les pertes sur créances à moyen et long terme.

Au cours de l'exercice 2010, nous avons entrepris de mettre au point, avec l'assistance d'un cabinet de conseil de renommée internationale, un programme LEAN d'amélioration de la performance et de la rentabilité de nos agences. Ce projet, qui s'étale sur 2 ans, vise à augmenter de manière notable la productivité des ventes et la qualité de service de nos agences.

Nous avons également lancé notre produit Rapidtransfer. Ce produit, destiné aux membres de la diaspora africaine en Afrique, a reçu un accueil favorable, et les volumes de transactions ont progressé rapidement depuis son lancement.

En 2010, le département Technologie du Groupe a travaillé d'arrache-pied pour réduire le nombre de plateformes opérationnelles technologiques de 5 à 2. En 2011, le regroupement se poursuivra et tout sera rassemblé sur une seule plateforme, Flexcube, permettant des économies importantes de coûts et une plus grande efficacité.

Au cours de l'exercice, de nouveaux talents ont rejoint les instances de direction du Groupe ; en particulier, nous avons recruté un nouveau responsable pour Ecobank Capital, ce qui permettra de renforcer et de renouveler l'équipe de direction.

En Afrique, nous avons démarré une nouvelle filiale en Tanzanie, et acquis une banque au Zimbabwe. Nous avons également ouvert un bureau de représentation à Luanda, en Angola.

11 filiales Ecobank ont remporté le prix de la Meilleure banque dans leur pays d'origine, lors de la cérémonie annuelle de remise des trophées «The Banker» du Financial Times, qui s'est tenue à Londres.

Par ailleurs, l'alliance Ecobank Nedbank s'est vu attribuer le prix de la Banque la plus innovante lors de la remise des trophées bancaires annuels du magazine Africa Business, décernés à l'occasion de l'assemblée de la Banque Mondiale.

Stratégie

Notre stratégie demeure inchangée. Nous nous engageons à construire une banque d'envergure mondiale et à créer de la valeur pour nos actionnaires en jouant sur la taille, la croissance, l'efficacité et la diversification.

Taille

Le total de notre bilan dépasse 10 milliards \$EU pour la première fois, atteignant 10,5 milliards \$EU à fin 2010.

En termes de couverture, nous sommes désormais présents en Afrique dans 32 pays, et nous consolidons ainsi notre position de première banque panafricaine en nombre de pays d'implantation.

Notre réseau s'est agrandi : il compte désormais 755 agences, 779 distributeurs automatiques de billets (DAB) et 888 terminaux de paiement électronique (TPE).

Notre base de clientèle s'est accrue, atteignant 3,1 millions de clients au cours de l'exercice, tandis que nos effectifs ont diminué de 1 000 unités, passant de 11 000 à 10 000 employés.

Nous continuons à travailler au développement de nouveaux canaux de distribution, notamment la banque par Internet (Internet Banking) et la banque par téléphone portable (Mobile Banking), qui apporteront un meilleur service et une meilleure disponibilité à nos clients.

Croissance

Nous arrivons au terme de notre expansion géographique, et nous prévoyons un développement géographique limité au cours des prochaines années. Notre priorité demeure l'intégration et l'optimisation de notre plateforme opérationnelle, qui n'a pas d'équivalent. A moyen terme, nous prévoyons d'ajouter à notre réseau quelques nouveaux pays, comme la Guinée équatoriale, le Mozambique et l'Angola, qui font partie de notre stratégie d'implantation en Afrique subsaharienne.

Nous avons également l'intention d'étendre notre réseau d'agences, notamment dans les grands pays comme le Kenya, le Nigéria, la Côte d'Ivoire et le Cameroun, où nous ne figurons pas encore parmi les premières banques.

Nous allons également développer de manière importante notre réseau de DAB et de TPE, afin d'élargir notre réseau de distribution.

Nos pôles banque de proximité et banque de grandes entreprises travaillent dur pour développer rapidement leur base de clientèle et cette stratégie montre déjà ses fruits.

Plus précisément, notre priorité demeure d'augmenter nettement les revenus et les dépôts, tout en limitant l'augmentation des prêts et en contrôlant la progression des charges, qui doit rester inférieure à 10 %.

Efficacité

L'efficacité de nos opérations a montré des signes d'amélioration après trois années de dégradation, et notre coefficient d'exploitation est passé sous le seuil des 70 % pour la première fois. Plus précisément, les revenus ont progressé plus rapidement que les charges pour la première fois en quatre ans, les revenus progressant de 3 % tandis que les charges reculaient de 1 %. Les effectifs ont diminué de 10 % et le rythme des ouvertures d'agences a ralenti, avec 9 ouvertures d'agences en 2010 contre 136 au cours de l'exercice précédent.

Le rendement de l'actif a doublé, atteignant 1,4 % sur l'exercice. Conséquence de l'amélioration des résultats, le rendement des capitaux propres a progressé de 480 points de base, atteignant 10,4 %, et le bénéfice par action a doublé, pour s'établir à 1,14 cents \$EU par action.

Diversification

Nous continuons à construire un groupe diversifié en termes de marchés, de clients et de régions. Aucun pays ne constitue l'essentiel de nos revenus ou de nos résultats. Notre plus grand pays, le Nigéria, représente 29 % de nos actifs et 28 % de nos revenus. Notre pays le plus rentable, le Ghana, représente 38 % de nos résultats.

Nous travaillons d'arrache-pied pour développer nos activités en dehors de l'Afrique. Notre filiale parisienne, EBI SA, représente aujourd'hui près de 3 % de nos actifs, même si elle ne contribue pas encore de manière positive à nos résultats.

Création de valeur pour l'actionnaire

Notre capitalisation boursière à fin 2010 s'établissait à 991 millions \$EU, contre 892 millions \$EU à fin 2009. Notre capitalisation boursière est demeurée inchangée au cours de l'exercice. Nous estimons que cela ne reflète pas la solidité des fondamentaux du Groupe.

Le rendement des capitaux propres a doublé, atteignant 10,4 % grâce à l'amélioration des résultats. Le bénéfice par action a également doublé, à 1,14 cents \$EU.

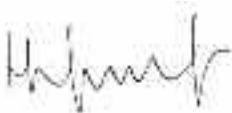
Conclusion

Les résultats du Groupe se redressent, mais il reste encore beaucoup à faire. Le nouvel exercice a déjà apporté son lot de défis, qu'il s'agisse de la situation sociopolitique en Côte d'Ivoire, de la flambée des cours du pétrole, des catastrophes naturelles au Japon et des troubles sociopolitiques en Afrique du Nord et au Moyen-Orient.

Nous estimons inévitable le retour de la concurrence dans le secteur bancaire, au fur et à mesure que les banques se reprennent après plusieurs années de difficultés. Le secteur bancaire va poursuivre son mouvement de consolidation, notamment sur les grands marchés. Nous estimons avoir construit un réseau qu'il sera difficile – mais pas impossible – de copier à moyen terme, et nous travaillons désormais activement à tirer pleinement parti de celui-ci. Pour y parvenir, nous devons mieux utiliser nos propres ressources, de manière plus efficace, améliorer nos systèmes techniques et nos opérations et, surtout, continuer à investir dans le développement et la formation de nos équipes. Nous devons également nous concentrer sur les pays où il existe des opportunités importantes de revenus bancaires.

Nous avons pris des mesures pour renforcer notre gestion des risques et nos contrôles, et nous allons poursuivre en ce sens. Nous avons beaucoup de travail à réaliser, mais nous sommes enthousiastes à l'idée de voir nos efforts récompensés.

2010 aura été l'année de la reprise. Le défi et l'objectif pour les années à venir est de nous appuyer sur ce succès pour construire et améliorer notre groupe de manière durable.



Arnold Ekpe

Directeur Général du Groupe

Responsabilité du Conseil d'administration

Responsabilité relative aux états financiers annuels

Les administrateurs sont responsables de la préparation des états financiers consolidés annuels donnant une image fidèle de la situation financière de la Société et du résultat de ses opérations de l'exercice. Cette responsabilité comprend :

- a. l'assurance que la Société tient à jour des livres comptables probants qui présentent, avec une exactitude raisonnable, la situation financière de la Société;
- b. la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement d'un système de contrôle interne permettant l'établissement de comptes réguliers et sincères ne comportant pas d'anomalies significatives dues à des fraudes ou à des erreurs; et
- c. la préparation des états financiers par l'application des principes comptables appropriés, soutenus par des estimations et des jugements raisonnables et prudents appliqués de façon constante (permanence des méthodes).

Les administrateurs assument la responsabilité des états financiers consolidés et attestent qu'ils ont été établis en application des principes comptables appropriés, sur la base d'estimations et de jugements prudents et raisonnables, conformément aux Normes Internationales d'Information Financière (IFRS).

Les administrateurs sont d'avis que les états financiers consolidés donnent une image fidèle de la situation financière du Groupe ainsi que du résultat de ses opérations au titre de l'exercice. En outre, les administrateurs acceptent la responsabilité de tenir à jour des livres comptables probants étayant la préparation des états financiers consolidés ainsi que de la fiabilité du système de contrôle interne.

A ce jour, les administrateurs n'ont connaissance d'aucun événement indiquant que la Société pourrait être en cessation d'activité dans les douze prochains mois.

Approbation des états financiers consolidés annuels

Les états financiers consolidés annuels, ont été approuvés par le Conseil d'administration du 25 mars 2011 et ont été signés par délégation par :



Arnold Ekpe

Directeur Général du Groupe



Laurence do Rego

Administrateur Exécutif du Groupe,
Directeur des Finances et des Risques

Rapport des Commissaires aux Comptes aux actionnaires de Ecobank Transnational Incorporated

Rapport sur les états financiers consolidés

Nous avons audité les états financiers consolidés d'Ecobank Transnational Incorporated et de ses filiales (le Groupe) qui comprennent l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2010, le compte de résultat consolidé et l'état du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres, le tableau de variation consolidé des capitaux propres et le tableau des flux de trésorerie consolidé pour l'exercice écoulé ainsi que les principaux principes comptables et les notes aux états financiers.

Responsabilité du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est responsable de la préparation de ces états financiers consolidés conformément aux Normes Internationales d'Information Financière (IFRS). Cette responsabilité comprend : la conception, la mise en œuvre et le maintien d'un système de contrôle interne permettant l'établissement d'états financiers réguliers et sincères ne comportant pas d'anomalies significatives dues à la fraude ou à des erreurs ; le choix et l'application des principes comptables appropriés ; et l'utilisation d'estimations comptables raisonnables en fonction des circonstances.

Responsabilité des Commissaires aux Comptes

Notre responsabilité est, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces états financiers consolidés. Nos diligences ont été effectuées en accord avec les normes internationales d'audit. Ces normes prévoient que nous nous conformions aux règles d'éthique et que notre audit soit planifié et effectué de manière à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne sont pas entachés d'inexactitudes significatives.

Un audit consiste à examiner sur la base de sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans les états financiers. Les diligences mises en œuvre dépendent du jugement des commissaires aux comptes incluant une évaluation du risque que des erreurs significatives entachent les états financiers que ces erreurs soient dues à la fraude ou à des omissions. En faisant cette évaluation, les commissaires aux comptes examinent la pertinence du système de contrôle interne mis en place pour l'établissement des états financiers réguliers de l'entité afin de mettre en œuvre les diligences d'audit adéquates, mais cet examen n'a pas pour but de formuler une opinion sur la qualité du contrôle interne de l'entité. L'audit consiste également à évaluer les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble.

Nous estimons que l'audit auquel nous avons procédé fournit une base raisonnable à l'expression de notre opinion.

Opinion sur les états financiers consolidés

Nous certifions que les états financiers ci-joints sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière, du patrimoine et des flux de trésorerie du Groupe au 31 décembre 2010, conformément aux règles et principes comptables des Normes Internationales d'Information Financière IFRS.

PricewaterhouseCoopers
Commissaires au Comptes
Lagos, Nigeria
29 mars 2011

PricewaterhouseCoopers, SA
Commissaires au Comptes
Abidjan, Côte d'Ivoire
29 mars 2011

Compte de résultat consolidé

(Montants en milliers \$EU sauf indication contraire)

	Exercice clos le 31 décembre	
	2010	2009
Produits d'intérêts	697 084	763 954
Charges d'intérêts	-222 313	-304 927
Marge nette des intérêts	474 771	459 027
Produits d'honoraires et de commissions	297 522	249 566
Charges d'honoraires et de commissions	-10 653	-9 360
Honoraires et commissions nets	286 869	240 206
Produits de crédit bail	10 223	16 894
Produits de dividendes	2 587	2 209
Revenus nets de trading	117 233	147 628
Gains ou pertes nets sur titres	111	-1 467
Produits des autres activités	7 849	8 821
Produit net bancaire	899 643	873 318
Provisions pour créances douteuses	-101 473	-139 658
Produit net bancaire net de provisions	798 170	733 660
Charges du personnel	-265 381	-258 578
Dotation aux amortissements	-68 687	-61 470
Autres charges d'exploitation	-295 112	-312 546
Total des charges d'exploitation	-629 180	-632 594
Résultat d'exploitation	168 990	101 066
Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence	36	-
Résultat avant impôt	169 026	101 066
Impôt sur les bénéfices	-37 207	-36 466
Résultat net consolidé	131 819	64 600
Attribuable aux :		
Résultat net, part du Groupe	112 716	51 075
Intérêts minoritaires	19 103	13 525
	131 819	64 600

Résultat net par action à attribuer aux actionnaires du Groupe durant l'exercice
(exprimé en cents \$EU par action) :

- Résultat de base par action	1,14	0,58
- Résultat dilué par action	1,13	0,57

Etat du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres

(Montants en milliers \$EU sauf indication contraire)

	Exercice clos au 31 décembre	
	2010	2009
Résultat net	131 819	64 600
Ecart de conversion (différence de change)	-70 889	-111 997
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente :		
- (Pertres) / gains nets constatés dans les capitaux propres	29 150	-348
- Reclassement en revenu	-171	1 403
Réévaluation des Immobilisations corporelles	-	63 522
Impôts sur gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-8 300	-16 164
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres, nets d'impôts	-50 210	-63 584
Total du Résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	81 609	1 016
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres :		
- Dont part du Groupe	68 833	4 420
- Dont part des intérêts minoritaires	12 776	-3 404
	81 609	1 016

Etat consolidé de la situation financière

(Montants en milliers \$EU sauf indication contraire)

	Exercice clos le 31 décembre	
	2010	2009
Actif		
Caisse et banques centrales	1 126 222	901 945
Bons du Trésor et autres effets publics	588 922	531 567
Prêts et créances sur les établissements de crédits	1 613 322	1 380 451
Actifs financiers de transactions	6 803	7 469
Instruments financiers dérivés	10 000	10 017
Prêts et créances sur la clientèle	5 264 184	4 766 197
Titres de placement et de participations : disponibles à la vente	893 125	506 376
Participations dans les sociétés mises en équivalence	3 181	-
Immobilisations incorporelles	28 168	31 579
Immobilisations corporelles	464 289	474 214
Immeubles de placement	12 948	13 280
Actifs d'impôts différés	35 734	25 279
Comptes de régularisation et actifs divers	419 973	358 149
Total Actif	10 466 871	9 006 523
Passif		
Dépôts des établissements de crédits	372 384	393 403
Dépôts de la clientèle	7 924 585	6 472 459
Autres dépôts	50 918	85 793
Instruments financiers dérivés	9 913	10 022
Emprunts	225 975	253 902
Autres passifs	518 964	477 001
Passifs d'impôts courants	35 933	36 662
Passifs d'impôts différés	27 442	32 743
Obligations au titre des retraites	8 147	8 973
Total Passif	9 174 261	7 770 958
Capitaux propres		
Capitaux propres part du Groupe		
Capital et réserves liées	866 709	866 709
Résultats cumulés non distribués	282 250	221 610
Autres réserves	6 388	23 810
	1 155 347	1 112 129
Intérêts minoritaires	137 263	123 436
Total capitaux propres	1 292 610	1 235 565
Total passif et capitaux propres	10 466 871	9 006 523

Tableau consolidé de variation des capitaux propres

(Montants en milliers \$EU sauf indication contraire)

	Capital et réserves liées	Capitaux propres, part du Groupe Résultats cumulés non distribués	Autres réserves	Intérêts Minoritaires	Total
Solde précédent au 1er janvier 2009	774 496	206 401	52 313	124 412	1 157 622
Reclassification des frais d'émission	-1 005	1 005			-
Réajustement	773 491	207 406	52 313	124 412	1 157 622
Variations nettes d'impôts des titres disponibles à la vente	-	-	541	-	541
Montant net de la réévaluation des biens immobiliers			47 872		47 872
Ecart de conversion (différence de change)	-	-	-95 068	-16 929	-111 997
Gains ou pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	-46 655	-16 929	-63 584
Résultat net de l'exercice	-	51 075	-	13 525	64 600
Revenus enregistrés au titre de l'exercice	-	51 075	-46 655	-3 404	1 016
Dividendes de l'exercice 2008	-	-17 500	-	-12 363	-29 863
Affectation aux réserves libres	-	-9 449	9 449	-	-
Affectation aux réserves légales	-	-13 235	13 235	-	-
Options d'achat d'actions attribuées	-	3 313	-	-	3 313
Emprunt convertible – part des capitaux propres	93 218	-	-4 532	-	88 686
Augmentation de capital par :					-
- Droits préférentiels de souscription d'actions	-	-	-	14 791	14 791
Au 31 décembre 2009 / 1er janvier 2010	866 709	221 610	23 810	123 436	1 235 565
Variation nettes d'impôts des titres disponibles à la vente	-	-	20 679	-	20 679
Ecart de conversion (différence de change)	-	-	-64 562	-6 327	-70 889
Réévaluation des immobilisations corporelles, nette d'impôts			-		-
Gains ou pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	-43 883	-6 327	-50 210
Résultat net de l'exercice	-	112 716	-	19 103	131 819
Revenus enregistrés au titre de l'exercice 2010	-	112 716	-43 883	12 776	81 609
Dividendes de l'exercice 2009	-	-29 745	-	-13 469	-43 214
Affectation aux réserves libres	-	-11 180	11 180	-	-
Affectation aux réserves légales	-	-15 281	15 281	-	-
Augmentation de capital part du Groupe	-	4 130	-	-	4 130
Produits nets de cession des actions émises :					
- Droits préférentiels de souscription d'actions	-	-	-	14 520	14 520
Au 31 décembre 2010	866 709	282 250	6 388	137 263	1 292 610

Tableau consolidé des flux de trésorerie

(Montants en milliers \$EU sauf indication contraire)

	Exercice clos le 31 décembre	
	2010	2009
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation :		
Intérêts et produits similaires reçus	697 084	756 557
Intérêts payés	-222 313	-322 468
Dividendes reçus	2 587	2 209
Honoraires et commissions reçus	320 620	179 780
Revenus nets sur opérations de trading et autres revenus	135 341	173 067
Salaires payés au personnel et règlement aux fournisseurs	-557 143	-710 760
Impôts payés	-53 692	-51 004
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation avant variation des actifs et des passifs d'exploitation :		
Variation des actifs et des passifs d'exploitation		
- Diminution / (Augmentation) nette des actifs financiers de transactions	666	-363
- Diminution / (Augmentation) nette des instruments financiers dérivés	17	-10 017
- Diminution / (Augmentation) nette des autres bons du Trésor	-7 584	-304 708
- Diminution / (Augmentation) nette des prêts aux établissements de crédits	-254 411	353 567
- Diminution / (Augmentation) nette des prêts à la clientèle	-628 616	-1 011 991
- Diminution / (Augmentation) nette des créances diverses	-107 099	10 550
- Augmentation nette des réserves obligatoires auprès des banques centrales	-98 429	-55 283
- (Diminution) / Augmentation nette des autres dépôts	50 918	85 793
- Augmentation nette des dépôts de la clientèle	1 452 126	673 564
- (Diminution) / Augmentation nette des instruments dérivés passifs	-109	10 022
- (Diminution) / Augmentation nette des autres passifs	40 499	-1 283
Flux net de trésorerie provenant / (utilisé) dans les activités d'exploitation	770 462	-222 768
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement :		
Acquisition de filiales, Trésorerie nette reçue	3 122	4 180
Achat de logiciels	-5 409	-2 642
Acquisition d'immobilisations corporelles	-83 235	-135 311
Produits de cessions d'immobilisations corporelles	13 574	1 559
Achat de titres	-2 724 432	-2 499 265
Produits de vente et rachat de titres	2 338 776	2 542 535
Flux net de trésorerie utilisé dans les activités d'investissement	-457 604	-88 944
Flux de trésorerie provenant des activités de financement :		
Emprunts contractés	-27 927	1 963
Libération d'actions émises (intérêts minoritaires)	14 520	14 791
Dividendes payés aux actionnaires minoritaires	-13 469	-12 363
	-29 745	-17 500
Flux net de trésorerie provenant / (utilisé) dans les activités de financement	-56 621	-13 109
(Diminution) / Augmentation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	256 237	-324 822
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1 016 726	1 493 804
Effets des différences de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie	-81 139	-152 256
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	1 191 824	1 016 726

Chiffres clés des cinq derniers exercices

(Montants en milliers \$EU sauf indication contraire)

	2010	2009	2008	2007	2006
En fin d'exercice					
Total du bilan	10 466 871	9 006 523	8 306 186	6 550 224	3 503 739
Prêts et créances à la clientèle	5 264 184	4 766 197	3 754 206	3 117 036	1 919 366
Dépôts de la clientèle	7 924 585	6 472 459	5 798 895	4 714 327	2 500 178
Total des capitaux propres	1 292 610	1 235 565	1 157 622	651 760	482 315
Valeur nette comptable par action (cents \$EU)	11,4	12,1	11,4	6,5	4,8
De la période					
Produit net bancaire	899 643	873 318	826 124	543 988	348 464
Résultat avant impôt	169 026	101 066	162 385	190 570	129 299
Résultat net consolidé	131 819	64 600	111 140	138 936	86 365
Résultat net, part du Groupe	112 716	51 075	94 195	107 373	69 350
Résultat net par action (cents \$EU)	1,14	0,58	1,39	1,56	1,11
Résultat net par action dilué (cents \$EU)	1,13	0,57	1,35	1,51	1,11
Dividende par action (cents \$EU)	0,4	0,3	0,2	0,4	0,3
Rendement moyen des capitaux propres	10,4%	5,6%	17,1%	24,5%	23,0%
Rendement moyen de l'actif	1,4%	0,7%	1,5%	2,8%	3,0%
Coefficient d'exploitation	69,9%	72,4%	66,7%	61,4%	59,0%

Etats financiers de la Société mère

(Montants en milliers \$EU sauf indication contraire)

Compte de résultat

	Exercice clos le 31 décembre	
	2010	2009
Produits d'intérêts	1 328	8 604
Charges d'intérêts	-4 570	-7 831
Marge nette des intérêts	-3 242	773
Produits d'honoraires et de commissions	24 917	15 420
Charges d'honoraires et de commissions	-186	-681
Intérêts, Honoraires et commissions nets	21 489	15 512
Produits de dividendes	74 278	67 817
Charges d'exploitation	-19 269	-20 462
Résultat net	76 498	62 867

Résultat par action à attribuer aux actionnaires de la Société durant l'exercice (exprimé en cents de \$EU par action) :

- Résultat net de base par action	0,77	0,71
- Résultat net de dilué par action	0,77	0,70

Etat du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres

	Exercice clos le 31 décembre	
	2010	2009
Résultat net	76 498	62 867
Autres revenus comptabilisés directement en capitaux propres :		
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente :		
- Pertes nettes constatées dans les capitaux propres	-	-234
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-	-234
Total du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	76 498	62 633

Etat de la situation financière

	Exercice clos le 31 décembre	
	2010	2009
Actif		
Prêts et créances sur les établissements de crédit	30 480	97 439
Titres de placement et de participation - disponibles à la vente	6 078	6 193
Titres de participations	1 043 874	951 833
Participations dans les entreprises mises en équivalence	427	-
Autres actifs	64 580	65 689
Immobilisations corporelles	27 046	18 054
Total actif	1 172 485	1 139 208
Passif		
Emprunts	106 784	123 947
Autres passifs	32 149	33 630
Obligations au titre des retraites	3 844	2 807
Total passif	142 777	160 384
Capitaux propres		
Capital et réserves liées	866 709	866 709
Résultats cumulés non distribués	117 618	78 209
Autres réserves	45 381	33 906
Total des capitaux propres	1 029 708	978 824
Total passif et capitaux propres	1 172 485	1 139 208

Etats financiers de la Société mère (suite)

(Montants en milliers \$EU sauf indication contraire)

Tableau de variation des capitaux propres

	Capital et réserves liées	Résultats cumulés non distribués	Autres réserves	Total
Solde au 1er janvier 2009	773 491	38 959	29 242	841 692
Revenus enregistrés au titre de l'exercice 2009	-	62 867	-	62 867
Dividendes de l'exercice 2008	-	-17 500	-	-17 500
Options d'achat d'actions attribuées	-	3 313	-	3 313
Variations nettes d'impôts des titres disponibles à la vente	-	-	-234	-234
Affectation aux réserves libres	-	-9 430	9 430	-
Augmentation de capital	93 218	-	-4 532	88 686
Au 31 décembre 2009 / 1er janvier 2010	866 709	78 209	33 906	978 824
Résultat net de l'exercice	-	76 498	-	76 498
Revenus enregistrés au titre de l'exercice 2010	-	76 498	-	76 498
Dividendes de l'exercice 2009	-	-29 744	-	-29 744
Options d'achat d'actions attribuées	-	4 130	-	4 130
Affectation aux réserves libres	-	-11,475	11 475	-
Au 31 décembre 2010	866 709	117 618	45 381	1 029 708

Tableau des flux de trésorerie

	Exercice clos le 31 décembre	
	2010	2009
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Résultat net de l'exercice	76 498	62 867
Dotation aux amortissements	435	354
Provision pour indemnité de départ à la retraite	1 037	555
Dividendes reçus	-74 278	-67 817
Options d'actions attribuées	342	3 313
Résultat sur cession d'immobilisations corporelles	-38	-
Flux de trésorerie d'exploitation avant variation des actifs et des passifs d'exploitation	3 996	-728
Variation des actifs et des passifs d'exploitation		
- augmentation nette des autres actifs	1 109	462 148
- (diminution) nette des autres passifs	-1 481	-18 789
Flux net de trésorerie utilisé dans les activités d'exploitation	3 624	442 631
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement :		
Dividendes reçus	74 278	67 817
Acquisition d'immobilisations corporelles	-9 507	-9 393
Produits de cession d'immobilisations corporelles	118	27
Prise de participation dans les filiales	88 253	-603 128
Acquisition de titres dans les entreprises mises en équivalence	-427	-
Acquisition de titres de placement et de participation – disponibles à la vente	115	-6 427
Flux net de trésorerie utilisé dans les activités d'investissement	-23 676	-551 104
Flux de trésorerie provenant des activités de financement :		
Remboursement d'emprunt	-17 163	-105 097
Emprunts contractés	-	352
Augmentation de capital	-	93 218
Dividendes payés	-29 744	-17 500
Flux net de trésorerie utilisé dans les activités de financement	-46 907	-29 027
(Diminution) / Augmentation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	-66 959	-137 500
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	97 439	234 939
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	30 480	97 439