

L'avenir est dans
le panafricanisme

Groupe Ecobank
Rapport Annuel
2012



Ecobank

La Banque Panafricaine

L'Afrique est aujourd'hui le nouveau relais de croissance et d'opportunités dans une économie mondiale morose. Les entreprises internationales manifestent un intérêt de plus en plus accru envers l'Afrique et les gouvernements s'efforcent d'accroître les investissements dans les infrastructures et le commerce intra-africain. La technologie moderne permet au secteur bancaire d'atteindre les populations non-bancarisées, alors que le nombre croissant de jeunes Africains disposant d'un pouvoir d'achat croissant stimule la demande de biens et de services de consommation.

**L'avenir est dans le panafricanisme ...
et Ecobank est la Banque Panafricaine**

Sommaire

Fêtes marquantes 2012	2
Regard sur le Groupe	3
Chiffres clés	4
Panorama de l'activité	5
Rapports du Conseil d'Administration et de la Direction Générale	10
Message du Président du Conseil d'Administration	12
Rapport du Conseil d'Administration	13
Le Conseil d'Administration Profits	16
Revue du Directeur Général du Groupe	21
Revue du Group Chief Operating Officer	23
Banque de Banque Entreprise et d'investissement	42
Banque de Detail	57
Operations et Technologie	17
Analyse financière et revue sectorielle	34
Gouvernance d'entreprise	68
Rapport sur la Gouvernance d'entreprise	70
Rapport sur le Développement durable	78
Ressources Humaines	81
Gestion des Risques	98
Etats financiers	122
Responsabilité du Conseil d'Administration	123
Rapport des Commissaires aux Comptes	124
Etats financiers consolidés	125
Notes annexes aux états financiers consolidés	131
Chiffres clés des 5 derniers exercices	135
Etats financiers de la Société mère	136
Informations sur le Groupe	200
Direction du Groupe	202
Information destinée aux actionnaires	204
Information aux actionnaires	212
Société mère et filiales	213
Centres de contact / Centres d'appels	216

Accompagner nos clients dans
le développement de leur
activité panafricaine



Export Trading Group

En 2012, Ecobank a mis à la
disposition de Export Trading
Group, spécialisé dans la gestion
de la chaîne d'approvisionnement
des denrées alimentaires et des
intrants, une facilité de 77,5
millions \$EU pour le financement
de ses activités dans 9 pays (Bénin,
Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée
Bissau, Nigéria, Niger, Sénégal,
Togo et Ouganda)

Pays concernés au
31 décembre 2012



Il existe un énorme potentiel
de développement du
commerce intra régional en
Afrique. Celui-ci représente
seulement 12 % des
échanges sur le continent
contre près de 60 % en
Europe et en Asie.*

Faits marquants 2012

* Source : Recherche Ecobank et Banque Mondiale

Regard sur le Groupe

Ecobank est un Groupe bancaire panafricain présent dans 33 pays africains, avec des bureaux de représentation à Paris, Londres, Dubai et Pékin. À fin 2012, le Groupe affiche un total de bilan de 20 milliards \$EU et 2,2 milliards \$EU en capitaux propres. Avec plus de 650 000 actionnaires institutionnels et individuels, ETI est cotée sur les bourses de Lagos, Accra et Abidjan (BRVM).

Mission et Vision

Notre vision est de bâtir une banque panafricaine de classe mondiale et de contribuer à l'intégration économique et financière ainsi qu'au développement de l'Afrique.

Notre mission est d'offrir à nos clients des produits et services bancaires et financiers adaptés et fiables. Nous sommes conscients de notre responsabilité sociale à l'égard des communautés qui nous servent. Nous nous engageons aussi fortement au développement durable de la région et sommes signataires des Principes de l'Équateur ainsi que de l'initiative financière du Programme des Nations Unies pour l'Environnement relative à l'Initiative de Financement et du Pacte Mondial de l'ONU.

Nous démontrons optimisme quant à l'avenir de l'Afrique et aux perspectives de son secteur bancaire. Cet optimisme continu de soutenir notre stratégie panafricaine actuelle, de même qu'il a constitué notre source d'énergie dès la création du Groupe en 1985 : tous les jours, nos 18 564 employés travaillent ardemment pour servir plus de 9 millions de clients, qui sont des royaumes

aux gouvernements et aux firmes locales et multinationales. En fournissant des produits innovants et un excellent service à la clientèle, au fil du temps, nous espérons créer une valeur durable pour toutes les parties prenantes de Ecobank.

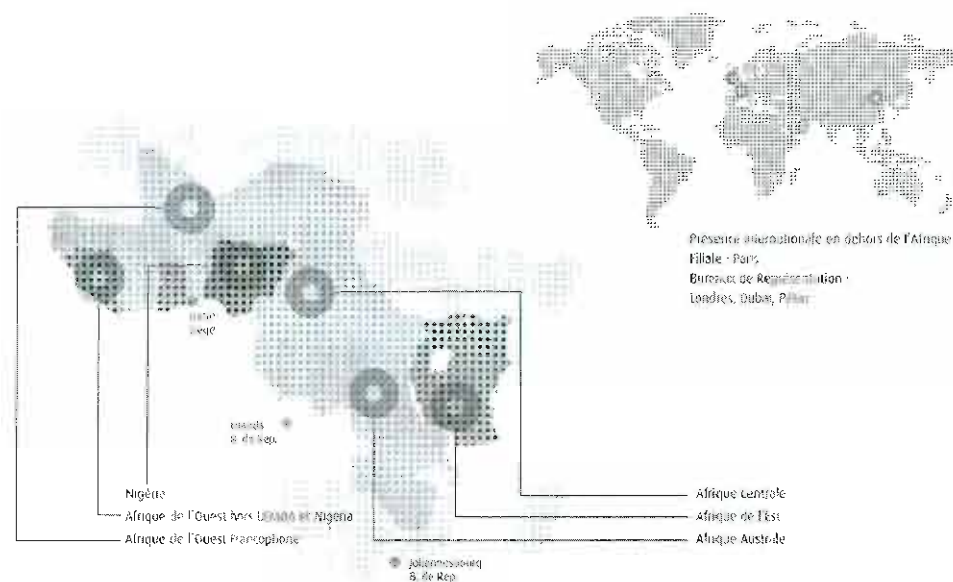
Nos activités

Par le biais de nos deux pôles d'activité tournés vers la clientèle, la Banque de Détail et la Banque de Grande Entreprise et d'investissement, nous fournissons une gamme complète de produits et services financiers, de banque clientèle de détail, d'investissement et de services monétaires.

Nos zones géographiques

Les implantations de Ecobank en Afrique sont regroupées en six zones géographiques en fonction de leur taille et de caractéristiques communes telles que l'existence d'une monnaie commune ou l'appartenance à une communauté régionale. Au sein de ces zones, Ecobank est structurée comme un réseau d'entités bancaires enregistrées et réglementées localement.

Nos activités en Afrique subsaharienne sont regroupées en six zones géographiques selon la taille ou des caractéristiques communes. Nos opérations internationales en dehors de l'Afrique subsaharienne forment une septième zone géographique.



Nos pôles d'activité

Banque de Grande Entreprise et d'Investissement (voir page 10)

Nous offrons des solutions financières pour les entreprises d'évergence mondiale, régionale et nationale, les institutions financières et les organisations internationales. Nos produits et services sont constitués d'opérations de prêts, de services de commerce international, de la gestion de trésorerie, de services bancaires par Internet et de financement de la chaîne de valeur. Nous fournissons également des services de trésorerie, de financement des entreprises, des services de banque d'investissement et de gestion d'actif.

Banque de Détail (voir page 31)

Nous fournissons une gamme complète de produits et services financiers, accessibles, fiables et adaptés à plus de 10 millions de personnes, de petits entrepreneurs, des entreprises locales et du secteur public, à travers notre vaste réseau de 1 226 agences et bureaux, 1 871 guichets automatiques et 4 259 terminaux électroniques de paiement.

Nos chiffres clés

Au 31 décembre 2012

18 564 Effectifs	20 Mds Total du bilan \$EU	1 226 Agences et bureaux
9,6 m Clients	2,2 Mds Total capitaux propres \$EU	1 681 Distributeurs Automatiques de Billets (DAB)

Afrique de l'Ouest Francophone

368 m\$EU Produit net bancaire
5,4 Mds\$EU Total du Bilan
9 Pays

• Bénin • Burkina Faso
• Côte d'Ivoire • Cap Vert
• Mali • Niger • Sénégal
• Togo • Guinée-Bissau

246 Agences
2 672 Effectifs

Nigeria

743 m\$EU Produit net bancaire
9,1 Mds\$EU Total du Bilan
1 Pays

• Nigeria

610 Agences
9 993 Effectifs

Afrique de l'Ouest hors UEMOA et Nigeria

307 m\$EU Produit net bancaire
2,5 Mds\$EU Total du Bilan
5 Pays

• Ghana • Guinée
• Libéria • Sierra Leone
• Gambie

147 Agences
2 408 Effectifs

Afrique Centrale

144 m\$EU Produit net bancaire
1,8 Mds\$EU Total du Bilan
7 Pays

• Cameroun • Tchad
• République centrafricaine • Sao Tome
• Congo-Brazzaville • Gabon
• Guinée équatoriale

76 Agences
989 Effectifs

Afrique de l'Est

52 m\$EU Produit net bancaire
0,8 Mds\$EU Total du Bilan
5 Pays

• Rwanda • Kenya
• Burundi • Ouganda
• Tanzanie

76 Agences
1 220 Effectifs

Afrique Australe

44 m\$EU Produit net bancaire
0,4 Mds\$EU Total du Bilan
5 Pays

• Congo RDC • Botswana
• Zambie • Zimbabwe
• Angola

40 Agences
515 Effectifs

International

20 m\$EU Produit net bancaire
0,5 Mds\$EU Total du Bilan
5 Pays

• France • Grande-Bretagne
• Dubai
• Afrique du Sud
• Chine

— Agences
74 Effectifs

Les effectifs du Groupe comprennent les employés de ETI, EUC et effectifs qui ne sont pas représentés dans cette répartition par zone géographique. Le nombre d'agences du Groupe comprend les bureaux qui ne sont pas représentés dans cette répartition par zone géographique. Le total de l'actif et le produit net bancaire du Groupe sont constitués des données par zone géographique, elles sont corrigées par zone de répartition par zone géographique et de l'impact des opérations de change.

Chiffres Clés

Créer de la valeur pour l'actionnaire

Ecobank affiche une performance record en 2012, reflet de notre attention constante à l'intégration et à l'optimisation de notre solide institution.

Compte de Résultat - Données clés

En millions de \$EU	2012	2011
Produit net bancaire	1 751	1 196
Provisions	-141	-86
Charges d'exploitation	-1 261	-633
Résultat avant impôt	348	277
Résultat net	287	207
Résultat net part du Groupe	250	182
Résultat par action (cents \$EU)	1,70	1,76
Dividende par action (cents \$EU)	0,4	0,4

% indique la variation annuelle



Réaliser de bons rendements pour nos actionnaires - Données clés

	2012	2011
Marges		
Marge nette d'intérêts	6,5 %	6,1 %
Coefficient d'exploitation	72 %	70 %
Rendement par action		
Ratio Ret/Moy Cap Propres	15,8 %	15,2 %
Valeur nette par action (cents \$EU)	11,7	10,5
Ratios du Capital après acquisitions		
Tier 1 Capital	15,2 %	12,5 %
Ratio d'Adequation Cap	19,3 %	18,6 %
Qualité du portefeuille :		
Ratio de créances douteuses	5,6 %	5,5 %
Ratio de couverture	74 %	57 %

“Maintien du rendement par action pour les indicateurs clés (bénéfice par action, dividende par action, et rendement moyen des capitaux propres), malgré une forte augmentation de capital réalisée au cours de l'exercice.”

Au cours de l'année à venir, Ecobank mettra à profit sa présence géographique inédite pour tirer parti du fort potentiel de la croissance économique attendue en Afrique subsaharienne.

Chiffres clés du Bilan (% indique la variation annuelle) :



Rentabilité et données par action (% indique la variation annuelle) :



Panorama de l'année 2012

T1

Janvier - mars 2012

Ecobank Ghana a achevé la fusion avec The Trust Bank Ghana pour créer la plus grande banque du pays en terme de total du bilan et de réseau d'agences.

Janvier 2012
Ecobank annonce l'adoption des Principes de l'Équateur et leur application à toutes les activités de financement de projet panafricain.

Février 2012
Ecobank a conclu un accord avec le plan d'épargne du personnel des Nations Unies afin de fournir des services bancaires à tout leur personnel dans la diaspora.

Mars 2012
Ecobank primée « Meilleure Banque Financière » pour l'acquisition de Oceanic Bank au Nigeria par "EMEA Finance 2011 Achievement Awards".



T2

Avril - juin 2012

PIC, le plus grand gérant d'actifs en Afrique du Sud a investi 250 millions SEU dans Ecobank en échange de 18,2 % du capital.

Avril 2012



Au nom de GEPIF, la société d'investissement Public (PIC), a annoncé un investissement de 250 millions SEU dans Ecobank Transnational Incorporated (ETI).

juin 2012
Ecobank nommée « Banque Africaine de l'Année » par le African Bankers Awards 2012.



M. Arnold Ekpe, Directeur Général du Groupe a été reconnu pour sa contribution au secteur bancaire africain par un prix "Lifetime Achievement Award" lors de la quatrième édition des African Business Leadership Awards.

T3

Juillet - septembre 2012

Ecobank et Banco Espírito Santo ont conclu une alliance stratégique pour développer les échanges entre le Portugal et l'Afrique.

Juillet 2012
Thierry Tancou rejoint Ecobank comme futur Directeur Général du Groupe.

Les fonds gérés par la Société Financière Internationale (SFI) ont annoncé un investissement de 300 millions SEU dans Ecobank Transnational Incorporated (ETI).

Ecobank a été nommée mandataire et chef de file du prêt syndiqué de 228 millions SEU attribué à Olam Palm Gabon.



Ecobank remporte, pour la deuxième année consécutive, le prix de la meilleure banque d'Afrique et Ecobank Ghana, meilleure banque du Ghana aux "Excellence Awards 2012" de Euromoney.



Ecobank a conclu un accord pour un prêt de 40,7 millions d'euros sur une durée de 7 ans avec PROPANCO et BIO afin de financer le développement des systèmes et des infrastructures technologiques du Groupe.

T4

Octobre - décembre 2012

Septembre 2012, Ecobank a été désignée "Meilleure Equipe de Recherche d'Afrique" par Africa Investor pour la seconde année consécutive.

AOÛT 2012
Nominations de quatre nouveaux Administrateurs au Conseil d'Administration :



Ecobank a conclu une alliance stratégique avec ICICI Bank afin de faciliter les échanges et les investissements entre l'Inde et l'Afrique.

Octobre 2012
Global Finance a attribué à Ecobank le trophée 2012 de « Meilleure Banque Régionale en Afrique » et celui de « Meilleure Banque des Marchés émergents » aux filiales des pays suivants : Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Guinée, Sénégal et Togo.



Novembre 2012
Ecobank est désignée « Entreprise Africaine de l'Année » au Africa CEO Forum à Genève.

Décembre 2012
Ecobank a ouvert à Pékin un bureau de représentation.

Ecobank a ouvert sa filiale de la Guinée Equatoriale.

Ecobank Capital a mobilisé un crédit syndiqué de 204 millions SEU au profit d'HS Holding SA pour financer des investissements de MTN dans des pylônes de télécommunications au Cameroun et en Côte d'Ivoire.

Ecobank a lancé sa première campagne de publicité totalement intégrée, « L'avenir est dans le panafricanisme ».



Emmener nos clients vers une
«société sans argent liquide »



Ecobank Mobile Money

En juin 2012, nous avons lancé
notre service «Mobile Money». Ce service offre à nos clients la possibilité de gérer leurs comptes courants via un «portefeuille électronique» sur leurs téléphones portables, leur permettant d'effectuer des paiements, des encaissements et des transferts d'argent sans entrer dans une agence. Cette nouvelle plate-forme a été bien accueillie, avec plus de 320 000 clients au cours des six premiers mois.

Pays concernés au
31 décembre 2012



Le marché de « Mobile Money » en Afrique a été évalué à plus de 60 milliards \$EU en 2012, dépassant les marchés Européen et Nord-Américain combinés.*

Rapports
du Conseil
d'Administration
et de la Direction
Générale

* Source : Gartner Inc.

Message du Président du Conseil d'Administration



“L'Afrique subsaharienne connaît un cycle de croissance durable et offre des conditions favorables aux affaires. Le Ghana et le Nigéria sont en plein essor tandis que le Kenya devrait voir son économie redémarrer. Cette croissance, conjuguée à une meilleure stabilité politique, suscite actuellement un regain d'intérêt des investisseurs pour l'Afrique.”

C'est la quatrième fois que je m'exprime en tant que Président du Conseil d'Administration du Groupe Ecobank dans le cadre du rapport annuel, au terme d'une année qui aura été à bien des égards une année de transition pour le groupe. Notre priorité cette année a été d'assurer l'intégration dans les meilleures conditions de nos deux récentes acquisitions majeures au Ghana et au Nigéria, tout en renforçant le total du bilan du Groupe par l'émission de 350 millions \$EU d'actions nouvelles. A cette occasion, nous avons fait un grand pas en vue d'atteindre la taille critique nécessaire pour générer des économies d'échelle tangibles. L'engorgement de Ecobank nous permet de réaliser des opérations de grande ampleur, de réduire le coût de nos ressources et de nous affirmer comme un acteur incontournable au sein des 33 pays africains dans lesquels nous sommes désormais présents.

Au nom du Conseil d'Administration, j'ai le plaisir de souhaiter officiellement la bienvenue à Thierry Tanoh, le nouveau Directeur Général du Groupe qui nous a rejoint en juillet dernier. Thierry est un dirigeant international qui a fait ses preuves et qui dispose de l'expérience nécessaire dans les domaines du management pour accompagner Ecobank dans son développement. En s'appuyant sur notre plateforme panafricaine unique, j'aimerais le féliciter pour avoir su assumer une succession tout en douceur et je lui souhaite, au nom de l'ensemble de nos partenaires, une pleine réussite dans ses nouvelles fonctions.

Conjoncture mondiale

La récession qui a sévi aux Etats-Unis et en Europe a continué, en grande partie en 2012, de peser sur la croissance des principales économies émergentes telles que la Chine, l'Inde et le Brésil. Quelques signes de reprise sont toutefois apparus au quatrième trimestre, faisant naître l'espoir d'une stabilisation, voire d'une amélioration de la conjoncture économique mondiale en 2013.

Les perspectives de croissance de l'Afrique subsaharienne restent supérieures à la moyenne mondiale. Selon les prévisions, la croissance du PIB de la région dans son ensemble, devrait être supérieure à 5 % en 2013 et 2014. Les investissements dans les infrastructures, l'exploitation continue des ressources naturelles du continent et la hausse de la demande des consommateurs continueront de driver la croissance dans toute la région, tandis que le développement des marchés financiers soutiendra celui du secteur privé.

L'Afrique subsaharienne connaît un cycle de croissance durable et offre des conditions favorables aux affaires. Le Ghana et le Nigéria sont en plein essor tandis que le Kenya devrait voir son économie redémarrer. Cette croissance, conjuguée à une confiance accrue dans les dirigeants et à une meilleure stabilité politique, suscite actuellement un regain d'intérêt des investisseurs pour l'Afrique. Nous ne nous pas pour autant, bien sûr, les sources d'instabilité que constituent le conflit au Mali et les attentats perpétrés au Nigéria.

Résultats financiers

Ecobank a réalisé de bons résultats dans toutes ses activités en 2012. En fin d'année, le total du bilan a atteint le seuil des 20 milliards \$EU, soit une croissance de 16 % par rapport à 2011, alimentée par une hausse de 21 % des dépôts de la clientèle et une progression de 28 % des prêts.

Une gestion rigoureuse des charges, conjuguée à des politiques de prêt et de gestion des risques toujours prudentes, nous a permis d'enregistrer une hausse de notre résultat avant impôt de 25 % en glissement annuel. Au regard de ce résultat, nous proposons le versement d'un dividende de 0,4 cents \$EU par action ordinaire pour 2012.

Faits marquants de l'année

L'acquisition d'Oceanic a propulsé Ecobank Nigéria parmi les six premières banques du Nigéria, contribuant à modifier l'environnement concurrentiel dans le pays. L'intégration de cette nouvelle acquisition a nécessité la mise en œuvre réussie de 11 chantiers, tandis que la migration vers le système d'information bancaire commun à toutes les filiales est prévue pour cette année. Le Groupe est désormais bien placé pour exploiter les synergies opérationnelles et de coûts et assurer ainsi la croissance de son réseau nigérian. Grâce à cette acquisition, Ecobank Nigéria aura désormais le profil et le total du bilan nécessaires pour réaliser des opérations de grande ampleur dans les secteurs du pétrole et du gaz, des télécommunications et des infrastructures.

Nous entendons faciliter davantage les échanges commerciaux, en forte croissance, entre la Chine et l'Afrique. Suite à notre alliance stratégique avec la Bank of China, nous avons ouvert un bureau de représentation à Pékin en décembre 2012. Cette présence locale nous permettra de renforcer notre coopération avec les autorités financières chinoises et de faciliter les investissements et les échanges bilatéraux entre les deux régions.

En décembre, nous avons également ouvert une filiale à Malabo, la capitale de la Guinée équatoriale, portant notre présence sur le continent africain à 33 pays. Ecobank est la cinquième banque à s'implanter dans le pays et le Groupe est désormais présent dans tous les pays membres de la CEMAC.

Levée de capital

Nous avons toujours veillé à ce que le Groupe soit suffisamment capitalisé pour soutenir notre croissance. En 2012, à la suite des acquisitions évoquées plus haut, nous avons renforcé nos fonds propres avec l'émission de 350 millions \$EU d'actions nouvelles.

En avril, nous avons eu le plaisir d'accueillir un nouvel actionnaire de poids, la Public Investment Corporation (« PIC ») de l'Afrique du Sud. Premier propriétaire d'actifs du continent, la PIC a investi 250 millions \$EU dans le Groupe, pour le compte du Government Employees Pension Fund (fonds de pension des fonctionnaires), acquérant ainsi une participation de 18,16 %. Des fonds de gestion d'actifs de la SFI (Société Financière Internationale) ont investi 100 millions \$EU supplémentaires dans le Groupe en juillet.

Mon rôle en tant que Président du Conseil d'Administration étant notamment de rassurer de l'efficacité de notre communication, je partage entièrement le souhait de M. Tanoh de mener un dialogue plus ouvert avec nos actionnaires à l'avenir et de faire régulièrement le point sur la question. Dans le cadre de notre action en faveur d'une plus grande transparence, nous avons récemment organisé notre première « Journée de l'Investisseur » à Lomé, événement auquel ont assisté des représentants de nos principaux actionnaires, des analystes de premier plan et des partenaires de financement.

Changements au sein du Conseil d'Administration

Nous avons continué de renforcer le Conseil d'Administration en 2012 en nommant deux nouveaux Administrateurs Exécutifs et un nouvel Administrateur Non-Exécutif. Les nominations de Patrick Akinwuntan qui dirige la Banque de Detail et de Eddy Oyibo, Directeur de la technologie et des Opérations viennent saluer leurs contributions respectives au travail d'acquisition et à l'efficacité opérationnelle de Ecobank et témoignent de la valeur du Groupe de favoriser le développement interne de ses dirigeants.

Nous avons également eu le plaisir d'accueillir parmi nous Dr Daniel Ntumba, Directeur des investissements (CIO) et Administrateur Exécutif de PIC, en tant qu'Administrateur Non-Exécutif. Compte tenu de sa riche expérience dans les affaires et dans le domaine de l'investissement, son point de vue sera précieux pour notre développement stratégique, et sa présence au Conseil d'Administration de Ecobank illustre la coopération entre nos deux organisations.

Remerciements

Il serait inexcusable de ma part de ne pas profiter de l'occasion pour exprimer, au nom du Conseil d'Administration, de l'ensemble de nos collègues et de nos actionnaires, nos plus sincères remerciements à M. Arnold Ekpe pour sa contribution inestimable au Groupe. Pendant 12 ans, il a non seulement été l'architecte de la croissance de Ecobank mais a aussi instauré une culture d'entreprise reposant sur l'excellence, l'intégrité et l'inclusion et reflétant les normes opérationnelles et les critères de gouvernance les plus élevés. Si Ecobank est aujourd'hui sans conteste un des leaders du secteur bancaire en Afrique, c'est à son leadership visionnaire et à son approche stratégique que nous le devons.

Nos employés ont bien sûr le visage de Ecobank et jouent un rôle essentiel dans toute réussite. J'aimerais profiter de cette occasion pour remercier tous nos collègues, qui œuvrent sans relâche pour fournir à nos clients un service d'une qualité irréprochable.

Les atouts d'une banque panafricaine

L'Afrique connaît une croissance sans précédent et de nombreuses entreprises souhaitent se développer au-delà des frontières sur ce marché très dynamique. Forts de notre statut de première banque panafricaine, nous proposons des solutions de financement intégrées aux entreprises qui, pour des raisons de simplicité et d'efficacité, souhaitent faire appel à un seul prestataire pour l'ensemble de leur présence locale sur l'ensemble du continent. Dans la Banque de Detail, nous avons développé une gamme innovante de produits et de services bancaires qui offrent sécurité et commodité aux Africains de tous horizons.

Et demain ?

Nous attachons beaucoup d'importance à l'optimisation des coûts pour nos clients comme pour nos actionnaires, mais aussi au maintien de niveaux élevés de service et d'innovation. Parallèlement, nous continuerons à investir pour faire en développant notre part de marché et en nous implantant sur des marchés soigneusement choisis qui présentent de bonnes perspectives de croissance. Plus généralement, nous sommes persuadés que Ecobank poursuivra sa marche en avant en 2013 et que les mesures mises en place nous permettront de renforcer encore le Groupe et de le développer, pour le plus grand bien de tous nos partenaires.

Kolapo Lawson
Président du Conseil d'Administration

Rapport du Conseil d'Administration

Ecobank Transnational Incorporated (ETI), la société mère du Groupe Ecobank, est une holding bancaire dont l'activité principale est la prestation de services bancaires et financiers au travers de ses filiales.

Revue de l'activité

L'examen des activités du Groupe au cours de l'exercice 2012, et de ses perspectives probables de développement, figure dans la section Analyse financière et revue sectorielle du présent rapport annuel.

Intégration des acquisitions

Les deux acquisitions majeures, Oceanic Bank International Limited (Oceanic Bank) au Nigeria en 2011 et The Trust Bank Limited au Ghana en 2012, ont été finalisées par leur intégration à nos filiales du Nigeria et du Ghana respectivement. Ces opérations nous ont permis d'accroître sensiblement notre part de marché dans ces deux pays et de nous hisser dans les classements : au Nigeria, où nous ne figurions pas parmi les dix premières banques, nous faisons désormais partie des six premières banques de première catégorie d'importance systémique (selon la Banque Centrale du Nigeria) ; au Ghana, nous sommes devenus le leader incontesté.

Résultats

Le résultat net consolidé est de 286,7 millions \$EU. La part du Groupe dans le résultat net est égal à 249,7 millions \$EU.

Le détail des résultats de l'exercice est présenté dans les états financiers consolidés. Le Conseil d'Administration a arrêté les comptes de la société mère et du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 lors de sa réunion du 22 mars 2013. Messieurs Kelapo Lawson et Thierry Tanoh ont été autorisés à signer les états financiers au nom du Conseil d'Administration.

Normes internationales d'information financière

Les comptes de la société mère et du Groupe sont préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

Dividendes

Les Administrateurs recommandent le paiement d'un dividende de 0,4 cent \$EU par action ordinaire, soit un montant total de 68,6 millions \$EU sur la base du nombre total d'actions ordinaires, ainsi que le paiement d'un dividende de 0,4 cents \$EU par action préférentielle, soit un montant total de 4,4 millions \$EU sur la base du nombre total d'actions préférentielles en circulation au 31 décembre 2012.

Capital

Le capital autorisé de la société était de 1,277 milliard \$EU, divisé en 50 milliards d'actions ordinaires de 2,5 cents \$EU chacune et en 1,07 milliard d'actions de priorité de 2,5 cents \$EU chacune. A la fin de l'exercice 2012, le capital émis de la société était constitué de 17,21 milliards d'actions ordinaires, contre 12,84 milliards d'actions ordinaires au début de l'exercice.

Au cours de l'exercice, ETI a bénéficié de deux investissements majeurs en fonds propres de type Tier 1. En avril, le Government Employees Pension Fund (GEPF) via Public Investment Corporation (PIC), une société de gestion d'actifs publique détenue en totalité par l'Etat sud-africain, a investi 250 millions \$EU dans le capital de

ETI. En conséquence, 1,175 milliards d'actions ordinaires de ETI ont été émises en faveur de PIC au prix de 8 cents \$EU par action. Cette participation représente 18,16 % du capital souscrit de la société au 31 décembre 2012.

En juillet, trois fonds de gestion d'actifs de la SFI ont investi 100 millions \$EU dans le capital de ETI. En conséquence, 1,25 milliard d'actions ordinaires de ETI ont été émises en faveur des trois fonds également au prix de 8 cents \$EU par action. La participation totale de la SFI et de ses trois fonds affiliés a ainsi été portée à 14,12 % du capital souscrit de la société au 31 décembre 2012. Ces opérations ont été menées conformément aux résolutions existantes des actionnaires autorisant les augmentations de capital.

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

Prêts à long terme

Au cours de l'exercice, dans le cadre de l'augmentation de capital du Groupe, la société a également contracté un emprunt non convertible de 51 millions \$EU auprès de Proparco (Société de Promotion et de Participation pour la Coopération économique) et de BIO (Société Belge d'investissement pour les Pays en Développement), qui aidera à financer son développement technologique et son activité de Banque de Détail.

De plus amples informations concernant les prêts convertibles et non convertibles de la société sont disponibles à la note 35 des états financiers consolidés.

Changement dans l'équipe de direction

En 2011, le Conseil d'Administration a finalisé le processus de sélection d'un nouveau Directeur Général destiné à succéder à M. Arnold Ekpe, qui a occupé cette fonction pendant douze (12) ans. M. Thierry Tanoh a rejoint le Groupe en juillet en qualité de futur Directeur Général afin de travailler auprès de M. Arnold Ekpe jusqu'à la fin de l'année et d'assurer une transition dans les meilleures conditions. Le 16 octobre 2012, M. Ekpe a pris sa retraite anticipée et le Conseil d'Administration a confié toutes les responsabilités de direction à M. Tanoh, qui a agi en qualité de Directeur Général jusqu'à la fin de l'année et est officiellement entré en fonction le 1er janvier 2013.

Le Conseil d'Administration souhaite remercier M. Ekpe pour son énorme contribution au développement du Groupe et lui souhaite du succès pour l'avenir. Le Conseil a également remercié M. Tanoh d'avoir accepté d'offrir à Ecobank toute la richesse de son expérience.

* La participation totale émise de la SFI atteint 14,12 %

Membres du Conseil d'Administration

Les noms des Administrateurs de la société figurent à la page 17 du présent rapport annuel.

Le 31 décembre 2012, le Conseil d'Administration comptait dix-huit Administrateurs dont onze Non-Exécutifs et sept Exécutifs. Le 31 août 2012, Thierry Tanoh a été coopté par le Conseil d'Administration comme Administrateur en sa qualité de futur Directeur Général, et messieurs Patrick Akinwuntan et Eddy Ogbourne ont été cooptés en qualité d'Administrateurs Exécutifs du Groupe en charge de leurs pôles fonctionnels respectifs. Daniel Minandu Ndinda a été coopté (à la même date) en tant qu'Administrateur Non-Exécutif représentant Public Investment Corporation (PIC) au titre de l'accord de participation de PIC dans le capital de la société. La ratification de ces nominations sera soumise à l'Assemblée Générale Ordinaire de juin 2013.

Le Conseil d'Administration s'est réuni cinq fois au cours de l'année. Le Comité de Gouvernance et le Comité d'Audit et de Conformité se sont réunis quatre fois chacun pour délibérer sur les questions relevant de leurs attributions respectives.

En avril 2012 s'est tenue une réunion rassemblant les Administrateurs, les anciens Présidents du Conseil d'Administration et certains actionnaires fondateurs. Cette réunion a été organisée à la demande de certains actionnaires fondateurs lors de l'AGO de 2011. Elle a été l'occasion pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général du Groupe d'échanger avec les anciens Présidents du Conseil d'Administration et les actionnaires fondateurs un certain nombre de questions pertinentes pour le Groupe et de bénéficier de leur expérience pour l'avenir.

Gouvernance d'entreprise et respect des normes

La société met en œuvre des politiques et des normes destinées à encourager la bonne gouvernance et la transparence des affaires, à éviter d'éventuels conflits d'intérêts et à promouvoir des pratiques commerciales éthiques.

Filiales

En 2012, le Groupe a étendu sa couverture en Afrique en ouvrant une filiale en Côte d'Ivoire, Afi International, un bureau de représentation a été ouvert à Pékin (Chine). Notre filiale de Banque d'investissement, Ecobank Development Corporation, a également ouvert un bureau au Zimbabwe, EDC Zimbabwe (pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique Australe) qui vient compléter les entités opérationnelles présentes au Ghana, au Nigeria, en Côte d'Ivoire (pour l'Afrique de l'Ouest Francophone) et au Cameroun (pour l'Afrique Centrale).

etProcess International SA, notre filiale en charge de la technologie et des services partagés du Groupe, poursuit ses activités en tant qu'infrastructure et plateforme technologiques pour le Groupe.

ETI détient une participation majoritaire dans le capital de toutes ses filiales. Elle leur procure des services de gestion, d'assistance opérationnelle et technique, de formation et de développement de l'activité, ainsi que des services de conseil.

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 2012 ou les résultats de la période, et qui n'aurait pas été correctement provisionné ou déclaré.

Responsabilités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est chargé de la préparation des états financiers, donnant une image fidèle et sincère de la situation financière de la société et du résultat de ses activités à la clôture de l'exercice.

Le Conseil d'Administration doit donc s'assurer que :

- Des procédures de contrôle interne adéquates sont définies en vue de préserver les actifs et d'empêcher ou de détecter les fraudes et autres irrégularités ;
- Les livres comptables sont correctement tenus ;
- Les procédures comptables adéquates 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 fassent presumer le contraire.

Commissaires aux comptes

Les Commissaires aux Comptes, PricewaterhouseCoopers Lagos (Nigeria) et PricewaterhouseCoopers S.A. 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 2013 en vue d'autoriser le Conseil d'Administration à déterminer leur rémunération.

Fait à Lomé, le 22 mars 2013
Par ordre du Conseil d'Administration,
Samuel K. Aym
Secrétaire Général

Membres du Conseil d'Administration Leadership et Gouvernance



À fin 2012, le Conseil d'Administration est composé de 18 Administrateurs, 11 Administrateurs Non-Exécutifs et 7 Administrateurs Exécutifs

- | | | |
|--|--|--|
| 1 Kolapo Lawson (62)
Président du Conseil
d'Administration depuis
2009
Administrateur Non-Exécutif
depuis 1993
Nigérian | 6 Laurence do Rego (48)
Administrateur Exécutif
depuis 2010.
Directeur Finance et Risques
Bénois | 13 Isyaku Umar (65)
Administrateur Non-Exécutif
depuis 2006
Nigérian |
| 2 André Siaka (63)
Vice-Président depuis 2009
Administrateur Non-Exécutif
depuis 2006
Camérounais | 7 Sena Agbayissah (50)
Administrateur Non-Exécutif
depuis 2011
Français | 14 Bashir M Ilo (53)
Administrateur Non-Exécutif
depuis 2011
Nigérian |
| 3 Arnold Ekpe (59)
Directeur Général du
Groupe de 1996 à 2001 et
de 2005 à 2012
Nigérian | 8 Babatunde A M Ajobade
(45)
Administrateur Non-Exécutif
depuis 2010
Nigérian | 15 Thierry Tanoh (50)
Directeur Général de
Groupe
depuis 2012
Ivoirien |
| 4 Albert Essien (57)
Directeur Général Adjoint
depuis 2012
Administrateur Exécutif
depuis 2006
Directeur de la Banque
de Grande Entreprise et
d'investissement
Ghanéen | 9 Kwasi A Boatun (51)
Administrateur Non-Exécutif
depuis 2009
Ghanéen | 16 Dr. Daniel Maljila (50)
Administrateur Non-Exécutif
depuis 2012
Sud-africain |
| 5 Evelynne Jali (54)
Directeur Général Adjoint
depuis 2012
Administrateur Exécutif
depuis 2005.
Chief Operating Officer
Sénégalaise | 10 Paulo Gomes (48)
Administrateur Non-Exécutif
depuis 2006
Bissau-Guinéen | 17 Painck Akinwuntan (50)
Administrateur Exécutif
depuis 2012.
Directeur de la Banque de
détail
Nigérian |
| | 11 Sipho S Mseleku (46)
Administrateur Non-Exécutif
depuis 2009
Sud-africain | 18 Eddy Ogbogu (51)
Administrateur Exécutif
depuis 2012.
Directeur des Opérations
et de la Technologie
Nigérian |
| | 12 Assaad J Jabre (60)
Administrateur Non-Exécutif
depuis 2010
Français | |



Photo: M. J. J. J.

Membres du Conseil d'Administration Profils

Kolapo Lawson (62 ans)
Président du Conseil
d'Administration depuis 2009
Administrateur Non-Exécutif
depuis 1993
Nigérian



M. Kolapo Lawson est Directeur Général d'un Groupe industriel et commercial diversifié présent au Royaume-Uni et en Afrique de l'Ouest.

Il est Président du Conseil d'Administration de Acorn Petroleum Plc, et Agbara Estates Limited, et Administrateur Non-Exécutif de trois sociétés cotées : Beta Glass Plc, Pharma-Doko Plc, et Sovereign Trust Insurance Plc. Il a également été Administrateur de Ecobank Nigeria de 1989 à 1992 et de Ecobank Togo de 1990 à 1993.

M. Lawson est titulaire d'un diplôme d'économie de la London School of Economics and Political Science, il est membre de l'Institute of Chartered Accountants (ordre des experts-comptables) d'Angleterre et du Pays de Galles et de l'Institute of Chartered Accountants du Nigeria.

André Siaka (63 ans)
Vice-Président depuis 2009
Administrateur Non-Exécutif
depuis 1996
Camerounais



M. André Siaka est Directeur Général de S.A. Brasseries du Cameroun (SABC) depuis 1988. Il a intégré SABC en 1977 en tant qu'ingénieur de production. Il a été successivement Directeur d'usine, Directeur régional adjoint, Directeur régional et Directeur Général Adjoint.

Antérieurement, il a travaillé à la Société Générale à Paris (1974-1976).

Il est membre de la Commission des marchés financiers, Administrateur d'Orange Cameroun et de Chanas Assurances S.A. M. Siaka est ingénieur diplômé de l'École Polytechnique (Paris, France). Il a récemment été nommé Consul Honoraire de la Principauté de Monaco à Douala.

Arnold Ekpe (59 ans)
Directeur Général du Groupe
de 1996 à 2001 et de 2005
à 2012
Nigérian



M. Arnold Ekpe a été Directeur Général du Groupe Ecobank de 2005 à 2012, fonction qu'il avait déjà occupée de 1996 à 2001. M. Ekpe présente plus de trente ans d'expérience dans le secteur bancaire et il a occupé plusieurs postes à un niveau hiérarchique très élevé, aussi bien en Afrique qu'à l'international.

Dans les années 90, il a dirigé le département Sub-Sahara Africa Structured Trade and Corporate Finance (Financements du commerce et crédits aux grandes entreprises structurés, Afrique subsaharienne) de Citibank. Ce poste lui a permis de piloter la mise en place de l'activité de Citibank dans le domaine du financement des grandes entreprises en Afrique. Il a ainsi à son actif plusieurs transactions importantes. M. Ekpe a également été Directeur Général de United Bank for Africa Plc.

M. Ekpe se passionne pour la promotion d'initiatives du secteur privé en Afrique, particulièrement dans le domaine des services financiers. Il est titulaire d'un diplôme en ingénierie mécanique de l'université de Manchester (obtenu avec mention très honorable) et d'un MBA (Master in Business Administration) de la Manchester Business School.

Le Conseil d'Administration est composé de dix-neuf Administrateurs : onze Administrateurs Non-Exécutifs et sept Administrateurs Exécutifs.

Thierry Tanoah (50 ans)
Directeur Général du Groupe
depuis 2013
Ivoirien



M. Thierry Tanoah a rejoint le Groupe Ecobank en qualité de Directeur Général en juillet 2012. M. Tanoah a pris ses fonctions en octobre lorsque M. Ekpe a pris sa retraite anticipée.

Avant de rejoindre Ecobank, Thierry Tanoah travaillait à la SFI, une organisation membre du Groupe de la Banque Mondiale et institution financière internationale qui soutient le développement du secteur privé dans les pays en développement. Au cours des 17 années qu'il a passées au sein de la SFI, M. Tanoah a largement contribué à l'expansion de l'activité d'investissement de cette institution en Afrique subsaharienne, la portant de 140 millions SEU en 2003 à plus de 3,5 milliards SEU en 2011. Au cours de cette période, il était chargé du développement de l'activité, de la structuration et du traitement de certaines des plus importantes opérations de la SFI. Par la suite, il a occupé des fonctions plus importantes au sein de la direction.

Il a rejoint la SFI en 1994 via le programme « young professional ». Initialement affecté au département Asie, il se spécialise ensuite dans le secteur des produits chimiques et pétrochimiques, travaillant sur les opérations en Asie, Amérique latine et Europe de l'Est. En 2006, il devient Directeur régional et est nommé en 2008 Vice-Président pour l'Afrique subsaharienne, l'Amérique latine et Caraïbes et l'Europe de l'Ouest.

Ressortissant ivoirien, il est diplômé de l'École Supérieure de Commerce d'Abidjan. Il est également titulaire d'un diplôme d'expert-comptable et d'un Masters en administration des entreprises de la Harvard Business School.

Albert Essien (52 ans)
Directeur Général Adjoint
du Groupe depuis 2012,
Administrateur Exécutif depuis
2005, Directeur de la Banque
de Grande Entreprise et
d'Investissement (Corporate
and Investment Bank)
Ghanéen



M. Albert Essien est actuellement Directeur Général Adjoint du Groupe/Directeur de la Banque de Grande Entreprise et d'Investissement (Corporate and Investment Bank). Précédemment, il a occupé les fonctions de Directeur régional pour les zones Afrique de l'Ouest anglophone (hors Nigeria) et Afrique de l'Est et du Sud (région ESA). En tant que Directeur régional, il était chargé du développement de Ecobank dans la région ESA. Il a débuté sa carrière bancaire en 1986 à la National Investment Bank à Accra au Ghana. Il a rejoint le pôle Banque de Grande Entreprise et d'Investissement (Corporate and Investment Bank) de Ecobank Ghana en 1990. En 1997, il devient Directeur des Risques puis est promu Directeur Général Adjoint en 2001 et Directeur Général en décembre 2002.

M. Essien est titulaire d'un diplôme d'économie de l'université du Ghana (obtenu en 1979) et il a suivi un programme de formation continue pour dirigeants (Executive Development Program) de l'INSEAD (France/Singapour). Il est aussi membre honoraire du Chartered Institute of Bankers du Ghana.

Evelyn Talf (54 ans)
Directeur Général Adjoint
du Groupe depuis 2012,
Administrateur Exécutif depuis
2005,
Group Chief Operating Officer
Sénégalaise



Mme Evelyn Talf est actuellement Directeur Général Adjoint du Groupe/Group Chief Operating Officer. Précédemment, elle a occupé les fonctions de Directeur du pôle Banque de Détail (Domestic Bank). Elle a débuté sa carrière bancaire en 1981 à Citibank à Dakar. Elle a rejoint Ecobank Mali en tant que Directeur Général Adjoint en 1998 avant d'être promue Directrice Générale en 2000. La même année, elle a été nommée à Ecobank Sénégal en tant que Directrice Générale. Elle a été ensuite promue Directrice Générale pour la région Afrique de l'Ouest francophone en octobre 2005.

Evelyn Talf est titulaire d'une licence d'anglais de l'université de Dakar et d'un diplôme de commerce, distribution et marketing international de l'École d'Administration et de Direction des Affaires de Paris.

Membres du Conseil d'Administration Profil

Patrick Akinwuntan (50 ans)
Administrateur Exécutif
depuis 2012,
Directeur de la Banque de Détail
(Domestic Bank)
Nigérien



Patrick Akinwuntan est Directeur de la Banque de Détail (Domestic Bank), qui regroupe les activités destinées aux particuliers, aux entreprises locales, au secteur public et aux clients de microfinance du Groupe. Il est également membre du Comité Exécutif du Groupe.

Auparavant, il a occupé diverses responsabilités au sein du Groupe : Responsable des produits de la Banque de Détail ; Administrateur Exécutif Groupe, Opérations, Technologie, Transactions et Banque de Détail ; Directeur Général de eProcess International, où il a piloté la création du centre panafricain de services partagés et de technologie de Ecobank à Accra (Ghana). Il a été Administrateur Exécutif, Banque de Détail au sein de Ecobank Nigeria de 2001 à 2005 et Directeur financier du Groupe de 1999 à 2001. Avant de rejoindre Ecobank, il a travaillé chez Ernst and Young, Manufactures Merchant Bank et Springflourish Management Consultants au Nigeria.

Il est titulaire d'un MBA (Option Finance) de l'université Obafemi Awolowo de Ile Ife (Nigeria). Il est membre de l'Institute of Chartered Accountants (ordre des experts-comptables) du Nigeria et membre associé du Chartered Institute of Taxation (Institut des conseils fiscaux) du Nigeria. Il fait également partie des anciens élèves du Senior Executive Program de la Harvard Business School.

Laurence de Rego (48 ans)
Administrateur Exécutif
depuis 2010,
Directeur Finance et Risques
Bénoîs



Mme Laurence de Rego a été nommée Administrateur Exécutif du Groupe, en charge des Finances et des Risques en janvier 2010, après avoir été Directeur financier du Groupe de 2005 à 2009.

Elle a rejoint Ecobank en 2002 en tant que Contrôleur financier pour Ecobank Bénin. Précédemment, Mme de Rego a acquis plus de 15 ans d'expérience dans des fonctions élevées dans le domaine financier, notamment en tant que Directeur financier de Binney & Smith (France), une filiale du Groupe Hallmark (Etats-Unis), Directeur financier du Groupe Thoez (France) et Directeur Général de SOGIEC, un cabinet d'expertise comptable en France.

Mme de Rego est expert-comptable diplômée et est titulaire d'un diplôme d'études supérieures en finance et comptabilité.

Eddy Ogbogu (51 ans)
Administrateur Exécutif
depuis 2012,
Responsable Opérations et
Technologie
Nigérien



Depuis août 2010, Eddy Ogbogu est Administrateur Exécutif, Opérations et Technologie au sein du Groupe Ecobank. Il est également Directeur Général de eProcess International SA, une filiale de ETI détenue à 100 %, en charge des opérations, de la technologie et des services partagés du Groupe. Expert chevronné dans le domaine des opérations, il a occupé des fonctions de responsabilité senior des opérations et de la technologie pendant plus de dix ans dans divers établissements bancaires, couvrant plusieurs régions en Afrique. Avant sa nomination au poste actuel, il a travaillé chez Bank PHB Plc au Nigeria où il a été Administrateur Exécutif, responsable de l'organisation des services de la banque, en charge des opérations et de la technologie, y compris des services administratifs.

Auparavant, Eddy Ogbogu a réalisé une brillante carrière de 19 ans au sein de Citibank dans différents pays africains. En 2005, il a été nommé Senior Country Operations Officer de la franchise de Citibank au Nigeria après avoir occupé des fonctions similaires en Tanzanie, en Zambie et au Kenya. Il a également été Administrateur et était aussi en charge de la supervision des opérations et de la technologie de Citibank pour la zone Afrique de l'Ouest.

Il est titulaire d'un diplôme de comptabilité et est expert-comptable. Il est membre de l'Institute of Chartered Accountants du Nigeria (ICAN) et du Nigeria Institute of Management (NIM), membre honoraire du Nigeria Institute of Bankers (NIB) et participe à des œuvres caritatives.

Sena Agbayissah (50 ans)
Administrateur Non-Exécutif
depuis 2011
Français



Sena Agbayissah est un avocat français. Il est associé du cabinet juridique Rigues Hubbard & Reed LLP à Paris. Il a commencé sa carrière chez Landwell (Pricewaterhouse), où il est devenu associé en 1998. Il dispose d'une expérience reconnue dans des domaines tels que les financements de projet, les émissions de titres, les transactions financières et bancaires, les financements structurés, les produits dérivés, les réglementations bancaires et financières et la restructuration de grands groupes. Il est également expert des questions relatives au commerce du carbone. M. Agbayissah est membre du Conseil d'Administration de l'Association européenne pour le droit bancaire et financier (AEDBF).

Il enseigne le droit financier aux étudiants inscrits au DCE (Diplôme de Juriste Conseil d'Entreprise) à l'université de Rennes, à l'université de Montpellier et à l'université de Paris XI.

Il est titulaire d'un DEA de droit privé de l'université de Paris XI, d'un DCE et d'un DESS en droit des affaires de l'université de Rennes, ainsi que d'un Certificat d'Etudes Supérieures en fiscalité de l'université de Montpellier.

Babatunde A. M. Ajibade (45 ans)
Administrateur Non-Exécutif
depuis 2010
Nigérien



Babatunde Ajibade est un juriste spécialisé en droit des affaires ; il est avocat senior (Senior Advocate) au barreau du Nigeria. Depuis 1996, il est associé éminent de S.P.A. Ajibade & Co, un important cabinet d'avocats d'affaires au Nigeria.

Il est Président de l'Association des avocats intervenant sur le marché des capitaux au Nigeria ; Vice-Président du Comité de financement, bancaire et de liquidation, section Droit des affaires, Barreau du Nigeria ; Vice-Président du sous-comité de régulation du Comité du marché des capitaux de la « Securities and Exchange Commission » du Nigeria ; membre de l'Institute of Advanced Legal Studies (Royaume-Uni) et membre de l'Association internationale des barreaux.

Babatunde Ajibade est titulaire d'un doctorat en droit international privé et d'un Master (LLM) en droit commercial et des entreprises du King's College de l'université de Londres, et d'un bachelier en droit (LLB) de l'université Obafemi Awolowo, Ile-Ife (Nigeria).

Membres du Conseil d'Administration Profil

Kwasi A. Boatin (51 ans)
Administrateur Non-Exécutif
depuis 2009
Ghanaïen



Kwasi Boatin est conseiller en investissement et ancien Directeur Général du Social Security and National Insurance Trust (SSNIT), dont les actifs gérés s'élevaient à 2,1 milliards \$EU destinés à un plan à prestations définies, au titre du programme de sécurité sociale du Ghana. Il a été Directeur chargé des questions financières de la SSNIT de 2003 à 2008.

En février 2006, il a été nommé Rapporteur par l'Association internationale de la sécurité sociale (International Social Security Association, AISS), sous le parrainage de l'OIT à Genève et a été Vice-Président de la Commission technique pour les investissements de 2007 à 2010. De 1989 à 2003, il a occupé d'importants postes financiers dans des sociétés réputées au Royaume-Uni telles que Barrat London Plc., AT&T (Royaume-Uni) et Winkworth. Kwasi Boatin est titulaire d'un MBA de la Henley Business School, Oxfordshire (Angleterre) et est membre de l'Association des experts-comptables du Royaume-Uni.

Bashir M. Ifo (53 ans)
Administrateur Non-Exécutif
depuis 2011
Nigérian



Bashir M. Ifo est factuel Président de la Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO (BIDC), (connue précédemment comme le Fonds de Coopération, de Compensation et de Développement de la CEDEAO).

Il apporte 30 années d'expérience dans le secteur public et dans le secteur privé. De 1995 à 2011, il a occupé différentes fonctions de management à la BIDC, notamment Directeur de la division des opérations financières, Directeur du département Trésorerie, Directeur du département Finance et administration, Directeur Général par intérim de l'ancienne banque ECOWAS Regional Investment Bank (ERIB) et Vice-Président des Services de finance et d'entreprise.

De 1982 à 1995, M. Ifo a travaillé avec les secteurs public et privé au Nigeria. Il est titulaire d'une licence en gestion des affaires (Banque et finance) et d'un MBA (Finance), qu'il a obtenus à l'université Ahmadu Bello de Zaria (Nigeria).

Paulo Gomes (48 ans)
Administrateur Non-Exécutif
depuis 2006
Bissau-Guinéen



Paulo Gomes a été Administrateur Exécutif du Groupe de la Banque Mondiale (Washington, D.C.) de 1998 à 2006. De 1995 à 1998, il a travaillé au ministère des Finances, du Plan et du Commerce de la Guinée-Bissau en tant que Conseiller principal, Directeur de la planification stratégique, de l'investissement public et de la dette.

M. Gomes est fondateur et gestionnaire de Constelcor Holdings et Président (du conseil) du AFIG Fund. Il est titulaire d'un Certificat d'études politiques de l'Institut d'Études Politiques de Paris (France), d'une licence d'économie et de commerce international de l'Institut libre d'Étude des Relations internationales de Paris, et d'un Master de politique économique et de gestion de la Kennedy School of Government de l'université de Harvard (États-Unis).

Assaad J. Jabre (60 ans)
Administrateur Non-Exécutif
depuis 2010
Français



Assaad Jabre est Conseiller en investissement. De 1980 à 2005, il a travaillé pour la Société Financière Internationale (SFI), membre du Groupe de la Banque Mondiale, où il a occupé divers postes importants, notamment : Vice-Président et Directeur Général par intérim et Directeur Général (2005), Vice-Président, Opérations d'Investissement et de conseil (2000-2005), Vice-Président, Gestion de portefeuille (1997-2000).

De 1997 à 2005, il a été également membre du Comité d'investissement en entreprise de la SFI et de son Comité de gestion des finances et des risques.

Assaad Jabre est membre du Conseil consultatif de l'ICD, la filiale du secteur privé de la Banque islamique de Développement et du Comité stratégique du Cnra pour l'intégration de la Méditerranée.

Il est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, et titulaire d'un diplôme en droit international de l'Université de Paris et d'un MBA de la Wharton School (université de Pennsylvanie).

Dr. Daniel Matjila (50 ans)
Administrateur Non-Exécutif
depuis 2012
Sud-africain



Dr. Daniel Matjila est un expert financier très reconnu et expérimenté de la gestion des risques et de la stratégie d'investissement financier et un brillant universitaire. Il est actuellement Chief Investment Officer (CIO) et Administrateur Exécutif de Public Investment Corporation (PIC). Cette structure est la plus grande entité de gestion d'actifs en Afrique du Sud et sur le reste du continent africain. Il gère ainsi un portefeuille d'investissements de plus de 1 100 milliards de Rands (environ 150 milliards \$EU) couvrant toutes les classes d'actifs et supervise le lancement de la stratégie d'investissement offshore et la stratégie d'investissement en Afrique de PIC.

Il est également actuellement Administrateur Non-Exécutif et membre du Conseil d'Administration de Ansoam Ltd, Intabeni Holdings (président du Conseil d'Administration) et Health Partners.

Avant de rejoindre PIC, il a été Senior Manager, Analyse et recherche quantitative chez Stanlib, où il a dirigé l'application des techniques quantitatives dans la gestion d'actifs et gère le portefeuille « Quant Portfolio » pendant plus de deux ans. auparavant, il a travaillé pendant cinq ans pour Anglo American, une société cotée à la bourse de Johannesburg, où il était Senior Manager, Analyse et recherche quantitative, responsable des instruments financiers dérivés (obligations, actions et devises) et de l'application des techniques quantitatives dans la gestion de fonds.

Dr. Matjila a commencé sa carrière comme Maître de conférences en Mathématiques à l'université du Nord (Afrique du Sud) et a travaillé dans le milieu universitaire pendant plus de neuf ans. Il est titulaire entre autres qualifications d'un Doctorat (Wits), d'un Master of Science (Rhodes) et d'une Licence en sciences (Fort Hare).

Sipho G. Mseleku (46 ans)
Administrateur Non-Exécutif
depuis 2009
Sud-africain



Sipho Mseleku est Président de Global Business Roundtable. auparavant, il a été Directeur Général de l'Association des chambres de commerce et de l'industrie de la SADC (ASCCI), Président Non-Exécutif de Sakumotho Group Holdings (Pty) Ltd, et il siège au Conseil d'Administration de diverses autres institutions. Il a été Directeur Général des Chambres de Commerce et d'Industrie d'Afrique du Sud (CHAMSA) de 2004 à 2005, et Directeur Général de la Chambre Nationale de Commerce et d'Industrie Africaine fédérée (NAFADC) et de Sakumotho Group Holdings (Pty) Ltd de 2002 à 2005.

Sipho Mseleku est issu du secteur de la banque d'investissement et des financements structurés et il a une expérience en tant que juriste. Il est Avocat Général près la Haute Cour d'Afrique du Sud et est l'actuel Président de la Chambre Panafricaine de Commerce et d'Industrie.

Sipho Mseleku est titulaire d'un diplôme d'études supérieures de droit fiscal (UAM Tax Law), d'un diplôme de droit des sociétés (HDin Company Law), d'un bachelier de droit (LLB), et d'une licence de lettres (LLA) de l'université de Witwatersrand à Johannesburg.

Iyaku Umar (65 ans)
Administrateur Non-Exécutif
depuis 2006
Nigérian



Iyaku Umar a commencé sa carrière à UAC of Nigeria. De 1972 à 1976, il a travaillé pour le gouvernement de l'État de Kano en qualité de Secrétaire du Comité de secours de la sécurité, puis de Secrétaire principal privé du Gouverneur militaire. Par la suite, il a occupé la fonction de Directeur Général de Mai-Naisara and Sons Ltd de 1977 à 1979, et de Jola General Enterprises Ltd de 1979 à ce jour.

Il est titulaire d'une licence d'économie de l'université Ahmadu Bello de Zaria, d'un Master en administration publique de l'université de Pittsburgh (États-Unis), ainsi que d'un doctorat honoraire de l'université Nnamdi Azikiwe, Akwa de l'État d'Anambra (Nigeria).

Revue du Directeur Général du Groupe



“Il s’agit des meilleurs résultats de Ecobank en 25 ans d’activité. Je suis convaincu que notre stratégie nous permettra de pérenniser ce succès et de poursuivre nos progrès.”

En cette première revue en qualité de Directeur Général du Groupe, l'occasion m'est offerte de vous faire partager mes points de vue sur les récentes performances de Ecobank et sur la stratégie de développement pour l'avenir. J'ai le privilège de diriger Ecobank dans sa prochaine phase de développement.

L'essor du continent, les solides prévisions de croissance du PIB, l'accroissement du commerce intra-africain et la nécessité de bancariser les populations opérant dans le système informel sont autant de facteurs qui nous positionnent comme des acteurs majeurs du développement du continent, porteurs d'avantages tangibles aux économies et aux populations africaines.

Résultats financiers

C'est avec satisfaction que je présente les résultats record pour 2012. Cette année a représenté un tournant décisif pour Ecobank : nous avons mis l'accent, non plus sur l'expansion géographique en Afrique, mais sur la consolidation et l'optimisation de nos activités. Nous avons réalisé l'intégration de nos acquisitions – The Trust Bank au Ghana et Oceanic Bank au Nigeria – qui contribuent désormais positivement à nos résultats financiers. Notre groupe termine l'année solidement renforcé avec un total du bilan de 20 milliards \$EU, un effectif de plus de 18 500 employés et plus de 1 200 agences à travers 37 pays d'Afrique, du Moyen-Orient, d'Asie et d'Europe.

Le produit net bancaire a progressé de 46 % en 2012 pour s'établir à 1,75 milliard \$EU. Cette évolution a été soutenue par la croissance des produits net d'intérêts et des produits hors intérêts, de 47 % et 46 % respectivement. La part des produits hors intérêts dans le produit net bancaire a augmenté en 2012, une évolution tout à fait satisfaisante.

Nous avons absorbé la forte hausse de la base de coûts au Nigeria et enregistré des charges exceptionnelles importantes liées à l'intégration de nos acquisitions en 2012. En conséquence, à la fin du premier trimestre, notre coefficient d'exploitation ressortait à plus de 80 %. Les efforts de maîtrise des coûts déployés nous ont permis de réduire le ratio au fil des mois pour s'établir à 77 % en fin d'année.

La dotation nette aux provisions pour créances douteuses a atteint 141 millions \$EU, contre 86 millions \$EU en 2011, reflétant la croissance du bilan et une approche prudente en termes d'accroissement du ratio de couverture des créances douteuses, qui atteignait 74 % à fin 2012.

Le résultat avant impôt a progressé de 25 % par rapport à l'exercice précédent, pour atteindre 348 millions \$EU. Ce résultat inclut un produit exceptionnel de 72 millions \$EU reçu de AMCON au titre de l'acquisition de Oceanic Bank. Cet engagement financier compense la charge exceptionnelle liée à l'intégration de Oceanic Bank.

Les initiatives de mobilisation des dépôts entamées au premier semestre 2012 portent déjà leurs fruits. Nous avons enregistré une performance particulièrement solide au quatrième trimestre générant 1,5 milliard \$EU de dépôts additionnels de la clientèle.

Afin de consolider le bilan du Groupe, nous avons levé 350 millions \$EU supplémentaires de fonds propres. À fin 2012, le ratio de fonds propres de niveau 1 (Tier 1) s'élève à 15,2 % et le ratio d'accroissement des fonds propres (CAR) à 19,3 %.

Nous sommes en conformité avec les exigences réglementaires en termes de capital minimum dans l'ensemble de nos juridictions et restons attentifs à toute hausse potentielle de ces exigences.

Gestion des risques

La gestion du risque fait partie intégrante des activités du Groupe. En conséquence, notre cadre de gestion du risque est fortement intégré à l'activité, nous permettant de définir clairement des procédures, des processus et des responsabilités pour gérer, contrôler et informer sur les risques dans l'ensemble du Groupe. Notre approche centralisée de la gestion du risque a permis d'améliorer la qualité des actifs. En 2012, notre ratio de créances douteuses s'est stabilisé à 5,6 %, contre 5,5 % en 2011. Ceci vient s'ajouter à la croissance de 28 % de notre portefeuille de prêts.

Pôles d'activités

Nous avons réorganisé nos activités en deux pôles : la Banque de Détail (Retail Bank) et la Banque de Grande Entreprise et d'investissement (Corporate and Investment Bank). Ce dernier pôle nous permettra d'exploiter au mieux les synergies et d'optimiser les opportunités de ventes croisées.

La Banque de Détail, qui regroupe nos activités destinées aux particuliers, aux PME et au secteur public, a enregistré une forte croissance des produits hors intérêts à la faveur du lancement réussi de plusieurs nouveaux produits, parmi lesquels le compte destiné à la diaspora africaine (Ecobank Diaspora Account) et la formule Advance Account, qui permet aux employés salariés de bénéficier de découvertes sans garantie. Notre base de clientèle comprend désormais plus de 9,6 millions de clients (+14 % par rapport à l'année dernière) et nous avons 5,9 millions de cartes bancaires en circulation (+34 % par rapport à l'exercice précédent).

À terme, nous envisageons d'utiliser notre réseau de Banque de Détail multi-canal pour accroître nos activités, en améliorer l'efficacité et orienter les transactions à faible valeur ajoutée vers les canaux de « libre-service ». Nous investissons également dans nos collaborateurs, en leur offrant les formations et évolutions de carrière nécessaires à l'amélioration de nos prestations de service.

La Banque de Grande Entreprise (Corporate Bank) continue de bénéficier de l'amélioration de l'environnement macroéconomique et de l'expansion de la base de clientèle, à la faveur de la croissance des entreprises africaines et de la notoriété grandissante du continent auprès des clients internationaux. Nous nous positionnons comme le partenaire de référence pour les entreprises envisageant de s'étendre dans les pays où nous sommes présents. Nous sommes particulièrement satisfaits des progrès de notre alliance avec Nedbank, qui nous offre la possibilité de servir sa clientèle d'entreprises sur nos implantations.

La Banque d'investissement a de nouveau réalisé un brillant exercice. Nous sommes ainsi intervenus en qualité d'« arrangeur principal mandaté » dans un certain nombre d'opérations plurielles, levant plus de 2,2 milliards \$EU pour le compte d'entreprises et de structures publiques dans 11 pays africains.

L'orientation stratégique suivie par notre pôle Banque de Grande Entreprise et d'investissement (Corporate and Investment Banking, CIB) au Ghana nous ambitionnons de devenir le leader

de l'Afrique subsaharienne sur ce segment. En exploitant nos vastes connaissances et notre expertise internes en matière de services bancaires, de change, de fusions-acquisitions, de levée de fonds propres, d'émission de dette et de financement des matières premières et du commerce, nous pouvons proposer à une clientèle composée d'entreprises, d'administrations centrales et d'institutionnels un service intégré offrant une perspective locale unique de l'Afrique. Chacun de nos clients internationaux est supervisé par un chargé de clientèle international qui fournit les services de Ecobank dans l'ensemble du réseau, offrant ainsi un « guichet unique » qui évite de devoir gérer des établissements distincts dans chaque pays.

Zones géographiques

Les implantations de Ecobank en Afrique sont regroupées en six zones géographiques : Afrique de l'Ouest Francophone (UEMOA), Nigeria, Reste de l'Afrique de l'Ouest (WAMZ), Afrique Centrale (CEMAC), Afrique de l'Est (EAC) et Afrique Australe (SADC).

Ecobank Ghana a réalisé la meilleure performance de l'année 2012, avec une hausse de 76 % du résultat avant impôt en monnaie locale. Ce résultat impressionnant est le fruit de la forte hausse des produits d'intérêts et des commissions, ainsi que de l'acquisition de The Trust Bank et d'un rendement des fonds propres de 35 %.

Le Nigeria est considéré comme une zone géographique à part entière du fait de sa taille. L'acquisition de Oceanic Bank nous a permis d'atteindre notre objectif de long terme, atteindre la taille critique dans l'Etat le plus peuplé d'Afrique. Nous nous employons tout particulièrement à poursuivre l'expansion de nos activités au Nigeria, un pays qui pourrait « changer la donne » pour Ecobank. L'essentiel des travaux d'intégration a été finalisé en 2012 et la migration des systèmes informatiques sur notre plateforme Flexcube devrait être terminée au premier semestre 2013.

L'Afrique de l'Ouest Francophone enregistre une croissance modeste en 2012, la reprise de l'activité en Côte d'Ivoire ayant été partiellement atténuée par un ralentissement de la croissance du produit net bancaire dans les autres pays.

Fait appréciable, les activités de Ecobank Mali n'ont quasiment pas été perturbées par la guerre civile au Mali et je tiens à remercier tous nos collègues maliens pour le courage dont ils ont fait preuve en ces temps difficiles.

Depuis notre implantation en Guinée Équatoriale en décembre 2012, nous sommes désormais présents dans l'ensemble de la région Afrique Centrale (CEMAC). Nous détenons un portefeuille prometteur d'activités bien positionnées en vue de la croissance : le Cameroun a par exemple doublé son résultat avant impôt en 2012.

Nos implantations en Afrique de l'Est et en Afrique Australe en sont encore à leurs débuts. Il faudra du temps et des investissements supplémentaires pour qu'elles portent leurs fruits. L'Éthiopie, le Mozambique, le Soudan du Sud et l'Angola affichent selon nous un fort potentiel de croissance et nous sommes à l'affût d'opportunités dans ces pays afin, en fin de compte, de renforcer notre position en Afrique de l'Est et Australe.

Revue du Directeur Général du Groupe

Enfin, nous nous employons à consolider notre réseau international, qui canalise les flux d'investissement et d'échanges commerciaux vers notre plateforme d'Afrique subsaharienne. Notre présence dans les principaux centres financiers internationaux (parmi lesquels, Pékin, Dublin, Paris et Londres) donne à nos solides ressources en matière de transaction et de conseil une notoriété mondiale et renforce notre réputation en tant qu'interlocuteur privilégié sur les questions de l'investissement et du commerce en Afrique.

Alliances
Les alliances stratégiques se sont avérées un moyen très efficace d'étendre notre portée, de bénéficier des compétences et de l'expérience de nos partenaires et de continuer d'adopter les meilleures pratiques.

En 2012, nous avons annoncé la formation de deux nouvelles alliances visant à accroître la participation de Ecobank aux mutations du commerce mondial, notamment la coopération et l'intégration économique « Sud-Sud » :

- Nous avons signé une lettre d'intention avec ICICI Bank, la deuxième banque indienne, afin de combiner nos expertises et de renforcer notre connaissance locale et nos relations avec les entreprises et ainsi accompagner les échanges entre l'Inde et l'Afrique. Cette opération revêt une importance stratégique au regard du nombre croissant d'entreprises indiennes entrant sur les marchés africains, ainsi que de la croissance des échanges entre l'Inde et l'Afrique et des investissements dans des secteurs tels que le pétrole et le gaz, la pétrochimie, les engrais, la pharmacie, l'informatique et les infrastructures.
- Nous avons également signé un accord de coopération avec Banco Espírito Santo, la troisième banque commerciale portugaise, afin de tirer parti des opportunités commerciales et d'investissement qui apparaissent entre le Portugal et l'Afrique.

Notre alliance avec Nedbank, démarrée en 2008, est toujours opérationnelle et a été consolidée en 2011 via une ligne de crédit. Cette collaboration avec une banque sud-africaine est essentielle à notre ambition de devenir le partenaire de référence en Afrique subsaharienne. Nous sommes désormais le partenaire idéal pour les entreprises sud-africaines investissant dans le reste de l'Afrique subsaharienne.

Aperçu de la stratégie

Fort d'une présence unique en Afrique subsaharienne, nous nous concentrons désormais sur l'optimisation de sa valeur intrinsèque. Notre expansion géographique est presque achevée et notre priorité est désormais de générer une croissance organique vigoureuse.

Afin de devenir le leader incontesté de la banque en Afrique, nous avons identifié trois piliers stratégiques à partir desquels nous devons nous développer :

- l'excellence du service à la clientèle ;
- le statut d'employeur de référence ; et
- la création de valeur actionnariale.

Dans ce cadre, il est primordial de fournir un service de qualité internationale à nos clients, d'adopter les nouvelles technologies afin d'offrir des services bancaires pratiques, accessibles, concurrentiels

et fiables. L'intensité de la concurrence, la rapidité des mutations technologiques et les exigences croissantes des clients font que leurs attentes sont élevées et de plus en plus nombreuses.

Nous continuerons de développer et de commercialiser de nouveaux produits et services innovants afin de répondre aux besoins de la clientèle. Du fait de nos implantations en Afrique, nous avons acquis une connaissance intime des comportements des consommateurs et une profonde compréhension des cultures locales. Il s'agit d'un avantage concurrentiel décisif.

Afin d'atteindre nos objectifs en termes d'excellence du service à la clientèle, nous avons besoin d'un important savoir d'experts talentueux et dynamiques. Grâce à l'étendue de notre implantation géographique, nous disposons de l'une des mains d'œuvre les plus diversifiées du secteur privé africain, avec 46 nationalités représentées. Outre l'intérêt qu'elle présente pour nos employés, cette diversité nous aide clairement à répondre aux divers besoins de notre base de clientèle.

Ecobank ambitionne de devenir l'employeur de référence en Afrique, en attirant et en gardant le meilleur du capital humain sur ses marchés avec des formations sur mesure et des programmes de perfectionnement et de développement des dirigeants, et en sachant récompenser les meilleures performances. À terme, nous souhaitons que tous les « Ecobanquiers » soient fiers de leur contribution à l'histoire de notre succès sur le continent africain.

Enfin, nous reconnaissons la nécessité d'accroître la valeur pour nos actionnaires. L'impact de notre expansion en termes de hausse des charges et d'effet dilué sur les participations se reflète dans la performance historique du cours de l'action de Ecobank. Nous nous employons à améliorer la rentabilité de nos activités en augmentant le rendement par action et en communiquant régulièrement à nos actionnaires les progrès réalisés.

Lors de la Journée de l'Investisseur organisée à Lomé en janvier 2013, nous avons annoncé nos principaux objectifs de croissance et de performance pour l'exercice en cours :

- Croissance des dépôts de 20 % ou plus
- Croissance des prêts de la moitié de celle de la croissance des dépôts
- Croissance du produit net bancaire de 15 % ou plus
- Réduction du coefficient d'exploitation pour se rapprocher de 70 % (avec un objectif de moins de 60 % en 2015)

Si nous mettons l'accent sur nos priorités stratégiques, ces objectifs sont tout à fait réalisables.

Maintenant que notre programme d'expansion est quasiment achevé, nous nous efforçons d'améliorer notre efficacité opérationnelle afin de ramener le coefficient d'exploitation du Groupe vers notre objectif à moyen terme de moins de 60 %. Face au succès de notre approche centralisée de la gestion du risque, nous avons décidé de mettre en œuvre un programme de rationalisation des coûts similaires afin de réduire les coûts d'achat et d'approvisionnement via des économies d'échelle. Ces initiatives portent déjà leurs fruits.

Conclusion

Dans un contexte marqué par l'atonie de l'économie mondiale, l'Afrique représente actuellement un gisement de croissance et d'opportunités. De ce fait, les entreprises internationales s'implantent en masse sur le marché africain, tremplin de leur prochaine phase de croissance, tandis que les gouvernements déploient de grands moyens pour promouvoir l'emploi, la stabilité financière, l'investissement en infrastructure et le commerce intra-africain.

Les avancées technologiques de dimension mondiale permettent au secteur bancaire africain d'atteindre les populations non encore bancarisées, tandis que les Africains voyant leur pouvoir d'achat progresser alimentent la croissance structurelle de la demande de biens et de services de consommation.

Ecobank est stratégiquement positionnée pour bénéficier de nombre de ces moteurs de croissance. Ce positionnement, couplé à l'énorme potentiel de redressement de notre filiale nigérienne et aux perspectives de croissance à plus long terme de nos implantations régionales plus récentes, me donne confiance dans l'avenir du Groupe. En effet, notre performance formidable de 2012 est le résultat de l'engagement de l'ensemble de notre personnel à servir nos clients et à accompagner le développement de nos activités.

Je terminerai mon message en exprimant ma reconnaissance envers l'ensemble de nos collaborateurs pour leurs efforts et leur dévouement. Je suis fier de diriger une équipe aussi diligente et talentueuse.

Il s'agit des meilleurs résultats de Ecobank en 25 ans d'activité. Je suis convaincu que notre stratégie nous permettra de pérenniser ce succès et de poursuivre nos progrès. L'avenir nous réserve de très bonnes surprises. Le futur sera pan-africain et Ecobank est la banque pan-africaine.

Thierry Tanoh

Thierry Tanoh
Directeur Général du Groupe

Les trois piliers de la stratégie de Ecobank pour devenir le leader pan-africain du secteur bancaire



Revue du Group Chief Operating Officer

“Une solide gouvernance et une culture de la conformité sous-tendent notre fonctionnement en tant que “Banque Unique” à travers l'Afrique subsaharienne. Cela est essentiel pour garantir une excellente prestation de services”

Le Groupe Ecobank tire ses forces de l'expérience acquise à travers nos pays en Afrique, nous avons créé un réseau de distribution sans équivalent dans ces marchés et nous nous assurons de fournir un service essentiel et fiable aux clients.

En 2012, nous avons continué à bénéficier des économies d'échelle croissantes à travers nos 33 filiales bancaires et intensifié nos efforts pour parvenir à l'excellence en termes d'opération et d'exécution.

En 2013, notre objectif est de i) améliorer davantage nos capacités de première ligne et le service à la clientèle dans tous nos réseaux; ii) mettre en place les meilleures pratiques internationales dans nos fonctions de conformité et de contrôle interne et iii) saisir les opportunités d'affaires dans de nouveaux marchés tout en assurant l'amélioration des performances à travers nos unités opérationnelles.

Gestion de la performance des pays

Afin de maximiser le rendement de nos différents corps de métiers à travers la plateforme, nous effectuons régulièrement des réunions d'évaluation dans tous nos pays. Cela permet de servir un double objectif : renouveler et rehausser nos équipes de direction dans l'exécution de leur stratégie et déterminer la ou l'appui est nécessaire de la part du Groupe. À la suite d'efforts soutenus pour améliorer les rendements au sein du Groupe, nous avons enregistré plusieurs succès sur plusieurs indicateurs financiers et non financiers en 2012. L'effort prioritaire a été consacré à l'augmentation de l'efficacité de nos unités d'exploitation afin d'optimiser la rentabilité. Nous sommes déterminés à nous maintenir sur cette lancée.

Il y a des défis inhérents à certaines parties de l'Afrique en raison de conditions de marché difficiles tels que le ressassement général des liquidités et la volatilité de l'environnement de change associés à l'instabilité des marchés dans certaines parties du continent. En dépit de ces défis, Ecobank dispose des atouts compétitifs, des personnes et de la stratégie nécessaires pour assurer sa croissance et son succès.

Nous continuerons à tout faire pour améliorer la stabilité et l'efficacité de la plateforme, à travailler en étroite collaboration avec les autorités de réglementation et soutenir les activités pour nous assurer que nous pouvons mener à bien à la fois notre philosophie d'entreprise et notre stratégie.

Conformité

Nous avons réussi l'institutionnalisation du concept de « Banque Unique » grâce à une politique, des normes et des processus communs à travers nos entités opérationnelles. Cela renforce une culture de la conformité au sein du Groupe.

Les politiques et directives claires émanant du Conseil d'Administration du Groupe Ecobank sont adoptées par les Conseils d'Administration des filiales pour leurs pays respectifs. Ces politiques étant assujetties au respect des lois et règlements locaux. Ecobank est actuellement supervisée par 24 banques centrales dans 36 pays et s'assure que toutes les filiales bancaires et les bureaux de représentation sont conformes aux lois bancaires, règles et réglementations des pays hôtes. Nous maintenons le contrôle tout en nous préparant aux évolutions réglementaires spécifiques au niveau mondial et de chaque pays.

Nous avons développé des moyens de défense stratégiques pour faire face efficacement à la complexité de nos activités en pleine croissance à travers les zones géographiques. Outre le déploiement d'un système de suivi de la conformité pour traquer en temps réel le blanchiment d'argent, le « Know Your Customer » (KYC) et autres activités liées, des équipes dédiées au sein des départements de la Conformité, du Contrôle Interne et de l'Audit Interne fournissent en tant que de besoin les assurances de l'adéquation avec la politique de conformité du Groupe.

L'accent est désormais mis sur le contrôle des impacts de l'évolution de la réglementation sur nos activités dans les différents marchés. Nous nous engageons à renforcer la culture de la conformité au sein du Groupe grâce à une formation régulière du personnel, tout en assurant une coopération étroite avec les régulateurs et les forces de l'ordre locales.

Contrôle Interne

Le Groupe Ecobank possède une fonction de Contrôle Interne solide fondée sur des principes et des normes internationaux, y compris les principes comptables généralement reconnus et de présentation équitable. Celle-ci est régie par des politiques de contrôle robustes, des procédures et des directives, y compris un manuel de contrôle interne qui est régulièrement mis à jour pour répondre aux exigences changeantes de notre activité à travers les zones géographiques.

Nos hommes pratiques en termes de contrôle interne assurent une culture de contrôle proactive par le Conseil d'Administration, les dirigeants et les cadres supérieurs dans l'évaluation et la reconnaissance active des risques, et à travers le système d'information de gestion stratégique. Cela prend en compte les activités de surveillance et de correction des carences au sein du Groupe, indépendamment des revues périodiques au sein du Groupe. Nous veillons à ce que notre système de contrôle interne soit soumis à une évaluation régulière par les autorités réglementaires compétentes dans tous les pays où nous opérons.

Pour l'avenir, nous sommes en train d'élaborer des mécanismes de contrôle solides et plus robustes pour réduire au minimum les fuites et pertes de revenus à partir d'un système de contrôle proactif et préventif fondé sur l'évaluation des risques. Ceci inclut l'acquisition et le déploiement à l'échelle du Groupe du nouveau logiciel de contrôle interne prévu pour 2013, qui permettra l'augmentation des volumes de transaction attendus à mesure que nous continuons d'accroître nos activités.

Service à la clientèle

L'année écoulée a vu l'institutionnalisation des initiatives de feedback des clients clés à travers notre réseau. En tant que priorité stratégique pour Ecobank, des efforts concertés ont été menés dans le sens de l'institutionnalisation de la culture de l'excellence dans la livraison du service, pierre angulaire de l'amélioration de nos niveaux de prestation de services aux clients et à tout un chacun à travers le Groupe. Nos processus opérationnels centrés sur le client intègrent à la fois l'assistance formelle à la clientèle et un feedback systématique venant de celle-ci. Et cela est renforcé par la refonte en permanence des processus et des outils de mesure. Le Groupe engrange également des succès grâce à son programme de certification des employés qui continuera à renforcer les capacités de fourniture de service à la clientèle grâce à un noyau de superviseurs et de personnels de contact compétents. A cela s'ajoutent l'uniformité et la cohérence dans l'apparence de tous nos points de service.

Notre objectif stratégique reste le même, à savoir investir dans nos efforts dédiés à la clientèle et mobiliser nos clients, en nous attachant à ce que leur feedback à tous les points de contact principaux se reflète dans nos processus et procédures.

Nous sommes absolument déterminés à atteindre les plus hauts niveaux de service à la clientèle. Nous savons que, non seulement cela apportera plus de clients dans le réseau Ecobank mais que cela contribuera aussi à augmenter la satisfaction des employés, notre rentabilité ainsi que le rendement pour les actionnaires.



Evelyn Tull
Directeur Général Adjoint du Groupe
Group Chief Operating Officer

Banque de Grande Entreprise et d'Investissement

“Notre objectif est de faire jouer notre avantage compétitif avec la connaissance des marchés locaux, un vaste réseau en Afrique et des capacités d'expansion en Europe et le reste du monde ainsi que notre service unique offert à notre clientèle.”

L'exercice 2012 a été pour nous, une année charnière. Afin de renforcer les normes de service et de créer une expérience unique pour nos clients, les services des pôles Banque de Grande Entreprise et Banque d'Investissement ont été fusionnés sur notre réseau africain. Aujourd'hui, nos clients bénéficient d'une expérience de “guichet unique”, une plate-forme technologique, une seule gamme de produits, un service unique et un standard élevé de service.

Notre objectif stratégique est de construire un pôle Banque de Grande Entreprise et d'Investissement (GIE) de classe internationale orienté vers l'Afrique subsaharienne exclusivement. Cette région offre d'importantes opportunités d'affaires dans de nombreux secteurs, et notre objectif est d'exploiter notre avantage compétitif, la connaissance des marchés locaux, un vaste réseau en Afrique et notre capacité d'expansion en Europe et dans le reste du monde, de sorte à offrir un service unique à notre clientèle.

Notre personnel hautement qualifié et expérimenté collaborera davantage avec tous les pôles d'activités, afin d'élever la qualité de nos services au premier rang en Afrique subsaharienne.

En dépit d'un environnement difficile en 2012, la Banque de Grande Entreprise et d'Investissement a enregistré une très forte performance financière tant au niveau de ses principales activités qu'au niveau des zones géographiques clés. Entre 2011 et 2012 les dépôts de la clientèle ont augmenté de 31 %, passant de 3,5 milliards \$B-A à 4,5 milliards \$EU. Les revenus ont augmenté de 16 % et sont passés de 618 millions \$EU à 717 millions \$EU.

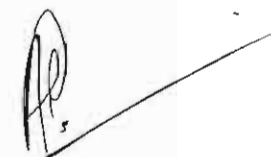
En 2013, nous espérons consolider nos réalisations et continuer d'accompagner nos clients dans la réalisation de leurs objectifs. Nous ambitionnons d'aller au-delà des attentes de nos clients en capitalisant sur notre caractère panafricain, l'amélioration de la segmentation de notre clientèle et le renforcement de nos relations avec nos clients. En continuant d'entretenir un dialogue actif avec eux, nous nous assurerons de comprendre leurs besoins et ainsi partager avec eux notre approche d'amélioration de nos services.

Notre empreinte panafricaine nous permettra de devenir un acteur clé dans le secteur du commerce régional au sein du continent. Pour atteindre cet objectif, nous continuons à développer et mettre en œuvre des processus afin de renforcer nos échanges et nos activités de financement des matières premières en Afrique subsaharienne.

Enfin, nous cherchons à bâtir un pôle de services bancaires en investissant dans la formation du personnel et dans les systèmes technologiques nécessaires à l'amélioration de la qualité de nos services.

Je suis très satisfait par nos réalisations à ce jour et je tiens à remercier l'ensemble du personnel de la Banque de Grande Entreprise et d'Investissement pour leur passion et leur endurance.

Au nom de l'équipe, permettez-moi de saisir cette occasion pour témoigner ma reconnaissance à nos clients pour leur fidélité et leur volonté de poursuivre leur relation d'affaires avec nous. Nous sommes sensibles à leur soutien.



Albert Essien
Directeur Général Adjoint du Groupe
Banque de Grande Entreprise et d'Investissement

Banque de Détail

“Notre objectif est de positionner Ecobank comme la « banque de référence » de nos clients en nous assurant de leur fidélité et de leur soutien.”

Notre objectif à moyen terme est de devenir le numéro Un de la Banque de Détail en Afrique subsaharienne, forts d'un réseau panafricain équivalent 33 pays et composé de 1 226 agences et 1 681 distributeurs automatiques, nous disposons désormais du réseau de distribution nécessaire pour proposer des services de paiement et de recouvrement, recevoir des dépôts et accorder des prêts de qualité à nos 9,6 millions de clients dans toute l'Afrique.

L'année 2012 a été marquée par l'intégration de nos acquisitions majeures au Nigeria et au Ghana et par plusieurs autres événements. Citons notamment le lancement du service « Mobile Money » de Ecobank dans 11 pays, la création de centres d'étude et d'approbation des dossiers de crédits pour accélérer le traitement des demandes de prêt des particuliers, le développement de plateformes de vente dans 28 pays pour faciliter la conquête de nouveaux clients et la mise en place de cartes à puce, sécurisées par un code PIN, dans l'ensemble du réseau.

A plus long terme, nous comptons atteindre nos objectifs au moyen d'une stratégie reposant sur l'excellence du service à la clientèle, l'optimisation de notre réseau et la responsabilisation de nos employés. Notre objectif est de positionner Ecobank comme la « banque de référence » de nos clients en nous assurant de leur fidélité et de leur soutien. Dans ce but, nous améliorons en permanence nos produits et services afin d'accompagner l'évolution des modes de vie de nos clients et optimisons nos processus en conséquence.

Nous transformons nos agences en des opérations à haute valeur ajoutée afin de créer de la valeur et d'offrir des services de qualité à notre clientèle, composée de PME, d'entreprises locales, d'artisans du secteur privé, de jeunes et de clients aisés et fortunés. Dans le même souci d'efficacité, nous encourageons les clients à utiliser nos plateformes électroniques pour leurs opérations courantes, y compris pour les recouvrements, les paiements et les transferts de fonds, et nous avons l'intention de développer notre réseau de distributeurs au-delà du périmètre actuel en privilégiant les lieux les plus fréquentés comme les centres commerciaux ou les grands centres de transport.

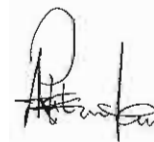
Afin d'améliorer à la fois notre ratio de vente croisée et la mobilisation des dépôts à faible taux de rémunération, nous nous efforçons de répondre aux besoins de toute la chaîne de valeur (employés, fournisseurs et distributeurs) de nos clients qu'il s'agisse des entreprises régionales, des multinationales ou des clients du secteur public.

Nous fournissons aujourd'hui des services de microfinance à des entrepreneurs à bas revenus mais économiquement actifs au Ghana, au Cameroun, en Sierra Leone, au Burkina Faso et au Nigeria. Nous comptons étendre ces services à d'autres pays, conformément à l'engagement que nous avons pris de proposer des services financiers aux Africains sous-bancarisés ou non bancarisés.

Là où cela est possible, nous profiterons pleinement des possibilités offertes par les services financiers aux intermédiaires pour renforcer notre présence sur le terrain.

Nous savons que nos employés jouent un rôle essentiel dans notre stratégie consistant à offrir des produits et des services de premier ordre à nos clients de plus en plus exigeants. Nous avons par conséquent développé un modèle de compétences pour toutes les fonctions de base et avons commencé à mettre en place des formations ciblées principalement aux employés en contact avec la clientèle, afin de nous assurer que nos collaborateurs disposent des compétences nécessaires pour surpasser les attentes de nos clients.

Nous avons construit un réseau inégalé et sans équivalent qui couvre toute l'Afrique subsaharienne. Nous comptons nous y appuyer pour mieux servir nos clients et pour réaliser les meilleures performances possibles pour nos partenaires.



Patrick Akinwuntan
Administrateur Exécutif du Groupe
Banque de Détail

Opérations et Technologie

“Nous avons réalisé des progrès significatifs dans la standardisation et la robustesse de nos systèmes et infrastructures, et nous restons engagés à permettre au Groupe d’offrir des produits et une qualité de service lui permettant de faire la différence.”

Un regard sur le passé nous montre que l’année 2012 a été à la fois très passionnante et stimulante. Au cours de cette année, des travaux importants ont été menés au niveau des Opérations et de la Technologie dans le but de stabiliser et améliorer nos plateformes à travers le Groupe.

Nous avons essentiellement focalisé nos efforts sur la plateforme technologique du Groupe hébergeant le système de cartes et le système informatique de la filiale du Nigeria. Nous avons également réalisé des progrès significatifs dans des initiatives stratégiques tels que la sécurité physique et celle du système d’information, la formation et le perfectionnement du personnel, les contrôles opérationnels, la stabilisation des applications et des infrastructures.

Opérations
Dans le cadre des opérations, nous avons entrepris un processus de transformation et de standardisation. La normalisation des structures organisationnelles à travers le Groupe a conduit à l’élaboration d’organigrammes standards et à une description de postes pour tout le personnel des opérations et de la technologie.

La formation du personnel demeure un point clé et nous avons beaucoup investi dans la formation et le développement de notre personnel.

L’élaboration d’un manuel de procédures complet intégrant l’ensemble des politiques de gestion des opérations a abouti à un environnement plus contrôlé. D’importants travaux ont également été réalisés dans l’automatisation des prélèvements de charges et frais, entraînant une meilleure gestion des revenus.

En vue d’améliorer le processus de gestion des visites régulières des filiales par des seniors du Groupe, des visites d’agences par les chefs de Département des Opérations et Technologies et plusieurs autres initiatives ont contribué à la normalisation de nos opérations et ont permis aux Opérations de faire un pas significatif vers le statut de « classe mondiale ».

Sécurité du système d’information

La sécurité de l’information, qui est un élément critique en raison de la nature de nos activités, devient également une préoccupation majeure en raison de la croissance de la cybercriminalité. Par conséquent, au cours de l’année écoulée, nous avons mis l’accent sur la sécurisation de notre plateforme, des clients et des systèmes. Des progrès notables ont été réalisés afin de garantir que nous disposons d’un réseau capable de veiller aux intérêts de nos clients.

Nous avons initié avec succès le sein de notre Centre de Sécurité des Opérations la solution SIEM (Security Information and Event Management) qui permet une surveillance 24h/24h. Cela nous permettra de détecter tous les événements suspects à travers notre réseau et d’intercepter à temps les tentatives de fraudes. La mise en place d’un bureau de cyber-investigation interne a également été achevée et permettra d’enquêter sur tout incident de sécurité interne. Un plan de continuité des activités a été mis en place à Paris et est en cours de déploiement dans toutes les filiales du Groupe.

Afin de protéger nos clients et de sécuriser nos cartes, nous avons remplacé nos cartes magnétiques par des cartes à puce avec un code PIN. Toutes les émissions de cartes se font désormais suivant la norme EMV (Norme commune aux opérateurs Europay, MasterCard et VISA, permettant une sécurité maximale et l’interopérabilité sur les mêmes terminaux).

Toujours dans le but de sécuriser davantage nos systèmes, nous avons passé avec succès la certification PCI-DSS (Payment Card Industry - Data Security Standard). PCI-DSS est une norme de sécurité de système d’information pour les organisations qui manipulent des informations relatives aux cartes de débit, de crédit, prépayées et au porte-monnaie électronique. La conformité aux normes PCI-DSS renforce la confiance avec les clients qui pourront nous confier leur paiement sans crainte. Il améliore également notre réputation auprès des acquéreurs et des sociétés de paiement - partenaires dont nous avons besoin pour faire des affaires.

Technologie

Avec Flexcube, notre Système d’Information Bancaire, nous avons été en mesure de centraliser toutes nos filiales à Accra. Cette architecture centralisée nous a permis d’améliorer la gestion et la stabilité de notre application bancaire à travers le Groupe.

Nous avons également migré avec succès le Système d’Information Bancaire de « The Trust Bank » vers Flexcube et nous venons récemment d’achever le même exercice avec le Système d’Information Bancaire de « Oceanic Bank ». Cette dernière opération a nécessité la migration par vagues des 355 agences de l’ancienne Oceanic Bank. Au final, toutes les filiales Ecobank opèrent désormais à partir d’un Système d’Information Bancaire central, ce qui est unique selon les standards internationaux.

L’automatisation des processus nous permet d’apporter aux clients un gain de temps et de la convivialité tout en nous assurant des rendements supérieurs en termes de coûts opérationnels. Pour cette raison, une attention particulière a été accordée à l’automatisation des processus et au Traitement Direct Intégral (TDI ou STP - Straight-Through-Processing), une solution essentielle à notre capacité à fournir un service de classe mondiale à nos clients.

De plus, Omniflow, une plateforme des flux de travail basée sur les images, a été déployée avec succès à travers le Groupe. Elle nous permet de centraliser aisément les processus et sera par conséquent utilisée comme plateforme de prédilection pour transférer certains processus au Centre de Services Partagés.

Nous avons accéléré le développement de certains produits phares du Groupe. Kapi Transfer est désormais totalement informatisé ; nous avons également déployé une plateforme multilingue de banque en ligne pour la Banque de Détail, et pour les clients institutionnels, Omni, permettant des transactions de bout en bout. Il s’agit de réalisations majeures permettant d’améliorer la qualité et la sécurité de nos services à la clientèle.

Tous ces accomplissements nécessitent une infrastructure à la fois robuste et résiliente. Par conséquent, nous avons également dédié une attention particulière à ce domaine critique. Nous avons ainsi bâti une infrastructure technologique digne de ce nom à Accra. Nous avons amélioré les installations de notre Centre de Données à Accra, et continuons d’assurer la continuité des services du Groupe. Nous avons migré les applications vers ces meilleures plateformes, avec pour résultat, une meilleure expérience pour l’utilisateur final et le client. Nous continuerons la mise en œuvre des projets et des applications, afin d’améliorer à la fois, le rendement à l’actionnaire et l’expérience du client.

Afin d’assurer des services à la fois financièrement efficaces et du meilleur niveau technique, nous avons revu la performance de tous nos fournisseurs ; lorsque nécessaire, nous avons plutôt recouru à de nouveaux fournisseurs nous offrant de meilleurs services. Nous avons également négocié de meilleurs services à de meilleurs prix, conformément à notre stratégie de maîtrise et d’optimisation des coûts. Un exemple en est l’hébergement de notre site web institutionnel et de nos réseaux que nous avons confiés à d’autres fournisseurs.

Ecobank Voix, notre solution de télétravail inter-filiale et basée sur le protocole de voix par Internet (Voice over Internet Protocol, VoIP), a été implémentée dans plusieurs de nos filiales. Grâce à ce système, nos communications intra-Groupe sont plus efficaces et à moindre coût.

Le Nigeria étant la filiale dont la performance tire le plus significativement celle de tout le Groupe, un groupe de travail chargé de la transformation de sa plateforme technologique a été constitué, afin d’y délivrer une plateforme stable et permettant d’assurer la fourniture de services de classe internationale à nos partenaires et clients. Ce groupe de travail a focalisé son attention sur l’amélioration des réseaux, la stabilisation et la disponibilité des systèmes et des applications, ainsi que la résolution du problème d’électricité.

Stratégie

En 2013, nous nous concentrons sur trois axes : l’excellence de nos services à la clientèle, le développement de nos employés et l’amélioration des rendements à nos actionnaires.

Nous atteindrons ces objectifs en nous basant sur quatre piliers : les processus opérationnels, la technologie, nos employés, et la maîtrise des coûts de la technologie.

Plus précisément, nous nous concentrerons sur les actions suivantes.

1. L’amélioration des services à la clientèle, grâce à la mise en œuvre d’initiatives telles que l’automatisation des processus, la réconciliation des transactions de GAB, le renforcement de notre Centre de Contact, etc.
2. L’accroissement et la disponibilité parfaite des systèmes et des services tels que promis aux clients.
3. L’amélioration du rendement financier, par la mise en œuvre de diverses initiatives de réduction des coûts.
4. Le renforcement de la discipline des contrôles de gestion et opérationnels incorporés aux différentes procédures et processus afin d’assurer un respect permanent.
5. La stabilisation de nos plateformes technologiques.
6. L’accroissement des activités de formation et de développement du personnel, et l’amélioration de son engagement.
7. L’amélioration de la prise de conscience de la sécurité informatique et de la nécessité des contrôles.

Perspectives d’avenir

Les Opérations et la Technologie du Groupe restent déterminées à soutenir la croissance du Groupe, ainsi qu’à poursuivre sans cesse l’objectif d’excellence des services. Nos systèmes et nos infrastructures permettront à Ecobank d’opérer de manière rapide et efficace à travers notre réseau d’implantations.



Eddy Ogbogu
Administrateur Exécutif du Groupe,
Directeur des Opérations et de la Technologie

Soutenir le développement des infrastructures en Afrique



Volta River Authority

En 2012, la division Banque d'investissement du Groupe Ecobank a levé avec succès 150 millions de dollars US par le biais d'un prêt syndiqué pour le compte de la Volta River Authority (VRA), principal fournisseur d'électricité du Ghana. Ce financement permettra à la VRA de se procurer du pétrole brut léger pour la production d'énergie sur une base non interrompue, assurant ainsi la sécurité de l'approvisionnement en électricité du pays.

Pays concerné au
31 décembre 2012



Pour combler son «déficit d'infrastructures», l'Afrique subsaharienne va avoir besoin de plus 90 milliards de dollars d'investissements dans les infrastructures par an pour les 10 prochaines années.*

Analyse financière et revue sectorielle

* Source : AFD, Banque Mondiale et Recherche Ecobank

Analyse financière et revue sectorielle

Situation économique

En 2012, la performance de l'économie mondiale a été dictée par quatre facteurs négatifs auto-entretenus, à savoir :

- Crise de la dette souveraine et crise budgétaire aux États-Unis et dans le zone euro ;
- Mouvement de fuite vers des zones refuges et des actifs valorisés dans les devises de ces régions ;
- Importante volatilité des principales devises ;
- Poursuite du processus de désendettement et de recapitalisation des banques opérant à l'échelle mondiale.

La croissance économique est toutefois restée vigoureuse en 2012 dans les pays où le Groupe Ecobank est présent. Dans la plupart de ces pays, le PIB réel a progressé de plus de 5 %, un bon résultat au regard de la faible croissance des économies développées (notamment l'Europe) qui demeurent des importants partenaires commerciaux. La croissance a bénéficié d'un niveau soutenu des prix des matières premières, du rebond de la production agricole à la suite de la sécheresse ayant connu l'Afrique de l'Est, l'Afrique Australe et le Sahel, du niveau élevé des dépenses publiques (en particulier dans la plupart des pays producteurs de pétrole) et de l'essor des prestations de services dans les domaines de la banque, des télécommunications et du commerce. Dans certains pays, le secteur industriel continue en revanche de rencontrer des difficultés liées au manque d'infrastructures et à l'insuffisance de la production électrique.

En 2012, l'inflation et les perspectives inflationnistes sont demeurées relativement élevées en Afrique subsaharienne en raison de l'atténuation et de la volatilité des marchés financiers mondiaux, de l'augmentation de la crise de la dette dans la zone euro, de la limitation des incréments budgétaires en faveur de la croissance, du

renchérissement des matières premières et de plusieurs catastrophes naturelles. Le déséquilibre des balances commerciales, conséquence de la faible demande pour les exportations africaines et de la hausse des cours mondiaux des matières premières, a entraîné une poursuite de la dépréciation de nombreuses devises d'Afrique subsaharienne vis-à-vis du dollar américain. Cette faiblesse des devises a provoqué une hausse de l'inflation importée dans toute la région et, par conséquent, un durcissement de la politique monétaire dans certains pays afin de réduire l'inflation, de soutenir les devises et de freiner la fuite des capitaux.

La vigueur de la demande de pétrole des pays émergents explique l'essentiel de la hausse de la consommation de pétrole en 2012. Ce facteur, conjugué aux biphases politiques au Moyen-Orient, a entraîné la hausse générale des prix pétroliers par rapport à 2011. Cette évolution a profité aux producteurs de pétrole tels que le Nigeria, l'Angola, le Ghana, le Cameroun et la Guinée équatoriale. À l'inverse, les conditions météorologiques, les conflits et la faiblesse de la demande en produits d'importation dans les pays développés ont perturbé la production de matières premières agricoles dans plusieurs pays.

Perspectives économiques pour 2013

La plupart des pays d'Afrique subsaharienne devraient connaître une forte expansion économique en 2013, même si quelques-uns continueront de pâtir de facteurs négatifs tels que la sécheresse et l'instabilité politique. La croissance devrait ralentir dans les pays les plus importants en raison de leur plus forte intégration à l'économie mondiale. En conséquence, l'Afrique de l'Ouest devrait connaître une croissance d'environ 6 % en 2013 – comme l'année précédente – grâce à une conjonction de facteurs tels que l'expansion de la production de produits agricoles et de services, et la vigueur de la demande intérieure. Dans le même temps, la croissance en Afrique Centrale devrait ralentir légèrement, à 4 % environ. Dans cette

région, la croissance pâtit du sous-investissement en infrastructures, d'un secteur financier insuffisamment développé et de la diminution progressive de la production de pétrole sous l'effet du vieillissement des gisements. À l'inverse, la croissance en Afrique de l'Est et en Afrique Australe devrait se maintenir à plus de 5 % en 2013 sous l'effet combiné de la vigueur de la demande intérieure, des dépenses publiques et de la croissance des exportations nettes.

Du point de vue de l'inflation, les secteurs agricoles de la région du Sahel et du Kenya se remettent des effets de la sécheresse de 2011 et ce secteur devrait de nouveau connaître une croissance soutenue grâce au rebond des récoltes dans la plupart des pays. Des plans de développement de nouveaux projets d'agriculture commerciale – allant des plantations de caoutchouc au Libéria et de l'horticulture en Afrique de l'Est aux plantations de sucre et de maïs en Afrique Australe – sont annoncés. La performance du secteur industriel sera néanmoins variable selon les régions, la diversification reste faible en Afrique de l'Ouest et l'activité est nettement concentrée dans les industries extractives, ce qui reflète le faible taux d'investissement par rapport au PIB de la région, comparé à l'Afrique de l'Est. La production d'hydrocarbures augmente dans plusieurs pays tels que le Nigeria et le Ghana (Afrique de l'Ouest), l'Ouganda et le Mozambique (Afrique de l'Est et Afrique Australe), alors qu'elle diminue en Afrique Centrale. En outre, de nouveaux projets d'extraction de ressources ont été lancés au Niger (pétrole), en Sierra Leone (minerai de fer) et au Mozambique (rhafien), ce qui stimulera la croissance globale. Dans le même temps, l'Afrique de l'Est demeure une importante plateforme manufacturière, notamment le Kenya, et les exportations devraient progresser tout au long de l'année 2013, reflétant la

vigueur de la demande régionale. La croissance des services, dans le domaine des télécommunications notamment, demeure soutenue en Afrique subsaharienne grâce aux innovations en matière de banque par téléphonie mobile et de solutions de paiement. Parallèlement, la prestation de services financiers et de services liés aux échanges commerciaux devrait continuer de progresser à mesure que la demande intérieure attire des revenus plus importants d'importations et nécessite des services de paiement.

Malgré ces perspectives de croissance relativement positives, les disparités seront fortes d'un pays à l'autre en 2013. Alors que la Côte d'Ivoire connaît une reprise vigoureuse depuis la fin des conflits, la croissance souffre de l'instabilité politique en République Démocratique du Congo, en République centrafricaine, en Guinée-Bissau et au Mali. Si quasiment tous les pays d'Afrique subsaharienne se sont développés en 2012, certains ont pâti de la sécheresse au Sahel et de la faiblesse de la croissance dans la zone euro – ce dernier facteur restera un important motif de préoccupation en 2013, selon l'importance des liens commerciaux et capitalistiques directs avec l'Europe. En outre, le ralentissement de la croissance mondiale risque de réduire drastiquement la demande de produits d'exportation en provenance d'Afrique subsaharienne, ce qui pourrait intensifier les pressions sur certaines devises qui se sont déjà fortement dépréciées en 2012. L'impact pourrait être plus sévère sur les pays dont les exportations ne sont pas diversifiées et dans lesquels les mécanismes de compensation macroéconomique sont insuffisants.

PIB réel (% de variation annuelle)	2007	2008	2009	2010	2011	2012e	2013f
Monde	5,4	2,8	-0,6	5,1	3,8	3,3	3,6
Afrique subsaharienne	7,1	5,6	2,8	5,3	5,2	5,0	5,7
Europe	3,4	0,6	-4,2	2,1	1,6	-0,2	0,5

Source: FMI

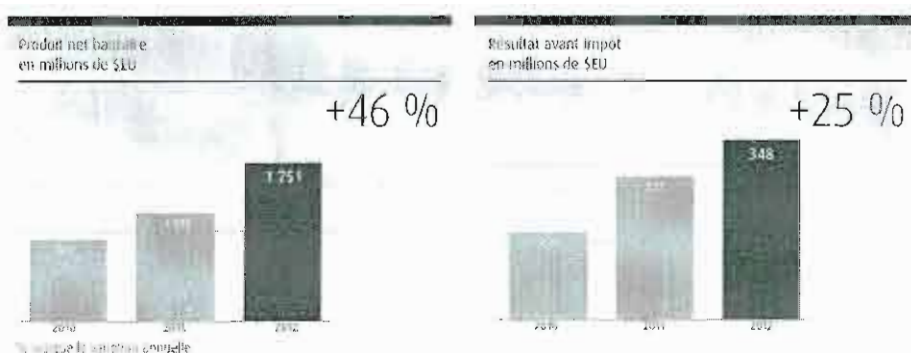
Inflation (% de variation annuelle)	2007	2008	2009	2010	2011	2012e	2013f
Afrique subsaharienne	7,0	12,6	9,4	7,5	9,7	9,1	7,5

Source: FMI

Analyse financière et revue sectorielle

Analyse du Compte de Résultat

Eobank présente des résultats record pour 2012, avec des revenus et des bénéfices en forte croissance. Les résultats de l'exercice 2012 comprennent l'impact en année pleine de Oceanic Bank (OCB) et The Trust Bank (TTB), deux acquisitions réalisées au Nigéria et au Ghana. Il convient de noter que les chiffres pour 2011 ne prennent pas en compte ceux de TTB mais contiennent deux mois de données financières pour OCB.



Compte de Résultat

En millions de \$EU	2012	2011	Variation (%)
Produit net bancaire	1 750 877	1 195 628	46 %
Provisions	-140 936	-85 748	64 %
Charges d'exploitation	-1 261 304	-832 704	51 %
Résultat d'exploitation	348 637	277 176	26 %
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	-613	246	-349 %
Résultat avant impôt	348 024	277 422	25 %
Impôt sur les bénéfices	-61 292	-70 582	-13 %
Résultat net	286 732	206 840	39 %

Produit net bancaire

Le produit net bancaire s'établit à 1 751 millions \$EU, en hausse de 555 millions \$EU (+46 %) par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse s'explique principalement par la contribution en année pleine de Oceanic Bank et The Trust Bank (TTB), mais également par la forte croissance dans l'ensemble du groupe des honoraires et commissions, des honoraires de gestion de trésorerie, et des revenus de trading.

Produits d'intérêts nets

La marge nette des intérêts augmente de 272 millions \$EU soit 47 % à 855 millions \$EU (49 % du produit net bancaire). La hausse par rapport à 2011 reflète la contribution de Oceanic Bank et de TTB, ainsi qu'une hausse modérée du total des actifs rémunérés. Nous sommes parvenus à maintenir le taux de marge net des intérêts dans une fourchette de 6,3 % - 6,5 % tout au long de l'année.

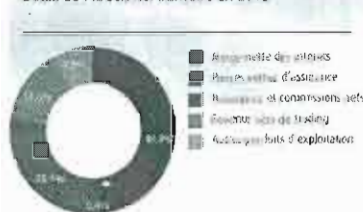
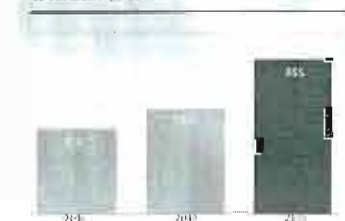
La hausse des actifs rémunérés a été plus soutenue dans les activités de prêt, principalement les prêts de la Banque de Grande Entreprise (Corporate Bank), qui ont progressé de 43 %, et ceux de la Banque de Détail (Domestic Bank), qui ont progressé de 16 %.

Le taux de marge s'élève à 6,5 % en 2012, et gagne 40 points de base par rapport à 2011. Cette progression s'explique principalement par la hausse des taux d'intérêt à court terme au Nigéria et au Ghana, partiellement encaissée par la hausse des rendements des passifs rémunérés. La hausse des taux dans ces marchés stratégiques a exacerbé la concurrence sur le marché des dépôts, avec pour conséquence un renchérissement du coût des dépôts. Cela étant, nous estimons que nos efforts permanents sur le marché et l'extension de notre réseau de distribution auront un effet positif sur la croissance des dépôts faiblement rémunérés. Notre base de financement est stable, soutenue par les dépôts des comptes courants et des comptes épargne, qui continuent de représenter près de 75 % de la base de dépôts de la clientèle.

Produit net bancaire

En millions de \$EU	2012	2011	Variation (%)
Produits d'intérêts	1 356 967	875 493	54 %
Charges d'intérêts	-501 954	-295 103	70 %
Marge nette d'intérêts	855 013	580 390	47 %
Primes brutes d'assurance	7 826	2 466	217 %
Charges des cessions en réassurance	-1 792	-418	329 %
Primes nettes d'assurance	6 034	2 048	195 %
Produits d'honoraires et de commissions	524 632	404 475	30 %
Charges d'honoraires et de commissions	-28 214	-21 453	32 %
Honoraires et commissions nets	496 418	383 022	30 %
Produits de crédit bail	10 574	8 706	21 %
Produits de dividendes	2 362	4 209	-44 %
Revenus nets de trading	256 388	182 797	40 %
Pertes nettes sur titres	-3 570	-546	550 %
Produits des autres activités	127 658	32 065	298 %
Autres produits d'exploitation	393 412	227 168	73 %
Produit net bancaire	1 750 877	1 195 628	46 %

Détail du Produit net bancaire en 2012

Marge nette d'intérêts
en millions de \$EU

Analyse financière et revue sectorielle

Primes d'assurance nettes

Le Groupe gère des activités d'assurance provenant de l'acquisition de Oceanic Bank. En 2012, les primes d'assurance reçues ont représenté 7,3 millions SEU et les primes d'assurance cédées à des assurés 1,8 millions SEU. Le montant des primes d'assurance nettes s'élevait donc à 5,5 millions SEU. Ces activités figurent dans les activités non stratégiques du Groupe et une participation majoritaire dans l'une d'entre elles (Oceanic Life Assurance) a été cédée à Old Mutual au premier trimestre 2013.

Honoraires et commissions nets

Les honoraires et commissions nets ont augmenté de 113 millions SEU (+30 %), à 496 millions SEU, sous l'effet d'une croissance générale des volumes, dans tous nos pôles d'activités. Cette hausse provient principalement des honoraires de gestion de trésorerie (48 % des honoraires et commissions), qui ont progressé de 38 % par rapport à 2011, grâce à la hausse des volumes de la Banque de Grande Entreprise et à une offre de services améliorée et innovante comprenant notamment notre produit-phare, notre plateforme de banque en ligne OMNI, qui permet à nos clients de disposer d'une vue générale de l'ensemble des soldes bancaires et des devises de leurs comptes, plus la possibilité de passer des ordres. En outre, nous avons enregistré une hausse de 19 % des honoraires et commissions liés aux activités de crédit, provenant essentiellement de la hausse des activités de prêt de la Banque de Grande Entreprise et des activités de financement du commerce en Afrique mais également à l'international, cette dernière activité bénéficiant de notre capacité

à ouvrir l'accès à notre réseau mondial en Afrique. Les honoraires et commissions liés aux activités de crédit représentent désormais un peu plus d'un tiers du total des honoraires et commissions.

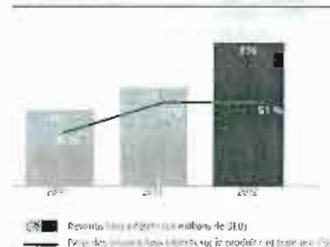
Notre activité de cartes bancaires est un axe de croissance stratégique, compte tenu de l'étendue de notre base de clientèle (plus de 9 millions de clients), de notre réseau de DABs et de l'évolution réglementaire, dans des pays comme le Nigeria, en faveur d'une « société sans argent liquide ». Avec aujourd'hui plus de 5 millions de cartes distribuées, le montant des honoraires de gestion des cartes (9 % du montant des honoraires et commissions) a augmenté de 111 %, résultat d'une diminution permanente et de capacités de marketing et de ventes croisées renforcées.

Les revenus nets de trading s'établissent à 256 millions SEU, en hausse de 73,7 millions SEU (+40 %) par rapport à 2011. Cette hausse s'explique par des gains sur opérations de change d'un montant de 11,7 millions SEU et par 61,7 millions SEU de revenus de trading provenant du Nigeria.

Autres produits

Les autres produits ont augmenté de 95,6 millions SEU (+298 %) par rapport à l'exercice précédent. Ce poste comprend principalement l'engagement financier de 72,4 millions SEU reçus de AMULCO au titre de l'acquisition de Oceanic Bank en 2011 et un gain de juste valeur de 33,7 millions SEU sur des immeubles de placement.

Revenus hors intérêts en millions de SEU



Provisions pour créances douteuses

La dotation nette aux provisions pour créances douteuses a augmenté de 55,2 millions SEU (+64 %), pour s'établir à 141 millions SEU, sous l'effet principal de la croissance des actifs risqués. Au plan géographique, le Ghana a enregistré des dépréciations élevées sur le portefeuille de prêts aux PME de TTB. Une hausse des dépréciations a également été constatée au Nigeria, au Mali, au Kenya et en Ouganda. Au Nigeria (zone géographique), qui représente 46 % des dotations aux provisions en 2012, nous avons revu la situation des prêts qui avaient déjà fait l'objet d'une restructuration, et avons passé des provisions complémentaires sur un certain nombre d'entre eux au cours du second semestre. Nous allons continuer à surveiller de près l'intégrité du portefeuille, et constater les provisions qui s'imposent.

Le montant brut des dotations aux provisions pour créances douteuses a augmenté de 65,7 millions SEU (+39 %), à 235 millions SEU. Les conditions de crédit ont été relativement bonnes durant l'année dans l'ensemble de nos implantations, en particulier dans la Banque de Detail. En conséquence, nous avons effectué une reprise de provision de 31,1 millions SEU de prêts précédemment dépréciés, contre 16,6 millions en 2011. En outre, nous avons recouvré 62,5 millions SEU de prêts, suite aux efforts soutenus de notre équipe de surveillance du crédit et de recouvrement (EWR, Early Warnings, Recovery and Renegotiation), rattachée à la Direction des risques.

Le coût du risque est défini comme le montant de la provision pour créances douteuses, divisé par le montant brut des prêts. Il augmente, passant de 1,3 % en 2011 à 1,6 % en 2012 à cause de la hausse des provisions décrite ci-dessus.

Provisions pour créances douteuses

Montants en milliers de SEU	2012	2011	Variation (%)
Provision pour créances douteuses	234 572	168 826	39 %
Provisions devenues sans objets	-31 136	-16 092	93 %
Montants recouvrés durant l'exercice	-67 500	-66 986	-7 %
Provision nette pour créances douteuses	140 936	85 748	64 %

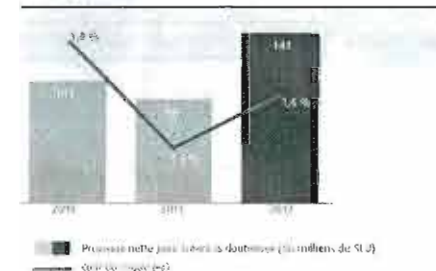
Provisions pour créances douteuses par pôle d'activités en millions de SEU



Provisions pour créances douteuses par zone géographique en millions de SEU



Provisions pour créances douteuses en millions de SEU



Analyse financière et revue sectorielle

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation augmentent de 428,6 millions \$EU (+51 %), pour s'établir à 1 261 millions \$EU. Le coefficient d'exploitation (des charges d'exploitation rapportées au produit net bancaire) s'élève à 72,0 % en 2012, contre 69,6 % en 2011. Cette hausse comprend des charges exceptionnelles pour un total de 74 millions \$EU, correspondant à des mesures de restructuration du personnel et des dépenses informatiques engagées dans le cadre de l'acquisition de C&I.

Charges de personnel

Les charges de personnel augmentent de 231 millions \$EU (+67 %), à 577 millions \$EU. Cette hausse s'explique par la contribution en année pleine des charges de personnel de Oceanic Bank et de The Trust Bank, et par une hausse des rémunérations, liée à l'inflation, sur certains marchés.

Dotations aux amortissements

Les dotations aux amortissements augmentent de 51 millions \$EU (+62 %) à 132 millions \$EU, toujours sous l'effet de l'acquisition de Oceanic Bank, et conséquence des investissements réalisés dans les agences et dans les logiciels informatiques à travers l'ensemble du Groupe.

Autres charges d'exploitation

Les autres charges d'exploitation progressent de 146 millions \$EU (+36 %) à 551 millions \$EU. Cette hausse traduit le développement des activités dans l'ensemble du Groupe et leur impact sur les loyers, les assurances, les frais de déplacement et les honoraires de conseil. Malgré le modèle d'entreprise relativement « gourmand en actifs » de Oceanic Bank, le caractère des autres charges d'exploitation est nettement inférieur à la croissance des produits de l'exercice.

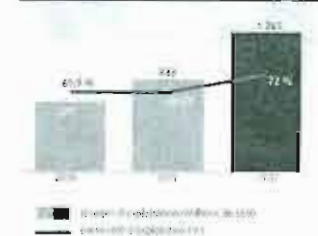
Charges d'exploitation

En millions de \$EU	2012	2011	Variation (%)
Charges de personnel	577 571	346 460	67 %
Dotations aux amortissements	132 369	81 346	62 %
Autres charges d'exploitation	551 364	404 198	36 %
Total des charges d'exploitation	1 261 304	831 904	51 %

Structure des charges d'exploitation (%)



Charges d'exploitation



Résultat

Le résultat avant impôt (PBT) progresse de 25 % pour s'établir à 348 millions \$EU. La contribution du Nigeria représente 64,1 millions \$EU (+65 % par rapport à 2011) et celle du Ghana 101 millions \$EU (+47 % par rapport à 2011), grâce à la forte croissance des activités et également, en partie, grâce à l'acquisition de Oceanic Bank et de TTB. Les résultats ont diminué de 10 % et de 9 % respectivement, en Afrique de l'Ouest Francophone (OFA) et en Afrique Centrale (CTMAC).

Etant donné que le Groupe publie ses résultats financiers en dollar américain, chaque pays/zone géographique génère un effet de conversion. En 2012, les parités moyennes du dollar ghanaïen et du franc CFA contre le dollar américain ont diminué de 20 % et de 5 % respectivement par rapport à l'exercice précédent. La perte nette de change impactant le résultat avant impôt augmente de 11 % par rapport à 2011.

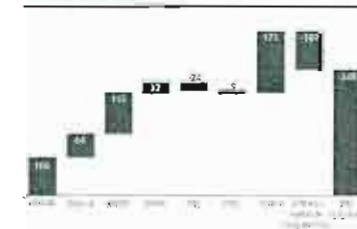
Impôt sur le résultat

En 2012, le taux d'imposition effectif du Groupe est égal à 18 %, contre 25 % en 2011. Cette forte baisse s'explique par l'exonération d'impôt sur les obligations d'Etat nigérianes, qui constituent une part importante de notre résultat avant impôt, et également par l'engagement financier versé par AMCON.

Résultat net

Grâce à la hausse du résultat avant impôt et d'un taux d'imposition plus faible, le résultat net augmente de 39 % par rapport à l'exercice précédent. Après prise en compte des intérêts minoritaires, le résultat net, part du Groupe, s'élève à 256 millions \$EU, en hausse de 37 %. Malgré cette hausse, le bénéfice par action de base de l'exercice diminue légèrement, à 1,70 \$EU contre 1,76 \$EU en 2011. Cette diminution s'explique par la hausse du nombre moyen pondéré d'actions au cours de l'exercice, qui passe de 10,3 milliards en 2011 à 14,7 milliards en 2012.

Résultats avant impôt par zone géographique en millions de \$EU



Résultat avant impôt en millions de \$EU

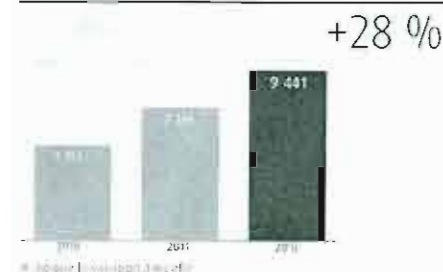
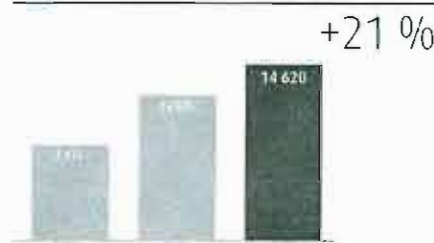


Analyse financière et revue sectorielle

Analyse du bilan

Le total du bilan atteint le seuil de 20 milliards d'€ en 2012, avec près de 10 milliards d'€ de prêts à la clientèle et près de 10 milliards d'€ de dépôts de la clientèle. Le total des capitaux

propres dépasse 2 milliards d'€ après prise en compte des reports à nouveau et de l'augmentation de capital réalisée au cours de l'année dernière aux fonds OIF, en d'€.

Prêts à la clientèle
en millions d'€Dépôts de la clientèle
en millions d'€

Etat consolidé de la situation financière

En millions d'€	2012	2011	Variation (%)
Actif			
Actifs rémunérés			
Placements interbancaires	967 205	1 608 475	-40 %
Bons du Trésor et autres effets publics	825 883	746 943	+11 %
Autres titres de placement	2 554 524	2 708 092	-6 %
Prêts et avances à la clientèle	9 442 945	7 355 940	+28 %
Autres actifs non rémunérés	13 758 157	12 822 450	+7 %
Liquidités et soldes auprès des banques centrales et autres banques	3 189 579	2 657 495	+20 %
Immobilisations	1 561 053	1 333 053	+17 %
Autres éléments d'actif	1 411 146	728 914	+94 %
Total de l'actif	19 950 335	17 161 912	+16 %
Passif			
Dépôts d'autres banques	662 201	916 612	-29 %
Dépôts de la clientèle	14 620 478	12 076 495	+21 %
Autre dépôts	369 360	1 200 099	-11 %
Emprunts	1 239 683	1 043 821	+19 %
Autres éléments du passif	882 141	1 116 149	-21 %
Total du passif	17 773 863	15 753 176	+13 %
Total des capitaux propres	2 176 472	1 408 736	+55 %
Total du passif et des capitaux propres	19 950 335	17 161 912	+16 %

Actif

En 2012, le total de l'actif a augmenté de 2 788 millions d'€ (+16 %) par rapport à 2011. Cette progression s'explique par la croissance des prêts à la clientèle (dont l'augmentation est due à la croissance des prêts à la clientèle des entreprises de nos filiales d'actifs) et dans une moindre mesure à une augmentation du capital social. La croissance modeste des dépôts à terme (une hausse de la trésorerie et des soldes auprès des banques centrales des placements en bons du Trésor et obligations d'Etat) et des prêts à la clientèle.

Trésorerie et soldes auprès des banques centrales

Pour gérer la liquidité, nous procédons à des placements de fonds auprès de différentes banques centrales et sur le marché interbancaire.

Le Trésor et les soldes auprès des banques centrales s'élevaient à 1 982 millions d'€, en hausse de 274 millions d'€ (+14 %) par rapport à 2011. Le Trésor (trésorerie et soldes auprès des banques centrales) comprend des soldes de caisse d'un montant de 356 millions d'€, non rémunérés, et 1 626 millions d'€ de réserves obligatoires, qui ne sont pas utilisés pour les opérations quotidiennes de la société.

Les prêts et avances aux établissements de crédit s'élevaient à 2 175 millions d'€ en 2012, contre 2 569 millions d'€ en 2011. Cette diminution de 15 % résulte d'une baisse de 40 % des placements interbancaires, qui représentent un débouché important pour placer des excédents de dépôts et gérer la liquidité, et ce recul est compensé par une augmentation des dépôts auprès des

établissements de crédit. Cette augmentation reflète notre capacité à financer la croissance de notre bilan et la liquidité avec des dépôts de durée stables. En conséquence, le Groupe s'est trouvé en position de prêteur net sur le marché interbancaire.

Bons du Trésor et autres titres

Les bons du Trésor et autres effets de trésorerie augmentent de 825 millions d'€ (+11 %) par rapport à 2011, pour s'établir à 825 millions d'€. La progression des bons du Trésor s'explique principalement par la hausse des rendements offerts sur les principaux marchés en 2012.

Prêts et avances à la clientèle

Le Groupe fournit des prêts à une clientèle variée, des grandes entreprises internationales et régionales jusqu'aux particuliers et aux petites entreprises. Le montant des prêts en valeur brute augmenté de 2 554 millions d'€ (+30 %) en 2012, à 9 442 millions d'€, une hausse qui traduit la croissance régulière du nombre de clients dans la Banque de Grande Entreprise (Corporate Bank) et la Banque de Detail (Domestic Bank).

La hausse des volumes d'activité dans la Banque de Grande Entreprise (48 % du total des prêts) a entraîné une croissance de 43 % seulement par une augmentation sur toutes les lignes de prêts.

La croissance des prêts de la Banque de Detail (52 % du total des prêts) est demeurée relativement modeste, à 19 %. La croissance des prêts à terme avait été en partie atténuée par la faible croissance des facilités de découvert.

Prêts à la clientèle
en millions d'€

Montant net des prêts par Région



Montant net des prêts par type d'activité



Montant net des prêts par type de prêt



Analyse financière et revue sectorielle

La provision cumulée pour créances douteuses augmente de 73 %, à 406 millions \$EU. Cette hausse provient d'une large mesure de la hausse des provisions sur les prêts de la Banque de Grande Entreprise, notamment les prêts à terme, conséquence directe de la croissance soutenue des prêts en 2012. Cela étant, la gestion rigoureuse du crédit et les règles d'octroi de prêts de la Banque de Détail ont permis de contenir la hausse des provisions. De plus, le montant des provisions dans la Banque de Détail a bénéficié d'une hausse du montant des reprises. Les hausses de provision d'une année sur l'autre proviennent essentiellement de la Banque de Détail au Nigeria et au Ghana.

En outre, l'augmentation des provisions pour créances douteuses a également bénéficié d'une diminution des prêts passés en perte, mais cette diminution a été en partie effacée par des pertes de change.

Titres

De manière générale, l'ensemble du portefeuille de titres est classé comme actifs financiers disponibles à la vente et est utilisé principalement pour gérer la liquidité. Le Groupe, détenant exceptionnellement de manière prudente des actifs financiers détenus à des fins de transactions, pour l'essentiel des titres de créance destinés à être négociés sur les marchés en fonction des opportunités.

Le portefeuille de titres disponibles à la vente (en valeur brute), qui est constitué pour l'essentiel de titres de créance (près de 89 % du portefeuille) baisse de 240 millions \$EU (-9 %) par rapport à 2011, à 2 356 millions \$EU. Cette diminution est la conséquence des actions entreprises durant l'exercice pour gérer la liquidité.

Dépôts de la clientèle
en millions de \$EU



Dépôts de la clientèle par zone géographique



En revanche, les titres détenus à des fins de transaction ont augmenté de 91 millions \$EU en 2012.

Passif

Le total du passif augmente de 2 071 millions \$EU (+13 %) par rapport à 2011, pour s'établir à 17 774 millions \$EU. Cette hausse reflète principalement la croissance des dépôts de la clientèle. La hausse du total des capitaux propres s'explique essentiellement par les augmentations de capital de 250 millions \$EU et 100 millions \$EU destinées aux fonds PIC et à SFI et par une hausse de 323 millions \$EU (+118 %) des reports à nouveau, malgré une diminution des réserves due à l'effet de la conversion des monnaies locales de nos filiales en dollar américain, la monnaie de reporting du Groupe.

Dépôts de la clientèle

Les dépôts de la clientèle augmentent de 2,5 milliards \$EU (+21 %) par rapport à l'exercice précédent, à 14,6 milliards \$EU, soutenus à la fois par les dépôts de la Banque de Grande Entreprise et de ceux de la Banque de Détail. Les dépôts de la Banque de Grande Entreprise (31 % du total des dépôts de la clientèle), en hausse de 1,1 milliard \$EU, ont bénéficié de la croissance des comptes courants faiblement rémunérés. Les dépôts de la Banque de Détail ont augmenté de 1,5 milliard \$EU, dont 1,0 milliard \$EU constitue de dépôts sur des comptes courants et des comptes épargne (CASA).

Nous cherchons à générer de manière régulière des dépôts CASA faiblement rémunérés. À la fin de l'exercice, ces dépôts représentent 75 % du total des dépôts de la clientèle et continuent de constituer une source de financement stable pour le Groupe.

Dépôts de la clientèle par pôle d'activité



Dépôts de la clientèle par type de dépôt



Emprunts

Les fonds empruntés sont d'autres sources de financement à long terme, et ils constituent un élément déterminant de la trésorerie et de la gestion des fonds propres du Groupe. ETL, la société mère du Groupe, supervise la planification des fonds propres et la stratégie de financement dans l'ensemble du Groupe.

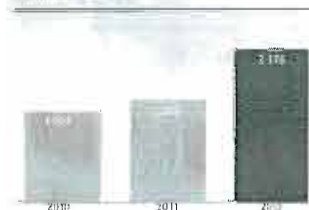
Les emprunts reculent de 163 millions \$EU (-12 %) en 2012, car nous avons cherché à rembourser les emprunts les plus onéreux. Cette diminution comprend le remboursement d'un prêt de 176 millions \$EU de Merrill Lynch, PIET dont nous avons liquidé dans le cadre de l'acquisition de Oceanic Bank.

Total des capitaux propres

Nous avons continué à renforcer nos fonds propres en 2012, et les capitaux propres augmentent de 717 millions \$EU (+49 %), à 2 176 millions \$EU. Cette hausse résulte principalement d'une hausse de 315 millions \$EU des reports à nouveau et d'un montant de 347 millions \$EU représentant le produit net de l'émission de nouvelles actions ordinaires destinées aux fonds de la SFI et à PIC.

Notre ratio de fonds propres de niveau 1 (Tier 1) s'élève à 15,2 % en 2012, contre 12,5 % en 2011. Cette hausse des fonds propres de niveau 1 provient essentiellement de l'augmentation du capital social et des capitaux générés en interne. Globalement, le ratio d'adéquation des fonds propres (CAR) demeure solide, à 19,3 % à fin 2012 contre 18,6 % en 2011.

Total des capitaux propres
en millions de \$EU



Analyse financière et revue sectorielle

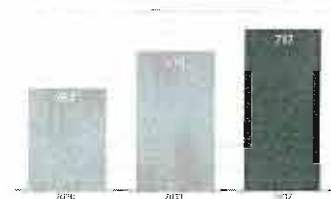
Pôles d'activités

Les services de Ecobank sont organisés au sein de deux pôles d'activités orientés vers la clientèle : Banque de Grande Entreprise et d'investissement et Banque de Détail.

Banque de Grande Entreprise et d'investissement

Nous offrons des solutions financières pour les entreprises d'envergure mondiale, régionale et publique, les institutions financières et les organisations internationales. Nos produits et services sont constitués d'opérations de prêts, de services de commerce international, de la gestion de trésorerie, de services bancaires par Internet et de financement de la chaîne de valeur. Nous fournissons également des services de trésorerie, de financement des entreprises, des services de banque d'investissement et de gestion d'actifs.

Produit net bancaire
en millions de \$EU



Banque de Détail

Nous fournissons une gamme complète de produits et services financiers, accessibles, fiables et pratiques à plus de 9 millions de personnes, de petites entreprises, des entreprises locales et du secteur public, à travers notre vaste réseau de 1 226 agences et bureaux, 1 661 guichets automatiques et 4 259 terminaux électroniques de paiement.

Produit net bancaire
en millions de \$EU



Produit net bancaire par pôle d'activités



Autres : représente la somme des revenus de la maison mère (\$EU) et de eProcess, après les ajustements de consolidation.

Banque de Grande Entreprise et d'investissement

Segments de clientèle clés

- La Banque de Grande Entreprise et d'investissement est au service de cinq segments de clientèle :
- **Entreprises multinationales** : Clients ayant des activités dans plusieurs pays et leur siège situé en dehors de l'Afrique subsaharienne, et dont les activités sont coordonnées à l'échelle mondiale.
- **Entreprises régionales** : Clients dont les sièges se situent en Afrique subsaharienne et dont les activités sont coordonnées au niveau régional.

- **Entreprises du secteur public** : Sociétés parapubliques telles que les aéroports, les ports maritimes, les raffineries pétrolières et les grandes compagnies d'assurance, intervenant dans un pays avec des besoins semblables à ceux des entreprises multinationales.
- **Institutions financières** : Banques, fonds de pension, compagnies d'assurance, institutions financières de développement (IFD), banques centrales, gestionnaires d'actifs, fonds de capital-investissement, etc.
- **Organisations internationales** : ONG multilatérales, bilatérales, internationales, ambassades, etc.

Segments et produits clés de la Banque de Grande Entreprise et d'investissement

Banque de Grande Entreprise	Trésorerie	Transaction Services du Groupe	Banque d'Affaires	Gestion d'actifs
• Prêts • Produits financiers • Monétique	• Activité de change • Produits financiers à revenus fixes • Crédits liés au commerce d'échanges de devises étrangères	• Gestion de trésorerie • Financement du commerce • Banque par Internet (OBANI)	• Financement du commerce extérieur (crédits structurés) • Financement des matières premières • Financement de projets • Prêts syndiqués • Marchés financiers • Conseil financiers (Fusions et Acquisitions)	• Courtage • Gestion d'actifs

Chiffres clés : Banque de Grande Entreprise et d'investissement

Montants en millions de \$EU sauf indication contraire	2012	2011	Variation (%)
Produits			
- Marge nette d'intérêts	297 166	274 857	8 %
- Produits hors intérêts	419 479	343 082	22 %
Produit net bancaire	716 645	617 939	16 %
Provision pour créances douteuses	-13 758	-17 853	-23 %
Charges d'exploitation	-372 243	-371 794	0 %
Quota-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	-510	246	-308 %
Résultat avant impôt	330 134	228 538	44 %
Actifs rémunérés	9 021 961	8 168 367	8 %
Dépôts de la clientèle	6 610 624	5 985 585	11 %
Coefficient d'exploitation	52 %	60 %	
Ratio des prêts sur dépôts	108 %	96 %	
Ratio de créances douteuses	1,2 %	1,3 %	

Analyse financière et revue sectorielle

Performance financière

Le produit net bancaire de la Banque de Grande Entreprise et d'investissement a augmenté de 98,7 millions \$EU (+16 %), à 717 millions \$EU, grâce à la contribution de nos acquisitions (Oceanic Bank au Nigeria et The Trust Bank au Ghana), à la hausse des actifs rémunérés et au développement de la clientèle. La croissance soutenue de la clientèle et des activités de trading dans l'ensemble de l'Afrique sont source d'opportunités pour notre Banque de Grande Entreprise et d'investissement, en égard à notre empreinte géographique et à notre positionnement concurrentiel unique. En conséquence, le produit net bancaire continue de bénéficier des flux de la clientèle régionale dans la mesure où ces clients développent leurs activités dans l'ensemble de l'Afrique et que leurs besoins en services bancaires et financiers augmentent.

Les charges d'exploitation s'élevaient à 372 millions \$EU, un chiffre stable par rapport à 2011 et qui traduit la politique d'allocation des charges internes dans l'ensemble du groupe, ainsi que la gestion toujours rigoureuse des charges. Cela a eu comme conséquence une amélioration du coefficient d'exploitation de la Banque de Grande Entreprise et d'investissement passant à 51,9 % en 2012 contre 60,2 % sur l'exercice précédent.

Malgré une croissance de 13 % des prêts, les provisions pour dépréciation des créances douteuses ont diminué de 23 % (4,1 millions \$EU), à 13,8 millions \$EU, grâce à une nette diminution de la valeur brute des provisions, notamment au Nigeria et au Ghana.

La Banque de Grande Entreprise et d'investissement enregistre un bénéfice avant impôt égal à 330 millions \$EU pour 2012, en hausse de 102 millions \$EU (+44 %) par rapport à l'exercice précédent grâce à la forte croissance du résultat avant impôt au Nigeria et au Ghana du fait de l'acquisition de Oceanic Bank et de TTB.

Faits marquants 2012

Awards

- **Trade Finance (EMEA)** : prix de la meilleure opération entreprise en 2012 pour avoir arrangé un financement renouvelable de produits pétroliers bruts d'un montant de 360 millions \$EU pour la Société Ivoirienne de Raffinage (SIR) en Côte d'Ivoire.
- **Africa Investor** : Meilleure équipe africaine de recherche pour 2012 (une récompense déjà remportée en 2011)
- **EMEA (Finance)** : Meilleure banque d'investissement en Tchad, en Côte d'Ivoire, au Gabon, au Sénégal et au Togo.
- **EMEA (Finance)** : Meilleure opération locale de fusion-acquisition pour l'acquisition de Oceanic Bank au Nigeria.
- **Global Trade Magazine** : Meilleure transaction commerciale structurée pour Suncor.

- **Clients** : prix de la Banque modèle pour la mise en place et l'utilisation réussies de OMNI. OMNI est la plateforme de banque en ligne de Ecobank, conçue pour traiter les transactions des sociétés clientes et leurs besoins de reporting. Elle offre un point d'accès et une interface client uniques et homogènes. Cette plateforme a été déployée dans 24 pays et plus de 1 100 clients y sont enregistrés.
- **Telecomfinance** : renommé Ecobank pour le crédit syndiqué de 202 millions \$EU en vue de l'acquisition par BIS de 1 757 antennes relais pour le réseau mobile de MTN Group au Cameroun et en Côte d'Ivoire.

Étapes-clés

- Organisation d'une Conférence sur l'investissement en Afrique à Johannesburg en octobre 2012, il s'agit de la première conférence destinée aux investisseurs co-organisée avec Nedbank dans le cadre de notre alliance stratégique.
- Signature d'une lettre d'intention avec ICICI Bank pour développer les activités des entreprises indiennes en Afrique.
- Lancement du guide Ecobank des marchés de taux, de change et de matières premières en Afrique subsaharienne : c'est le premier guide de ce type jamais publié par une banque.
- Ouverture d'un bureau de représentation à Pékin, en Chine.

Banque de Détail

La Banque de Détail est au service de cinq segments de clientèle à savoir les Entreprises Locales/PME, les Particuliers, le Secteur Public, les Cartes et la Banque Electronique et la Microfinance.

Entreprises locales/PME

Le segment des Entreprises locales répond aux besoins des sociétés dont le chiffre d'affaires annuel dépasse 5 millions \$EU, qui ont une structure formalisée (souvent cotées avec un système de gouvernance d'entreprise) et qui opèrent uniquement sur le territoire national.

Le segment Petites et Moyennes Entreprises (PME) répond aux entreprises constituées en société dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 20 000 \$EU et 5 millions \$EU. Il s'agit généralement d'entreprises privées familiales, de fournisseurs et de distributeurs de groupes internationaux, de grandes entreprises ou d'organismes gouvernementaux; c'est la principale catégorie d'entreprises dans la plupart des pays dans lesquels nous sommes présents.

Particuliers

Notre activité de banque de Détail répond aux besoins des particuliers, elle s'adresse plus spécifiquement aux professionnels, aux fonctionnaires, aux enseignants, aux employés percevant un salaire régulier et aux Africains de la diaspora. Ce segment de clientèle est subdivisé en grand public, clientèle aisée et clientèle fortunée, ce qui nous permet d'apporter des produits et des services adaptés aux besoins spécifiques des clients.

Secteur Public

Ce segment s'adresse à l'ensemble des structures gouvernementales, à tous les niveaux (fédéral, national, régional, municipal, départemental et local) et il inclut également les organisations non gouvernementales (ONG) à but non lucratif. Dans le cadre de notre offre de chaîne de valeur bancaire, nous apportons également des services bancaires au personnel, aux sous-traitants et aux fournisseurs du secteur public.

Cartes et Banque Electronique

La gamme cartes et services bancaires électroniques couvre l'émission des cartes, l'acquisition, la transmission et le traitement des flux monétaires (la mise à disposition des terminaux de paiement électronique aux commerçants pour permettre à leurs clients d'effectuer des paiements par cartes bancaires), les canaux alternatifs (déploiement et gestion des GAB et TPE), la banque par internet et la banque par téléphonie mobile. Les cartes et les services électroniques permettent aux clients de réaliser des opérations bancaires en dehors des agences et bureaux, partout et à tout moment. Nous nous efforçons de fournir un libre-service bancaire simple et avec une assistance minimale.

Microfinance

À travers nos sociétés associées au Ghana, au Cameroun, en Sierra Leone et nos filiales au Burkina Faso et au Nigeria, nous accompagnons les entrepreneurs à faible revenu mais actifs économiquement en leur apportant des services de microfinance sur mesure et accessibles.

Segments et produits clés de la Banque de Détail

Entreprises Locales / PME	Particuliers	Secteur Public	Cartes et Banque Electronique
• Créances courantes • Lettre de crédit et financement des commerces • Obligations et Garanties • Paiement et collection • Banque par internet pour les entreprises (OMNI) • Transferts et Paiements • Financement des actifs des modes de crédit-bail, des contrats, des importations et des crédits • Escompte d'effets	• Comptes courants et comptes d'épargne • Western Union, Money Gram, R'a et Transfert Rapide • Comptes Diaspora, compte courant et compte d'épargne • Paiement des factures/collections • Prêt aux particuliers (financement des études, prêts auto, prêts à la consommation, etc.) • Ecobank compte d'avance	• Compte courant • Obligations et Garanties • Collecte et encaissement des taxes et factures • Banque par internet pour les entreprises (OMNI) • Prêts aux salariés • Partenariat public-privé	• Cartes régionales, Cartes Visa et MasterCard • Cartes prépayées Visa, Cartes prépayées MasterCard • Alerte électronique, Relevé de banque électronique, Alerte par SMS • Mobile Banking • Banque par internet pour les particuliers • OMNI • GABs et galerie de GABs • Terminaux de paiement (TPE)

Analyse financière et revue sectorielle

Performance financière

Le produit net bancaire de la Banque de Détail a augmenté de 362 millions SEU (+41 %), à 900 millions SEU, une hausse qui s'explique par la contribution en année pleine des sociétés acquises l'an dernier, Oceanic Bank et TIB.

Les charges d'exploitation ont augmenté de 410 millions SEU (+86 %), à 886 millions SEU. Cette hausse s'explique essentiellement par la politique d'allocation des charges internes et par l'ensemble des charges reprises dans le cadre de nos acquisitions. Nous avons néanmoins pu observer une diminution des charges d'exploitation sur une base trimestrielle.

La provision pour dépréciation des créances douteuses a augmenté de 59,1 millions SEU (+87 %), à 127 millions SEU, à cause de la hausse de la valeur brute des provisions sur les découverts et les prêts à terme et malgré l'importance des montants recouverts et des reprises de provisions de l'exercice.

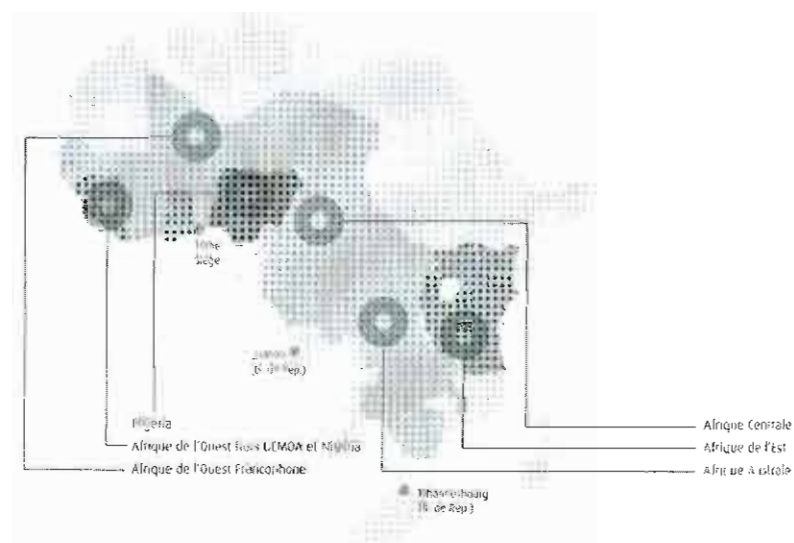
La Banque de Détail enregistre une perte avant impôt égale à 53,6 millions SEU en 2012, contre un bénéfice avant impôt égal à 53,9 millions SEU en 2011 : cette perte est largement due à la hausse des charges d'exploitation et des provisions pour créances douteuses. Par ailleurs, la politique d'allocation des charges internes de ces pôles d'activité est en cours de revue.

Chiffres clés : Banque de Détail

Montants en millions de SEU sauf indication expresse	2012	2011	Variation (%)
Produits			
- Marge nette d'intérêts	599 431	314 277	91 %
- Produits hors intérêts	360 285	283 509	27 %
Produit net bancaire	959 716	597 786	61 %
Provision pour créances douteuses	-127 178	-68 062	87 %
Charges d'exploitation	-486 115	-475 789	86 %
Résultat avant impôt	-53 577	53 935	-199 %
Actifs rémunérés	4 715 039	4 057 499	16 %
Dépôts de la clientèle	10 981 727	8 610 912	17 %
Coefficient d'exploitation	92 %	80 %	
Ratio des prêts sur dépôts	50 %	50 %	
Ratio de créances douteuses	9,7 %	8,7 %	

Zones géographiques

Nos implantations en Afrique subsaharienne sont regroupées en six zones géographiques en fonction de leur taille et de caractéristiques communes telles que l'existence d'une devise commune ou l'appartenance à une communauté économique régionale. Une septième zone regroupe nos implantations internationales hors d'Afrique subsaharienne.



Analyse financière et revue sectorielle

Afrique de l'Ouest francophone

L'Afrique de l'Ouest francophone comprend les huit pays membres de l'Union économique et monétaire Ouest-africaine (UEMOA), c'est-à-dire le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo. Le Cap-Vert est également inclus dans cette région, pour des raisons de gestion, même s'il ne fait pas partie de l'UEMOA. Les huit pays de l'UEMOA ont en commun une devise, le franc CFA ouest-africain (XOF), une banque centrale régionale – la Banque Centrale des États d'Afrique de l'Ouest (BCEAO), un mécanisme des changes (OHADA) et une place boursière, la bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM).



Situation économique

	Année de démarrage des activités	PIB (Mds \$EU)		Taux de croissance du PIB (est. %)		Inflation %	
		2012	2011	2012	2011	2012	2011
Togo	1988	3,6	4,5	6,7	7,6	2,4	2,4
Côte d'Ivoire	1989	24,5	24,5	6,2	2,0	3,1	3,1
Bénin	1990	7,4	3,5	3,8	6,6	3,3	3,3
Burkina Faso	1997	18,7	8,1	7,0	3,6	2,0	2,0
Mali	1998	10,3	-1,5	4,8	5,7	3,2	3,2
Niger	1999	6,7	13,4	6,1	4,5	2,0	2,0
Sénégal	1999	14,2	3,7	4,3	4,5	1,6	1,6
Cap-Vert	2004	3,9	5,1	5,2	3,2	2,8	2,8
Guinée-Bissau	2007	1,0	4,3	4,7	2,0	2,0	2,0
Total région		88,3					

Source : FMI et Banque Mondiale

Situation économique

En 2012, l'activité économique de cette région de 100 millions d'habitants a continué de s'améliorer, après la fin du conflit et des troubles survenus en Côte d'Ivoire en avril 2011. Cependant, les troubles au Mali ont entraîné un coup d'état en mars, puis une intervention militaire et des tensions subsistent en Guinée-Bissau. Sur l'année, le franc CFA ouest-africain (XOF), monnaie commune à l'ouest, s'est apprécié de près de 2 % par rapport au dollar américain, même si la parité est demeurée volatile tout au long de l'année sous l'effet des incertitudes économiques de la zone euro. Le taux de change franc par rapport au dollar américain a diminué de 8 % par rapport à l'année précédente. Toutefois, l'inflation est restée continue (moins de 4 % dans la plupart des pays de la région), l'arrimage à l'euro assurant une stabilité budgétaire malgré le niveau toujours élevé des prix mondiaux des matières premières.

Résultats financiers

L'Afrique de l'Ouest francophone enregistre un résultat avant impôt égal à 108 millions \$EU pour 2012, en recul de 11,6 millions \$EU (-10 %) par rapport à 2011, du fait essentiellement de la progression insuffisante des produits par rapport aux charges et de l'impact négatif de la perte \$EU/CFA durant l'année.

Le produit net bancaire, égal à 368 millions \$EU, est demeuré stable par rapport à 2011, la croissance (+3 %) des produits d'intérêts nets ayant été effacée par le recul (-3 %) des produits hors intérêts. Le maintien de faiblesse des taux d'intérêt observés dans la région a entraîné une diminution de la marge nette des intérêts, et les produits d'intérêts nets qui représentent 53 % du total des produits ont essentiellement bénéficié de l'augmentation des actifs rémunérés. Les produits d'intérêts nets ont augmenté en Côte d'Ivoire et au Bénin, mais diminué au Burkina Faso et au Mali, la hausse dans ce dernier pays étant largement due à l'instabilité politique qui y règne. Le recul des produits hors intérêts est imputable au Mali, pour les raisons indiquées ci-dessus, et dans une moindre mesure au Sénégal et au Togo.

Les charges d'exploitation s'élèvent à 235 millions \$EU, en hausse de 3 % par rapport à 2011, la réduction de 13 % enregistrée par la Banque de grande Entreprense ayant été effacée par la hausse de 19 % des charges d'exploitation de la Banque de Développement. Le coefficient d'exploitation a augmenté, à 64,1 % contre 61 % l'année précédente. Il a notamment augmenté au Bénin, au Sénégal et au Mali, mais s'est amélioré en Côte d'Ivoire, au Niger, au Togo et au Burkina Faso.

Grâce aux efforts soutenus de notre équipe de surveillance du crédit et de recouvrement (EWRR, Early Warning, Recovery and Remedial), les recouvrements de prêts ont nettement augmenté durant l'année, ce qui a permis de compenser la hausse de la valeur brute des provisions, notamment au Mali où l'instabilité politique fragilise l'environnement opérationnel.

Le total en bilan atteint 5,4 milliards \$EU (+16 %) à la faveur d'une progression de 12 % des dépôts de la clientèle et d'une hausse de 63 % des dépôts des établissements de crédit. Les prêts et avances augmentent de 18 % à 3,1 milliards \$EU.

Chiffres clés

Montants en milliers de \$EU	2012	2011	Variation (%)
Indicateur synthétique			
Produits			
- Marge nette d'intérêts	194 427	189 306	3 %
- Produits hors intérêts	173 692	178 247	-3 %
Total produit net bancaire	368 119	367 553	0 %
Provisions pour créances douteuses	-25 756	-25 628	0 %
Charges d'exploitation	-235 483	-224 434	5 %
Quotient-part des résultats net des sociétés prises en équivalence	-120	-	-
Résultat avant impôt	108 101	117 781	-10 %
Total du bilan	5 440 508	4 683 862	16 %
Prêts	3 114 307	2 632 702	18 %
Dépôts	3 652 034	2 260 560	62 %
Actif net	264 905	329 508	16 %
Coefficient d'exploitation	64 %	61 %	
Ratio des prêts sur dépôts	87 %	82 %	
Ratio de liquidité réglementaire	13 %	4,5 %	

Analyse financière et revue sectorielle

Nigéria

Du fait de sa taille, le Nigéria est généralement considéré comme une zone géographique à part entière.



Situation économique

En 2012, la croissance de l'économie nigériane en termes réels est demeurée soutenue, atteignant plus de 6 %, grâce au développement des activités non pétrolières dans le secteur de l'agriculture et des services et au niveau élevé des dépenses publiques, les recettes issues du pétrole perçues par l'État étant recyclées dans l'économie locale. La croissance du PIB du secteur pétrolier est restée abaisse (moins de 2 %), avec une légère diminution de la production, compensée indirectement par la légère hausse des prix du pétrole. L'inflation a légèrement augmenté l'an dernier, pour atteindre 12,7 % en moyenne, du fait de l'abondance des liquidités, alimentée par les dépenses publiques, et d'une diminution de moitié des subventions pétrolières. La Banque centrale du Nigéria a réagi en maintenant une politique monétaire rigoureuse tout au long de l'année. La politique monétaire a également permis de soutenir le taux de change (le NGN s'est apprécié de 3,8 % contre le dollar américain USD en 2012). Malgré la solidité de la demande de biens importés, la balance courante est demeurée largement excéditaire en 2012, à 4,7 % du PIB, grâce au dynamisme des recettes des exportations de pétrole (qui représentent près de 95 % du total des exportations).

Situation économique

	Année de démarrage des activités	PIB (Mds \$EU)	Taux de croissance du PIB total %		Inflation %	
			2012	2011	2012	2011
Nigéria	1989	270	6,3	6,5	12,7	8,0

Source : FMI et Banque Mondiale

Résultats financiers

Le Nigéria enregistre un résultat avant impôt pour 2012 égal à 64,1 millions \$EU, en hausse de 25 millions \$EU (+65 %) par rapport à 2011, du fait essentiellement de la croissance des produits provenant des prêts de la Banque de Détail et des activités de trading.

Le produit net bancaire a augmenté de 382 millions \$EU (+106 %) par rapport à l'exercice précédent, à 743 millions \$EU, grâce essentiellement à la croissance (+128 %) des produits d'intérêts nets et à celle (+85 %) des produits hors intérêts. La hausse des produits d'intérêts nets provient pour une large part de la contribution en année pleine de Oceanic (contre deux mois seulement en 2011) et d'une croissance modeste des volumes. La hausse des produits hors intérêts est essentiellement imputable à la croissance (+87 %) des honoraires et commissions nets et à celle (+186 %) des revenus nets de trading. La croissance des honoraires et commissions nets provient de la hausse des honoraires de gestion de trésorerie et des honoraires des activités de crédit, et de la croissance (+374 %) des honoraires de gestion de cartes. Les revenus nets de trading ont bénéficié d'une hausse de 61,1 millions \$EU des revenus des instruments de taux et de gains limités sur les opérations de change. Le résultat avant impôt a également bénéficié d'un gain de juste valeur de 19 millions \$EU sur des immeubles de placement.

Les charges d'exploitation s'élevaient à 614 millions \$EU, une hausse de 221 millions \$EU (+110 %) par rapport à l'exercice précédent, qui s'explique principalement par l'augmentation des charges de personnel et par des dépenses exceptionnelles liées à l'acquisition de Oceanic Bank. Ces dépenses, qui concernent essentiellement des dépenses de restructuration et des honoraires professionnels, ne devraient pas se répéter en 2013.

La provision pour créances douteuses a augmenté de 35,7 millions \$EU (+124 %), à 64,8 millions \$EU, du fait essentiellement de la hausse des provisions constatées par la Banque de Détail, et malgré la réduction des provisions dans la Banque de Grande Entreprise. La hausse des recouvrements a également eu une incidence positive sur le montant des provisions.

Le total du bilan a augmenté de 21 %, à 9,1 milliards \$EU, sous l'effet d'une hausse de 23 % des dépôts de la clientèle. Les prêts et avances progressent de 36 % à 3,5 milliards \$EU. Avec l'intégration de Oceanic Bank, le Groupe va pouvoir exploiter une base de clientèle élargie et développer sa stratégie de mobilisation des dépôts (qui tourne autour des dépôts faiblement rémunérés), en ciblant les clients du secteur public et les particuliers.

Chiffres clés

Montants en millions de \$EU sauf indication expresse	2012	2011	Variation (%)
Produits			
• Marge nette d'intérêts	403 402	176 648	128 %
• Produits hors intérêts	339 239	183 770	85 %
Total produit net bancaire	742 641	360 418	106 %
Provision pour créances douteuses	-64 560	-28 830	124 %
Charges d'exploitation	-614 152	-292 747	110 %
Résultat avant impôt	64 129	38 841	65 %
Total du bilan	9 076 342	7 503 192	21 %
Prêts	3 531 199	2 606 013	36 %
Dépôts	6 739 107	5 471 717	23 %
Actif net	1 016 839	523 625	94 %
Coefficient d'exploitation	83 %	81 %	
Ratio des prêts sur dépôts	55 %	50 %	
Ratio de créances douteuses	5,2 %	7,5 %	

Analyse financière et revue sectorielle

Afrique de l'Ouest (hors UEMOA et Nigeria)

L'Afrique de l'Ouest (hors UEMOA et Nigeria) comprend cinq pays de la zone monétaire ouest-africaine (WAMZ), à savoir le Ghana, la Guinée, le Liberia, la Sierra Leone et la Gambie.



Situation économique

La croissance de la région Afrique de l'Ouest (hors UEMOA et Nigeria) s'est améliorée en 2012, à plus de 9 % en termes réels. Avec une population de 46 millions d'habitants, la demande intérieure de biens de consommation est restée solide, tirée par le démarrage de nouveaux projets miniers en Sierra Leone et l'augmentation régulière de la production pétrolière du Ghana. La politique budgétaire est néanmoins restée laxiste dans la région, comme le montre le niveau élevé des dépenses publiques, entraînant une hausse de l'inflation annuelle à 9 %, la plupart des pays étant importateurs de pétrole, le niveau élevé des prix de l'or noir en 2012 a entraîné une détérioration des secteurs extérieurs qui, conjuguée à la faiblesse de la demande de produits d'exportation en Europe, a entraîné un creusement du déficit de la balance courante. En outre, la solidité de la demande de biens importés, s'ajoutant au niveau élevé des prix à l'importation, a entraîné une dépréciation des monnaies locales (de manière particulièrement sensible au Ghana, le Cedi s'étant déprécié de 26 % en moyenne contre le dollar américain par rapport à 2011).

Situation économique

	Année de démarrage des activités	PIB (Mds \$EU)	Taux de croissance du PIB réel		Inflation %	
			2012	2013f	2012	2013f
Ghana	1990	41,3	8,2	7,8	9,8	10,9
Guinée	1999	5,7	4,8	5,0	14,7	10,3
Liberia	1999	1,8	8,9	8,3	6,6	5,6
Sierra Leone	2006	3,9	21,3	7,5	13,7	7,0
Gambie	2007	1,0	-1,7	9,7	4,7	5,5
Moyenne WAMZ			53,2			

Source : FMI et Banque Mondiale

Résultats financiers

L'Afrique de l'Ouest (hors UEMOA et Nigeria) enregistre un résultat avant impôt égal à 115,4 millions \$EU pour 2012, en hausse de 31 % par rapport à 2011. Cette hausse s'explique essentiellement par l'augmentation de 32,2 millions \$EU du résultat avant impôt du Ghana, dopé par l'acquisition de ITB, et malgré une diminution du bénéfice avant impôt en Guinée.

Le produit net bancaire a augmenté de 34 %, à 307 millions \$EU, grâce essentiellement à la hausse des rendements et à la forte croissance des actifs rémunérés au Ghana. Les marges ont bénéficié de la hausse des taux d'intérêt, tandis que la croissance des actifs rémunérés provient des prêts aux PME et aux particuliers et des prêts interbancaires. En conséquence, les produits d'intérêts nets ont augmenté de 52 %, à 185 millions \$EU. Les produits hors intérêts s'élèvent à 121,7 millions \$EU, une hausse de 12 % provenant largement des honoraires de gestion de trésorerie et des honoraires des activités de crédit. Les honoraires de gestion des fonds ont également bien progressé dans chacun des cinq pays de la zone, notamment au Ghana et au Liberia.

Les charges d'exploitation s'élèvent à 168 millions \$EU, une hausse de 30 % en 2012, qui s'explique largement par l'intégration de ITB en 2012. Le coefficient d'exploitation s'est amélioré, passant à 54,9 % contre 56,6 % en 2011, grâce à la diminution du coefficient d'exploitation au Ghana (49,8 % contre 52,5 % en 2011) et malgré la dégradation constatée en Guinée et au Liberia.

La provision pour dépréciation des créances douteuses s'élève à 23,3 millions \$EU, une hausse de 11,5 millions \$EU (+97 %) par rapport à l'exercice précédent imputable principalement à la hausse de 9,9 millions \$EU des provisions au Ghana. Cette hausse est étroitement liée à la forte hausse du montant des actifs à risque de la Banque de Detail et à la hausse des provisions sur la possibilité de prêts aux PME de ITB, acquise l'an dernier.

Le total du bilan augmente de 14 %, à 2,5 milliards \$EU, sous l'effet d'une hausse de 17 % des prêts et avances, à 1 milliard \$EU. Les dépôts de la clientèle ont également augmenté de 15 %. Le Ghana a mené à bien l'intégration de ITB, qui a permis à Ecobank de renforcer sa part de marché, et nous sommes désormais sans conteste la première banque du pays. A l'exception de la Gambie et de la Guinée, toutes les sociétés affiliées de la zone ont enregistré une hausse des prêts et avances, qui se traduit par une hausse des actifs rémunérés.

Chiffres clés

Montant en millions de \$EU	2012	2011	Variation (%)
Produit net bancaire	306 835	229 264	34 %
Produits d'intérêts nets	185 197	120 813	53 %
Produits hors intérêts	121 636	108 451	12 %
Charges d'exploitation	-168 334	-118 833	97 %
Provision pour créances douteuses	-23 302	-129 801	30 %
Quota-part des résultats net des sociétés	160	185	-14 %
Résultat avant impôt	115 409	87 815	31 %
Total du bilan	2 549 432	2 243 240	14 %
Prêts	977 146	837 110	17 %
Dépôts	1 872 421	1 628 257	15 %
Actif net	315 937	278 548	13 %
Coefficient d'exploitation	55 %	57 %	
Ratio des prêts sur dépôts	52 %	51 %	
Ratio de créances douteuses	6,7 %	2,1 %	

Analyse financière et revue sectorielle

Afrique Centrale

L'Afrique Centrale comprend les six pays membres de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), plus São Tomé-et-Principe. Ecobank est présente dans tous ces pays.



Les six pays de la CEMAC ont en commun une devise, le franc CFA centrafricain (XAF), une banque centrale régionale – la Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC), un même droit des affaires (OHADA) et deux places boursières : le Douala Stock Exchange (DSX) au Cameroun, et le Bourse de Libreville au Gabon.

Situation économique

En 2012, la croissance du PIB de la région CEMAC s'est à nouveau améliorée en chiffres réels. La plupart des pays étant producteurs de pétrole, le niveau élevé des prix du baril a permis de maintenir les dépenses publiques à un niveau élevé et donc de dynamiser indirectement la croissance, malgré la stabilité de la production pétrolière, voire sa diminution dans des forages anciens. En revanche, la République de Centrafrique, un pays enclavé, a souffert du niveau élevé des coûts des importations et de la baisse de la demande intérieure, qui s'explique par une instabilité rampante. Le freinage du franc CFA centrafricain (XAF) à l'écou a permis de maintenir l'inflation à environ 4 %, même si les pressions inflationnistes ont augmenté par rapport à l'année précédente à cause de politiques budgétaires plus accommodantes. À l'exception du Gabon, les déficits courants des pays de la région se sont creusés sous l'effet de la forte demande de biens de consommation et d'équipement émanant des 41 millions d'habitants de la région et du niveau élevé des prix mondiaux des matières premières.

Situation économique

	Année de démarrage des activités	PIB (Mds \$EU)	Taux de croissance du PIB réel %		Inflation %	
			2012	2011	2012	2011
Cameroun	2001	25,3	4,7	5,0	3,0	3,0
Tchad	2006	8,9	6,0	3,7	5,0	3,0
Centrafrique	2007	2,1	4,1	-1,2	2,5	1,9
São Tomé-et-Principe	2007	0,3	4,5	5,5	9,6	7,1
Congo - Brazzaville	2008	14,8	4,9	5,3	5,1	4,5
Gabon	2009	16,9	6,1	5,5	3,0	3,0
Guinée Equatoriale	2012	17,8	2,5	-1,7	5,9	5,2
Total CEMAC		88,1				

Source : FMI et Banque Mondiale

Résultats financiers

L'Afrique Centrale enregistre un résultat avant impôt égal à 31,7 millions \$EU pour 2012, en recul de 3,1 millions \$EU (-9 %) par rapport à 2011, la croissance modérée des produits n'ayant pas suffi à compenser la hausse des charges d'exploitation.

Le produit net bancaire a augmenté de 12 %, à 144 millions \$EU, grâce à la forte activité de prêts dans la Banque de Grande Entreprise et dans la Banque de Détail, et malgré une légère réduction des marges nettes des intérêts. Les produits d'intérêts nets augmentent de 24 %, grâce à la forte croissance des prêts à la clientèle au Gabon, au Cameroun et au Congo-Brazzaville. Les produits hors intérêts ont augmenté de 0,8 million \$EU et sont demeurés relativement stables par rapport à 2011, la diminution des honoraires et commissions ayant été partiellement compensée par la hausse enregistrée par les revenus nets de trading, notamment au Congo-Brazzaville.

Les charges d'exploitation ont augmenté de 18,0 millions \$EU (+21 %) par rapport à l'exercice précédent, à 102 millions \$EU, du fait notamment des hausses constatées au Congo-Brazzaville, au Gabon et en Centrafrique, principalement sur certains postes tels que les honoraires professionnels, le transport de fonds et certaines dépenses courantes. La hausse des charges de personnel est restée modérée et les frais d'ouverture de la Guinée équatoriale ont contribué à dégrader le coefficient d'exploitation qui est remonté à 71,1 % contre 65,4 % en 2011.

Le total du bilan augmente de 28 % à 1,8 milliard \$EU, sous l'effet d'une hausse de 37 % des prêts et avances, à 1,1 milliard \$EU. Les dépôts de la clientèle progressent de 35 %. Toutes les sociétés affiliées de la zone ont enregistré une hausse des prêts et avances et une hausse des dépôts, un signe encourageant de développement de la base de clientèle et des volumes d'activité.

Chiffres clés

Montants en millions de \$EU	2012	2011	Variation (%)
Produits			
- Marge nette d'intérêts	72 312	58 744	23 %
- Produits hors intérêts	71 367	70 519	1 %
Total produit net bancaire	144 174	129 263	12 %
Provision pour créances douteuses	-9 445	-9 989	-5 %
Charges d'exploitation	-102 160	-84 493	21 %
Quote-part des résultats net des sociétés mises en équivalence	-550	-	-
Résultat avant impôt	31 719	34 781	-9 %
Total du bilan	1 835 381	1 429 633	28 %
Prêts	1 109 394	807 906	37 %
Dépôts	1 462 752	1 083 270	35 %
Actif net	151 184	112 035	35 %
Coefficient d'exploitation	71 %	65 %	
Ratio des prêts sur dépôts	77 %	77 %	
Ratio des créances douteuses	3,7 %	3,4 %	

Analyse financière et revue sectorielle

Afrique de l'Est

Notre région Afrique de l'Est comprend les pays membres de la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE), à savoir le Rwanda, le Kenya, le Rwanda, l'Ouganda et la Tanzanie.



Situation économique

En 2012, la croissance de la région EAC en chiffres réels a été tirée par le Rwanda, où elle a atteint près de 8 %, grâce essentiellement au secteur du bâtiment et à celui des services (continuant une solide dynamique de croissance qui a vu l'économie du pays progresser de plus de 8 % en moyenne au cours de la dernière décennie). Dans le même temps, la croissance des autres économies de la région s'est accélérée, atteignant 4 à 7 %, grâce notamment à la stabilité de la demande intérieure d'une zone de 140 millions d'habitants, et même si les blocages liés aux infrastructures et dans une moindre mesure, l'impact persistant de la sécheresse de l'année précédente ont pénalisé la croissance. Le durcissement de la politique monétaire a permis de ralentir l'inflation tout au long de l'année 2012, mais la faiblesse des monnaies et la solidité de la demande intérieure ont alimenté l'inflation due aux importations. La région a dû faire face au ralentissement de la demande émanant de la zone euro, en particulier pour les produits agricoles et les fleurs (dominées principalement par le Kenya, la principale économie de la région), mais la plupart des économies de la région sont demeurées relativement immunisées contre la crise de la zone euro, et se sont efforcées de diversifier leurs exportations vers l'Asie. Cela étant, les pressions importatrices sont demeurées fortes dans l'ensemble de la région, et la balance commerciale des pays de la région a vu des déficits allant de 9 % à 15 % du PIB.

Situation économique

	Année de démarrage des activités	PIB (Mds \$EU)	Taux de croissance du PIB réel %			Inflation %	
			2012	2011	2010	2012	2011
Rwanda	2007	7,1	7,7	7,6	7,7	7,6	7,6
Kenya	2008	45,1	5,4	6,0	5,4	6,0	6,0
Burundi	2005	2,5	4,0	4,5	4,0	4,5	4,5
Ouganda	2009	22,7	4,1	5,4	4,3	5,4	5,4
Tanzanie	2010	30,3	4,5	6,2	6,5	6,5	6,5
Moyenne EAC		102,7					

Source : FMI et Banque Mondiale

Résultats financiers

L'Afrique de l'Est enregistre une perte avant impôt égale à 24,1 millions \$EU pour 2012, soit une hausse de 20,6 millions \$EU de la perte par rapport à 2011, due pour l'essentiel aux pertes avant impôt enregistrées au Kenya (16,1 millions \$EU), en Ouganda et en Tanzanie. La perte avant impôt du Kenya s'explique principalement par les pertes enregistrées sur ses activités de gestion de trésorerie.

Le produit net bancaire a reculé de 5,3 millions \$EU (-10 %) à 51,7 millions \$EU, la diminution des produits du Kenya ayant été que partiellement compensée par la croissance des produits au Rwanda et en Tanzanie. Les produits d'intérêts nets ont diminué (de 4,6 millions \$EU (-17 %) du fait principalement de la compression des marges sur les actifs rémunérés, principalement au Kenya. Les produits hors intérêts ont reculé de 1,0 million \$EU (-3 %) à cause de la diminution des honoraires des activités de crédit et des honoraires de gestion de trésorerie, et malgré la progression des honoraires de gestion de cartes.

Les charges d'exploitation s'élevaient à 68,7 millions \$EU, une hausse de 10,1 millions \$EU (+18 %) par rapport à l'exercice précédent qui s'explique largement par les dépenses d'infrastructure, de

télécommunications, de publicité et de promotion. Le coefficient d'exploitation a continué de se dégrader, atteignant 129,1 % contre 98,8 % en 2011.

La provision pour dépréciation des créances douteuses a augmenté de 5,1 millions \$EU (+124 %), à 9,1 millions \$EU, du fait essentiellement de la hausse des provisions au Kenya et en Ouganda et malgré la diminution des provisions au Rwanda. Par ailleurs, cette progression provient essentiellement de l'augmentation des provisions sur le portefeuille de prêts de la Banque de Développement, reflétant le contexte d'exploitation difficile dans la région pour les activités bancaires destinées au grand public, aux particuliers et aux PME.

Le total du bilan a augmenté de 23 % à 0,8 milliard \$EU, sous l'effet d'une hausse de 31 % des prêts et avances, à 0,4 milliard \$EU. Les dépôts de la clientèle ont augmenté de 26 %. L'objectif principal de la zone est d'accroître la mobilisation des dépôts faiblement rémunérés pour améliorer les niveaux de marge. La politique monétaire et de change en vigueur au Kenya, qui représente 75 % des pertes de la région d'Afrique de l'Est, s'améliore.

Chiffres clés

Montants en millions de \$EU sauf indication contraire	2012	2011	Variation (%)
Produits			
- Marge nette d'intérêts	21 927	26 536	-17 %
- Produits hors intérêts	29 799	30 691	-3 %
Total produit net bancaire	51 726	57 227	-10 %
Provision pour créances douteuses	-9 135	-4 082	124 %
Charges d'exploitation	-68 735	-56 656	18 %
Résultat avant impôt	-24 144	-3 511	-588 %
Total du bilan	765 277	619 995	23 %
Prêts	370 145	282 762	31 %
Dépôts	524 735	417 605	26 %
Actif net	89 534	61 864	45 %
Coefficient d'exploitation	129 %	99 %	
Ratio des prêts sur dépôts	74 %	71 %	
Ratio de créances douteuses	6,2 %	7,5 %	

Analyse financière et revue sectorielle

Afrique Australe

Les membres de la Communauté de Développement d'Afrique Australe (SADC) comprennent l'Angola, la République démocratique du Congo, le Malawi, le Mozambique, la Zambie et le Zimbabwe, qui constituent.

Ecobank est présent dans tous ces pays, à l'exception du Mozambique. Nous sommes présents en Angola au travers d'un bureau de représentation.



Situation économique

Pour de 114 millions d'habitants, la région d'Afrique Australe a connu en 2011 une croissance en chiffres ronds égale à 6 % en moyenne. Comme d'autres régions, elle a pâti du ralentissement de la zone euro et dans une moindre mesure des répercussions de la situation budgétaire et de l'endettement aux États-Unis. Cela étant, la vigueur de la croissance générale reflète une relative immunité contre les crises mondiale et européenne, et une diversification des exportations vers les marchés émergents à plus forte croissance. Les pressions inflationnistes sont restées élevées en raison du niveau élevé des prix des matières premières et de la solidité de la demande de produits importés. La persistance du niveau élevé des prix des matières premières, en particulier les prix des céréales, a affecté tous les pays (pour la plupart enclavés) et creusé davantage les déficits courants, entraînant une dépréciation des monnaies locales (à l'exception du Zimbabwe, pays largement dévalué). La dépréciation de 165 % du kwacha malawien est exceptionnelle : elle a inscrit à l'origine dans la politique de dévaluation décidée en mai, et a été suivie de l'adoption d'une politique de taux de change fixe par le marché pour dynamiser la production de biens exportés et réduire la demande de produits importés.

Situation économique

	Année de démarrage des activités	PIB (Mds \$EU)	Taux de croissance du PIB réel %		Inflation %	
			2012	2011	2012	2011
République démocratique du Congo	2004	17,8	7,1	8,1	8,9	9,5
Malawi	2006	5,5	4,3	5,7	18,4	16,1
Zambie	2009	20,2	7,7	8,1	5,6	5,2
Angola	2010	115,0	8,8	5,0	9,6	7,5
Zimbabwe	2011	10,6	5,0	6,0	5,8	5,7
Total SADC		164,1				

Source : FMI et Banque Mondiale

Résultats financiers

L'Afrique Australe enregistre une perte avant impôt égale à 8,2 millions \$EU pour 2012. Soit une hausse de 3,1 millions \$EU (65 %) de la perte par rapport à 2011, due pour l'essentiel aux pertes enregistrées en Zambie (14,4 millions \$EU) à cause de la faiblesse des activités de prêts et d'une détérioration de la marge nette des intérêts.

Le produit net bancaire a augmenté de 7,8 millions \$EU (+21 %) par rapport à 2011, à 34,5 millions \$EU, grâce essentiellement à la croissance des produits au Zimbabwe, en hausse de 159 % à 12,7 millions \$EU, et en BPC, en hausse de 50 % à 21,8 millions \$EU, et malgré la diminution des produits en Zambie et au Malawi. Les produits d'intérêts nets ont augmenté de 0,5 million \$EU, demeurant relativement stables par rapport à l'exercice précédent, du fait de la nette diminution des marges sur les actifs rémunérés. Les produits nets non intérêts ont augmenté de 7,2 millions \$EU (+17 %) par rapport à 2011, grâce aux honoraires des activités de crédit et aux honoraires de trading et des autres produits.

Les charges d'exploitation s'élevaient à 45,8 millions \$EU, en hausse de 6,7 millions \$EU (+18 %), principalement à cause des effets de services professionnels et des dépenses d'investissement, de télécommunications, de publicité et de promotion. Le coefficient d'exploitation s'améliore légèrement, passant à 103,6 % contre 104,2 % en 2011. Il demeure néanmoins en ROCE au Zimbabwe.

La provision pour dépréciation des créances douteuses a augmenté de 4,5 millions \$EU (+119 %) par rapport à l'exercice précédent, à 8,3 millions \$EU. Cette hausse s'explique par l'augmentation des dévaluations sur les prêts du la Banque du Congo en Zambie.

Le total du bilan augmente de 28 % à 0,7 milliard \$EU, sous l'effet d'une hausse de 40 % des dépôts de la clientèle. Les prêts et avances progressent de 43 % à 0,2 milliard \$EU. L'objectif de la zone est d'améliorer la qualité des actifs tout en renforçant l'efficacité du processus de surveillance du crédit et de recouvrement (FWR, Early Warnings, Recovery and Remedial).

Chiffres clés

Montants en millions de \$EU sauf indication contraire	2012	2011	Variation (%)
Produit			
- Marge nette d'intérêts	17 759	17 236	3 %
- Produits non intérêts	26 739	19 484	37 %
Total produit net bancaire	44 498	36 720	21 %
Provision pour créances douteuses	-6 304	-9 793	119 %
Charges d'exploitation	-44 860	-28 289	18 %
Résultat avant impôt	-8 766	-5 822	65 %
Total du bilan	423 069	331 393	28 %
Actif	328 707	357 430	43 %
Dépôts	280 218	199 744	60 %
Actif net	57 355	35 315	62 %
Coefficient d'exploitation	103 %	104 %	
Taux des prêts sur actifs	46 %	45 %	
Taux de créances douteuses	8 %	13,2 %	

Analyse financière et revue sectorielle

International

La zone Internationale regroupe nos activités en dehors de l'Afrique subsaharienne. En 2009, nous avons ouvert un Agencement financier non bancaire à Paris (France), EBF SA. Nous avons ensuite ouvert des bureaux de représentation à Dubai (EAU) en 2010, à Londres (Royaume-Uni) en 2011 et à Beijing (Chine) en 2012. L'objectif est de desservir les organisations multinationales et les institutions internationales qui entretiennent des relations commerciales avec l'Afrique subsaharienne ou ont des activités dans cette région.

Résultats financiers

La zone Internationale enregistre un résultat avant impôt égal à 5,9 millions SEU en 2012, contre un résultat avant impôt égal à 5,4 millions SEU en 2011. Cette hausse provient principalement des activités de financement du commerce et de gestion de trésorerie.

Le produit net bancaire a augmenté de 31 % par rapport à l'exercice précédent, à 20,3 millions SEU, tandis que les charges d'exploitation augmentaient de 42 %, à 14,5 millions SEU. La hausse des charges s'explique par les charges de personnel, des postes-clés ayant été créés dans le domaine de la gestion des risques, du respect des normes et de l'informatique, et par d'autres charges d'exploitation liées au développement de nos activités internationales.



Présence internationale (hors Afrique) :
Filiats : Paris
Bureau de représentation : Londres, Dubai, Pékin

Chiffres clés

Montants en millions de SEU sauf indication expresse	2012	2011	Variation (%)
Produits			
- Marge nette d'intérêts	2 309	1 293	79 %
- Produits hors intérêts	18 033	14 278	26 %
Total produit net bancaire	20 342	15 571	31 %
Charges d'exploitation	-14 484	-10 214	42 %
Résultat avant impôt	5 858	5 357	9 %
Total du bilan	512 105	325 161	57 %
Actif net	70 183	64 964	8 %
Coefficient d'exploitation	71 %	66 %	


Laurence de Rego
Administrateur Exécutif du Groupe,
Directeur Finance et Risques

Le soutien de Ecobank à
l'éducation et à la santé



La Fondation Ecobank

Dans le cadre de ses activités durant l'année 2012, la Fondation Ecobank a soutenu un bon nombre d'initiatives dans le domaine de l'éducation et de la santé, en mettant à disposition des fonds pour des projets au Togo, au Mali, au Nigéria, en Ouganda, au Malawi et au Ghana.

Pays concernés au
31 décembre 2012



Le taux de scolarisation dans le secondaire en Afrique a triplé, passant de 13% en 1975 à 40% en 2011. Le continent abritant 22% de la population mondiale de moins de 14 ans, cela augure un avenir prometteur.*

Gouvernance
d'entreprise

Rapport sur la Gouvernance d'entreprise

Engagement pour une bonne gouvernance

Le Groupe Ecobank s'est engagé à promouvoir une bonne gouvernance, car il estime qu'une bonne gouvernance permet de créer de la valeur pour l'actionnaire. Ecobank a été l'une des premières sociétés à formaliser les principes d'une bonne gouvernance en Afrique et à les intégrer à sa culture d'entreprise. L'objectif du Groupe est donc de se conformer aux meilleures pratiques internationales en matière de gouvernance. L'adhésion aux principes de gouvernance est articulée dans plusieurs documents institutionnels : les statuts de la Société et ceux de ses filiales définissant les rôles respectifs de la Direction, du Conseil d'Administration et des actionnaires (y compris la protection des droits des actionnaires minoritaires) dans la gestion du Groupe.

La Charte de gouvernance du Groupe adoptée par le Conseil d'Administration comme cadre de référence pour la gouvernance du Groupe s'appuie sur les principes et la méthodologie de la Société financière internationale (SFI) en matière de gouvernance, ainsi que sur d'autres bonnes pratiques internationales telles que les normes du Comité de filiales en matière de gouvernance. Le Groupe a défini un règlement intérieur standard pour le fonctionnement des conseils d'Administration, un code de conduite pour les Administrateurs et un code de déontologie professionnelle pour le personnel. Tous ces documents visent à assurer transparence et responsabilité.

Le Conseil d'Administration est composé d'Administrateurs Exécutifs, Non-Exécutifs et indépendants avec toujours une majorité d'Administrateurs Non-Exécutifs.

Le Conseil d'Administration a officiellement adopté pour application dans l'ensemble du Groupe la définition de l'Administrateur indépendant proposée par la SFI.

Un « Administrateur Indépendant » est un Administrateur qui :

- N'a pas été employé par Ecobank Transnational Incorporated (ETI) ou par l'une de ses filiales et sociétés affiliées au cours des cinq dernières années ;
- N'a pas de lien avec une société qui interviendrait en tant que conseil ou consultant de ETI ou de ses filiales ;
- N'a pas de lien avec un client ou fournisseur important de ETI ou de ses filiales et sociétés affiliées ;
- N'a pas de contrat de prestation de services personnels avec le Groupe, ses filiales et sociétés affiliées ou l'un de ses cadres supérieurs ;
- N'a pas de lien avec une organisation internationale à but non lucratif recevant un financement important de ETI ou de ses filiales et sociétés affiliées ;
- N'est pas cadre dirigeant dans une société dans laquelle l'un des cadres dirigeants du Groupe siège au Conseil d'Administration ;
- N'est pas membre de la famille proche d'une personne qui est, ou a été au cours des cinq dernières années, employée par le Groupe ou l'une de ses filiales et sociétés affiliées en qualité de cadre dirigeant ;
- N'est pas, et n'a pas été au cours des cinq dernières années, employé d'un Commissaire aux comptes actuel ou d'un ancien Commissaire aux comptes du Groupe ou d'une de ses filiales et sociétés affiliées ; ou

- N'est pas une personne qui contrôle le Groupe (et n'est pas membre d'un groupe d'individus et/ou de personnes morales qui exercent collectivement un contrôle effectif sur le Groupe), ni un frère, une sœur, un père ou une mère, un grand-parent, un enfant, un cousin, une tante, un oncle, un neveu ou une nièce, ou un conjoint, une veuve ou un veuf, un beau-parent, un héritier, un légataire ou un successeur d'une telle personne ou de l'une des personnes citées ci-dessus (ni membre d'aucun trust ou association de même nature dont ces personnes ou un groupe d'entre elles seraient les bénéficiaires uniques), ni l'exécuteur testamentaire, l'Administrateur ou le représentant personnel de toute personne décrite dans le présent sous-paragraphe mais qui serait décédée ou déclarée légalement incompétente.

Pour les besoins de la présente définition, une personne est considérée comme « ayant un lien » avec une partie si cette personne (i) détient une participation directe ou indirecte dans cette partie, ou (ii) est employée par ladite partie.

Au vu de cette définition, la plupart des Administrateurs Non-Exécutifs de la Société sont des Administrateurs Indépendants.

Le Conseil d'Administration a également retenu les critères suivants pour la nomination des Administrateurs Non-Exécutifs :

Indépendance

Bien qu'il ne soit pas exigé de tous les Administrateurs Non-Exécutifs qu'ils répondent au profil d'Administrateur indépendant décrit ci-dessus, ils doivent tous être en mesure d'exercer un jugement indépendant et de prendre librement des décisions.

Des capacités entrepreneuriales confirmées

Une solide expérience en affaires ; une compréhension des processus institutionnels et commerciaux, confirmée par une carrière réussie, et une solide réputation dans le monde des affaires.

Leadership et expérience en qualité d'Administrateur

La capacité reconnue d'ajouter de la valeur à un Conseil d'Administration, d'y faire preuve de leadership, et de défendre des opinions objectives et constructives.

Capacités techniques particulières et expertise

Une bonne expérience dans le secteur bancaire (notamment la banque de détail, mais également la banque commerciale et/ou d'investissement), en comptabilité, et/ou en droit, et toute expertise non encore acquise par l'équipe dirigeante serait appréciée, notamment si cette expérience professionnelle couvre les marchés émergents.

Intégrité

Un niveau élevé d'intégrité et d'éthique, ainsi que des valeurs déontologiques et personnelles en phase avec celles du Groupe Ecobank.

Personnalité

Une forte personnalité, couplée à la capacité et à la volonté de mettre au défi et de remettre en question ; un bon jugement professionnel ; une solide assurance relationnelle ; une bonne capacité d'écoute et de communication claire, objective et concise.

Disponibilité

Une disponibilité suffisante pour assumer effectivement les charges d'un Administrateur Non-Exécutif.

Autres considérations

Nécessité d'apporter de la diversité au Conseil d'Administration en termes d'âge, de sexe et de nationalité.

Évaluation du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a également adopté des outils standards d'évaluation de la performance du Conseil dans son ensemble, et de ses membres pris individuellement. En 2012, une évaluation de tous les Administrateurs de ETI et des filiales du Groupe a été réalisée. L'analyse des résultats a montré le niveau extrêmement élevé de la performance des Conseils d'Administration dans l'ensemble du Groupe.

Structures de gouvernance au sein du Groupe Ecobank

Les documents de gouvernance du Groupe Ecobank décrivent la politique en matière de gouvernance et précisent les structures de gouvernance au sein du Groupe. Ils définissent essentiellement :

- Le rôle de la société mère ;
- Les relations et les interfaces entre la société mère et les filiales ;
- Le code de conduite des Administrateurs et le règlement intérieur du Conseil d'Administration.

Les principes fondamentaux sur lesquels repose la structure de gouvernance du Groupe sont définis comme suit :

- La société mère agit en tant qu'« architecte stratégique », en s'impliquant de manière pertinente dans la gestion opérationnelle et la prise de décision au niveau des filiales. Elle définit la stratégie et les orientations générales du Groupe, l'aligne des politiques et procédures et en surveille l'application au moyen de revues et d'audits afin de s'assurer qu'elles respectent la stratégie, les politiques et les procédures du Groupe, mais également les dispositions réglementaires et législatives locales.
- La prise de décision opérationnelle est individualisée et maintenue au niveau pertinent, le plus près possible des clients et des fournisseurs d'action.
- La responsabilisation et la responsabilité individuelles sont généralisées et formalisées par une démarche d'autonomie et par la mise en place de délégations de pouvoirs appropriées.
- La coordination au niveau du siège et du Groupe est assurée par une forte collaboration entre la société mère et ses filiales et, au sein des filiales elles-mêmes, entre les Conseils d'Administration et les Comités Exécutifs.
- Le mandat et les responsabilités des Comités du Conseil d'Administration et des Comités Exécutifs sont définis clairement. Les membres des Comités communiquent et échangent des informations également en dehors des réunions.
- Le Groupe pratique une politique de « porte ouverte ».
- Les décisions et les politiques du Groupe s'appliquent à toutes les sociétés du Groupe Ecobank sous réserve de la législation et de la réglementation locales. En cas de conflit entre les politiques du Groupe et la législation ou la réglementation locale, ces dernières prévalent.

La gouvernance du Groupe est assurée par les organes suivants :

- Le Conseil d'Administration de la société mère ;
- Les Conseils d'Administration des pays ;
- Le Comité Exécutif du Groupe ;
- Le Comité Exécutif de gestion pays ;
- La Conférence des cadres dirigeants.

Des sous-Comités spécifiques sont également mis en place, à titre permanent ou temporaire, en fonction des besoins. Une brève description des rôles et responsabilités de chacun des organes de gouvernance est présentée ci-après.

Le Conseil d'Administration de la Société Mère, le Conseil d'Administration de ETI est nommé par ses actionnaires, à qui il rend compte de la bonne gestion et de l'administration du Groupe Ecobank. Sa mission principale est de veiller à la réussite à long terme de la société, dans l'intérêt des actionnaires.

La charte de gouvernance du Groupe stipule que le Conseil d'Administration doit être guidé par les principes suivants :

- Assurer une collaboration et une coopération claires des responsabilités entre les dirigeants et le Conseil d'Administration, afin de garantir la non-ingérence du Conseil dans la gestion opérationnelle du Groupe ;
- Apporter une opinion objective et indépendante de celle de la direction sur la conduite des affaires de la société ;
- Prendre ces décisions fondées sur une information adéquate, du mieux foi, avec l'attention et le soin requis pour protéger les intérêts du Groupe et de ses actionnaires ;
- Respecter la législation et la réglementation applicables, conformément à la stratégie et aux orientations du Groupe ;
- Donner la priorité à la législation locale en cas de conflit entre la politique du Groupe et les règles locales ;
- Opérer en toute transparence, afin d'éviter tout conflit d'intérêts entre les Administrateurs et les activités du Groupe Ecobank ;
- S'assurer de la communication complète, exacte et diligente de toute information pertinente relative aux intérêts personnels des Administrateurs.

Rapport sur la Gouvernance d'entreprise

À fin 2012, le Conseil d'Administration (CA) est composé de dix-huit membres, dont sept Administrateurs Exécutifs et onze Administrateurs Non-Exécutifs (voir la section concernant le Conseil d'Administration).

Le Conseil d'Administration compte trois Comités : le Comité de gouvernance, le Comité d'audit et de la conformité et le Comité des risques. Le Conseil d'Administration s'est réuni cinq fois au cours de l'année. Le Comité de gouvernance s'est réuni quatre fois, le Comité d'audit et de respect des normes quatre fois et le Comité des risques quatre fois, pour discuter des sujets relevant de leurs attributions respectives.

Composition du Conseil d'Administration et participation aux réunions

Nom	Fonction	Année de nomination	Nombre de réunions tenues en 2012	Nombre de participations
Kolapo Lawanson	Président	1993	5	5
André Saka	Vice-Président	2006	5	5
Sena Agbayissah	Non-Exécutif	2011	5	5
Babatundé Ajibade	Non-Exécutif	2010	5	5
Kwesi Boateng	Non-Exécutif	2009	5	5
Paulo Gomes	Non-Exécutif	2006	5	4
Bashir Ifo	Non-Exécutif	2011	5	3
Asaad Jabre	Non-Exécutif	2010	5	5
Stephen A. Asaleku	Non-Exécutif	2009	5	3
Isaac Amey	Non-Exécutif	2006	5	5
Barthélémy Moutou	Non-Exécutif	2012	1	1
Amadou Diallo	Exécutif	2005	5	5
Thierry Tanché*	Exécutif	2012	1	1
Albert Tsuen	Exécutif	2005	5	5
Evelyn Tati	Exécutif	2005	5	5
Laurence da Rego	Exécutif	2010	5	5
Patrick Akpanwuntan**	Exécutif	2012	1	1
Eddy Ogbogu**	Exécutif	2012	1	1

* M. Thierry Tanché a participé à la dixième réunion du Conseil de l'année 2012 en tant qu'invité, et à la cinquième et dernière réunion en tant que membre du Conseil d'Administration (Directeur Général du Groupe).

** MM. Patrick Akpanwuntan et Eddy Ogbogu ont participé aux quatre premières réunions du Conseil de l'année 2012 en tant qu'invités, et à la cinquième et dernière réunion en tant que membres du Conseil d'Administration (Directeurs Exécutifs du Groupe).

Comité de Gouvernance

Le secrétariat du Comité est assuré par le Directeur Juridique et Secrétaire Général du Groupe.

Responsabilités

- Formule, réexamine et, de manière générale, veille à la mise en œuvre des politiques applicables à l'ensemble des entités du Groupe et à la bonne gouvernance au sein du Groupe.
- Gère les relations entre la Société, ses actionnaires et ses filiales, notamment les relations avec les Conseils d'Administration des filiales.
- Formule de nouvelles politiques de Groupe et revoit les politiques existantes, y compris l'organisation générale.
- Gère les relations avec les autorités réglementaires et les tiers.
- Assure la conduite des affaires du Conseil d'Administration entre deux réunions ou lorsque celui-ci ne siège pas.
- Recommande la nomination d'Administrateurs Exécutifs et d'Administrateurs Non-Exécutifs.
- Examine la stratégie et les politiques du Groupe en matière de ressources humaines, ainsi que la rémunération des cadres dirigeants.

Comité d'Audit et de la Conformité

Tous les membres disposent d'une solide connaissance des affaires et de compétences et d'expérience en matière de concepts et de pratiques comptables. Le Directeur de l'Audit du Groupe assure le secrétariat du Comité.

Responsabilités

- Examine les contrôles internes, notamment les contrôles financiers et opérationnels.
- Passé en revue la fonction d'audit interne et les activités d'audit.
- Facilite le dialogue entre les auditeurs et la Direction concernant les conclusions des audits.
- Propose le nom des Commissaires aux comptes ainsi que leur rémunération.
- Travaille avec les Commissaires aux comptes pour examiner les comptes annuels avant leur adoption par le Conseil d'Administration.
- Veille au respect de toutes les lois, réglementaires et normes opérationnelles applicables.

Composition du Comité de Gouvernance et participation aux réunions

Nom	Fonction	Nombre de réunions tenues en 2012	Nombre de participations
Kolapo Lawanson	Président	4	4
André Saka	Membre	4	4
Bashir Ifo	Membre	3	2
Amadou Diallo	Membre	4	4
Stephen A. Asaleku	Membre	3	3
Thierry Tanché	Membre	1	1

Composition du Comité d'Audit et de la conformité et participation aux réunions

Nom	Fonction	Nombre de réunions tenues en 2012	Nombre de participations
Kwesi Boateng	Chairman	4	4
Sena Agbayissah	Membre	4	2
Paulo Gomes	Membre	4	2
Evelyn Tati	Membre	4	4
Représentant SSNFI (Ralph Moutou)	Membre	4	4
Asaad Jabre	Membre	4	4
Laurence da Rego	Membre	4	4
Patrick Akpanwuntan*	Membre	-	-

* M. Patrick Akpanwuntan a été désigné membre du Comité d'Audit et du Respect des Normes en décembre 2012 au cours de la dernière réunion du Conseil d'Administration de l'année.

Rapport sur la Gouvernance d'entreprise

Comité des Risques

Les membres disposent d'une solide connaissance des affaires et en matière de finance, banque, gestion d'entreprise et gestion du crédit.

Le Directeur de la Gestion des Risques assure le secrétariat du Comité des Responsabilités

- Participe à la détermination et à l'élaboration des politiques et des procédures d'autorisation des risques au sein du Groupe, notamment le risque opérationnel, de crédit, de marché / de prix ; définir les risques acceptables et les critères d'acceptation des risques
- Détermine et réviser les limites d'autorisation des crédits par la Direction
- Examine et ratifie les changements opérationnels et de politique de crédit initiés par la Direction
- Veille au respect des politiques de crédit de la banque et des exigences réglementaires édictées par les autorités de régulation ou de tutelle
- Examine les rapports périodiques sur le portefeuille de crédit et évalue la performance du portefeuille
- Examine tous les autres risques : technologie, marché, assurance, réputation, réglementations, etc.

Formation

Afin de se tenir à jour et de renforcer leurs compétences dans les différents domaines bancaires, les membres du Conseil d'Administration ont suivi durant l'année une formation sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, l'objectif étant de porter à leur connaissance les différentes évolutions internationales en la matière.

Les Conseils d'Administration des filiales de Ecobank Les filiales Ecobank fonctionnent comme des entités juridiques autonomes dans leurs pays respectifs. Elles sont actionnaires majoritaires de toutes les filiales, mais des résidents et des institutions des pays hôtes détiennent généralement une participation dans les filiales. Chaque filiale a un Conseil d'Administration dont la majorité des membres sont des Administrateurs Non-Exécutifs.

La Charte de gouvernance du Groupe stipule que les Conseils d'Administration des pays doivent appliquer les mêmes principes que le Conseil d'Administration de leur société mère. En règle générale, et

sous réserve de la réglementation locale et de leur taille, les Conseils d'Administration des filiales disposent du même nombre de Comités que celui de la société mère. Des variantes peuvent néanmoins exister lorsque les exigences réglementaires des pays imposent davantage de Comités.

Le Conseil d'Administration de chaque filiale rend compte à ses actionnaires de la bonne gestion et de l'administration de la filiale, en adéquation avec les orientations et la stratégie globales du Groupe. Les Conseils d'Administration des filiales ont également des obligations statutaires déterminées par le droit des sociétés et la réglementation bancaire en vigueur dans les différents pays. En cas de conflit entre les politiques et procédures du Groupe et la législation locale, cette dernière s'applique.

Le Comité Exécutif du Groupe

En 2012, le Comité Exécutif du Groupe (GEC) était composé du Directeur Général et de cinq autres Administrateurs Exécutifs. Le Conseiller juridique et Secrétaire Général du Groupe assure le secrétariat du Comité. Le GEC se réunit une fois par mois et est responsable de la gestion quotidienne du Groupe et de ses filiales.

Le GEC rend compte au Conseil d'Administration et joue un rôle prépondérant en matière de gouvernance du Groupe. Il gère la stratégie globale et les grandes orientations du Groupe, les soumet le cas échéant à l'approbation du Conseil d'Administration, et supervise leur mise en œuvre.

Le GEC dispose de pouvoirs de décisions spécifiques dans certains domaines de la gestion du Groupe. En particulier, le Comité Exécutif travaille en étroite collaboration avec le Directeur Général et l'aide à :

- Définir et élaborer la stratégie du Groupe ;
- S'assurer de la cohérence du plan stratégique des filiales avec la stratégie globale du Groupe ;
- Suivre et évaluer les performances du Groupe par rapport au plan stratégique ;
- Mettre en œuvre les politiques et décisions du Groupe ;
- Émettre des recommandations sur diverses questions relatives au personnel ;
- Suivre et évaluer l'état d'avancement et les résultats des principaux projets et initiatives du Groupe au niveau des filiales ;
- Recommander l'ouverture ou la fermeture de filiales

- Apporter une réponse pertinente aux questions environnementales, à la réglementation, aux politiques gouvernementales, à la concurrence et à toute autre question similaire dans l'ensemble du Groupe ;
- Formuler des politiques en vue de promouvoir les objectifs du Groupe
- Prendre des décisions importantes dans les domaines où le Comité Exécutif bénéficie d'une délégation de pouvoirs

Le Comité Exécutif de gestion des filiales

Le Comité Exécutif de gestion pays est composé du Directeur Général du pays et d'autres cadres dirigeants des différentes filiales. En dehors de la gestion quotidienne de la filiale, ce Comité est également chargé des questions suivantes :

- Gérer les objectifs stratégiques du pays en accord avec la stratégie du Groupe ;
- Définir les missions et objectifs globaux du pays ;
- S'assurer de la cohérence des plans opérationnels avec la stratégie globale du Groupe ;
- Approuver les grandes orientations et la stratégie des différents pôles ;
- Prendre des décisions concernant les plans opérationnels et les budgets ;
- Examiner les rapports financiers et le dispositif de contrôle interne ;
- Suivre et contrôler la stratégie et la performance du pays par rapport au plan ;
- Suivre et évaluer l'état d'avancement et les réalisations des principaux projets et initiatives au niveau du pays ;
- Apporter une réponse pertinente aux questions environnementales, à la réglementation, aux politiques gouvernementales, à la concurrence et à toute autre question similaire dans le pays ;
- Formuler des politiques pour faire progresser les objectifs commerciaux du pays ;
- Conseiller la société mère sur l'adaptation de la stratégie du Groupe aux spécificités locales ;
- Garder la société mère sur l'impact de la législation et de la réglementation locales sur les politiques du Groupe

La Conférence des Cadres Dirigeants

La conférence des cadres dirigeants est une réunion collégiale entre les Directeurs Généraux des filiales et les responsables des fonctions centrales du Groupe, destinée à analyser et à s'approprier la stratégie et les politiques du Groupe.

Cette conférence constitue le principal organe de coordination permettant d'assurer la cohésion et l'intégration du Groupe, ainsi que la mise à jour de la stratégie du Groupe.

La conférence des cadres dirigeants est un organe consultatif – pas un organe de décision.

Elle joue un rôle clé car elle permet de faciliter l'harmonisation et l'intégration de la stratégie du Groupe. Son rôle est de :

- Partager et diffuser l'information, les expériences et les meilleures pratiques dans l'ensemble du Groupe ;
- Initier des politiques qui favorisent l'intégration et la promotion du concept de « Banque Unique » ;
- Promouvoir l'intégration et l'harmonisation des politiques et procédures du Groupe ;
- Promouvoir et suivre le respect des normes opérationnelles du Groupe ;
- Contribuer à la formulation des politiques du Groupe

Rémunération des Administrateurs

Rémunération des Administrateurs Non-Exécutifs : Les Administrateurs Non-Exécutifs reçoivent une rémunération fixe de 166 000 \$EU par an pour leur service auprès du Conseil d'Administration de EIT. Le Vice-Président perçoit 120 000 \$EU et le Président, 150 000 \$EU. En outre, les Administrateurs reçoivent des indemnités de présence par réunion pour leur participation aux Comités du Conseil et des Comités. Le Président reçoit 1 000 \$EU, le Vice-Président 900 \$EU et les autres Administrateurs 750 \$EU pour leur présence aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités.

Les Administrateurs Non-Exécutifs ne participent à aucun programme de rémunération des performances à court ou à long terme.

Composition du Comité des Risques et participation aux réunions

Nom	Fonction	Nombre de réunions tenues en 2012	Nombre de participations
André Suka	Président	4	4
Babatundé Ajibade	Membre	4	4
Daniel Mmusisi Matjila*	Membre	-	-
Ismaïl Omar	Membre	4	4
Abdullah Elpe	Membre	4	4
Abdullah Elpe	Membre	4	4
Albert Eshion	Membre	4	4
Lawrence Oduro	Membre	4	4
Eddy Ogbogu*	Membre	-	-

* AAA Daniel Mmusisi Matjila et Eddy Ogbogu ont été désignés membres du Comité des Risques en décembre 2012 au cours de la dernière réunion du Conseil d'Administration de l'année.

Rapport sur la Gouvernance d'entreprise

Participation des Administrateurs

Actions ordinaires de ETI détenues par les Administrateurs
Les actions ordinaires de la Société détenues par les Administrateurs à la date de l'état de situation financière sont présentées ci-dessous.

Actions préférentielles de ETI détenues par les Administrateurs
Les actions préférentielles de la Société détenues par les Administrateurs à la date de l'état de situation financière sont présentées ci-dessous.

Actions ordinaires de ETI détenues par les Administrateurs

Nom	Directement		Indirectement		Total	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Kolapo Lawson	-	-	48 754 802	49 520 334	48 754 802	49 520 334
André Sika	1 146 000	1 086 600	-	-	1 146 000	1 086 600
Sena Aghayissali	-	-	-	-	-	-
Babalola A. M. Agbure	-	-	-	-	-	-
Kwasi A. Boatin	21 026	21 026	-	-	21 026	21 026
Paulo Gomes	-	-	-	-	-	-
Bashir A. Ili	-	-	225 196 010	225 196 010	225 196 010	225 196 010
Asiwaju J. Jibre	-	-	-	-	-	-
Sipho G. Moleku	-	-	-	-	-	-
Iyokel Umar	608 285	608 285	-	-	608 285	608 285
Arnold Ekpe	90 073 005	90 073 005	-	-	90 073 005	90 073 005
Albert Essien	932 600	932 600	-	-	932 600	932 600
Evelyn Tall	1 023 400	1 023 400	-	-	1 023 400	1 023 400
Laurent B. Ningo	1 591 987	1 462 368	-	-	1 591 987	1 462 368
Thierry Tnani	-	n/a	-	n/a	0	n/a
Daniel Matjila	-	n/a	-	n/a	0	n/a
Patrick Akunwuntan	1 683 660	n/a	-	n/a	1 683 660	n/a
Edy. Iliogbo	-	n/a	-	n/a	0	n/a
Total	97 029 913	95 251 976	273 950 812	274 716 344	371 030 725	369 968 320

Actions préférentielles de ETI détenues par les Administrateurs

Nom	Direct		Indirect		Total	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Iyokel Umar	2 675	2 889	-	-	2 675	2 889
Total	2 675	2 889	-	-	2 675	2 889

Plan d'attribution d'options aux dirigeants

Le 1er janvier 2007, le Groupe a attribué des options d'achat d'actions à certains employés clés ayant au moins trois années d'ancienneté. Les droits ont été acquis le 1er janvier 2010, date à partir de laquelle ils pouvaient être exercés en trois tranches : une première à la date d'acquisition des droits et les deux autres aux dates anniversaires de la date d'acquisition des droits.

Les options peuvent être exercées à tout moment jusqu'au dixième anniversaire de l'attribution des options. Les options non exercées sont annulées lorsqu'un dirigeant quitte ses fonctions. En décembre 2011, le Conseil d'Administration a approuvé les options d'achat supplémentaires à des employés clés avec les mêmes conditions que les options de 2007. Le Conseil d'Administration a autorisé l'émission d'options jusqu'à un maximum de 10 % du capital émis.

Des options supplémentaires totalisant 100 millions d'actions ont été octroyées au Directeur Général Délégué du Groupe le 16 juillet 2012, avec un prix d'exercice égal au cours moyen de l'action ETI en vigueur à cette date sur la bourse du Nigeria. Ces options expirent après 5 ans et sont exercables à partir de la date d'attribution.

Plan d'attribution d'options aux dirigeants

	Nombre d'options en milliers	Solde d'ouverture au 1er janvier 2012			
		Date d'exercice	Prix d'émission	Date du début du droit d'exercice	Date d'expiration du droit d'exercice
Tranche 2010 des options des dirigeants	122 999	1er jan 2007	0,08 \$EU	1er jan 2010	31 déc 2016
Tranche 2011 des options des dirigeants	57 372	1er jan 2007	0,08 \$EU	1er jan 2011	31 déc 2016
Tranche 2011 des options du Directeur Général	16 427	1er jan 2007	Note 1	1er jan 2011	31 déc 2016
Tranche 2012 des options des dirigeants	49 199	1er jan 2007	0,08 \$EU	1er jan 2012	31 déc 2016
Total	245 997				

Note 1: Les options du Directeur Général peuvent être exercés avec un rabais de 10 % sur le prix moyen du marché.

	Nombre d'options en milliers	Accordées en 2012			
		Date d'émission	Prix d'émission	Date d'exercice du droit d'exercice	Date d'expiration du droit d'exercice
Tranche d'options attribuées au Directeur Général Délégué	100 000	16 juil 2012	0,08 \$EU	16 juil 2012	16 juil 2017
Tranche 2016 des options des dirigeants	119 000	1er jan 2012	0,08 \$EU	1er jan 2015	31 déc 2016
Total	219 000				

	Nombre d'options en milliers	Date d'exercice / annulation	Exercés ou annulés en 2012		Solde au 31 déc 2012 en milliers
			Prix d'exercice	Gain (milliers de \$EU)	
Tranche 2010 des options des dirigeants	-	-	-	-	122 999
Tranche 2011 des options des dirigeants	-	-	-	-	57 372
Tranche 2011 des options du Directeur Général	16 427	31 déc 2012	n/a	n/a	0
Tranche 2012 des options des dirigeants	-	-	-	-	49 199
Tranche d'options attribuées au Directeur Général Délégué	-	-	-	-	100 000
Tranche 2016 des options des dirigeants	6 500	31 déc 2012	n/a	n/a	112 500
Total	22 927				442 070

Rapport sur le développement durable

Rapport sur le développement durable

1. Gestion du développement durable

Au-delà des chiffres, nous nous employons à toucher et à améliorer l'existence du genre humain – nos clients, nos actionnaires et nos employés – et notre environnement. Notre double ambition, celle de bâtir une banque panafricaine d'envergure mondiale et de contribuer à l'intégration et au développement économique et sociaux du continent africain, reste inchangée et demeure soutenue par notre action pour le développement durable.

Nous sommes convaincus que la mise en place de politiques et de pratiques bancaires durables est le gage de la pérennité et du succès à long terme de notre entreprise. Nous définissons une orientation stratégique commune et des normes de développement durable à travers notre structure de gouvernance, notamment le Conseil d'Administration du Groupe, le Conseil d'Administration des filiales, le Comité Exécutif du Groupe et le Comité Exécutif de gestion des filiales. Nous nous assurons d'obtenir l'engagement de toutes les parties prenantes, tandis que certaines questions spécifiques relatives au développement durable sont prises en charge par les filiales, les pôles d'activité et les collaborateurs concernés.

2. Cadre de Développement durable

En 2012, notre approche complète et intégrée du développement durable reste opérationnelle. Nous continuons de garantir une utilisation effective, efficace et durable de notre capital économique, social, humain et naturel. Nous poursuivons notre engagement à accompagner les mutations économiques de l'Afrique, à protéger notre environnement et à être un établissement financier socialement responsable. Ce cadre commun reflète :

- Notre engagement en tant que partie prenante envers le développement durable
- La nécessité de trouver un juste équilibre entre la rentabilité et la lutte contre la pauvreté et la protection de notre planète
- Une prise en compte du bien-être et du développement des communautés dans lesquelles nous exerçons nos activités
- Une prise en compte permanente des questions sociales et environnementales dans nos activités.

Performance en matière de développement durable

3. Atteinte des mutations économiques

3.1 Création de valeur économique

Nous nous engageons à être le moteur des mutations et du développement économiques de l'Afrique. Nos activités visent à accompagner une croissance économique rapide, équitable et durable sur l'ensemble du continent. Nous exerçons nos activités de façon à garantir des revenus et des profits durables, à améliorer de manière significative le prix de nos actions, rémunérer adéquatement les employés, honorer les factures de nos fournisseurs, en payer des intérêts sur les dépôts de nos clients, verser des impôts à l'État, payer des dividendes à nos actionnaires tout en faisant preuve de responsabilité sociale d'entreprise envers nos sociétés.

En 2012, le Groupe Ecobank a réalisé des produits opérationnels de 2,3 milliards \$EU. Nous avons octroyé 6,2 milliards \$EU de prêts et d'autres formes de concours à des entreprises, aux particuliers, et à des entreprises d'entreprises établies en Afrique. La valeur économique ainsi créée a été affectée sous forme d'impôts, de salaires, de charges d'exploitation, de dividendes et a en sus permis de soutenir notre croissance organique. En 2012, nous avons versé un total de 61,3 millions \$EU d'impôts aux administrations publiques des pays africains dans lesquels nous opérons. En outre, nous avons assuré le recouvrement de plusieurs millions de dollars de taxes et sur les activités financières et valeurs ajoutées pour le compte de diverses entités gouvernementales.

3.2 Promotion de l'intégration financière et économique

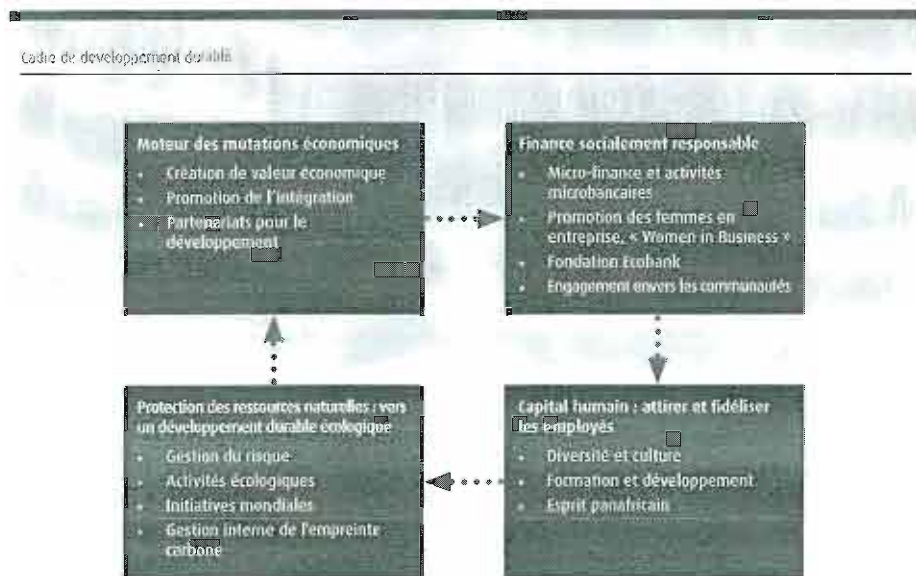
Les défis de l'Afrique obligent bien souvent à recourir à une solution panafricaine à travers des politiques harmonisées, du libre-échange et de la libre circulation des capitaux, des hommes et des biens. Grâce à notre approche panafricaine de la banque et de la finance, nous contribuons à l'intégration financière et économique des pays africains. Nos compétences intégrées sont uniques en Afrique centrale et subsaharienne. Nous sommes parvenus à réaliser des

économies d'échelle, grâce à nos implantations dans 33 pays avec plus de 1 200 agences. Avec plus de 1 600 distributeurs automatiques, 24 millions de terminaux à travers le monde de paiement permettent à nos clients d'effectuer des opérations 24h sur 24 et 7 jours sur 7. Aucune autre banque en Afrique n'offre une telle couverture. Nous avons facilité les transactions bancaires transfrontalières et amélioré leur accessibilité et leur efficacité. Les pays dans lesquels nous sommes implantés affichent les plus fortes concentrations de travailleurs migrants. Notre produit de transfert rapide, qui leur est destiné, reste leader sur le marché. Ce produit permet à nos clients de la diaspora africaine de transférer et d'envoyer plus rapidement de l'argent aux membres de leur famille et de financer des projets dans leur pays d'origine.

Notre solution d'accompagnement des mutations de l'Afrique se fonde sur la nécessité de soutenir le développement des infrastructures et des échanges sur le continent à travers des partenariats public-privés et l'intégration régionale, qui nous permettent de financer des projets de plus grande envergure à des coûts unitaires moindres. Nous nous appuyons sur les circuits commerciaux présents dans diverses régions d'Afrique pour proposer des solutions intégrées s'articulant autour de divers moyens de paiement visant à faciliter les échanges intra-africains. Nous assistons aujourd'hui en Afrique à l'essor d'entreprises souvent considérées comme de jeunes champions régionaux. Notre plateforme unique baptisée « One Bank » nous permet d'offrir un service homogène à ces entreprises régionales. Cette approche régionale est renforcée par l'alliance formée par Ecobank et Redbank. En outre, nous sommes un relais pour les banques internationales souhaitant offrir des services à leurs clients exerçant des activités en Afrique. Nous avons d'ailleurs récemment signé une lettre d'intention avec de grandes banques indiennes, espagnoles et portugaises.

Répartition de la richesse créée

Chiffres en millions \$EU	2012	2011
Intérêts versés aux administrations publiques	61,3	70,6
Total des recettes nettes et des autres pertes comptabilisés directement en capital propres	248,4	82,7
Intérêts versés aux déposants	302,7	294,1
Salaires et avantages versés aux employés	577,6	346,7
Coût des opérations courantes (les charges fiscales et achats divers)	673,1	717,5



Rapport sur le développement durable

3.3 Partenariat pour le développement Concertation politique

Nous sommes l'interlocuteur bancaire préféré en Afrique et dans les cercles politiques mondiaux. Les responsables politiques reconnaissent l'importance que revêtent notre marque unique, notre envergure et notre présence en Afrique subsaharienne. Nous sommes souvent un point de référence pour les secteurs privé et bancaire africains et menons les réflexions en matière de développement financier, économique et durable. Le Directeur Général du Groupe Ecobank a ainsi été invité à participer à la réunion ministérielle conjointe de l'Union Africaine (UA) et de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) qui s'est tenue à Addis-Abeba (Éthiopie) en avril 2012. Il a également participé à la première rencontre des dirigeants de grandes entreprises africaines - l'Africa CEO forum - organisée à Paris, au cours de laquelle Ecobank a remporté le prix de l'entreprise africaine de l'année.

Mme Evelynne Tall, Directeur Général Adjoint du Groupe, a été invitée à siéger au Conseil d'Administration du Fonds pour le climat d'investissement (FCI) afin d'y représenter Ecobank. Le FCI s'emploie à améliorer le climat d'investissement et le climat des affaires en Afrique en offrant les procédures et les techniques de financement aux entités gouvernementales et publiques africaines.

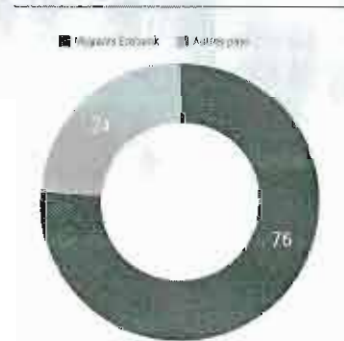
Les initiatives auxquelles Ecobank a été invitée à participer sont très diverses et ne cessent de se multiplier. Elles peuvent globalement être classées en trois catégories selon qu'elles favorisent en Afrique une croissance rapide, une croissance équitable ou une croissance durable.

- Secteurs et thèmes qui ont une incidence majeure sur la rapidité de la croissance tels que le climat d'investissement, les échanges, la finance, l'intégration régionale et les infrastructures.
- Secteurs et thèmes susceptibles de favoriser une croissance

Produits bancaires pour travailleurs migrants

Le marché des transferts de fonds internationaux en Afrique est estimé à environ 350 milliards de \$EU. Pour capter le flux de ce marché informel il est nécessaire de faciliter son accessibilité et son utilisation à notre niveau. Le développement des opérations bancaires par téléphone portable et via internet va dans ce sens.

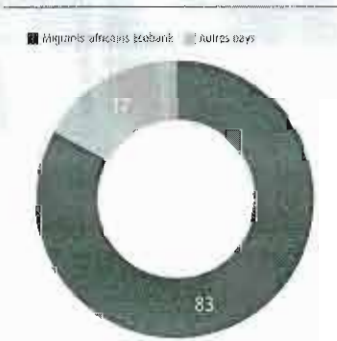
Migrants africains



Source : Ecobank Recherche, note d'information de la Banque Mondiale sur les migrations et les transferts de fonds.

- Selon la Banque Mondiale il y avait 17,7 millions de travailleurs migrants en Afrique.
- Quelques 13,4 millions (76 % d'entre eux) provenaient de pays dans lesquels Ecobank est implantée, les 24 % restants étant issus des pays hors du réseau Ecobank.

Migrants Ecobank



Source : Ecobank Recherche, note d'information de la Banque Mondiale sur les migrations et les transferts de fonds.

- 83 % des 13,4 millions de travailleurs migrants originaires de pays dans lesquels Ecobank est implantée viennent d'Afrique subsaharienne et sont pour l'essentiel des migrants intra-régionaux.
- Les 17 % de travailleurs migrants "étrangers" sont originaires d'Afrique du Nord, d'Europe, d'Amérique et d'Asie.

équitable et d'avoir un impact sur les populations pauvres en particulier, notamment l'emploi des jeunes, les transferts de fonds, et les petites et moyennes entreprises.

- Thèmes contribuant à une croissance durable, notamment ceux ayant trait à l'agroalimentaire, à l'environnement et au changement climatique.

En 2012, nous avons participé aux réunions biannuelles sur le financement du Commerce International à Genève, présidées par le Secrétaire général de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Ces rencontres sur le financement du commerce international ont regroupé de grands acteurs mondiaux de financement du commerce international. Ecobank a été l'une des deux banques africaines invitées à participer à ce groupe de travail, qui suit de près l'évolution du marché et ses contraintes. Lors du Forum économique Chine-CEDEAD qui s'est tenu à Accra, Ecobank a présidé une section consacrée au financement du commerce et des infrastructures dans les pays ouest-africains. À l'occasion des assemblées annuelles du groupe de la Banque Africaine de Développement organisées à Arusha en Tanzanie, Ecobank a été l'un des présentateurs phares des partenariats publics-privés pour le développement des infrastructures en Afrique.

Ecobank a été le seul établissement financier invité à participer au Forum sur l'Afrique organisé par l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) à Paris. Le Forum sur l'emploi des jeunes a été présidé par le Secrétaire général de l'OCDE et a rassemblé d'éminents participants, parmi lesquels l'ancien président du Nigeria, le ministre des Finances et de la Planification économique du Sénégal, le gouverneur de la Banque centrale des États d'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et le gouverneur de la Banque Centrale des États d'Afrique Centrale. Afin de promouvoir la concertation politique sur les problèmes rencontrés par les petites

et moyennes entreprises, nous collaborons avec les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP), qui se sont réunis à Bruxelles en mai 2012.

Nous sommes membres de l'organisation Frontier 100 et soutenons l'Initiative pour le développement mondial. Nous avons co-rédigé et présenté des déclarations de principe sur les questions de l'agroalimentaire, du développement durable et de la mesure de l'incidence du développement lors des réunions organisées à Addis-Abeba et Washington, D.C. Nous avons participé à la réunion du Comité directeur du Forum sur la révolution verte en Afrique à Nairobi (Kenya), avec sur l'amélioration du financement de l'agroalimentaire en Afrique.

L'engagement de Ecobank envers la question de l'agriculture et de la sécurité alimentaire s'est encore manifesté lors d'une conférence intitulée « Resserrer les liens : des chaînes de valeur agricoles au profit des petits producteurs » organisée par le Centre technique pour la coopération agricole et rurale (CTA) et ses partenaires à Addis-Abeba (Éthiopie) du 6 au 9 novembre 2012. Ecobank a participé et contribué à la table ronde organisée par le FARA et l'ONDIJ lors de la session en groupe restreint intitulée « Complementing supermarket as a key to transforming the agro-food industry in Africa » (« Transformer l'industrie agroalimentaire en Afrique en mettant en valeur les supermarchés »). La contribution de Ecobank s'est intéressée à l'état de la chaîne de valeur agroalimentaire dans les pays où la banque est présente et à la façon dont l'amélioration de l'efficacité de l'accès au marché, de l'homogénéité de l'offre et des performances du marché peut transformer ces chaînes de valeur afin d'inscrire les petits producteurs au cœur du développement.

Nouvelle alliance pour la sécurité alimentaire et la nutrition

Ecobank s'engage à poursuivre ses efforts en vue de l'amélioration de l'accès du secteur agricole à des financements abordables et renforce son engagement à soutenir ce secteur dans toute l'Afrique, comme en témoignent ses investissements au Ghana et au Burkina Faso.

Au Ghana, Ecobank a conclu un nouvel accord avec l'Autorité de crédit au développement (ACD) de l'USAID. Au cours des sept prochaines années, Ecobank Ghana prévoit de prêter 5 millions \$EU au secteur agricole. L'objectif est d'étendre les prêts à moyen terme (pour des durées allant de un à cinq ans) pour l'ACE du secteur agroalimentaire exerçant des activités sur les chaînes de valeur du riz, du maïs et du soja, y compris les exploitants de fermes centrales (fermes modernes privées), les agrégateurs et les négociants, les entreprises de traitement, les sociétés de fourniture d'intrants agricoles, les sociétés de services de transport et de maintenance ou les organisations basées sur des exploitations agricoles. Une part prépondérante de ce portefeuille de prêts sera concentrée dans les régions dites du « SADA Nord » du Ghana (nord, nord-ouest, nord-est).

Au Burkina Faso, les travaux préparatoires en vue de la collaboration de Ecobank avec l'Autorité de crédit au développement (ACD) de l'USAID sont en bonne voie. Le plan de collaboration et de partenariat envisage des investissements dans le secteur agricole au cours des cinq prochaines années. Ecobank Burkina Faso s'est fixée pour objectif de prêter 3 360 000 dollars au secteur agricole, qui le bois des institutions de micro-finance. L'objectif est d'accroître l'accès des chaînes de valeur agricoles au sens large - financements, intrants, production, traitement, stockage et transport - (y compris le bétail mais à l'exclusion du coton, un secteur qui bénéficie déjà d'un soutien financier des banques commerciales) aux produits financiers. Les emprunteurs bénéficient de ce mécanisme de garantie sont des particuliers, des coopératives ou des entreprises exerçant dans le secteur agricole hors coton, ainsi que des institutions de micro-finance susceptibles de rétrocéder des prêts destinés à des projets agricoles. Le succès de ce mécanisme de garantie pourrait également inciter davantage de banques commerciales à assouplir les conditions d'éligibilité à ces concours.

Rapport sur le développement durable

Dans le cadre de « Feed the Future », l'initiative du gouvernement américain pour lutter contre la faim et promouvoir la sécurité alimentaire dans le monde, et en partenariat avec l'Agence américaine pour le développement international (USAID), Ecobank a signé une déclaration d'investissement visant à soutenir la Nouvelle alliance pour la sécurité alimentaire et la nutrition. À travers cette initiative, les États du G8, les pays africains et les partenaires du secteur privé attendent sortir 50 millions de personnes de la pauvreté au cours des dix prochaines années grâce à une croissance agricole soutenue et inclusive. Ecobank s'engage à financer, renforcer et entretenir l'esprit de partenariat et de collaboration avec les pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités à travers ses investissements en Afrique subsaharienne. Cette initiative montre que d'importants investissements privés responsables sont nécessaires pour atteindre une croissance économique durable, à la fois source de transformations avec une incidence significative sur les petits producteurs.

Activités bancaires pour le secteur public

En Afrique, le secteur public occupe une place très importante en termes d'efforts, de dépenses publiques, investissements, revenus fiscaux et part du PIB. Bien que le secteur privé soit désormais largement reconnu comme un moteur de la croissance économique, le secteur public reste dominant dans les pays africains. Afin de garantir un développement socio-économique durable, le secteur public continue de jouer un rôle essentiel à tous les niveaux de l'État

pour répondre aux besoins des populations en termes d'éducation de santé, d'eau et d'assainissement.

Notre objectif est d'être la banque de choix du secteur public en Afrique. Nous sommes en bonne voie de le devenir, comme le montre la ribambelle en place en 2010 d'un pôle dédié à ce secteur. Le secteur public a représenté 2,2 milliards \$EU soit 11 % du total des actifs du Groupe en 2012, contre 346 millions \$EU en 2010. Nous sommes parvenus à ce résultat car Ecobank fournit des prestations sur mesure de dépôt, de recouvrement, de paiement, de gestion de trésorerie, d'administration des salaires, de comptes de projets, de garantie de paiement avancée, de paiement et de crédit aux fournisseurs et de services aux fonctionnaires. Nous sommes les mieux placés pour offrir un éventail complet de services le long de la chaîne de valeur aux acteurs du secteur public dans le domaine du paiement des salaires, pensions, avantages et bourses et du recouvrement de toutes formes d'impôts, revenus, charges de service public, droits de douane et frais de scolarité.

Pour les pays ayant accès à des financements de bailleurs de fonds et ceux qui souhaitent tisser d'importantes relations bilatérales avec les économies avancées et institutions de développement multilatérales, nous nous sommes positionnés comme un partenaire de référence en termes d'intégrité, de responsabilité et de transparence – autant de critères décisifs pour ces économies avancées et institutions financières internationales. Au Ghana, nous avons remporté plusieurs mandats afin d'être dépositaire de comptes de projets financés par

des bailleurs de fonds tels que la Banque Mondiale. En reconnaissant la nécessité de mobiliser des investissements publics et privés en vue du développement, nous participons activement au financement d'opportunités créées dans le financement d'infrastructures et de projets, et au développement du marché obligataire à travers les partenariats publics-privés.

Ecobank Sénégal a été la banque mandataire pour l'émission de 100 millions \$EU d'obligations émises par le gouvernement du Sénégal en novembre 2012. Au Sénégal, nous avons également mis en place une ligne de crédit renouvelable à court terme de 7,5 millions \$EU afin de rémunérer les étudiants et les enseignants bénévoles des écoles publiques. Cette ligne sera remboursée via le budget. Elle a été mise en place afin de permettre au gouvernement de combler ses besoins de trésorerie au moment du paiement. Grâce à ce service, nous avons créé 75 000 comptes étudiants et 575 comptes enseignants bénévoles, autant de moteurs incontournables de l'avenir de la banque de détail. En 2012, la banque a accompagné le gouvernement de la Côte d'Ivoire en mettant en place, en lien avec la Banque Mondiale et le FMI, un programme d'allègement de dette de 4,4 milliards \$EU qui, dans le cadre du plan de 7,7 milliards \$EU au titre de l'initiative en faveur des pays pauvres très endettés, a permis de réduire la dette du pays de 60 %.

Notre collaboration avec le secteur public prend également la forme de conseil en matière de politiques et de financement, d'élaboration de réglementations, de solutions d'exportation bancaire et d'activités bancaires durables. Nous entendons renforcer nos activités avec le secteur public en nous appuyant sur notre responsabilité sociale d'entreprise par le biais des activités de la Fondation Ecobank.

4. Finance socialement responsable

En 2012, nous avons renforcé notre position en tant qu'établissement financier responsable à travers notre solution de banque durable comprenant l'inclusion financière, les activités bancaires destinées aux PME, les produits financiers innovants et le financement d'activités écologiques.

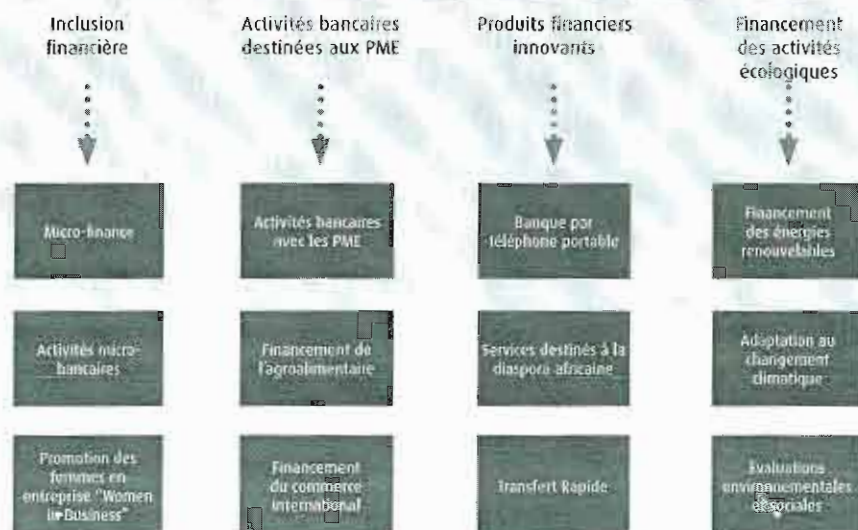
4.1 Micro-finance et PME

Outre nos activités de micro-finance en Sierra Leone et au Burkina Faso, nous avons mis en place des entreprises de micro-finance au Ghana, au Nigeria et au Cameroun en partenariat avec Accion. Nos filiales et entreprises associées de micro-finance couvrent plus de 50 000 micro-entreprises dans cinq pays :

1. Nigeria – Accion Microfinance Bank Ltd.	2006
2. Ghana – EB – Accion Microfinance Ltd.	2008
3. Cameroun – EB-Accion Microfinance Ltd	2010
4. Sierra Leone – Ecobank Microfinance Ltd	2010
5. Burkina-Faso – SOFPE Limited	2010

Nos activités de micro-finance facilitent l'inclusion financière en fournissant des services financiers aux populations urbaines et rurales à faibles revenus, sous et non bancarisées situées à la base de la pyramide. Nous encourageons la culture de l'épargne et l'accès au crédit à partir de 10 dollars. Notre portefeuille de prêts a progressé de 52 % à 51 millions \$EU en 2012 (hors Nigeria), tandis que les dépôts ont augmenté de 24 % à 25,5 millions \$EU. Notre base de clientèle de micro-finance est passée de 132 000 à 163 000 clients. L'analyse d'impact de nos activités de micro-finance fait ressortir des résultats positifs. Les bénéficiaires de nos activités de micro-finance ont été en mesure d'améliorer la viabilité de leurs activités ; d'acheter des magasins et des équipements supplémentaires ; d'améliorer les stocks, les ventes et leur base de clientèle ; et d'augmenter leurs bénéfices (et « l'histoire d'un succès » dans l'encadré).

Activités bancaires durables



Rapport sur le développement durable

Histoire d'un succès

Agée de 43 ans, Cecilia Ntoso est cliente de l'agence d'Aboka Lapaz depuis 2009. Elle a monté une activité de production et de vente de pain il y a six ans.

Elle en est actuellement à son troisième prêt. Elle apprécie le soutien que lui offre EB-Accion en lui octroyant des prêts qui lui permettent de développer son activité. Elle a utilisé le premier prêt pour l'achat d'équipements modernes.

Son entreprise a connu un tel développement au fil des ans qu'elle est parvenue à acheter un véhicule pour le transport de ses produits ; elle a également embauché huit personnes pour l'aider. Cecilia conseille à tous les emprunteurs d'utiliser les sommes prêtées conformément aux objets de leurs crédits.

Cecilia envisage d'étendre son activité à d'autres quartiers d'Accra, à commencer par Kwame Nkrumah Circle. Elle n'a aucune intention de diversifier ses activités. Pour le moment, elle veut se concentrer sur le développement de son activité de boulangerie.



Petites et moyennes entreprises

Plusieurs initiatives stratégiques visant à faire de Ecobank la première banque des PME en Afrique subsaharienne ont été mises en œuvre ou poursuivies en 2012 :

- La formation destinée aux dirigeants de PME a été menée dans tous les pays et s'est accompagnée de la mise en œuvre des cinq Programmes de financement harmonisés.
- L'initiative baptisée « Centre de traitement des dossiers de prêts » a été lancée dans trois pays en 2012 et continuera d'être déployée dans d'autres pays en 2013.
- Deux pays à fort potentiel de PME, à savoir le Nigéria et le Bénin, ont eu recours aux outils destinés au traitement des concours aux PME.
- L'unité de prêts aux PME assortie du module de gestion KASTLE SIME a été mise en place au Nigéria, au Bénin, en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso et le sera au Sénégal début 2013.



Ecobank et les PME : nos succès

Financement du transport à Lagos

Ecobank Nigéria a contribué à l'amélioration du système de transport de Lagos à travers un Partenariat public-privé (PPP) ayant permis de financer le projet « Bus Rapid » commencé en mars 2008 avec 100 bus Ashok Leyland financés grâce à un prêt de plus de 3,3 milliards de nairas, et porte à 220 bus. La dernière tranche de financement de 70 bus ayant été payée en totalité en novembre 2012. Ce réseau couvre actuellement 22 km le long d'Ikorodu Road et emploie plus de 3 000 salariés (membres de l'Union de transport (NURTW), prestataires de service, agents de billetterie, etc.). Il convient de noter que le système transporte désormais plus de 200 000 passagers par jour contre 100 000 prévus au départ. Ce financement a eu des impacts positifs comme les 120 millions de passagers supplémentaires transportés au cours des deux premières années d'exploitation, le système de billetterie, l'absence de transactions en espèces à bord des bus, la sécurité et le confort, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et du nombre de véhicules en circulation, la réduction de 38 % du temps de transport, l'augmentation et la prévisibilité des tarifs (aucune augmentation du prix des tickets au cours des 2,5 années d'exploitation).

Contribution à la sécurité alimentaire au Ghana

Ecobank Ghana a signé un accord de gestion de fonds avec le ministère des Finances et de la Planification économique (Programme d'amélioration et de commercialisation des racines et tubercules - RTMP) et le ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture, qui vise à accroître les revenus et la sécurité alimentaire afin d'améliorer l'existence des populations rurales pauvres du Ghana grâce au soutien financier du FIDA. Ecobank Ghana fournit des prêts, qui sont assortis de subventions du FIDA. Jusqu'à présent, deux unités de traitement ont pu bénéficier de ce dispositif, qui est toujours en vigueur. Ce système a contribué à améliorer l'accès aux financements de clients qui, de temps normal, auraient eu des difficultés à accéder directement aux coffres bancaires. Ecobank Ghana a également financé l'acquisition d'un accélérateur linéaire pour le Sweden Ghana Medical Center, le premier centre de traitement anticancéreux de pointe du Ghana, déjà en activité.

Soutien aux écoles privées en Côte d'Ivoire

Ecobank Côte d'Ivoire soutient les universités/lycées privés et le gouvernement à travers un dispositif de financement lancé en 2007 et significativement étoffé en 2012. En effet, en contrepartie de l'engagement du gouvernement à leur verser les frais de scolarité, ces universités/lycées privés acceptent les étudiants n'ayant pas accès aux universités publiques en raison d'un manque de places disponibles. Depuis le dernier trimestre 2007, Ecobank Côte d'Ivoire a décidé de soutenir des fondateurs d'universités/lycées privés à travers des avances de fonds assorties de certificats attestant de la dette du gouvernement envers les écoles privées et dont le paiement est comptabilisé dans ses comptes. De 20 établissements privés bénéficiaires pour un total de 100 000 \$EU en 2007, le dispositif de financement a fait ses preuves puisque Ecobank Côte d'Ivoire couvre désormais 300 écoles privées (y compris confessionnelles) pour un encours de plus de 61,35 millions \$EU. En outre, Ecobank Côte d'Ivoire a mis en place un programme de chaîne de valeur sur les fournisseurs et les employés. En 2013, Ecobank Côte d'Ivoire envisage de faciliter la collecte des frais d'inscription (estimés à 4 millions \$EU par an) auprès des établissements clients, en les collectant directement au sein de son réseau via un outil appelé « Bank Collect ».

Promotion des PME au Togo

Au dernier trimestre 2012, Ecobank Togo a profité de la 10^{ème} Foire internationale de Lomé pour organiser son forum des PME. Dans le cadre de cette initiative, Ecobank Togo a créé une plateforme d'échanges entre la clientèle privée (haut de gamme), le secteur privé (clients du segment des PME existants et potentiels), le gouvernement, les organisations internationales et les institutions de garantie (Banque Mondiale / SFI / AFD / Fonds GARI) sur le thème du développement et de la promotion des PME au Togo. Cette initiative privée a été très bien accueillie par tous les participants et a bénéficié du soutien du gouvernement. Elle aidera Ecobank Togo à étoffer ses activités avec les PME grâce à des programmes de renforcement des capacités et de la promotion féminine qui seront mis en œuvre dans le cadre d'un partenariat avec les institutions internationales.

Rapport sur le développement durable

2.2 Promouvoir les femmes entrepreneuses

En partenariat avec la SFI et, sur le déplacement de son projet mondial de financement des micro-entreprises et moyennes entreprises africaines (AMME) dans 17 pays, nous arrivons à terme et la mise en œuvre de ce projet pourra commencer en 2013. Dans le cadre de ce partenariat, la SFI offre son assistance et son expertise afin de mettre à profit nos activités bancaires à destination des PME et de renforcer l'alphabétisation de notre population « Women in Business » et de l'acquisition des savoirs de soutien financier aux PME et aux femmes (PME) entrepreneuses.

Ecobank a lancé une initiative baptisée « Women focused » qui vise à reconnaître les femmes comme un segment à part entière du marché et à répondre à ce qui est une approche différente du monde de l'assurance et du monde des services. L'objectif de ce programme cible est de fournir aux femmes le soutien dont elles ont besoin pour pouvoir croquer dans leurs diverses entreprises, poursuivre et développer leurs activités et se positionner en vue d'une contribution accrue à leur environnement de marché respectif. Le programme « Women in Business » est offert dans quatre filiales, à savoir le Nigeria, le Bénin, le Niger et le Sénégal, et a permis de fournir au total 227 femmes qui ont bénéficié des formations organisées par Ecobank dans le cadre de son programme de proximité financière.

4.3 Fondation Ecobank

La Fondation Ecobank a été créée en 2005. Le 6ème anniversaire (1^{er}) de son existence après avoir financé des projets de la Fondation, offerts vers les causes caritatives et les programmes humanitaires. En 2012, une nouvelle stratégie a été approuvée afin de renforcer la Fondation. Cette stratégie vise à continuer d'assurer les activités de la Fondation Ecobank dans la ligne de la mission, de la stratégie et des activités de Ecobank, notamment en s'assurant que les activités bancaires destinées au secteur santé et celles de banque d'investissement des institutions publiques à l'échelle mondiale. Elle vise à tirer parti des ressources commerciales et humaines de la banque afin d'accroître nos investissements dans les communautés. Elle encourage l'engagement du personnel en mettant à profit l'expertise des employés de Ecobank afin d'optimiser les subventions par le biais du bénévolat et de l'engagement dans les communautés. Elle poursuit également la collaboration avec une série de partenaires afin de générer des économies d'échelle et produire des résultats positifs à long terme pour les populations et communautés visées.

En 2012, la Fondation Ecobank a approuvé et soutenu les projets et programmes suivants :

- Réseau de la province de protection du matériel médical Hospital, Abuja (Nigeria)
- Club Inno Wheel de Lomé, Togo
- KANU Inno Foundation, Lagos (Nigeria)
- SOS Villages d'Enfants, Lomé (Togo)
- Groupe Scolaire Mandé Sidi, Bamako (Mali)
- Fondation HUMANA, Lagos (Nigeria).

1.4 Engagement dans les communautés

Nous sommes particulièrement fiers de nos engagements dans les milieux ruraux et les zones reculées. Grâce à nos services qui nous permettent d'être présents dans divers canaux communautaires, nous nous adressons à ces communautés et nous engageons auprès d'elles à travers nos activités de responsabilité sociale d'entreprise, de parrainage et de bénévolat. En 2012, l'équipe et les employés ont participé activement à divers programmes pour des communautés rurales et non communautaires.

Educational

- Ouganda : Les activités internes de Ecobank se sont portées volontaires pour recevoir et soutenir l'école de micro-entrepreneurs de l'Institut féminin. Les travaux de rénovation incluent le remplacement du toit, la réparation du sol et la peinture du bâtiment. La banque a également fourni à l'école 50 bancs.
- Zimbabwe : Ecobank a soutenu les programmes du ministère de l'Éducation, des Sports, des Arts et de la Culture, auxquels ont participé plus de 300 établissements de la métropole d'Harare. La banque a également soutenu la cérémonie de remise des diplômes de la faculté d'ingénierie de l'université de Zimbabwe.
- Niger : Ecobank Niger a participé à la seconde édition de la Journée de l'Éducation et du Travail. En collaboration avec la Fondation pour le Vie Meilleur, le ministère de l'Éducation nationale, de l'Alphabétisation et de la Formation des langues nationales a organisé le samedi 13 octobre 2012 la seconde édition de la Journée de l'Éducation et du Travail. Cet événement vise à reconnaître les élèves les plus méritants du Niger. Au total, 50 élèves issus de huit régions du pays ont été récompensés pour leur excellente performance au tout début l'année scolaire 2011-2012.

Projets approuvés par la Fondation Ecobank en 2012

1) Réhabilitation du service de pédiatrie du Kocoba Teaching Hospital, Agara (Nigeria)

Domaine d'intervention :	Santé
Montant :	100 000 \$EU
Bénéficiaire :	Kocoba Teaching Hospital, Agara (Nigeria)
Objet :	Soutien financier en vue de l'extension du service d'urgence et de l'unité de soins intensifs pédiatriques. Ecobank Nigeria a également apporté une nouvelle contribution de 50 000 000 FCFA pour un total de 100 000 \$EU.

2) Club Inno Wheel de Lomé, Lomé (Togo)

Domaine d'intervention :	Santé
Montant :	10 000 \$EU
Bénéficiaire :	Club Inno Wheel de Lomé
Objet :	Soutien financier afin d'aider les femmes atteintes de fistule, une maladie qui affecte les femmes après un accouchement dans la partie nord de Togo.

3) KANU Inno Foundation, Lagos (Nigeria)

Domaine d'intervention :	Santé
Montant :	50 000 \$EU
Bénéficiaire :	KANU Inno Foundation, Lagos (Nigeria)
Objet :	Demande de soutien financier pour permettre aux enfants nigériens atteints de pathologies cardiaques de bénéficier d'interventions chirurgicales susceptibles de leur sauver la vie.

4) SOS Villages d'Enfants, Lomé (Togo)

Domaine d'intervention :	Éducation
Montant :	20 000 \$EU
Bénéficiaire :	SOS Villages d'Enfants, Lomé (Togo)
Objet :	Demande de financement afin de créer une salle informatique et offrir un accès à Internet aux enfants et aux jeunes de cet établissement.

5) Groupe Scolaire Mandé Sidi, Bamako (Mali)

Domaine d'intervention :	Éducation
Montant :	20 000 \$EU
Bénéficiaire :	Groupe Scolaire Mandé Sidi dans le district de Sankharougou, Bamako (Mali)
Objet :	Demande de soutien financier pour construire un château d'eau et installer un puits foré dans les locaux de l'école.

6) Fondation HUMANA, Lagos (Nigeria)

Domaine d'intervention :	Éducation
Montant :	100 000 \$EU
Bénéficiaire :	Fondation HUMANA
Objet :	Demander de soutien financier au programme du club de lecture jeunesse Wole Soyinka

Rapport sur le développement durable

Ghana : eProcess investit dans l'avenir avec son programme de dons d'ordinateurs. Eddy Ogyagui, Directeur Exécutif du Groupe, Directeur des opérations et de la technologie et Directeur Général de eProcess, a emmené une délégation d'employés de Ecobank au lycée St. Thomas Aquinas Senior High School à Accra (Ghana) afin d'y planter des arbres et y apporter des ordinateurs, concrétisant ainsi une initiative prévue depuis longtemps. En partenariat avec Microsoft, eProcess a donné 12 ordinateurs au lycée.

Activités liées à la promotion de la santé et à la lutte contre la pauvreté :

- Niger :** Ecobank Niger aide les victimes des inondations ;
- Sierra Leone :** Ecobank a rénové l'unité de pédiatrie de l'Hôpital Connaught à Freetown ;
- Libéria :** Ecobank vient en aide aux personnes défavorisées de l'Antenne Tubman Chester Home à Sino ;
- Guinée :** Ecobank Guinée vient en aide aux femmes défavorisées ;
- Guinée-Bissau :** Don de Ecobank Guinée-Bissau et du personnel à l'Hôpital pédiatrique national Simão Mendes ;
- Tchad :** Ecobank agit de concert avec l'Etat en vue de la réduction de la pauvreté ;
- Cameroun :** Ecobank Cameroun finance 560 logements sociaux.

Sport

- Zambie :** Ecobank Zambie a co-parrainé et participé au 14ème relais interentreprises, une initiative organisée par l'Association zambienne d'athlétisme amateur (Zambia Amateur Athletics Association, ZAAA) sur le thème de la lutte contre les abus envers les enfants et les violences basées sur le sexe (« STOP CHILD ABUSE AND GENDER BASED VIOLENCE »), une cause qui concerne tous les pays africains, la Zambie notamment. Cette rencontre d'athlétisme est l'occasion pour les entreprises de sensibiliser les populations à ce fléau et de les éduquer.
- Burkina Faso :** Ecobank Burkina Faso a tenu l'édition de la "Nuit des étudiants et du sport". Ecobank a réussi à mettre en place un dispositif conçu pour permettre aux étudiants de placer leur licence sous forme de dépôt auprès de la banque. La banque est déterminée à renforcer ces nouveaux liens tissés avec les étudiants en parrainant des événements étudiants parmi lesquels la première « Nuit des étudiants et du sport ». Cette initiative vise à encourager la pratique du sport et l'effort physique chez les étudiants et ainsi les aider à mener une vie saine.
- Republique Centrafricaine :** ECOBANK accorde un don à la Fédération Centrafricaine de Football. Vendredi 3 février 2012, M. Christian ASSIANGOU, Directeur Général de ECOBANK Centrafricaine a accordé un don d'une valeur totale de 10 000 000 FCFA au Ministère de la Jeunesse, des Sports, des Arts et de la Culture pour soutenir la Fédération Centrafricaine de Football, en présence du deuxième Vice-Président de ladite fédération.

Don de Ecobank Guinée-Bissau à l'Hôpital pédiatrique national de Simão Mendes

Le 8 juin 2012, le personnel de Ecobank, Guinée-Bissau s'est rendu à l'Hôpital pédiatrique national de Simão Mendes et lui a fait don, à la fin de la visite, de produits de première nécessité tels que le lait, le sucre, le riz, l'huile ainsi que des produits d'hygiène.

Ce geste symbolique vise à soutenir un hôpital pédiatrique en proie à une crise alimentaire depuis le coup d'Etat militaire et la réduction considérable de l'aide internationale. Mme Cissé, Directeur Général de Ecobank Guinée-Bissau, a déclaré que, suite sa contribution à l'économie, ce don reflétait la responsabilité sociale de Ecobank. Elle a assuré aux personnes en présence que Ecobank était une banque responsable contribuant modestement aux

projets sociaux en faveur de la Guinée-Bissau. Elle a ajouté que le personnel de la banque s'était également mobilisé en interne afin de collecter des fonds. Le Directeur Général de l'Hôpital pédiatrique, Augusto Bidonga a vivement remercié Ecobank Guinée-Bissau et son personnel au nom de l'hôpital et de tous les bénéficiaires de ces dons, qui arrivent à point nommé.

Ecobank Niger vient en aide aux victimes des inondations

Le samedi 15 septembre 2012, le Directeur Général de Ecobank Niger a fait un don au Comité Interministériel de Gestion des Inondations (CIGI), destiné aux victimes des inondations. Evalué à 10 000 000 CFA, ce don comprenait 100 kits médicaux, 3 tonnes de millet, 3 tonnes de maïs, 3 tonnes de riz, 100 matelas, 200 bouillottes et 20 boîtes de savon. M. Ibrahim BAKARAMA a déclaré qu'en tant que banque populaire, Ecobank est sensible à la souffrance des populations et que c'est la raison pour laquelle elle a par son action répondu à l'appel des plus hautes autorités du pays Mme Yahaya Saadoun Barimou, à la tête du CIGI, a, au nom du Premier Ministre, M. Brigi Rafini, et des victimes de la catastrophe naturelle, remercié Ecobank Niger pour son action humanitaire, ajoutant que les médicaments seraient acheminés à la région de Tahary et que le reste serait distribué dans d'autres régions touchées par les inondations.

Rappelons que le Comité Interministériel de Gestion des inondations a dénombré environ 400 000 victimes suite aux précipitations tombées sur l'ensemble du territoire.



Les ministres internes soutiennent l'école de malentendants de Ninda, Kampala, Ouganda

L'édition 2012 de la conférence annuelle des auditeurs internes du Groupe en Ouganda a été unique. Quelque 50 participants ont consacré une partie de leur temps à venir en aide aux défavorisés et renouveller le réfectoire de l'école de malentendants de Ninda.

L'école primaire, qui va de la maternelle à la fin du primaire, accueille 215 élèves originaires d'Afrique de l'Est et du Sud-Soudan. Elle comprend deux sections : l'une pour les malentendants et l'autre pour les malentendants et non-voyants. Certains élèves ont été abandonnés par leurs parents. Le Directeur de l'école, M. Jackson Nbulusi, a, au nom de l'administration, remercié Ecobank pour son « esprit panafricain ». L'école reçoit des subventions du gouvernement mais est largement tributaire de l'aide des parents. Les parents doivent en effet s'acquitter de frais d'hébergement de 100 000 par trimestre et par enfant mais la plupart d'entre eux n'y parviennent pas. De bons Samaritains font parfois don de nourriture aux élèves.

Les auditeurs internes du Groupe Ecobank ont renoué le réfectoire de l'école afin de permettre aux élèves de prendre leur repas dans un cadre agréable. Les travaux de rénovation incluaient le remplacement du toit, la réfection du sol et la peinture du réfectoire. La banque a également fourni à l'école 50 bancs. Grâce à cette mise en valeur, le réfectoire pourra être loué aux membres de la communauté pour des réceptions telles que mariages, etc. Le revenu local servira à la maintenance des locaux de l'école. La banque a investi cinquante 20 000 000 CFA dans le projet.

Présentant les responsables de l'école, le Directeur Général de Ecobank Ouganda, M. Michael Monari, a souligné l'engagement du Groupe à contribuer à l'amélioration de l'éducation des enfants défavorisés, un engagement qui a motivé le choix de l'école de malentendants de Ninda. « Vous (Ecobank) avez pu investir cet argent (20 000 000 CFA) dans des projets mais vous nous avez choisis et vous nous êtes ravis. Nous ne pourrions pas vous rembourser mais nous vous en serons éternellement reconnaissants », a déclaré le Directeur de l'école. Au nom du

ministère de l'Éducation, l'inspectrice académique, Mme Imelda Muvumba, a invité d'autres établissements et entreprises à suivre l'exemple de Ecobank en tendant la main aux enfants africains, en particulier ceux atteints de handicap. Humblement, Ibrahim Drou, le Directeur de l'Audit Interne du Groupe, a répondu que la responsabilité sociale envers les sociétés dans lesquelles la banque opère était au cœur de la culture d'entreprise de l'ensemble du Groupe. Les enfants, utilisant la langue des signes, ont remercié Ecobank pour son action. « Nos camarades seront très contents lorsqu'ils verront le nouveau réfectoire à la rentrée », a déclaré l'un d'entre eux, ravi.

La campagne « Un million d'enfants ; un million de sourires » : une occasion de rendre à la communauté ce qu'elle nous a donné.



Rapport sur le développement durable

5 Protection des ressources naturelles : vers un développement durable écologique

5.1 Gestion des risques sociaux et environnementaux

En tant que le premier banque en Afrique avec une présence dans 33 pays d'Afrique centrale et subsaharienne, notre engagement envers le développement économique et financier social incomplet s'il ne prenait pas en compte la problématique du développement durable écologique. L'engagement de Ecobank envers le développement durable écologique se manifeste à travers la version révisée du Manuel de Procédures et de Politiques des Risques Sociaux et Environnementaux, qui régit nos activités en garantissant que nous finançons des activités qui n'entraîneront pas de destruction irréversible, irréversible et massive de l'environnement. Parallèlement, nous travaillons avec nos clients afin d'élaborer et mettre en œuvre des plans d'actions préventives et correctives visant à réduire au minimum l'impact des transactions éligibles sur l'environnement.

Ce Manuel de Procédures et de Politiques des Risques Sociaux et Environnementaux s'est avéré un outil institutionnel efficace. Il est approuvé par le Comité Exécutif du Groupe Ecobank et intégré au cadre de gestion des risques et est mis en œuvre par le département Environnement et Développement durable, récemment créé. Ce département est essentiellement chargé de gérer toutes les questions liées à l'environnement et au développement durable, y compris les risques sociaux et environnementaux, le développement des activités durables, l'adaptation de l'énergie verte, les économies d'énergie et la gestion de l'émission de gaz carbone. Le responsable de cette unité reporte directement au Directeur de la gestion des risques du Groupe et au Comité de développement durable du Groupe. Le Comité de développement durable du Groupe a été créé en 2012 afin de coordonner le programme et les politiques de développement durable au sein de Ecobank. La mise en œuvre du programme de développement durable écologique est donc en bonne voie.

À partir du second semestre 2012, le département de la gestion du risque Environnement et de Développement durable s'est assuré que l'ensemble des transactions de crédit et investissements dans le cadre de fusions et acquisitions faisaient l'objet de revue suivant un système de catégorisation des risques environnementaux et sociaux. Les transactions à risque « élevé » et « moyen » font l'objet d'un examen environnemental et social approfondi. Une telle évaluation permet d'aider nos clients à impacter leurs activités dans une perspective plus durable.

Plus spécifiquement, le département de gestion du risque Environnement et de Développement durable supervise l'intégration des questions de l'environnement et du développement durable en suivant un principe d'extrême prudence. En décembre 2012, 1 400 transactions avaient fait l'objet de revue afin d'évaluer les risques potentiels pour la qualité de l'environnement et les normes sociales. La banque a investi en vue de la mise en œuvre du Système de gestion environnementale et sociale dans les 33 pays dans lesquels Ecobank est présente. Ces investissements couvrent notamment le coût de la formation de plus de 900 employés de Ecobank et l'élaboration de manuels de formation au Système de gestion environnementale et sociale.

5.2 Financement d'activités écologiques - Promotion des activités écologiques et de l'accès à la technologie verte en encourageant le développement et la diffusion de technologies écologiques. Face à l'essor de la demande énergétique mondiale et à la hausse de la consommation d'électricité des ménages et des entreprises, les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et les technologies propres apparaissent comme des alternatives viables et complémentaires. Afin de promouvoir les énergies vertes, Ecobank a participé à un certain nombre d'initiatives visant à optimiser la technologie solaire et à encourager l'efficacité énergétique des appareils électroménagers. Ces initiatives comprennent :

5.2.1 Éclairage et consommation énergétique en milieu rural : En collaboration avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement et KITE, une ONG basée au Ghana, Ecobank Ghana a financé en juin 2012 la première phase du programme de promotion des entreprises énergétiques en milieu rural (African Rural Energy Enterprise Development, AREED). La phase 1 du projet AREED a permis de mettre sur pied une capacité de 6 institutions de microfinance (IMF), 10 distributeurs d'appareils à basse consommation et 300 utilisateurs finaux au Ghana afin de faciliter l'accès à des prix abordables à des lanternes solaires, réfrigérateurs, cuisinières à gaz et dispositifs de conversion du GPL de véhicules utilitaires.

KITE a identifié les utilisateurs finaux (bénéficiaires) et les distributeurs tandis que Ecobank a formé les distributeurs et les institutions de microfinance (IMF) aux notions élémentaires de comptabilité, de développement de l'activité et de plans de succession en vue d'un renforcement de leur capacité. KITE a mené la formation sur les économies d'énergie.

KITE a présenté et garanti aux bénéficiaires l'achat à crédit d'appareils auprès des distributeurs. Cette initiative a permis aux IMF de réaliser des bénéfices, d'élargir leur base de clientèle et de générer des gains sur la collecte de dépôts.

Les bénéficiaires ont développé et amélioré leurs habitudes en matière d'économie d'énergie, tirant avantage des économies de main d'œuvre/de temps et de la combustion efficace des cuisinières sans production d'émissions. Pour ceux ayant adopté les dispositifs solaires, les économies de coûts ont été considérables.

Le projet a également permis de réduire les risques d'incendie, d'accroître les économies d'énergie et de diminuer les émissions de CO₂ dans l'environnement. Les distributeurs ont pu étendre leur base de clientèle, bénéficier d'effets de différenciation sur le marché et enrichir leur réseau par le biais du partenariat. Enfin, KITE a réussi à mettre en œuvre un projet financé par des bailleurs de fonds et devait voir son accès aux financements facilité.

L'initiative a été modifiée en vue de sa replication au titre de la phase 2 du projet AREED en Tanzanie, au Sénégal, au Mali, en Zambie et au Ghana en 2013. Ecobank Ghana reste le partenaire privilégié pour la mise en œuvre de la phase 2 dans ces pays, avec un mécanisme de financement sous forme de fonds de contrepartie plus simple.

5.2.2 Remise/échange de réfrigérateurs basse consommation et remise sur l'achat de réfrigérateurs basse consommation : En collaboration avec la Commission de l'énergie du Ghana et d'autres partenaires, Ecobank a conçu un mécanisme de financement sur mesure en vue du programme de Remise/échange de réfrigérateurs conventionnels et de remise sur l'achat de réfrigérateurs basse consommation. Ce programme se fonde sur le fait que les réfrigérateurs conventionnels (consommant des CFC) aggravent la concentration dans l'atmosphère des émissions de gaz à effet de serre, exacerbant ainsi les problèmes environnementaux et socio-économiques. Une technologie plus efficace et plus écologique est donc devenue nécessaire pour améliorer les normes de performance énergétique.

De ce fait qu'ils réduisent la production de gaz à effet de serre, les réfrigérateurs à consommation réduite permettent une gestion économique au niveau de la demande, susceptible de contribuer à réduire la consommation d'électricité. Les échantillons d'énergie ainsi dégagés peuvent servir aux industries manufacturières à accroître leur productivité, avec à la clé un impact positif sur l'emploi et une amélioration globale du niveau de vie des Ghanéens.

En tant qu'intermédiaire financier, Ecobank est principalement intervenue sur :

- la conception et la mise en œuvre d'un programme de remise afin d'encourager l'achat d'appareils réfrigérants basse consommation ;
- l'établissement d'un fonds de contrepartie venant en complément du programme de remise de la Commission de l'énergie ;
- le parrainage de programmes de sensibilisation des médias et d'ateliers visant à promouvoir les réfrigérateurs basse consommation en collaboration avec la Commission de l'énergie.

En décembre 2012, 800 réfrigérateurs à faible consommation avaient été vendus et 315 réfrigérateurs conventionnels avaient été remis/échangés dans le cadre du programme mis en place. Le processus simplifié d'accès au paiement sur les rebais offerts dans le cadre du programme de remise a permis à Ecobank d'accroître son activité.

5.3 Initiatives mondiales

Ecobank continue de s'assurer que son engagement envers le développement durable va au-delà des contraintes locales mais reste un outil efficace de partage de connaissances compétitives et d'inclusivité du réseau. Sa participation à l'initiative mondiale de développement durable doit également permettre de s'appuyer sur les meilleures pratiques pour améliorer le programme interne de mise en œuvre d'un développement durable.

5.3.1 Initiative financière de Millénaire des Nations Unies pour l'Environnement (PNUF II)



Ecobank est un membre actif de l'initiative financière du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUF II) et du groupe de travail africain (Africa Task Force, ATF) du PNUF II. La banque a participé à l'Assemblée générale annuelle du PNUF II qui s'est tenue à Genève (Suisse) en octobre 2012. Ecobank organise des ateliers et des programmes de sensibilisation avec le secrétariat du groupe de travail africain du PNUF II dans les pays où il est présent afin d'attirer davantage de membres.

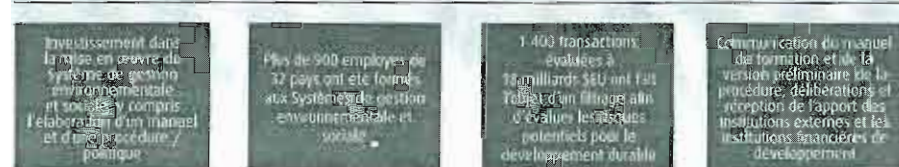
Par ailleurs, dans le cadre du développement des capacités nécessaires à l'analyse sociale et environnementale, les coordinateurs régionaux de la gestion du risque environnemental et du risque social de Ecobank ont participé à un séminaire en ligne sur l'analyse des risques environnementaux et sociaux, organisé par le PNUF II. Outre une formation approfondie et personnalisée, ce séminaire a permis de faciliter les échanges. Les participants de Ecobank ont pris part à une série d'activités, allant de la simulation de la mise en œuvre de directives environnementales et sociales et de l'analyse d'études de cas à des exercices s'appuyant sur leur propre expérience des répercussions environnementales et sociales sur les clients.

Au cours de ce séminaire, les participants ont appris à intégrer les paramètres environnementaux et sociaux dans l'analyse financière traditionnelle lors de décisions de prêt et/ou d'investissement. Chaque cours comprend cinq modules consécutifs :

- Introduction à la finance durable
- Identification des risques environnementaux et sociaux
- Classification
- Évaluation des risques environnementaux et sociaux
- Administration des risques environnementaux et sociaux

La participation de Ecobank à cette formation payante met en exergue son engagement inébranlable en faveur du développement durable écologique dans le cadre de ses activités. Les participants ont bénéficié des connaissances nécessaires à la fixation des orientations garantissant la conformité des activités avec les normes environnementales et sociales.

Aperçu du programme de gestion du risque environnemental et social pour 2012 :



Rapport sur le développement durable

5.3.2 Pacte mondial des Nations Unies



En novembre 2011, Ecobank Transnational Incorporated a signé les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies (United Nations Global Compact, UNGC) relatifs aux droits de l'homme, au travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. En décembre 2012 la banque a réaffirmé son soutien à ces dix principes et a soumis son premier rapport annuel intitulé « Communication sur les progrès réalisés ». Le rapport met en évidence les actions et mesures prises par la banque en vue de l'intégration permanente du Pacte mondial et de ses principes au sein de ses activités et pratiques. Ecobank a réaffirmé au secrétariat de l'UNGC son engagement en faveur de partenariats en vue de la réalisation de ses objectifs à long terme et de la promotion de la participation du secteur privé aux mutations économiques et sociales de l'Afrique. La banque souhaite compléter, à partir de ses principales compétences en matière de banque et finance, la mise en œuvre de nouvelles initiatives de développement, parmi lesquelles le programme de développement post-2015 et les objectifs fixés par la conférence Rio + 20 en Afrique.

Ecobank respecte ses obligations en tant que membre de l'UNGC et a soumis son rapport annuel sur les actions menées en vue de la mise en œuvre des principes (« Communication sur les progrès réalisés »). Au plan local, Ecobank est un membre actif des réseaux locaux de l'UNGC au Ghana.

5.3.3 Initiatives de la SFI



Conformément aux obligations contractuelles avec la SFI, toutes les conditions relatives à la gestion des risques environnemental et social ont été remplies. Les filiales de Ecobank concernées par les investissements directs de la SFI ont également finalisé et soumis leur Revue annuelle de performance environnementale. Ecobank a en outre adopté et lancé la mise en œuvre du système de gestion des risques environnemental et social. Conformément aux principes directeurs définis par le Directeur de la gestion des risques du Groupe, Ecobank a mis au point un système de gestion des risques environnemental et social sur mesure destiné à mettre en pratique les politiques écrites en allouant les ressources financières et humaines à la mise en œuvre et à la formation des employés.

Ecobank a participé de façon active aux initiatives de la SFI relatives à la gestion environnementale et sociale. La banque a pris part au lancement de la « Semaine du développement durable », organisée à Johannesburg (Afrique du Sud) en mai 2012 et à l'« IFC Community of Learning », qui s'est tenu à Washington D.C. en décembre.

5.3.4 Principes de l'Équateur



En tant que première banque africaine présente dans 33 pays d'Afrique subsaharienne, Ecobank a adopté les Principes de l'Équateur en 2012 et les a appliqués afin de soutenir le financement de projets dans le coût total d'investissement est supérieur ou égal à 10 millions SEU. Conformément aux recommandations des Principes de l'Équateur, Ecobank a marqué son engagement en faveur de la performance environnementale et sociale.

Ecobank a en outre intégré les Principes de l'Équateur dans son système de gestion des risques environnemental et social développé sur la base de son engagement en faveur du respect des normes de performance de la SFI et de notre alignement sur d'autres établissements financiers concernant l'interprétation de la gestion environnementale et sociale relative au processus d'examen des demandes de crédit.

Ecobank est désormais mieux à même de s'assurer que les projets financés et les transactions éligibles sont conçus de manière socialement responsable et sont le reflet de pratiques de gestion environnementale solides. La Banque simplifie en permanence à éviter les répercussions sociales et environnementales négatives et engage dans la mesure du possible les adhérents aux projets à mettre en place une série de mesures correctives. Elle s'assure que ces mesures sont approuvées par les clients et met en place un programme de reporting et de suivi de la conformité.

5.4 Empreinte carbone



En interne, le Groupe Ecobank encourage la gestion de l'émission du gaz carbone, qui passe par la réduction de la consommation d'électricité, la réduction des émissions liées au transport aérien et la réduction des déchets papier.

Ecobank reste fermement déterminé à exercer des activités bancaires à faible émission de gaz carbone. La banque a élaboré une feuille d'évaluation de l'empreinte carbone permettant de collecter et de mesurer les données mensuelles relatives à l'utilisation de l'énergie, des transports aériens et du papier afin de déterminer l'ampleur de la réduction de l'empreinte carbone.

Dans le cadre de la gestion interne de l'émission du gaz carbone, l'accent est mis en priorité sur :

- Les énergies renouvelables (utilisation de panneaux photovoltaïques) ;
- Le contrôle de l'éclairage intérieur et extérieur des bureaux ;
- Le système de gestion de bâtiments et l'architecture écologique ;
- Les changements comportementaux ;
- Réduire les émissions en éteignant les moteurs de voiture et les équipements lorsqu'on ne les utilise pas, débrancher les téléphones portables lorsqu'ils sont complètement chargés, favoriser l'utilisation de bouteilles d'eau réutilisables ;
- Faire don aux établissements scolaires des ordinateurs et autres équipements de bureau remplacés afin qu'ils puissent être réutilisés ;
- La plantation d'arbres ;
- Les vols directs lorsque cela est possible ;
- L'impression ou la copie sur les deux cotés d'une page ;
- L'utilisation d'ordinateurs portables plutôt que d'ordinateurs de bureau ;
- Le gonflement des pneus de voiture ;
- L'intégration du développement durable dans le processus d'approvisionnement et dans la chaîne de valeur de l'offre.



5.4.1 Investissement social d'entreprise en vue de la gestion en interne de l'empreinte carbone :

Enseignes à énergie solaire : Afin de montrer l'exemple, Ecobank a décidé d'utiliser des panneaux photovoltaïques pour sa signalisation lumineuse. Un panneau lumineux en 3D équipé de DEL fonctionnant à l'énergie solaire a ainsi été installé au siège social de Ecobank Ghana. Cette initiative sera répliquée dans les 33 autres pays d'Afrique subsaharienne dans lesquels la banque est présente.

5.4.2 Plantation d'arbres dans le cadre de la commémoration de la Journée mondiale de l'environnement des Nations Unies : Dans le cadre de son engagement à protéger l'environnement le Groupe Ecobank s'est associé au gouvernement qui a assuré la commémoration de la Journée mondiale de l'environnement le 5 juin 2012. L'événement a été marqué par la plantation de 15 000 jeunes plants d'arbres dans 28 pays d'Afrique subsaharienne. Ces plantations ont été organisées conjointement avec d'autres acteurs locaux tels que l'Agence des Nations Unies et les ministères chargés de l'environnement. L'initiative a débouché sur le don par Ecobank d'outils de jardinage et sur un accord conclu entre Ecobank et les communautés bénéficiaires en vue de leur soutien permanent au reboisement.



© 2013 Ecobank. Tous droits réservés. Imprimé à Imprimerie d'Etat.

Ressources humaines

Ecobank accorde une grande importance aux tendances financières mondiales et à leur impact sur le capital humain. Pour rester performants, nous nous sommes rendus compte que nous devons placer le capital humain au cœur de notre stratégie. Notre stratégie en matière de ressources humaines donne des orientations claires pour la promotion des talents, notamment en termes de recrutement, d'évolution de carrière et de fidélisation des employés. Elle reconnaît la nécessité de mobiliser les compétences nécessaires à la réalisation des objectifs commerciaux. Notre culture et nos programmes de récompense et de reconnaissance des performances sont conçus pour créer un environnement propice au succès.

À cette fin, un comité de pilotage chargé de la stratégie des ressources humaines a été formé sous la direction du Directeur Général et du Directeur des Ressources Humaines du Groupe dans le but de s'assurer que Ecobank dispose des bonnes ressources, dotées de bonnes compétences, au bon endroit et au bon moment. En effet, des équipes de dirigeants, regroupant des Directeurs généraux ont été constituées afin de rationaliser l'exécution des huit piliers stratégiques suivants :

- Recrutement et intégration
- Gestion des talents et de la performance
- Formation et développement de carrière
- Remunération et avantages
- Évaluation des postes
- Culture
- Systèmes d'information RH
- Contrôle et respect des normes

Nous sommes en partenariat avec d'éminents experts, parmi lesquels Oracle, Mercer, Development Dimensions International (DDI), Corporate Leadership Council-USA et Cornerstone, afin de finaliser la phase de conception. Nous sommes donc prêts à concrétiser nos objectifs en 2013.

1. Gestion des talents

Notre stratégie de gestion des talents positionne Ecobank comme un employeur de référence qui met toute sa passion au service de ses clients en s'appuyant sur sa présence inégalée en Afrique. En 2012, le département des Ressources Humaines du Groupe a intensifié ses efforts de recrutement via notre bureau de recrutement de Londres, parvenant ainsi à attirer des talents de la diaspora africaine. Nous avons ainsi recruté au total 1 400 employés grâce à nos campagnes (retours à des chasseurs de têtes, programmes de coopération et recherche de jeunes diplômés).

La fidélisation des talents est un axe de développement important et nous continuons de nous assurer que nos initiatives incluent des opportunités de carrière, des projets stimulants, ainsi que des programmes de récompense et de reconnaissance des performances destinés à fidéliser les ressources clés. Trente-huit employés ont été déployés dans le Groupe dans le cadre de nos programmes de développement de carrière et de fidélisation des emplois destinés à assurer une solide réserve de capacités afin de faire face à nos besoins et à nos défis actuels et futurs.

Les processus de gestion des talents ont également été intégrés dans les affaires courantes. Ainsi, la réunion des dirigeants de novembre 2012 a abordé, dans le cadre du forum des talents, les questions

Chiffres clés



Répartition des employés par zone géographique



Répartition des employés par pôle d'activité/fonction



Faits marquants de l'année 2012

- Inauguration de l'Académie Ecobank
- Début de la mise en œuvre du Système d'information des ressources humaines / Système d'information de gestion
- Élaboration d'une stratégie complète de ressources humaines afin d'accompagner le cycle de transformation

Priorités stratégiques pour 2013

- Mise en place d'un système de gestion de la performance au sein du Groupe
- Élaboration de programmes complets de formation et de développement de carrière pour les pôles d'activité
- Finalisation de l'installation du Système d'information de gestion
- Amélioration de l'excellence du service à la clientèle à travers la mise en œuvre d'un programme dédié

relatives aux fonctions stratégiques, aux meilleurs talents et aux plans de succession afin de s'assurer que le Groupe dispose d'un vivier permanent de personnel qualifié.

2. Formation et Développement de carrière

Afin d'ancrer fermement son engagement à long terme en faveur du développement de carrière, Ecobank a pris deux mesures lors de l'AGO de juin 2012 : l'une concerne la création du département Formation et Développement de carrière du Groupe et l'autre l'inauguration de l'Académie Ecobank (l'Académie). Le département Formation et Développement de carrière du Groupe vise à faire de la formation et du développement de carrière l'un des piliers stratégiques des ressources humaines, capable de transformer de manière cohérente et au meilleur coût le capital humain en avantage concurrentiel dans la perspective du développement à grande échelle des activités panafricaines de Ecobank. En 2012, le département Formation et Développement de carrière du Groupe a mis en place une stratégie s'articulant autour de trois axes :

1. Utiliser l'Académie comme un centre d'apprentissage où seront centralisés et coordonnés la conception et le développement de formations dispensées à travers multiples canaux (cours en ligne et en classe) ;
2. Recueillir des missions de perfectionnement sur le terrain et à des initial ves et programmes de développement et de management afin d'aider les dirigeants de Ecobank à réussir dans leurs fonctions ;
3. Donner au personnel la capacité de mettre en œuvre les principales initiatives stratégiques de Ecobank :
 - a. Excellence du service à la clientèle
 - b. Être l'employeur de référence
 - c. Création de valeur actionnariale la plus diversifiée possible

L'Académie est gérée par le département Formation et Développement de carrière du Groupe, dont elle est devenue le principal outil. L'ambition de l'Académie est de former des dirigeants et cadres d'envergure mondiale pour Ecobank et le secteur bancaire africain. Physiquement, l'Académie est un bâtiment à part entière situé au siège social panafricain de Lomé (Togo). Mais au-delà du bâtiment lui-même, l'Académie est devenue l'incarnation et

le symbole de la formation et du Développement de carrière du Groupe.

Ecobank a soutenu l'investissement dans les ressources humaines comme le montre le tableau statistique de 2012 ci-dessous :

Outre, l'investissement massif dans le développement de carrière, le département Formation et Développement de carrière du Groupe a également intensifié le recours à la technologie afin de réduire le coût et le temps de formation au sein du réseau Ecobank. À titre d'exemple, de concert avec la Banque de l'océan, le département a conçu et déployé une formation sur les produits de la Banque de l'océan. Cette formation a été dispensée en moins de quatre mois à l'ensemble de son personnel, soit plus de 9 000 employés sur notre plateforme d'apprentissage en ligne. Par ailleurs, une formation de sensibilisation à la sécurité a été dispensée à l'ensemble de notre personnel (soit plus de 18 000 employés) sur cette même plateforme.

En collaboration avec nos clients internes, le département Formation et Développement de carrière du Groupe a élaboré et mis en œuvre une formation rapide afin de répondre à des besoins critiques. Le département a ainsi, de concert avec eProcess, dispensé trois formations flexibles en Afrique de l'Ouest francophone (UFGA) et en Afrique Centrale (CEMAC), ce qui a amélioré la capacité de plus de 200 personnes à utiliser la plateforme informatique centrale de Ecobank et aura une incidence positive sur les niveaux de service à la clientèle. Dans le cadre de l'optimisation des formations aux systèmes informatiques, une plateforme de formation Online Flexible a été lancée en novembre ; elle permettra de dispenser, au meilleur coût, des formations ad hoc et devrait également améliorer le temps de traitement des transactions en particulier dans nos agences. Suite à l'engagement de Ecobank en faveur du service à la clientèle, le département Formation et Développement de carrière du Groupe a aussi conçu et déployé, en collaboration avec Ecobank Nigeria, un atelier axé sur la Culture et le Service à la clientèle qui a touché plus de 2 000 personnes (en moins de décembre 2012 grâce à la méthodologie de « formation des formateurs » utilisée). En partenariat avec Ecobank Zambie, nous avons développé et continué le lancement d'un programme de mentorat destiné à perfectionner le personnel local.

La formation et le développement de carrière en 2012 en chiffres

Budget Formation et Développement de carrière en % de la masse salariale	5 %
Nombre de sessions de formation	2 994
Nombre de participants dans les programmes de formation	21 083



Présentation et mise en œuvre de la plateforme de formation en ligne. L'Académie Ecobank est un bâtiment à part entière situé au siège social panafricain de Lomé (Togo).

Ressources humaines

Afin de garantir l'homogénéité des programmes de perfectionnement au sein de Ecobank, l'Académie a adopté une approche fondée sur les compétences et conçu des programmes visant à garantir que les employés de Ecobank soient bien préparés à leur fonction et bénéficient du soutien nécessaire à la réalisation de performances comparables à celles de leurs homologues des autres banques de classe mondiale. Parmi les programmes les plus intéressants, citons le Programme de certification des directeurs d'agence pour la Banque de Detail, l'Institut de Trésorerie pour la Banque de Grande Entreprise et d'investissement et le Programme de perfectionnement des Directeurs Généraux pour nos filiales. Le Programme de perfectionnement des Directeurs Financiers, le Programme de perfectionnement en Opérations et Technologie et le Programme de perfectionnement des chargés de clientèle sont quasiment finalisés, de même que le Programme de perfectionnement en ressources humaines et les programmes de perfectionnement en leadership et management pour tous niveaux.

Outre la conception de programmes, l'Académie a également servi à déployer d'importantes formations centralisées destinées à améliorer les compétences et les connaissances nécessaires à la réalisation des performances pour les fonctions stratégiques. Par exemple, en juillet 2012, 32 Directeurs Généraux de Ecobank ont suivi des cours de gestion de clientèle et de gestion des risques destinés aux Directeurs de filiales. Grâce à ces cours, ils ont bénéficié d'informations et d'éclaircissements leur permettant d'améliorer la gestion de certaines composantes clés de la rentabilité de nos filiales en tenant compte des spécificités du marché local.

Depuis son inauguration, l'Académie joue de plus en plus le rôle de centre de formation en groupe. Elle accueille chaque mois plus de 100 « Ecobankiers » à l'occasion de formations et de conférences.

En 2013, le département Formation et Développement de carrière du Groupe continuera à assurer le développement homogène, au meilleur coût, du capital humain pour le transformer en avantage concurrentiel pour Ecobank : pour ce faire, il travaillera en priorité sur le lancement et la mise à jour d'un Calendrier de formation à l'échelle du Groupe, ainsi que sur la création d'un Plan de carrière au sein de Ecobank afin de rendre les collaborateurs autonomes

dans leur gestion de carrière. À ce titre, nous collaborons avec des partenaires d'envergure mondiale afin de mettre en place un Portefeuille de programmes de perfectionnement en leadership et en management, nous déployons un système de gestion de formation destiné à gérer et à contrôler l'ensemble des initiatives menées au sein de Ecobank en matière de formation et développement de carrière, et nous sommes en train de créer et de lancer le site intranet de l'Académie afin de faciliter la communication, l'interaction et le partage des connaissances entre le département Formation et Développement de carrière du Groupe et ses clients internes.

3. Diversité et intégration

En tant que partie intégrante d'une organisation mondiale couronnée de succès, notre personnel est le reflet de la diversité en termes de nationalités, de cultures et de sexes. Nous mettons l'accent sur le développement d'un environnement dans lequel nos employés ont envie de travailler et choisissent de rester. Avec des employés originaires de plus de 46 pays, nous avons enrichi notre connaissance de la clientèle et amélioré notre capacité à répondre à leurs besoins et à ceux de nos parties prenantes. Nous avons réalisé des progrès significatifs en matière de diversité de genre hommes/femmes à tous les niveaux de l'organisation. Nous sommes fiers d'annoncer que les femmes représentent 42 % de notre effectif (soit une hausse de 7 % par rapport à 2011) et que 35 % de nos cadres sont des femmes (soit 5 % de plus que l'an dernier).

Nous continuons d'encourager une culture dans laquelle les contributions des collaborateurs sont prises en compte et valorisées. Des enquêtes ont été menées dans divers pays et des groupes de travail ont été constitués afin de résoudre les difficultés rencontrées.

4. Bien-être des employés

Cette année, nous avons ajouté une nouvelle section à notre rapport sur le développement durable afin de mettre en exergue notre engagement en faveur de l'amélioration du bien-être des employés et les progrès réalisés dans ce domaine.

Ecobank est soucieux du bien-être de ses collaborateurs mais aussi de leur famille élargie, y compris les personnes à leur charge. Ecobank propose donc divers avantages afin d'assurer le bien-être de nos

employés et de leur famille : congé sabbatique, assurance, couverture santé complète comprenant consultations médicales, secours et rapatriement en cas de pathologie grave, ainsi que régimes de retraite basés sur la réglementation et les pratiques locales. Parce que nous attachons de l'importance à la famille, nous finançons des activités annuelles à l'image de l'arbre de Noël et offrons des cadeaux aux enfants et à leurs camarades. Nous proposons également des prêts à l'ensemble du personnel, quel que soit le niveau hiérarchique, à des taux préférentiels, permettant à chacun de devenir propriétaire d'une maison et d'acquiescer d'autres actifs clés.

En 2012, nous avons décidé de mettre l'accent sur l'action en faveur du bien-être de nos employés. Gervais Ntuli Djinda, co-fondateur et ancien Président du Conseil d'Administration de Ecobank, s'est joint au nouveau Directeur Général du Groupe, Thierry Tanoah, pour inaugurer le Clubhouse Ecobank en novembre 2012. À cette occasion, les employés de Ecobank, y compris les Directeurs Généraux et le personnel de CFI, ont formé six équipes et participé à un tournoi de basketball et à un tournoi de maracane. Un trophée a été décerné aux deux équipes gagnantes et chacun de leurs membres s'est vu remettre une médaille d'or. Les membres des équipes arrivées en deuxième et troisième position ont reçu des médailles d'argent et de bronze respectivement.

Le Clubhouse Ecobank comporte un bâtiment principal sur deux niveaux, une piscine, ainsi qu'un terrain multisports permettant la pratique du basketball, du maracane et du tennis. Au premier étage du bâtiment se trouvent une salle de billard, un salon, un café qui propose des en-cas et des plats pour le déjeuner, ainsi qu'un espace de restauration extérieur couvert. Au deuxième étage se trouvent des vestiaires, des douches et bientôt un gymnase.

Le Clubhouse est un espace où les employés de Ecobank peuvent décompresser, se divertir, se reposer mais aussi se rencontrer et discuter.

Résumé

En 2012, nous avons élaboré une stratégie complète de transformation des ressources humaines en une fonction très performante capable d'accompagner efficacement l'activité. En 2013, l'accent sera mis sur la mise en œuvre afin de concrétiser notre stratégie de gestion du personnel.



Thierry Tanoah, Directeur Général du Groupe Ecobank, avec les membres du personnel et des membres du conseil d'administration de la Banque de Grande Entreprise, 2012



Chaque année, Ecobank organise des événements sportifs au Clubhouse le 9 novembre 2012



Cérémonie de lancement du Clubhouse Ecobank à Accra, Ghana, 2012. À gauche : Gervais Ntuli Djinda, co-fondateur et ancien Président du Conseil d'Administration de Ecobank, et Thierry Tanoah, Directeur Général du Groupe Ecobank. À droite : Thierry Tanoah, Directeur Général du Groupe Ecobank, et Gervais Ntuli Djinda, co-fondateur et ancien Président du Conseil d'Administration de Ecobank.

Transformer la connaissance
du terrain en performance des
investissements



Experts de l'Afrique

L'indice obligataire Ecobank de l'Afrique subsaharienne (MABI) a été mis au point, dans le cadre d'une initiative conjointe avec Nedbank, en tant qu'indice de référence pour mesurer la performance des marchés obligataires de certains marchés obligataires souverains d'Afrique. L'indice est actuellement constitué d'obligations souveraines du Bénin, de la Côte d'Ivoire, du Ghana, du Kenya, du Nigeria, du Sénégal et du Togo, ainsi que de 12 autres pays à prendre en compte dans le futur. Le MABI de Ecobank a connu une activité exceptionnelle, dépassant régulièrement le JP Morgan EMBI depuis sa création en 2010.

Pays concernés au
31 décembre 2012



Près d'un tiers des
investisseurs internationaux
envisage de transférer au
moins 5% de leurs fonds
vers l'Afrique émergente
d'ici 2016.*

Gestion des Risques

*Source : L'Economist Intelligence Unit (EIU)

Gestion des risques

1. Cadre de gestion des risques

Le risque est inhérent aux activités opérationnelles du Groupe Ecobank. Ecobank a donc élaboré un cadre de gestion des risques et une structure de gouvernance afin d'atteindre un équilibre satisfaisant entre risque et rentabilité.

Ce cadre de gestion des risques comprend un éventail exhaustif de politiques, normes, procédures et processus conçus pour identifier, mesurer, contrôler, atténuer et signaler les risques substantiels, selon une méthodologie cohérente et efficace applicable dans le Groupe tout entier.

1.1 Identification du risque

L'identification du risque procède de l'évaluation de l'impact potentiel de facteurs internes et externes sur les transactions et les positions opérationnelles. Il appartient alors aux gestionnaires des risques de mettre au point des stratégies pour atténuer les risques identifiés. Ces stratégies comprennent, entre autres, la définition de limites de risques par client, par produit et par unité opérationnelle, ainsi que le recueil d'une garantie suffisante. Néanmoins, elles excluent le recours à des produits dérivés en guise de protection contre les cas de défaut.

1.2 Mesure du risque

Le Groupe utilise diverses méthodes de mesure du risque. Parmi elles figurent le calcul des pertes attendues et inattendues, la mise en œuvre des simulations de crise et le positionnement relatif (« benchmarking »).

1.3 Maîtrise du risque

Le Groupe effectue régulièrement des revues des politiques et systèmes de gestion des risques pour prendre en compte l'évolution des marchés, des produits et des meilleures pratiques qui apparaissent. La maîtrise des risques concerne les domaines suivants : le risque de crédit, y compris le risque de contrepartie, le risque de marché, le risque de liquidité et le risque opérationnel. Des professionnels des risques et des auditeurs internes vérifient les expositions au risque et le respect des limites de prise de risques selon une fréquence quotidienne, hebdomadaire et mensuelle, au moyen de systèmes d'information fiables et actualisés.

1.4 Rapport sur la gestion des risques

Le Groupe consacre d'importantes ressources pour assurer une conformité permanente avec les limites de risque approuvées. Il a établi des lignes directrices de reporting aux organes de direction concernés, notamment le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif du Groupe. Les évolutions significatives du portefeuille de crédit, des créances en souffrance et d'autres mesures du risque font l'objet d'un reporting quotidien, hebdomadaire et mensuel. Le cas échéant.

2. Principaux types de risques

Les principaux types de risques auxquels le Groupe est exposé sont les suivants :

Le risque de crédit est le risque de perte due à l'incapacité d'un client ou d'une contrepartie à honorer ses obligations financières. Cette situation peut survenir lorsque l'emprunteur ou la contrepartie ne veut pas honorer son engagement ou alors lorsque sa capacité de remboursement a été altérée. Le risque de crédit est qualifié de risque de crédit direct lorsqu'il survient en rapport avec des facilités de crédit telles que les prêts et avances, et de risque de crédit indirect ou potentiel lorsque la Banque a évalué des obligations

contractuelles d'un client par l'émission de lettres de crédit et de garanties. Il y a également **risque de crédit** lorsque le Groupe et son client ont des obligations mutuelles d'échange (ou de mise à disposition) d'instruments financiers à une date ultérieure. Le **risque de défaut avant paiement**, également appelé **risque de pré-règlement** (« pre-settlement risk »), survient en cas de défaut de la contrepartie avant l'échéance du contrat et lorsque le Groupe subit une perte financière dans le processus du remplacement du contrat non exécuté. Lorsqu'il y a défaut du client au moment du paiement, le **risque de règlement** (« settlement risk ») se transforme en **risque de crédit direct**.

Le risque de marché est le risque de perte due à l'évolution défavorable des conditions de marché (taux d'intérêt, taux de change, prix de titres de propriété, etc.) pendant la période requise par le Groupe pour clôturer ses positions au bilan et hors bilan. Les situations qui exposent le Groupe au risque de marché peuvent être liées ou non aux transactions du marché. Les risques liés aux transactions du marché comprennent les positions que le Groupe détient dans le cadre de ses activités de négociation ou celles de tenue du marché, alors que les risques non liés aux transactions du marché concernent les positions que le Groupe assume de manière discrétionnaire à des fins de couverture des liquidités ou des capitaux. Les sources de risque de marché comprennent :

- le **risque de taux d'intérêt** : ce risque se diluit comme l'exposition de la rentabilité et des fonds propres actuels et futurs à une évolution défavorable des taux d'intérêt. L'exposition au risque de taux d'intérêt peut provenir de divers facteurs, notamment :
 - le **risque de révision de taux** résulte des différences dans l'échéance ou le renouvellement des conditions des positions de l'actif, du passif et du hors-bilan
 - le **risque de déformation de la courbe des taux** survient lorsque les changements de la courbe des taux d'intérêt provoquent des effets différents sur les prix de produits similaires mais dont les échéances sont différentes
 - le **risque de base** est le risque que l'évolution des taux d'intérêt du marché puisse avoir des effets différents sur les taux reçus ou versés sur les instruments dont les caractéristiques de révision de taux sont analogues (par exemple un prêt à taux variable dont le taux est basé sur celui du bon du Trésor à trois mois et qui est financé avec des dépôts basés sur le LIBOR à trois mois). Les taux d'intérêt des créances et des dettes changent au même moment mais pas nécessairement pour un même montant.
- le **risque de clauses optionnelles** est inhérent aux options dont sont assorties des créances et des dettes, telles que des clauses contractuelles qui donnent aux emprunteurs le droit (et non l'obligation) de rembourser leurs dettes par anticipation ou aux déposants le droit (et non l'obligation) de retirer des fonds sur les dépôts à tout moment, souvent avec peu de ou sans pénalité. Ces options, si elles sont appliquées, peuvent affecter la marge d'intérêt et la valeur économique.
- le **risque de liquidité** est étroitement lié aux besoins de financement des activités du Groupe et au processus de gestion des éléments de l'actif et du passif du bilan. Le Groupe est exposé au risque que les demandes de retrait des déposants puissent se révéler supérieures à sa capacité de réaliser des actifs à plus long terme sous forme de liquidités. Par conséquent, le Groupe cherche à maximiser ses opportunités d'accès aux liquidités et à minimiser

ses coûts de refinancement, en mobilisant sur tous ses marchés des ressources stables, fiables et rentables. Il existe deux types de **risque de liquidité** :

- Le **risque de liquidité de financement** est le risque que les fonds ne soient pas disponibles lorsqu'ils sont nécessaires pour honorer nos obligations financières
- Le **risque de liquidité de marché** est le risque que les actifs ne puissent pas être liquidés assez rapidement. Cette situation peut survenir lorsque la liquidité d'un marché se volatilise, rendant difficile ou onéreux de clôturer ou modifier les positions.

Le **risque de taux d'intérêt** et le **risque de liquidité** sont liés, étant donné que la gestion de l'un ou l'autre côté du bilan a un impact sur le **risque de taux d'intérêt**.

- le **risque de change** est le risque auquel sont exposés la rentabilité et les fonds propres en raison des variations soudaines des cours relatifs des diverses monnaies. Ce risque peut provenir directement des transactions en devises, de l'octroi de prêts en une monnaie autre que la monnaie locale du débiteur, de l'achat de valeurs mobilières émises à l'étranger, ou de l'émission de dettes libellées en devises comme source de financement. Il peut également survenir lorsque les actifs et passifs sont libellés en monnaies étrangères (ainsi que locales). Le Groupe est aussi exposé au risque de change du fait des fluctuations défavorables des taux de change utilisés pour convertir en dollars EU, qui est la monnaie de référence d'Ecobank, les valeurs et les revenus exprimés en devises.
- le **risque de position sur titres** est le risque de perte due à l'évolution défavorable de la valeur du portefeuille d'actions en raison de l'évolution des cours des actions.

Le risque opérationnel est le risque de perte résultant de carences ou d'erreurs imputables à des procédures, au personnel et aux systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il est inhérent à tout produit ou service fourni par Ecobank. Il se manifeste de diverses manières, notamment la fraude interne, la fraude externe, des erreurs de traitement des transactions, des interruptions dans la continuité des opérations, des litiges avec les employés, les clients et les vendeurs. Le risque opérationnel comprend également le risque juridique, qui est le risque de perte due à la non-conformité aux lois, aux normes éthiques basées sur la prudence et aux obligations contractuelles. Ces événements peuvent potentiellement porter atteinte à la réputation du Groupe (risque de réputation).

Le **risque de souveraineté** inclut les risques politiques, les risques de convertibilité et les risques transitionnels. Il peut provenir des mesures prises par un Etat souverain ou de circonstances imprévues, telles que les guerres ou les mouvements sociaux. Il affecte la capacité des résidents à honorer leurs obligations envers un prêteur domicilié dans un autre pays. Tant que l'Union économique et monétaire Ouest africaine (UEMOA) et la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) partagent une monnaie « commune » avec le soutien de la Banque de France, les risques auxquels s'exposent les filiales du Groupe immatriculées dans l'une ou l'autre de ces deux unions économiques sur des emprunteurs résidents dans l'un des pays membres de ces unions économiques ne sont pas considérés comme des risques transitionnels.

Risque stratégique et d'exploitation : il y a risque stratégique ou d'exploitation chaque fois que le Groupe lance un nouveau produit ou un nouveau service, ou lorsqu'il met en œuvre une nouvelle stratégie. Le risque est que cette stratégie puisse échouer et porter atteinte à l'image du Groupe, ce qui pourrait affecter sa capacité à remporter ou à conserver des contrats. Cependant, le Groupe évalue toujours avec attention aussi bien l'impact des facteurs externes sur ses choix stratégiques (risque stratégique) que celui du retour des informations en provenance des clients, actionnaires et autorités de tutelle sur sa rentabilité et ses fonds propres (risque d'exploitation).

Risque de non-conformité : il est lié aux violations des règles et réglementations en vigueur dans les pays où le Groupe opère. Le risque de non-conformité peut également survenir lorsque les règles et la réglementation applicables aux produits et activités des filiales bancaires sont ambiguës. Ce risque pourrait entraîner des sanctions, des pénalités, des dommages-intérêts voire l'annulation des contrats en cours. Les risques juridiques et réglementaires font partie des risques de non-conformité.

Le risque lié à l'information est le risque de perte due à la présentation d'informations fausses ou incomplètes au grand public, aux actionnaires ou aux autorités de régulation. La non-conformité aux règles et principes comptables dans les rapports soumis aux autorités de régulation, de supervision et aux administrations fiscales peut exposer le Groupe à des risques stratégiques et d'exploitation.

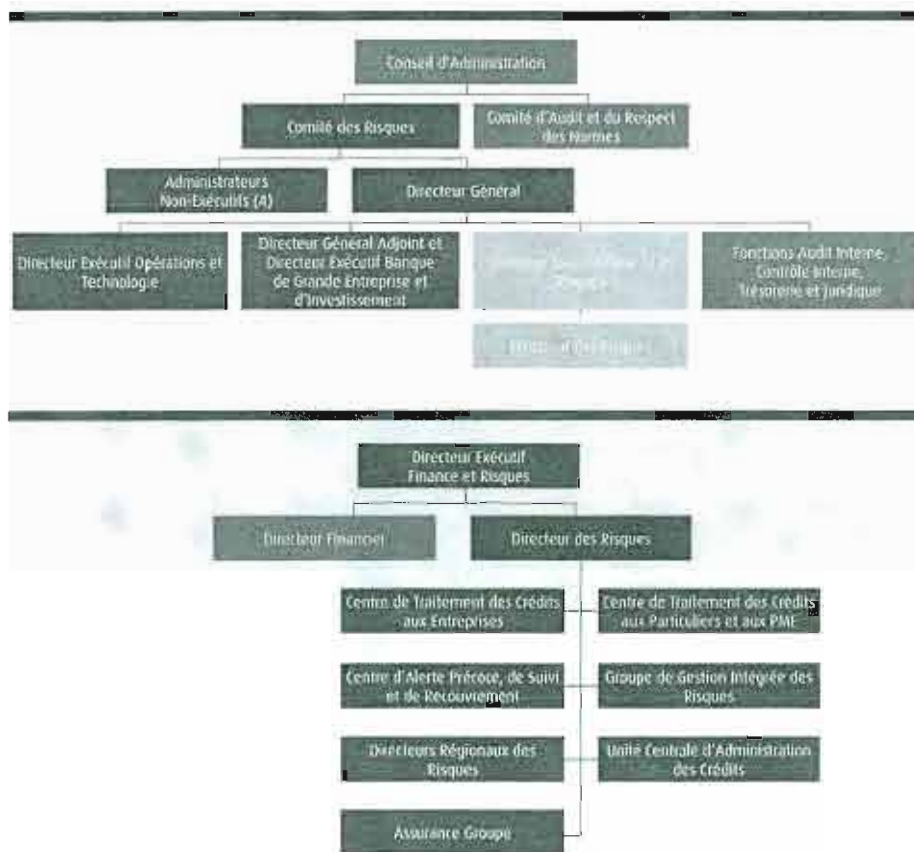
Gestion des risques

3. Structure de gouvernance

Le Conseil d'Administration exerce son droit de supervision sur la gestion des risques ainsi que son contrôle par l'intermédiaire du Comité des risques et du Comité d'Audit et du Respect des Normes du Conseil d'Administration. Le Conseil détermine le montant du risque que l'établissement accepte d'assumer dans l'exercice normal de ses activités, c'est-à-dire l'appétit du Groupe pour le risque, et définit le profil général de risque du Groupe. Le Comité des risques promulgue les politiques de risque et la méthodologie générale d'appréhension de la gestion des risques, et effectue le suivi de la qualité des estimations, de la conformité aux politiques de risque et du profil de risque du Groupe. Le Comité d'Audit et du Respect des Normes veille à ce que

les activités financières des unités opérationnelles soient séparées des revues et outils externes indépendants.

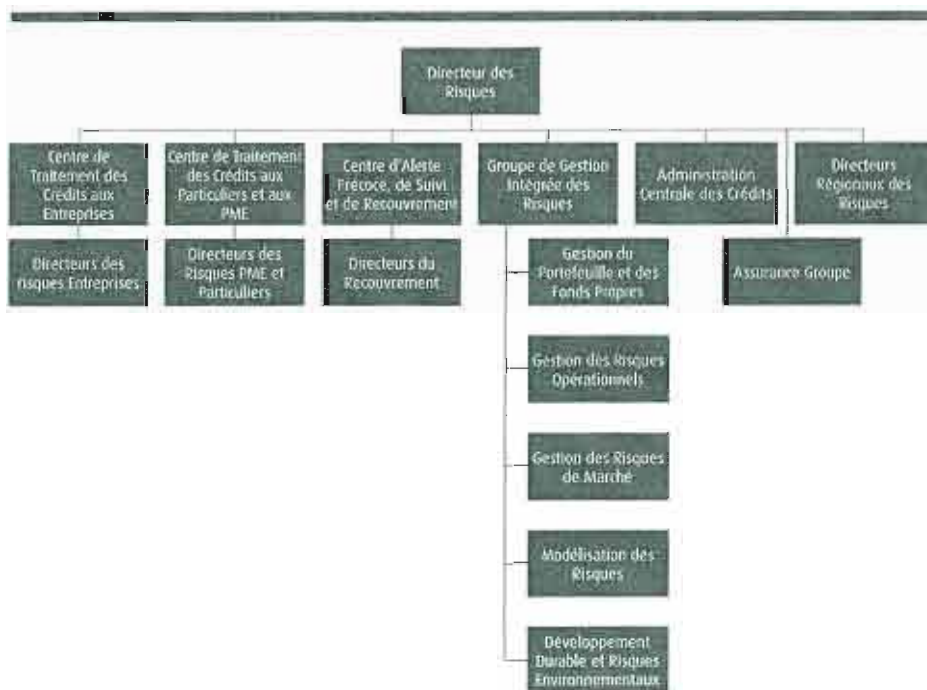
La Direction des Risques du Groupe, sous la présidence du Comité des risques et la supervision du Directeur Exécutif Finance et Risques et du Directeur des Risques met au point la stratégie, les principes, le cadre et les politiques de gestion des risques, et met en œuvre des processus, méthodologies et outils appropriés de gestion des risques. Le Directeur Exécutif Finance et Risques du Groupe est responsable de toutes les activités de gestion financière et de gestion des risques sous l'autorité du Directeur Général du Groupe.



Le Directeur des Risques du Groupe est la plus haute autorité en matière de gestion des risques. Il est rattaché au plus haut administrateur du Directeur Exécutif Finance et Risques du Groupe et, au plan fonctionnel, au Comité des risques. Il conseille et assiste les dirigeants et les unités opérationnelles en matière de gestion des risques, il effectue le suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation des processus de gestion des risques et coordonne la communication des informations relatives aux risques, sous une forme appropriée et au mieux opportune, au Directeur Exécutif Finance et Risques, au Directeur Général du Groupe, au Comité Exécutif du Groupe (CEG), au Comité des Risques et au Conseil d'Administration. Le Directeur des Risques assure la supervision d'un Centre de Traitement des Crédits aux Entreprises, d'un Centre de Traitement des Crédits aux Particuliers et aux petites et moyennes entreprises, d'un Centre d'Alerte Précoce, de suivi et de recouvrement, d'une unité de

gestion intégrée des Risques, d'une unité centrale d'administration des crédits et d'une unité d'assurance Groupe. L'unité de Gestion Intégrée des Risques se compose de cinq départements chargés de la gestion du portefeuille et des fonds propres, de la gestion des risques opérationnels, des risques de marché, de la modélisation des risques, du développement durable et de la gestion des risques environnementaux.

Dans chaque filiale bancaire, la Direction des Risques est représentée par un département de gestion des risques qui est strictement indépendant de toutes les unités opérationnelles dont les fonctions impliquent la prise de risque. Le département de gestion des risques est géré par un Directeur des Risques placé sous l'autorité administrative du Directeur des Risques du Groupe.



Gestion des risques

Dans chaque région opérationnelle, la Direction des Risques est représentée par un Directeur Régional des Risques placé sous l'autorité administrative d'un Directeur régional, et sous la supervision technique du Directeur des Risques du Groupe.

Le processus d'approbation des risques est centralisé et totalement indépendant. Ainsi, toutes les demandes d'autorisation préalable des opérations de crédit requièrent l'avis de non-objection (ou avis conforme) de la Direction des Risques du Groupe avant leur soumission à l'accord de l'organe délibérant.

Crédits aux administrations centrales, institutions financières et grandes entreprises

- Les filiales initient et approuvent les crédits dans le cadre de leurs pouvoirs.
- La Direction des Risques du Groupe à travers le Centre de traitement des crédits aux grandes entreprises (CCC) examine tous les dossiers initiés par les filiales en vue de leur conformité aux politiques et procédures du Groupe et émet son avis de non-objection.
- À la réception de l'avis de non-objection du centre (CCC) et des autres instances d'approbation en fonction des limites de la ligne de crédit et de la nature de la transaction, et pour les transactions dont le montant dépasse les limites autorisées, la filiale initiatrice soumet la demande d'autorisation pour accord à son Conseil d'Administration.

Crédit aux particuliers, aux petites et moyennes entreprises (PME) et aux entreprises locales

- Les opérations de crédit sont autorisées conformément aux conditions du programme de financement préalablement approuvé par la Direction des Risques à travers le Centre de traitement des crédits aux particuliers et aux PME (CCC).
- Le Centre de traitement des crédits aux particuliers et aux PME (CCC) examine tous les dossiers initiés par les filiales en vue de leur conformité aux politiques et procédures du Groupe et émet son avis de non-objection.
- À la réception de l'avis de non-objection du centre (CCC), la filiale initiatrice soumet la demande d'autorisation pour accord à son Conseil d'Administration.

Le Comité de gestion actif-passif du Groupe (BALCO ou « Group Asset and Liability Committee »), qui est un sous-comité du Comité Exécutif du Groupe (GEC), est chargé de la supervision et de la gestion du risque de marché, principalement des risques de taux d'intérêt et de liquidité. Ses membres sont : le Directeur Général du Groupe, le Directeur Général Adjoint du Groupe et Directeur Exécutif de la Banque de Grande Entreprise et d'Investissement (Corporate and Investment Bank), le Directeur Général Adjoint du Groupe et Directeur d'Innovation du Groupe, le Directeur Exécutif Finance et Risques, le Directeur Exécutif de la Banque de Détail (Domestic Bank), le Directeur Exécutif des Opérations et de la Technologie, le Directeur des Risques du Groupe, le Responsable de l'Audit Interne du Groupe, le Directeur Central chargé de la gestion des risques de marché, le Responsable de la gestion de la Stratégie du Groupe, le Directeur Juridique du Groupe, le Directeur du Respect des Normes et le Trésorier du Groupe. Le comité se réunit tous les trimestres pour revoir la structure et la valorisation des actifs et passifs du Groupe, définir le profil d'échéancier optimal et la composition des créances et des dettes cumulées, évaluer le risque de marché lié aux nouveaux

produits, et formuler la position du Groupe sur l'orientation des taux d'intérêt.

Au niveau des filiales bancaires, la responsabilité de la gestion actif-passif (ALM ou « Asset Liability Management ») incombe au Département de la Trésorerie. Plus précisément, le service de la gestion actif-passif du Département de la Trésorerie et des Institutions Financières gère le bilan. Les résultats de l'analyse du bilan ainsi que les recommandations y afférentes sont repris lors de réunions mensuelles au cours desquelles des décisions importantes sont prises pour minimiser les risques et maximiser les rendements. Les membres de l'ALCO au plan local sont le Directeur Général, le Trésorier, le Directeur des Risques, le Responsable de l'Audit Interne, le Responsable Finance et le Directeur Juridique de la filiale.

4. Méthodologie de gestion des risques

4.1 Le risque de crédit

4.1.1 Organisation

Le Groupe gère le risque de crédit à travers une structure de gouvernance dans laquelle les responsabilités et les pouvoirs d'approbation de crédits sont clairement définis.

Le Conseil d'Administration d'ETI est la plus haute autorité d'approbation de crédits d'Ecobank. Il définit les politiques de crédit et veille à ce que ces politiques soient strictement respectées par tous les agents impliqués dans le processus d'octroi de crédit dans tout le Groupe.

De temps à autre, le Comité délégué son autorité d'approbation de crédits individuellement à des membres du Comité de crédit dans le domaine du crédit sur la base de leurs aptitudes, expérience et indépendance de jugement en matière de crédit. Bien que les pouvoirs d'approbation de crédits soient délégués individuellement à ces agents, aucun membre du Comité de crédit n'approuve un crédit tout seul. Tous les octrois de crédit sont approuvés par au moins trois membres du comité de crédit dont l'un doit avoir une limite individuelle de crédit égale ou supérieure au montant de la facilité de crédit soumise. Par ailleurs, en raison de la répartition des tâches entre les processus de montage de dossiers de crédit et de gestion des risques, au moins l'un des trois membres du comité de crédit doit être issu du Département des Risques. En outre, toutes les demandes de crédit requièrent l'avis de non-objection des Directeurs du risque de crédit au niveau Groupe (cf. paragraphe 3 ci-dessus).

Seul le Conseil peut examiner et approuver les crédits supérieurs à la limite définie dans la politique de gestion des risques comme étant l'exposition maximale au risque de crédit sur un emprunteur ou Groupe d'emprunteurs liés, soit 7,5 % des fonds propres du Groupe. Cependant, il a délégué cette fonction au Comité des Risques à qui est donc dévolue l'autorité d'approuver de tels crédits entre les réunions du Conseil. Le Comité des Risques comprend le Directeur Général du Groupe, trois Administrateurs Exécutifs, dont le Directeur Exécutif Finance et Risques du Groupe et quatre Administrateurs Non-Exécutifs : un des Administrateurs Non-Exécutifs préside le Comité des Risques. Le Directeur des Risques du Groupe participe aux réunions du Comité des Risques dont il tient, par ailleurs, le secrétariat.

La responsabilité première en matière de gestion du risque de crédit dans l'ensemble du Groupe incombe cependant au Directeur des Risques. Il lui appartient de veiller à ce que Ecobank dispose des ressources, de l'expertise et des systèmes de contrôle pour assurer

une gestion efficiente et effective du risque de crédit dans l'ensemble du Groupe. Le Directeur des Risques du Groupe émet un avis sur tous les concours hors notre marché cible et toutes les facilités qui dépassent le cadre des pouvoirs accordés au Centre de traitement des crédits aux entreprises et au Centre de traitement des crédits aux particuliers et aux PME. Au niveau des filiales bancaires, ces fonctions sont remplies par un Directeur des Risques désigné à cet effet.

Les filiales d'Ecobank se voient déléguer les pouvoirs d'autorisation de crédits par leurs Conseils d'Administration respectifs, conformément au cadre général fixé par le Directeur Général du Groupe, le Directeur Exécutif Finance et Risques et le Directeur des Risques du Groupe.

4.1.2 Identification du risque

Le Groupe est impliqué dans un certain nombre d'activités commerciales. Ces activités s'articulent autour de trois segments : la Banque de Détail (Domestic Bank), la Banque de Grande Entreprise et d'Investissement (Corporate and Investment Bank), et les fonctions de support visant à améliorer l'efficacité opérationnelle. Chacune de ces activités comporte divers risques, qui relèvent des principales catégories du cadre de gestion des risques du Groupe, ce sont les risques de crédit, de marché, opérationnel et de liquidité.

Ecobank s'expose au risque de crédit à travers ses activités d'octroi de prêts et avances, l'émission de garanties financières et de bonne fin, et ses activités sur les marchés financiers. Dans le cadre du processus d'identification des risques au sein de chaque filiale bancaire, les analystes du risque de crédit travaillent en partenariat avec les agents commerciaux.

Les décisions de crédit s'appuient sur une revue approfondie de la solvabilité du débiteur. Le Groupe utilise un système interne de notation des risques sur une échelle allant de 1 à 10, applicable aux emprunteurs commerciaux et industriels, aux institutions financières, aux États souverains, ainsi qu'aux petites et moyennes entreprises. La note « 1 » est attribuée aux emprunteurs de premier ordre et est comparable à celle des institutions notées AAA sur l'échelle de Standard & Poor's. La note « 10 » correspond aux emprunteurs de qualité inférieure ou présentant les risques les plus élevés, tout comme la note « D » sur l'échelle de Standard & Poor's. Les emprunteurs notés de 1 à 6 sont considérés comme

étant de « bonne signature » ; ceux qui sont notés 7 et 8 sont des emprunteurs qui nécessitent plus de précautions ou sont considérés comme des « emprunteurs en observation » ; la note 9 est attribuée aux emprunteurs « sous surveillance » et la note 10 à ceux qui représentent un « risque de perte totale ».

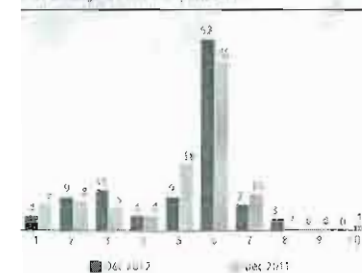
La notation des risques offre un moyen objectif de comparer des emprunteurs et des engagements dans un portefeuille donné, de mesurer et de gérer des risques de crédit sur un ensemble de pays/régions, secteurs d'activité, pôles de métier, ainsi que d'autres facteurs de risque pertinents en utilisant les mêmes normes. De ce fait, le niveau de pouvoirs d'octroi de crédit requis pour approuver les transactions de crédit dépend également de la note des emprunteurs (« note de contrepartie ») et des engagements (« note de financement ») concernés.

La note attribuée à un emprunteur repose sur la probabilité que l'emprunteur fasse défaut, et la note attribuée à un engagement dépend de la perte attendue si un tel défaut devait survenir. La note de contrepartie est définie comme le risque de défaut à l'horizon d'un an d'une créance à long terme libellée en monnaie nationale et non garantie. Elle est attribuée et approuvée lorsque la facilité de crédit est accordée pour la première fois, et est ensuite révisée tous les ans et à l'occasion d'un événement défavorable significatif. Le risque de défaut est déduit d'une analyse des états financiers historiques et prévisionnels de l'emprunteur, et de critères qualitatifs tels que l'évaluation du secteur d'activité par rapport à l'ensemble de l'économie, la position concurrentielle de l'emprunteur sur son marché, la qualité de son Conseil d'Administration et de sa direction, et sa capacité d'accès aux financements. La notation des emprunteurs se fait de manière automatisée au moyen d'un outil informatique.

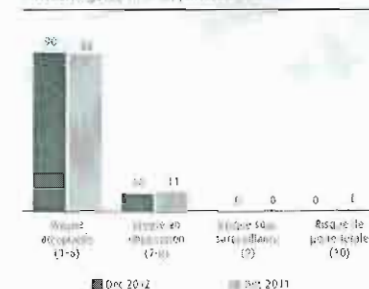
S'agissant des prêts à la consommation, le Groupe applique une méthodologie risquée par programmes de crédit, dans laquelle le crédit est accordé sur la base de paramètres de risque spécifiques au produit, en utilisant des systèmes manuels d'évaluation. Les produits concernés sont généralement garantis et s'auto-amortissent de par leur nature.

La note de financement (ou note de risque) est un indicateur du risque associé à une facilité spécifique d'une contrepartie donnée

Répartition du portefeuille de crédit par notation
Pourcentage du total du portefeuille



Répartition du portefeuille par niveau de risque
Pourcentage du total du portefeuille



Gestion des risques

Elle est généralement identique à la note de contrepartie, mais une note différente peut être attribuée à cette facilité en ajustant la note de contrepartie pour tenir compte de facteurs comme la structure du financement ou la nature des garanties.

Au 31 décembre 2012, la répartition du portefeuille de crédit par note de risque met en évidence une légère amélioration du profil de risque du Groupe grâce aux progrès en termes de réduction des risques et de recouvrement. La catégorie de risque acceptable représente désormais 67,5 % du portefeuille (contre 68,2 % en décembre 2011).

4.1.3 Mesure du risque
La mesure du risque de crédit prend en considération la valeur exposée au risque (« Exposure at default » ou EAD), la probabilité de défaut (PD) et le taux de perte en cas de défaut (« Loss Given Default » ou LGD).

Pour mesurer le risque de crédit, le Groupe fait une estimation statistique du niveau de la perte économique probable attendue en cas de défaut. Le chiffre obtenu mesure la valeur nette actualisée du coût du risque que le Groupe accumulerait à compter du déclenchement du défaut jusqu'à la fin du processus de recouvrement. Le coût du crédit inclut toutes les provisions constituées pour la perte de valeur des créances, les créances irrécouvrables, les intérêts réservés et éventuellement les frais de justice encourus dans le cadre des actions engagées par le Groupe devant les tribunaux. Dans la méthodologie actuelle, le Groupe procède par l'attribution d'une note aux engagements sur l'ensemble des emprunteurs du portefeuille de crédits. Ensuite, le montant total du risque d'une notation d'engagement donnée est multiplié par les normes de perte correspondantes pour calculer la mesure de la perte statistique en cas de défaut sur le risque concerné. La norme de perte est la probabilité qu'un emprunteur fasse défaut dans les 12 mois suivants, multipliée par la perte économique attendue si un tel défaut survient. Le taux moyen pondéré de normes de perte fournit une mesure du profil de risque du portefeuille et de la note interne du portefeuille d'engagements. Le résultat est comparé avec les pertes statistiques issues du modèle interne de mesure du capital économique.

La note du portefeuille d'engagements s'est stabilisée à 6 au 31 décembre 2012 et la probabilité de perte moyenne était de 6,1 % en décembre 2012, comparée à 7,6 % en décembre 2011. Cette évolution est le résultat des diverses mesures mises en place au cours de l'exercice écoulé afin d'améliorer le profil de risque du portefeuille.

4.1.4 Maintien du risque

Les engagements de crédit des filiales font l'objet d'un suivi régulier tant au niveau des filiales elles-mêmes qu'à celui de la Direction des Risques du Groupe. Au niveau des filiales, les unités d'administration du crédit suivent quotidiennement les performances des risques individuels, veillent à la régularité des autorisations et des utilisations des crédits, autorisent les décaissements des facilités de crédit lorsque les conditions sont réunies, et mènent une revue périodique des garanties. Ces unités sont également responsables de la préparation des rapports internes de gestion des risques à l'attention de leurs directeurs généraux et de la Direction des Risques du Groupe. L'unité de contrôle des risques au sein du département de contrôle interne assure un contrôle de deuxième niveau permettant

de s'assurer que les contrôles sont en place et sont efficaces. Des unités de gestion du portefeuille procèdent à la détection précoce des signaux de détérioration de la qualité du portefeuille, suivent les emprunts avec l'objectif de maximiser les recouvrements des créances en souffrance et les reprises de provisions sur les créances déjà provisionnées ou passées en pertes.

Au niveau du Groupe, la Direction du portefeuille de crédit surveille les engagements pris par les filiales sur des emprunteurs individuels et Groupes de contreparties liés par le biais des rapports mensuels soumis par les directions des risques des filiales bancaires. Ces rapports comprennent des systèmes d'alerte précoce conçus pour surveiller les risques compris et les procédures de gestion des risques. Ils incluent également des données détaillées sur les risques de crédit qui permettent à la Direction des Risques du Groupe de se rendre compte du profil de risque de chaque filiale et de l'ensemble du Groupe par rapport aux emprunteurs individuels, aux pôles de métier, aux secteurs d'activité, à la résidence des emprunteurs, aux monnaies de financement et à la structure d'échéances des actifs. La Direction des Risques du Groupe détermine également le niveau des pertes probables attendues et inattendues et l'orientation même du profil de risque du portefeuille.

La Direction du portefeuille de crédit s'assure que le Groupe ne fait pas l'objet d'une concentration excessive des risques de crédits par emprunteur ou Groupe d'emprunteurs liés, par classe d'actifs, par secteur d'activité ou par zone géographique. Cette direction s'assure en particulier que le Groupe atteint ses objectifs de diversification stratégiques dans les délais impartis.

4.1.4.1 Portefeuille d'engagements

Conformément à la politique de crédit du Groupe, des limites de concentration des risques sont mises en place pour assurer une bonne gestion du portefeuille de crédit et un contrôle de la conformité avec l'appétit du Groupe pour le risque. Ces limites sont régulièrement réexaminées par le Comité des Risques en vue de tenir compte des évolutions au niveau du notre environnement d'exploitation ou dans nos pôles d'activité.

Le Groupe a développé un cadre de détermination de limites de concentration. Le risque de concentration est géré en prenant des mesures visant d'une part, à réduire la dégradation de la qualité du portefeuille et, d'autre part, à améliorer sa diversification. En ce qui concerne la qualité du portefeuille, la probabilité de défaut (PD) de chaque facteur de risque concerné (zone géographique, secteur d'activité, pôle d'agent économique, produit, etc.) est le principal outil utilisé pour la fixation de limites, car toute augmentation de la probabilité de défaut (normes de perte) est une indication de la détérioration de la qualité du portefeuille ; à l'inverse, toute diminution suggère une amélioration de la qualité du portefeuille. En ce qui concerne la diversification du portefeuille, le risque de concentration est mesuré par le niveau des pertes statistiques inattendues liées à chaque facteur de risque. Alors que la perte attendue a un impact direct sur la rentabilité du Groupe, la perte inattendue affecte le capital du Groupe, et par conséquent les performances futures. Grâce à la notion de perte inattendue, la Direction des Risques du Groupe est en mesure de plafonner des facteurs de risque qui, autrement, auraient creusé l'écart entre le capital réglementaire et le capital économique, et a donc réussi à améliorer le profil de risque de crédit.

Le portefeuille de crédit, hors provisions, s'établit à 19,9 milliards \$EU au 31 décembre 2012 (contre 17,9 milliards \$EU au 31 décembre 2011). La croissance de 11 % provient essentiellement du poste Prêts et avances à la clientèle, qui a progressé de 28 % entre décembre 2011 et décembre 2012. Le portefeuille de crédit comprend les prêts et avances à la clientèle, les titres, les dépôts auprès des banques centrales, les prêts, avances et placements avec les banques et les institutions financières, et les engagements hors bilan sous forme de garanti et de financement et de cautions de bonne exécution, comme indiqué dans le tableau qui suit.

4.1.4.2 Concentration par emprunteur individuel
Les risques de défaut sont considérés comme étant des expositions représentatives individuellement au moins 10 % du total du portefeuille ou 10 % des fonds propres. Aucun engagement n'a dépassé le niveau de 10 % du total du portefeuille du Groupe au 31 décembre 2012. Toutefois, nos emprunteurs non bancaires présentaient un solde individuel supérieur à 10 % des fonds propres. Les vingt plus gros engagements non bancaires représentaient au total 112 % des fonds propres nets du Groupe (contre 145 % en décembre 2011) et 14 % du total du portefeuille non bancaire (décembre 2011 : 15 %). Ces engagements proviennent essentiellement de quatre secteurs d'activité (le secteur pétrolier et gazier, le secteur manufacturier, les télécommunications et les services) et sont tous productifs : 75 % des vingt plus gros engagements affichent un niveau de risque acceptable (notes de financement comprises entre 1 et 6) et 25 % d'entre eux sont classés dans la catégorie de risque en observation (7 et 8).

Actifs à risque (en milliards de \$EU)	2012	2011
Prêts et avances à la clientèle	9 441	7 360
Titres du Trésor et titres d'Etat	3 007	3 092
Prêts et avances aux banques et institutions financières	2 175	2 508
Autres titres des banques centrales	1 432	1 452
Autres engagements divers	251	353
Sous-total engagements actifs	16 306	14 821
Levée de crédit à l'impéroration	1 495	1 654
Autres engagements	2 068	1 663
Sous-total engagements hors bilan	3 563	3 317
Total	19 869	17 938

Les vingt plus gros engagements par secteur d'activité



Les vingt plus gros engagements par niveau de risque



Gestion des risques

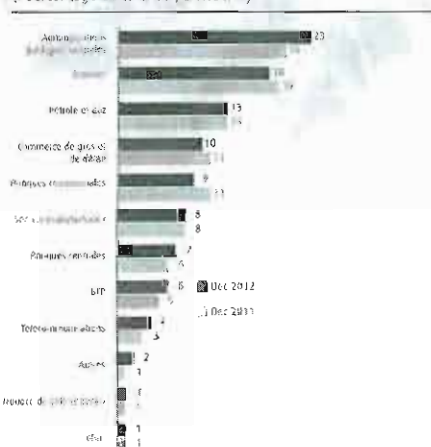
4.1.3 Diversification sectorielle

La répartition du portefeuille de crédit suivant les secteurs d'activité témoigne d'une bonne diversification des expositions, néanmoins une relative concentration des engagements au niveau des administrations publiques (principalement les bons du Trésor détenus dans le cadre de la gestion de la trésorerie et les obligations reçues en échange d'actifs cédés au Nigeria) des services, du secteur pétrolier et gazier et du commerce de gros et de détail. Ces quatre secteurs d'activité totalisent 63 % du total des expositions du Groupe (décembre 2011 : 64 %).

4.1.4 Diversification géographique

Le Groupe opère actuellement dans 32 pays et tire de ce fait avantage de la diversification géographique de ses expositions de crédit. 36 % des engagements du Groupe ont été octroyés à des résidents du Nigeria (contre 39 % en décembre 2011). Aucun pays autre que le Nigeria n'affiche une concentration supérieure à 10 %.

Exposition sectorielle du portefeuille de crédit
(Pourcentage du total du portefeuille)



Engagements par région en 2012
Pourcentage du total du portefeuille



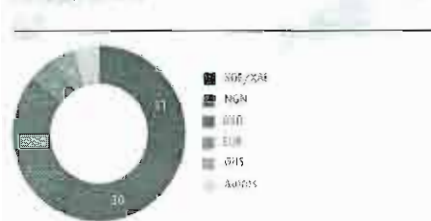
Au plan régional, le Nigeria représente la plus importante

concentration avec 36 % du portefeuille (décembre 2011 : 39 %). Les autres contributions majeures sont le fait de l'Afrique de l'Ouest Francophone (27 %), le Reste de l'Afrique de l'Ouest (hors Nigeria) (11 %), de l'Afrique Centrale (11 %) et des pays de l'OCDE (7 %).

4.1.5 Répartition par devise

Le portefeuille est principalement libellé en trois grandes monnaies, qui représentent 86 % du portefeuille de crédit : le Franc CFA (31 %), le Naira nigérian (30 %) et le Dollar américain (25 %).

Portefeuille de crédit



Engagements par région en 2011
Pourcentage du total du portefeuille



4.1.4.5 Qualité des actifs

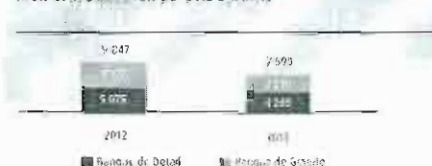
4.1.4.5.1 Prêts et avances bruts à la clientèle non-bancaire

Les prêts et avances bruts aux clients ont augmenté de 30 %, à 9,8 milliards SEU en 2012. Cette croissance est tirée par le segment de la Banque de Grande Entreprise (Corporate Bank) (+43 %) alors que l'encours sur les clients de la Banque de Détail (Domestic Bank) a progressé de 19 %.

Le Nigeria a contribué pour 45 % à la croissance des crédits bruts à la clientèle en 2012. Les autres contributeurs importants sont l'Afrique de l'Ouest Francophone (27 %), l'Afrique Centrale (14 %), le Reste de l'Afrique de l'Ouest (hors Nigeria) (7 %), l'Afrique de l'Est (4 %) et l'Afrique Australe (3 %).

Au niveau des produits, la hausse des prêts et avances est principalement due aux prêts à terme qui représentent 72 % du portefeuille (72 % en 2011).

Prêts et avances bruts par pôle d'activité



4.1.4.5.2 Créances en souffrance

Les créances en souffrance ont augmenté de 32 % (soit 133 millions SEU) pour s'établir à 548 millions SEU en décembre 2012, contre 415 millions SEU en décembre 2011.

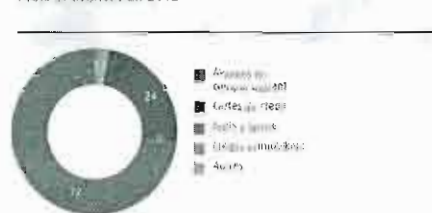
Au niveau régional, le Nigeria arrive en tête avec 35 % (décembre 2011 : 49 %) du total des créances en souffrance. Il est suivi de l'Afrique de l'Ouest Francophone, qui totalise 25 % (décembre 2011 : 29 %) des créances en souffrance.

Les créances en souffrance (+32 %) ayant augmenté plus vite que les créances brutes (+30 %), le ratio des créances en souffrance rapportées aux créances brutes (ou « ratio brut de dégradation du portefeuille ») est resté relativement stable puisqu'il ressort à 5,6 % en décembre 2012, contre 5,5 % en décembre 2011.

Croissance des prêts et avances par région
(en millions SEU)



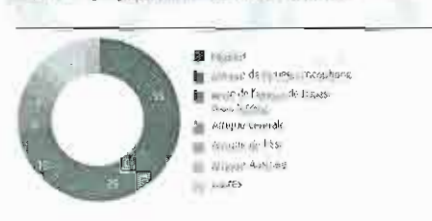
Prêts et avances en 2012



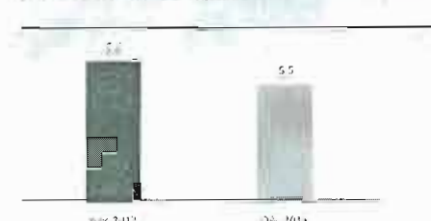
Prêts et avances en 2011



Répartition géographique des créances en souffrance



Evolution du ratio brut de dégradation du portefeuille (%)



Gestion des risques

La répartition des créances en souffrance par pôle d'activité indique une plus forte concentration sur les clients de la Banque de Détail (Domestic Bank) (89 %) que sur ceux de la Banque de Grande Entreprise (Corporate Bank) (11 %). Au niveau de la Banque de Détail (Domestic Bank), le niveau des créances en souffrance est largement attribuable aux entreprises locales, aux PME et aux ménages qui sont plus vulnérables à la détérioration de la conjoncture économique.

Du fait des provisions supplémentaires constituées dans le courant de l'année, le taux net de provisionnement des créances en souffrance s'est amélioré pour atteindre 74 % en 2012, contre 57 % en 2011. De plus, la part des créances douteuses non couvertes par des provisions (« open credit exposure ratio ») s'est également améliorée et ne représente plus que 7 % du total des fonds propres en 2012 (décembre 2011 : 12 %).

Le coût du risque (c'est-à-dire les dotations nettes de provisions sur prêts et avances) a augmenté sur l'exercice, à 141 millions SEU contre 86 millions SEU en 2011. Rapporté au volume moyen des prêts et avances bruts à la clientèle, le coût du risque a également augmenté pour atteindre 162 points de base en 2012 contre 113 points de base en 2011.

4.1.4.3 Créances restructurées

Le montant des créances restructurées a quasiment doublé sur l'exercice, passant de 370 millions SEU en 2011 à 728 millions SEU en décembre 2012 (+97 %). La plupart des créances restructurées étaient des créances saines (91 % du total contre 94 % en 2011). Toutes les créances restructurées qui étaient classées comme créances en souffrance avant d'être restructurées demeurent dans la catégorie des créances en souffrance durant six mois minimum. Par la suite, seules les créances qui se renouvent normalement retrouvent un statut des créances saines.



Créances restructurées (en millions de SEU)	2012	2011	Var. (%)
Créances en souffrance après restructuration (comprises dans les créances en souffrance)	68 051	24 026	+183 %
Créances saines après restructuration	660 610	346 381	+91 %
Total	728 661	370 407	+97 %

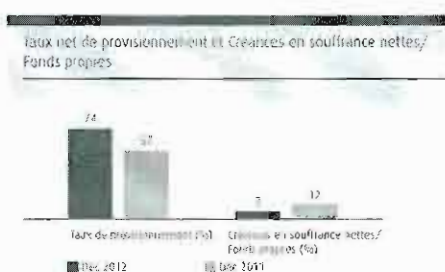
4.1.5 Test de résistance du portefeuille d'engagements

Le test de résistance du portefeuille est un outil important permettant d'analyser notre profil de risque, car il permet à la Direction de mieux comprendre comment les différents portefeuilles du Groupe sont affectés par les évolutions macro-économiques, y compris l'impact d'événements défavorables sur le capital du Groupe. Les tests permettent de renforcer la conformité aux exigences de capital réglementaire et sont un outil important dans la planification du capital. À cet effet, le Groupe procède des scénarii de crise et analyse leur impact sur le portefeuille de crédit, les produits et les charges. L'impact sur les produits affecte inévitablement le niveau du capital détenu alors que l'impact sur les risques affecte le besoin en fonds propres. Par conséquent, le test de résistance permet de mesurer l'impact des chocs macro-économiques sur la marge entre les exigences en fonds propres et le capital disponible.

Pour le risque de crédit, le Groupe utilise des modèles statistiques qui permettent de mesurer les niveaux de perte à partir des scénarios macro-économiques. Les modèles sont donc utilisés pour mesurer l'impact de ceux-ci sur les probabilités de défaut (PD), sur le coût du risque et sur le besoin accru en fonds propres. Le Groupe procède également au test de la sensibilité du portefeuille à une réduction du niveau de couverture en garanties.

Pour d'autres types de risque, tels que le risque de marché, le Groupe évalue l'impact sur les positions détenues des variations de facteurs de marché spécifiques. La valorisation des positions détenues aux cours du marché peut induire des pertes pouvant affecter les revenus et les fonds propres du Groupe.

Les résultats des scénarios sont examinés sur une base consolidée pour tous les types de risque et par rapport à l'appétit du Groupe pour le risque. Ils sont examinés par la Direction et le Comité des Risques afin de s'assurer que le Groupe est prêt pour faire face



aux conditions extrêmes et que les réserves adéquates soient liées concernant le profil de risque et l'adéquation des fonds propres du Groupe.

Plusieurs tests de résistance ont été menés en 2012 afin d'évaluer l'impact potentiel de différentes crises (y compris politiques) sur nos activités. Les résultats ont démontré la solidité financière du Groupe dans les différents scénarios.

4.1.6 Rapport sur les différents types de risque

La Direction des Risques du Groupe présente un tableau de bord mensuel au Directeur Général du Groupe et au Comité Exécutif du Groupe (GEC). Le Comité des Risques examine le rapport trimestriel de la Direction des Risques et veille à ce que les performances du portefeuille soient conformes aux politiques, aux objectifs et au profil de risque approuvés par le Conseil d'Administration. Le Comité des Risques soumet ses résolutions au Conseil pour approbation.

4.2 Risque de marché

Le risque de marché comprend le risque de prix et le risque de liquidité. Le risque de prix mesure l'impact des variations des taux d'intérêt, des cours de change, des prix des actions et des matières premières et de leurs volatilités imputées sur les profits. Les différents portefeuilles du Groupe comprenant le portefeuille bancaire et les instruments en négociation sont exposés au risque de prix. Le risque de liquidité fait référence au risque que l'organisation ne soit pas en mesure ou soit perçue comme étant incapable d'honorer ses engagements financiers.

Le cadre de gestion du risque de marché du Groupe Ecobank vise à identifier, mesurer et maîtriser tous les risques de marché significatifs de manière cohérente et efficace à travers le Groupe, afin de stabiliser sa rentabilité et ses fonds propres dans une grande variété de conditions de marché, tout en assurant que les sources de liquidité sont adéquates.

4.2.1 Organisation

La gestion des risques de marché au niveau du Groupe couvre les actifs, les passifs et les éléments hors bilan. Le Comité des Risques établit les politiques globales concernant les expositions du Groupe au risque de marché, y compris la fixation des limites de risque. Le département de l'Audit Interne du Groupe rend compte de manière régulière et objective de la performance continue de ces politiques, ainsi que de l'adéquation de la conformité à ce dispositif.

Le Directeur de la gestion des Risques de marché (DCRM) a une fonction de coordination, de synthèse des données et de facilitation. Il élabore la politique de gestion du risque de marché. Il définit les normes de gestion, développe et implémente les outils et les techniques de gestion, assure la formation et favorise le développement d'un langage commun au sein du Groupe. Il publie également des informations sur le risque de marché afin de permettre une prise de conscience et de sensibiliser à tous les niveaux les membres du personnel. Il approuve les limites de risque de prix et les plans de mitigation d'exposition à la liquidité pour les filiales bancaires. Il veille par ailleurs à ce que les expositions au risque de marché soient, à tout moment, maintenues dans les limites préétablies. Il assure également que les processus de gestion (comprenant le personnel, les systèmes, les opérations, les limites et les contrôles) sont conformes aux politiques du Groupe.

Le Trésorier du Groupe est responsable des activités générales de risque de marché et agit en dernier au sein des limites approuvées par le Conseil. Le Trésorier du Groupe doit communiquer les perceptions de risque de marché à la Direction de la gestion des risques de marché et au Comité Exécutif du Groupe tous les mois et au Conseil tous les trimestres. Il doit préparer des plans annuels prévisionnels de trésorerie pour le Groupe et donner un avis favorable de premier niveau aux plans préparés par les filiales. Les trésoriers des filiales sont directement rattachés au Trésorier du Groupe.

Le Comité de gestion actif-passif du Groupe (GAPCO) est responsable de la supervision et de la gestion des risques de marché au niveau du Groupe. Le comité se réunit une fois par trimestre ou plus fréquemment si les conditions du marché l'exigent, pour examiner les besoins de refinancement du Groupe, la structure et la valorisation des actifs et passifs, et le risque de marché lié aux nouveaux produits. Le comité définit la politique des taux d'intérêt et prescrit les paramètres d'évaluation et la composition souhaitable des actifs et passifs courants. Les comités ALCO des filiales accomplissent le même rôle au niveau de chaque pays et se réunissent tous les mois.

Le personnel et les dirigeants des unités opérationnelles, conformément avec leur Conseil d'Administration, sont responsables de la gestion et de la maîtrise au quotidien du risque de marché dans le cadre de leurs fonctions.

4.2.2 Identification du risque

Conformément au principe de gestion indépendante et centralisée des risques, Ecobank mesure les risques de marché et procède à leur suivi et leur reporting à un rythme quotidien. Le Groupe effectue des contrôles intra-journaliers des risques de marché à chaque filiale en évaluant l'exposition aux risques grâce aux outils développés en interne et couvrant l'ensemble des positions. In outre, des mesures de risque classiques et des mesures mathématiques et statistiques, telles que la Valeur à Risque (« Value at Risk »), sont utilisées pour évaluer les risques de marché ainsi que les fonds propres nécessaires (capital économique et réglementaire).

Au niveau des filiales, les unités en charge des transactions conservent dans un registre (« blotter ») les mouvements et les positions du bilan des instruments négociés sur le marché et les pertes et profits des positions liées au portefeuille bancaire et celles liées au portefeuille de négociation. Les contrôleurs internes et les gestionnaires de risque de marché assurent un suivi des négociations quotidiennes afin de s'assurer que les risques pris restent dans les limites individuelles et globales de tolérance fixées par le Conseil. En outre, les membres de l'ALCO, les trésoriers et les gestionnaires du risque de marché effectuent le suivi des facteurs de risque de marché qui affectent la valeur des positions du portefeuille bancaire et du portefeuille de négociation et sur une base quotidienne, les tendances des revenus dans le portefeuille bancaire. Ils suivent également les indicateurs de liquidité de manière à ce que les filiales du Groupe honorent leurs obligations financières à tout moment.

Gestion des risques

4.2.3 Mesure du risque

4.2.3.1 Portefeuille bancaire

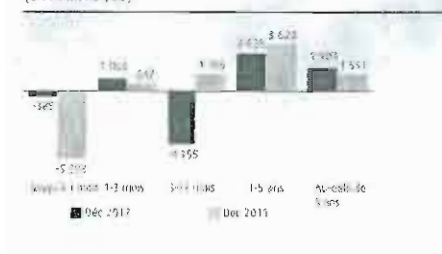
Le portefeuille bancaire et les produits de dépôt traditionnels de la banque sont des positions hors portefeuille de négociation, qui sont habituellement comptabilisées au coût amorti. Cependant, la valeur économique de ces positions peut varier si les conditions de marché évoluent, notamment si le niveau des taux d'intérêt ou les primes entre devises changent. Le Groupe Ecobank est en effet présent dans plus de 32 pays d'Afrique et expose à 17 devises différentes. Le risque de diminution de la valeur économique de nos positions hors portefeuille de négociation est géré par les équipes de Gestion actif-passif.

Le Groupe recourt à l'analyse du Gap de taux pour mesurer le risque de taux d'intérêt. Cette méthode d'analyse permet aux filiales bancaires de comparer les valeurs des créances et des dettes sensibles aux variations des taux d'intérêt qui arrivent à échéance ou lors de la révision des taux dans des périodes déterminées dans le futur. Pour faire cette analyse, le Groupe peut être amené à émettre des hypothèses concernant le comportement des créances et des dettes qui ne sont pas sujettes à des dates spécifiques d'échéances contractuelles ou de révision des prix.

Un écart est positif lorsque le montant des créances sensibles aux variations de taux d'intérêt est supérieur au montant des dettes sensibles aux variations de taux d'intérêt arrivant à échéance ou lors de la révision des taux sur une période de temps donnée. Il est négatif si le montant des dettes sensibles aux variations de taux d'intérêt est supérieur au montant des créances sensibles aux variations de taux d'intérêt arrivant à échéance ou lors de la révision des taux sur une période de temps donnée.

En général, un établissement financier dont l'écart net est positif peut prévoir une augmentation de sa marge nette d'intérêt en cas d'augmentation des taux d'intérêt sur le marché, et une baisse de sa marge nette d'intérêt en cas de baisse des taux d'intérêt sur le marché. À l'inverse, un établissement financier ayant un écart net négatif peut prévoir une augmentation de sa marge nette d'intérêt lorsque les taux d'intérêt baissent sur le marché, et une baisse lorsque les taux d'intérêt augmentent.

Écarts contractuels de liquidité
(en millions \$EU)



4.2.3.2 Portefeuille de transactions

Chez Ecobank, les risques liés aux transactions du marché émanent des positions que le groupe assume dans le cadre de ses activités de négoce ou celles de tenue du marché. Ces risques proviennent des positions ouvertes sur des instruments de taux d'intérêt et des positions en devises, et sont liés aux variations de niveau et de volatilité des courbes de taux et des cours de change.

Les outils utilisés pour gérer les risques liés aux transactions sont les suivants :

Les limites de risque, à travers le niveau de positions ouvertes nettes par devise et par filiale

- Les seuils de déclenchement des mesures correctives (« Management Action Triggers » ou MAT)
- Les limites de sortie en perte (« Stop Loss »)
- La Valeur en Risque

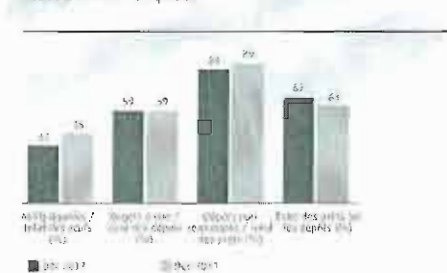
4.2.3.3 Risque de liquidité

Le risque de liquidité est géré actuellement selon une approche par le bilan impliquant une estimation de toutes les sources et les utilisations des liquidités, y compris les prêts, placements, dépôts et emprunts, ainsi que les expositions hors bilan. Les trésoriers sont responsables de la formulation de la stratégie de gestion de la liquidité des filiales et des plans de continuité d'activité, ainsi que de l'identification, du suivi des risques de liquidité et de leur reporting. Les principaux outils utilisés pour la mesure du risque de liquidité sont l'évaluation des impasses contractuelles, l'analyse des ratios et les stress test.

Comme l'indique le graphique ci-dessous, le Groupe est exposé au risque de liquidité au 31 décembre 2012 pour des échéances d'un mois maximum ; ceci est dû essentiellement à l'impasse contractuelle à vue des comptes courants et des comptes d'épargne qui représentent plus de 70 % du total des dépôts et sont inclus dans cette tranche d'échéances. Toutefois, le risque est atténué par la nature stable de ces dépôts et la capacité du Groupe à mettre en gage son important portefeuille de titres pour mobiliser la liquidité auprès des banques centrales.

La position de liquidité du Groupe s'est légèrement dégradée par rapport à l'année précédente, comme en témoignent la baisse de

Indicateurs clés de liquidité



8 points de base du ratio de liquidité (LR), à 37 %, et la hausse du ratio des prêts sur les dépôts (LDR), qui passe de 63 % en 2011 à 67 % à fin 2012. La détérioration du ratio de liquidité résulte d'une croissance du total des actifs plus rapide que celle des actifs liquides, tandis que la détérioration du ratio des prêts sur les dépôts s'explique en grande partie par la croissance plus forte des prêts et avances que celle des dépôts par rapport à l'année dernière.

Conformément à sa politique, le Groupe procède à des stress test pour mesurer le risque de liquidité immédiate et s'assurer de sa capacité à faire face dans les délais aux éventuelles crises de liquidité. Les stress test, qui ont une périodicité mensuelle, couvrent un horizon temporel allant jusqu'à six mois. Le risque de liquidité est évalué selon divers scénarios dont trois scénarios standards, un scénario spécifique au Groupe, une crise générale du marché et une combinaison des deux.

Les analyses partent de l'hypothèse selon laquelle le Groupe ne réduit pas ses activités de financement de l'économie. Cela signifie que les activités de financement existantes doivent être maintenues et continuer à créer des besoins en liquidité pour leur renouvellement. La plupart des bons du Trésor et obligations détenus peuvent être utilisés comme support pour des facilités de prêt auprès des banques centrales, et sont donc, considérés comme liquides. Les scénarios spécifiques incluent une décade sur la valeur des bons du Trésor et des obligations en portefeuille. Les lignes de crédit irrévocables et non utilisées auprès des correspondants sont également prises en considération.

Le degré de refinancement de diverses ressources varie selon les scénarios et selon les sources de financement. Pour analyser la stabilité des ressources, le Groupe les décompose en dépôts de particuliers et d'entreprises, en dépôts « Stables / Pas Stables », en dépôts à terme et dépôts à vue, ainsi que par découpage géographique en fonction de la position du Groupe dans chaque marché.

Le Groupe assure le suivi de la diversification des sources de liquidité par produit, par devise, par territoire et par contrepartie afin de s'assurer que sa base de ressources offre la meilleure protection possible en cas de tensions sur les marchés.

Malgré une légère détérioration de son niveau de liquidité par rapport à 2011, le Groupe a largement respecté ses objectifs internes en matière de stress test tout au long de l'année 2012.

4.2.3.4 Risque de taux d'intérêt

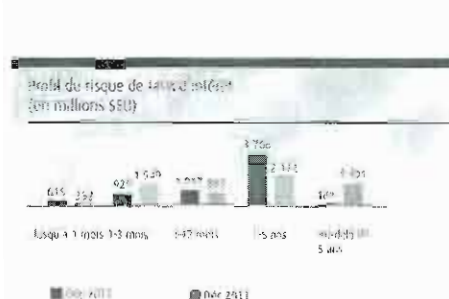
Comme indiqué, le profil du risque de taux d'intérêt a évolué entre décembre 2011 et décembre 2012. Toutefois, on note une évolution dans la répartition et l'ampleur des écarts d'indexation selon les échéances. L'écart d'indexation sur les échéances de plus de cinq ans a sensiblement baissé, tandis que celui sur les échéances allant de un à cinq ans a augmenté. Dans l'ensemble cependant, la banque demeure sensible à tout écart d'indexation des actifs quelques soient des tranches d'échéances.

Sur la base du profil du risque de taux d'intérêt au 31 décembre 2012, une augmentation (ou une diminution) de 200 points de base des taux au niveau des différentes classes d'échéances entraînerait une hausse (ou une baisse) de la marge nette d'intérêts sur un an d'environ 51 millions \$EU (56 millions \$EU en 2011). Cette évolution reflète la sensibilité des actifs à l'écart d'indexation en fin d'année. Dans un contexte de hausse (baisse) des taux d'intérêt, le volume des actifs sensibles à l'écart d'indexation excède celui des passifs qui y sont sensibles, ce qui résulterait d'un impact net positif des revenus.

Afin d'estimer l'impact des taux d'intérêt variables sur la valeur économique des capitaux propres du Groupe, les facteurs de pondération basés sur la durée (en partant de l'hypothèse d'une variation de 200 points de base sur l'ensemble des classes d'échéances) tels que recommandés par la Banque des règlements internationaux (BRI) ont été appliqués aux expositions aux différentes classes d'échéances. Les résultats sont exprimés en pourcentage des fonds propres du Groupe. Les résultats pour la position au 31 décembre 2012 sont indiqués dans le tableau ci-dessous.

Le ratio de sensibilité au risque de taux d'intérêt global a sensiblement baissé, de 20,63 % en décembre 2011 à 11,02 % en décembre 2012. Ainsi, une augmentation des taux d'intérêt de 200 points de base contribuerait à réduire la valeur économique de 11,12 % (27,20 % en 2011). Inversement, une baisse des taux de 200 points de base aurait un impact positif de même ordre de grandeur sur les fonds propres. Cette amélioration s'explique essentiellement par l'augmentation du capital et la réduction de l'impasse sur la tranche des échéances de plus de 5 ans du fait de la réduction du volume des actifs sensibles au taux d'intérêt sur des échéances de plus de 5 ans.

Profil du risque de taux d'intérêt



Gestion des risques

4.2.2.5 Risque de change

Le risque de change est le risque de pertes sur les positions en devises suite aux variations des taux de change.

Le Groupe est exposé aux fluctuations des taux de change de 30 devises. Le Naira nigérian et le franc CFA restent les premières devises auxquelles il est exposé puisqu'elles représentent 32,5 % et 32,3 % respectivement du total de ses actifs à la fin de l'exercice. Notons que le franc CFA a cours légal dans 14 des 33 pays dans lesquels le Groupe opère. Il est par ailleurs ancré à l'euro en vertu des accords financiers avec le Trésor français et des pays d'Afrique de l'Ouest francophone et d'Afrique centrale.

A fin décembre 2012, le Groupe détient au bilan une position longue nette ouverte en euros d'un montant de 316 millions SEU (position courte nette de 54 millions SEU en décembre 2011), une position courte nette ouverte en dollars américains d'un montant de 147 millions SEU (position courte nette de 276 millions SEU en 2011), et une position courte nette ouverte en francs CFA de 163 millions SEU (position nette longue de 193 millions SEU en décembre 2011), comme illustré dans le graphique ci-dessous.

Le passage d'une position longue nette à une position courte nette sur une période annuelle et l'augmentation de la position longue nette en euros résultent de la conversion par certaines filiales de fonds propres de nouveau libellés en dollars EU en devises locales en raison en partie de contraintes réglementaires et en vue de la réduction des positions courtes nettes respectives dans les dites devises. Le passage de la position longue nette à la position courte nette ouverte en francs CFA provient essentiellement du fait que l'augmentation des passifs libellés en franc CFA excède celle des actifs libellés en franc CFA sur la même période.

Risque de taux d'intérêt						
(en millions SEU, sauf pourcentage)						
	jusqu'à 1 mois	1-3 mois	3-12 mois	1 - 2 années	Plus de 5 ans	total
Exposé	-1 349	881	1 014	3 764	159	
Facteur de pondération (%)	0,08	0,32	1,08	5,28	17,94	
Exposé ajusté	-1	3	11	199	28	240
Sensibilité au risque de taux d'intérêt (%)	-0,05	0,13	0,50	9,13	1,31	11,02



4.2.3.6 Risque de risque (VaR)

Le Groupe analyse et gère le risque de prix dans ses portefeuilles de position de change et de titres à revenu fixe à travers des simulations de la Valeur à Risque (VaR) et des stress test. La VaR représente la perte maximale de la valeur de marché d'une position ou d'un portefeuille sur des périodes prédéfinies et à un intervalle de confiance donné. Cet outil permet de suivre l'évolution du profil de risques et d'évaluer l'exposition en fonds propres sur la base du capital économique. Le tableau suivant présente les principales valeurs prises par la VaR à 10 jours pour les positions de change et de titres à revenu fixe pour 2012. La VaR moyenne de l'exercice s'établit à 7,4 millions SEU (contre 7 millions SEU en 2011), dont 6,8 millions SEU au titre du risque de change et 0,7 million SEU pour le risque de taux d'intérêt.

4.3 Risque opérationnel

Le Groupe Ecobank définit le risque opérationnel comme étant le risque de perte résultant de carences ou d'erreurs imputables à des procédures, au personnel et aux systèmes internes ou à des événements extérieurs. Le risque opérationnel comprend le risque de fraude, le risque juridique, réglementaire ou de non-respect des normes, le risque d'exécution et le risque lié aux pratiques opérationnelles, mais il ne comprend pas le risque stratégique ni le risque de réputation. D'autres risques comme le risque de réputation, le risque de crédit et le risque de marché sont des conséquences potentielles des événements de risque opérationnel. Le risque juridique est le risque de perte due à la non-conformité aux lois, aux normes éthiques basées sur la prudence et aux obligations contractuelles. Le risque juridique apparaît également lorsque des contrats en place avec des contreparties n'ont pas de caractère exécutoire ou ne sont pas rédigés correctement. Le Groupe a défini un langage du risque commun afin de disposer d'un cadre cohérent de définition et de classification des risques.

Des formations générales et spécifiques au travers d'ateliers, de forums d'information et de sessions obligatoires de sensibilisation au risque opérationnel sont dispensées à travers le Groupe. Le Directeur de la Gestion des Risques Opérationnels du Groupe joue le rôle de point de coordination à travers lequel tous les risques opérationnels substantiels identifiés sont mesurés, évalués, hiérarchisés, priorisés et traités de manière cohérente et efficace à travers le Groupe. Le Directeur du Risque Opérationnel du Groupe s'assure également que les politiques et procédures en vigueur sont adéquates pour faire face à l'émergence de risques divers du fait de l'évolution de l'environnement opérationnel. Toutes les filiales ont adopté le manuel de politiques et procédures en matière de risque opérationnel (ORPPM) approuvé par le Conseil d'Administration.

Valeur en Risque en 2012 en millions SEU				
Catégorie de risque	VaR moyenne	2012		Clôture
		VaR minimum	VaR maximum	
Risque de taux d'intérêt	795	833	3095	3095
Risque de change	6 618	3 771	9 211	6 500
Total VaR	7 413	4 604	12 306	9 595

4.3.1 Organisation

Le Groupe dispose d'une structure de gouvernance du risque opérationnel qui s'assure que le Conseil d'Administration et le Directeur Général du Groupe ont une responsabilité directe dans la gestion du risque opérationnel au sein du Groupe. Le Conseil exerce ses responsabilités par l'intermédiaire du Comité des Risques, dont les décisions sont mises en œuvre sous la supervision d'une fonction centralisée et indépendante chargée de la gestion des risques du Groupe.

La Direction de la Gestion du Risque Opérationnel est une fonction centrale du siège, aidée par des collaborateurs de gestion du risque opérationnel situés dans toutes les filiales. Elle élabore des politiques et définit les normes de gestion du risque opérationnel. Elle met au point et diffuse des outils, des techniques, des études et des rapports, ainsi que des informations et assure la formation. Elle contribue à la préparation, aux tests et à l'analyse des plans de continuité des affaires et de reprise des activités. La continuité des affaires est coordonnée par l'unité de gestion du plan de continuité des affaires. Le Directeur chargé de la gestion du risque opérationnel (DCRO) assure des fonctions de coordination, de synthèse des données et de facilitation.

Le Directeur chargé de la gestion du risque opérationnel du Groupe a continué à déployer la structure de gouvernance des risques opérationnels en vigueur depuis 2010. Il a travaillé en étroite collaboration avec les unités opérationnelles et avec les fonctions centrales, notamment le Contrôle Interne, le Respect des Normes, les Ressources Humaines et l'Audit Interne pour identifier et résoudre les principaux problèmes identifiés. La maîtrise de la gestion du risque opérationnel est assurée par la fonction d'audit interne du Groupe.

4.3.2 Politique de gestion du risque opérationnel

La politique du Groupe en matière de gestion du risque opérationnel couvre les activités suivantes :

- Identification, surveillance et gestion de l'exposition actuelle et potentielle du Groupe aux risques opérationnels ;
- Gestion des risques à leur impact et à leur probabilité de réalisation identifiés lors de l'examen des unités opérationnelles ;
- Suivi des risques opérationnels relevés dans les rapports de l'Audit Interne et ceux des autorités de tutelle et communication au Comité des Risques des questions relatives aux risques opérationnels du Groupe ;
- Préparation des rapports de gestion sur les questions spécifiques telles que la sécurité informatique, la sécurité physique, la continuité des affaires et la conformité à la réglementation dans ces domaines.

Gestion des risques

Le Groupe met en œuvre diverses politiques en matière de sécurité, de contrôle et de respect des normes, qui complètent le dispositif de gestion du risque opérationnel.

4.3.3 Cadre de gestion du risque opérationnel (GRAS)

La mise en œuvre des trois composantes du cadre de gestion des risques opérationnels, entamée l'an dernier, s'est poursuivie. Le schéma ci-dessous décrit le dispositif de gestion des risques opérationnels. Il définit l'approche de gestion du risque opérationnel et les processus de remontée d'information au sein du Groupe.

4.3.3.1 Dispositif d'autoévaluation des risques et contrôles (RCSA)

L'autoévaluation est une composante clé du cadre de gestion du risque opérationnel. L'objectif principal de l'autoévaluation est d'identifier, de mesurer et de surveiller les risques opérationnels. Le dispositif est utilisé par chaque pôle d'activité. Il s'agit d'un processus de contrôle complémentaire qui ne remplace pas les contrôles existants.

Le processus d'autoévaluation (RCSA) repose sur l'évaluation du dispositif de contrôles internes par les dirigeants et les employés. Après l'évaluation initiale, les responsables continuent d'évaluer régulièrement les principaux risques et contrôles. Au cours de l'évaluation ou du test des contrôles, tout dysfonctionnement fait rapport aux prévisions doit faire l'objet de rapports à des niveaux hiérarchiques plus élevés au sein de l'organisation. Le processus d'autoévaluation mène à la mise en place par la direction des filiales des plans de mesures correctives (PAC) pour les contrôles affectés dont le suivi est assuré par la Direction des Risques Opérationnels du Groupe.

4.3.3.2 Indicateurs clés de risque (ICR)

Les indicateurs clés de risque (ICR) complètent le processus d'autoévaluation (RCSA). Ces indicateurs sont mesurables et font partie des principaux risques documentés au cours du processus d'évaluation. Ils permettent de remédier à toute évolution défavorable du profil du risque. Ils représentent des outils de gestion efficaces dans la validation du processus d'autoévaluation.

Les unités opérationnelles relèvent les indicateurs clés pour signaler les points nécessitant un suivi plus approprié. Ce processus amène ainsi la Direction à s'engager à prendre des mesures correctives pour

les cas de non-conformité, qui sont suivis par la Direction du Risque Opérationnel du Groupe.

4.3.3.3 Evénements générateurs des risques opérationnels

La gestion des événements de risque passe par l'identification, l'analyse et l'enregistrement des informations concernant les événements de risque afin d'éviter qu'ils ne se reproduisent. L'analyse des événements déclencheurs qui aboutissent à des situations de perte permet à la Direction de prendre des mesures adéquates pour renforcer les contrôles. La détection et la communication rapide de ces événements permettent d'y remédier plus facilement et augmentent la probabilité de recouvrement des pertes liées aux risques opérationnels. Le Groupe a mis en place une plateforme centralisée de gestion des pertes.

Le processus conduit également la Direction à s'approprier les plans de mesures correctives découlant de l'analyse des événements déclencheurs.

4.3.3.4 Appropriation des risques et contrôles, gouvernance et assurance

Selon le dispositif de gestion des risques opérationnels, les risques et les contrôles demeurent sous la responsabilité des pôles opérationnels. Ils sont néanmoins soutenus par les fonctions de gestion des risques et de contrôle (Contrôle Interne et Risque Opérationnel) qui sont indépendantes des unités de production (opérations). Les directions de contrôle interne et de gestion des risques opérationnels assurent chacune un suivi des mesures correctives et produisent des rapports y afférents à l'attention de la Direction Générale. La Direction centrale des risques opérationnels a la responsabilité première de déterminer le profil de risque des unités opérationnelles en utilisant les méthodes couvertes par le dispositif GRAS. Elle déploie les outils nécessaires à travers le Groupe. La Direction du Contrôle Interne participe à la démarche à travers des missions d'audit et de vérification.

4.3.3.5 Identification, mesure, suivi et maîtrise des risques

Les pertes sont regroupées dans différentes catégories conformément à celles définies dans la réglementation de Bâle II. Les catégories de perte sont les suivantes : fraude interne, fraude externe, pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail, litiges avec les clients, dommages aux biens physiques, interruption d'activité et

pannes de systèmes, et enfin exécution des opérations, livraison et gestion des processus.

Le Groupe utilise un logiciel de collecte, d'analyse et de communication des événements générateurs de pertes opérationnelles dans l'ensemble du réseau. Les entités sont donc en mesure de suivre les niveaux de risques opérationnels ainsi que les événements générateurs par rapport aux limites fixées dans le dispositif GRM.

Les gestionnaires de risques opérationnels dans l'ensemble du Groupe s'assurent que tous les événements sont bien enregistrés et communiqués au niveau hiérarchique approprié. Les incidents de perte interne sont classés en pertes réelles s'il s'agit d'un incident qui a provoqué une perte financière, en pertes potentielles s'il s'agit d'un incident qui a été découvert et qui est susceptible ou non de se traduire in fine par une perte financière, et en événements manqués. Un événement manqué est un incident qui a été découvert par des moyens autres que les pratiques opérationnelles normales et qui, par chance ou grâce à l'attention et à l'intervention de la direction, n'a provoqué ni perte ni gain.

4.3.5 Risque réglementaire et risque de non-conformité

Ecobank est confrontée aux difficultés liées aux évolutions significatives de la réglementation dans les pays où le Groupe est présent. Ces difficultés pourraient avoir un impact négatif sur ses activités, en particulier dans un contexte de ralentissement de la croissance mondiale et d'intensification de la concurrence. Ecobank continue de faire face à un nombre significatif de nouvelles exigences réglementaires de diverses natures. En conséquence, la direction a continué de mobiliser son attention et ses ressources de façon à s'assurer que les normes réglementaires ne viennent pas perturber ses activités.

Ecobank a mis en œuvre des processus robustes visant à garantir que les unités opérationnelles respectent la législation et la réglementation. L'objectif de programme de respect des normes de la banque est de protéger le Groupe contre le risque de réputation, de sanctions réglementaires et de lui permettre de mener ses activités en toute légalité. Ce programme est complété par de solides fonctions de support comme l'Audit, le juridique et le Contrôle Interne.

En 2012, le Conseil d'Administration a approuvé et soutenu explicitement des politiques visant à garantir la transparence et le recours aux meilleures pratiques. L'entité chargée du respect des normes, qui est rattachée au Directeur Général Adjoint du Groupe / Directeur d'exploitation, a pour responsabilité première de s'assurer que les entités du Groupe respectent les réglementations locales et que les risques identifiés coïncident avec le profil de risque de la banque.

4.3.6 Identification du client (« Know-your-Customer » ou KYC)
L'entité chargée du respect des normes s'assure que le réseau du Groupe est protégé contre le blanchiment de capitaux, la corruption ou le financement du terrorisme, afin de contrôler efficacement les divers risques et crimes financiers internationaux. Le Groupe a mis en place des outils de contrôle automatisés standards et opérants permettant d'identifier, de suivre et de réduire au minimum les risques de non-conformité.

Ecobank collabore étroitement et de manière efficace et transparente avec les autorités locales chargées de l'application de la loi et les

entités de renseignement financier. Le Groupe a prévu de renforcer les processus de contrôle de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme en 2013.

4.3.7 Risque technologique et sécurité de l'information

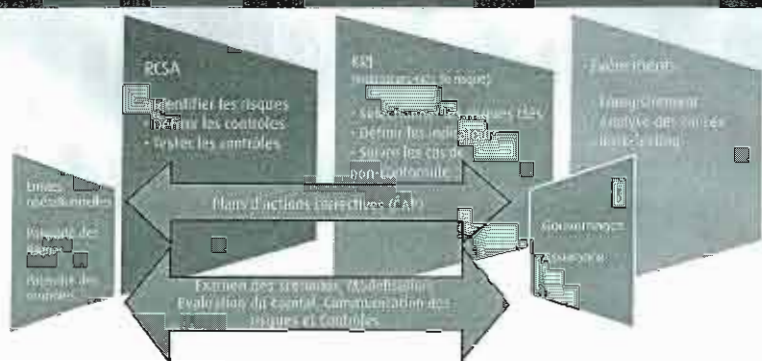
La stratégie du Groupe, qui consiste à centraliser les systèmes informatiques et les applications clés dans l'ensemble du réseau, a logiquement abouti à la création en 2012 d'un Centre d'Excellence afin de prendre en charge l'ensemble des applications bancaires centrales pour toutes les filiales déjà existantes. Cette initiative permet à des experts en bases de données de gérer et de prendre en charge toutes les sociétés affiliées quelle que soit leur taille. La Direction de la technologie a collaboré étroitement avec les unités opérationnelles pour protéger les applications présentant un caractère critique, telles que les systèmes de paiement électronique, les systèmes de compensation électronique, la banque par Internet pour les particuliers et pour les entreprises. Par ailleurs, des documents sensibles et confidentiels exposés à ces risques ont été protégés en mettant en place un plan rigoureux de sécurité des données (autres de sécurité des données du secteur des cartes de paiement - PCI-DSS). Le Centre de technologie a obtenu la certification PCI-DSS en cours d'année.

Un Directeur de la technologie du Groupe a été nommé en cours d'année afin de renforcer l'équipe et d'assurer le suivi des mutations technologiques au sein du Groupe. Nous avons poursuivi les initiatives mises en place en 2011 en matière de meilleures pratiques. Plus spécifiquement, le Groupe a adapté, en 2012, les pratiques suivantes :

Examen et approbation des demandes de modification : tout système ayant un impact sur l'infrastructure ou sur plus de deux utilisateurs doit faire l'objet de tests rigoureux, puis être transmis à un comité de pilotage des changements informatiques pour approbation et suivi de l'impact sur les autres systèmes. Les agents de gestion des risques opérationnels des filiales et du siège travaillent de concert avec ce comité pour s'assurer que toute migration vers un système est soumise à des tests appropriés et à l'accord des utilisateurs. La composition diversifiée de ce comité - direction de la technologie (infrastructures et applications), direction des opérations et des services, direction de la sécurité informatique, direction du contrôle interne, direction des risques opérationnels - permet de s'assurer que tout changement dans les systèmes informatiques passe par des évaluations préalables suffisamment poussées. Les changements informatiques pendant les « périodes de gel » (périodes sensibles imposées par la politique, à savoir les jours où certaines unités interdisent les clôtures mensuelles et la clôture annuelle) ne sont pas autorisés.

Sécurité de l'information - Une fonction de sécurité de l'information indépendante a été créée en 2012. Sa responsabilité première consiste à neutraliser la propagation mondiale des menaces informatiques, ainsi qu'à protéger les infrastructures et actifs clés du Groupe. Cela implique de garantir la confidentialité des informations traitées, l'intégrité des données stockées, et de s'assurer de la disponibilité des infrastructures clés, notamment du personnel et des principaux processus métier. La fonction est pilotée par le Directeur de la Sécurité Informatique du Groupe. La direction continue d'investir dans la dotation en ressources de la fonction.

Cadre de Gestion du Risque Opérationnel



Gestion des risques

En 2012, la fonction de sécurité de l'information a mis en place un Centre des opérations de sécurité (SOC) afin de contrôler 24h sur 24, 7 jours sur 7, les systèmes présentant un caractère critique. L'équipe a géré les faiblesses de nos systèmes, bloqué les sites d'hameçonnage et servi d'interlocuteur central pour toutes les interventions en cas d'incident relatif à la sécurité. Ses autres fonctions incluent, entre autres initiatives concernant la sécurité, le contrôle des attaques de logiciels malveillants sur les ordinateurs des clients se connectant au portail de services de banque en ligne, le pilotage de campagnes de sensibilisation au sein du Groupe et la réalisation de tests d'intrusion pour des applications sensibles.

1.3.8 Plan de Continuité des Affaires

Le dispositif de continuité des affaires de Ecobank s'appuie sur les normes et principes internationaux en la matière. Il met en évidence les principales procédures (matériel et fonction) de redémarrage opérationnel ou de repli sur un autre site en cas d'interruption de tous ordres. Ces procédures fournissent des informations au personnel clé de Ecobank chargé :

- d'assurer la sécurité du personnel et de protéger les biens de Ecobank ;
- d'assurer le redémarrage et la reprise des activités afin de garantir la continuité des affaires ;
- d'évaluer les perturbations occasionnées et de prendre les mesures qui s'imposent ;
- d'offrir à nos clients un accès aux applications revêtant un caractère critique ;
- d'établir des procédures de communication entre Ecobank et nos employés, clients et autorités de tutelle ;
- de protéger les documents de Ecobank et sa propriété intellectuelle.

Les filiales et unités opérationnelles sont invitées à mettre en place, actualiser et tester régulièrement des plans de continuité des affaires complets (PCA) (« Business Continuity Plan » ou BCP) afin d'assurer un service continu et fiable. Les PCA reposent sur des stratégies prédéfinies et sont conçus pour assurer la fourniture de processus métier et d'applications revêtant un caractère critique dans des délais prédéfinis.

Le dispositif de continuité des affaires a assigné des rôles et des responsabilités, qui sont décrits dans la politique et les normes de Ecobank. Cela permet d'encourager une approche efficace à travers le Groupe et de mobiliser des ressources efficaces afin d'assurer la continuité des affaires. Les spécialistes de la continuité des affaires gèrent le dispositif de continuité des affaires au niveau local et au

niveau du Groupe. Le dispositif de continuité des affaires du Groupe offre une expertise et des conseils à l'ensemble des filiales Ecobank afin de développer, de mettre en œuvre, de tester et d'actualiser des procédures efficaces de reprise et de continuité des affaires.

1.3.9 Risque lié au personnel

Le risque lié au personnel comprend les actes volontaires ou malhonnêtes (fraudes, violation ou non-respect de politiques et procédures, collusion ou sabotage) et les causes involontaires (fautes et erreurs dues à une connaissance insuffisante des politiques et procédures), qui peuvent toutes entraîner des pertes. Le Groupe a une tolérance zéro pour tous les actes malhonnêtes et applique un Code d'éthique à l'ensemble du personnel. La direction a mis en œuvre un certain nombre de mesures, notamment le renforcement des audits sur site, l'enquête de moralité sur le personnel et la sanction des employés ayant un comportement malhonnête. Le risque lié au personnel est également géré lors du processus d'embauche. La direction continue de maintenir un juste équilibre entre le personnel commercial et le personnel administratif. En cas de services fournis par des organisations externes, les filiales du Groupe s'efforcent d'affecter ces ressources à des postes moins sensibles. Les diligences et contrôles effectués au moment du recrutement du personnel permanent ont été également étendus au personnel contractuel.

1.3.10 Rapport sur le risque opérationnel

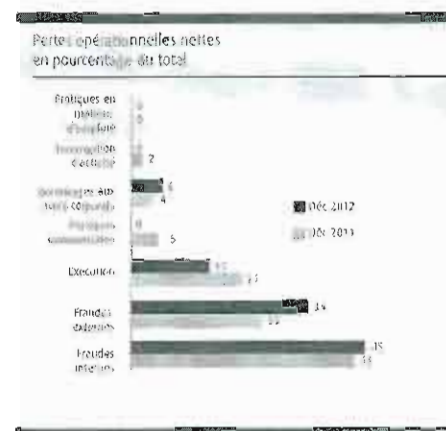
L'élaboration de rapports sur le risque opérationnel fait partie intégrante de la structure de gouvernance. Des attributions précises ont été définies au sein du Groupe. Outre le pilotage quotidien des événements et des actions correctrices, tous les Comités de risque des pôles d'activités (« Business Units Risk Committees » ou BURC) des pays se réunissent chaque mois pour examiner les risques opérationnels spécifiques à leur unité et identifier les risques émergents. La Direction des risques opérationnels du pays et la Direction du Contrôle Interne ou de l'Audit Interne du pays assistent en tant qu'observateurs aux réunions, dont les conclusions sont consignées par écrit et remises au Directeur central chargé de la gestion du risque opérationnel du Groupe.

Chaque trimestre, les responsables fonctionnels des filiales se réunissent au sein du Comité du Risque Opérationnel et de Contrôle (« Business Risk and Control Committee » ou BRCC) pour examiner les principaux risques opérationnels. Des responsables sont désignés pour assurer le suivi des plans d'actions majeurs. La Direction du risque opérationnel de chaque filiale informe le Directeur du Risque Opérationnel du Groupe qui, par l'intermédiaire de la Direction des Risques du Groupe, en informe le BRCC du Groupe et le Comité des Risques du Groupe.

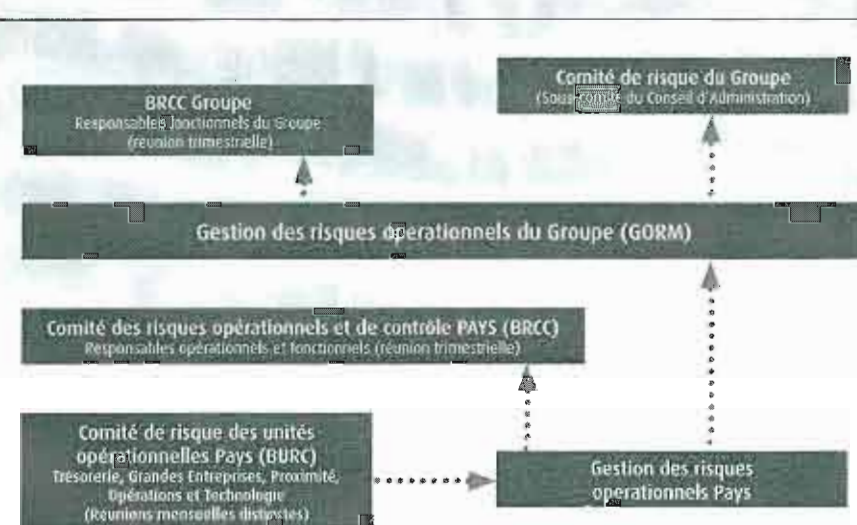
4.3.11 Événements exceptionnels et pertes

Le profil de pertes opérationnelles du Groupe n'a pas changé. Les fraudes restent la première cause de la hausse des pertes opérationnelles. L'expansion des activités, notamment au Nigeria, a nécessité également en place des mesures afin d'intensifier les contrôles, mesures qui continuent d'être appliquées en 2013. La fraude interne a représenté 45 % des pertes (2011 : 43 %). La fraude externe a représenté 34 % des pertes opérationnelles totales, contre

25 % l'année précédente. Le poids des pertes dues aux erreurs d'évaluation a diminué ; elles représentent désormais 15 % des pertes opérationnelles (2011 : 24 %), grâce aux mesures prises en matière d'automatisation qui ont permis de réduire les erreurs humaines. La stratégie visant à utiliser la technologie pour réduire les coûts, les retards et les erreurs se poursuit. Utiliser un seul applicatif dans une configuration centralisée devrait permettre d'optimiser les opérations et de contribuer à minimiser les pertes d'exécution.



Structure de gouvernance des risques opérationnels



Gestion des risques

5. Adequation des fonds propres

5.1 Au niveau du Groupe

La politique de gestion des fonds propres vise à soutenir la stratégie commerciale du groupe et à veiller au maintien d'un niveau adéquat de fonds propres pour faire face aux récessions économiques. En outre, elle permet de s'assurer que le Groupe respecte les exigences de fonds propres réglementaires et de soutenir ses objectifs de croissance.

Ecobank a adopté deux approches pour le calcul de son besoin de fonds propres, une approche réglementaire et une approche interne. L'approche réglementaire repose sur des règles uniformes qui déterminent le montant de fonds propres nécessaire pour faire face aux risques auxquels le Groupe s'expose. Par conséquent, dans tous les pays où Ecobank opère, les filiales sont tenues de détenir un niveau de fonds propres minimum, qui est déterminé par les autorités de tutelle respectives conformément aux recommandations du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. En vertu de l'accord initial de Bâle (ou Bâle I), les banques étaient tenues de maintenir un ratio de solvabilité (rapport de fonds propres réglementaires sur actifs à risque pondérés) minimum de 8 %. Ce ratio a été porté dans certains pays à 10 % et, dans d'autres à 15 %. Depuis 2007, le Groupe utilise également un modèle interne conforme aux normes de Bâle II pour évaluer l'adéquation des fonds propres au niveau consolidé. Dans le droit fil du cadre révisé de gestion des fonds propres et des bonnes pratiques internationales, le Conseil d'Administration a adopté, en 2010, le concept de fonds propres économiques comme méthode interne supplémentaire pour l'évaluation de l'adéquation des fonds propres. Ecobank définit les fonds propres économiques comme étant le montant des capitaux nécessaires pour absorber les pertes attendues pouvant résulter des risques de crédit, opérationnels et de marché sur un horizon temporel d'un an à un intervalle de confiance de 99 %.

Actifs pondérés (en millions \$EU)	2012	2011
Actifs liquides	405	586
Prêts et avances à la clientèle	9 471	7 369
Autres engagements au bilan	2 516	1 571
Engagements hors bilan	713	643
Total	13 105	10 169

Selon les normes de Bâle I, les actifs pondérés ont augmenté de 28 %, passant de 10,28 milliards \$EU en décembre 2011 à 13,16 milliards \$EU en 2012, sous l'effet essentiellement de l'augmentation des prêts et avances à la clientèle (-2,68 milliards \$EU), qui représentent 72 % de cette variation. Par ailleurs, les fonds propres pondérés ont connu une progression de 33 %, passant de 1,908 milliard \$EU en décembre 2011 à 2,55 milliards \$EU en décembre 2012, grâce à l'apport de 350 millions \$EU de South-African Public Investment Corporation (250 millions \$EU) et de la Société Financière Internationale (100 millions \$EU).

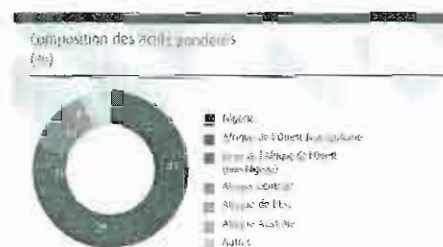
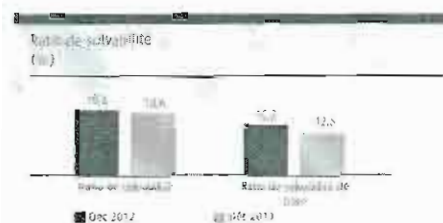
Les actifs pondérés sont principalement situés au Nigeria (37 %), en Afrique de l'Ouest Francophone (29 %), dans le Reste de l'Afrique de l'Ouest hors Nigeria (10 %) et en Afrique Centrale (10 %).

En conséquence, le ratio de solvabilité sous Bâle I s'est établi à 19,3 % au 31 décembre 2012 (contre 18,8 % en décembre 2011), dépassant nettement le niveau minimum réglementaire exigé et le niveau requis par les normes internationales. Le ratio de solvabilité de Bâle I (« tier 1 ratio ») atteint 15,2 %, contre 12,5 % en décembre 2011, confirmant la solide financière du Groupe. L'augmentation sur l'année des ratios de fonds propres s'explique par la hausse plus élevée des fonds propres (+33 %) que celle des actifs pondérés (+28 %).

5.2 Adéquation des fonds propres dans les filiales

Conformément à notre engagement de nous conformer aux réglementations locales et de nous assurer que nos filiales sont correctement capitalisées pour répondre aux besoins des opérations locales, le Groupe continue de surveiller l'adéquation des fonds propres dans les filiales. Toutes les filiales respectent les limites imposées par les autorités de tutelle locales et, si la société est sous-capitalisée, les actions nécessaires sont prises pour conformité immédiate avec la réglementation.

Durant l'année, le Groupe a reçu 51 millions \$EU de Propanco (Société de Promotion et de Participation pour la Coopération économique) sous la forme de fonds propres subordonnés (« Tier 2 capital ») destinés à des prêts aux filiales.



Laurence de Rego
 Administrateur Exécutif du Groupe,
 Gestion Financière et Risques

Exploiter le marché croissant des transferts en Afrique



Ecobank African Diaspora Account

La migration intra-régionale en Afrique subsaharienne représente près de 65 % de l'ensemble du flux migratoire, le plus grand flux intra-continental de personnes dans le monde. Selon la Banque Mondiale, en 2012, 36 millions de migrants africains ont envoyé près de 60 milliards \$EU par transferts à 120 millions de destinataires.

En 2012, Ecobank a lancé son compte African Diaspora Account pour répondre aux besoins de ce segment de marché en pleine croissance. La cible initiale était les africains vivant en Afrique, mais pas dans leur pays d'origine, y compris les personnels des ambassades, les employés des organisations internationales et des entreprises multinationales présentes à travers l'Afrique. La seconde phase mettra l'accent sur ceux vivant en dehors de l'Afrique.

Pays concernés au
31 décembre 2012



Les populations africaines
affluent vers les villes à
la recherche d'un avenir
meilleur pour elles-mêmes
et leurs familles. Les
populations urbaines de
l'Afrique devraient tripler
à plus de 1,2 milliard
d'individus d'ici 2050.*

États Financiers

*Source: Nations Unies

Responsabilité du Conseil d'Administration

Responsabilité relative aux états financiers consolidés annuels
Les Administrateurs ont responsabilité de la préparation des états financiers consolidés annuels donnant une image fidèle de la situation financière du Groupe et du résultat de ses opérations de l'exercice. Cette responsabilité comprend :

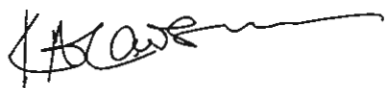
- l'assurance que le Groupe tient à jour des livres comptables probants qui présentent, avec une exactitude raisonnable, la situation financière de la société et de ses filiales ;
- la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement d'un système de contrôle interne permettant la sauvegarde des actifs du Groupe ainsi que la prévention et la détection d'anomalies significatives dues à des fraudes ou à des erreurs ; et
- la préparation des états financiers par l'application des pratiques comptables appropriées, soutenues par des estimations et des jugements raisonnables et prudentiels appliqués de façon cohérente (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).

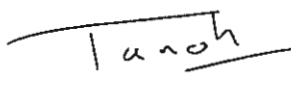
A ce jour, les Administrateurs n'ont connaissance d'aucun événement indiquant que la société poursuivra une en cessation d'activité dans les douze prochains mois.

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

Approbation des états financiers consolidés annuels
Les états financiers consolidés annuels ont été approuvés par le Conseil d'Administration du 22 mars 2013 et ont été signés par délégation par :



Kplapin Lawson
Président du Conseil d'Administration du Groupe



Thierry Tanoh
Directeur Général du Groupe

Rapport des Auditeurs Indépendants aux Actionnaires de Ecobank Transnational Incorporated

Rapport sur les états financiers consolidés

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés ci-joints de Ecobank Transnational Incorporated et de ses filiales, comprenant l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2012 ainsi que l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et le tableau consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, et un résumé des principales méthodes comptables et autres informations explicatives.

Responsabilité de la direction relative aux états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers consolidés, conformément aux Normes Internationales d'Information Financière (IFRS), ainsi que du contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement d'états financiers consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer un avis sur ces états financiers consolidés, sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes Internationales d'Audit. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique et de planifier et réaliser l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les états financiers consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant

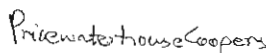
Les risques et les informations fournies dans les états financiers

Le choix des procédures mises en œuvre, y compris l'évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, relève du jugement de l'auditeur. En procédant à cette évaluation des risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité relatif à l'établissement et la présentation fidèle des états financiers afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit consiste également à apprécier le caractère approprié des méthodes comptables retenues, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, et la présentation d'ensemble des états financiers consolidés.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Opinion

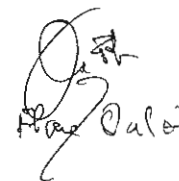
À notre avis, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Ecobank Transnational Incorporated et de ses filiales au 31 décembre 2012, ainsi que de leur performance financière et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes Internationales d'Information Financière (IFRS).



PricewaterhouseCoopers
Expert Comptable Agréé

Lagos, Nigeria

26 mars 2013



PricewaterhouseCoopers, SA
Expert Comptable Agréé

Abidjan, Côte d'Ivoire

26 mars 2013

Compte de résultat consolidé

(Montants en milliers de Dollar EU sauf indication expresse)

Exercice clos le 31 décembre	Notes	2012	2011
Produits d'intérêts	5	1 356 967	878 493
Charges d'intérêts	6	-531 954	-292 103
Marge nette des intérêts		825 013	586 390
Primes brutes d'assurance déduites	7	7 426	7 466
Charges des cessions en réassurance	7	-1 792	-418
Primes nettes d'assurance		6 034	2 148
Produits d'honoraires et de commissions	8	524 632	404 475
Charges d'honoraires et de commissions	8	-28 214	-21 153
Honoraires et commissions nets		496 418	383 322
Produits de crédit-bail	9	10 574	3 705
Produits de dividendes	10	2 362	4 299
Revenus nets de trading	11	256 388	152 737
Gains ou pertes nets sur titres	12	-3 570	-519
Produits des autres activités	13	127 638	22 365
Autres produits d'exploitation		393 412	227 168
Produit net bancaire		1 750 877	1 195 628
Provisions pour créances douteuses	14	-140 936	-85 748
Produit net bancaire net de provisions		1 609 941	1 109 880
Charges techniques activités d'assurance - garanties offertes	15	-	33
Charges techniques activités d'assurances - distribution de pertes et sinistres	15	-4 194	-772
Charges techniques activités d'assurances - pertes, suivi des sinistres et indemnités reçues des assurés	15	2 146	26
Frais d'acquisition des contrats d'assurances	15	-704	-87
Charges du personnel	15	-577 571	-316 660
Dotations aux amortissements	15	-132 369	-81 546
Autres charges d'exploitation	15	-549 714	-403 415
Total des charges d'exploitation		-1 261 304	-832 701
Résultat d'exploitation		348 637	277 176
Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence	27	-613	246
Résultat avant impôt		348 024	277 422
Impôt sur les bénéfices	16	-61 292	-70 582
Résultat net consolidé		286 732	206 840
Attribuable aux :			
Résultat net, part du Groupe		249 743	182 202
Intérêts minoritaires		36 989	24 633
		286 732	206 840
Résultat net par action à attribuer aux actionnaires du Groupe durant l'exercice - exprimé en cent de dollars EU par action			
- Résultat de base par action	17	1,70	1,76
- Résultat dilué par action	17	1,36	1,55

Les notes annexes aux pages 131 à 194 font partie intégrante des états financiers consolidés

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

(Montants en milliers de Dollar EU sauf indication expresse)

Exercice clos le 31 décembre	Notes	2012	2011
Résultat net		286 732	206 840
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			
Frais de conversion - différence de change		-32 413	-81 296
Évaluation des actifs financiers disponibles à la vente	42	58 555	-87 969
Pertes/gains nets constatés dans les capitaux propres	42	-49	-14
Redressement en compte de résultat			
Réévaluation des immobilisations corporelles	29	-1 143	71 874
Impôts sur gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	38	-43 024	23 736
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres, nets d'impôts		-18 104	-124 169
Total du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres		268 628	82 671
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres :			
Dont part du Groupe		239 371	62 752
Dont part des intérêts minoritaires		38 257	19 919
		268 628	82 671

Les notes annexes aux pages 131 à 194 font partie intégrante des états financiers consolidés

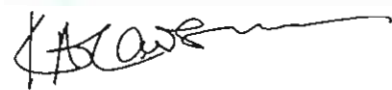
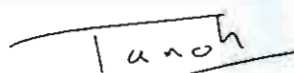
Etat Consolidé de la Situation Financière

(Montants en millions de Dollar (\$) sauf indication expresse)

Exercice clos le 31 décembre	Notes	2012	2011
Actif			
Caisse et banques centrales	18	1 981 628	1 707 486
Bons du trésor et autres effets publics	19	825 803	745 943
Prêts et créances sur les établissements de crédits	20	2 179 146	2 568 506
Actifs financiers détenus à des fins de transactions	21	32 454	1 579
Instruments financiers dérivés	22	143 417	155 815
Actifs en réassurance	23	5 262	3 382
Prêts et créances sur la clientèle	24	8 040 265	7 339 910
Titres de placement et de participations disponibles à la vente	25	2 318 253	2 551 507
Actifs affectés en garantie	26	780 054	97 446
Comptes de régularisation et actifs divers	31	591 007	585 595
Participations dans les sociétés mises en équivalence	27	21 077	5 436
Immobilités de placement	30	196 588	72 177
Immobilisations corporelles	29	567 316	626 366
Actifs d'impôts différés	38	91 345	33 752
Immobilisations incorporelles	28	503 149	489 510
Total Actif		19 950 335	17 161 912
Passifs			
Dépôts des établissements de crédits	32	662 201	968 612
Dépôts de la clientèle	33	16 620 478	12 076 495
Autres dépôts	34	109 360	170 009
Instruments financiers dérivés	32	129	10 370
Passifs d'assurance	35	5 262	3 382
Emprunts	36	1 239 683	1 401 021
Autres passifs	30	712 050	1 025 054
autres provisions	37	26 046	11 210
Passifs d'impôts courants	38	44 151	42 992
Passifs d'impôts différés	38	58 283	3 323
Obligations au titre des retraites	39	15 617	16 183
Total Passif		17 773 862	15 702 576
Capitaux propres			
Capitaux propres part du Groupe			
Capital et réserves libres	41	1 411 356	1 380 166
Résultats cumulés non distribués et réserves	42	587 187	274 019
		1 998 543	1 654 185
Intérêts minoritaires		167 729	105 131
Total capitaux propres		2 166 272	1 759 316
Total passif et capitaux propres		19 950 335	17 161 912

Les notes annexes aux pages 133 à 194 font partie intégrante des états financiers consolidés.

Les états financiers consolidés annuels ont été approuvés par le Conseil d'Administration du 23 mars 2013 et ont été signés par délégation par :


Collaps Lawson
Président du Conseil d'Administration du Groupe

Thierry Tanché
Directeur Général du Groupe

Etat Consolidé de Variation des Capitaux Propres

(Montants en millions de Dollar (\$) sauf indication expresse)

		Capitaux propres, part du Groupe			Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
	Notes	Capital et réserves libres	Résultats cumulés non distribués	Autres réserves		
Solde au 1er janvier 2011		866 700	292 250	5 388	1 155 347	1 370 265
Variations nettes d'impôts des titres disponibles à la vente	42	-	-	-59 802	-59 802	-59 802
Écart de conversion - différence de change	42	-	-	-78 582	-78 582	-78 582
Réévaluation des immobilisations corporelles, nette d'impôts		-	-	16 929	16 929	16 929
Gains ou pertes comptabilisés directement en capitaux propres		-	-	-119 455	-119 455	-119 455
Résultat net de l'exercice			182 207	-	182 207	296 840
Résultat global enregistré au 31/12 de l'exercice 2011		-	182 207	-119 455	62 752	85 504
Dividendes de l'exercice 2010		-	-39 633	-	-39 633	-39 633
Affectation aux réserves libres	43	-	-10 722	10 722	-	-
Affectation aux réserves légales	42	-	-22 617	22 617	-	-
Reclassement des réserves de stock option	40	-	-13 037	13 037	-	-
Options d'achat d'actions attribuées	41	-	-12 838	-	-12 838	-12 838
Emprunt convertible - part des capitaux propres	42	-	-	25 501	25 501	25 501
Représentation de capital par :						
- Placement privé	41	187 320	-	-	187 320	187 320
- Acquisition des réseaux bancaires de Ecobank région	41	26 962	13 861	-	40 823	40 823
- Options d'achat exercées	41	1 964	-	-	1 964	1 964
- Transfert en un report à terme - Options d'achat exercées	41	319	-369	-	-	-
Plan de distribution d'actions	41	-2 734	-	-	-2 734	-2 734
Elimination des titres de participation des filiales Océane	42	-	-64 175	-	-64 175	-64 175
Au 31 décembre 2011 / 1er janvier 2012		1 080 186	375 289	-41 198	1 414 277	1 459 368
Variations nettes d'impôts des titres disponibles à la vente	42	-	-	-15 515	-15 515	-15 515
Écart de conversion - différence de change	42	-	-	-93 711	-93 711	-93 711
Réévaluation des immobilisations corporelles, nette d'impôts		-	-	-1 177	-1 177	-1 177
Gains ou pertes comptabilisés directement en capitaux propres		-	-	-19 373	-19 373	-19 373
Résultat net de l'exercice			249 743	-	249 743	249 743
Résultat global enregistré au titre de l'exercice 2012		-	249 743	-19 373	230 370	230 370
Dividendes de l'exercice 2011	42	-	-55 632	-	-55 632	-55 632
Ajustement du report à nouveau d'ouverture	43	-	44 715	-	44 715	44 715
Affectation aux réserves libres	42	-	-23 791	23 791	-	-
Affectation aux réserves légales	42	-	-3 748	3 748	-	-
Reclassement des réserves de share option	42	-	181	-181	-	-
Gain sur cession de titres détenus dans Ecobank Ghana utilisés pour une acquisition	42	-	102 495	-	102 495	102 495
Options d'achat d'actions attribuées	42	-	-	1 200	1 200	1 200
Intérêts minoritaires additionnels de Ecobank Ghana		-	-	-	-	-
Augmentation de capital par :						
- Placement privé	41	350 000	-	-	350 000	350 000
Actions propres	41	-13 247	-	-	-13 247	-13 247
Plan de distribution d'actions	41	-5 383	-	-	-5 383	-5 383
Au 31 décembre 2012		1 411 556	610 192	-63 006	1 958 742	1 958 742

Les notes annexes aux pages 131 à 174 font partie intégrante des états financiers annuels.

Tableau consolidé des flux de trésorerie

(Montants en millions de dollars US sauf précision contraire)

Exercice clos le 31 décembre	Notes	2012	2011
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation			
Résultat avant impôt		319 024	277 422
Revenus nets de trading - conversion de change	11	-190 450	-171 613
Gains ou pertes nets sur titres	12	3 520	549
Gain de juste valeur sur immeubles de placement	13	-73 735	-2 969
Remboursement de AMCON relative à l'acquisition Oceanic Bank	13	-72 364	-
Reprise de provisions sur risques	14	-	-24 729
Provisions sur créances douteuses	14	150 936	85 748
Dotations aux amortissements sur immobilisations corporelles	15	107 319	71 944
Dotations aux amortissements sur logiciels et immobilisations incorporelles	15	25 050	9 902
Perte de valeur :			
- Immobilisations corporelles	15	172	514
- autres créances	15	7 809	9 034
Résultat de cession sur immobilisations corporelles	15	-1 885	343
Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence	27	613	-246
Impôts payés		-60 172	-90 658
Variation des actifs et des passifs d'exploitation			
- Diminution / (Augmentation) nette des actifs financiers détenus à des fins de transactions		-91 284	5 238
- Diminution nette des instruments financiers dérivés auif		11 593	1 389
- Diminution / (Augmentation) nette des autres bons du trésor		70 932	-176 847
- Diminution / (Augmentation) nette des prêts aux établissements de crédits		656 903	-244 641
- Augmentation nette des prêts à la clientèle		-2 081 111	-520 111
- Augmentation nette des actifs affectés en garantie		-602 608	-97 446
- Diminution / (Augmentation) nette des autres créances		-5 009	22 525
- Augmentation nette des réserves obligatoires auprès des banques centrales		-490 543	-194 858
- Augmentation nette des autres dépôts		199 264	119 181
- Augmentation nette des dépôts de la clientèle		2 543 883	963 096
- (Diminution) / Augmentation nette des instruments dérivés passifs		-10 141	357
- Augmentation nette des autres provisions		14 830	3 027
- Diminution nette des autres passifs		-296 425	-2 737
Flux net de trésorerie provenant / (utilisés) dans les activités d'exploitation		195 479	-352 483
Flux de trésorerie provenant des activités de financement :			
Acquisition de filiales, trésorerie nette reçue		119 245	1 076 600
Achat de logiciels	28	-38 711	-56 794
Acquisition d'immobilisations corporelles	29	-160 136	-109 298
Produits de cession d'immobilisations corporelles		25 969	30 364
Achat de titres	25	-1 481 528	-3 213 971
Acquisition d'immeubles de placement		-30 278	-57 592
Intérêts reçus		276 964	119 557
Produits de cession et rachat de titres		1 747 571	2 185 353
Flux net de trésorerie provenant / (utilisés) dans les activités de financement		379 745	-25 281
Flux de trésorerie provenant des activités de financement :			
- (Règlement de l'emprunt) / Emprunts contractés		-277 944	719 285
Augmentation de capital - actions ordinaires	41	344 617	3 493
Dividendes payés aux actionnaires minoritaires		-22 525	-15 319
Dividendes payés aux actionnaires du groupe	42	-55 612	-39 653
Flux net de trésorerie provenant / (utilisés) dans les activités de financement		-6 464	667 805
Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		558 957	289 942
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	44	1 330 596	1 191 424
Effets des différences de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie		-104 406	-141 270
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	44	1 813 053	1 330 596

Les notes annexes aux pages 131 à 154 font partie intégrante des états financiers consolidés

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en millions de dollars US sauf précision contraire)

1. Informations générales

Ecobank Transnational Incorporated (ETI) et ses filiales (le « groupe ») exercent des activités de banque au détail, de financement et d'investissement dans divers pays d'Afrique subsaharienne (hors Afrique du Sud). Le Groupe est implanté dans 37 pays avec un effectif de plus de 18 364 salariés (2011 : 23 355) au 31 décembre 2012.

Ecobank Transnational Incorporated est une société anonyme immatriculée et domiciliée au Togo. Son siège social est situé au 2365 boulevard du Japon, Lomé, Togo. La société est cotée à la Bourse du Ghana (Ghana Stock Exchange), à la Bourse du Nigeria (Nigerian Stock Exchange) et à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (Abidjan) en Côte d'Ivoire.

Les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 ont été approuvés par le Conseil d'Administration le 22 mars 2013.

2. Résumé des principaux principes comptables

Les principes comptables appliqués dans la préparation des présents états financiers consolidés sont exposés ci-dessous. Ces principes comptables ont été constamment appliqués pour toutes les années présentées dans le rapport, sauf dispositions particulières.

2.1 Principes d'établissement des comptes

Les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice 2012 ont été préparés conformément aux normes internationales d'information financière (International Financial Reporting Standards, IFRS) publiées par le Conseil des normes comptables internationales (International Accounting Standards Board, IASB) et conformément aux interprétations de l'IASB. Toute information complémentaire exigée par les réglementations nationales est mentionnée, le cas échéant.

Les états financiers consolidés comprennent l'état du résultat global présentés sous forme de décomptes séparés, l'état de la situation financière, le tableau de variation des capitaux propres, le tableau des flux de trésorerie et les notes annexes aux états financiers.

Ces états financiers consolidés ont été préparés selon la méthode du coût historique, à l'exception des actifs financiers disponibles à la

vente, des actifs et passifs financiers détenus à leur juste valeur par le compte de résultat, de l'ensemble des produits sur les instruments financiers dérivés et des placements immobiliers, qui ont été évalués à leur juste valeur, et des biens et équipements qui ont été réévalués.

Le Groupe effectue une réévaluation par nature des changes.

Les états financiers consolidés sont présentés en dollar des Etats-Unis (dollar EU), qui est la monnaie de présentation du Groupe. Les chiffres indiqués dans les états financiers consolidés sont exprimés en milliers de dollars EU. Les informations sur les risques découlant des instruments financiers sont présentées dans le rapport de gestion des risques financiers (cf. note 3).

L'état consolidé des flux de trésorerie présente l'évolution de la trésorerie sur la période liée aux activités d'exploitation, d'investissement et de financement. Le poste Trésorerie et équivalents de trésorerie comprend les investissements très liquides (cf. note 44).

Les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation sont déterminés en utilisant la méthode indirecte. La répartition des flux de trésorerie entre flux d'exploitation, d'investissement et de financement est liée au modèle économique du Groupe.

L'établissement des états financiers conformément aux normes IFRS requiert l'utilisation de certaines estimations comptables fondamentales. Il est également reconnu que les Administrateurs s'assentent sur le discernement dans le processus d'application des principes comptables utilisés par le Groupe. Les changements d'hypothèses peuvent avoir un impact significatif sur les états financiers au cours de la période ou ces hypothèses ont changé. La direction estime que les hypothèses sous-jacentes sont appropriées et que les états financiers du Groupe donnent par conséquent une image fidèle de sa situation financière et du résultat de ses activités. Les domaines présentant un caractère plus complexe ou nécessitant davantage de discernement, ainsi que ceux reposant sur des hypothèses et estimations dont l'impact sur les états financiers consolidés est jugé déterminant, sont décrits dans la note 4.

(a) Normes, amendements et interprétations applicables à compter du 1er janvier 2012 et adoptés par le Groupe
Aucune des normes IFRS ou interprétations IASB applicables pour la première fois à l'exercice ouvert à compter du 1er janvier 2012 ne devrait avoir d'incidence significative sur le Groupe.

(b) Normes et interprétations applicables aux exercices ouverts après le 1er janvier 2012

Un certain nombre de nouvelles normes et amendements aux normes et interprétations sont applicables aux exercices ouverts après le 1er janvier 2012, et dont ont été pris en compte lors de l'établissement des présents états financiers consolidés. Aucun de ces normes et amendements ne devrait avoir d'incidence significative sur les états financiers consolidés du Groupe, à l'exception des normes et amendements présentés ci-dessous :

Norme	Contenu	Applicable pour les exercices à compter de :
Amendements à IAS 1	Présentation des états financiers, concernant la présentation des autres éléments du résultat global (OCI)	1er juillet 2012
IAS 19	Avantages du personnel	1er janvier 2013
IAS 27	IAS 27 (révisé) États financiers individuels	1er janvier 2013
IFRS 9	Instruments financiers	1er janvier 2015
IFRS 10	Flats financiers consolidés	1er janvier 2013
IFRS 12	Informations à fournir sur les actifs financiers détenus dans des entités liées	1er janvier 2013

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers d'€ sauf indication expresse)

(i) Amendements IAS 1. Présentation des états financiers, modifiant la présentation des autres éléments du résultat global (OCG). La principale modification apportée par ces amendements concerne l'obligation de présenter dans un sous-total les éléments présentés dans les autres éléments du résultat global (OCG) dès lors qu'ils sont appelés à un reclassement ultérieur dans le compte de résultat (ajustements de reclassement). Ces amendements ne présentent pas quels éléments doivent figurer dans les autres éléments du résultat global.

(ii) IAS 18. Avantages du personnel. Cette norme a été amendée en juin 2011. Elle aura les conséquences suivantes sur les comptes du Groupe : comptabilisation immédiate de l'ensemble des coûts des services passés ; remplacement de la charge financière et du rendement attendu des actifs du plan par une charge financière nette calculée en appliquant le taux d'actualisation au passif net (actif net de couverture) du plan à prestations définies. Le Groupe n'a pas encore évalué l'intégralité des conséquences de ces amendements.

(iii) IAS 27. États financiers individuels. IAS 27 a été modifiée en mai 2011, suite à la publication d'IFRS 10. La norme IAS 27 révisée porte uniquement sur la comptabilité des filiales, des conjoints et des joint-ventures dans les états financiers individuels de la société mère.

(iv) IFRS 9. Instruments financiers.

Cette norme traite de la classification, de l'évaluation et de la comptabilisation des actifs et passifs financiers. La norme IFRS 9 a été publiée en novembre 2009 et en octobre 2010. Elle remplace les sections de la norme IAS 39 relatives à la classification et à l'évaluation des instruments financiers. La norme IFRS 9 stipule que les actifs financiers doivent être classés en deux catégories : les actifs évalués à la juste valeur et ceux évalués au coût amorti. La décision est prise au moment de la comptabilisation initiale. Le classement dépend de la façon dont une entité gère ses instruments financiers (son modèle économique) et des caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie rattachés à ces instruments. S'agissant des passifs financiers, la norme conserve la plupart des obligations définies dans IAS 39. Le principal changement est le suivant : si la société décide d'appuyer pour l'évaluation des passifs financiers à la juste valeur, la quote-part de la variation de juste valeur induite par son risque de crédit propre est comptabilisée en autres éléments du résultat global (OCG) plutôt qu'au compte de résultat, sauf si cette approche entraîne une asymétrie comptable. Le Groupe n'a pas encore évalué l'impact des conséquences d'IFRS 9 et entend adopter cette norme au plus tard pour l'exercice ouvert à compter du 1er janvier 2015. Le Groupe analysera également les conséquences des autres jalons d'IFRS 9 lorsque l'IASB les aura finalisés.

(v) IFRS 10. États financiers consolidés.

Cette norme vient renforcer les principes comptables existants en faisant de la notion de contrôle le facteur déterminant permettant de décider si une société doit être incluse dans les états financiers consolidés de la société mère. La norme donne des indications supplémentaires pour aider à apprécier le niveau de contrôle lorsque la situation est complexe. Le Groupe n'a pas encore évalué l'impact des conséquences d'IFRS 10 et entend adopter cette norme au plus tard pour l'exercice ouvert à compter du 1er janvier 2015.

(vi) IFRS 12. Informations à fournir sur les entités détenues sous influence indirecte.

Cette norme traite des informations à fournir pour tous les types d'entités détenues sous influence indirecte, notamment les participations, les entités associées, les entités au huc et les autres entités structurées non consolidées. Le Groupe n'a pas encore évalué l'impact des conséquences d'IFRS 12 et entend adopter cette norme au plus tard pour l'exercice ouvert à compter du 1er janvier 2015.

Il n'existe aucune interprétation des normes IFRS ou IFRIC qui ne soit déjà prise en compte et qui pourraient avoir une quelconque incidence sur le Groupe.

(vii) Application anticipée des normes.

Le Groupe n'a pas procédé à des applications anticipées de nouvelles normes ou de normes révisées en 2012.

2.2. Consolidation

Les états financiers des filiales consolidées utilisées pour établir les états financiers consolidés ont été établis à la date de clôture de la société mère. Les principes de consolidation n'ont pas été modifiés depuis l'année dernière.

(a) Filiales

Les filiales sont toutes les entités (y compris les sociétés au huc) sur lesquelles le Groupe a le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles, une prérogative qui accompagne généralement la détention de titres représentant plus de la moitié des droits de vote. L'existence et l'effet de droits de vote potentiels qui peuvent déjà être exercés ne sont considérés que pris en compte pour apprécier si le Groupe contrôle une entité. Le Groupe reconnaît également l'existence du contrôle lorsqu'il ne détient pas plus de 50 % des droits de vote mais est en mesure de diriger les politiques financières et opérationnelles au vu d'un contrôle de fait.

Le contrôle de fait peut se produire lorsque l'importance des droits de vote du Groupe au regard de la taille et de la dispersion des participations des autres actionnaires donne au Groupe le pouvoir de diriger notamment les politiques financières et opérationnelles. Les filiales sont entièrement consolidées à partir de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à compter de la date à laquelle cesse le contrôle.

L'intégration des filiales dans les états financiers consolidés repose sur des méthodes de comptabilisation et d'évaluation homogènes pour des transactions similaires et d'autres événements dans des circonstances similaires.

Pour les regroupements d'entreprises, le Groupe applique la méthode de l'acquisition. Le coût d'acquisition d'une filiale est mesuré comme la juste valeur des actifs transférés, des passifs encourus par les précédents propriétaires et des instruments de capitaux propres émis. Le coût d'acquisition comprend également la juste valeur de tout actif ou passif résultant d'un accord de contrepartie éventuelle. Les actifs identifiables acquis et les passifs et passifs éventuels reçus dans un regroupement d'entreprises sont évalués initialement à leur juste valeur à la date d'acquisition. Le Groupe comptabilise les intérêts minoritaires existant chez la société acquise au cas par cas, soit à la juste valeur, soit au prorata de la valeur comptable des éléments d'actif identifiables de la société acquise. Le Groupe reconnaît tout intérêt minoritaire dans la société acquise, soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle de l'intérêt minoritaire des montants reconnus des actifs nets identifiables de la société acquise. L'évaluation des intérêts minoritaires est requise à la date d'acquisition.

L'augmentation ultérieure de la participation de l'acquéreur est considérée comme transaction entre actionnaires n'ayant en elle-même aucune incidence sur la société.

Les coûts directement imputables aux acquisitions sont enregistrés et chargés sur la période en cours.

Si le regroupement d'entreprises est réalisé en plusieurs étapes, la valeur comptable à la date d'acquisition de la participation que l'acquéreur détenait précédemment chez la société acquise est réévaluée à la juste valeur à la date d'acquisition ; les gains et pertes résultant de cette réévaluation sont comptabilisés au compte de résultat.

Toute contrepartie éventuelle transférée par le Groupe est comptabilisée à la juste valeur à la date d'acquisition. Les changements ultérieurs apportés à la juste valeur d'une contrepartie éventuelle considérée comme un actif ou un passif sont comptabilisés conformément à IAS 39, soit au compte de résultat soit comme variation des autres éléments du résultat global. Dans le cas des cessions en numéraire, les variations de juste valeur sont transférées au compte de résultat. Les contreparties éventuelles classées en capitaux propres ne sont pas réévaluées et, lorsqu'il intervient, leur rendement est comptabilisé directement en capitaux propres.

La survalue est initialement comptabilisée comme l'excédent de la somme de la contrepartie transférée et de la juste valeur des intérêts minoritaires par rapport aux actifs nets identifiables acquis et aux engagements reçus. Si cette contrepartie est inférieure à la juste valeur des actifs nets de la filiale et/ou si la différence est comptabilisée en gain ou en perte, lorsque la comptabilisation initiale d'un regroupement d'entreprises est incomplète à la fin de la période de reporting, les montants provisionnels sont utilisés. Pendant la période d'évaluation, les montants provisionnels sont ajustés de manière rétrospective et il est possible de comptabiliser des actifs et passifs supplémentaires afin de refléter les informations nouvelles obtenues concernant les faits et les conditions en vigueur à la date d'acquisition, que, si elles avaient été connues, auraient pu affecter l'évaluation des montants comptabilisés à cette date. La période d'évaluation ne doit pas excéder douze mois à compter de la date d'acquisition.

La survalue n'est pas amortie, mais fait l'objet de tests de dépréciation lorsque des indicateurs de dépréciation existent et à chaque clôture d'exercice. Les participations dans les entreprises associées peuvent également donner lieu à une survalue qui représente l'excédent du coût d'acquisition par rapport à la part du Groupe dans la juste valeur des actifs nets identifiables. Une telle survalue est comptabilisée dans les participations dans les entreprises associées. Les changements dans l'évaluation des filiales sont comptabilisés comme des transactions sur capitaux propres s'ils interviennent après que le contrôle a déjà été pris et s'ils n'entraînent pas de perte de contrôle.

Les transactions intra-groupe, les titres et les produits intra-groupe sur des transactions entre les sociétés du Groupe sont éliminés. Les gains et pertes résultant de transactions intra-groupe comptabilisés dans les actifs sont également éliminés. Les règles comptables des filiales ont été modifiées le cas échéant afin de les harmoniser avec les règles comptables adoptées par le Groupe.

(b) Changements dans l'évaluation des filiales sans changement de contrôle.

Les transactions avec des minoritaires qui ne se traduisent pas par une perte de contrôle sont comptabilisées comme des transactions sur capitaux propres - c'est-à-dire, comme des transactions avec les actionnaires en leur qualité d'actionnaires. La différence entre la juste valeur d'une contrepartie payée et la quote-part correspondante acquise de la valeur comptable des actifs nets de la filiale est comptabilisée en capitaux propres. Les gains et pertes de cession d'intérêts minoritaires sont également comptabilisés en capitaux propres.

(c) Cession de filiales

Lorsque le Groupe cesse d'avoir le contrôle, toute participation restante dans l'entité est réévaluée à sa juste valeur à la date à laquelle le contrôle est perdu, et la variation de la valeur comptable est comptabilisée au compte de résultat. La juste valeur représente la valeur comptable initiale pour toutes les opérations de comptabilisation ultérieures de la participation restante comme entreprise associée, co-entreprise ou actif financier. En outre, tout montant précédemment comptabilisé dans les autres éléments du résultat global pour cette entité est comptabilisé comme si le Groupe avait directement cédé les actifs et passifs correspondants. Cela peut signifier que des montants précédemment comptabilisés parmi les autres éléments du résultat global devront être reclassés au compte de résultat.

(d) Entreprises associées

Les entreprises associées sont les entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable, mais sans contrôle effectif. L'influence notable est présumée par la détention de droits de vote compris entre 20 % et 50 %. Les participations du Groupe dans ces sociétés sont consolidées selon la méthode de mise en équivalence. Avec la méthode de mise en équivalence, les participations sont initialement évaluées au coût historique, et la valeur comptable est ajustée à la hausse ou à la baisse pour tenir compte de la part de l'investisseur dans les résultats (bénéfice ou perte) de la société acquise après la date d'acquisition. Les participations du Groupe dans les sociétés associées intègrent la survalue constatée lors de l'acquisition.

Si la participation dans une entreprise associée est réduite mais qu'il demeure une influence notable, seule une quote-part des montants précédemment comptabilisés en autres éléments du résultat global est reclassée au compte de résultat le cas échéant.

La part du Groupe dans les résultats (bénéfice ou perte) après acquisition est enregistrée au compte de résultat, et la part du Groupe dans les variations des autres éléments du résultat global après acquisition est comptabilisée en autres éléments du résultat global avec un ajustement équivalent de la valeur d'entrée des participations. Quand la part du Groupe dans les pertes des entreprises associées égale ou excède ses intérêts dans ces sociétés, y compris les autres créances non garanties, le Groupe ne comptabilise pas de pertes complémentaires à moins qu'il ait contracté des obligations juridiques ou implicites ou effectué des paiements pour le compte desdites entreprises.

Le Groupe détermine à chaque date de clôture s'il existe des données objectives permettant de conclure que la valeur de la participation dans l'entreprise associée a diminué. Si tel est le cas, le Groupe calcule le montant de la dépréciation comme étant la différence entre le montant récupérable de l'entreprise associée et sa valeur comptable et comptabilise le montant correspondant en « quote-part de bénéfice (perte) des entreprises associées » au compte de résultat.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en millions \$EU sauf full page otherwise)

1.1.1. Éléments des dépenses en monnaies étrangères

a) Monnaie fonctionnelle et de présentation
Les éléments inclus dans les états financiers de chaque des entités du Groupe sont évalués en utilisant la monnaie de l'établissement économique principal dans lequel chacune d'elle opère (la monnaie fonctionnelle) (1).

Les états financiers consolidés sont présentés en dollar (\$) qui est la monnaie de présentation du Groupe.

b) Transactions et soldes

Les opérations en monnaie étrangère sont converties dans la monnaie fonctionnelle à la date du taux de change en vigueur à la date de la transaction ou de l'évaluation nécessitant d'évaluer de bilan rétrospectif. Les gains et les pertes de change résultant du règlement des transactions de change et de la conversion aux taux de change de clôture des actifs et passifs monétaires libellés en devises sont comptabilisés au compte de résultat. Les gains et les pertes de change relatifs aux emprunts et aux liquidités en équivalents de trésorerie sont comptabilisés au compte de résultat.

Les variations de juste valeur des actifs monétaires libellés en monnaie étrangère et classés en actifs disponibles à la vente sont analysées et séparées entre écarts de conversion résultant de la variation du taux de change et autres variations de la valeur comptable de l'actif. Les écarts de conversion relatifs à des variations de gain ou de perte sont comptabilisés au compte de résultat, tandis que les autres variations de la valeur comptable sont comptabilisées en autres éléments du résultat global.

Les écarts de conversion sur les actifs et passifs financiers non monétaires, tels que les titres de capital propres détenus à la juste valeur par le compte de résultat, sont enregistrés en gain ou perte de juste valeur. Les écarts de conversion sur les actifs financiers non monétaires, tels que les titres de capitaux propres classés comme disponibles à la vente, sont inclus dans les autres éléments du résultat global.

c) Entité du Groupe

Les résultats et la situation financière de toutes les entités du Groupe (y compris des entités ayant une monnaie soumise à une économie hyperinflationniste) dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation sont convertis dans la monnaie de présentation comme suit :

- Le ratio et le passif de chaque état de la situation financière présenté sont convertis au taux de change en vigueur à la date de clôture du bilan ;
- Les produits et les charges de chaque compte de résultat sont convertis aux taux de change moyens. Si le taux moyen n'est pas une approximation raisonnable de l'effet cumulé des taux pendant la durée des transactions, les produits et charges sont convertis à la date de la transaction ; et
- Les écarts de change au résultat sont enregistrés dans les autres éléments du résultat global.

Ils sont présentés dans les catégories appropriées par le Groupe, à la rubrique (Gain ou perte) net.

Dans les états consolidés, les différences de change résultant de la conversion des publications dans les entités étrangères sont considérées dans les autres éléments du résultat global. Lors de la cessation d'une participation dans une entité étrangère, ces écarts sont enregistrés au compte de résultat en gains ou pertes sur cession.

Le surcoût et les instruments de juste valeur provenant d'opérations financières étrangères sont considérés comme les actifs et passifs de ces entités et convertis au taux de change de clôture. Les différences de change résultantes sont considérées dans les autres éléments du résultat global.

1.1.2. Opérations de vente et de rachat

Les titres vendus avec option de rachat (repos) sont classés dans les états financiers comme des actifs propres lorsque le rachat est à la discrétion du contrepartie ou selon la pratique de rachat ou de rachat à l'initiative du contrepartie. La dette correspondante est enregistrée dans les débits des établissements financiers de la clientèle. Lorsqu'il y a des titres acquis avec option de rachat (repos) ou sont enregistrés comme des prêts et avances à d'autres établissements financiers ou à la clientèle, selon le cas, l'écart entre le prix de vente et le prix de rachat est traité comme des intérêts comptabilisés sur la durée de vie du contrat en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les intérêts payés à des tiers figurent également dans les états financiers.

1.1.3. Actifs de passif financier

Dans les actifs et passifs financiers - y compris les instruments financiers dérivés - doivent être comptabilisés dans l'état consolidé de la situation financière et évalués selon leur catégorie d'affectation.

1.1.4. Actifs financiers

Conformément à la norme IAS 39, le Groupe classe ses actifs financiers dans les catégories suivantes : actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat (prets et avances, titres détenus jusqu'à l'échéance, titres financiers disponibles à la vente, etc.) ou détermine la classification de ses instruments financiers au moment de la comptabilisation initiale.

a) Actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Cette catégorie comprend deux sous-catégories : les actifs financiers détenus à des fins de transaction, et ceux détenus à la juste valeur par le compte de résultat des fonds.

Un actif financier est classé comme détenu à des fins de transaction si il a été acquis au sein principalement dans le but d'être vendu au court terme dans un marché financier ou s'il fait partie d'un portefeuille d'instruments financiers détenus pour en tirer un gain ou une perte.

Les actifs financiers classés comme détenus à des fins de transaction sont classés comme disponibles à des fins de transaction, sauf s'ils sont exposés à un risque de dépréciation de capitalisation. Les actifs financiers détenus à des fins de transaction sont composés de titres de change, à savoir, lettres de crédit et lettres de crédit monétaires, prêts interbancaires négociables et prêts bancaires, et instruments de capitaux propres et actifs financiers avec dérivés incorporés. Ils sont comptabilisés dans l'état consolidé de la situation financière comme Actifs financiers détenus à des fins de transaction.

Les actifs et les passifs financiers sont évalués comme évalués à la juste valeur par le compte de résultat comme suit :

- Cette approche inclut notamment les instruments d'évaluation qui se négocient si les instruments dérivés étaient considérés comme détenus à des fins de transaction et que les instruments financiers sous-jacents étaient comptabilisés au coût amorti. S'agissant notamment des prêts et avances à la clientèle et aux établissements de crédit et des émissions obligataires ;
- Certains placements, comme les placements en actions, qui sont cotés et évalués sur la base de la juste valeur conformément à une politique de gestion en risque ou à une stratégie d'investissement formalisée et sont évalués dans la présentation à l'échelle de l'ensemble du Groupe, sont évalués à la juste valeur par le compte de résultat, et
- Les instruments financiers, tels que les titres de change détenus, considérés en place de placements dérivés incorporés qui seraient comptabilisés les flux de trésorerie, sont évalués à la juste valeur par le compte de résultat.

Les gains et pertes résultant des variations de la juste valeur des instruments dérivés sont ou bien sur des actifs ou des passifs financiers appropriés figurant dans le résultat net provenant des instruments financiers désignés à la juste valeur.

Les instruments financiers inclus dans cette catégorie sont initialement évalués à leur juste valeur et les coûts de transaction sont enregistrés directement dans le compte de résultat consolidé. Les gains et pertes découlant des variations de la juste valeur sont inclus directement dans le compte de résultat consolidé et figurant dans le compte de résultat consolidé des instruments financiers détenus à des fins de transaction. Les produits et charges d'intérêt, et les produits de fluctuations et charges sur les actifs financiers détenus à des fins de transaction sont inclus dans les postes Mouvement d'intérêt et produit de fluctuations, respectivement. Les instruments financiers sont dépréciés lorsque les droits à recevoir les flux de trésorerie ont expiré ou que le Groupe a transféré la quantifiabilité des risques et avantages inhérents à leur détention et que ce transfert peut être qualifié de décomptabilisation.

Les actifs financiers pour lesquels l'impact de la juste valeur est appliqué sont comptabilisés dans l'état consolidé de la situation financière ou actifs financiers désignés à la juste valeur. Les variations de juste valeur relatives aux actifs financiers désignés à la juste valeur par le compte de résultat sont comptabilisées dans le poste Revenus net des activités de trading.

b) Prêts et avances

Les prêts et avances sont des actifs financiers non dérivés aux des dérivés de contrepartie initiale, et évalués initialement à la juste valeur. Les gains et pertes sont enregistrés dans l'état consolidé du résultat global à l'exception des gains et pertes de change et des gains et pertes de change, jusqu'à ce que l'actif financier soit décomptabilisé.

a. Ceux que le Groupe a l'intention de vendre immédiatement ou à court terme et qui sont classés comme détenus à des fins de transaction, et sont initialement désignés comme actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat ;

b. Ceux que le Groupe a initialement désignés comme disponibles à la vente ; et

c. Ceux pour lesquels le détenteur peut ne pas récupérer substantiellement le montant de son investissement initial sous d'autres formes qu'une détermination de la solvabilité du client.

Les gains et pertes sont initialement reconnus à leur juste valeur, qui est la différence entre le montant payé pour acheter le portefeuille de transaction initial, et évalués initialement à la juste valeur selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les prêts et avances sont enregistrés dans l'état consolidé de la situation financière en (sur) ou sous le poste des établissements financiers ou à la clientèle, ou comme titres d'investissement. Les revenus sur les prêts sont inclus dans le compte de résultat consolidé et enregistrés dans le poste Produits d'intérêt. En cas de dépréciation, la juste valeur est enregistrée en déduction de la valeur comptable du prêt et comptabilisée dans le compte de résultat consolidé dans le poste Revenus net des activités de trading.

d. Actifs détenus jusqu'à l'échéance
Les titres détenus jusqu'à leur échéance sont des actifs financiers non dérivés aux des dérivés et de contrepartie initiale, et évalués initialement à la juste valeur. Les gains et pertes sont enregistrés dans l'état consolidé du résultat global à l'exception des gains et pertes de change et des gains et pertes de change, jusqu'à ce que l'actif financier soit décomptabilisé.

- Ceux que le Groupe lors de la comptabilisation initiale désigne comme à la juste valeur par le compte de résultat ;
- Ceux que le Groupe désigne comme disponibles à la vente ; et
- Ceux qui appartiennent à la définition des prêts et avances.

Ces titres sont initialement reconnus à leur juste valeur, y compris les coûts de transaction, et évalués par la suite au coût amorti, en fonction de la méthode du taux d'intérêt effectif. Les revenus sur les titres détenus jusqu'à l'échéance sont enregistrés dans le compte de résultat consolidé et enregistrés en produits d'intérêt. En cas de dépréciation, la juste valeur est enregistrée en déduction de la valeur comptable des titres et comptabilisée dans le compte de résultat consolidé dans le poste Revenus net des activités de trading.

Dans le rapport sur la comptabilité, aucun actif financier n'est initialement déprécié.

d. Actifs disponibles à la vente
Les titres financiers disponibles à la vente sont ceux que le Groupe a l'intention de détenir pour une période indéfinie, qui peuvent être vendus pour des raisons de liquidité, ou en raison de l'évolution des taux d'intérêt, des taux de change ou du cours des actifs, et qui ne sont pas classés comme des prêts et avances. Les dérivés sont à l'exception des actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat.

Les actifs financiers disponibles à la vente sont initialement enregistrés à la juste valeur, qui est leur contrepartie financière, moins les coûts de transaction initiaux, et évalués initialement à la juste valeur. Les gains et pertes sont enregistrés dans l'état consolidé du résultat global à l'exception des gains et pertes de change et des gains et pertes de change, jusqu'à ce que l'actif financier soit décomptabilisé. Si un actif financier disponible à la vente doit être déprécié, les gains et pertes cumulés non dépréciés sont enregistrés dans l'état consolidé du résultat global et enregistrés dans le compte de résultat consolidé. Cependant, les revenus sont calculés en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif et les gains et pertes de change ne sont enregistrés et classés comme disponibles à la vente, sans enregistrer dans le compte de résultat consolidé. Les dividendes des titres de capitaux propres disponibles à la vente sont enregistrés en produits de fluctuations jusqu'à ce qu'il soit établi que le Groupe dispose du droit de percevoir ces dividendes.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en millions d'€ sauf indication expresse)

2.5.2. Passifs financiers

Les passifs financiers du Groupe sont constitués de passifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat (y compris les passifs financiers détenus à des fins de transaction et ceux désignés à la juste valeur), de passifs financiers au coût amorti et d'instruments dérivés de couverture. Les passifs financiers sont décomptabilisés lorsqu'ils arrivent à échéance.

a) Passifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat
Cette catégorie comprend deux sous-catégories : les passifs financiers classés comme détenus à des fins de transaction et les passifs financiers désignés par le Groupe comme à leur juste valeur par le compte de résultat lors de leur comptabilisation initiale.

Un passif financier est classé comme détenu à des fins de transaction lorsqu'il a été acquis ou créé dans le but d'être vendu ou racheté dans un avenir proche ou lorsqu'il fait partie d'un portefeuille d'instruments financiers identifiés gérés en commun et ayant régulièrement fait l'objet d'augmentations de prises de bénéfices régulières à court terme. Les produits dérivés sont également classés comme détenus à des fins de transaction, sauf s'ils sont considérés et utilisés comme instruments de couverture. Les passifs financiers détenus à des fins de transaction comprennent également les obligations de fournir des actifs financiers empruntés par un vendeur à découvert. Les instruments financiers sont comptabilisés dans le bilan consolidé comme passifs financiers détenus à des fins de transaction.

Les gains et pertes résultant des variations de juste valeur des passifs financiers classés comme détenus à des fins de transaction sont inclus directement dans le compte de résultat consolidé et sont enregistrés en gains/(pertes) nets sur instruments financiers détenus à des fins de transaction. Les charges d'intérêts sur les passifs financiers détenus à des fins de transaction sont comptabilisées en Marge nette d'intérêts.

Les passifs financiers pour lesquels l'option de la juste valeur est appliquée sont comptabilisés dans l'état consolidé de la situation financière comme passifs financiers désignés à la juste valeur. Les variations de juste valeur relatives aux passifs financiers désignés à la juste valeur par le compte de résultat sont comptabilisées en Gains nets sur instruments financiers désignés à la juste valeur par le compte de résultat.

b) Autres passifs financiers évalués au coût amorti

Les passifs financiers qui ne sont pas classés à leur juste valeur par le compte de résultat entrent dans cette catégorie et sont évalués au coût amorti. Les passifs financiers évalués au coût amorti sont des dépôts des établissements financiers et de la clientèle, des emprunts émis pour lesquels l'option de juste valeur n'est pas appliquée, des obligations convertibles et des dettes subordonnées.

c) Détermination de la juste valeur

Pour les instruments financiers négociés sur des marchés actifs, la détermination de la juste valeur des actifs et passifs financiers repose sur les cours du marché ou les cours convenus par les intermédiaires. Sont compris les actions cotées et les instruments de dette cotés sur les principales bourses (par exemple, NYSE, Euronext, CSE) et les cours provenant de marchés de marché obligataire approuvés.

Un instrument financier est considéré comme coté sur un marché actif si les cotations sont disponibles facilement et régulièrement sur le marché ou auprès d'un intermédiaire, comme le secteur d'activité, le service de valorisation ou organisme de réglementation, et que les cours reflètent les opérations réelles et régulières du marché financier effectuées dans des conditions normales. Si les critères ci-dessus ne sont pas respectés, le marché est considéré comme inactif. Certains signes permettent de reconnaître un marché inactif : une fourchette de prix d'achat et de vente élevée, un écartement significatif de cette fourchette ou encore le petit nombre de transactions réalisées.

La juste valeur de tous les autres instruments financiers est déterminée à l'aide de techniques de valorisation. Elle peut être estimée à partir des données observables pour des instruments financiers similaires, à l'aide de modèles d'estimation de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus ou à l'aide d'autres techniques de valorisation, sur la base des données existantes à la date de clôture de l'état consolidé de la situation financière.

Le Groupe utilise des modèles de valorisation largement reconnus pour déterminer la juste valeur des instruments financiers non standardisés peu complexes tels que les options ou les swaps de taux d'intérêt et de devises. Pour ces instruments financiers, les données utilisées sont généralement des données de marché observables.

Le résultat d'un modèle est toujours une estimation ou une approximation d'une valeur qui ne peut pas être déterminée avec certitude, et les techniques de valorisation utilisées peuvent ne pas refléter pleinement tous les facteurs pertinents pour les positions que le Groupe détient. Les ajustements sont donc ajoutés, le cas échéant, pour intégrer d'autres facteurs tels que les risques de modèle, le risque de liquidité et le risque de contrepartie. L'application des règles régissant le modèle de juste valeur, des contrôles internes et des procédures appliquées, le réajustement ainsi que ces ajustements sont nécessaires et appropriés pour évaluer raisonnablement la valeur des instruments financiers comptabilisés à la juste valeur dans l'état consolidé de la situation financière. Les données de prix et les paramètres utilisés dans les procédures de valorisation sont examinées attentivement et ajustés, si nécessaire, notamment en fonction de l'évolution du marché futur.

La juste valeur des produits dérivés négatifs de gré à gré (OFC) est déterminée à l'aide de méthodes de valorisation communément acceptées sur les marchés financiers, comme les techniques d'évaluation de la valeur actuelle et les modèles de valorisation d'options. La juste valeur des contrats de change à terme est généralement déterminée sur la base des taux de change à terme actuels. Celle des produits dérivés de taux structurés est évaluée à l'aide de modèles de valorisation d'options appropriés (par exemple, le modèle Black-Scholes) ou d'autres procédures telles que le simulation Monte Carlo.

Lorsque la juste valeur des instruments de capitaux propres non cotés ne peut être déterminée de manière fiable, les instruments sont comptabilisés au coût diminué des dépréciations. La juste valeur des prêts et créances ainsi que des dettes auprès des banques et de la clientèle est déterminée à l'aide d'un modèle d'évaluation de la valeur actuelle reposant sur les flux de trésorerie contractuellement convenus, en prenant en compte la qualité du crédit, la liquidité et les charges associées.

La juste valeur des passifs éventuels et des engagements de crédit événementiels est leur valeur comptable.

d) Décomptabilisation

Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits contractuels de recevoir les flux de trésorerie de ces actifs ont cessé d'exister ou que les actifs ont été transférés, ainsi que substantiellement tous les risques et avantages relatifs à la propriété des actifs. Les passifs financiers sont décomptabilisés lorsqu'ils ont été remboursés ou éteints.

e) Contrats d'assurance et d'investissement

Le Groupe délève des contrats qui transfèrent le risque d'assurance et/ou le risque financier.

Les contrats d'assurance sont des contrats qui transfèrent un risque d'assurance significatif. Le Groupe définit comme risque d'assurance significatif la possibilité de devoir, à la survenue d'un événement assurant, payer des prestations nettement plus élevées que les prestations qui seraient à payer si l'événement assuré ne se produisait pas. Les contrats d'investissement sont des contrats qui transfèrent un risque financier en l'absence de risque d'assurance significatif. Le risque financier représente le risque de variation future de la valeur d'un actif ou d'un instrument financier sous l'effet de l'évolution des taux d'intérêt, des prix des matières premières, de l'indice des prix, des taux de change ou d'autres variables mesurables.

f) Contrats d'assurance

La norme IFRS 4 impose que les passifs d'assurance soient évalués conformément aux pratiques locales existantes à la date de son adoption.

Avant l'adoption de la norme IFRS 4, le Groupe évaluait les passifs d'assurance à l'aide des techniques actuelles décrites ci-dessous. Le Groupe continue de les évaluer conformément à ces techniques.

Les contrats d'assurance sont classés en trois grandes catégories selon la durée du risque et le type de risque assuré. Ces trois catégories sont : l'assurance vie individuelle, l'assurance vie collective et l'assurance générale.

(i) Assurance vie individuelle

Ce sont principalement des assurances-décès. Pour les comptes profits, les contrats sont évalués sur la base d'une évaluation des primes brutes en tenant compte de la valeur actuelle, des flux de trésorerie futurs des primes attendues, des déclarations de sinistres et charges associées.

Tous les passifs négatifs évalués au niveau des polices individuelles sont fixés à zéro (« annulés ») de façon à ne pas constater de bénéfices de façon présumée.

Lorsqu'une police inclut à la fois des éléments d'assurance et d'investissement et qu'elle entre dans la catégorie des contrats d'assurance, les bénéfices en titre de l'assurance et ceux au titre de l'investissement sont évalués séparément.

(ii) Assurance vie collective

Ces contrats assurent contre le décès à titre collectif. Il s'agit de contrats à court terme, qui sont généralement renouvelés tous les ans. Les primes brutes de ces contrats sont constatées en tant que produits à la date d'échéance.

(iii) Assurance générale

Ces contrats fournissent une assurance contre les incendies, les accidents, les risques automobile, maritime, technique et aérien et contre le cautionnement. Les primes brutes de ces contrats sont constatées en tant que produits à la date d'échéance.

(iv) Provision pour sinistres en cours

Une provision complète est constituée pour le coût estimé de l'indemnité des sinistres déclarés mais non réglés (OCC) à la date de clôture du bilan, à l'aide des meilleures informations disponibles à ladite date. Une provision est également constituée pour le coût des sinistres survenus mais non déclarés (IBNR) jusqu'à la date de clôture du bilan.

2.6. Reclassement des actifs financiers

Le Groupe peut décider de reclasser un actif financier non dérivé détenu à des fins de transaction hors de cette catégorie si l'actif financier n'est plus détenu aux fins d'être vendu à court terme. Les actifs financiers autres que les prêts et créances peuvent être reclassés hors de la catégorie « détenus à des fins de transaction » uniquement dans certaines circonstances exceptionnelles résultant d'un événement unique inhabituel et ayant très peu de chances de se reproduire à court terme. En outre, le Groupe peut choisir de reclasser les actifs financiers qui répondaient à la définition des prêts et créances hors des catégories « disponibles à la vente » ou « détenus à des fins de transaction » si, à la date du reclassement, le Groupe a l'intention et la capacité de conserver ces actifs financiers dans un avenir prévisible ou jusqu'à l'échéance.

Les reclassements sont effectués à la juste valeur de la date du reclassement. La juste valeur détermine le nouveau coût ou le coût amorti. Le cas échéant, et les gains ou pertes de juste valeur comptabilisés avant la date de reclassement ne peuvent être repris par la suite. Les taux d'intérêt effectifs pour les actifs financiers reclassés dans les catégories Prêts et créances et Titres détenus jusqu'à l'échéance sont déterminés à la date de reclassement. Toute nouvelle hausse des estimations de flux de trésorerie entraîne un ajustement prospectif des taux d'intérêt effectifs.

Lors du reclassement d'un actif financier en dehors de la catégorie « à la juste valeur par le compte de résultat », tous les dérivés incorporés sont réévalués et, si nécessaire, comptabilisés séparément.

2.8. *Entscheidungen des internationalen Managements*

2.8. Compensation des instruments financiers
Les actifs et passifs financiers sont portés au bilan et annulés sur une ligne entre les lignes le Groupe et l'investisseur ou la personnalité légale de procéder à une compensation ou à son équivalent de l'actif et un instrument financier annulé au 5

2.3. Records of changes of function

Les produits et charges d'intérêts pour tous les instruments financiers portant intérêt sont imputables au compte de résultat consolidé dans les rubriques Produits et Charges d'intérêts et en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est la méthode de calcul du vrai annuité d'un actif ou passif financier et d'allocation des produits et charges

[illegible]

pourrait le subvenir d'un seul paiement ou d'un ensemble d'actes financiers similaires, a été réglée suite à une dépréciation des produits et impôts sont comparés en utilisant le taux d'intérêt actuel pour la détermination des flux de trésorerie futurs dans le but d'établir la dette résiduelle.

2-16. <http://www.fishbase.org>[illegible]

2.11. Predložak za studij

Les dividendes sont enregistrés dans le compte de résultat consolidé sous la rubrique « produits de dividendes lorsque les droits de vote y perçoivent le montant attribué ont été reçus ».

4.1.2. Inequalities between the lift functions

a) Achats financiers : Contraintes des
des Groupes approuvés à chaque fin d'exercice civil y a des indices
objectifs qui ont permis au groupe d'achats financiers adhés
que pour le sécher un actif financier du groupe d'achats financiers
ou d'acheter et d'être pour le sécher est considéré et si seulement si
il existe un indice objectif de dépréciation et d'achat d'un actif
éventuellement suivies après la comptabilisation initiale de l'actif
(événement prévisible) → si les événements probables
(ou événements) ont un impact sur les flux de trésorerie futurs
initiaux de l'actif financier du groupe d'achats financiers doit
l'actif financier être classé de l'actif financier.

Les critères suivants sont utilisés par le tirage pour sélectionner l'existence d'indices observés de ce type de violence :

- a) s'acquiescer à des obligations contractuelles, tel qu'un défaut ou retard de paiement des intérêts ou du principal ;
- b) le fait que le présent article s'interprète, pour des raisons économiques ou légales liées aux difficultés financières de la société, une situation qu'il envisageait très dans d'autres circonstances ;
- c) la probabilité croissante de faillite ou de restructuration financière de l'emprunteur ;
- d) le demandeur d'un remède civil pour l'infraction commise en raison de difficultés financières ; ou
- e) des flux de trésorerie observables indiquant d'une manière incontestable des flux de trésorerie insuffisants provenant d'un portefeuille d'actifs financiers depuis la constitution initiale de ces actifs, lorsqu'il est raisonnable de penser qu'une situation aussi défavorable existe maintenant et qu'elle perdurera.

La période estimer entre la survenue de la perte de poids et une identification est déterminée par la fréquence à laquelle nous cherchons à retrouver le poids. Généralement, le poids du bébé varie entre 10 et 20 g par jour, dans des cas exceptionnels, une période plus longue peut être attendue.

Le Groupe d'analyse en premier lieu s'est axé sur quelconque objet objectif du point de valeur financier d'une part, non objectivement, les actifs financiers individuellement significatifs ni d'autre part, ni objectivement ni subjectivement, les actifs financiers qui objectivement sont subjectivement significatifs. Le Groupe compare l'importance d'autres objectifs de profit de valeur d'actifs financiers avec les autres objectifs de profit significatifs au sein de cet échantillon de classe d'un groupe d'actifs financiers ayant des caractéristiques de risque de crédit similaires en tant qu'une approximation d'un risque de dévaluation. Les actifs qui sont objectivement de valeur et qui sont le plus du point de valeur en ce terme, et qui sont les plus de valeur objective subjective de cette classe.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en millions d'€ sauf indication expresse)

Le montant de la perte de valeur correspond à la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur actualisée des estimations de flux de trésorerie futurs (la fraction des pertes futures de crédit non encore rattachées), en utilisant comme taux d'actualisation le taux d'intérêt effectif d'origine de l'actif.

La valeur comptable de l'actif est réduite par le biais d'un compte de provision et la dépréciation est portée au compte de résultat consolidé. Si un prêt ou un titre détenu jusqu'à l'échéance est soumis à un taux d'intérêt variable, le taux d'actualisation utilisé pour l'estimation du niveau de dépréciation est le taux d'intérêt effectif courant mensuel ou trimestriel. Dans la pratique, le Groupe procède à évaluer la dépréciation sur la base de la juste valeur d'un instrument financier en utilisant un prix de marché observable.

Les flux de trésorerie futurs d'un groupe d'actifs financiers évalués collectivement pour dépréciation sont estimés en fonction des flux de trésorerie contractuels des actifs du groupe et de l'historique des pertes survenues sur les actifs présentant les mêmes caractéristiques de risque de crédit que ceux du groupe concerné. L'historique des pertes est ajusté sur la base des données observables actuelles afin de refléter l'impact des conditions actuelles qui n'auraient pas la même incidence sur laquelle est basé l'historique de pertes et de supprimer les effets des circonstances antérieures qui ne prévalent plus actuellement.

Les estimations de variation des flux de trésorerie futurs pour les groupes d'actifs doivent refléter et concorder d'un point de vue directionnel avec les évolutions des données observables d'une période à l'autre, par exemple, évolution des taux de chômage, prix immobiliers, volatilité ou autres facteurs indicateurs des changements dans la probabilité de pertes encourues dans le groupe et leur origine). La méthodologie et les hypothèses utilisées pour estimer les flux de trésorerie futurs sont régulièrement examinées par le Groupe afin de réduire les écarts entre les estimations de perte et l'incidence de perte réelle.

Lorsqu'une créance devient irrécouvrable, elle est passée en perte en contrepartie de la provision pour dépréciation de créances. Les créances sont passées en pertes après que toutes les procédures de recouvrement ont été mises en œuvre et que le montant de la perte à supporter a été déterminé. Les dépréciations relatives aux prêts et avances aux établissements de crédit et à la clientèle sont enregistrées en charges provisionnées tandis que les dépréciations sur les titres détenus jusqu'à l'échéance et sur les prêts et créances sont enregistrées en gains ou pertes nets sur titres.

Si l'avance ou le prêt est de la période suivante, le montant de la perte de valeur de la créance demeure et que cette baisse peut être objectivement reliée à un événement survenu après que la créance a été dépréciée (par exemple, en cas d'annulation de la note de crédit du débiteur), la dépréciation précédemment constatée est reprise en ajustant le compte de provision. Cette reprise est portée au compte de résultat consolidé.

Lorsqu'une créance devient irrécouvrable, elle est passée en perte en contrepartie de la provision pour dépréciation de créances. Les créances sont passées en pertes après que toutes les procédures de recouvrement ont été mises en œuvre et que le montant de la perte à supporter a été déterminé.

b) Actifs disponibles à la vente
Le Groupe évalue à chaque clôture de l'état consolidé de la situation financière s'il existe des indices objectifs de perte de valeur d'un actif financier ou d'un groupe d'actifs financiers. S'agissant des titres de capitaux propres classés comme titres disponibles à la vente, une baisse significative ou prolongée de la juste valeur d'un titre en deçà de son coût représente un indice objectif de perte de valeur entraînant la constatation d'une dépréciation. Si un tel indice existe concernant les actifs disponibles à la vente, la perte cumulée – à savoir la différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur actuelle, diminuée de toute dépréciation précédemment portée au résultat – est reliée des capitaux propres et reprise au compte de résultat. Les pertes de valeur sur les instruments de capitaux propres enregistrées au compte de résultat ou peuvent être annulées par le compte de résultat. Si au cours d'une période suivante, la juste valeur d'un instrument de dette classé comme étant disponible à la vente augmente et que cette augmentation peut être objectivement rattachée à un événement survenu après la constatation de la perte de valeur en résultat, alors cette dépréciation est reprise au compte de résultat consolidé.

2.13. Placement fondé sur des actions
Le Groupe affecte des transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres, en contrepartie des services rendus par certaines catégories d'employés. La juste valeur des services reçus est évaluée par référence à la juste valeur des actions ou options d'actions accordées à la date de l'attribution. Le coût des services rendus par les employés relatifs aux actions ou options d'actions attribuées est constaté dans le compte de résultat consolidé. Cette charge est notée sur la période d'acquisition des droits.

La juste valeur des options attribuées est déterminée en utilisant les modèles de valorisation des options, qui prennent en compte le prix d'exercice de l'option, le cours actuel de l'action, le taux d'intérêt sans risque, la volatilité attendue du titre sur la période de levée d'option et d'autres facteurs pertinents. À l'exception de celles qui comportent des termes liés aux conditions du marché, les conditions d'acquisition des droits incluses dans les termes du contrat d'attribution ne sont pas prises en compte dans l'estimation de la juste valeur.

Les conditions d'acquisition des droits autres que les conditions du marché sont prises en compte et ajustent le nombre d'options ou options d'actions inclus dans le calcul du coût des services rendus de manière à ce que le montant constaté dans le compte de résultat consolidé reflète le nombre d'actions ou d'options attribuées, lorsque les conditions d'acquisition des droits sont liées aux conditions du marché, le coût des services rendus est constaté, que les conditions d'acquisition des droits liées aux conditions du marché soient satisfaites ou non, pourvu que les conditions d'acquisition des droits autres que les conditions du marché soient remplies.

2.14. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Cette rubrique comprend les soldes ainsi qu'une échéance de moins de trois mois à partir de la date d'acquisition, notamment les fonds en caisse, les dépôts à vue auprès d'établissements financiers et les autres placements à court terme très liquides, ayant une échéance initiale de trois mois ou moins.

2.15. Reprise de garantie
Dans certaines circonstances, un bien immobilier fait l'objet d'une simple utilisation des prêts non remboursés. Les biens immobiliers repris sont évalués à la valeur la plus faible entre la valeur comptable et la juste valeur diminuée des frais de vente et comptabilisés dans la rubrique Autres actifs.

2.16. Contrats de location
Les contrats de location sont comptabilisés suivant les normes IAS 17 et IFRIC 2. Ils comprennent deux catégories : les contrats de location financière et les contrats de location exploitation.

a) Le bénéficiaire est une société du Groupe
Le Groupe signe des contrats de location-exploitation. Le montant total des paiements effectués au titre des contrats de location-exploitation est imputé de manière linéaire au compte de résultat en Autres charges d'exploitation sur la durée du bail. Quand un contrat de location-exploitation est révisé avant la fin contractuelle, suite pénalité à payer au bailleur est considérée comme une charge de l'exercice de résiliation du contrat de location.

Le Groupe loue certains biens mobiliers et immobiliers. Les contrats de location de biens mobiliers et immobiliers dans lesquels le Groupe supporte la responsabilité des risques et des avantages inhérents à la propriété des actifs sont considérés comme des contrats de location-financement. Les contrats de location-financement sont comptabilisés au titre de la date de début du contrat à la juste valeur au moment où, si elle est inférieure, à la valeur actuelle des loyers futurs versés. Chaque loyer versé est ventilé entre le remboursement du principal et la charge d'intérêt. Les engagements de loyer correspondants, après déduction des charges financières, sont enregistrés au poste dettes à long terme. La composante charge d'intérêt du coût financier est imputée au compte de résultat sur la durée du contrat de manière à générer un taux d'intérêt périodique constant sur le solde résiduel de l'engagement pour chaque période. Les biens mobiliers et immobiliers acquis dans le cadre de contrats de location-financement sont dépréciés sur la durée d'usage de l'actif ou, si elle est inférieure, sur la durée du contrat.

b) Le bailleur est une société du Groupe
Quand les actifs détenus font l'objet d'un contrat de location-financement, la valeur actualisée des redevances est considérée comme une créance. La différence entre la créance brute et la valeur actualisée de la créance est comptabilisée en tant que produit financier non acquis. Les revenus bruts sont comptabilisés sur la durée du contrat de location selon la méthode de l'investissement net (avant impôt), qui traduit un taux de rentabilité périodique constant.

c) Honoraires payés relatifs à la négociation de contrats de location
Le Groupe affecte des paiements aux agents pour des services dans le cadre de la négociation de contrats de location avec les locataires du Groupe. Pour les contrats de location-exploitation, les frais de location sont incorporés dans la valeur comptable de l'immobilier de placement associé et amortis sur la durée du bail.

2.17. Immobilisables de placement

Les biens immobiliers qui sont détenus à des fins de rendement fiscal à long terme ou de valorisation du capital ou les deux, et qui ne sont pas occupés par les entités du Groupe, sont classés comme des immobilisables de placement. Les immobilisables de placement se composent d'immobiliers de bureaux et du port immobilier de la Banque de Crédit (Banque de Crédit) mis en location au travers de contrats de location-exploitation.

Certains biens immobiliers peuvent être partiellement occupés par le Groupe, le reste étant destiné à des fins locatives ou de valorisation

du capital. Si la partie du bien occupée par le Groupe peut être vendue séparément, le Groupe la comptabilise séparément. La partie occupée par le propriétaire est comptabilisée suivant la norme IAS 16 et la partie détenue à des fins locatives ou de valorisation du capital ou les deux est traitée comme un immobilisable de placement suivant la norme IAS 40. Lorsque les parties ne peuvent être vendues séparément, tout le bien est considéré comme un immobilisable de placement uniquement si une partie négligeable est occupée par le propriétaire. Le Groupe estime la partie occupée par le propriétaire comme négligeable lorsque plus de 5 % de la valeur du bien est détenue à des fins locatives ou d'appréciation du capital.

Les immobilisables de placement sont enregistrés en comptabilité uniquement lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs liés à l'immobilier de placement sont à l'entité et que le coût peut être évalué de façon fiable. La comptabilisation intervient généralement le jour où tout les risques sont transférés. Les immobilisables de placement sont évalués initialement au coût, tant de transaction compris. La valeur comptable inclut le coût de remplacement d'une partie d'un immobilisable de placement existant à la date où le tout a été engagé si les critères d'enregistrement ont été remplis, et exclut les frais de maintenance quotidienne de l'immobilier de placement. Par la suite, les augmentations de placement sont évaluées à la juste valeur, qui reflète les conditions du marché. À la date de clôture de l'état consolidé de la situation financière, les gains ou pertes découlant des variations de la juste valeur des immobilisables de placement sont inclus dans le compte de résultat consolidé de l'exercice au cours de laquelle ils se présentent. Les dépenses ultérieures sont incluses dans la valeur comptable de l'actif uniquement lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs associés à l'élément sont au Groupe et que le coût de l'élément peut être évalué de façon fiable. Tous les autres frais de réparation et d'entretien sont comptabilisés au compte de résultat consolidé de l'exercice au cours duquel ils sont engagés.

Les revenus de location de l'immobilier de placement sont comptabilisés dans le compte de résultat sur une base linéaire pendant la durée du bail.

La juste valeur des immobilisables de placement dépend de la nature, de l'emplacement et des conditions du bien spécifique. La juste valeur est calculée en actualisant les loyers nets attendus à un taux qui reflète les conditions de marché actuelles à la date de l'évaluation; ajustée, le cas échéant, de tout changement dans la nature, l'emplacement et l'état du bien spécifique. La juste valeur de l'immobilier de placement ne reflète pas la valeur future des dépenses d'investissement destinées à augmenter ou améliorer la valeur du bien immobilier et ne reflète pas non plus les avantages futurs procurés par ces dépenses. Ces avantages sont effectués éventuellement par des agents indépendants.

2.18. Immobilisations corporelles

Les terrains et constructions comprennent principalement les agences et les bureaux. Toutes les immobilisations corporelles utilisées par la maison mère ou les filiales sont évaluées au coût historique moins des amortissements. Le coût historique comprend les charges qui sont directement attribuables à l'acquisition des éléments.

Les coûts indirects sont inclus dans la valeur comptable de l'actif ou reconnus comme un actif distinct selon le cas, uniquement lorsqu'il est probable que ces éléments produiront des avantages économiques futurs au Groupe et que leur coût peut être évalué de manière fiable. La valeur comptable de l'élément remplacé est décomptabilisée. Tous les autres frais de réparation et d'entretien sont comptabilisés en Autres charges d'exploitation de l'exercice au cours duquel ils sont engagés.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en millions de FCFA sauf indication expresse)

Une fois constatée en tant qu'actif, une immobilisation corporelle dont la juste valeur peut être évaluée de façon fiable doit être comptabilisée pour son montant recouvrable, correspondant à sa juste valeur à la date de la réévaluation, diminuée du cumul des amortissements antérieurs et du cumul des pertes de valeur ultérieures. Les réévaluations doivent être effectuées avec une régularité suffisante pour qu'à la date de clôture, la valeur comptable de l'actif ne diffère pas de façon significative de celle qui aurait été déterminée en utilisant la juste valeur à la clôture de l'exercice. Si une immobilisation corporelle est réévaluée, la classe entière à laquelle appartient cet actif doit être réévaluée. La juste valeur des terrains et constructions est généralement déterminée sur la base d'une estimation de la valeur de marché, qui est habituellement assurée par des experts indépendants. La juste valeur des éléments des installations et des équipements est généralement leur valeur de marché déterminée par estimation.

Si la valeur comptable d'un actif augmente à la suite d'une réévaluation, l'augmentation doit être créditée directement en capitaux propres sous la rubrique Réserve de réévaluation. Toutefois, l'augmentation doit être comptabilisée en résultat dans la mesure où elle compense une diminution de réévaluation de même actif, précédente ou comptabilisée en résultat. Si la valeur comptable d'un actif diminue à la suite d'une réévaluation, la diminution doit être comptabilisée en résultat. Toutefois, la diminution doit être directement imputée, en capitaux propres sous la rubrique Réserve de réévaluation dans la mesure où la réserve de réévaluation présente un solde créditeur au titre de ce même actif.

Les terrains ne sont pas amortis. Les amortissements des autres immobilisations corporelles sont calculés suivant la méthode linéaire de manière à affecter leur coût à leur valeur résiduelle sur leur durée d'utilité estimée, comme suit :

- Constructions : 25 - 30 ans
- Aménagements des locaux loués : 25 ans, ou durée du bail si celle-ci est inférieure à 25 ans
- Mobilier et équipement : 3 - 5 ans
- Matériels roulants : 3 - 10 ans

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité retenues sont revues et, le cas échéant, ajustées à la clôture de l'exercice. Les immobilisations amortissables font l'objet d'un test de dépréciation quand des changements dans les conditions d'exploitation indiquent que la valeur comptable de l'immobilisation pourrait ne pas refléter sa valeur recouvrable. Lorsque la valeur comptable d'une immobilisation est supérieure à son montant recouvrable estimé, une perte de valeur doit être constatée immédiatement. Le montant recouvrable d'une immobilisation est le montant le plus élevé entre sa juste valeur diminuée des coûts de cession et de la valeur d'utilité.

Les plus et moins-values de cession, correspondant à la différence entre le produit de cession et la valeur comptable de l'actif, sont constatées dans le compte de résultat consolidé sous le poste Autres charges d'exploitation.

2.19 Immobilisations incorporelles

a) Survalueur

La survalueur correspond à l'excédent du prix d'acquisition par rapport à la juste valeur de la quote-part du Groupe dans les actifs nets identifiables, à la date d'acquisition, des filiales ou entreprises associées acquises. La survalueur résultant de l'acquisition de filiales est incluse dans les immobilisations incorporelles, celle résultant de l'acquisition d'entreprises associées est incluse dans les titres de participations mis en équivalence.

Pour les besoins des tests de dépréciation, la survalueur est affectée à chacune des unités génératrices de trésorerie. Chacune de ces unités génératrices de trésorerie est représentée par chaque segment de reporting primaire.

La survalueur est testée pour dépréciation une fois par an, ainsi que chaque fois qu'un événement ou circonstance est observé, en comparant la valeur actualisée des estimations de flux de trésorerie futurs d'une unité génératrice de trésorerie avec la valeur comptable de ses actifs nets, y compris la survalueur attribuable, et comptabilisée au coût diminué du cumul des pertes de valeur. Les pertes de valeur sur la survalueur sont constatées de façon définitive.

b) Logiciels

Les logiciels de logiciel acquis sont capitalisés sur la base des dépenses engagées pour l'acquisition et le démarrage du logiciel. Ces coûts sont amortis sur leur durée d'utilité prévisionnelle.

Les coûts associés au développement ou la maintenance des logiciels informatiques sont comptabilisés comme une dépense engagée. Les coûts qui sont directement liés à la production de produits logiciels uniques et identifiables confirmés par le Groupe, et qui génèrent probablement des bénéfices économiques supérieurs aux coûts au-delà d'un an, sont reconnus comme des actifs incorporels. Les coûts directs comprennent les frais de personnel liés au développement des logiciels ainsi qu'une part appropriée des frais généraux concernés.

Les frais de développement des logiciels sont comptabilisés à l'actif et amortis de manière linéaire sur leur durée d'utilité (qui ne peut excéder trois ans).

2.20. Impôt sur le résultat

a) Impôt sur le résultat exigible

L'impôt sur le résultat exigible (à recevoir) est calculé sur la base de la législation fiscale applicable dans la juridiction concernée ; il est comptabilisé comme une charge dans le compte de résultat de la période, sauf dans le cas où l'impôt exigible concerne des éléments portés au crédit ou au débit dans les autres éléments du résultat global ou directement dans les capitaux propres. Dans de telles circonstances, l'impôt exigible est porté au débit ou au crédit dans les autres éléments du résultat global ou dans les capitaux propres (par exemple, l'impôt exigible sur les investissements disponibles à la vente).

Lorsque le Groupe enregistre des pertes fiscales qui peuvent être déduites d'un passif fiscal d'un exercice précédent, il comptabilise ces pertes comme un actif, car la déduction fiscale est récupérable par le remboursement de l'impôt payé précédemment. Cet actif compense un solde d'impôt exigible existant. L'imputation des pertes fiscales par report en avant sur des bénéfices imposables futurs donne lieu à une différence temporelle déductible. Ces pertes reconnues compensent les passifs d'impôt différé dans l'état consolidé de la situation financière. Le Groupe ne compense pas les passifs d'impôt sur le résultat et les profits d'impôt sur le résultat exigible.

b) Impôt différé

L'impôt sur le résultat différé est constaté en totalité, suivant la méthode du report variable pour les différences temporelles existant entre les montants fiscal et comptable des actifs et passifs. L'impôt différé est déterminé sur la base des taux d'imposition (et législations fiscales) qui ont été adoptés au substantiellement adoptés à la date de clôture de l'état consolidé de la situation financière et dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif d'impôt différé sera mis en place ou le passif d'impôt différé réglé.

Les principales différences temporelles découlent de l'amortissement des immeubles, installations et équipements, de la réévaluation de certains actifs et passifs financiers, des provisions pour pertes et autres prestations de retraite et des effets reportables ; et, au regard des acquisitions, de la différence entre la juste valeur des actifs nets acquis et leur base fiscale. Les variations de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente, les déficits fiscaux reportables, les réévaluations d'immobilisations corporelles et les capitaux propres. Toutefois, l'impôt différé n'est pas constaté s'il découle de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction autre qu'un regroupement d'entreprises qui, au moment de la transaction, n'affecte ni le résultat comptable ni le bénéfice ou la perte fiscale. Un actif d'impôt différé est comptabilisé s'il est probable qu'un bénéfice imposable, sur lequel les différences temporelles pourront être imputées, sera disponible. Un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toute différence temporelle liée à des participations dans des filiales et entreprises associées, sauf si le Groupe est capable de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et s'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Le report de pertes fiscales ou de crédit d'impôts non utilisés est comptabilisé comme un actif s'il est probable que des bénéfices imposables futurs seront disponibles et que les pertes fiscales non utilisées pourront en être déduites.

Les impôts différés liés à la réévaluation de la juste valeur des investissements disponibles à la vente, qui sont constatés dans les autres éléments du résultat global, sont également constatés dans les autres éléments du résultat global et par la suite dans le compte de résultat consolidé avec les pertes ou gains différés.

2.21. Provisions

Les provisions pour coûts de restructuration et pour primes en justice sont constatées lorsque le Groupe a une obligation juridique ou implicite actuelle résultant d'événements antérieurs, qu'il est probable qu'une sortie de ressources sera requise pour honorer l'engagement, et qu'une estimation fiable du montant de l'engagement a été faite. Le Groupe ne constate pas de provisions pour pertes d'exploitation futures.

Lorsque plusieurs obligations similaires existent, la probabilité qu'une sortie de ressources soit requise pour honorer l'obligation est déterminée en prenant en compte la catégorie d'obligations dans son ensemble. Une provision est constatée même si la probabilité d'une sortie de ressources au titre d'une seule obligation de la même catégorie est faible.

Les provisions sont évaluées à la valeur actualisée des dépenses estimées pour honorer l'obligation en utilisant un taux d'actualisation avant impôt qui reflète la valeur de marché actuelle du loyer de l'argent et des risques spécifiques de l'obligation. L'augmentation de la provision en raison de l'évolution temporelle est constatée en charges d'intérêts.

2.22 Avantages accordés au personnel

a) Engagements au titre d'un régime de retraite

Les sociétés du Groupe ont mis en place des régimes à cotisations définies. Un régime à cotisations définies est un régime de retraite dans lequel le Groupe règle des cotisations fixes à une entité distincte. Le Groupe n'a aucune obligation légale ou implicite d'effectuer des paiements supplémentaires si le fonds ne dispose pas de ressources nécessaires pour verser à l'ensemble des employés les prestations relatives aux années de service actuelles et antérieures. Les cotisations sont constatées en charges au titre des avantages accordés au personnel de la période au cours de laquelle elles sont exigibles. Les cotisations payées d'avance sont portées à l'actif dans la mesure où elles ne sont remboursables en donnant lieu à une réduction des paiements futurs.

b) Autres indemnités de départ à la retraite

Le Groupe verse aussi des indemnités complémentaires de départ à la retraite. Ces avantages sont souvent soumis au maintien du salaire en poste jusqu'à l'âge de la retraite et à l'achèvement d'une période de service minimale. Les coûts estimés de ces avantages sont provisionnés sur la période d'attente en utilisant la méthode comptable décrite ci-dessous.

Le passif constaté dans l'état de situation financière au titre des indemnités de départ correspond à la valeur actualisée de ces indemnités à la date d'arrêté des comptes diminuée de la juste valeur des placements effectués auprès d'organismes de gestion (le cas échéant), ainsi que des ajustements de gains et pertes actuarielles latents et du coût des services passés. Les engagements relatifs aux indemnités de départ à la retraite sont calculés chaque année par des actuaires indépendants en utilisant la méthode des unités de crédits projetées. La valeur actualisée de ces indemnités est déterminée en actualisant les estimations des versements futurs à l'aide des taux d'intérêt sans obligations d'entreprise de premier ordre libellées dans la monnaie dans laquelle les indemnités seront payées, et dont les échéances se rapprochent de celles de la dette afférente aux indemnités de départ.

Les coûts des services passés sont comptabilisés immédiatement au compte de résultat, ainsi si les variations dans les hypothèses utilisées, sont pour condition le maintien des salariés en poste pour une période donnée (la période d'acquisition des droits). Dans ce cas, les coûts des services passés sont amortis linéairement sur la durée d'acquisition des droits.

Les gains et pertes actuariels, qui résultent d'ajustements d'expérience et de variations dans les hypothèses utilisées, sont enregistrés dans le compte de résultat. Ces obligations sont estimées annuellement par des actuaires indépendants.

2.23. Emprunts

Les emprunts sont comptabilisés initialement à leur juste valeur, nette des coûts de transactions engagés. Ils sont ensuite constatés à leur coût amorti tout au long de leur durée, moins des coûts de transaction, et la valeur de remboursement est enregistrée dans le compte de résultat sur la durée de l'emprunt en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

2.24. Coûts des emprunts

Les charges générales et particulières liées aux emprunts directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'actifs qualifiés, qui sont des actifs qui exigent une longue période de présentation avant de pouvoir être utilisés ou vendus, sont imputées au coût de ces actifs, jusqu'au moment où ils sont quasiment prêts à être utilisés ou vendus.

Les profits de placement liés à l'investissement temporaire d'emprunts spécifiques avant leur utilisation pour l'acquisition ou la production d'actifs qualifiés sont déduits des coûts d'emprunt susceptibles d'être portés au bilan. Toutes les autres charges d'emprunt sont comptabilisées au compte de résultat au cours de l'exercice durant lequel elles sont encourues. Aucun coût d'emprunt ne doit être comptabilisé pour l'exercice 2012.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en millions S\$) sauf indication expresse)

2.25. Instruments financiers hybrides

Les instruments financiers hybrides émis par le Groupe sont constitués d'obligations convertibles qui peuvent être converties en capital social à l'initiative du débiteur.

La composante de dette d'un instrument financier hybride est initialement comptabilisée à la juste valeur qui prendrait une dette similaire qui n'aurait pas d'option de conversion en capital. La composante de capitaux propres est comptabilisée initialement pour un montant équivalent à la différence entre la juste valeur de l'instrument financier hybride dans son ensemble et la juste valeur de la composante de dette. Les événements liés de transaction directement imputables sont alloués aux composantes de dette et de capitaux propres au prorata de leurs valeurs comptables initiales.

Après la comptabilisation initiale, la composante de dette d'un instrument financier hybride est évaluée au coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif. La composante de capitaux propres d'un instrument financier hybride n'est pas réévaluée après la comptabilisation initiale sauf en cas de conversion ou d'expiration.

2.26. Activités fiduciaires

Les sociétés du Groupe interviennent généralement en qualité d'Administrateurs et d'autres titulaires fiduciaires qui donnent droit à la détention ou au placement d'actifs pour le compte de personnes physiques, de fiduciaires, de régimes de retraite et autres institutions. Les actifs et les revenus qui en découlent sont inclus dans les états financiers, dans la mesure où il ne s'agit pas d'actifs du Groupe.

2.27. Capital social

a) Frais d'émission des actions

Les actions ordinaires sont classées en capitaux propres. Les coûts supplémentaires directement liés à l'émission des nouvelles actions ou à l'acquisition de sociétés sont comptabilisés dans les capitaux propres en déduction, nets d'impôts, des produits.

b) Dividendes sur les actions ordinaires

Les dividendes sur actions ordinaires sont comptabilisés en capitaux propres après la période au cours de laquelle ils sont approuvés par les actionnaires de la Société. Les dividendes de l'exercice qui sont déclarés après la date de clôture de l'exercice sont traités dans la note consacrée aux événements postérieurs à la clôture.

c) Actions propres

Lorsque la Société rachète ses propres actions, le montant payé apparaît en déduction des capitaux propres et tant qu'actions propres, jusqu'à leur annulation. Lorsque ces actions sont par la suite vendues ou remises sur le marché, les montants perçus sont enregistrés en capitaux propres.

2.28. Information sectorielle

L'information sur les pôles d'activités est cohérente avec les rapports internes fournis au principal décideur opérationnel. Celle-ci est une personne ou un groupe de personnes qui alloue les ressources et évalue les résultats des pôles d'activités d'une entité. Le Groupe a désigné le Comité Exécutif du Groupe comme son principal décideur opérationnel.

Toutes les transactions entre les pôles d'activités sont effectuées aux conditions de marché, et les produits et charges au sein des pôles d'activités sont éliminés au niveau du siège. Les performances du pôle d'activités sont déterminées à l'aide des revenus et charges directement liés à chaque pôle.

Conformément à la norme IFRS 8, le Groupe a défini les pôles d'activité suivants : Banque de Détail (Domestic Banking) et Banque de Grande Entreprise et d'Investissement (Corporate & Investment Banking).

2.29. Actifs non courants détenus en vue de la vente (ou activités abandonnées)

Les actifs non courants (ou activités cédées) sont classés comme actifs destinés à la vente lorsqu'il est prévu que leur valeur comptable soit recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente et que la probabilité de réalisation de cette vente est élevée. Ils sont présentés à la plus petite valeur entre la valeur comptable et la juste valeur diminuée des coûts de cession.

2.30. Données comparatives

Sauf si une norme ou une interprétation le permet ou l'exige, tous les montants sont présentés ou reportés avec des données comparatives.

Lorsque la norme IAS 8, "Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs", s'applique, les données comparatives ont été retravaillées pour respecter les changements de présentations ultérieurs liés de l'exercice en cours.

3. Gestion des risques financiers

Les activités du Groupe impliquent à prendre des risques contrôlés, ce qui suppose de les gérer de manière professionnelle. Les fonctions essentielles de la gestion des risques du Groupe consistent à identifier tous les risques majeurs pour le Groupe, à les évaluer, à gérer l'exposition au risque et à déterminer les allocations de fonds propres. Le Groupe procède à une revue régulière de ses politiques et systèmes de gestion des risques afin de s'adapter aux évolutions des marchés, des produits et de s'inspirer des meilleures pratiques existantes. L'objectif du Groupe est par conséquent de trouver le juste équilibre entre les risques encourus et les bénéfices attendus et de minimiser les effets défavorables potentiels sur les résultats financiers du Groupe. Le Groupe définit le risque comme étant la possibilité de pertes ou de disparition de gains, qui peuvent résulter de facteurs internes ou externes.

La gestion des risques est de la responsabilité de la Direction des risques du Groupe, qui met en œuvre les politiques approuvées par le Conseil d'Administration. La Direction des risques du Groupe identifie les risques financiers, les évalue et les couvre, en étroite collaboration avec les structures opérationnelles du Groupe. Le Conseil d'Administration définit les principes de gestion globale des risques, ainsi que des politiques spécifiques notamment en matière de risque de change, de risque de taux d'intérêt, de risque de crédit, de recours aux instruments financiers dérivés et non-dérivés. Par ailleurs, la Direction de l'Audit et du respect des normes du Groupe est en charge de la revue indépendante de la gestion des risques et du développement de contrôle.

Les risques les plus importants sont le risque de crédit, le risque de liquidité et le risque de marché. Le risque de marché comprend le risque de change, le risque de taux d'intérêt et les autres risques relatifs aux variations de prix.

3.1. Risque de crédit

Le Groupe est exposé au risque de crédit, qui est le risque qu'une contrepartie soit dans l'incapacité d'honorer en totalité les sommes dues à l'échéance, entraînant ainsi une perte financière pour le Groupe. Le risque de crédit est le principal risque auquel sont confrontés les actifs du Groupe : par conséquent la Direction gère principalement l'exposition à ce risque. Ce risque s'observe principalement dans les activités de prêt et d'investissement, mais également dans les opérations hors bilan telles que les engagements de prêts. La gestion et le contrôle du risque de crédit sont centralisés au sein de la Direction des risques du Groupe qui communique régulièrement des informations au Conseil d'Administration.

3.1.1. a) Évaluation du risque de crédit

(i) Probabilité de défaut

Le Groupe évalue la probabilité de défaut, ou non-recouvrement, des contreparties individuelles en utilisant des outils de notation internes adaptés aux différentes catégories de contreparties. Ces outils intègrent à la fois des analyses statistiques et le jugement des gestionnaires de crédit, et les résultats sont validés. Les échelles de notation du Groupe, présentées ci-dessous, traduisent la fourchette de probabilités de défaut définie pour chaque catégorie. En principe, la classification des créances dépend donc de l'évaluation de leur probabilité de non-recouvrement, et de son évolution. Les outils de notation sont constamment revus et mis à jour si nécessaire. Le Groupe valide régulièrement la pertinence des notations ainsi que la capacité des outils à prévoir les situations de défaut.

Échelle de notation interne du Groupe et correspondance avec le système de notation des agences externes :

Notation Groupe	Description de la catégorie de notation	Correspondance avec les agences externes
1 - 4	Catégorie Investissement	AAA à BBB
5 - 6	Catégorie Spéculative - Risque moyen	BB à B
7 - 10	Catégorie Spéculative - Risque élevé	CCC à 0

Les notations des principales agences de notation indiquées dans le tableau ci-dessus sont rapprochées des catégories de notation du Groupe à l'aide de la moyenne de la moyenne des taux de défaut de chaque classe externe. Lorsque des notations externes existent, le Groupe les utilise pour valider l'évaluation interne du risque de crédit. Les défauts de paiement observés par catégorie de notation varient d'année en année, et plus encore sur la durée d'un cycle économique.

La politique du Groupe consiste à examiner au moins une fois par an les actifs financiers individuels qui dépassent les seuils d'importance relative, ou plus souvent lorsque les circonstances l'exigent. Les provisions pour dépréciation des créances évaluées individuellement sont déterminées en évaluant au cas par cas les pertes encourues à la date de clôture, et cette mesure s'applique à toutes les créances présentant individuellement un caractère significatif d'augmentation ou généralement des garanties détenues (et de la confirmation de leur caractère exécutoire) et des arrangements prévus pour cette créance.

Des provisions pour dépréciation évaluées collectivement sont constituées pour : (i) des portefeuilles d'actifs homogènes qui sont individuellement inférieurs aux seuils d'importance relative; et (ii) des pôles entiers mais non encore identifiables, en utilisant les données historiques disponibles, des engagements fondés sur l'expérience, et des techniques statistiques.

(ii) Exposition en cas de défaut

L'exposition en cas de défaut est calculée à partir des montants dus au Groupe à la date du défaut de paiement. Par exemple, pour un prêt, c'est l'emprunt du prêt. Pour un engagement, le Groupe inclut tous les montants des titres, plus tout montant qui pourrait être dû d'ici le moment du défaut, s'il se produisait.

(iii) Perte en cas de défaut / perte

La gravité de la perte ou de la perte en cas de défaut représente la perte attendue par le Groupe sur un encours en cas de défaut de paiement. Elle est exprimée en pourcentage de perte par unité d'exposition et dépend généralement du type de contrepartie, du type et de l'importance de l'encours et de l'existence d'une garantie ou autre instrument de couverture.

(iv) Titres de créance et autres billets de trésorerie

Pour les titres de créance et les billets de trésorerie, la Direction de la Trésorerie du Groupe utilise la notation de Standard & Poor's ou d'une agence équivalente pour gérer les expositions au risque de crédit. Les investissements dans les titres de créance et les billets de trésorerie sont considérés comme un moyen d'améliorer la qualité de signature tout en conservant une source de financement aisément disponible pour répondre aux besoins de financement.

3.1.1. b) Autres risques

(i) Risque de crédit de réassurance

La qualité du crédit des actifs de réassurance qui relèvent des notations internes du Groupe sont les suivants :

	31 décembre 2012	2011
noté	5,262	4,262
	5,262	4,262

(ii) Risque de marché

Le Groupe est exposé au risque de marché, qui est le risque que la juste valeur des flux de trésorerie futurs d'un actif financier fluctue du fait des variations des prix de marché. Ce risque est lié aux prices de position sur les taux d'intérêt, les taux de change et les actions, qui sont soumis aux fluctuations générales et spécifiques des marchés, ainsi qu'au degré de volatilité des taux et des prix de marché tels que les taux d'intérêt, les marges de crédit, les taux de change et le cours des actions. L'objectif de la gestion du risque de marché est de gérer et de minimiser l'exposition au risque de marché dans des limites raisonnables, tout en optimisant le ratio rendement/risque.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de FCFA sauf indication expresse)

a) Gestion du risque de marché

L'unité "Gestion du risque de marché" a pour mission d'évaluer, de surveiller et de gérer le risque de marché pour le Groupe. Son principal objectif est d'établir un dispositif de contrôle du risque de marché complet et indépendant.

En matière de risque de marché, les objectifs du Groupe, comme les politiques et les processus qui en découlent, consistent à mettre en place un modèle permettant d'identifier, d'évaluer et de gérer de manière objective le risque de marché au sein du Groupe et de garantir que :

1. Les personnes qui prennent ou gèrent ce type de risque en ont une bonne compréhension ;
2. L'exposition au risque du Groupe reste contenue dans des limites prédéfinies ;
3. Les décisions de prise de risque s'inscrivent dans le droit fil de la stratégie de l'entreprise et des objectifs définis par le Conseil d'Administration ;
4. Les bénéfices attendus compensent les risques pris ;
5. L'entreprise dispose de suffisamment de fonds propres pour prendre des risques et en amortir les effets.

iv) Risque d'assurance

Le risque d'assurance est le risque que le montant des sinistres futurs et des indemnités associées dépasse le montant des engagements d'assurance. Ce risque provient de l'incertitude quant au calendrier et au montant des flux de trésorerie futur au titre des contrats d'assurance ; ce calendrier dépend plus particulièrement des hypothèses de mortalité, de longévité, de morbidité et de durabilité, ainsi que des hypothèses d'indemnisation, retenues pour évaluer les engagements, tout écart par rapport aux hypothèses a une incidence sur les flux de trésorerie réels, qui diffèrent alors des projections effectuées lors du calcul de l'engagement vis-à-vis de l'assuré. Chaque hypothèse est donc source d'incertitude.

v) Risques de mortalité et de morbidité

Il s'agit du risque que les taux de mortalité et de morbidité réels diffèrent des taux théoriques retenus pour le chiffrage des contrats ou la valorisation des engagements, et qui dépendent des conditions des différents produits. Les catégories d'activités les plus sensibles à ces risques sont présentées ci-dessous.

ia) Produits d'assurance vie individuelle - Assurance vie temporaire, Protection hypodébitaire, Plans d'épargne

Ces produits, qui prévoient le versement d'une indemnisation en cas de décès, sont commercialisés directement auprès de clients particuliers. Le principal risque d'assurance est la possibilité que le taux de décès soit plus élevé que prévu. Cela peut s'expliquer par :

- un écart statistique mortel au vu de caractères aléatoires des événements assurés ;
- des catastrophes naturelles comme des inondations, ou des catastrophes non naturelles comme des actes de terrorisme ;
- l'impact d'une épidémie sanitaire, notamment le sida ;
- une mauvaise sélection, par exemple lorsqu'un assuré qui a déjà une pathologie ou est déjà malade souscrit à un produit qui prévoit le versement d'une prestation en cas de décès ;
- la conséquence de retrais sélectifs ; et

- le risque de concentration, qui est le risque de voir apparaître un grand nombre de sinistres suite à un seul événement ou dans une zone géographique donnée.

Dans le cas de contrats prévoyant une prestation déterminée et garantie (comme le capital décès minimum figurant dans les plans d'épargne) et des primes futures déterminées, il n'existe pas de conditions permettant d'atténuer le risque assumé par le Groupe. Le Groupe procède donc à des contrôles lors de la souscription pour s'assurer que seuls des risques acceptables sont acceptés.

Des contrôles et mesures complémentaires ont été mis en place pour s'assurer que le Groupe gère son exposition au risque de mortalité :

- processus d'évaluation des sinistres pour s'assurer que seuls les sinistres valides sont indemnisés ;
- réassurance pour limiter l'engagement sur les sinistres très importants ou les risques atypiques ; et
- réduction du risque de concentration en diversifiant l'activité sur un grand nombre de risques indépendants, ainsi qu'en souscrivant à un contrat de réassurance catastrophe.

ib) Produits d'assurance vie collective

Les produits associés à des régimes d'avantages sociaux offrent une couverture d'assurance vie aux membres d'un groupe, tels que les employés d'une société ou les adhérents d'un syndicat.

Un dispositif global de réassurance en excédent de perte a été mis en place pour s'assurer que l'exposition du Groupe au risque total de mortalité dans ses activités d'assurance vie collective est gérée et demeure inférieure à un montant déterminé.

En outre, un traité de réassurance catastrophe a été mis en place pour les activités d'assurance vie individuelle et pour les activités d'assurance vie collective. Ce type de traité revêt une importance fondamentale pour les activités d'assurance vie collective, car les concentrations de risque sont beaucoup plus fréquentes que dans le cas des activités d'assurance vie individuelle.

ic) Administration de dépôts

Les contrats d'administration de dépôts offrent une conversion en rente viagère garantie à l'échéance du contrat. Le risque de mortalité dans ce cas est lié à la possibilité que les assurés vivent plus longtemps que prévu dans le chiffrage du contrat. Ce risque est désigné sous le nom de risque de longévité.

Le Groupe gère ce risque en tenant compte d'une possible diminution de la mortalité lors du chiffrage et de la valorisation des contrats. Le Groupe procède également à des analyses plus détaillées de données actuelles et ajuste les hypothèses retenues pour le chiffrage des nouveaux contrats et l'évaluation des contrats existants, le cas échéant.

id) Risque de solvabilité

Le risque de solvabilité relatif aux contrats d'assurance à court terme est géré par le Groupe via le risque que le nombre de sinistres ou leur valeur mondiale soit plus élevé que les hypothèses retenues pour le chiffrage des contrats.

Le Groupe gère ce risque en facturant des primes adaptées aux risques couverts par les contrats d'assurance.

Dans le cas des produits d'assurance à court terme, le Groupe est

également exposé à un risque de concentration, qui est le risque de voir apparaître un grand nombre de sinistres suite à un seul événement ou dans une zone géographique donnée. Ce risque est réduit en diversifiant l'activité sur un grand nombre de risques indépendants, ainsi qu'en souscrivant à un contrat de réassurance catastrophe.

ie) Risque de conservation des affaires

Le risque de conservation des affaires est le risque qu'un assuré soit indemnisé et résilie son contrat avant l'échéance contractuelle du contrat. Les dépenses, telles que commissions de courtage et frais d'acquisition sont principalement engagées au début du contrat. Ces coûts initiaux sont normalement récupérés sur la durée du contrat, au travers des commissions et des frais facturés au titre du contrat. De ce fait, si le contrat est résilié avant la date contractuelle, il se peut que les dépenses n'aient pas été récupérées en totalité, entraînant une perte financière.

En cas de rachat d'un contrat, le montant de la prestation à la sortie permet normalement de couvrir l'ensemble des dépenses restantes. Cependant, une perte est encore possible si le montant des dépenses encourues au titre du contrat dépasse la valeur du contrat, ou si le montant de la prestation à la sortie ne permet pas de couvrir la totalité des dépenses non récupérées. Cette situation peut être due à l'existence d'une garantie de retour réglementaire, ou à la conception du produit.

if) Risque de dépense

Il existe un risque que le Groupe subisse une perte si les dépenses réelles sont plus élevées que les dépenses théoriques envisagées lors du chiffrage et de la valorisation des contrats. Cette situation peut s'expliquer par des inefficacités, une inflation plus élevée que prévu, le développement plus lent que prévu d'une nouvelle activité ou un nombre de résiliations plus élevé que prévu, d'où un nombre de contrats en cours plus faible.

Pour gérer ce risque, le Groupe procède chaque année à une analyse des dépenses et détermine les hypothèses de chiffrage et d'évaluation en fonction des dépenses réelles observées et en tenant compte de l'inflation.

L'exposition du Groupe à une hausse inattendue des taux d'inflation devrait être limitée compte tenu du caractère à court terme de ses activités et de sa capacité à réviser les taux de prime lors du renouvellement des contrats (généralement une fois par an).

ig) Risque de volume d'activité

Il existe un risque que le développement d'une nouvelle activité soit insuffisant pour couvrir les charges de distribution et d'indemnisation encourues par le Groupe. Une part importante des coûts d'acquisition d'une nouvelle activité est variable et dépend directement des volumes de ventes.

ih) Risque d'acquisition des fonds propres

Il existe un risque que les fonds propres détenus par le Groupe pour couvrir ses engagements d'assurance soient insuffisants en termes de solvabilité réglementaire. Une telle situation peut amener l'Autorité de tutelle à intervenir et peut ensuite entraîner pour le Groupe une perte de réputation (voir le paragraphe Risque de réputation ci-dessous pour plus de détails). Au pire, l'Autorité de tutelle peut exiger du Groupe qu'il ferme la nouvelle activité, ce qui accentuerait l'impact négatif sur le Groupe.

Ce risque est surveillé et évalué en demandant à un actuinaire indépendant de procéder à une évaluation annuelle des engagements d'assurance vie, en calculant les provisions pour sinistres déclarés mais non réglés (OCR - "Outstanding Claims Reported") et pour sinistres survenus mais non déclarés (IBNR), en surveillant la réglementation applicable aux actifs et la capacité des actifs à couvrir les engagements et en adoptant une stratégie d'investissement qui vise à investir dans des actifs éligibles et à maintenir un niveau de fonds propres adéquat.

En outre, le Groupe procède à des analyses de sensibilité et de scénarios, afin d'évaluer l'adéquation des fonds propres du Groupe dans différents scénarios et de garantir que le Groupe demeure financièrement solide dans des conditions économiques plus contraignantes.

ix) Risque d'équilibre actif-passif

Du fait du caractère à court terme des activités d'assurance du Groupe, l'ensemble des flux de trésorerie des passifs, surtout à court terme, le risque d'équilibre actif-passif provient du risque que les flux de trésorerie entrants provenant des actifs détenus ne compensent pas les flux de trésorerie sortants associés aux passifs en matière de calendrier et/ou de montants. De ce fait, il existe un risque que le Groupe ne soit pas en mesure de respecter ses obligations envers les assurés. Dans ce cas, le risque de déséquilibre actif-passif est semblable au risque de liquidité décrit au paragraphe Risque de liquidité.

x) Risque d'hypothèse

Pour déterminer la valeur des engagements d'assurance, il faut faire des hypothèses en matière de taux de mortalité et de morbidité, de taux de simulation de dépenses et de performance des investissements. Le caractère incertain de ces flux peut conduire à des résultats réels différents des résultats attendus, et donc à des flux de trésorerie réels différents des flux de trésorerie prévus. Au pire, le montant réel des sinistres et des prestations peut dépasser le montant des engagements. Ce risque est atténué dans une certaine mesure par :

l'ajout d'une marge, notamment lorsque les données observées varient modérément ou énormément ;

- le recours à des sources de données adaptées ; et
- des analyses régulières des écarts entre résultats réels et attendus.

Du fait du caractère à court terme de ses activités, l'exposition du Groupe à une variation inattendue des tendances observées est limitée car les flux de prime sont révisables lors du renouvellement des contrats.

xii) Risque de données

Le risque de données est le risque que les données utilisées pour procéder à l'évaluation des engagements vis-à-vis des assurés soient imprecises et incomplètes et, par conséquent, ne donnant pas une image fidèle et exacte des contrats d'assurance détenus par le Groupe. Les données peuvent être imprecises ou incomplètes du fait d'erreurs d'extraction de données ou de valorisations entre le système de gestion des contrats et le modèle d'évaluation actuarielle, ou du fait d'erreurs de saisie des données dans le système de gestion des contrats.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en millions d'€ sauf indication contraire)

ce risque est géré par le Groupe à l'aide de tests d'intégrité périodiques destinés à évaluer la pertinence, l'exhaustivité et la représentativité des divers jeux de données, et au travers d'analyses de rapports d'exceptions.

Si les données internes disponibles ne suffisent pas, le Groupe recourt à des sources de données externes pour établir ses hypothèses de chiffrage et de valorisation. Ces sources externes sont surveillées fréquemment, notamment en analysant les écarts entre données réelles et attendues.

iv) Risque de modèle

Il existe un risque que le Groupe subisse une perte si le modèle utilisé pour calculer les engagements d'assurance ne prévoit pas de manière exacte les flux de trésorerie attendus en l'absence de contrats d'assurance. Les projections de flux de trésorerie attendus peuvent être faussées si le modèle lui-même n'est pas correct, s'il n'est pas adapté aux contrats évalués ou s'il est erroné, ou si les hypothèses sous-jacentes utilisées dans le modèle ne sont pas pertinentes.

Le Groupe fait appel à un acteur indépendant pour valuer ses engagements. Les modèles utilisés pour la valorisation des engagements ne sont donc pas des modèles internes mais appartiennent à un tiers externe. Le risque de modèle sous-jacent lié à l'utilisation de modèles appartenant à des tiers est traité comme suit :

- analyses périodiques des écarts entre les flux de trésorerie réels et attendus pour évaluer la pertinence des modèles externes ; et
- réalisation une fois par an d'analyses détaillées pour s'assurer de l'intégrité des données utilisées dans le processus de valorisation

v) Notation des primes d'assurance

(a) Produits d'assurance vie individuelle – Assurance vie prévoyance, Prévoyance hypothécaire, Plans d'épargne
Le prix d'un produit d'assurance vie individuelle est ajusté des facteurs de risque suivants :

- âge ;
- sexe ;
- fumeur ou pas ;
- pathologies ;
- situation financière ; et
- activités à risque.

Le Groupe recourt à des contrôles et mesures complémentaires pour s'assurer que seules les risques acceptables sont acceptés et que les risques sont correctement chiffrés :

- contrôles à la souscription, avec un classement de risque établi à partir des facteurs de risque ci-dessus ;
- révision périodique des taux de prime ; et
- pertinence des conditions générales des contrats, notamment leurs exclusions à la couverture en assurance vie de la personne.

Les taux de prime sont garantis jusqu'à la date de renouvellement du contrat, généralement au bout d'un an.

(b) Administration de dépôts

La notation des primes des contrats d'administration de dépôts dépend de l'âge et du sexe des assurés potentiels. Le montant des primes annuelles payables d'assurance, est révisé lors du renouvellement des contrats d'administration de dépôts.

(c) Produits d'assurance vie collective

Le processus de souscription dans les activités d'assurance vie collective est beaucoup moins contraignant que dans les activités d'assurance vie individuelle, car il existe généralement moins de possibilités de refus d'acceptation. La raison principale est que la participation aux régimes collectifs est habituellement obligatoire, et les adhérents ont peu de choix quant au niveau des prestations.

Le prix des contrats collectifs est établi à l'aide de tables de mortalité standard. Le prix d'un régime d'assurance est ajusté des facteurs de risque suivants :

- région ;
- structure des rémunérations ;
- répartition par sexe ;
- secteur d'activité.

Pour les régimes étendus, l'historique du régime est une information fondamentale pour déterminer les taux applicables au régime. Plus le régime est étendu, plus l'historique du régime a de l'importance. Les taux sont garantis pour une année et révisables à la date de renouvellement du contrat.

(d) Produits d'assurance à court terme

La souscription des produits d'assurance à court terme se fait au travers d'un formulaire d'offre rempli par le candidat à l'assurance. Les facteurs de risque suivants sont pris en considération pour noter le risque :

- âge et sexe du conducteur ou de l'opérateur assuré ;
- valeur du ou des biens à couvrir ;
- utilisation du ou des biens à couvrir ; par exemple, dans le cas de l'assurance auto, le taux de prime est différent selon que le véhicule est à usage professionnel ou personnel ;
- état du ou des biens à assurer ;
- installations de sécurité et de sécurité ; et
- historique de sinistralité ; par exemple, le taux de prime à payer dans le cadre de l'assurance auto tient compte de l'historique de sinistralité du véhicule et du conducteur à assurer.

Lorsque la valeur du ou des biens à assurer dépasse une limite préalable, le processus de souscription devient plus contraignant, c'est notamment le cas de la couverture d'assurance maritime et aérienne. Dans ce cas, le Groupe fait appel à des agents de souscription spécialisés pour évaluer les risques et déterminer un montant de prime pertinent.

Les taux de prime sont garantis jusqu'à la date de renouvellement du contrat, généralement au bout d'un an.

3.1.2 Contrôle du niveau de risque et politiques de souscription

Le Groupe gère, limite et contrôle les concentrations de risque de crédit. Les risques sont identifiés, notamment les expositions à des contreparties individuelles ou à des groupes, ainsi que les expositions à des secteurs d'activités et à des pays.

Le Groupe définit les niveaux de risque de crédit auquel il s'expose en déterminant des limites sur le montant de risque accepté pour un emprunteur ou un groupe d'emprunteurs, et pour un secteur d'activités ou une zone géographique. Ces niveaux de risque sont contrôlés régulièrement et font l'objet d'une revue annuelle, voire plus fréquente si nécessaire. Les limites relatives au niveau de risque de crédit par produit, par type d'activités et par pays sont approuvées chaque trimestre par le Conseil d'Administration.

L'exposition à un emprunteur donné, y compris les banques et autres établissements financiers non bancaires, est également contrôlée par l'existence d'un deuxième niveau de limites appliquées aux engagements enregistrés au bilan et hors bilan, et des limites journalières de risque de livraison sur les transactions comme les contrats de change à terme. Les encours sont l'objet de contrôles journaliers pour s'assurer que les seuls limites ne sont pas atteints.

L'exposition au risque de crédit est également gérée en analysant régulièrement la capacité des emprunteurs et des emprunteurs potentiels à satisfaire aux obligations de remboursement du capital et des intérêts, et en modifiant les limites de prêt, le cas échéant. D'autres mesures spécifiques de contrôle et d'atténuation du risque sont décrites ci-dessous :

(a) Garanties

Le Groupe recourt à un ensemble de politiques et de pratiques pour atténuer le risque de crédit. La méthode la plus fréquemment utilisée est de demander des garanties pour toute avance de fonds, ce qui est une pratique courante dans la profession. Le Groupe a mis en place des directives pour l'acceptation de garanties spécifiques de quantités ou d'éléments pouvant atténuer le risque de crédit. Les principaux types de garanties pour les avances et prêts sont :

- les hypothèques sur l'immobilier résidentiel ;
- le nantissement d'actifs d'exploitation tels que bâtiments, stocks et créances clients ;
- le nantissement d'instruments financiers tels que titres de créance et titres de participation.

Les financements à long terme et les prêts accordés à des grandes entreprises sont généralement assortis de garanties. Les crédits aux particuliers ne sont pas généralement pas garantis. De plus, pour limiter le risque potentiel, le Groupe pourra demander à la contrepartie des garanties supplémentaires dès qu'apparaissent des signes de perte de valeur d'un prêt ou d'une avance consentie.

(b) Engagements liés aux crédits

Le principal objectif de ces instruments est de garantir que les fonds destinés à un client seront disponibles comme prévu. Les garanties et les lettres de crédit présentent le même risque de crédit que les prêts. Les crédits documentaires et les lettres de commerce, qui représentent l'engagement écrit pris par le Groupe pour le compte d'un client à autoriser un tiers à faire des tirages sur le Groupe jusqu'à un certain montant selon des termes et conditions spécifiques, sont garantis par l'expédition des fonds objets des crédits documentaires et sont par conséquent moins risqués qu'un prêt direct.

Les engagements pour extension de crédit représentent la part minuscule des autorisations d'extension de crédit sans la forme du prêt, de garanties ou de lettres de crédit. Le risque de crédit associé aux engagements pour extension de crédit se traduit par le fait que le Groupe est potentiellement exposé à des pertes pour un montant égal au montant total des engagements non utilisés. Toutefois, le montant probable de la perte est inférieur au montant total des engagements non utilisés du fait que la plupart des engagements pour extension de crédit sont soumis à des conditions que le client doit respecter. Le Groupe surveille les échéances des engagements de crédit parce que les engagements à long terme sont généralement plus risqués que les engagements à court terme.

3.1.3 Perte de valeur et politique de provisionnement

Les systèmes de classification interne et externe décrits se basent plus sur l'échelle de la qualité du crédit au début des activités de prêts. Au contraire, les provisions pour dépréciation sont prises en compte pour les besoins du reporting financier seulement dans le cas de pertes encourues à la date de clôture sur la base d'éléments objectifs prouvant la perte de valeur. Du fait des différentes méthodologies utilisées, le montant des pertes encourues enregistré dans les états financiers est généralement inférieur par rapport au montant déterminé sur la base du modèle de détermination des pertes qui est utilisé pour les besoins internes de gestion opérationnelle et de respect des règles bancaires.

La provision enregistrée au bilan en fin d'exercice provient de chacun des trois types de classification interne.

L'outil de classification interne permet à la direction de déterminer s'il existe des faits objectifs de dépréciation de l'actif financier en conformité avec la norme IAS 39 basé sur les critères suivants définis par la banque :

- Non respect des échéances contractuelles en capital et en intérêts ;
- Difficultés de l'emprunteur à générer du cash flow (ex : ratios des capitaux propres, résultat net rapporté au chiffre d'affaires) ;
- Violation des conditions ou termes du contrat des prêts ;
- Début de procédures collectives ;
- Détérioration de la situation de l'emprunteur en terme de santé de marché ;
- Détérioration de la valeur des garanties.

	2012			2011		
	Prêts et créances		Provisions pour créances douteuses	Prêts et créances		Provisions pour créances douteuses
I. Totalant	8 417 109	86 %	416 432	6 129 404	81 %	37 620
II. Crédit en observation	230 453	3 %	3 301	818 429	11 %	12 152
III. Sous Standard	551 783	6 %	55 594	181 531	2 %	10 816
IV. Douteux	438 724	4 %	123 256	380 393	5 %	109 525
V. Inrecouvrable	119 329	1 %	106 410	35 334	1 %	65 511
	8 847 418	100 %	705 473	7 594 098	100 %	234 668

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers \$EU sauf indication expresse)

3.1.4 Exposition au risque de crédit

Exposition maximum au risque de crédit avant prise en compte des garanties	Exposition maximale	
	2012	2011
L'exposition au risque de crédit à l'actif bilan est détaillée comme suit :		
Soldes auprès des banques centrales	1 431 873	1 256 585
Dans du trésor et autres effets publics	825 883	745 943
Prêts sur les établissements de crédits	2 175 156	2 558 590
Prêts et créances sur la clientèle :		
Banque de Grande Entreprise		
- Découverts	1 087 778	796 152
- Prêts à terme	3 408 201	2 340 648
- Autres	229 927	141 636
Banque de Detail		
- Découverts	1 065 990	965 833
- Cartes de crédits	6 829	5 839
- Prêts à termes	3 307 444	2 092 912
- Prêts immobiliers	134 875	652 914
Actifs financiers détenus à des fins de transactions :		
- Titres de créances	92 752	931
Instruments financiers dérivés	143 417	155 015
Titres de placement et de participation - disponibles à la vente -		
- Titres de créances	7 094 107	2 783 865
Actifs affectés en garantie	700 034	97 446
Actifs en réassurance	5 262	4 282
Autres bilances	392 441	444 346
L'exposition au risque de crédit des engagements hors bilan se présente comme suit :		
Garanties fournies	3 224 985	2 984 065
Engagements sur les prêts et autres deites liés aux prêts	338 143	332 942
Au 31 décembre	19 858 713	18 122 996

Le tableau ci-dessus représente le scénario le plus défavorable pour l'exposition du Groupe au risque de crédit au 31 décembre 2012 et 2011 sans tenir compte des garanties obtenues ou autres garanties de crédit. Pour les actifs au bilan, les expositions détaillées ci-dessus sont basées sur les valeurs nettes comptabilisées telles que renseignées dans le bilan.

Comme indiqué ci-dessus, 56 % (2011 : 55 %) de l'exposition maximale totale provient de prêts et créances sur les banques et la clientèle ; 10% (2011:13 %) représentent les investissements en titres de dette.

La direction est confiante en sa capacité de continuer à contrôler et réduire l'exposition maximale au risque de crédit du Groupe résultant de son portefeuille de prêts et créances, titres de créances et autres actifs sur la base des faits suivants :

- 88 % (2011 : 91 %) des prêts et avances du portefeuille sont classés dans les deux premières classes du système interne de classement ;
- 61 % (2011 : 60 %) des prêts sont couverts par des garanties ;
- Les titres de créances sont essentiellement des effets publics ;
- Les autres actifs sont considérés comme des créances saines et sans impayés.

3.1.5 Prêts et créances

Les prêts et créances sont résumés comme suit :	Exposition due le 31 décembre 2012		Exposition due le 31 décembre 2011	
	Prêts aux établissements financiers	Prêts et créances à la clientèle	Prêts aux établissements financiers	Prêts et créances à la clientèle
Prêts sans impayés et sains	2 175 156	8 747 632	2 558 590	6 923 136
Prêts avec impayés mais non douteux	-	551 733	-	256 222
Créances douteuses	-	548 053	-	415 247
Montant brut	2 175 156	9 847 418	2 558 590	7 594 605
Moins : provisions pour dépréciation	-	(406 473)	-	(234 668)
Montant net	2 175 156	9 440 945	2 558 590	7 359 940

(a) Prêts et créances saines et sans impayés : un quart du portefeuille des prêts et créances qui n'ont pas eu d'impayés et sont sains peut être appréhendé par référence au système interne de classification adopté par le Groupe.

31 décembre 2012

Classification :	Prêts et créances à la clientèle				Total		
	Banque de Grande Entreprise				Banque de Detail		
	Découverts	Prêts à termes	Autres	Découverts	Cartes de crédits	Prêts à termes	Prêts immobiliers
Courant	972 246	3 952 718	229 927	716 388	4 688	3 215 558	125 578
Crédits en Observation	51 523	174 910	-	21 168	-	112 041	7 791
Total	986 769	3 327 628	229 927	737 552	4 688	3 327 599	133 369

31 décembre 2011

Classification :	Prêts et créances à la clientèle				Total		
	Banque de Grande Entreprise				Banque de Detail		
	Découverts	Prêts à termes	Autres	Découverts	Cartes de crédits	Prêts à termes	Prêts immobiliers
Courant	703 313	1 921 208	135 404	669 666	5 855	2 372 479	105 778
Crédits en Observation	52 753	356 341	6 205	19 177	-	358 716	21 254
Total	756 066	2 277 549	141 609	688 843	5 855	2 731 195	127 032

Tous les prêts et créances aux banques sont des créances saines et tous entrant de la catégorie « courant ».

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliards €) (sauf indication expresse)

3.1.5 Prêts et créances (suite)

(b) Prêts et créances avec des impayés mais non douteux

Les prêts et créances présentant des impayés de moins de 90 jours ne sont pas considérés comme douteux à moins que d'autres informations disponibles indiquent le contraire. Les montants bruts des prêts et créances par type de clients, présentant des impayés mais non encore douteux sont ventilés comme suit :

31 décembre 2012	Banque de Grande Entreprise			Banque de Détail			Total
	Découverts	Prêts à termes	Autres	Découverts	Cartes de crédits	Prêts à termes	
Impayés							
Impayés de 1 à 30 jours	19 582	20 141	-	30 470	-	34 549	1 409
Impayés de 30 à 60 jours	55 124	26 045	-	34 887	-	36 730	557
Impayés de 60 à 90 jours	27 314	22 503	-	218 173	1 937	24 708	1 464
Total	102 020	68 689	-	279 470	1 937	95 987	3 430
Juste valeur de la garantie	66 150	3 139	-	95 395	-	9 621	516
Montant non garanti	36 863	65 350	-	184 075	1 937	86 366	2 914

31 décembre 2011	Banque de Grande Entreprise			Banque de Détail			Total
	Découverts	Prêts à termes	Autres	Découverts	Cartes de crédits	Prêts à termes	
Impayés							
Impayés de 1 à 30 jours	4 612	59 992	-	5 233	-	26 873	204
Impayés de 30 à 60 jours	101	109	-	753	-	8 335	21
Impayés de 60 à 90 jours	20 530	27 764	-	11 481	-	64 897	217
Total	35 243	87 865	-	37 467	-	100 105	542
Juste valeur de la garantie	2 920	49 160	-	168	-	29 556	-
Montant non garanti	32 323	38 705	-	37 299	-	70 549	542

A la comptabilisation initiale des prêts, la juste valeur de la garantie est basée sur des techniques d'évaluation utilisées généralement pour les actifs similaires. Pour les périodes ultérieures, la juste valeur est mise à jour par référence au prix de marché ou des index d'actifs similaires.

(c) Prêts et créances individuellement douteux

(i) Prêts et créances sur la clientèle

La ventilation des prêts et créances individuellement douteux par classe ainsi que la juste valeur des garanties associées à ces créances et détenues par le Groupe, est présentée ci-dessous :

31 décembre 2012	Banque de Grande Entreprise			Banque de Détail			Total
	Découverts	Prêts à termes	Autres	Découverts	Cartes de crédits	Prêts à termes	
Valeur brute	5 679	57 093	-	205 842	8 719	272 530	548 953
Provisions	2 550	15 735	-	81 832	8 655	115 775	229 756
Juste valeur de la garantie	-	135	-	84 193	-	32 206	116 575
31 décembre 2011							
Valeur brute	10 390	31 812	67	172 213	8 956	184 833	419 247
Provisions	3 177	10 483	8	54 142	8 015	69 513	174 036
Juste valeur de la garantie	8 550	14 134	-	35 011	81	81 720	132 514

(ii) Prêts et créances sur les établissements de crédit

Le montant total brut des prêts et créances individuellement douteux sur les établissements de crédit au 31 décembre 2012 est nul (2011 : nul).

3.1.6 Répartition des risques des actifs financiers suivant l'exposition au risque de crédit

(a) Répartition par zone géographique

Le tableau ci-dessous présente l'exposition au risque de crédit des actifs financiers du Groupe, exposés à la fois selon cette répartition et selon la répartition géographique au 31 décembre 2012. Dans ce tableau, la répartition des risques par région a été effectuée sur la base du pays d'origine des contreparties.

	Afrique de l'Ouest francophone	Nigéria	Afrique de l'Ouest (hors Bénin et Nigeria)	Afrique centrale	Afrique de l'Est	Afrique australe	Autres	Total
31 décembre 2012								
Bons du trésor et autres effets publics	238 295	259 244	248 484	22 229	14 490	21 181	-	823 883
Prêts aux établissements de crédits	198 112	340 416	102 419	69 451	23 201	82 640	1 395 917	2 179 156
Prêts et créances sur la clientèle :								
- Banque de Grande Entreprise								
- Découverts	385 767	303 873	175 674	161 787	30 346	26 463	-	1 087 778
- Prêts	1 156 302	1 312 023	247 722	460 501	119 549	78 109	33 294	3 408 201
- Autres	-	33 573	-	406	-	-	195 948	229 927
- Banque de Détail								
- Découverts	178 342	548 826	181 171	72 418	57 764	27 013	-	1 065 990
- Cartes de crédit	-	4 805	1 966	-	-	-	-	8 829
- Prêts	1 343 128	1 169 188	359 709	601 215	139 229	94 199	607	3 507 344
- Prêts immobiliers	64 475	21 184	16 649	11 484	23 067	-	-	124 857
Actifs fis. - titres de créance	-	92 752	-	-	-	-	-	92 752
Actifs en réassurance	-	5 262	-	-	-	-	-	5 262
Instrument financiers dérivés	-	143 269	-	-	-	35	113	143 417
Actifs financiers - instruments de dettes	395 578	1 315 614	170 846	54 653	100 921	2 708	1 791	2 088 107
Autres actifs	79 126	30 271	56 577	47 460	22 167	11 681	71 609	392 381
Total	4 045 141	6 380 851	1 580 642	1 355 729	556 653	304 010	1 703 973	15 844 016
31 décembre 2011								
Bons du trésor et autres effets publics	182 573	146 805	436 254	3 810	6 629	19 770	-	785 943
Prêts aux établissements de crédits	119 816	1 137 552	115 313	81 429	38 130	62 113	970 433	2 564 590
Prêts et créances sur la clientèle :								
- Banque de Grande Entreprise								
- Découverts	217 017	219 596	177 954	101 691	25 527	34 064	-	795 158
- Prêts	890 688	738 332	592 160	332 508	47 718	54 879	-	2 364 648
- Autres	17 740	41 512	-	-	(21)	2 995	79 407	141 616
- Banque de Détail								
- Découverts	385 876	451 887	31 394	54 190	40 111	29 375	-	965 833
- Cartes de crédit	-	4 100	1 670	-	-	-	-	5 839
- Prêts	1 077 632	1 098 232	275 678	277 513	142 262	52 729	28 861	2 952 913
- Prêts immobiliers	53 923	25 754	8 384	12 496	27 874	283	-	132 914
Actifs fis. - titres de créance	951	-	-	-	-	-	-	951
Instrument financiers dérivés	-	166 404	-	-	-	8 291	320	166 015
Actifs financiers - instruments de dettes	273 023	1 636 096	94 132	96 122	73 859	2 616	6 038	2 183 868
Autres actifs en garantie	-	97 446	-	-	-	-	-	97 446
Autres actifs	119 622	85 701	64 566	59 451	21 317	18 556	71 061	444 346
Total	3 276 991	5 680 494	1 542 511	1 040 518	605 186	280 636	1 158 320	11 544 026

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en millions d'EU sauf indication expresse)

3.1.5 Répartition des risques des actifs financiers suivant l'exposition au risque de crédit (Suite)

(a) Structure d'actifs

Le tableau suivant expose la structure des principaux risques du groupe à leur valeur nette comptable et selon le segment de marché de la contrepartie.

	institutions financières	Commerce de titre et de détail	Intérimaires et titres publiques	Marchés financiers	Marchés et construction	Services et autres	Total
Au 31 décembre 2012							
Bons du trésor et autres effets publics	-	-	-	825 883	-	-	825 883
Prêts aux établissements de crédit	2 175 158	-	-	-	-	-	2 175 158
Prêts et avances sur la clientèle	-	-	-	-	-	-	-
- Découverts	70 563	707 347	354 615	110 799	347 351	563 693	2 153 268
- Cartes de crédits	-	-	-	-	-	6 829	6 829
- Prêts à termes	166 888	8 390 525	216 830	642 928	1 307 809	2 281 743	11 996 543
- Prêts immobiliers	218	11 679	308	-	9 254	173 461	114 679
- Autres	84	30 567	10 594	7 472	296	205 969	230 917
Actifs lin. - titres de créance	-	-	-	92 752	-	-	92 752
Actifs en revente	1 262	-	-	-	-	-	1 262
Instruments financiers dérivés	111 584	-	-	-	-	113	111 697
Actifs financiers - instruments de dettes	159 183	-	-	1 977 463	-	21 987	2 138 633
Actifs affectés en garantie	-	-	-	700 054	-	-	700 054
Autres actifs	25 836	1 660	720	1 008	-	363 217	392 431
Total	2 436 616	2 097 838	1 030 467	3 599 314	1 659 730	4 091 911	15 924 016

31 décembre 2011							
Bons du trésor et autres effets publics	-	-	-	745 923	-	-	745 923
Prêts aux établissements de crédit	2 117 405	1 998	-	5 117	-	40	2 124 560
Prêts et avances sur la clientèle	-	-	-	-	-	-	-
- Découverts	60 379	547 168	159 735	81 670	296 262	626 817	1 761 921
- Cartes de crédits	-	-	-	-	-	5 839	5 839
- Prêts à termes	200 140	1 426 983	857 852	512 833	521 861	1 347 993	5 317 500
- Prêts immobiliers	110	15 526	7 081	15	11 179	98 551	132 014
- Autres	67 655	2 359	3 307	9 732	1 346	80 928	111 635
Actifs lin. - titres de créance	-	-	-	921	-	-	921
Instruments financiers dérivés	155 015	-	-	-	-	-	155 015
Actifs financiers - instruments de dettes	31 429	-	250	1 951 528	160	198 400	2 183 867
Actifs affectés en garantie	-	-	-	87 836	-	-	87 836
Autres actifs	87 429	19 253	-	2 102	-	335 512	444 516
Total	2 401 816	2 016 220	819 892	3 411 251	860 961	3 214 170	11 924 016

3.2 Risque de marché

Le risque de marché est défini par l'impact du marché (le risque de marché) sur la valeur des actifs et des passifs du groupe. Les variations des prix du marché (les risques de marché) sont les variations des prix des actifs et des passifs du groupe. Les variations des prix des actifs et des passifs du groupe sont les variations des prix des actifs et des passifs du groupe. Les variations des prix des actifs et des passifs du groupe sont les variations des prix des actifs et des passifs du groupe.

Le risque de marché est défini par l'impact du marché (le risque de marché) sur la valeur des actifs et des passifs du groupe. Les variations des prix du marché (les risques de marché) sont les variations des prix des actifs et des passifs du groupe. Les variations des prix des actifs et des passifs du groupe sont les variations des prix des actifs et des passifs du groupe.

Le risque de marché est défini par l'impact du marché (le risque de marché) sur la valeur des actifs et des passifs du groupe. Les variations des prix du marché (les risques de marché) sont les variations des prix des actifs et des passifs du groupe. Les variations des prix des actifs et des passifs du groupe sont les variations des prix des actifs et des passifs du groupe.

	Total	2012 Moyen	2011 Moyen	2010 Moyen	2009 Moyen	2008 Moyen
Risque de taux de change	2 771	2 405	9 211	1 800	5 770	9 600
Risque de taux d'intérêt	833	795	3 005	2 807	296	569
Risque d'actions	0	0	0	0	0	0

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers S\$ et sauf indication expresse)

3.2.1 Risque de change

Le Groupe est exposé aux effets des fluctuations des taux de change des monnaies prédominantes sur sa situation financière et sur ses flux de trésorerie. Le Comité d'Administration tient le niveau d'exposition par devise et de façon contrôlée aussi bien pour les positions à long terme qu'à court terme, à l'exception de la devise canadienne. Le tableau ci-dessous présente le niveau des expositions de change du Groupe au 31 décembre 2012. Il indique également les instruments financiers du Groupe interjetés à la valeur comptable par devise.

Au 31 décembre 2012	Dollar	Euro	CAD	Yen	Libra	Autres	Total
Actif							
Caisse et banques centrales	115 927	91 728	611 766	708 067	229 841	224 295	1 981 628
Bons du trésor et autres effets publics	-	-	270 400	259 244	156 966	99 779	825 883
Prêts aux établissements de crédits	1 240 234	328 803	160 988	329 062	38 059	78 750	2 175 156
Prêts et créances sur la clientèle	1 257 857	132 892	4 238 986	2 429 460	449 838	447 729	9 480 943
Actifs financiers de transactions	-	-	-	97 752	-	102	97 854
Instruments financiers dérivés	-	113	-	143 269	-	16	143 417
Titres disponibles à la vente	412 523	359	495 964	1 118 891	185 892	118 284	2 816 253
Actifs affectés en garantie	-	-	-	700 054	-	-	700 054
Autres actifs	98 560	38 593	80 696	82 540	17 910	54 100	392 441
Total Actif financiers	3 625 251	612 098	5 580 734	5 864 580	1 190 967	2 018 072	18 870 451
Passif							
Dépôts des établissements de crédits	250 831	75 666	206 293	867	48 452	83 482	662 201
Dépôts de la clientèle	2 606 917	200 756	5 163 020	5 133 051	777 833	738 621	14 620 478
Autres dépôts	3	-	334 699	-	34 658	-	369 360
Instruments financiers dérivés	35	94	-	-	-	-	129
Emprunts	808 495	1 506	93 350	328 280	4 700	3 897	1 239 683
Autres passifs	105 582	17 960	205 350	373 524	24 643	5 595	732 659
Total passif financiers	3 771 858	295 012	6 003 322	5 839 721	885 781	831 840	17 624 516
Position nette au bilan	-146 607	316 986	-422 588	-33 282	314 241	186 227	-446 121
Engagements hors bilan	1 460 718	571 778	910 045	332 676	103 403	752 420	3 563 039

Au 31 décembre 2011

Actif							
Caisse et banques centrales	152 107	28 267	585 584	549 526	81 309	211 597	1 707 380
Bons du trésor et autres effets publics	-	-	756 483	146 805	274 069	158 590	745 943
Prêts aux établissements de crédits	1 523 897	274 643	134 091	578 626	25 673	21 552	2 558 590
Prêts et créances sur la clientèle	1 116 972	89 874	3 437 546	1 991 835	337 970	386 335	7 359 941
Actifs financiers de transactions	-	-	238	-	1 894	238	1 570
Instruments financiers dérivés	107	212	-	-	154 696	-	155 015
Titres disponibles à la vente	267 594	-	467 622	1 646 689	90 651	78 751	2 551 587
Actifs affectés en garantie	-	-	-	97 816	-	-	97 816
Autres actifs	162 155	18 448	56 067	40 892	117 269	42 915	444 346
Total Actif financiers	3 322 912	410 144	4 947 741	5 208 923	926 838	908 190	15 621 738
Passif							
Dépôts des établissements de crédits	434 595	192 901	17 165	203 549	81 663	44 830	936 611
Dépôts de la clientèle	1 243 277	131 640	4 916 353	4 796 136	626 823	860 261	12 076 496
Autres dépôts	89 918	-	80 181	-	-	-	170 099
Instruments financiers dérivés	219	103	-	-	-	9 957	10 279
Emprunts	968 523	4 192	79 794	276 532	2 890	21 356	1 403 622
Autres passifs	210 430	27 069	254 933	215 802	298 307	33 745	1 040 293
Total passif financiers	2 866 663	335 914	4 748 626	5 492 022	919 811	8 118 149	15 434 791
Position nette au bilan	456 249	74 230	199 115	-283 105	-64 777	-211 959	-15 063
Engagements hors bilan	1 359 697	340 737	829 888	812 639	37 800	326 572	3 317 087

3.2.2 Risque de taux d'intérêts

Le risque de taux d'intérêt est le risque que les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent du fait des variations des taux d'intérêt sur le marché. Le Groupe est exposé aux effets des fluctuations des taux d'intérêt sur le marché à la fois sur le risque de la dette, valeur et sur le risque sur les flux de trésorerie. Les instruments financiers peuvent également subir des variations, mais peuvent également générer des pertes dans le cas de variations non prévues. Le Comité d'Administration fixe les limites sur le risque d'intérêt sur les flux de trésorerie que le Groupe peut supporter avec un capital suffisant effectif par le truchement du Groupe.

Le tableau ci-dessous montre l'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt. Il indique les instruments financiers du Groupe à la valeur comptable classés selon les échéances. Les instruments dérivés du Groupe sont rattachés à leur valeur nette comptable.

Au 31 décembre 2012	0 à 1 mois	1 à 3 mois	3 à 12 mois	1 à 5 ans	plus de 5 ans non rémunérés	Total
Actif						
Caisse et banques centrales	544 135	-	185	61 659	-	1 175 451
Bons du trésor et autres effets publics	116 608	781 758	354 507	79 870	-	825 883
Prêts aux établissements de crédits	967 932	105 587	206 000	21 097	-	874 540
Prêts et créances sur la clientèle	1 299 133	1 467 767	1 241 156	2 775 989	1 123 996	32 903
Actifs financiers de transactions	-	-	92 752	102	-	92 854
Instruments financiers dérivés	113	55	-	-	-	143 269
Titres disponibles à la vente	116 023	53 229	39 300	1 242 143	108 716	143 417
Actifs affectés en garantie	91 551	365 682	16 948	107 337	126 306	700 054
Autres actifs	98 321	11 915	68 455	79 692	590	392 441
Total Actif financiers	3 743 821	2 289 173	2 039 323	4 261 029	1 413 608	2 651 226
Passif						
Dépôts des établissements de crédits	446 321	51 975	20 371	1 118	-	120 516
Dépôts de la clientèle	3 153 337	1 212 152	817 857	839 126	170 398	5 427 700
Autres dépôts	369 316	20	-	24	-	369 360
Instruments financiers dérivés	94	35	-	-	-	129
Emprunts	43 596	10 138	3 637	90 036	1 077 061	15 063
Autres passifs	94 539	115 325	160 562	784 931	5 495	171 809
Total passif financiers	3 949 302	1 389 635	1 032 427	1 095 295	1 252 863	8 734 988
Total actif de sensibilité des intérêts	64 519	899 538	1 016 896	3 265 734	160 745	-6 083 760

Au 31 décembre 2011

Actif						
Caisse et banques centrales	899 913	60 349	1 186	174	1 251	742 508
Bons du trésor et autres effets publics	155 774	92 028	478 182	14 552	5 407	745 943
Prêts aux établissements de crédits	1 291 409	101 694	118 915	71 545	224 116	157 941
Prêts et créances sur la clientèle	2 982 779	892 420	1 048 382	2 291 503	737 050	7 810
Actifs financiers de transactions	200	2	587	-	225	1 570
Instruments financiers dérivés	155 015	-	-	-	-	155 015
Titres disponibles à la vente	85 750	878 072	47 547	666 651	1 039 169	5 818
Actifs affectés en garantie	-	97 816	-	-	-	97 816
Autres actifs	217 034	185 606	77 975	20 544	-	84 839
Total Actif financiers	5 928 564	2 690 532	1 772 279	3 064 969	2 009 228	1 298 962
Passif						
Dépôts des établissements de crédits	546 216	170 070	38 276	4 409	-	370 541
Dépôts de la clientèle	3 611 510	1 216 483	637 785	457 429	63 620	5 780 335
Autres dépôts	169 234	189	-	107	-	69
Instruments financiers dérivés	-	-	10 270	-	-	10 270
Emprunts	259 227	218 789	82 173	424 970	417 862	1 403 021
Autres passifs	187 508	216 617	119 128	6 437	47 575	472 411
Total passif financiers	4 572 681	1 841 168	879 858	893 412	518 057	7 629 674
Total actif de sensibilité des intérêts	1 355 883	1 849 364	892 421	2 171 557	1 491 171	-4 330 652

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de \$US sauf indication expresse)

3.3 Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que le Groupe ne soit pas en mesure d'honorer ses obligations de paiements à la date d'échéance des dettes financières et remplacer les fonds quand ils sont l'objet de retrait, la conséquence pouvant être le non-respect de l'obligation de rembourser les déposants et l'impossibilité d'accorder des prêts à la clientèle.

3.3.1 Le processus de gestion du risque de liquidité

Le processus de gestion de la liquidité mis en place par le Groupe et suivi par une équipe dédiée au sein de la trésorerie du Groupe comprend :

- Mise à disposition de fonds au jour le jour, sur la base du suivi des flux de trésorerie futurs pour assurer que les demandes peuvent être satisfaites sans compromettre le remplacement de fonds à l'échéance ou quand ces fonds sont empruntés par les clients. Le Groupe est activement présent sur le marché global monétaire afin de pouvoir lever les fonds nécessaires ;
- Conservation d'un portefeuille d'actifs demandés qui peuvent être facilement cédés pour faire face à toute interruption imprévue des flux de trésorerie ;
- Suivi des ratios opérationnels de liquidité en conformité avec les dispositions réglementaires en vigueur ; et
- Gestion de la répartition et la nature des échéances des dettes.

Le suivi et le reporting se font sous la forme des mensuels des flux de trésorerie par le jour, le semaine et le mois suivant, qui sont des indicateurs de pour la gestion des liquidités. Le point de départ de ces projections est une analyse des échéances contractuelles des dettes financières et les dates prévisionnelles de recouvrement des actifs financiers.

3.3.2 Flux de trésorerie non-actualisés

Le tableau ci-dessous présente les flux de trésorerie à payer par le Groupe sur les dettes financières non dérivées contractuelles à l'échéance à la date de clôture. Les montants décrits dans le tableau sont des flux de trésorerie contractuels non actualisés puisque le Groupe gère le risque inhérent sur la liquidité en se basant sur les entrées de trésorerie non-actualisées.

Au 31 décembre 2012	0 à 1 mois	1 à 3 mois	3 à 12 mois	1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans	Total
Actif						
Caisse et banques centrales	1 355 682	124 090	45 638	16 207	642 070	1 983 687
Bons du Trésor et autres effets publics	121 549	295 062	371 735	96 540	-	884 886
Prêts aux établissements de crédits	2 184 032	234 696	186 526	47 557	11 310	2 664 121
Prêts et créances sur la clientèle	3 355 369	1 289 326	1 360 966	2 894 493	1 416 727	11 031 881
Actifs financiers de transactions	2 490	-	101 357	2 822	-	106 669
Instrument financiers dérivés	229 893	162 044	472 321	1 142 170	381 881	2 388 309
Titres disponibles à la vente	116	-	1 475	-	143 269	144 860
Actifs affectés en garantie	-	700 054	-	-	-	700 054
Autres actifs	176 614	79 504	31 464	41 193	19 667	339 441
Total Actif (Dates d'échéance prévues)	7 325 768	2 599 776	2 721 581	4 541 212	2 611 361	20 413 681
Passifs						
Dépôts des établissements de crédit	724 654	211 145	70 830	14 531	36 373	1 067 486
Dépôts de la clientèle	5 948 267	1 743 387	5 520 090	665 282	222 034	15 099 060
Autres dépôts	369 917	75 762	17 724	1 051	557	417 881
Autres emprunts	231 947	143 314	45 116	785 711	225 477	1 641 815
Instrument financiers dérivés	-	129	-	-	-	129
Autres passifs	246 311	195 871	223 227	72 023	17 180	754 615
Total passif (Échéances contractuelles)	7 531 096	2 322 951	5 876 787	1 538 601	711 581	18 980 936

3.3.2 Flux de trésorerie non-actualisés (suite)

Au 31 décembre 2012	0 à 1 mois	1 à 3 mois	3 à 12 mois	1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans	Total
Actif						
Caisse et banques centrales	1 575 325	117 135	11 495	174	3 251	1 707 380
Bons du Trésor et autres effets publics	144 657	29 566	939 404	9 669	-	759 346
Prêts aux établissements de crédits	2 254 112	264 785	310 850	24 823	7 393	2 867 963
Prêts et créances sur la clientèle	2 671 915	931 835	1 181 151	3 216 018	843 371	8 647 290
Actifs financiers de transactions	2 709	3 702	12 679	80 649	117	100 056
Instrument financiers dérivés	402 907	424 939	257 165	1 435 976	969 033	3 490 015
Titres disponibles à la vente	1 780	-	11 390	-	146 404	159 574
Actifs affectés en garantie	-	97 446	-	-	-	97 446
Autres actifs	371 275	50 948	208 964	5 763	131	587 561
Total Actif (Dates d'échéance prévues)	7 325 768	2 599 776	2 721 581	4 773 272	1 969 760	20 413 681
Passif						
Dépôts des établissements de crédit	1 099 463	117 225	19 133	12 408	3 440	1 245 669
Dépôts de la clientèle	10 334 610	273 195	783 562	390 024	98 924	12 390 335
Autres dépôts	169 922	1 195	-	2 381	-	173 504
Autres emprunts	410 198	179 564	222 377	417 565	303 072	1 732 776
Instrument financiers dérivés	-	10 270	-	-	-	10 270
Autres passifs	659 241	67 871	404 256	322 450	13 047	1 466 875
Total passif (Échéances contractuelles)	12 673 434	1 349 370	1 429 328	1 144 848	418 483	17 995 823

Les actifs disponibles pour faire face à l'ensemble des dettes et couvrir les engagements sur les actifs comprennent la trésorerie, les soldes auprès des banques centrales, les placements en cours de recouvrement et les bons du Trésor et les autres bons éligibles. Les actifs et avances aux banques, les prêts et avances à la clientèle, dans la mesure normale des activités, une assurance des prêts accordée aux clients et remboursements à moins d'un an, les actifs d'investissement d'échéance de plus, les titres de participation et les titres de créance et les autres actifs éligibles ont fait l'objet de nantissements pour couvrir les dettes. Le Groupe est également capable de procéder à des sorties de trésorerie non prévues en vendant des titres.

3.4 Engagements hors bilan

Les montants et les échéances contractuelles des instruments financiers du Groupe enregistrés en hors bilan dont l'objet est de prolonger les crédits à la clientèle et les autres facilités sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Au 31 décembre 2012	A moins d'un an	Plus d'un an	Total
Engagements sur les prêts	289 592	48 551	338 143
Garanties, acceptations et autres facilités financières	2 566 787	658 118	3 224 935
Engagements d'investissements	28 163	-	28 163
Total	2 884 542	706 669	3 591 211
Au 31 décembre 2011			
Engagements sur les prêts	207 978	121 961	329 942
Garanties, acceptations et autres facilités financières	2 733 254	250 781	2 984 065
Engagements d'investissements	20 322	-	20 322
Total	2 961 554	372 745	3 334 299

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliards \$EU sauf indication expresse)

3.5 Juste valeur des actifs et passifs financiers

(a) Les instruments financiers non évalués à la juste valeur
Le tableau ci-dessous présente les valeurs nettes comptables et les justes valeurs des actifs et passifs financiers qui ne sont pas présentés dans le bilan consolidé

	Valeur nette comptable		Juste valeur	
	2012	2011	2012	2011
Actifs financiers :				
Prêts et créances aux établissements de crédits	2 175 156	2 554 580	3 125 878	3 377 325
Prêts et créances à la clientèle	9 440 945	7 359 940	9 440 311	7 325 304
Passifs financiers :				
Dépôts des établissements de crédits	662 201	936 611	1 218 340	1 335 506
Dépôts de la clientèle	14 620 478	12 076 495	14 557 833	11 506 103
Autres dépôts	369 360	170 099	325 284	167 789
Emprunts	1 239 693	1 403 021	1 460 623	1 736 916

(i) Prêts et créances aux établissements de crédits

Les prêts et créances aux établissements de crédits comprennent les emprunts interbancaires et les éléments en cours de compensation. La valeur nette comptable des prêts et créances à court terme et les dépôts au jour le jour sont évalués de façon raisonnable à leur juste valeur. La valeur estimée de la juste valeur des dépôts rémunérés est basée sur les flux de trésorerie actualisés en utilisant le taux d'intérêt du marché monétaire pour des prêts avec des risques de crédit similaires et pour une durée restante.

(ii) Prêts et créances à la clientèle

Les prêts et créances sont moins de provisions. La juste valeur estimée des prêts et créances représente la somme actualisée des flux de trésorerie attendus. Les flux de trésorerie estimés sont actualisés au taux actuel du marché pour déterminer la juste valeur.

(iii) Dépôts des établissements de crédits et de la clientèle et autres dépôts.

La juste valeur estimée de la juste valeur des dépôts sans échéance fixe, qui inclut les dépôts non rémunérés, est le montant remboursable sur lequel de remboursement.

La juste valeur estimée des dépôts rémunérés à court terme, qui ne sont pas cotés sur un marché actif, est basée sur les flux de trésorerie actualisés en utilisant des taux d'intérêt pour des nouveaux emprunts avec des échéances similaires.

(iv) Emprunts

Pour ces emprunts où les cours du marché ne sont pas disponibles, un modèle de flux de trésorerie actualisés est utilisé basé sur une courbe des taux d'intérêt appropriée à la durée restante jusqu'à l'échéance.

(b) Hiérarchie de la juste valeur

IFRS 7 indique une hiérarchie de techniques d'évaluation basée sur la nature observable ou non des données de ces techniques d'évaluation. Ces données observables reflètent les données du marché obtenues à partir de sources indépendantes ; les données non observables reflètent des hypothèses du marché du Groupe. Ces deux types de données ont abouti à la hiérarchie de la juste valeur suivante :

i) Niveau 1 – les cours (non ajustés) des titres cotés dans les marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques. Ce niveau comprend les actions cotées et les instruments de capitaux cotés sur les bourses.

ii) Niveau 2 – les données autres que les cours des titres cotés du niveau 1 qui sont observables pour un actif ou passif, soit directement (c'est-à-dire, comme le cours) ou indirectement (c'est-à-dire, donnée dérivée du cours).

iii) Niveau 3 – les données pour un actif ou un passif qui ne sont pas basées sur des données du marché observables (données non observables). Ce niveau inclut des éléments de capitaux propres et les instruments de dettes avec des caractéristiques imputables non observables.

Cette hiérarchie requiert l'utilisation de données de marché observables lorsqu'elles sont disponibles. Le Groupe considère que les cours de marché pertinents et observables dans ses évaluations lorsque cela est possible.

3.5 Juste valeur des actifs et passifs financiers (suite)

	31 décembre 2012			31 décembre 2011		
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Bons du Trésor et autres effets publics	-	875 883	-	-	745 943	-
Actifs financiers de transactions	182	92 752	-	630	951	-
Instruments financiers dérivés	-	143 417	-	-	155 015	-
- Disponibles à la vente	742 309	1 490 517	85 427	1 073 221	1 478 285	-
Total Actifs financiers	742 411	2 552 569	85 427	1 073 860	2 380 175	-
Instruments financiers dérivés	-	129	-	-	10 270	-
Total passifs financiers	-	129	-	-	10 270	-

Le tableau suivant présente les changements dans les instruments de niveau 3 pour les actifs financiers disponibles à la vente :

	2012	2011
	Niveau 3	Niveau 3
Solde d'ouverture	-	-
Transfert en Niveau 3	109 677	-
Gains et pertes constatés en compte de résultat	-	-
Gains et pertes constatés au Résultat Global	-24 250	-
Solde de clôture	85 427	-

Total des gains et pertes pour la période incluant dans le compte de résultat pour les actifs financiers à la fin de la période

En 2012, le Groupe a transféré les actifs financiers disponibles à la vente du niveau 2 au niveau 3. C'est parce que l'évaluation ne repose pas sur les données observables dans l'échange en cours.

c) Valeur des engagements au titre des contrats d'assurance

i) Mortalité

L'activité d'assurance vie du Groupe est très faible et le Groupe ne dispose donc pas de suffisamment de données fiables pour établir ses propres hypothèses de mortalité à partir de la mortalité constatée de ses assurés. Le Groupe s'appuie sur un actuariat indépendant pour définir les hypothèses de mortalité à partir de tables de mortalité standards, à l'exception de la durée.

ii) Frais

(a) Assurance vie, assurance vie temporaire et protection hypothécaire

Le Groupe constitue explicitement une provision pour frais égale à 40 % du montant des primes brutes reçues, qui correspond à l'expérience passée.

(b) Administration de dépôts plans d'épargne

Aucune hypothèse explicite n'a été établie pour le niveau des frais. L'hypothèse implicite est que la marge d'intérêt suffit à couvrir les dépenses futures.

(c) Assurance générale

Les polices d'assurance générale font l'objet d'études de frais annuelles. Des analyses complémentaires sont réalisées pour répartir les frais entre différentes lignes d'activités, comme l'assurance contre les risques automobiles, aériens et maritimes, et selon différentes fonctions, comme les frais initiaux, les frais de renouvellement et de gestion, de résiliation, et de placement. Les hypothèses de frais retenues pour les produits d'assurance générale sont ensuite établies conformément à cette étude de frais, en appliquant une marge pour tenir compte de l'inflation.

iii) Taux d'actualisation

Le taux d'actualisation a été fixé à 7 %, conformément aux rendements constatés sur des obligations d'État nigérianes, cotées et d'échéance adéquate.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers SEK sauf indication contraire)

3.6. Gestion d'actifs

Les objectifs du Groupe en matière de gestion des fonds propres, qui sont un concept plus large que celui de « capitaux propres » figurant dans l'état de situation financière, sont les suivants :

- Respecter les exigences de fonds propres définies par les autorités de réglementation bancaire des nations sur lesquels le Groupe exerce des activités ;
- Protéger la capacité du Groupe à poursuivre son activité et lui permettre de continuer à offrir des rendements à ses actionnaires et des avantages aux autres parties prenantes ; et
- Maintenir une solide base de fonds propres afin d'accompagner le développement de ses activités.

La Direction de la gestion des risques du Groupe surveille chaque jour l'adéquation des fonds propres et l'utilisation des fonds propres réglementaires par les filiales, en appliquant des techniques fondées sur les lignes directrices élaborées par le Comité de Bâle et validées par les banques centrales concernées. Des rapports mensuels sont transmis aux banques centrales des différents pays par chaque filiale.

Les banques centrales des différents pays exigent que chaque banque : (a) respecte les exigences minimales de fonds propres définies par la réglementation bancaire en vigueur dans le pays où elle se trouve, et (b) maintienne un montant de fonds propres réglementaires rapporté au montant des actifs pondérés du risque (le « ratio de Bâle ») au moins égal à 8 %, qui est le niveau minimum convenu au plan international.

Les fonds propres du Groupe sont répartis en deux niveaux :

- Fonds propres de niveau 1 (« Tier 1 ») : capital social moins déduction de la valeur comptable des actions propres, intérêts minoritaires provenant de la consolidation des intérêts dans les capitaux propres permanents, résultats non distribués et résultats minoritaires, le tout divisé de la valeur comptable de la survenue ; et
- Fonds propres de niveau 2 (« Tier 2 ») : prêts participatifs subordonnés, gains latents résultant de l'évaluation en juste valeur des instruments de capitaux propres considérés comme disponibles à la vente.

Les actifs pondérés du risque sont calculés en appliquant une hiérarchie des pondérations de risque classée selon la nature de chaque actif et chaque contrepartie.

- et traduisent une estimation du risque de crédit, du risque de marché et des autres risques connexes. Un traitement similaire est adopté pour la déclaration hors bilan de l'exposition de la situation financière, après quelques retacements destinés à traduire le caractère plus incertain des pertes potentielles.

Catégorie classée 31 décembre	2012	2011
Capitaux propres Tier 1		
Capital et Réserves libres	1 411 556	1 080 186
Réserves libres	92 486	68 676
Réserves Statutaires	128 098	124 350
Résultats cumulés non distribués	630 192	315 209
Intérêts minoritaires	167 779	105 131
Déduction - survenue	-433 187	-204 623
Total Capitaux propres Tier 1	1 996 894	1 388 929
Capitaux propres Tier 2		
Emprunts convertibles en actions préférentielles	116 327	111 021
Emprunts convertible émettant les parties dettes et capitaux propres	453 834	527 444
Reserve de réévaluation - titres disponibles à la vente	- 342	15 856
Total Capitaux propres Tier 2	569 819	654 321
Déduction des participations dans les entreprises mises en équivalence	21 077	3 456
Total capital réglementaire	2 545 636	2 046 701
Actifs à risques :		
Au bilan	12 444 106	9 616 936
En hors-bilan	712 616	663 601
Total des actifs à risques	13 156 722	10 280 537
Ratio de Bâle	19,4 %	19,8 %
Ratio Tier 1	15,3 %	12,5 %

L'augmentation du capital réglementaire de l'exercice 2012 résulte essentiellement de la vente d'actions émises par les entreprises pondérées et les actions adossées admissibles et émise par la réévaluation des résultats de l'exercice.

4 Estimations comptables critiques et jugement dans l'application des principes comptables

Le Groupe fait des estimations et émet des hypothèses ayant une influence sur les états des comptes et sur les états financiers consolidés de l'exercice et qui peuvent affecter les états financiers de l'exercice à venir. Ces estimations et hypothèses sont substantiellement justifiées et se fondent sur les événements passés, et d'autres facteurs, incluant des jugements d'événements futurs pouvant raisonnablement être pris en compte dans les circonstances actuelles.

a) Pertes de valeur des prêts et résultats

Le Groupe effectue au moins une fois par an, une revue des pertes de valeur afin d'évaluer les pertes de valeur. En vue de déterminer si une provision doit être comptabilisée au compte de résultat, le Groupe apprécie si des indices sérieux indiquent une tendance à la baisse mesurable des flux de trésorerie prévus d'un portefeuille de prêts avant qu'une dépréciation ne soit identifiée sur un prêt individuel du portefeuille. Les indices peuvent inclure des données observables indiquant qu'il y a eu des changements d'évaluations dans la situation financière d'un groupe d'emprunteurs, ou dans les conditions économiques nationales ou locales qui justifient les débits de paiement constatés sur des actifs du Groupe (GFI). La direction effectue les évaluations sur la base de l'expérience de pertes antérieures sur les actifs ayant des caractéristiques de risque de crédit et une probabilité de dépréciation similaires à ceux du portefeuille. Cependant, une projection de flux de trésorerie futurs, la méthodologie et les hypothèses utilisées en vue de l'estimation ont tant de montant que de la période des flux de trésorerie prévus sont régulièrement revues afin de réduire les écarts entre les estimations de pertes et l'expérience de perte actuelle.

b) Juste valeur des instruments financiers dérivés

La juste valeur des actifs financiers non cotés sur un marché actif est déterminée en utilisant les techniques de valorisation dans la mesure du possible, les modèles d'évaluation reposent sur l'information des données disponibles certains éléments tels que le risque de crédit (notamment ou de contrepartie), la volatilité et les corrélations pertinentes que la direction teste des changements dans les hypothèses de ces facteurs pourraient affecter la juste valeur des instruments financiers.

c) Perte de valeur des titres de capitaux propres disponibles à la vente

Le Groupe apprécie la mesure de dépréciation des titres disponibles à la vente dès lors qu'il y a une baisse significative et continue de la juste valeur la situation en raison du coût d'acquisition de ces titres. L'identification du caractère mesurable ou non mesurable requiert un jugement. En vue d'établir ce jugement, le Groupe évalue parmi d'autres facteurs la volatilité normale du prix des actions concernées. Par ailleurs, la dépréciation peut être permanente, en cas de détermination de la situation financière de la société émettrice des titres, de l'industrie et de la performance du secteur, des changements de technologie et des flux de trésorerie imprévisibles et financiers.

d) Impôts sur le résultat

Le Groupe est assujéti à l'impôt sur le résultat sous divers régimes. Nos estimations imputables sont donc requises dans la détermination de la provision d'impôt de l'exercice. En raison de la multitude des transactions et des modes de calcul, la détermination du montant final de l'impôt à payer n'est pas achevée en cours d'activité. Le Groupe comptabilise des débits d'impôts attendus en estimant que des charges d'impôts additionnelles seront dues à la fin du cycle final des impôts à payer est différent du montant comptabilisé précédemment. Les écarts indiquent la charge d'impôt ainsi que la provision d'impôts différés de la période au cours de laquelle l'impôt final a été déterminé.

e) Paiement fondé sur des actions

Le Groupe a accordé des actions et des options sur actions aux employés comme une caractéristique commune de rémunération de l'ensemble des 2000 employés. La reconnaissance d'une charge pour les actions et les options sur actions à la juste valeur sur la date d'attribution (donnant lieu à l'émission des plans) pour les actions accordées aux employés, la juste valeur est mesurée directement au prix de marché des actions de la date, ajustée pour tenir compte des paiements dans les actions qui ont été accordées. Pour les options sur actions accordées aux employés, dans du calendrier en les flux de marché ne sont pas disponibles car les options octroyées sont soumis aux termes et conditions qui ne peuvent pas aux mêmes négociations. En tant que tel, le Groupe évalue que la juste valeur des actions accordées à la date d'une attribution d'attribuer conformément avec les méthodologies généralement acceptées.

f) Dépréciation de la survenue

Le Groupe teste chaque année si la valeur nette de son portefeuille de dépréciation, conformément aux principes comptables applicables dans le cadre de ses calculs réglementaires facilitant d'estimations. La valeur comptable de toutes les créances gouvernementales de l'exercice a été déterminée sur la base des calculs de la valeur d'attente. Ces calculs incluent des flux de trésorerie prévus net d'impôt futurs sur des bilans financiers appliqués par la direction durant une période de trois ans. Les flux de trésorerie au-delà de la période de trois ans sont extrapolés en utilisant des taux de croissance inférieurs. En ajustant les flux estimations principales plus de trésorerie (taux de croissance et flux d'actualisation) de 10 %, une hypothèse portant sur la valeur n'a été constatée.

g) Obligation de retraite

Le Groupe actualise des obligations de retraite. Malgré de plusieurs facteurs qui sont de l'exercice qui ont été actualisés en utilisant un certain nombre d'hypothèses. Les hypothèses utilisées pour actualiser la dette (produit net de retraite) comprennent le taux d'actualisation, l'âge d'engagement dans ces hypothèses affectent la valeur comptable des obligations de retraite.

Le Groupe détermine le taux d'actualisation appliqué à la fin de l'exercice. C'est le taux d'intérêt qui doit être utilisé pour déterminer que la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus soient être suffisants pour régler les obligations de retraite. Selon ce taux, le taux d'actualisation représente le Groupe considère le taux d'intérêt des obligations de première rang qui sont disponibles dans la mesure dans laquelle les paiements sont versés et qu'un autre échéancier approchant les modalités de l'obligation de retraite. Comme l'hypothèse est que les engagements de retraite reposent en partie sur les conditions actuelles et futures.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers \$US sauf indication expresse)

5. Information sectorielle

Conformément à l'approche de la direction de l'ES 8, les secteurs opérationnels sont reportés en accord avec le système de reporting interne fourni par le Comité Exécutif du Groupe (le principal décideur opérationnel), qui est responsable de l'allocation des ressources aux secteurs de reporting et évalue ses performances. Tous les secteurs opérationnels affiliés par la banque sont inclus dans le tableau de secteur récapitulatif suivant la norme IFRS 8.

En 2012, le Groupe a mis en place une nouvelle structure. Cette nouvelle organisation qui repose sur les pôles d'activités a remodelé la structure de la base de géographie et (sensibilisé) maintenu les secteurs opérationnels du Groupe. Ce fut le cas en 2012 avec la fusion de la banque de détail et celle de Banque d'investissement.

Les secteurs opérationnels du Groupe se présentent comme suit :

la Banque de Détail

Pour servir les entreprises locales, les petites et moyennes entreprises, les gouvernements et collectivités locales et les particuliers.

la Banque de Grande Entreprise et d'Investissement

Le pôle Banque de Grande Entreprise se concentre à fournir des services bancaires aux sociétés multinationales et régionales, les institutions financières et les organisations internationales au niveau du Groupe. La Banque d'investissement compagne la trésorerie, le financement fixe et le gestion d'actifs. Le département offre des solutions à valeur ajoutée principalement aux gouvernements et aux entreprises clientes.

Les fonds sont habituellement alloués entre les segments. Les charges d'exploitation de ces fonds sont calculées sur la base du coût en capital du Groupe. Il n'y a aucun autre élément matériel de revenu ou de charge entre les secteurs d'activité.

Tous les revenus sont des revenus nettes.

Les actifs et passifs des pôles d'activités comprennent des actifs et des passifs d'exploitation, soit la majeure partie de l'état de la situation financière, mais excluant des éléments tels que la fiscalité et les emprunts.

Le tableau suivant présente les résultats du Groupe par pôle d'activités :

	Banque de Grande Entreprise et d'investissement	Banque de Détail	Autres	Groupe
Au 31 décembre 2012				
Marge nette des intérêts	297 166	599 431	-41 524	855 073
Honoraires et commissions nets	162 879	334 150	28 348	525 377
Autres revenus	256 000	28 135	311 418	595 553
Produit net bancaire	716 045	959 715	308 782	1 984 542
Provisions sur créances douteuses	-14 758	-127 128	-	-141 886
Charges d'exploitation	-323 242	-884 115	-178 480	-1 385 837
Résultat d'exploitation	378 045	-53 527	130 302	354 820
Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence	-519	-	-	-519
Résultat avant impôt	377 526	-53 527	130 302	354 301
Total Actif	8 931 963	4 710 079	9 945 949	23 700 000
Total Passif	8 810 424	4 681 227	2 540 005	23 611 956
Autres postes				
Définition aux intermédiaires	95 474	38 512	88 383	142 369
Au 31 décembre 2011				
Marge nette des intérêts	224 057	334 277	-5 744	552 590
Honoraires et commissions nets	146 456	245 648	27 632	419 736
Autres revenus	136 674	40 341	143 088	320 103
Produit net bancaire	507 187	620 266	165 376	1 292 829
Provisions sur créances douteuses	-17 053	-68 062	-	-85 115
Charges d'exploitation	-271 794	-129 785	-76 447	-477 926
Résultat d'exploitation	218 340	422 419	88 929	729 688
Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence	-246	-	-	-246
Résultat avant impôt	218 094	422 419	88 929	729 442
Total Actif	8 368 387	4 057 409	7 308 501	19 734 297
Total Passif	5 983 535	3 910 512	2 840 262	12 734 309

5. Information sectorielle (suite)

Rapprochement des résultats des secteurs opérationnels avec les résultats consolidés.

	Total du reporting de la direction	Consolidation et ajustements	Total consolidation
Au 31 décembre 2012			
Marge nette des intérêts	855 073	-	855 073
Honoraires et commissions nets	525 377	39 558	564 935
Autres revenus	594 153	194 707	788 860
Produit net bancaire	1 984 542	234 266	2 218 808
Provisions sur créances douteuses	-141 886	-	-141 886
Charges d'exploitation	-1 385 837	-127 534	-1 513 371
Résultat d'exploitation	354 820	106 732	461 552
Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence	-519	103	-416
Résultat avant impôt	354 301	106 835	461 136
Total Actif	23 700 000	1 749 714	25 449 714
Total Passif	19 811 056	2 057 993	21 869 049
Au 31 décembre 2011			
Marge nette des intérêts	552 590	-	552 590
Honoraires et commissions nets	419 736	34 234	453 970
Autres revenus	320 103	149 835	469 938
Produit net bancaire	1 292 829	184 069	1 476 898
Provisions sur créances douteuses	-85 115	-	-85 115
Charges d'exploitation	-477 926	-91 316	-569 242
Résultat d'exploitation	729 688	92 753	822 441
Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence	-246	-	-246
Résultat avant impôt	729 442	92 753	822 195
Total Actif	19 734 297	2 072 427	21 806 724
Total Passif	12 734 309	2 334 283	15 068 592

5.1 Information sectorielle : pôles d'activités

Le Groupe est organisé selon les secteurs géographiques suivants :

i) La région Afrique de l'Ouest francophone (OFWAF) se compose de toutes les filiales de la zone Afrique de l'Ouest francophone des pays de la zone Afrique de l'Ouest francophone ont la même monnaie, cette région comprend actuellement des filiales au Bénin, au Mali, au Niger, au Sénégal, au Togo et au Burkina Faso.

ii) Nigeria : cette région est composée de toutes les filiales au Nigeria, incluant toute Bank of Commerce (BOC) une filiale de banque BOC.

iii) La région Afrique de l'Ouest, hors OFWAF et Nigeria (OFWAF) comprend toutes les filiales en Afrique de l'Ouest qui ne font pas partie de l'OFWAF et du Nigeria. Cette région se compose actuellement des filiales du Ghana, de la Guinée, du Libéria, de la Sierra Leone et de la Gambie.

iv) La région Afrique Centrale comprend toutes les filiales de la zone (ZAC). Les pays de cette zone continentale partagent la même monnaie, le Cameroun, le Tchad, la République centrafricaine, le Congo (Congo Kinshasa), le Gabon, le Soudan et le Soudan du Sud. Les filiales typiques sont les filiales actuellement mises dans cette zone géographique.

v) La communauté de l'Afrique de l'Est (EAC) comprend le Kenya, le Kenya, le Rwanda, le Burundi et l'Ouganda.

vi) La zone SAC, Communauté de développement de l'Afrique australe comprend la République démocratique du Congo (Congo RDC), le Botswana, le Zimbabwe et la Zambie.

Les transactions entre les secteurs opérationnels sont effectuées aux conditions de commerce normale. Les revenus des parties liées sont reportés au Groupement ou éliminés et évalués de façon cohérente avec le concept de résultat. Les fonds sont habituellement séparés entre segments, notamment des fonds de transfert dont le détail est présenté dans les notes d'annexes aux états financiers. Les intérêts facturés pour ces fonds sont basés sur le coût du capital du Groupe. Il n'y a aucun autre élément matériel de revenu ou de charge entre les secteurs d'activité.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers \$10 sauf indication expresse)

5.1 Information sectorielle : pôles d'activités (suite)

Les charges intérieures et les ajustements de plus de transfert ont été effectués dans les résultats de chaque entité. Les consentements de répartition des revenus sont effectués pour allouer les revenus aux clients à la suite de la fin de l'année ou au moment de la signature de la charte de la banque. Les résultats de la charte de la banque sont basés sur le calcul d'exploitation en prenant en compte les revenus nets d'impôts, les revenus nets des commissions, les autres revenus et les autres coûts opérationnels. Cette base de calcul exclut les effets des charges des réserves, des charges des réserves opérationnelles, des charges de répartition, les charges de répartition, les autres coûts opérationnels et les autres coûts opérationnels. Le résultat de la répartition est le résultat de la répartition des revenus nets, après avoir déduit les autres coûts opérationnels, les autres coûts opérationnels et les autres coûts opérationnels. Le résultat de la répartition est le résultat de la répartition des revenus nets, après avoir déduit les autres coûts opérationnels, les autres coûts opérationnels et les autres coûts opérationnels.

Les informations fournies au tableau ci-dessous sont basées sur les données de la répartition des revenus nets, après avoir déduit les autres coûts opérationnels, les autres coûts opérationnels et les autres coûts opérationnels. Les informations fournies au tableau ci-dessous sont basées sur les données de la répartition des revenus nets, après avoir déduit les autres coûts opérationnels, les autres coûts opérationnels et les autres coûts opérationnels. Les informations fournies au tableau ci-dessous sont basées sur les données de la répartition des revenus nets, après avoir déduit les autres coûts opérationnels, les autres coûts opérationnels et les autres coûts opérationnels.

Résultats par zone géographique

L'information financière actualisée fournie au Comité pour les zones géographiques au 31 décembre 2012 est la suivante :

Au 31 décembre 2012	MROA	Nigeria	WAMZ	Afrique centrale	Afrique de l'est	Afrique du sud	Autres	Total
Marge nette des intérêts	184 327	883 982	185 180	71 812	21 827	17 739	-40 731	835 613
Honoraires et commissions nets	108 983	124 218	79 486	50 433	16 445	20 819	72 961	535 977
Autres revenus	64 285	151 091	82 280	70 929	13 354	6 100	255 250	590 153
Produit net bancaire	357 595	1 159 291	346 946	193 174	51 626	44 658	1 899 141	3 953 631
Provisions sur créances douteuses	-18 785	-61 588	-23 582	-9 485	-9 335	-8 304	-224	-140 919
Charges d'exploitation	-219 482	-814 152	-168 334	-462 460	-66 235	-41 960	-156 715	-1 589 838
Résultat d'exploitation	106 328	64 551	115 230	32 209	-24 144	-8 766	170 351	455 369
Quote part de résultat net des sociétés mises en sommeil	-120	-	-	-540	-	-	-	-560
Résultat avant impôt	106 168	64 551	115 230	31 669	-24 144	-8 766	170 351	454 809
Impôt (valeur négative)	-23 095	11 358	-33 059	-18 004	4 757	593	4 937	-61 292
Résultat net	82 166	75 909	82 171	13 665	-19 387	-8 173	175 288	393 517
Total Actif	5 440 358	9 070 542	2 510 432	1 835 381	765 277	423 410	1 682 823	21 773 093
Total Passif	5 076 152	8 059 503	2 733 691	1 560 198	633 710	386 124	1 736 438	19 831 816

Au 31 décembre 2011								
Marge nette des intérêts	119 395	776 542	120 511	58 741	26 516	17 216	-5 224	583 290
Honoraires et commissions nets	108 640	100 448	68 045	52 393	18 833	11 324	50 157	497 599
Autres revenus	68 009	84 822	49 446	18 123	11 958	8 100	188 202	430 429
Produit net bancaire	295 044	961 812	337 902	129 257	57 207	36 640	243 573	1 663 418
Provisions sur créances douteuses	-15 678	-28 630	-11 819	-9 986	-4 002	-4 293	-1 503	-65 746
Charges d'exploitation	-221 110	-701 747	-129 881	-84 493	-56 058	-48 245	-82 716	-913 806
Résultat d'exploitation	158 256	231 435	196 202	104 778	53 147	24 102	159 354	615 841
Quote part de résultat net des sociétés mises en sommeil	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat avant impôt	158 256	231 435	196 202	104 778	53 147	24 102	159 354	615 841
Impôt (valeur négative)	-21 617	-8 753	-36 585	-8 512	1 127	1 289	-214	-66 730
Résultat net	136 639	222 682	159 617	96 266	54 274	25 391	159 568	549 111
Total Actif	4 675 862	9 533 192	2 533 236	2 422 619	830 998	321 463	2 556 771	19 801 089
Total Passif	4 362 164	8 079 507	2 413 885	2 317 186	788 114	288 178	1 527 099	16 771 939

5.1 Information sectorielle : pôles d'activités (suite)

Rapages hérités des profits des pôles d'activités avec les résultats consolidés

Au 31 décembre 2012	Total de transfert de la direction	Consolidation et ajustements	Total consolidés
Marge nette des intérêts	815 813	-	815 813
Honoraires et commissions nets	135 977	39 559	469 478
Autres revenus	508 151	194 762	599 446
Produit net bancaire	1 460 941	234 381	1 940 872
Provisions sur créances douteuses	-150 956	-	-150 956
Charges d'exploitation	-1 328 838	-925 538	-2 254 376
Résultat d'exploitation	481 147	108 843	590 000
Quote part de résultat net des sociétés mises en sommeil	-510	-108	-618
Résultat avant impôt	480 637	108 735	589 372
Impôt (valeur négative)	-61 292	-	-61 292
Résultat net	399 345	108 735	508 087
Total Actif	21 773 093	2 432 738	19 801 089
Total Passif	19 831 816	2 027 990	17 771 563

Au 31 décembre 2011			
Marge nette des intérêts	583 390	-	583 390
Honoraires et commissions nets	467 599	22 529	383 032
Autres revenus	374 828	127 261	277 568
Produit net bancaire	1 425 817	150 790	1 559 506
Provisions sur créances douteuses	-85 748	-	-85 748
Charges d'exploitation	-815 836	-81 102	-896 938
Résultat d'exploitation	524 341	69 688	594 029
Quote part de résultat net des sociétés mises en sommeil	185	-61	124
Résultat avant impôt	524 526	69 627	594 153
Impôt (valeur négative)	-66 730	8 852	-57 878
Résultat net	457 796	78 479	536 275
Total Actif	17 801 089	2 288 176	19 801 089
Total Passif	16 771 939	3 029 600	19 771 563

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers \$EU sauf indication expresse)

6. Marge nette des intérêts

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Produits d'intérêts		
Prêts et créances sur les établissements de crédits	57 141	63 021
Prêts et créances sur la clientèle :		
- Banque de Grande Entreprise	430 820	288 270
- Banque de Détail	508 564	331 242
Bons du Trésor et autres effets publics	80 722	74 592
Titres de placement et de participation : disponibles à la vente	129 722	57 972
Actifs financiers de transaction	147 247	61 585
Autres	2 756	1 811
	1 356 967	878 493
Charges d'intérêts		
Dettes envers les établissements de crédits	50 306	20 352
Dépôts de la clientèle :		
- Banque de Grande Entreprise	122 763	82 357
- Banque de Détail	273 448	148 029
Autres emprunts	43 601	42 400
Autres	5 634	1 960
	501 938	295 103

7. Primes nettes d'assurance

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Primes brutes d'assurance acquises		
Contrats d'assurance à long terme avec des conditions fixes et garanties	-	359
Contrats d'assurance à court terme		
- Variation des provisions sur primes non perçues	955	1 056
Revenus de prime découlant des contrats d'assurance émis	8 871	1 051
	7 826	2 466
Charges des accidents en réassurance		
- Variation des provisions sur primes non perçues	187	229
Revenus de prime découlant des contrats d'assurance émis	1 605	189
	1 792	418

8. Honoraires et commissions nets

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Produits d'honoraires et de commissions		
Honoraires et commissions relatifs aux prêts	177 835	148 943
Honoraires sur opérations de financements (Corporate Finance)	20 944	22 928
Gestion de portefeuille et autres frais assimilés	1 668	5 667
Honoraires et commissions de courtage	6 066	1 377
Gestion de la trésorerie et autres frais associés	251 910	183 152
Commissions sur cartes bancaires	47 958	27 704
Commissions sur activités d'assurance	329	33
Autres honoraires	17 920	19 671
	524 632	404 475
Charges d'honoraires et de commissions		
Frais de courtage	6 330	392
Charges d'honoraires sur activités d'assurance	817	302
Autres honoraires	31 667	20 759
	28 214	21 453

Le Groupe assure la garde des titres, agit à titre de mandataire ou d'Administrateur, gère le portefeuille de titres et fournit des services de conseil aux clients. Ces activités impliquent le Groupe dans des transactions d'achat et de ventes d'une grande variété d'instruments financiers. Ces actifs qui sont détenus dans le cadre des activités fiduciaires du Groupe ainsi que les revenus liés à cette activité ne sont pas pris en compte dans les états financiers du Groupe.

9. Produits de crédit bail

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Biens d'équipement	8 819	7 199
Matériels roulants	1 289	766
Autres	466	741
	10 574	8 706

10. Produits de dividendes

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Actifs financiers de transaction (Trading securities)	304	369
Titres de placement et participations disponibles à la vente	2 058	3 840
	2 362	4 209

11. Revenus des activités de trading

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Opérations de change :		
- gains ou pertes nets sur opération de conversion	29 852	22 699
- gains ou pertes nets sur opération de change	160 598	148 914
Instruments de taux d'intérêts	65 366	3 278
Titres de capitaux propres	572	7 846
	256 388	182 737

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers d'€ sauf indication contraire)

12. Gains/Pertes sur titres de placement et de participation

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Recomptabilisation de titres disponibles à la vente (Note 12)	39	14
Perte de valeur sur titres (actions et autres titres à revenu variable) disponibles à la vente	-3 619	563
	-3 570	-549

13. Produits des autres activités

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Reprise de provision sur risque provisionnaire	-	24 729
Gain de juste valeur sur immobilisé de placement	33 235	2 969
Remboursement de AMCON relatif à l'acquisition Banque Populaire	22 364	-
Autres	21 559	4 367
	127 658	32 065

La restitution de AMCON (société de gestion d'actifs) est relative à l'acquisition de Banque Populaire en 2011. Au cours de l'année, la Banque Centrale du Royaume a approuvé l'engagement financier définitif de 22,4 millions d'€ concernant la transaction à compter du 31 décembre 2012.

14. Provisions pour créances douteuses

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Charges de provisions (Note 24)	231 572	164 826
Reprises de provisions (Note 24)	-31 136	-15 092
Montants recouverts au cours de l'exercice (Note 24)	-62 500	-66 950
	137 936	82 784

15. Charges d'exploitation

a) Charges techniques activités d'assurance - garanties offertes

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Contrats d'assurance à long terme avec des conditions fixes et garanties		
- Déces, invalidité et avantages de la cession	-	-24

Il n'y a pas d'avantages découlant de ces polices qui sont recouvrables de la réassurance du groupe à la fin de 2012 (2011 : zéro).

b) Charges techniques activités d'assurance - déclarations de pertes et sinistres

Au 31 décembre 2012	Brut	Réassurance	Net
Sinistres de l'année en cours et les frais d'ajustement de perte	4 194	-2 148	2 046
Coût additionnel pour les sinistres de l'année précédente et les frais d'ajustement de perte	-	-	-
Total Charges techniques activités d'assurance - déclarations de pertes et sinistres	4 194	-2 148	2 046

Au 31 décembre 2011	Brut	Réassurance	Net
Sinistres de l'année en cours et les frais d'ajustement de perte	409	-14	395
Coût additionnel pour les sinistres de l'année précédente et les frais d'ajustement de perte	363	-12	351
Total Charges techniques activités d'assurance - déclarations de pertes et sinistres	772	-26	746

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
c) Frais d'acquisition des contrats d'assurance		
Frais engagés pour l'acquisition de contrats d'assurance passés en charges dans l'année	204	85
Frais engagés pour l'acquisition de contrats d'investissement passés en charges dans l'année	-	2
	204	87

d) Charges de personnel		
Salaires et avantages au personnel	517 941	320 913
Charges sociales	21 039	24 260
Charges de pension de retraite		
- régimes à cotisations définies	24 224	1 320
Autres engagements de retraite (Note 29)	2 377	167
	577 571	346 660

e) Dotations aux amortissements		
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles (Note 26)	107 119	21 944
Dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles (Note 26)	25 650	9 062
	132 769	31 006

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers \$US sauf indication expresse)

15. Charges d'exploitation (suite)

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
8) Autres charges d'exploitation:		
Rémunération des administrateurs	2 678	4 704
Plus ou moins values sur cession d'immobilisations corporelles	-1 885	343
Portes de valeur:		
- immobilisations corporelles (Note 20)	172	514
- créances diverses douteuses	7 809	9 034
Charges de restructuration	31 432	892
Dons et œuvres sociales	2 033	1 606
Loyers et charges locales	61 154	50 042
Assurances	41 509	27 669
Publicité et promotion	26 119	22 006
Conseillers professionnels	65 358	52 467
Fraudes et pertes opérationnelles	22 672	16 134
Communication et technologie	64 781	45 912
Voyages et missions	29 423	26 611
AG et activités du Conseil d'Administration	2 892	2 258
Formation	8 956	11 659
Autres activités du personnel	11 156	8 308
Réparations et maintenance	45 484	34 391
Fournitures et consommables	23 409	14 257
Charges allouées	4 818	15 169
Transport de fonds	13 166	11 446
Carburant	18 164	11 168
Autres taxes	12 270	10 809
Matériels non immobilisés	2 853	992
Frais de premier établissement	1 469	519
Frais de colation	2 194	1 511
Autres charges administratives	42 911	22 177
Total	549 114	403 416
Total charges d'exploitation	1 261 304	832 704

16. Impôt sur les bénéfices

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Charges d'impôt courant	74 039	67 212
Charges d'impôts différés (Note 28)	-12 747	3 370
	61 292	70 582

Les taux d'imposition applicables pour la majorité des filiales varient de 25 % à 45 %.

Des informations additionnelles relatives aux impôts différés sont fournies en Note 30. La charge fiscale sur le résultat avant impôt du Groupe déduit du montant théorique obtenu en appliquant pour chaque filiale le taux d'imposition en vigueur et se présente comme suit :

Résultat avant impôt	348 014	277 422
Impôt calculé sur le résultat avant impôt aux taux locaux d'imposition applicables dans les différentes filiales	74 429	66 110
Impact fiscal des pédonis non imposables	-9 619	1 367
Impact fiscal des charges non déductibles	16 320	-3 189
Imputation des déficits fiscaux antérieurs	-20 608	6 183
Autres impacts fiscaux	500	-202
Impact sur le bénéfice	61 292	70 582

Selon l'Accord de siège signé en Octobre 1905 entre Ecobank Transnational Incorporated (ETI) et la République du Togo, ETI est exonérée d'impôt pour tous ses revenus résultant de ses activités au Togo.

17. Résultat net par action

Résultat de base par action

Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat net par le nombre d'actions ordinaires en circulation pendant l'exercice.

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Résultat net par action de base	249 743	182 207
Nombre moyen d'actions ordinaires de l'exercice (en milliers)	16 705 322	16 330 947
Résultat net par action (exprimé en cent de Dollar US par action)	1,79	1,76

Résultat dilué par action

Le résultat dilué par action est obtenu par ajustement du nombre moyen d'actions ordinaires de l'exercice en considérant la conversion de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives. Le Groupe dispose de six catégories d'actions à faible droit de vote, les emprunts convertibles et les options de souscription d'actions attribuées aux employés.

L'emprunt convertible est considéré comme converti en actions ordinaires, et le résultat net est ajusté afin d'éliminer les charges d'intérêts moins les effets fiscaux. Pour les options d'actions, un calcul a été effectué afin de déterminer le nombre d'actions qui seraient été acquies à la juste valeur déterminée comme étant le cours moyen de l'action de la société sur le marché sur la base de la valeur monétaire des droits de souscription attachée aux actions requises. Le nombre d'actions calculé ci-dessous est comparé avec le nombre d'actions qui auraient été émises si les options avaient été exercées.

Résultat net par action de base	249 743	182 207
Charges d'intérêt sur les emprunts convertibles (effet dilutif)	17 929	11 429
Résultat ajusté	267 672	193 636
Nombre moyen d'actions ordinaires de l'exercice (en milliers)	16 705 322	16 330 947
Ajustement pour les emprunts convertibles	7 532 653	2 132 331
Ajustement pour les options d'actions	7 689	25 911
Nombre moyen d'actions ordinaires de l'exercice pour résultat par action dilué (en milliers)	72 545 660	18 493 129
Résultat par action dilué (exprimé en cent de Dollar US par action)	1,30	1,55

18. Caisse et Banques Centrales

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Caisse	549 746	450 795
Solides auprès des banques centrales autres que les réserves obligatoires	309 772	715 021
Inclus en trésorerie et équivalents de trésorerie (Note 40)	859 518	1 165 816
Réserves obligatoires auprès des banques centrales	1 032 107	541 564
	1 891 625	1 707 380

Les réserves obligatoires ne peuvent être utilisées pour les opérations courantes du Groupe. La caisse et les soldes auprès des banques centrales ne sont pas rémunérés.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers SEU sauf indication expresse)

19. Bons du Trésor et autre effets public

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Bons du Trésor à échéance à moins de 3 mois (Note 44)	398 366	247 494
Autres du Trésor à plus de 3 mois	427 517	498 449
	825 883	745 943
Les variations des bons du Trésor et autres effets publics s'expliquent comme suit :		
Au 1 ^{er} janvier	745 943	588 922
Augmentations	2 311 833	2 787 054
Augmentations résultant d'acquisitions de nouvelles illiales	51 007	45 899
Cessions (échanges et rachats)	-2 283 817	-2 618 364
Gains/pertes sur variation de la juste valeur	-11 523	-8 648
Différences de change	-39 650	-47 720
Au 31 décembre	825 883	745 943
Courant	752 873	723 984
Non courant	73 010	19 959
	825 883	745 943

Les bons du Trésor et autres effets publics sont des titres de créance émis par les gouvernements des divers pays en opérant les illiales du groupe.

20. Prêts et créances sur les établissements de crédits

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Valeurs en recouvrement auprès des établissements de crédits	80 584	96 217
Dépôts à vue auprès des banques (Note 44)	1 127 367	853 498
Placements auprès des banques	967 204	1 608 475
	2 175 155	2 558 190

Tous les prêts sur les établissements de crédits sont courants.

21. Actifs financiers de transactions

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Obligations et autres titres à revenu fixe		
- Obligations d'Etat	55 354	931
- Autres titres à revenu fixe	37 898	-
Total obligations et autres titres à revenu fixe	92 252	931
Actions et autres titres à revenu variable		
- Titres cotés	102	639
Total des actifs financiers de transactions	92 354	1 570
Courant	92 252	1 389
Non courant	102	281
	92 354	1 570

22. Instruments financiers dérivés et passifs de transactions

Le Groupe utilise les instruments dérivés pour des besoins de couverture. Les contrats à termes de dérivés sont des engagements d'achat ou de vente d'actifs étrangers et locaux, incluant des opérations d'échanges spot non effectués. Les options sur devises et de taux d'intérêt sont des obligations contractuelles de recevoir ou payer un montant sur la base des variations des cours des devises ou d'acheter ou de vendre des devises étrangères à une date ultérieure ou à un cours spécifique. Le risque est d'être négativement impacté par des mouvements des valeurs immobilières et les variations des cours des futures contract sont éliminés quotidiennement sur la hausse.

	Juste valeur	
Instruments financiers dérivés	Actifs	Passifs
Au 31 décembre 2012		
- Contrats à termes de devises	113	94
- Swaps de devises	35	35
Options	143 269	-
Total	143 417	129
Au 31 décembre 2011		
- Contrats à termes de devises	320	312
- Swaps de devises	8 291	9 958
Options	146 403	-
Total	154 014	10 270

Le Groupe n'a pas identifié à l'origine un quelconque passif financier qui doit être évalué à la juste valeur. Tous les instruments financiers dérivés, autres que les options, sont courants.

23. Actifs et passifs provenant de l'activité d'assurance

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Actifs en réassurance		
Part des réassureurs des passifs d'assurance	5 262	3 282
Provisions pour dépréciation	-	-
Total des actifs découlant des contrats d'assurance	5 262	3 282
Actifs et passifs provenant de l'activité d'assurance		
Montant brut:		
Contrats d'assurance à long terme	2	413
Contrats d'assurance à court terme :		
- Déclaration de sinistres et ajustements de pertes	3 496	490
- Sinistres non reportés	388	90
- Primes non perçues	1 376	2 289
Total passifs d'assurance bruts	5 262	3 282

Tous les actifs et passifs d'assurance sont courants.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers SEU sauf indication expresse)

24. Prêts et créances à la clientèle

	Banque de Grande Entreprise		Banque de Détail		Total	
Au 31 décembre 2012	2012	2011	2012	2011	2012	2011
a) Analyse par type :						
- Découverts	1 094 635	804 765	1 224 900	1 071 935	2 319 735	1 876 700
- Cartes de crédit	-	-	11 845	14 812	11 845	14 812
- Prêts à moyen et long terme	3 447 256	2 383 334	3 695 033	3 039 535	7 142 289	5 422 869
- Prêts immobiliers	-	-	144 122	138 551	144 122	138 551
- Autres	229 927	141 676	-	-	229 927	141 676
Montant brut des prêts et créances	4 772 818	3 329 775	5 075 400	4 264 833	9 847 418	7 594 608
Moins : provisions pour créances douteuses	-46 112	-27 334	-360 361	-207 334	-406 473	-234 648
	4 725 906	3 302 441	4 715 039	4 057 499	9 440 945	7 359 940
b) Analyse par garantie :						
Garantie par hypothèque immobilière	381 259	241 136	1 055 577	957 735	1 436 836	1 198 871
Autres garanties	2 027 867	1 805 391	1 907 444	1 939 552	4 935 311	3 744 943
Pas de garantie	1 762 892	1 283 248	2 112 379	1 367 546	3 875 271	2 672 794
	4 772 018	3 329 775	5 075 400	4 264 833	9 847 418	7 594 608
Courant					5 752 779	4 415 578
Non courant					1 094 639	3 179 030
					9 847 418	7 594 608
Créances saines	4 714 210	3 286 615	4 585 155	3 892 740	9 299 365	7 179 361
Créances douteuses	57 808	43 160	490 245	372 093	548 053	415 247
	4 772 018	3 329 775	5 075 400	4 264 833	9 847 418	7 594 608

24. Prêts et créances à la clientèle (suite)

c) Variation des encours de prêts et créances

La réconciliation du poste de Prêts et créances par poles d'activités se présente comme suit :

	Banque de Grande Entreprise				Banque de Détail			Total
	Découverts	Prêts à terme	Autres	Découverts	Cartes de crédits	Prêts à terme	Prêts immobiliers	
Au 1er janvier 2012	804 764	2 383 334	141 676	1 071 935	14 812	3 039 535	138 551	7 594 607
Prêts accordés de l'exercice - provenant des acquisitions	-	-	-	96 834	-	139 648	-	236 482
Prêts accordés de l'exercice	1 518 112	1 971 612	205 257	890 719	945	1 534 642	67 731	6 189 018
Remboursement de l'exercice	-1 252 765	-114 512	-106 209	-703 602	-4 383	-972 346	-61 153	-4 003 970
Créances constatées en pertes	-7 111	-312	-	-44 137	-	-22 335	-	-73 895
Reclassification	28 929	14 447	-21 584	-28 611	-	9 874	-3 056	-
Différence de change	-82 599	78 191	4 782	-58 238	-29	-33 985	2 048	-89 823
Au 31 décembre 2012	1 009 330	3 532 760	229 927	1 224 900	11 345	3 695 033	144 122	9 847 418

	Banque de Grande Entreprise				Banque de Détail			Total
	Découverts	Prêts à terme	Autres	Découverts	Cartes de crédits	Prêts à terme	Prêts immobiliers	
Au 1er janvier 2011	766 195	1 815 238	174 003	965 919	35 502	1 872 758	99 982	5 729 586
Prêts accordés de l'exercice - provenant des acquisitions	6 823	284 826	-	265 571	-	597 953	-	1 155 173
Prêts accordés de l'exercice	634 467	1 337 665	823 200	415 906	11 385	1 411 620	108 559	4 852 812
Remboursement de l'exercice	-525 227	-1 008 280	-716 323	-316 811	-316	-711 365	-48 196	-3 346 518
Créances constatées en pertes	-41 815	-22 497	-	-182 382	-28 697	-56 918	-1 995	-334 304
Reclassification	-5 704	49 897	-4 823	25 332	-	37 927	-102 629	-
Différence de change	-29 965	-73 515	-134 380	-101 600	-3 062	-122 440	-7 180	-472 141
Au 31 décembre 2011	804 764	2 383 334	141 676	1 071 935	14 812	3 039 535	138 551	7 594 608

d) Variation du poste provision

La réconciliation du poste de Provisions sur créances douteuses se présente comme suit :

	Banque de Grande Entreprise				Banque de Détail			Total
	Découverts	Prêts à terme	Autres	Découverts	Cartes de crédits	Prêts à terme	Prêts immobiliers	
Au 1er janvier 2012	8 607	18 685	-	106 102	8 973	86 623	5 637	234 668
Provisions résultant des acquisitions	-	-	-	9 383	-	13 632	-	22 915
Charges de provision	6 181	18 100	-	121 038	-	88 117	257	234 572
Reprises de Provisions	-15	-1 457	-	-4 077	-	-27 908	-	-31 136
Montants recouvrés au cours de l'exercice	-4 326	-2 492	-2 571	-13 600	-4 600	-35 043	-466	-62 500
Créances constatées en pertes	-7 111	-312	-	-44 137	-	-22 335	-	-73 895
Différence de change	3 723	6 190	2 531	-19 399	113	64 882	3 779	81 849
Au 31 décembre 2012	7 057	39 055	-	158 911	4 516	187 889	9 247	406 473

	Banque de Grande Entreprise				Banque de Détail			Total
	Découverts	Prêts à terme	Autres	Découverts	Cartes de crédits	Prêts à terme	Prêts immobiliers	
Au 1er janvier 2011	41 000	44 791	1 711	254 237	32 436	86 229	1 998	465 402
Provisions résultant des acquisitions	13	3 496	-	22 219	-	12 364	-	38 092
Charges de provisions	10 417	14 575	1 325	56 657	6 715	72 375	752	168 826
Reprises de Provisions	-	-2 904	-1 362	-8 479	-126	-4 221	-	-16 092
Montants recouvrés au cours de l'exercice	-5 875	-6 780	-736	-19 338	-18	-20 622	-2 622	-66 985
Créances constatées en pertes	-41 815	-22 497	-	-182 382	-28 697	-56 918	-1 995	-334 304
Différence de change	-1 143	-11 995	-898	-6 822	-1 337	-2 584	4 509	-20 270
Au 31 décembre 2011	8 607	39 055	-	158 911	4 516	187 889	9 247	406 473

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers \$EU sauf indication expresse)

24. Prêts et créances à la clientèle (suite)

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Les prêts et créances sur la clientèle comprennent des créances de location-financement qui s'analysent comme suit :		
Investissement brut en location-financement		
Intérieur à 1 an	13 927	7 171
Supérieur à 1 an et inférieur à 5 ans	72 581	48 666
Supérieur à 5 ans	-	-
	86 511	55 837
Produits imputés d'avance sur location-financement	-19 454	-10 245
Investissement net en location-financement	67 057	45 592
L'investissement net en location-financement peut être analysé comme suit :		
Intérieur à 1 an	12 726	6 434
Supérieur à 1 an et inférieur à 5 ans	54 331	39 157
Supérieur à 5 ans	-	-
	67 057	45 591

25. Titres de placement et de participations - Disponibles à la vente

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Titres de placement et de participations - Disponibles à la vente		
Obligations et autres titres à revenu fixe - évalués à la juste valeur		
- Titres cotés	718 197	766 981
- Titres non cotés	1 369 210	1 416 881
Total	2 088 107	2 183 862
Actions et autres titres à revenu variable - évalués à la juste valeur		
- Titres cotés	24 112	159 833
- Titres non cotés	243 472	255 512
Total	267 584	415 345
Total titres disponibles à la vente	2 355 691	2 599 210
Provisions pour dépréciation (montant négatif)	-37 438	-47 103
Total titres disponibles à la vente	2 318 253	2 552 107
Courant	258 552	824 999
Non courant	2 059 700	1 726 508
	2 318 253	2 552 107

Le groupe n'a effectué aucun reclassement des actifs financiers évalués au coût amorti à la juste valeur au cours de l'exercice (2011 : nulle).

Les variations des titres de placement et de participation disponibles à la vente s'analyse comme suit :

	2012	2011
Au 1er janvier	2 552 107	893 125
Acquisitions	1 626 556	3 928 987
Acquisitions provenant des nouvelles filiales acquises	70	981 231
Cessions (ventes et rachats)	-1 747 571	-2 950 369
Pertes sur dépréciation sur titres disponibles à la vente	-62 047	-16 815
Gains/Pertes sur variation de la juste valeur	70 078	-29 321
Différence de change	-110 341	-235 341
Au 31 décembre	2 318 253	2 552 107

26. Actifs affectés en garantie

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Actifs donnés en garantie de prêts interbancaires	233 115	18 758
Fonds d'intervention de la Bank of Industry of Nigeria	289 182	78 688
Autres	177 757	-
	700 054	97 446

Les actifs affectés en garantie sont évalués à leur juste valeurs

27. Participations dans les sociétés mises en équivalence

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Au 1er janvier	3 436	3 183
Acquisitions	17 988	-
Quote - Part de résultat	-613	246
Quote - Part de charge fiscale	-	-61
Différence de change	256	70
Au 31 décembre	21 077	3 436

Au 31 décembre 2012						
Société mise en équivalence	Pays de domiciliation	Actifs	Passifs	Revenues	Profit/(perte)	
EB-Accion	Ghana	14 414	10 772	5 105	326	
EB-Accion	Cameroon	6 778	5 714	1 547	-1 196	
SOFIPÉ	Burkina Faso	4 078	1 116	299	-251	

Toutes les sociétés clôturent leurs comptes au 31 décembre

Au 31 décembre 2011						
Société mise en équivalence	Pays de domiciliation	Actifs	Passifs	Revenues	Profit/(perte)	
EB-Accion	Ghana	12 761	9 568	4 897	502	

28. Immobilisations incorporelles

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Survaleur		
Au 1er janvier	504 623	15 669
Acquisition des filiales (Note 46)	24 199	356 954
Amortissement	4 345	-
Au 31 décembre	433 167	464 828
Un test de dépréciation est effectué sur la survaleur à chaque exercice, ou plus fréquemment lorsqu'il y a des indications de la survenance d'une dévaluation potentielle de valeur. Il n'y a eu aucune dépréciation identifiée en 2012 (2011 : nulle). L'amortissement en 2012 résulte de la réévaluation des données provisionnées de la survaleur de l'exercice 2011. La réévaluation a été effectuée dans le délai de 12 mois autorisé par la norme IFRS 3.		
Coût des logiciels		
Au 1er janvier	55 887	12 495
Achat	38 711	56 291
Amortissement (Note 15)	-25 950	-9 902
Différence de change	434	-3 004
Au 31 décembre	69 982	55 887
Total des immobilisations incorporelles	493 149	464 828

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en millions SFG, sauf indication expresse)

29. Immobilisations corporelles

	Matériels tout-à-fait	Terreurs et Constructions	Matériels et Mobiliers	Installations	Construction en cours	Total
Au 1 ^{er} janvier 2011						
Valeur brute	49 499	283 394	210 929	33 960	41 225	709 542
Amortissements cumulés	30 515	32 945	144 076	37 717	-	245 253
Valeur nette comptable	18 984	250 559	66 853	36 268	41 225	464 299
Exercice clos le 31 décembre 2011						
Solde d'ouverture	18 984	250 559	66 853	36 268	41 225	464 299
Acquisitions provenant des nouvelles filiales acquises	6 743	201 838	50 579	7	88 387	349 549
Acquisitions	6 214	18 271	48 093	12 404	33 866	118 848
Reévaluation des immobilisations	-	21 874	-	-	-	21 874
Valeurs brutes des cessions	-1 992	-3 708	-33 910	-2 124	-6 148	-57 882
Amortissements cumulés des cessions	1 684	753	2 850	2 053	-	7 340
Valeurs brutes des reclassements	47	15 125	14 583	-4 253	-35 492	-
Amortissements cumulés des reclassements	-3	-	-1 565	1 568	-	-
Dépreciations	-	-	-514	-	-	-514
Dotations aux amortissements	-10 019	-10 088	-41 506	-10 232	-	-71 845
Différence de change	-1 045	-18 544	-5 921	-3 046	-9 474	-31 030
Valeur nette comptable à la clôture	20 578	478 082	119 028	53 562	129 116	820 366
Au 31 décembre 2011 / Au 1 ^{er} janvier 2012						
Valeur brute	86 207	567 180	412 582	97 019	129 116	1 302 104
Amortissements cumulés	65 629	89 498	265 514	54 457	-	482 118
Valeur brute comptable	20 578	478 082	119 028	53 562	129 116	820 366
Exercice clos le 31 décembre 2012						
Solde d'ouverture	20 578	478 082	119 028	53 562	129 116	820 366
Acquisitions provenant des nouvelles filiales acquises	500	88	3 131	-	1 522	5 241
Acquisitions	29 131	25 565	49 232	11 071	25 147	160 136
Reévaluation des immobilisations	-	-1 143	-	-	-	-1 143
Valeurs brutes des cessions	-13 021	-18 509	-49 325	-3 434	-2 662	-86 951
Amortissements cumulés des cessions	8 254	3 187	49 722	2 404	-	63 567
Valeurs brutes des reclassements	-	13 515	1 418	2 313	-17 150	-
Amortissements cumulés des reclassements	-	2 458	-	-2 458	-	-
Dépreciations	-	-172	-	-	-	-172
Dotations aux amortissements	-14 061	-20 720	-61 699	-10 840	-	-107 319
Différence de change	-375	-814	-302	7 013	1 869	7 399
Valeur nette comptable à la clôture	31 905	441 735	151 197	59 337	137 842	869 116
Au 31 décembre 2012						
Valeur brute	104 580	588 175	499 520	114 336	137 842	1 444 253
Amortissements cumulés	73 525	106 440	348 123	54 799	-	582 887
Valeur nette comptable	31 905	441 735	151 197	59 337	137 842	869 116

30. Immeubles de placement

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Au 1 ^{er} janvier	72 177	12 948
Acquisitions	90 428	57 592
Gains de juste valeur	33 735	3 969
Différence de change	428	-1 333
Au 31 décembre	136 568	72 177

Les immeubles de placement font l'objet d'une évaluation périodique au 31 décembre à la juste valeur, notamment une revue de la valeur marché par un expert indépendant.

Les immatériels suivants ont été constatés au compte de résultat :

Produits locatifs	325	784
Charges opérationnelles directement liées aux immeubles de placement ayant généré les produits locatifs	-80	-570
	245	214

31. Comptes de régularisation et actifs divers

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Intérêts et commissions à recevoir	12 898	12 644
Débiteurs divers	348 500	415 580
Charges constatées d'avance	291 011	163 939
Actifs débiteurs divers	30 964	13 010
Actifs d'assurance (autres)	829	1 968
	643 452	638 285
Dépréciation sur débiteurs divers	-52 449	-42 287
	591 003	596 008
Caisse	518 125	525 333
Non courant	77 482	50 665
	595 607	576 008
Le détail des dépréciations sur débiteurs divers se présente comme suit :		
Au 1 ^{er} janvier	52 207	11 624
Augmentation de la dépréciation	7 809	44 034
Passage en pertes	-7 561	-3 271
Au 31 décembre	52 449	52 207

32. Dépôts des établissements de crédits

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Valeurs en recouvrement	308 761	220 181
Dépôts reçus des établissements de crédit	353 420	376 431
	662 201	616 612

Tous les dépôts des établissements de crédit sont pourvus et sont à taux d'intérêt variables.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers SEU sauf indication expresse)

33 Dépôts de la clientèle

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Banque de Grande Entreprise		
- Dépôts à vue	3 091 973	2 325 410
- Dépôts à terme	1 444 778	1 140 173
	4 536 751	3 465 583
Banque de Détail		
- Dépôts à vue	5 578 911	4 810 967
- Dépôts à terme	2 209 264	1 774 811
- Comptes d'épargne	2 293 052	2 026 034
	10 081 227	8 610 912
Total	14 620 478	12 076 495
Courant	5 183 346	3 847 466
Non courant	9 437 132	8 227 029
	14 620 478	12 076 495

tous les dépôts de la clientèle sont à taux variable

Au 31 décembre 2012	Banque de Grande Entreprise		Banque de Détail			Total
	Dépôts à vue	Dépôts à terme	Dépôts à vue	Dépôts à terme	Comptes d'épargne	
Au 1er janvier	2 325 410	1 140 173	4 810 967	1 774 811	2 026 034	12 076 495
Augmentation	1 441 251	521 513	11 887 385	605 296	625 352	18 081 697
Augmentation provenant de l'acquisition de filiales	74 948	39 603	81 986	14 113	-	210 680
Retraits	-1 715 601	-208 487	-11 097 495	-408 691	-421 921	-15 852 195
Redressement	-26 980	2 736	-147 774	171 864	154	-
Différences de change	-4 855	28 740	44 842	51 241	66 233	186 201
Au 31 décembre 2012	3 091 973	1 444 778	5 578 911	2 209 264	2 293 052	14 620 478
Au 31 décembre 2011	Banque de Grande Entreprise		Banque de Détail			Total
	Dépôts à vue	Dépôts à terme	Dépôts à vue	Dépôts à terme	Comptes d'épargne	
Au 1er janvier	1 796 527	966 569	2 929 902	1 002 606	1 228 941	7 924 545
Augmentation	606 467	523 234	1 889 944	555 684	167 858	2 623 187
Augmentation provenant de l'acquisition de filiales	139 615	247 763	1 428 270	739 806	748 557	3 285 011
Retraits	-205 061	-552 814	-379 487	-49 075	-35 524	-1 221 961
Redressement	121 282	13 669	-128 882	-1 755	-4 854	-540
Différences de change	-123 400	-58 248	-201 670	-72 455	-78 934	-534 717
Au 31 décembre 2011	2 325 410	1 140 173	4 810 967	1 774 811	2 026 034	12 076 495

34. Autres dépôts

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Autres dépôts du marché monétaire	369 077	169 765
Certificats de dépôts	733	334
	369 810	170 099

tous les certificats de dépôts sont courants et ont à taux variables.

35 Emprunts

Exercice clos le 31 décembre		2012	2011
a	Nedbank	277 355	271 050
b	Actions à dividendes préférentiels de 4 %	109 606	104 300
c	PRUPARCO	50 480	-
d	IFDC Fund for International Development	30 648	30 184
	Merrill Lynch	-	176 105
e	Bank of Industry of Nigeria	281 780	281 118
f	Central Bank of Nigeria	24 459	12 506
g	Nederlandse Financierings Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V. (FMO)	77 807	37 888
h	Banque Européenne d'Investissement (BEI)	98 112	125 547
i	International Finance Corporation	130 785	178 067
	Deutsche Bank	-	2 940
	Official Security and National Insurance Trust	2 313	2 751
j	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)	16 745	86 811
	Banque Ouest-Africaine de Développement (BOAD)	5 448	16 561
	Société Mamadou Galabé	596	2 416
	Emprunt obligataire de l'Ecobank Sénégal	21	5 837
	to M&U and Union Des Assurances Vie	4 671	1 381
	International Cooperation Development Fund, China	838	6 400
	Legba Holdings	1 858	1 188
k	Atlantic Coast Regional Fund (ACRF)	6 791	11 479
	National Social Security and Insurance Trust of Sierra Leone	1 245	1 166
l	Société de Promotion et Participations pour la Coopération Economique (PRUPARCO)	12 402	10 276
	Diamond Trust Bank	-	12 040
	First Community Bank	-	17 204
	Gulf Bank	-	14 089
m	Autres emprunts	26 877	72 693
		1 239 483	1 401 021
Courant		57 463	560 189
Non courant		1 182 020	840 832
		1 239 483	1 401 021

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliards SFG, sauf indication expresse)

35. Emprunts (suite)

(1) L'emprunt Nedbank est un emprunt convertibles à ET. Il est remboursable en une seule échéance, à la fin de 2014 si l'option de souscription d'action n'est pas exercée.

(2) Au cours de l'exercice 2013, ET a émis 1,97 milliard d'actions préférentielles convertibles en action ET, destinées aux titulaires de Oceanic Bank International Limited à 0,1033 SFG par action. Le dividende payable sur les actions préférentielles est déterminé le plus élevé de 4 % de la valeur nominale ou du dividende par action ordinaire.

(3) PROPARCO, l'institution financière de développement de l'Agence française de développement (AFD), a accordé un prêt d'un montant de 40,7 millions d'ET sur 7 ans à ET au cours de l'exercice.

(4) Le prêt du Fonds de l'OPIC pour le développement international (OFID) est un emprunt subordonné et convertible. Il est remboursable en 7 échéances semestrielles à partir de 2016. Les titres qui ont bénéficié de ce prêt sont : le Sénégal, le Cameroun, le Kenya et la Côte d'Ivoire.

(5) Le prêt de bank of industry of Nigeria accorde à Ecobank un prêt d'une durée de 15 ans et destiné au financement du secteur de la construction.

(6) Le prêt Banque Comode du Togo représente un emprunt financier de 7 ans pour un client de la Banque du secteur agricole. Les fonds sont admissibles à un taux d'intérêt maximum de 9 % par an.

(7) Le prêt de la Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V. (FMO) à ET est remboursable sur 5 ans en 20 échéances trimestrielles de 2012 à 2015. Son taux d'intérêt annuel est celui du LIBOR 3 mois plus une marge de 4 % et payable trimestriellement.

(8) L'emprunt de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) (1) à Ecobank International Incorporated est au taux LIBOR 6 mois plus une marge de 2,4 %. Il est remboursable en six échéances semestrielles à compter de 2010. L'emprunt de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) (2) est un prêt subordonné et convertible remboursable en six échéances semestrielles depuis l'exercice 2010. Les titres qui ont bénéficié de ce prêt sont les suivantes : Burkina Faso, Côte d'Ivoire, République démocratique du Congo, Ghana, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Rwanda, Tchad, Sénégal, Togo, Uganda et Zambie.

(9) L'emprunt de l'International Finance Corporation (IFC) est un prêt subordonné et convertible remboursable en treize échéances semestrielles à partir de 2012. Les titres qui ont bénéficié de ce prêt sont : Bénin, Burkina, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo, Zambie, Ghana, Sierra Leone, Cameroun, République centrafricaine, Tchad, Rwanda et Nigeria. Il y a également deux emprunts financiers de la Société Financière Internationale (SFI) à Ecobank Nigeria et Ecobank Ghana qui sont remboursables en 2013 et 2015 respectivement. Les taux d'intérêt appliqués à Ecobank Nigeria et à Ecobank Ghana sont consentis à 1000B plus une marge de 2,75 % et 1000B plus une marge de 3 % respectivement.

(10) Les prêts de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ont été consentis à Ecobank Burkina, Ecobank Niger et à Ecobank Sénégal à des taux compris entre 8 % et 7 %.

(11) Les emprunts financiers de Atlantic Coast Regional Fund (ACRF) à Ecobank Tchad, Ecobank Libéria et Ecobank Rwanda sont des emprunts convertibles qui expirent en 2015.

(12) Le prêt PROPARCO à Ecobank Kenya, remboursable sur 5 ans, a été consenti au taux de LIBOR + 7 % et expire en 2015.

(13) Le Groupe a également reçu d'autres financements dans plusieurs de nos filiales avec des taux d'intérêt variant entre 3 % et 5 % avec une durée maximale de 10 ans.

35. Emprunts (suite)

Analyse des emprunts convertibles

Les emprunts convertibles de l'état consolidé de la position financière se présentent comme suit (le taux d'intérêt contractuel et le taux d'intérêt effectif sont à la comptabilisation initiale).

Au 31 décembre 2012, ET a des emprunts convertibles dans les institutions suivantes :

Nom de l'institution	Taux d'intérêt contractuel	Taux d'intérêt effectif	Durée (années)	Valeur nominale	Montant
Banque Européenne d'Investissement	4,267 % + 6 mois Libor	5,43 %	6	68 295	97 541
Fonds de l'OPIC pour le Développement International (OFID)	5,75 % + 6 mois Libor	6,53 %	6	10 000	30 526
International Finance Corporation	8 % + 6 mois Libor	8,78 %	8	69 580	60 789
Nedbank	2,95 % + 3 mois Libor	5,43 %	3	285 000	275 896
Autres institutions préférentielles	4 %	5,43 %	5	119 071	109 606
				562 856	544 660

Exercice clos le 31 décembre

	2012	2011
Comptabilisation initiale :		
- Valeur nominale de l'emprunt convertible émis	562 856	562 856
- Part cumulée propre de l'emprunt convertible net d'impôts différés (note 42)	-25 501	-25 501
Part nette financière de l'emprunt convertible	537 355	537 355

La poste emprunt convertible de l'état de la situation financière se présente comme suit :

	2012	2011
Part dette financière	542 791	537 355
Charges d'intérêts	31 780	8 150
Intérêts payés	-29 911	-2 714

Part dette financière au 31 décembre

	2012	2011
Les intérêts sur le prêt sont calculés sur la base du rendement effectif en appliquant le taux d'intérêt effectif pour un prêt équivalent non convertible à la partie dette financière de l'emprunt convertible. Plus l'exercice du 31 décembre 2012, ils s'élevaient à 35,2 millions SFG (2011 : 8,2 millions SFG). Les intérêts effectivement payés en 2012 ont été de 29,9 millions SFG (2011 : 2,7 millions SFG).	542 791	537 355

Résumé des emprunts subordonnés

	2012	2011
Banque Européenne d'Investissement (BEI) (1)	67 861	66 956
Fonds de l'OPIC pour le Développement International (OFID)	10 526	30 184
International Finance Corporation	130 821	140 379
	209 208	237 519

36. Autres passifs

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Intérêts courus et courus à payer	36 116	153 629
Dividendes non réclamés	6 112	2 228
Charges à payer	457 631	564 952
Dépôts de garanties ou contreparties des lettres de crédit	20 638	98 338
Cheque des banques	85 408	137 671
Credibilité : avers	76 767	55 768
	732 659	1 029 084

Les autres passifs deviennent être réglés au cours de l'exercice prochain après la date de clôture de l'exercice.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en millions d'EUR sauf indication contraire)

37. Autres provisions

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Au 1 ^{er} janvier	11 210	6 103
Dotations de l'exercice	11 887	10 544
Reprises de l'exercice	-199	-6 805
Utilisés durant l'exercice	-3 180	2 805
Différence de change	3 622	-1 597
Au 31 décembre	26 940	11 249

Les autres provisions correspondent également aux montants élevés à la couverture des différents litiges pendants devant les tribunaux. Selon les principes de prudence, ces montants ont été constitués afin de couvrir les pertes probables et définitives de ces litiges.

38. Impôts différés

Les impôts différés sont calculés sur toutes les différences temporaires entre le montant du report déductible en réduisant le taux d'imposition effectif pour l'exercice des bilans.

L'évolution du poste impôts différés se présente comme suit :

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Au 1 ^{er} janvier	-15 424	-8 292
Charges d'impôts différés	-12 747	3 169
Frais disponibles à la vente		
- Accréditation à la piste valeur	42 999	-25 719
- Transfert au compte de résultat	-9	-2 460
Revalorisation des immobilisations corporelles	34	4 343
Influences de change	-40 316	-7 265
Au 31 décembre	-45 463	-38 424

Les actifs et passifs d'impôts différés sont relatifs aux éléments suivants :

Passifs d'impôts différés		
Amortissements accélérés	6 832	11 568
Frais disponibles à la vente	11 423	-31 357
Revalorisation des immobilisations corporelles	10 396	28 722
Provisions fiscales douteuses - reprise de provision	4 175	-
Autres différences temporaires	5 347	-5 608
Total	38 073	3 325

Actifs d'impôts différés		
Pensions et autres indemnités de départ à la retraite	360	48
Provisions sur créances douteuses	8 795	2 858
Autres provisions	181	10 050
Report de déficits fiscaux	42 115	25 180
Amortissements accélérés	18 075	-
Revalorisation immobilisations corporelles	14 016	-
Dépréciation des actifs	2 090	-
Total	74 732	38 732

Passifs d'impôts différés		
- Recouvrables en 12 mois	8 747	6 739
- Recouvrables au-delà plus de 12 mois	49 535	-3 412
Total	58 282	3 327

Actifs d'impôts différés		
- Recouvrables en 12 mois	21 197	16 673
- Recouvrables au-delà plus de 12 mois	22 547	22 079
Total	43 744	38 752

Les charges d'impôts différés dans le compte de résultat comprennent les éléments suivants :

Amortissements accélérés	8 735	-1 574
Reprise de provisions sur créances douteuses	8 175	-
Pensions, acts et autres indemnités de départ à la retraite	-278	-97
Charges de dépréciation de créances	-1 952	5 101
Autres amortissements	10 473	-111
Pertes fiscales reportables	-	-5 979
Autres différences temporaires	10 935	6 722
Influences de change	-11 453	1 210
Total	13 435	3 372

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers \$US sauf indication expresse)

38. Impôts différés (suite)

Les impôts différés actifs sont constatés pour les pertes fiscales antérieures lorsqu'il est probable que le Groupe disposera de suffisamment de bénéfices réalisables à l'avenir.

Les impôts différés actifs et passifs peuvent faire l'objet de compensation (quand il est autorisé de compenser) l'impôt courant actif par l'impôt courant passif et quand l'impôt différé est relatif à un aspect fiscal unique.

Impact fiscal des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres :

	2012			2011		
	Montant Brut	Impôt	Net	Montant Brut	Impôt	Net
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	58 504	-48 990	11 516	-67 983	28 181	-99 802
Réévaluation des immobilisations corporelles	-1 143	-34	-1 177	21 874	-4 946	16 929
	57 363	-43 024	14 339	-66 109	23 236	-42 873

39. Obligations au titre des régimes de retraites

Exercice clos le 31 décembre 2012 2011

Montants constatés au bilan :

Obligations au titre des régimes de retraite 15 617 16 183

Autres obligations au titre de la retraite

Fu plus du régime normal de retraite, le Groupe gère un régime complémentaire de retraite. La méthode de comptabilisation et la fréquence des réalisations sont décrites dans la Note 2.22.

Le Groupe gère un régime complémentaire de retraite. Les montants constatés au bilan sont les suivants : Valeur actualisée des obligations financées

Valeur actualisée des obligations financées	14 684	9 388
Juste valeur des actifs du régime	-	-5 783
Valeur actualisée des obligations non financées	14 684	3 605
	933	12 678
Effets de réévaluation sur immobilisations corporelles	15 617	16 183

Impact fiscal des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres

Les sommes comptabilisées dans le Compte de résultat sont les suivantes :

Charges courantes de retraite	2 287	816
Coût financier	40	-
Rendement attendu des actifs du régime	-	-649
Coût des régimes à prestations définies inclus dans les charges de personnel	2 327	167

39. Obligations au titre des régimes de retraites (suite)

Les mouvements au passif de l'état de la situation financière s'analysent comme suit :

Au 1er janvier	16 183	8 147
Augmentation résultant de l'acquisition de filiales	-	4 083
Coût selon le compte de résultat - Note 15	2 327	167
Prestations versées	-852	-96
Différence de change	-2 040	-187

Au 31 décembre 15 617 16 183

Les actifs du régime sont destinés à financer les obligations au titre des retraites de Ecobank Nigeria Plc. Les variations de la juste valeur des actifs du régime se présentent comme suit :

Au 1er janvier	5 783	6 139
Prestations versées	-5 422	-
Différence de change	-361	-356

Au 31 décembre 5 783 6 183

Le rendement attendu des actifs sur la période est déterminé en prenant le rendement attendu disponibles sur des actifs sous-jacents.

Les hypothèses de bases utilisées dans les états de FUEMOA sont les suivantes :

Taux d'actualisation	3 %	3 %
Taux de rendement des actifs	1,8 %	1,8 %
Taux d'augmentation des salaires	2 %	2 %

Les hypothèses de bases utilisées pour les employés de Ecobank Nigeria sont les suivantes :

Taux d'actualisation	18 %	12 %
Taux de rendement des actifs	12 %	12 %
Taux d'augmentation des salaires	5 %	10 %

40. Passifs latents et engagements hors bilan

a) Procédures judiciaires en instance

Il y avait un certain nombre de procédures judiciaires en cours visant le Groupe au 31 décembre 2012. Selon l'avis des conseils du Groupe qui ne prévoient pas de pertes significatives, aucune provision n'a été constituée.

b) Engagements d'investissement

Au 31 décembre 2012, le montant des engagements d'investissement du Groupe relatifs aux acquisitions de biens immobiliers et de matériels d'équipement s'élevait à 28,2 millions \$US (2011 : 20,5 millions \$US). Selon la direction générale, les ressources financières et les revenus futurs générés seront suffisants pour couvrir ces engagements.

c) Engagements à accorder des crédits, garanties et autres facilités

Au 31 décembre 2012, les montants contractuels des instruments financiers hors bilan du Groupe, ou l'engagement à accorder des lettres de crédits aux clients et autres facilités, sont présentés comme suit :

	2012	2011
Acceptations bancaires	7 107	42 389
Effets de commerce garantis	186 396	426 554
Ventes de crédits documentaires	1 494 695	1 654 045
Cautions de bonne exécution, garanties et indemnités	2 526 737	871 077
Engagements à accorder des crédits	138 143	882 942
	3 543 078	3 877 007

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en millions \$US sauf indication expresse)

41. Capital et réserves liées

	Nombre d'actions (en millions)	Capital social	Prime d'émission	Actions propres	Total
Au 31 décembre 2011, 1 ^{er} janvier 2012	10 827 133	220 928	707 258	-	1 000 186
Augmentation de capital par : - Placement privé	4 375 000	109 375	240 675	-	350 050
Frais d'émission d'actions	-	-	15 383	-	15 383
Actions propres	-183 233	-	-	(9 247)	(19 247)
Au 31 décembre 2012	14 819 900	330 303	963 316	(18 494)	1 411 525

Le nombre nominal d'actions ordinaires à la clôture financière était de 30 millions d'actions en 2011, avec une valeur nominale de 0,005 \$US par action.

Le total des actions émises au 31 décembre 2012 était de 14,8 millions. En 2012, un total de 4,3 millions d'actions ont été émises comme suit :

a) En juillet 2012, un total de 3,125 millions d'actions ont été émises pour le compte de l'Institut d'assurance (IPA) au cours de 100 \$US l'action.

b) En septembre 2012, un total de 1,25 millions d'actions ont été émises à la suite de la levée de fonds supplémentaire (STB) au cours de 0,98 \$US l'action.

c) Les actions propres de 183 millions d'actions ont été achetées au cours de l'année au titre de l'achat de l'action de l'entreprise.

IPAs d'investissement en actions

Le Groupe ne paie des options d'achat d'actions à certains employés ayant obtenu des actions d'investissement. Les options sont conditionnelles à 2 ans, avec un délai de 3 années de services effectifs (après détermination des dates). Les options sont exercées 2 ans après le début de l'acquisition de l'entreprise ou à la fin de l'année de l'acquisition.

Les options exercées à la clôture de l'exercice se présentent comme suit :

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Au 1 ^{er} janvier	235 997	346 120
Options attribuées	272 000	-
Exercices	-	(61 571)
Options perdues	(22 927)	(66 550)
Au 31 décembre	485 070	278 000

Le cours moyen pondéré des actions exercées en 2011 était de 1,5 \$US. La liquidation ou l'annulation des actions en circulation au 31 décembre 2012 sera de 0 à 5 \$US, selon que le cours moyen pondéré de ces actions sera inférieur ou supérieur au 31 décembre 2012 est de 1 \$US.

Les options ont été attribuées le 1^{er} janvier 2011, au cours de 0,00 \$US par action (c'est-à-dire après ajustement de la valeur nominale), et les options peuvent être exercées jusqu'à la fin de l'année de l'acquisition des options, mais avant le 31 décembre 2016. Les nouvelles options ont un total de 1,10 millions d'actions ont été attribuées le 1^{er} janvier 2012, avec les mêmes conditions que le régime précédent. Des options supplémentaires pour un total de 10 millions d'actions ont également été attribuées le 1^{er} janvier 2012.

Les options restantes à la clôture de l'exercice se présentent comme suit :	2012	2011
Date d'expiration :	000	000
2012	-	66 427
2014	341 070	278 501
2017	144 000	-
	485 070	344 928

Les options peuvent être exercées jusqu'à la fin de l'année de l'acquisition des options, mais avant le 31 décembre 2016.

42. Résultats accumulés non distribués et autres réserves

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Résultats accumulés non distribués	630 192	315 209
Autres réserves	(33 005)	(41 190)
	597 187	274 019

a) Résultats accumulés non distribués

Le montant de poste se présente comme suit :

	2012	2011
Au 1 ^{er} janvier	315 209	282 250
Résultat net de l'exercice	249 743	182 707
Amortissement de report à nouveau d'ouverture	41 715	-
Charges liées à l'exercice précédent	(55 612)	(40 458)
Plan de stock optionnel du personnel	-	(42 588)
Reclassement des services de stock option	183	(15 017)
Transfert en report à nouveau – Options d'achat exercées	-	(369)
Affectation de réserves libres	(21 791)	(10 727)
Affectation de réserves légales	(1 738)	(22 613)
Plan d'investissement à long terme des actions émises par le Groupe	-	(1 845)
Gain sur cession de titres détenus dans l'entreprise (après avoir été acquis)	102 495	-
Diminution des titres de participation des filiales étrangères	-	(64 175)

Au 31 décembre	630 192	315 209
----------------	---------	---------

	2012	2011
Autres Réserves		
Réserves liées	92 056	88 678
Réserves légales	120 098	121 350
Réserves de réévaluation - Titres disponibles à la vente	(332)	(15 254)
Prépaiement convertible - part capital propre	25 500	25 500
Réserves de réévaluation - immobilisations non corporelles	64 821	64 801
Titre de conversion	(342 121)	(908 000)
	(33 005)	(41 190)

Le poste autres réserves est varié comme suit :

	2012	2011
Autres Réserves		
Au 1 ^{er} janvier	68 676	44 917
Augmentation de la réserve de prime option	1 000	13 937
Reclassement des options d'actions attribuées	(10)	-
Reclassement provenant des options attribuées non distribuées	23 791	19 772
Au 31 décembre	92 056	88 678

Les réserves liées proviennent des résultats accumulés non distribués et sont constituées de sommes dues uniquement aux employés de l'entreprise. Ces réserves liées (c'est-à-dire les réserves liées) ne peuvent être distribuées que par approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

b) Réserves légales

	2012	2011
Au 1 ^{er} janvier	121 350	121 350
Nettoyage provenant des résultats accumulés non distribués	1 738	22 613
Au 31 décembre	123 088	143 963

Les réserves légales sont constituées par l'attribution des bénéfices non distribués conformément à la réglementation bancaire locale. Ces réserves ne sont pas distribuables.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en millions \$ (l'unité indication expresse))

42. Résultats accumulés non distribués et autres réserves (suite)

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
iii) Réserves de réévaluation - Titres disponibles à la vente		
Au 1er janvier	-15 858	45 944
Gains / (pertes) nets sur perte de valeur comptabilisés en résultat (note 12)	-49	-14
Moins : Impôts différés (note 38)	9	2 462
Gains / (Pertes) nets sur variation de juste valeur (Notes 19 and 25)	58 555	-87 969
Impôts différés (Note 38)	-42 999	25 719
Au 31 décembre	-42	-15 858

La réserve de réévaluation présente les effets de l'évaluation de la juste valeur des titres de placement disponibles à la vente après réduction des impôts différés.

Emprunt convertible - part des capitaux propres

Les variations de la part capitaux propres de l'emprunt convertible se présentent comme suit :

Au 1er janvier	25 501	-
Conversion de l'emprunt convertible	-	25 501
Au 31 décembre	25 501	25 501

La part capitaux propres de l'emprunt convertible est calculée en prenant la valeur résiduelle après soustraction de la partie dette de l'emprunt qui a été calculée en utilisant le taux d'intérêt du marché pour un emprunt équivalent.

iv) Réserves de réévaluation - Immobilisations corporelles

Au 1er janvier	64 801	47 872
Gains / (Pertes) nets sur variation de juste valeur	-918	21 874
Impôts différés	-14	-4 945
Pertes nettes sur cession et provisions transférées au compte de résultat	-225	-
Au 31 décembre	63 624	64 801

v) Part de conversion

Au 1er janvier	-308 660	-232 078
Différence latente de change survenue au cours de l'exercice	-33 711	-76 562
Au 31 décembre	-342 371	-308 660

43. Dividendes par action

La prise en compte des dividendes ne peut se faire qu'après décision de l'Assemblée générale des actionnaires. À la prochaine Assemblée Générale, un dividende au titre de l'exercice 2012 à raison de 0,4 cents \$ l'unité par action (2011 : 0,1 cents \$ l'unité par action) sera proposé. Soit un montant global de 66,8 millions \$ EU (2011 : 55,6 millions \$ EU). Cette résolution qui n'est pas reflétée dans les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2012 sera prise en compte dans les capitaux propres, augmentant les résultats accumulés non distribués, de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

44. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Pour les besoins d'établissement du tableau consolidé de variation des flux de trésorerie, la trésorerie et équivalents de trésorerie se composent des éléments suivants avant moins de plus moins de moins de à compter de leur date d'acquisition.

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Caisse et autres espèces des banques certifiées (Note 18)	949 521	1 165 814
Bons du trésor et autres effets publics (Note 19)	398 366	247 494
Prêts et avances sur les établissements de crédits (Note 20)	1 127 367	853 898
Dépôts des établissements de crédits (Note 32)	-662 191	-936 612
	1 813 063	1 330 594

45. Opérations avec les parties liées

Dans le cadre de l'opération d'acquisition du groupe, un ensemble de transactions financières ont été conclues avec des parties liées, à savoir des opérations de prêts, de dépôts et des transferts des devises effectuées. Les volumes d'activités d'opération avec les parties liées, les soldes à la clôture et les charges et produits correspondants sont présentés ci-dessous.

Exercice clos le 31 décembre	Administrateurs et principaux dirigeants du groupe		Parties liées (entreprises)	
Prêts et créances sur les parties liées	2012	2011	2012	2011
Encours de prêts au 1er janvier	8 260	7 827	27 898	85 586
Prêts accordés durant l'exercice	992	1 067	106 225	79 371
Remboursements de prêts effectués au cours de l'exercice	-5 733	-440	-2 060	-133 438
Différences de change	48	-194	2 349	-2 621
Encours de prêts à la clôture de l'exercice	8 568	8 260	134 412	27 898
Intérêts perçus	47	51	8 959	5 320

Aucune provision n'a été constituée sur les prêts et créances consentis aux parties liées (2011 : 2010).

Les prêts consentis au cours de l'exercice aux Administrateurs Exécutifs et parties liées ont été accordés suivant les termes et conditions du marché.

Exercice clos le 31 décembre	Administrateurs et principaux dirigeants du groupe		Parties liées (entreprises)	
Dépôts des parties liées	2012	2011	2012	2011
Dépôts au 1er janvier	37 917	11 928	98 557	204
Dépôts reçus au cours de l'exercice	4 241	10 618	8 835	295
Retraits des dépôts au cours de l'exercice	-3 822	-18 649	1 818	98 947
Différences de change	-23 842	-971	-57 132	-909
Solde des dépôts à la clôture de l'exercice	14 594	37 917	11 378	98 557
Charges d'intérêts sur les dépôts	12	4	155	-

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Rémunération des Administrateurs		
Rémunération des Administrateurs	2 671	4 784
Salaires et traitements des principaux cadres de Direction		
Salaires et autres avantages à court terme	1 235	1 154

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en millions \$EU sauf indication expresse)

46. Acquisitions

Le 1er janvier 2012, TTB a obtenu contrôle de The Trust Bank Ghana Limited (TTB) par l'acquisition de la participation de 99,99 % dans la société. La participation restante de 0,01 % a été acquise par achats successifs en janvier 2012. La contrepartie de l'acquisition s'est effectuée par voie d'un échange d'actions Ecobank Ghana. A la suite de l'acquisition, le Groupe devrait accroître ses parts de marché au Ghana. Nous nous attendons également à des réductions de coûts grâce à l'économie d'échelle. La survalue de 34,2 millions \$EU résultant de l'acquisition est attribuée à la clientèle actuelle et aux économies d'échelle attendues de la fusion des opérations de TTB et Ecobank Ghana.

Les détails de la juste valeur acquise des actifs et passifs propres et de la survalue résultant de l'acquisition

	The Trust Bank (TTB)	
	Juste valeur à la date d'acquisition	Valeur nette comptable précédente de la société acquise
	1er janvier 2012	31 décembre 2011
Caisse et banques centrales	119 245	119 245
Prêts et créances sur la clientèle	213 566	213 566
Titres de placement et de participation	70	70
Immobilisations corporelles	5 241	5 241
Autres actifs	26 422	26 422
Dépôts des établissements de crédit	25 212	25 212
Dépôts de la clientèle	-210 680	-210 680
Emprunts	-15 767	-15 767
Autres passifs	-25 396	-25 396
Valeur nette	83 489	87 489
Coût d'acquisition -paye cash	77 690	
Intérêts minoritaires	33 998	
Actif net acquis	87 489	
Survalue	24 199	
Coût d'acquisition -paye cash	-	
Trésorerie de la filiale acquise	119 245	
Trésorerie nette reçue	119 245	

Les opérations de TTB ont été combinées avec celles de Ecobank Ghana. Le produit net bancaire se trouve dans l'état consolidé du compte de résultat depuis le 1er janvier 2012 et contribue à accroître les revenus de l'ensemble combiné Ecobank Ghana à 229 millions \$EU. L'entité combinée a également contribué aux résultats pour un montant de 101 millions \$EU million sur la même période.

47. Evénements postérieurs à la clôture de l'exercice

En 6 février 2013, OJA Mutual a acheté l'acquisition d'une participation majoritaire dans OJA Mutual Ltd. La branche opérationnelle d'assurance-vie de l'ancienne banque de OJA Mutual a été acquise par Ecobank. Cela s'est fait par un désengagement de OJA Mutual Ltd Limited et OJA Mutual Insurance Company Ltd. était considéré comme ne faisant pas partie de l'actif le groupe de Ecobank. La somme de 5 \$ l'actif net comptable déduit en vue de la somme en acquisition d'actifs n'a pas été appliquée puisque les critères de détermination en vertu de la somme n'ont pas été remplis à la date de clôture de l'exercice.

Chiffres clés des cinq derniers exercices

(Tous les chiffres sont en millions \$EU sauf indication expresse)

	2012	2011	2010	2009	2008
En fin d'exercice					
Total du bilan	19 950 335	17 161 912	10 466 871	9 406 323	8 396 186
Prêts et créances à la clientèle	9 440 945	7 359 940	5 264 184	4 766 197	3 754 206
Dépôts de la clientèle	10 620 478	17 076 495	7 924 585	6 472 459	5 798 895
Total des capitaux propres	2 176 472	1 459 336	1 292 610	1 235 565	1 157 622
De la période					
Produit net bancaire	1 750 877	1 195 628	899 643	873 318	826 124
Résultat avant impôt	348 024	277 422	169 026	101 066	167 365
Résultat net consolidé	286 132	206 840	131 819	64 600	111 140
Résultat net par action du Groupe	249 743	182 207	112 716	51 477	94 195
Résultat net par action de base (cents \$EU)	1,70	1,76	1,14	0,58	1,39
Résultat net par action dilué (cents \$EU)	1,30	1,55	1,13	0,57	1,35
Dividende par action (cents \$EU)	0,4	0,4	0,4	0,3	0,2
Rendement moyen des capitaux propres	15,77 %	15,90 %	10,40 %	5,60 %	17,10 %
Rendement moyen des actifs	1,55 %	1,50 %	1,40 %	0,70 %	1,50 %
Coefficient d'exploitation	72,04 %	69,60 %	68,90 %	72,30 %	66,70 %

Etats financiers de la société mère

(Montants en milliers de Dollar EU sauf indication expresse)

Compte de Résultat

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Produits d'intérêts	19 679	9 532
Charges d'intérêts	-61 067	-16 268
Marge nette des intérêts	-41 388	-6 736
Profits d'honoraires et de commissions	38 706	27 951
Charges d'honoraires et de commissions	-798	-134
Honoraires et commissions nets	37 908	27 817
Profits des autres activités	85 731	898
Charges du personnel	-25 333	-13 591
Dotations aux amortissements	-5 370	-1 743
Autres charges d'exploitation	-29 188	-21 447
Produits de dividendes	103 873	86 897
Gain sur conversion de change	-713	217
Amortissement de la subvention d'investissement	192	64
Résultat net	122 712	72 376

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

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Résultat net	122 712	72 376
Autres revenus comptabilisés directement en capitaux propres		
Réévaluation des actifs financiers disponible à la vente :		
- Pertes nettes constatées dans les capitaux propres	-28 497	-4 937
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-28 497	-4 937
Total du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	94 215	67 439

Etat de la situation financière

Exercice clos le 31 décembre	2012	2011
Actif		
Prêts et créances sur les établissements de crédit	298 242	378 769
Titres de placement et de participation - disponibles à la vente	121 141	186 931
Titres de participation	2 228 920	1 607 612
Participations dans les entreprises mises en équivalence	789	731
Immobilisations de placement	37 500	24 154
Immobilisations corporelles	62 982	46 820
Immobilisations financières	1 365	927
Comptes de régularisation et actifs divers	115 598	96 419
Total actif	2 846 548	2 342 354
Passif		
Emprunts	757 966	714 840
Autres passifs	313 256	339 590
Obligations au titre des reventes	4 318	3 699
Provisions pour risques	267	1
Total passif	1 075 812	8 68 930
Capitaux propres		
Capital social	430 300	320 928
Primes d'émission	994 500	759 258
Résultats cumulés non distribués	272 720	113 800
Autres réserves	73 218	80 838
Total capitaux propres	1 770 736	1 263 834
Total passif et capitaux propres	2 846 548	2 342 354

Etats financiers de la société mère

(Montants en milliers de Dollar EU sauf indication expresse)

Etat de variation des capitaux propres

	Capital social	Primes d'émission et réserves liées	Résultats cumulés non distribués	Autres réserves	Total
Solde au 1er janvier 2011	247 762	618 947	117 618	45 381	1 029 708
Résultat net de l'exercice	-	-	72 376	-	72 376
Évaluation - perte des titres disponibles à la vente	-	-	-4 937	-	-4 937
Revenus enregistrés au titre de l'exercice 2011	-	-	72 376	-4 937	67 439
Dividendes de l'exercice 2010	-	-	-39 653	-	-39 653
Reprise sur option d'achat	-	-	-12 536	-	-12 536
Options d'achat d'actions exercées	839	1 494	-369	-	1 964
Emprunt convertible - part des capitaux propres	-	-	-	25 501	25 501
Résultat sur cession partielle des titres de participations	-	-	259	-	259
Affectations aux réserves libres	-	-	-10 856	10 856	-
Augmentation de capital	72 255	141 127	-	-	213 382
Frais d'émission	-	-2 538	-	-	-2 538
Reclassification	72	-72	-13 037	13 037	-
Au 31 décembre 2011 / 1er janvier 2012	320 926	759 258	113 969	89 838	1 283 991
Résultat net de l'exercice	-	-	122 712	-	122 712
Évaluation nette - perte des titres disponibles à la vente	-	-	-28 497	-	-28 497
Revenus enregistrés au titre de l'exercice 2012	-	-	122 712	-28 497	94 215
Dividendes de l'exercice 2011	-	-	-55 612	-	-55 612
Options d'achat d'actions attribuées	-	-	-	1 200	1 200
Options d'achat d'actions exercées	-	-	181	-181	-
Résultat sur cession partielle des titres de participations	-	-	102 495	-	102 495
Affectations aux réserves libres	-	-	-10 856	10 856	-
Augmentation de capital	109 375	240 625	-	-	350 000
Frais d'émission	-	-5 383	-	-	-5 383
Remboursement de dépôt pour l'acquisition d'actions	-3	-	-	-	-3
31 décembre 2012	430 300	994 500	222 720	73 216	1 720 736

Tableau des flux de trésorerie

Données (jusqu'au 31 décembre)	2012	2011
Flux de trésorerie des activités opérationnelles		
Résultat net de l'exercice	122 712	72 376
Dotations aux amortissements	5 370	1 143
Provisions pour indemnité de départ à la retraite	614	-145
Changements reçus	-105 873	-86 897
Changements d'intérêts	64 087	7 567
Options d'achat d'actions (reprise) / accordées	1 200	-770
Options d'achat d'actions exercées	-	1 964
Gain de change	-	-217
Amortissement de la subvention d'investissement	-192	-64
Gain de juste valeur sur immeubles de placement	-13 246	-
Gain sur cession de titres de participation	-	-898
Résultat net cession sur immobilisations corporelles	-26	11
Revenus sur obligations MARION	-22 359	-
Pertes sur cession de titres disponibles à la vente	-4 090	-
Intérêts payés	-50 616	-
Impôts courus	-4 855	-1 626
Flux de trésorerie utilisés dans les activités d'exploitation avant variation des actifs et des passifs d'exploitation	-16 714	-5 256
Variation des actifs et des passifs d'exploitation		
- Augmentation nette des autres actifs	-6 531	-40 564
- Diminution / (Augmentation) nette des autres passifs	-2 954	33 668
Flux net de trésorerie utilisé dans les activités d'exploitation	-26 199	-14 852
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		
Dividendes reçus	103 874	86 887
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	-21 985	-21 365
Produit de cession d'immobilisations corporelles	37	90
Augmentation des prêts et créances sur les établissements de crédit	-23 467	-219 805
Remboursement des prêts et créances sur les établissements de crédit	3 326	14 889
Prise de participation dans les filiales	-459 109	-182 921
Produit de cession de titres de participation	-	5 610
Acquisition de titres de placement et de participation - disponibles à la vente	53 203	-
Acquisition de titres dans les entreprises mises en équivalence	58	-
Flux net de trésorerie utilisés dans les activités d'investissement	-341 180	-316 625
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		
Emprunts contractés	65 806	552 145
Remboursement d'emprunt	-79 544	-35 234
Augmentation de capital	350 000	-
Remboursement de dépôt d'action	-3	-
Frais d'émission d'actions	-5 383	-2 338
Dividendes payés	-55 612	-39 653
Flux net de trésorerie provenant des activités de financement	295 366	174 920
- (Diminution) / Augmentation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	-65 213	143 243
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	155 365	12 122
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	90 152	155 365

Rendre nos services bancaires plus accessibles



Le réseau de distribution Ecobank

Ecobank dispose de l'un des plus grands réseaux de distribution à travers le continent, avec plus de 1 200 agences et bureaux, 1680 guichets automatiques et plus de 4 250 terminaux électroniques de paiement. Combiné avec notre gamme de produits phares dans le Mobile Banking et en agence, ainsi que ceux de la microfinance, nous sommes déterminés à accroître l'accès aux services financiers à travers l'Afrique subsaharienne.

Pays concernés au 31 décembre 2012



Seulement un adulte sur quatre en Afrique subsaharienne possède un compte en banque, contre la moitié en Afrique du Sud et en Asie.*

Informations sur le Groupe

*Source : Banque Mondiale

Direction du Groupe

Comité Exécutif du Groupe

M. Thierry Janon
Directeur Général du Groupe

Mme Sylviane Fall
Directeur Général Adjoint du Groupe,
Group Chief Operating Officer

M. Albert Cysne
Directeur Général Adjoint du Groupe,
Directeur de la Banque de Grande Entreprise et
d'Investissement

Mme Laurence de Rego
Administrateur Exécutif du Groupe,
Directeur Finance et Risque

M. Patrick Akinwunlan
Administrateur Exécutif du Groupe,
Directeur de la Banque de Détail

M. Edilys Ogbogu
Administrateur Exécutif du Groupe,
Directeur des Opérations et de la Technologie

Directeurs Généraux (filiales africaines)

Roger Dime-Achumano
Bénin

Cherif Traoré
Burkina-Faso

Alassane Sissoko
Burundi

Moustapha Jall
Cameroun

José Mendes
Cap Vert

Stéphane Doukoure
Centrafricain

Lazare Noulékou
Congo Brazzaville

Serge Acka
Congo (République Démocratique)

Charles Daboiko
Côte d'Ivoire

Jean-Baptiste Sate
Gabon

Mareme Ahaye Ndiaye
Gambie

Sami el Adjer
Ghana

Adama Sène Cissé
Guinée-Bissau

Moukaram Channou
Guinée-Conakry

Alfred Kanongo
Guinée Équatoriale

Kassir Elhachem
Kenya

Gola Adeline
Libéria

Olafermi Safu
Malawi

Foumba Toure
Mali

Ibrahim Alioubaïkar Bagarama
Niger

Jibril Aku
Nigéria

Michael Munari
Ouganda

Gilles Guillard
Rwanda

Nadeem Cabral De Almada
São Tomé & Príncipe

Yves Colli Quinn-Dessou
Sénégal

Clément Dodou
Sierra Leone

Enoch Osei-Sarfo
Soudan

Mohamed Ali Kermi
Tchad

Didier Correa
Togo

Jakob Okechukwu
Zambie

Daniel Sackey
Zimbabwe

Directeurs des bureaux de représentation et de la filiale de Paris

Albert Ess en
Afrique du Sud
(Johannesbourg)

Baba Ishate
Angola
(Luanda)

Christophe Bourland
France
(Paris)

Jamal Sheridil
Émirats Arabes Unis
(Dubaï)

Wen en Xueping Lu
Chine
(Pékin)

Andrew Harrison
Royaume Uni
(Londres)

Information destinée aux actionnaires

Structure de l'actionariat au titre des actions ordinaires

Au 31 décembre 2012, le capital social autorisé de ETI était constitué de 50 000 000 000 actions ordinaires avec un nominal de 0.025 \$EU par action.

L'actionariat se décomposait ainsi :

Quantité d'actions détenues	Nombre d'actionnaires	% des actionnaires	Nombre d'actions détenues	% de l'actionariat
1 - 1 000	505 792	36,92 %	157 092 170	0,91 %
1 001 - 10 000	127 249	10,35 %	597 638 631	2,20 %
10 001 - 100 000	21 276	3,23 %	514 090 688	2,99 %
100 001 - 1 000 000	2 727	0,41 %	752 542 275	4,37 %
1 000 001 - 10 000 000	461	0,07 %	1 110 657 567	7,44 %
10 000 001 - 100 000 000	81	0,01 %	2 231 862 417	13,06 %
100 000 001 - 1 000 000 000	18	0,00 %	6 263 489 609	46,19 %
1 000 000 001 et plus	3	0,00 %	5 683 594 551	33,02 %
Total	657 557	100 %	17 212 152 208	100 %

Les 10 principaux actionnaires

Actionnaire	Nombre d'actions détenues	% du total
Government Employees Pension Fund (PIC)	3 125 000 000	18,16 %
Asset Management Corporation of Nigeria	1 577 488 688	9,01 %
The International Finance Corporation	1 621 051 563	9,46 %
Social Security and National Insurance Trust	895 954 412	5,21 %
Stanbic Nominees Nigeria Ltd/COBZ - Trad	671 796 915	3,91 %
IFC Capitalization (Finity) Fund, L.P.	594 540 900	3,47 %
Stanbic Nominees Nigeria Ltd/COBZ - Trad	563 219 765	3,29 %
Stanbic Nominees Nigeria Ltd/COBZ - Trad	436 493 443	2,55 %
Adia Capitalization Fund Ltd (ICF)	340 309 100	1,98 %
Finlink Securities Limited	327 618 815	1,93 %
Total	9 458 321 501	54,95 %

Participations significatives

Les actionnaires suivant détiennent une participation supérieure à 5% du capital de ETI.

Actionnaire	Nombre d'actions détenues	% du total
Government Employees Pension Fund	3 125 000 000	18,16 %
Asset Management Corporation of Nigeria	1 577 488 688	9,01 %
The International Finance Corporation	1 621 051 563	9,46 %
Social Security and National Insurance Trust	895 954 412	5,21 %

Les actions ETI sont cotées sur trois bourses sous le code ISIN 1G800A1H5794 et transférables entre les trois bourses.

Lieu de cotation des actions ETI au 31 décembre 2012	Actions
Nigeria Stock Exchange (NSE)	12 627 704 264
Ghana Stock Exchange (GSE)	2 767 538 764
Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM)	1 616 909 180
Total	17 212 152 208

Principaux actionnaires



* La participation directe de IFC détiend 2,4 %

Titres à effet de dilution

Le Groupe dispose d'un certain nombre de titres à effet de dilution, comme indiqué ci-dessous :

Emprunts convertibles :

Le IFC, BFI et OFID détiennent un total de 168 millions \$EU de prêts convertibles, qui sont échangeables en actions ordinaires au cours du marché.

Nedbank

Le Groupe Nedbank détient un total de 285 millions \$EU avec droits de souscription en 2 478 millions d'actions (équivalent à une estimation de 12,6 % du capital sur la base des actions émises au 31 décembre 2012).

Le Groupe Nedbank a également le droit d'acheter des actions additionnelles au cours du marché pour atteindre une part de détention de 20 % du capital de ETI.

Options d'achat d'actions

Le nombre total de stock-options non encore levés par le personnel s'établit à 442 millions.

Historique des dividendes

Exercice	Dividende par action ordinaire (cents \$EU)	Montant total de dividendes (K\$EU)
2006	3,0	18 355
2007	2,0	26 940
2008	0,2	17 500
2009	0,3	19 744
2010	0,4	39 653
2011	0,4	51 100
2012	0,1	68 840

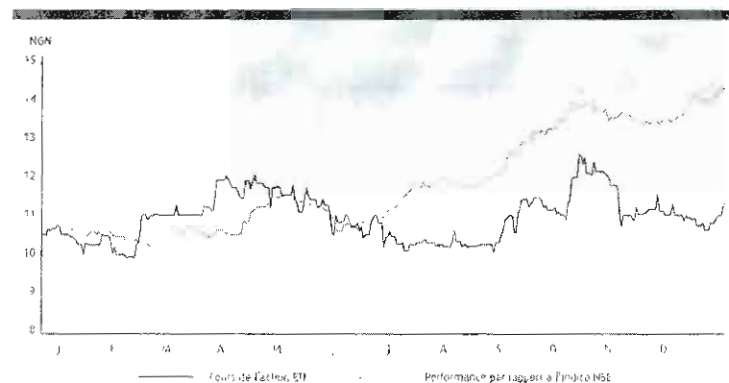
Information destinée aux actionnaires

Statistiques de marché

ETI est cotée sur les bourses du Nigeria, du Ghana et de la BVM de 2006

Nigeria

Performance des actions de ETI sur le NSE au cours de l'année 2012



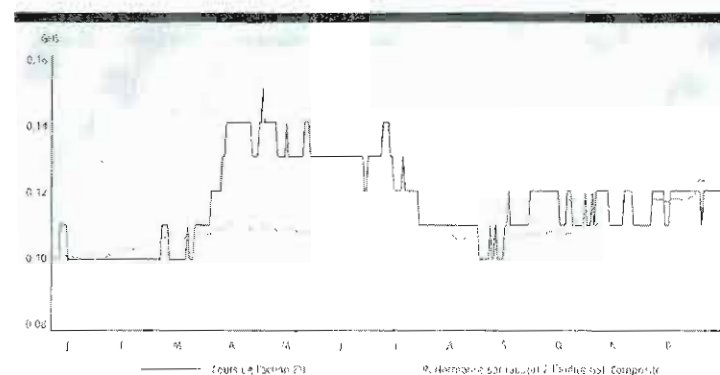
Synthèse des échanges

Trimestre	Volume	Montant (N)	Volume mensuel moyen	Montant mensuel moyen
Janvier à mars	816 448 820	8 839 403 392	8 971 965	97 136 301
Avril à juin	675 247 822	7 184 615 414	6 870 857	78 949 620
Juillet à septembre	258 048 673	2 767 190 004	2 804 877	29 425 938
Octobre à décembre	685 509 396	7 622 107 861	7 233 798	82 848 998
Total	2 365 254 867	26 353 116 702	6 470 374	72 090 225

Source : Bloomberg

Ghana

Performance des actions de ETI sur le GSE au cours de l'année 2012



Synthèse des échanges

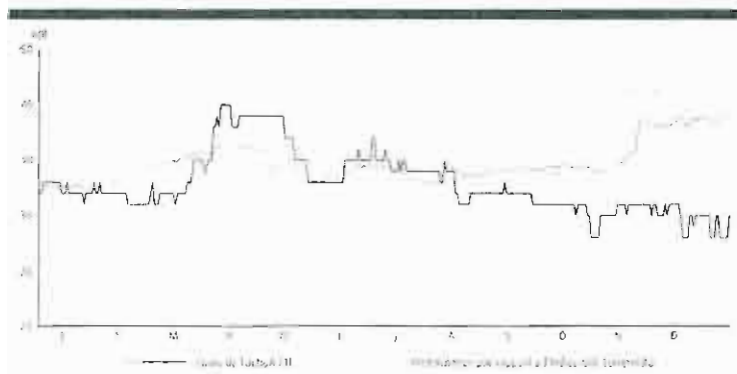
Trimestre	Volume	Montant (GHS)	Volume mensuel moyen	Montant mensuel moyen
Janvier à mars	8 304 547	837 474	91 260	9 203
Avril à juin	3 676 882	457 870	40 405	5 471
Juillet à septembre	32 344 143	3 594 580	356 893	39 076
Octobre à décembre	7 146 192	801 558	77 477	8 715
Total	31 291 964	5 731 025	141 559	15 615

Source : Bloomberg

Information destinée aux actionnaires

Côte d'Ivoire (ORVM)

Performance des actions de l'II à la clôture de l'exercice 2012



Synthèse des échanges

Trimestre	Volumes	Montant (CFAF)	Volumes mensuel moyen	Montant mensuel moyen
Janvier à mars	8 261 395	310 185 000	90 783	3 408 622
Avril à juin	13 417 345	566 878 400	147 441	6 229 433
Juillet à septembre	12 596 422	462 427 253	159 088	2 417 693
Octobre à décembre	12 729 694	488 178 459	173 091	4 945 418
Total	51 926 496	1 996 069 702	141 752	5 450 293

Source : Bloomberg

Structure de l'actionariat au titre des actions préférentielles

En contrepartie de l'acquisition de l'Orange France en 2011, l'Orange a mis des actions préférentielles, les principales termes et conditions sont décrites ci-dessous :

Date d'émission	11 octobre 2011
Nb en circulation	1 065 580 428
Prix d'émission	0,1032 \$EU
Dividendes	Les détenteurs d'actions préférentielles auront droit à un dividende égal à 4 % du prix d'émission ou au dividende attaché aux actions ordinaires de l'II, si ce dernier est plus élevé. Le versement de ce dividende sera soumis à la décision du Conseil d'Administration de la Société. Les dividendes seront versés en \$EU.
Vote	Aucun droit de vote n'est attaché à ces actions.
Liquidation	In cas de liquidation, de dissolution ou de clôture de l'II, les détenteurs d'actions préférentielles seront remboursés en priorité avant les détenteurs d'autres catégories et recevront un montant payable en numéraire égal au prix d'émission plus tout dividende qui n'aurait pas été déclaré ou qui aurait été déclaré mais pas encore versé.
Conversion	En cas de troisième ou de cinquième anniversaire de la date d'émission, les détenteurs ont le droit de convertir ces actions ordinaires de la Société, au taux de 0,25933 actions ordinaires pour une action préférentielle, tout ou partie de leurs actions préférentielles. Ces actions ordinaires auront le même rang et seront affectées des mêmes droits que les autres actions ordinaires de l'II.
Rachat	A tout moment après le cinquième anniversaire de l'émission, l'II a le droit de racheter les actions préférentielles si elles n'ont pas été déjà converties en actions ordinaires. Ce droit est valable sans limite dans le temps. Le prix de rachat sera égal au prix d'émission majoré d'une prime de 6 %, soit 0,1094 \$EU.

Les actions préférentielles ne sont pas cotées sur une bourse

Quantité d'actions détenues	Nombre d'actionnaires	% des actionnaires	Nombre d'actions détenues	% de l'actionariat
1 - 1 000	186 516	99,26 %	48 128 120	4,05 %
1 001 - 10 000	25 894	5,79 %	57 309 688	5,39 %
10 001 - 100 000	2 092	0,34 %	49 323 879	4,63 %
100 001 - 1 000 000	198	0,05 %	51 819 477	4,86 %
1 000 001 - 10 000 000	19	0,00 %	72 562 211	6,81 %
10 000 001 - 100 000 000	5	0,00 %	68 399 689	6,42 %
100 000 001 - 500 000 000	1	0,00 %	15 445 381	1,43 %
500 000 001 - 1 000 000 000	1	0,00 %	590 352 208	55,34 %
Total	412 727	100 %	1 065 580 428	100 %

Information destinée aux actionnaires

Les 10 principaux actionnaires (actions préférentielles)

Actionnaire	Nombre d'actions détenues	% du total
ALSTET MANAGEMENT CORPORATION OF NIGERIA	500 352 293	55,39 %
FCUST/AMICOM/C-IBRU & others*	152 413 891	12,42 %
ABRA V. INVESTMENT	31 966 830	1,02 %
BAYELSA STATE MINISTRY OF FINANCE INCORP.	13 377 632	1,26 %
MINISTRY OF FINANCE INCORPORATED	11 492 074	1,08 %
IBRU GROUP, S.E.	10 923 847	1,02 %
E / AM / HOKER / YACOM SECURITIES LTD	10 353 806	1,01 %
ETHIO CAPITAL VOP (JERSEY) LTD	9 632 450	0,99 %
FCUSA/ALICOM/BILL ASSETS & SEC. IRAD VIDER	8 234 000	0,82 %
OLD MUTUAL LIFE ASSURANCE	8 309 605	0,78 %
Total	872 878 329	76,73 %
Total d'actions de préférence	1 065 982 598	

*Actionnaires par AMCOM

Note sur les déclarations prospectives

Ce rapport annuel ne doit pas être lu comme le véhicule principal dudit rapport pour contenir des déclarations prospectives basées sur des projections actuelles ainsi que des hypothèses concernant des événements à venir.

Ces déclarations prospectives comportent des risques connus et inconnus, des incertitudes et d'autres facteurs importants qui pourraient faire en sorte que dans le futur les résultats réels, les rendements ou réalisations du Groupe diffèrent substantiellement de ceux exprimés explicitement ou implicitement dans ces déclarations prospectives.

Ces déclarations prospectives peuvent être identifiées par le fait qu'elles ne se rapportent pas uniquement à des faits historiques ou actuels. Elles se reconnaissent à l'utilisation de termes tels que : « prévoir », « estimer », « s'attendre à », « estimer », « avoir l'intention de », « planifier », « croire », « croire », « être », « peut », « devrait », « pourrait », « pourrait », ou d'autres termes ayant un sens similaire.

Ces déclarations prospectives sont fondées sur des hypothèses concernant les stratégies d'entreprise actuelles et futures du Groupe et l'environnement dans lequel il exercera son activité dans le futur.

Le Groupe décline expressément toute obligation de communiquer une quelconque mise à jour ou révision de ces déclarations prospectives afin de refléter tout changement dans les prévisions du Groupe ou toute modification des événements, conditions ou circonstances sur lesquels reposent ces déclarations prospectives.

Ecobank a pris toutes les diligences nécessaires pour valider la fiabilité des informations figurant dans ce rapport annuel et relatives à ces déclarations prospectives et estime que ces informations sont fondées sur des sources jugées fiables, mais aucune garantie n'est donnée quant à l'exactitude et l'exhaustivité des informations ou opinions contenues dans ce rapport.

Le Groupe décline toute responsabilité pour les effets ou dommages associés à ces déclarations prospectives. Ce document ne constitue ni dépend pas les obligations ou responsabilités de Ecobank envers ses clients dans le cadre de son système de réglementation.

Information aux actionnaires

Secrétaire Général de la société
Samuel K. Ayim

Siège social du Groupe

2365, Boulevard du Monde
BP 3261, Lomé - Togo
Tél : (228) 22 21 03 43
/ 22 21 31 68
Fax : (228) 22 21 51 19

Questions au sujet de vos actions :

Veuillez contacter les registres pour toute
requête au sujet de :

- Omission de dividendes ;
- Pertes de certificats d'actions ;
- Questions immobilières ;
- Changement d'adresse dans le registre
des actions ;
- Recouvrement des dividendes directement
sur un compte bancaire ;
- Retrait des doublons des listes d'ordre de
documents aux actionnaires.

Registres

Albanie
EBC Investment Corporation
Immeuble Alliance, 4ème étage
Avenue Terrason de Fajçerës
01 BP 1107 - Alabjan 01
Sole-Il Isore
Tél : (225) 20 21 10 44
Fax : (225) 20 21 10 46
Contact : N'Guessan Ayima
nnguessan@ecobank.com

Angola
Ghana Commercial Bank Limited
Share Registry Department
Thorpe Road, High Street
P.O. Box 134, Accra - Ghana
Tél : (233) 0 302 669 908
Fax : (233) 0 302 669 912
Contact : Gladys Waa Asaie
gwaa@gsa-gh.com.gh
GSM : 099 4361
kwecc@gsa-gh.com.gh

Argos
EBC Securities Limited
Registrars Department
139 Broad Street
Lagos - Nigeria
Tél : (234) 1 730 12 60 - 1
Fax : (234) 1 461 03 45
Contact : Perwa Enwe
perwa@ecobank.com
James Napoleon
jnapoleon@ecobank.com

Pour acheter ou vendre
des actions EBC

Nigeria
EBC Securities Limited
19A Adcola Odeku Street
Victoria Island
Lagos, Nigeria
(234) +1-214 8955
(234)-1-271 3307
Contact : Josephine Onwubu
jonnwubu@ecobank.com

Cote d'Ivoire
EBC Investment Corporation
Immeuble Alliance, Avenue
Terrason de Fajçerës 01
BP 1107 Abidjan 01
Tél : (225) 20 21 104 4
/ 20 31 922 4
Contact : Le Directeur General
ballester@ecobank.com

Cameroun
EBC Investment Corporation
2ème Etage, Immeuble ACTIVA
Rue Prince de Galles
Akwa, Douala
Cameroun
Tél : +237 33 43 13 61
Contact : Adonis SEKA
aseka@ecobank.com

Ghana
EBC Stockholders Limited
5 Second Ridge Link
North Ridge, Accra - Ghana
Tél : (233) 302 25 17 20 - 3
Contact : Mahima Ahyassan
Maha
Email: mhidrisu@ecobank.com

Autres équipes
des investisseurs

Pour toute autre requête à propos d'un
investissement dans EBC

Relations avec les investisseurs
Ecobank Transnational
Incorporated
2365, Boulevard du Monde
BP 3261, Lomé - Togo
Tél : (228) 22 21 03 43
/ 22 21 31 68
Fax : (228) 22 21 51 19
Contact : John F. Ellegren
jfe@ecobank.com

Bourses

**Bourse Régionale des
Valeurs Africaines**
18, Rue Joseph Avenue -
(Rue des Banques)
01 BP 3692 - Alabjan 01
Cote d'Ivoire
Tél : (225) 20 32 66 85 - 86
Fax : (225) 20 32 66 84
Contact : Le Directeur Général
brwn@brvm.org

Ghana Stock Exchange
1st Floor, Cedi House
P.O. Box 1849, Accra - Ghana
Tél : (233) 0 302 669 908
(233) 0 302 669 914
(233) 0 302 669 935
Fax : (233) 0 302 669 912
Contact : The Managing Director
info@gsa-gh.com

Nigerian Stock Exchange
Stock Exchange House -
(8th, 9th, and 11th Floors)
274 Customs Street
P.O. Box 2457, Lagos - Nigeria
Tél : (234) 1 266 02 87
(234) 1 266 03 05
(234) 1 266 03 35
Fax : (234) 1 266 87 24
(234) 1 266 82 51

Contact : The Managing Director
info@nigerianstockexchange.biz

Société mère et filiales

Siège : Ecobank Transnational Incorporated
2365, Boulevard du Mono
B.P. 3261, Lomé - Togo
Tél. : (228) 22 21 03 03 / 22 21 31 68
Fax : (228) 22 21 51 19

1. Bénin
Rue du Gouverneur Bayol
01 B.P. 1280, RP Cotonou - Bénin
Tél. : (229) 21 31 30 69 / 21 31 40 23
Fax : (229) 21 31 33 85

2. Burkina Faso
49, Rue de l'Hôtel de Ville
01 B.P. 145
Ouagadougou 01 - Burkina Faso
Tél. : (226) 50 33 33 33 / 50 49 64 00
Fax : (226) 50 31 89 81

3. Burundi
6, Rue de la Science
B.P. 270, Bujumbura - Burundi
Tél. : (257) 22 20 8100
(257) 22 20 8200
(257) 22 20 8299
Fax : (257) 22 22 5437

4. Cameroun
Boulevard de la Liberté
B.P. 582, Douala - Cameroun
Tél. : (237) 33 43 82 51 - 53
Fax : (237) 33 43 86 09

5. Cap-Vert
Avenida Cidade de Lisboa
C.P. 374 / c Praia
Santiago - Cabo Verde
Tél. : (238) 260 36 60
Fax : (238) 261 10 90

6. Centrafrique
Place de la République
B.P. 910
Bangui - République Centrafricaine
Tél. : (236) 21 61 00 42
Fax : (236) 21 61 61 36

7. Congo
Immeuble de l'ARC, 3ème étage
Avenue du Camp
B.P. 2485,
Brazzaville - Congo
Tél. : (242) 06 621 08 08 / 05 778 79 08

8. Congo (République Démocratique)
47, Avenue Ngongo Lutete
B.P. 7515, Kinshasa
Gombe - RD Congo
Tél. : (243) 99 60 16 000
Fax : (243) 99 60 17 070

9. Côte d'Ivoire
Immeuble Alliance
Avenue Terrasson de Fougères
01 B.P. 4107 - Abidjan 01
Côte d'Ivoire
Tél. : (225) 20 31 92 00
Fax : (225) 20 21 88 16

10. Gabon
214, Avenue Bouët
9 Elages, Montagne Sainte
B.P. 12111
Libreville - Gabon
Tél. : (241) 01 76 20 71 / 01 76 20 73
Fax : (241) 01 76 20 75

11. Gambie
42 Kairaba Avenue
P.O. Box 3466
Serrekunda - The Gambia
Tél. : (220) 439 90 31 - 33
Fax : (220) 439 90 34

12. Ghana
19 Seventh Avenue, Ridge West
P.O. Box AN 16746
Accra North - Ghana
Tél. : (233) 302 68 11 46/8
Fax : (233) 302 68 04 28/37

13. Guinée
Immeuble Al Iman
Avenue de la République
B.P. 5687
Conakry - Guinée
Tél. : (224) 631 70 14 34
(224) 631 70 14 35

14. Guinée-Bissau
Avenida Amílcar Cabral
C.P. 126, Bissau - Guinée-Bissau
Tél. : (245) 320 73 60 - 61
Fax : (245) 320 73 63

15. Guinée Equatoriale
Avenida de la Independencia
Apdo. 268, Malabo - República de Guinea Ecuatorial
Tél. : (240) 333 098 271 / 555 300 203

16. Kenya
Ecobank Towers
Muindi Mbingu Street
P.O. Box 49584, Code 00100
Nairobi - Kenya
Tél. : (254) 20 288 3000 / 0719 098 000
Fax : (254) 20 224 9670

17. Libéria
Ashmun and Randall Streets
P.O. Box 4825
1000 Monrovia 10 - Libéria
Tél. : (231) 886 74 76 93 /
886 97 44 94

18. Malawi
Ecobank House, Corner Victoria Avenue
and Henderson Street, Private Bag 389,
Chichiri, Blantyre 3 - Malawi
Tél. : (265) 01 822 099 / 808 / 681
Fax : (265) 01 820 583

19. Mali
Place de la Nation
Quartier du Fleuve
B.P. E1272
Bamako - Mali
Tél. : (223) 20 70 06 00
Fax : (223) 20 23 33 05

20. Niger
Angle Boulevard de la Liberté
et Rue des Bâlisseurs
B.P. : 13804, Niamey - Niger
Tél. : (227) 20 73 10 01
Fax : (227) 20 73 72 04

21. Nigéria
Plot 21, Ahmadu Bello Way
P.O. Box 72688, Victoria Island
Lagos - Nigeria
Tél. : (234) 1 2710391-5
Fax : (234) 1 2710111

22. Ouganda
Plot 4, Parliament Avenue
P.O. Box 7368
Kampala - Uganda
Tél. : (256) 417 700 100
Fax : (256) 312 266 079

23. Rwanda
Plot 314, Avenue de la Paix
P.O. Box 3268, Kigali - Rwanda
Tél. : (250) 788 16 10 00
Fax : (250) 252 50132

24. São Tomé-et-Principe
Edifício HB, Travessa do Pelourinho
C.P. 316
São Tomé - São Tomé e Príncipe
Tél. : (239) 222 21 41 / 222 50 02
Fax : (239) 222 26 72

25. Sénégal
Km 5 Avenue Cheikh Ania DIOP
B.P. 9095, Centre Douanes
Dakar - Sénégal
Tél. : (221) 33 859 99 99
Fax : (221) 33 859 99 98

26. Sierra Leone
7 Lightfoot Boston Street
P.O. Box 1007
Freetown - Sierra Leone
Tél. : (232) 22 221 704 / 227 801
Fax : (232) 22 290 450

27. Tanzanie
Karimjee Jivanjee Building
Plot N° 19, Sokoin Drive
P.O. Box 20500
Dar es Salaam - Tanzania
Tél. : (255) 22 213 7447 / 212 5592
212 5594
Fax : (255) 22 213 7446

28. Tchad
Avenue Charles de Gaulle
B.P. 87
N'Djaména - Tchad
Tél. : (235) 2252 43 14 / 21
Fax : (235) 2252 23 45

29. Togo
20, Avenue Sylvanus Olympio
B.P. 3302
Lomé - Togo
Tél. : (228) 22 21 72 14
Fax : (228) 22 21 42 37

30. Zambie
22768 Thabo Mbeki Road
P.O. Box 30705
Lusaka - Zambie
Tél. : (260) 211 250 056 - 7
(260) 211 250 202 - 4
Fax : (260) 211 367 390

31. Zimbabwe
Block A, Sam Levy's Office Park, 2 Piers
Road
P.O. Box BW1464, Borrowdale
Harare - Zimbabwe
Tél. : (263-4) 851644-9
Fax : (263-4) 852632-851630-9
Toll free : 0800 3 280 000

32. EBI SA Groupe Ecobank
Les Collines de l'Arche
Immeuble Concorde F
76 route de la Demi-Tune
92057 Paris La Défense Cedex France
Tél. : (33) 1 70 92 21 00
Fax : (33) 1 70 92 20 90

33. EBI SA, Representative Office
2nd Floor, 20 Old Broad Street
London EC2N 1DP, United Kingdom
Tél. : +44 (0) 203 582 8820
Fax : +44 (0) 207 382 0671

34. Ecobank Afrique du Sud
Representative Office
4 Sandown Valley Crescent
4th Floor, Sandton 2196
Johannesburg - South Africa
Tél. : (27) 11 783 6197 - 6431 / 6391
Fax : (27) 11 783 6852

35. Ecobank Angola
Representative Office
Rua Joaquim Kapango N°31
Ingombota-Luanda
C.P. 25, Luanda - Angola
Tél. : (244) 938 910 345

36. Ecobank Chine
Representative Office
Suite 611, Taikang International Tower
2 Wudinghou, Financial Street
Xicheng District, 100033
Beijing, China
Tél. : (8610) 66 29 0098
Fax : (8610) 66 29 0533

37. Ecobank Dubai
Representative Office
Level 26d, Jumeirah Emirates Towers
Sheikh Zayed Road, P.O. Box 29926
Dubai - UAE
Tél. : (971) 4 327 6996
Fax : (971) 4 327 6990

38. Ecobank Development Corporation (EDC)
2365, Boulevard du Mono
B.P. 3261, Lomé - Togo
Tél. : (233) 21 25 17 23
Fax : (233) 21 25 17 34

39. EDC Investment Corporation
Immeuble Alliance, 4ème étage
Avenue Terrasson de Fougères
01 B.P. 4107 - Abidjan 01
Côte d'Ivoire
Tél. : (225) 20 21 10 44 /
20 31 92 24 / 20 21 50 00
Fax : (225) 20 21 10 46

40. EDC Stockbrokers Limited
5 Second Ridge Link
North Ridge, Accra - Ghana
Tél. : (233) 302 25 17 20 - 3

41. EDC Securities Limited
19A, Adeola Odeku
P.O. Box 72688, Victoria Island
Lagos - Nigeria
Tél. : (234) 1 461 03 46-7
EDC Securities Limited (Registrar's)
139 Broad Street
Lagos - Nigeria
Tél. : (234) 1 730 12 60-1

42. EDC Asset Management
Avenue Terrasson de Fougères
Rue Lecœur, Immeuble Alliance B
01 B.P. 4107 - Abidjan 01
Côte d'Ivoire
Tél. : (225) 20 22 26 68
Fax : (225) 20 22 26 70

43. EDC Investment Corporation
2nd Floor ACTIVA Building
P.O. Box 15385, Douala
Cameroun

44. Ecobank Asset Management Company P/L
Block A, Sam Levy's Office Park
No. 2 Piers Road
Borrowdale, Harare
Zimbabwe

45. eProcess International SA
2365, Boulevard du Mono
B.P. 4385, Lomé - Togo
Tél. : (228) 22 22 23 70
Fax : (228) 22 22 24 34

Centres de contact / Centres d'appel

Servants de clients

- Service du compte
- Confirmations de transaction
- Confirmations de transfert

Servants cartes

- Activation de carte pour les transactions en ligne
- Remise à jour du code PIN
- Blocage de cartes

Reclamations

- Reclamations liées aux distributeurs automatiques de billets (DAB)
- Reclamations liées aux cartes
- Reclamations liées aux transactions
- Retard concernant les services ou la livraison de produits
- Comportement du personnel

Renseignements généraux

- Information sur les services / produits Ecobank
- Taux / taux de change
- Orientation vers les DAB / agences
- Conditions d'ouverture de compte
- Contacts des agences
- Frais et charges

Ghana

Tel. : (233) 302 213999

800 30000 (Appel gratuit en provenance du Ghana)

Côte d'Ivoire

Tél. : (225) 22 400 200

Nigeria

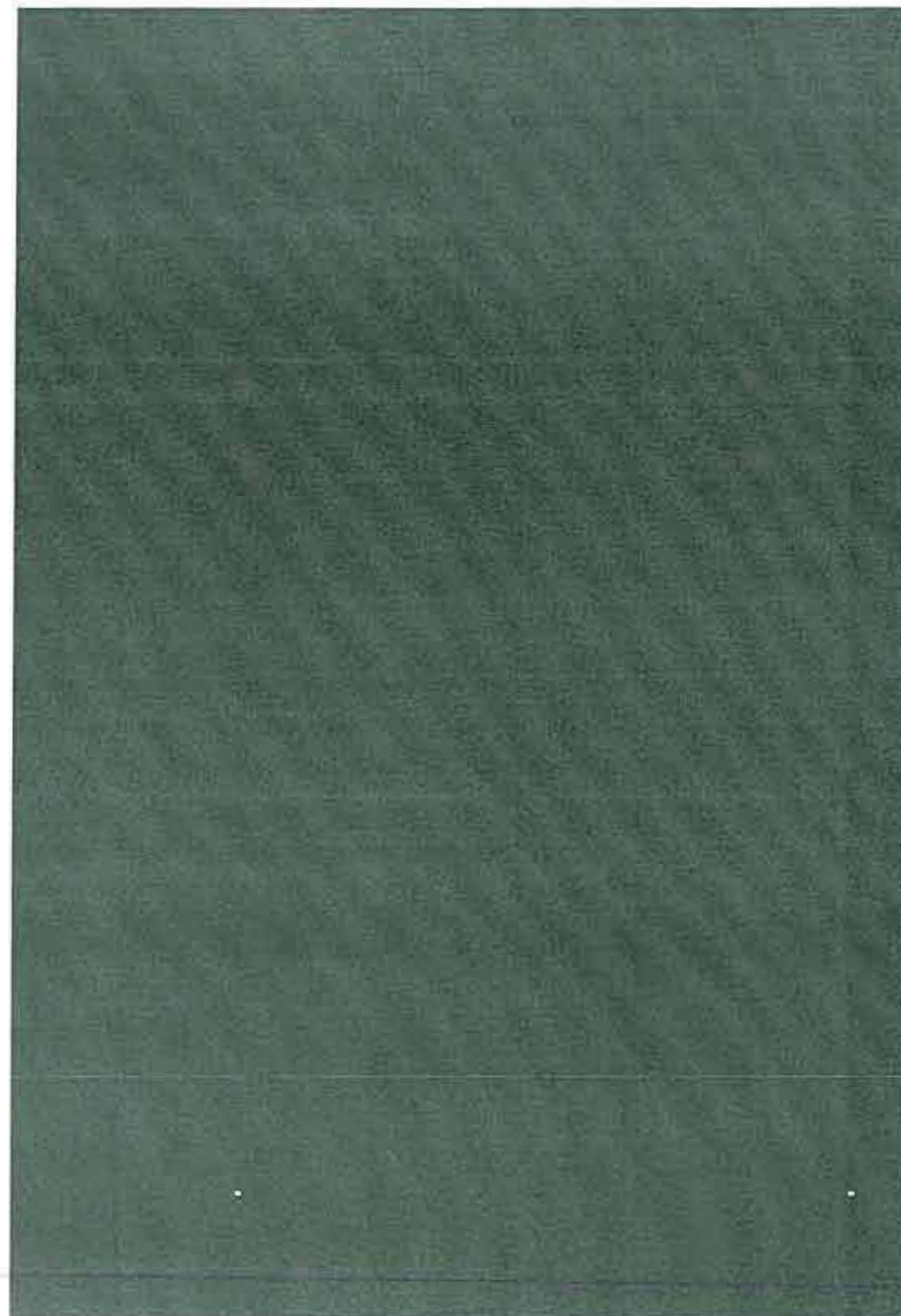
Tél. : (234) 700 500 0000

Cameroon

Tél. : (237) 33 431 363

Kenya

Tél. : (254) 719 098 000



Ecobank Transnational Incorporated
2365, Boulevard du Mono
B.P. 3261, Lomé – Togo
ecobank.com