

25
ANS

1988 – 2013

Groupe Ecobank
Rapport Annuel
2013

25 ans de services
bancaires panafricains

25 ans de services bancaires panafricains

Ecobank tient à remercier ses clients, collaborateurs, actionnaires et partenaires qui l'ont soutenu pendant ses 25 années d'activité et permis au Groupe de se hisser à son niveau actuel.

Ecobank a parcouru un long chemin depuis l'ouverture de sa première agence au Togo en 1988. Au cours de cette période, l'Afrique a également connu une forte croissance. Nous sommes persuadés que les 25 prochaines années seront fortes en potentiel et sources d'opportunités pour le Groupe et le continent africain.

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

Sommaire

Faits marquants 2013	2
Regard sur le Groupe	4
Chiffres Clés	6
Panorama de l'année 2013	8
Rapports du Conseil d'Administration et de la Direction Générale	10
Message du Président du Conseil d'Administration	12
Rapport du Conseil d'Administration	14
Le Conseil d'Administration	16
Revue du Directeur Général du Groupe	24
Revue du Group Chief Operating Officer	28
Revue sectorielle : Banque de Grande Entreprise et d'Investissement	30
Revue sectorielle : Banque de Détail	31
Opérations et Technologie	32
Analyse financière et revue sectorielle	34
Gouvernance d'entreprise	64
Rapport sur la Gouvernance d'Entreprise	66
Rapport sur le développement durable	76
Rapport sur le personnel	94
Gestion des Risques	100
États financiers	124
Responsabilité du Conseil d'Administration	126
Rapport des Commissaires aux Comptes	127
États financiers consolidés	128
Notes annexes aux états financiers consolidés	133
Chiffres clés des cinq derniers exercices	206
États financiers de la Société mère	207
Index aux notes des états financiers consolidés	211
Information sur le Groupe	212
Direction du Groupe	214
Information destinée aux actionnaires	216
Société mère et filiales	223
Centres d'appels	224

Faits marquants 2013

Notre marque et notre identité visuelle ont peut-être évolué au fil des ans, mais nos valeurs fondamentales sont toujours restées les mêmes.

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.

Mission

Notre mission est d'offrir à tous nos clients des produits et services bancaires et financiers adaptés et fiables.

Notre agence Ecobank Direct d'Accra au Ghana, la plus récente, inaugurée en avril 2014.

Ecobank Direct



1988



1995



2000

ECOBANK

2002



2005



2007



2009 à ce jour

Regard sur le Groupe

Ecobank est un Groupe bancaire opérant dans 35 pays africains, avec une présence internationale à Paris, Londres, Dubaï et Pékin. À fin 2013, le Groupe affiche un total de bilan de 22,5 milliards \$EU et 2,1 milliards \$EU en capitaux propres. Ecobank est cotée sur les bourses de Lagos, Accra et Abidjan (BRVM).

Vision et Mission

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 tous nos clients des produits et services bancaires et financiers adaptés et fiables.

Nous sommes convaincus de notre responsabilité sociale à l'égard des communautés que nous servons. Nous nous engageons aussi fortement au développement durable des régions et sommes signataires des Principes de l'Équateur ainsi que de l'Initiative financière du Programme des Nations Unies pour l'Environnement et du Pacte Mondial de l'ONU.

Nous demeurons optimistes quant à l'avenir de l'Afrique et aux perspectives de son secteur bancaire. Cet optimisme continue de soutenir notre stratégie panafricaine actuelle, de même qu'il a constitué notre source d'énergie dès l'ouverture de notre première agence au Togo, il y a 25 ans. Tous les jours, nos 19 546 employés travaillent ardemment pour servir plus de 10,4 millions de clients, qui vont des ménages aux gouvernements, 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 secteurs d'activité

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 de banque de détail, de grande clientèle, d'investissement et de services monétiques.

Banque de Grande Entreprise et d'Investissement

Voir page 30

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 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.

Banque de Détail

Voir page 31

Nous fournissons une gamme complète de produits et services financiers, accessibles, fiables et pratiques à plus de 10 millions de personnes,

de petites entreprises, des entreprises locales et du secteur public, à travers notre vaste réseau de 1 284 agences et bureaux, 2 314 distributeurs automatiques et plus de 10 000 terminaux électroniques de paiement.

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.

Alliance Ecobank Nedbank : le réseau bancaire leader en Afrique

Constituée en 2008, l'alliance Ecobank Nedbank est le premier réseau bancaire en Afrique, avec plus de 2 100 agences dans 37 pays. Dans le cadre de son engagement à offrir une expérience exceptionnelle de Banque unique, l'Alliance fournit des services bancaires et des solutions de conseil adaptés aux clients Ecobank et Nedbank en Afrique. Cela inclut notre service de conseil, LocalKnowledgeAfrica™, qui fournit des recherches sur mesure et des renseignements commerciaux aux entreprises qui cherchent à étendre leur présence ou à faire leurs premiers pas en Afrique.

Nos chiffres clés

Au 31 décembre 2013

Total capitaux propres \$EU

2,1 Mds

Effectifs

19 546

Agences et bureaux

1 284

Total du bilan \$EU

22,5 Mds

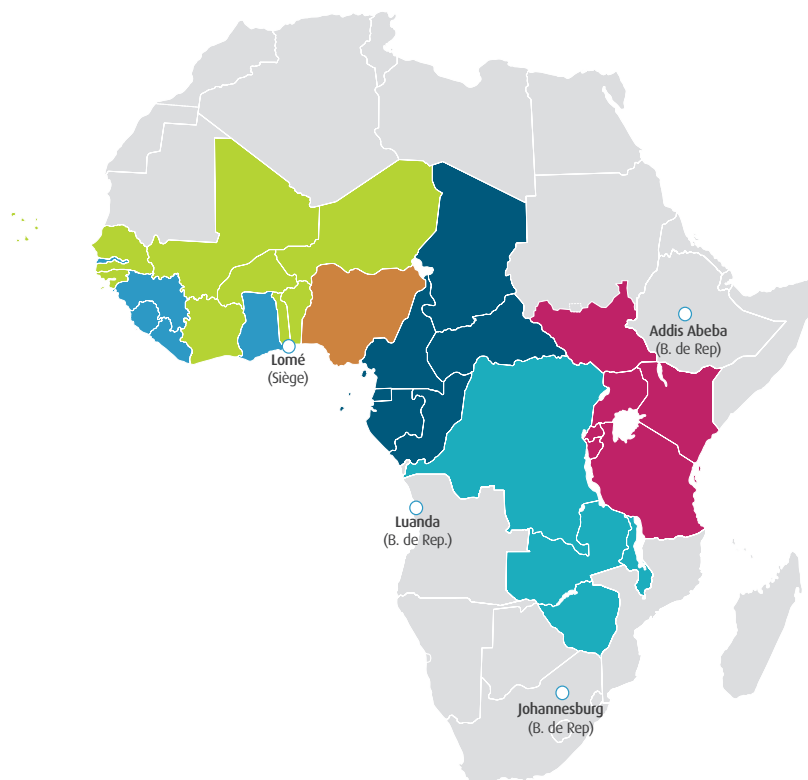
Clients

10,4 m

Distributeurs Automatiques de Billets (DAB)

2 314

Notre présence panafricaine inégalée



International

Produit net bancaire

30 m\$EU

Total du bilan

0,5 Md\$EU

Pays

5

- France
- Grande-Bretagne
- Emirats Arabes Unis
- Afrique du Sud
- Chine

Agences

—

Effectifs

86

Afrique de l'Ouest Francophone

Produit net bancaire

434 m\$EU

Total du Bilan

6,5 Mds\$EU

Pays

9

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

Agences

262

Effectifs

2 954

Nigéria

Produit net bancaire

819 m\$EU

Total du Bilan

9,2 Mds\$EU

Pays

1

- Nigéria

Agences

610

Effectifs

10 097

Afrique de l'Ouest hors UEMOA et Nigéria

Produit net bancaire

383 m\$EU

Total du Bilan

3,0 Mds\$EU

Pays

5

- Ghana
- Guinée
- Libéria
- Sierra Leone
- Gambie

Agences

150

Effectifs

2 475

Afrique Centrale

Produit net bancaire

185 m\$EU

Total du Bilan

2,3 Mds\$EU

Pays

7

- Cameroun • Tchad
- Centrafrique
- São Tomé-et-Principe
- Congo • Gabon
- Guinée Equatoriale

Agences

85

Effectifs

1 200

Afrique de l'Est

Produit net bancaire

68 m\$EU

Total du Bilan

1,0 Md\$EU

Pays

7

- Rwanda • Kenya
- Burundi • Ouganda
- Tanzanie
- Soudan du Sud
- Ethiopie (B. de Rep.)

Agences

93

Effectifs

1 311

Afrique Australe

Produit net bancaire

76 m\$EU

Total du Bilan

0,6 Md\$EU

Pays

5

- Congo RDC • Malawi
- Zambie • Zimbabwe
- Angola (B. de Rep.)

Agences

53

Effectifs

598

Les effectifs du Groupe comprennent les employés de ETI, EDC et eProcess qui ne sont pas représentés dans notre répartition par zone géographique. Le nombre d'agences du Groupe comprend plusieurs bureaux qui ne font pas partie des données par zone géographique. Le total du bilan et le produit net bancaire du Groupe sont constitués des données des zones géographiques, des autres entités ne faisant pas partie de la répartition par zone géographique et de l'impact des ajustements de consolidation.

Chiffres Clés

Le produit net bancaire de l'exercice 2013 a dépassé le seuil des 2 milliards de dollars, en forte croissance organique de 16 % malgré un environnement d'exploitation difficile.

Compte de résultat : les chiffres clés

Exercice clos le 31 décembre (Montants en millions de Dollars EU sauf indication expresse)	2013	2012	Variation annuelle (%)
Produit net bancaire	2 003	1 730	+16 %
Charges d'exploitation	1 405	1 236	+14 %
Résultat avant provisions	598	494	+21 %
Provisions	377	155	+143 %
Résultat avant impôt	222	338	-34 %
Résultat net consolidé	156	282	-45 %
Résultat net, part du Groupe	103	246	-58 %
Résultat net par action (\$EU cents)			
Résultat de base	0,60	1,67	-64 %
Résultat dilué	0,55	1,28	-57 %
Dividende par action (\$EU cents)	–	0,40	

Bilan : les chiffres clés

Au 31 décembre (Montants en millions de Dollars EU sauf indication expresse)	2013	2012	Variation annuelle (%)
Prêts et créances sur la clientèle	11 422	9 441	+21 %
Total du bilan	22 532	19 939	+13 %
Dépôts de la clientèle	16 490	14 620	+13 %
Capitaux propres	2 135	2 174	-2 %
Valeur nette comptable par action (\$EU cents)	11,3	11,7	-3 %

Données clés

Exercice clos le 31 décembre 2013

Taux de marge nette d'intérêts

7,2 %

(2012 : 6,5 %)

Ratio de créances douteuses

6,2 %

(2012 : 5,6 %)

Tier 1 Capital

13,0 %

(2012 : 15,2 %)

Coefficient d'exploitation

70,1 %

(2012 : 71,4 %)

Ratio de couverture

79,0 %

(2012 : 74,1 %)

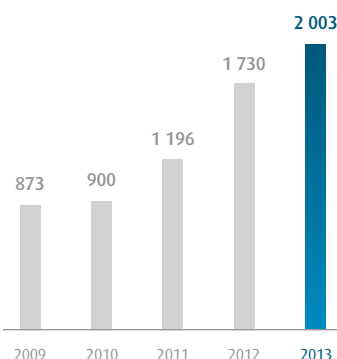
Ratio d'adéquation de capital

16,3 %

(2012 : 19,3 %)

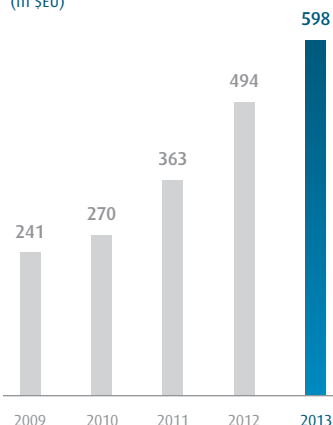
Produit net bancaire*

(m \$EU)



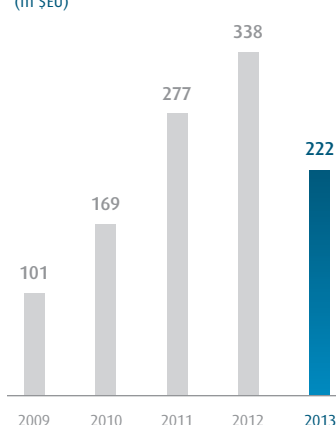
Résultat avant provisions*

(m \$EU)



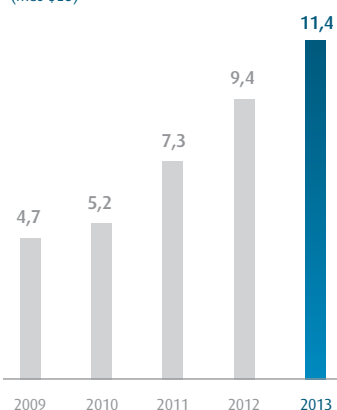
Résultat avant impôt*

(m \$EU)



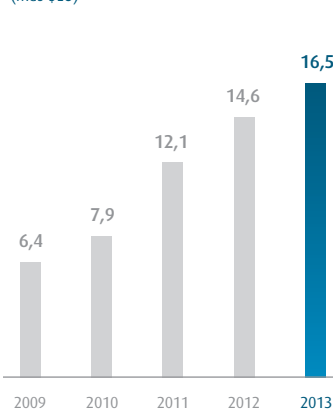
Prêts à la clientèle

(Mds \$EU)



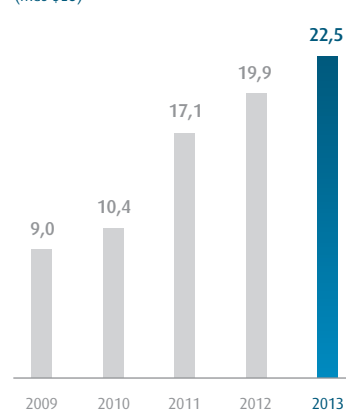
Dépôts de la clientèle

(Mds \$EU)



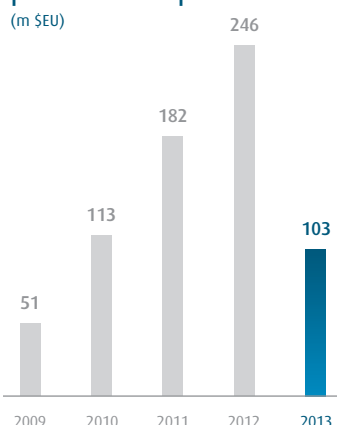
Total du bilan

(Mds \$EU)



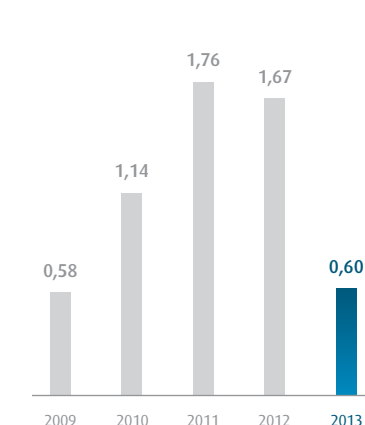
Résultat net, part du Groupe*

(m \$EU)



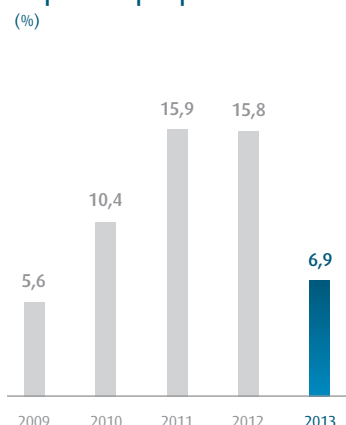
Résultat par action de base*

(cents \$EU)



Rendement moyen des capitaux propres

(%)



* les chiffres de 2012 et 2013 correspondent aux activités courantes

Panorama de l'année 2013

T1 – Janvier-mars

Ecobank a organisé sa première Journée de l'Investisseur à son siège de Lomé, et en a profité pour présenter à ses principaux actionnaires et aux analystes les priorités stratégiques du Groupe et ses objectifs de croissance pour 2013.



Les dirigeants de Ecobank lors de la Journée de l'Investisseur organisée par la banque (de gauche à droite : Patrick Akinwuntan, Administrateur Exécutif, Directeur de la Banque de Détail ; Graham Dempster, Chief Operating Officer, Nedbank Group ; Evelyne Tall, Directeur Général Adjoint, Administrateur Exécutif, Chief Operating Officer, Groupe Ecobank ; Samuel Ayim, Secrétaire Général ; Laurence do Rego, Administrateur Exécutif du Groupe Ecobank, Directeur Finance).

Février 2013

La Banque Africaine de Développement a approuvé une facilité de 200 millions \$EU pour soutenir les activités de financement du commerce extérieur de Ecobank dans toute l'Afrique.

Ecobank vend sa participation majoritaire dans Oceanic Life, l'activité d'assurance-vie au Nigéria, à Old Mutual.

Mars 2013

Celent, la société de conseil en services financiers, a remis le prix de la Banque modèle à Ecobank pour Omni, sa plateforme de gestion de trésorerie en ligne, reconnaissant ainsi son approche innovante, son succès commercial et son excellence en matière d'intégration.

T2 – Avril-juin

Ecobank a remporté le Prix 2013 de l'innovation bancaire lors des African Banker Awards, se voyant ainsi reconnue pour son importante contribution à l'intégration financière en Afrique, laquelle s'appuie sur ses moyens technologiques et son réseau panafricain.



Lancé en 2013, le Service « MobileMoney » de Ecobank permet aux clients d'effectuer des paiements, des retraits, des transferts d'argent, de vérifier leur solde ou de recharger leur puce via leur téléphone mobile.

Avril 2013

Les dirigeants de Ecobank conduisent une présentation intitulée « Des faits et des chiffres » auprès des trois bourses sur lesquelles elle est cotée (Nigéria, Ghana et Côte d'Ivoire – BRVM).

Juin 2013

Ecobank Ghana a remporté le prix de la Banque de l'Année lors des Ghana Banking Awards, décernés chaque année. Ce prix est remis à la banque qui affiche les scores pondérés les plus élevés en matière de satisfaction client, de responsabilité sociale d'entreprise et de performance financière.

Ecobank a annoncé qu'elle collaborait avec les autorités de Côte d'Ivoire et du Nigéria dans le cadre du financement de l'axe Abidjan-Lagos, une autoroute internationale qui traverse cinq pays d'Afrique de l'Ouest et qui doit être achevée en 2016.

T3 – Juillet-septembre

Ecobank « Recherche » reçoit pour la troisième année consécutive le prix Africa Investor de la meilleure équipe de recherche en Afrique.



Albert Essien, Directeur de la Banque de Grande Entreprise et d'Investissement reçoit un prix au nom de Ecobank « Recherche » des mains du Directeur Général d'Africa Investor, Hubert Danso.

Juillet 2013

Ecobank a décidé d'aider l'État le plus jeune d'Afrique à relever les défis du développement en ouvrant sa 32^{ème} filiale bancaire au Soudan du Sud.

Septembre 2013

Airtel a noué un partenariat avec Ecobank pour proposer des services de banque mobile dans neuf pays d'Afrique.

Le Fonds Africain de Garantie a accordé à Ecobank une ligne de garantie de 50 millions \$EU pour accompagner les PME au Bénin, au Burkina Faso, au Nigéria, au Cameroun, en Côte d'Ivoire, en RDC et au Kenya.

Ecobank a participé pour la première fois au SIBOS, le forum mondial des services financiers, à Dubaï, dans le cadre d'une initiative conjointe avec Nedbank.



Les équipes de Ecobank et de Nedbank lors du forum SIBOS 2013 à Dubaï.

T4 – Octobre-décembre

Ecobank et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme ont noué un partenariat prévoyant des financements innovants d'un montant de trois millions \$EU afin de renforcer les capacités de gestion financière des bénéficiaires des aides.



Charles Kié (à droite), Directeur du pôle Corporate Banking de Ecobank, assiste au lancement de la quatrième campagne du Fonds Mondial de lutte contre le sida à Washington, en présence de Bill Gates et d'autres donateurs.

Octobre 2013

Ecobank a organisé son premier « Ecobank Day », encourageant l'ensemble de ses collaborateurs à consacrer une journée de leur temps libre à des actions de bénévolat au niveau local.

Ecobank a ouvert un bureau de représentation à Addis Abeba, en Ethiopie, portant ainsi à 35 le nombre de pays africains dans lesquels la banque est présente.

Ecobank a remporté le prix de la Meilleure banque des marchés émergents, décerné pour la première fois par Global Finance.

Omni, le système de gestion de trésorerie transfrontalier en temps réel de Ecobank, a été déployé avec succès dans 30 pays africains.

Le Président du Conseil d'Administration, Kolapo Lawson, se met en retrait de son rôle de président, et passe le témoin à André Siaka.

Décembre 2013

Ecobank a signé un contrat de prêt de 10 ans d'un montant de 50 millions \$EU avec Proparco, la filiale de l'Agence Française de Développement, afin d'accompagner la croissance de son réseau bancaire.

Ecobank Capital, intervient en qualité de mandataire et chef de file dans le cadre de la mobilisation de 500 millions \$EU pour le compte d'Orion Oil, en vue du prépaiement de cargaisons de pétrole. Financé uniquement par des banques régionales, ce prêt syndiqué est le plus important mis en place à ce jour en Afrique Centrale.

Rapports du Conseil d'Administration et de la Direction Générale

Nos fondateurs et premiers actionnaires avaient un esprit d'entreprise, de résilience et de détermination qui leur a permis de faire face à de nombreux défis.

Cette passion nous pousse à tirer parti des défis d'aujourd'hui pour bâtir une institution plus forte pour l'avenir.

Plus de 25 ans après, l'esprit Ecobank demeure vivace.

Assemblée des premiers actionnaires / fondateurs de Ecobank.





Message du Président du Conseil d'Administration



« Le Conseil est résolu à instaurer des normes de gouvernance élevées. Nous entendons tirer les leçons du passé, résoudre l'ensemble des problèmes auxquels nous sommes confrontés et jeter les bases du succès de Ecobank pour les 25 prochaines années. »

C'est pour moi un grand honneur, certes imprévu, de vous faire part des progrès réalisés par Ecobank en 2013, année de notre 25^{ème} anniversaire. S'il s'agit d'une étape majeure de la vie de toute entreprise, elle revêt une importance particulière pour une organisation qui est devenue l'un des piliers de l'activité bancaire et commerciale en Afrique médiane. Au cours des 25 dernières années, nous avons vécu une aventure incroyable qui nous a conduits, sur de modestes bases, à bâtir la première banque panafricaine, forte de 22 milliards \$EU de total de bilan, d'un produit net bancaire supérieur à 2 milliards \$EU et de plus de 1 200 agences dans 35 pays de notre continent.

A la création de Ecobank, personne ne disposait de téléphone portable, les lettres étaient tapées à la machine et le courrier acheminé par la poste. En nous appuyant sur les technologies pour développer des produits et services innovants, nous avons

suivi une stratégie qui est devenue l'une des clés du succès de Ecobank au fil du temps et qui continuera de nous aider à façonner l'avenir du secteur bancaire panafricain et à créer ainsi, de manière inédite, des opportunités et de la valeur, à la fois pour nos clients, collaborateurs et actionnaires.

Nous pensons avoir joué un rôle de pionnier, au sein du secteur bancaire africain, dans l'adoption des meilleures pratiques internationales et par conséquent regrettons que les problèmes de gouvernance et de gestion aient dominé l'actualité de Ecobank au cours de l'année écoulée. Au nom du Conseil d'Administration, je tiens à présenter à nos partenaires nos sincères excuses pour n'avoir pas toujours été à la hauteur de nos propres exigences en termes de pratiques commerciales et de transparence.

Cette situation est le corollaire de la très forte croissance en termes de total du bilan qu'a

observé le Groupe Ecobank au cours de ces cinq dernières années. Néanmoins, le Conseil prend très au sérieux la question de la gouvernance, d'où notre décision de confier à d'éminents spécialistes de ce domaine, tels que l'International Institute for Management Development (IMD) et Ernst and Young (EY), un audit indépendant sur nos pratiques. Nous nous félicitons également du dialogue ouvert et constructif que nous avons eu et que nous continuerons d'avoir avec les organes de régulation de chacune des trois places boursières de l'Afrique de l'Ouest sur lesquelles Ecobank Transnational Incorporated (ETI) est cotée.

A la suite de ces discussions, nous avons mis en place un plan d'actions détaillé pour renforcer notre capacité à relever les défis futurs en matière de gouvernance, ainsi que des mesures visant à améliorer nos systèmes et le contrôle interne. Nous espérons ainsi convaincre nos partenaires de l'importance que nous accordons à ces questions.

Environnement

Le marché sur lequel nous exerçons nos activités, l'Afrique subsaharienne, continue d'enregistrer une croissance solide. Selon le Fonds Monétaire International, cette zone devrait voir son PIB augmenter de 6 % cette année, après une hausse de 5 % en 2013, l'Asie émergente étant la seule région à connaître un rythme de croissance plus rapide. Les grandes économies que sont le Nigéria, le Ghana et le Kenya affichent une forte croissance, notamment dans le secteur des services bancaires et financiers. Dans le reste de la région, la croissance s'avère particulièrement forte dans les pays riches en ressources naturelles : la République Démocratique du Congo et la Sierra Leone par exemple. L'amélioration de la stabilité politique et de la sécurité a permis une reprise économique dans des pays comme le Mali et la Côte d'Ivoire.

Grâce aux réformes réglementaires, à l'urbanisation, à l'essor des classes moyennes et aux progrès technologiques, les perspectives du secteur bancaire restent très prometteuses en Afrique. Selon Ernst and Young, aux taux de croissance actuels, le secteur des services financiers pourrait contribuer à hauteur de 20 % environ au PIB de l'ensemble du continent d'ici dix ans, contre 10 % aujourd'hui. Le commerce de détail et de gros continue de receler des opportunités de croissance considérables, qui

permettront à Ecobank de créer de la valeur pour ses actionnaires à plus long terme.

Résultats financiers

Malgré un environnement opérationnel difficile, Ecobank a enregistré en 2013 une forte croissance organique, tant en termes de produit net bancaire qu'en termes d'actifs. Notre produit net bancaire a franchi la barre des 2 milliards \$EU tandis que la croissance soutenue des prêts à la clientèle s'est traduite par une augmentation de 13 % en glissement annuel de nos actifs, à 22,5 milliards \$EU au total.

L'attention constante que nous accordons à l'efficacité de l'ensemble de notre plateforme diversifiée porte ses fruits, le coefficient d'exploitation du Groupe s'étant amélioré dans chacun de nos six régions géographiques en Afrique. Les résultats de 2013 ont toutefois pâti de notre décision de comptabiliser en intégralité, par précaution, une provision exceptionnelle de 165 millions \$EU sur certains actifs douteux au Nigéria. Cette provision a entraîné une baisse de 34 % de notre résultat avant impôt par rapport à 2012, à 222 millions \$EU, et une diminution de 48 % de notre résultat net.

ETI, la maison mère, n'ayant généré aucun bénéfice distribuable en 2013, nous ne sommes pas en mesure de proposer le versement d'un dividende au titre de cet exercice.

Changements au sein du Conseil d'Administration et de la Direction

M. Kolapo Lawson a démissionné de ses fonctions de Président du Groupe en octobre et quitté le Conseil d'Administration fin 2013, après plus de 20 ans au service de Ecobank. Durant cette période, il a joué un rôle décisif dans l'établissement d'un véritable secteur bancaire privé en Afrique, conformément à la vision qu'en avaient son père et les autres membres fondateurs. Au nom du Conseil, de nos collaborateurs et de nos actionnaires, je tiens à exprimer toute notre reconnaissance à Kolapo pour son esprit d'entreprise, son leadership et son soutien indéfectible à Ecobank.

Outre le départ de M. Thierry Tanoh de son poste de Directeur général, trois administrateurs non exécutifs du Groupe (le Dr. Babatunde A.M. Ajibade, M. Paulo Gomes et M. Isyaku Umar) ont démissionné de leurs fonctions au Conseil d'Administration

au premier trimestre 2014. Au nom du Conseil, je les remercie pour leurs précieuses contributions et leur souhaite bonne chance pour leurs projets futurs.

Conformément à une directive de la Securities and Exchange Commission du Nigéria, Mme. Laurence do Rego a été rétablie dans ses fonctions au poste d'Administrateur Exécutif, Directeur Finance et Risques. Nous avons également annoncé récemment la cooptation de Hewitt Benson en tant qu'administrateur non exécutif. Il représentera au Conseil d'Administration Asset Management Corporation of Nigeria (AMCON), qui détient actuellement une participation de 10,4 % dans ETI.

Du fait de ces changements, le Conseil d'Administration de Ecobank a été ramené à cinq administrateurs exécutifs et huit administrateurs non exécutifs. Lors de notre récente Assemblée Générale Extraordinaire (AGE), les actionnaires sont convenus de limiter à 15 le nombre d'administrateurs. Un nouveau Comité de recherches qui comprend deux anciens présidents (le président d'honneur Gervais Djondo et Chief Philip Asiodu), deux actuels administrateurs et trois représentants des actionnaires, a été chargé de trouver un Président ayant l'expérience nécessaire dans le secteur bancaire pour dynamiser le Conseil et garantir la mise en œuvre efficace des orientations stratégiques de Ecobank. Il revient également au comité de rechercher de nouveaux administrateurs pour le Conseil d'administration. Le nouveau Conseil devra refléter la diversité culturelle propre à Ecobank, en veillant à une meilleure parité et à une plus grande diversité professionnelle.

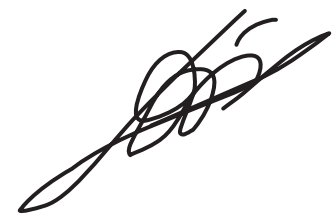
Remerciements

Au nom du Conseil et de l'ensemble de nos partenaires, j'adresse mes sincères remerciements à M. Albert Essien pour avoir accepté de prendre les rênes de Ecobank. Compte tenu de sa vaste expérience du secteur bancaire en Afrique, ainsi que de sa fidélité au Groupe qu'il sert depuis plus de vingt ans, nous pensons que personne n'était mieux placée que lui pour diriger Ecobank. Il possède le sens des affaires, l'intégrité et, bien sûr, la passion nécessaires pour redonner à Ecobank l'image qui a toujours été la sienne, celle d'une institution fière et performante.

2013 a été une année difficile pour le Groupe et tous ceux qui y sont associés. Nous avons été particulièrement touchés par l'engagement et le dévouement dont a fait preuve le personnel de Ecobank. Au nom du Conseil, je tiens à le remercier pour ses efforts et à encourager chacun à relever les défis qui nous attendent avec une confiance et un dynamisme décuplés. Car ne nous y trompons pas : restaurer la renommée mondiale de Ecobank et reconquérir la confiance de nos clients, de nos partenaires et de nos investisseurs, sera l'affaire de tous.

Perspectives

L'esprit Ecobank, qui a permis à la petite banque basée au Togo dans les années 80 de devenir aujourd'hui l'un des poids lourds du secteur financier en Afrique, conjugue résilience et détermination. Fondamentalement, nos collaborateurs puisent leur énergie dans l'ambition simple mais exigeante de bâtir une entreprise panafricaine de premier ordre. Le Conseil est résolu à instaurer des normes de gouvernance élevées afin de garantir un processus décisionnel efficace et un partage clair des responsabilités. Nous entendons tirer les leçons du passé, résoudre l'ensemble des problèmes auxquels nous sommes confrontés et jeter les bases du succès de Ecobank pour les 25 prochaines années.



André Siaka
Président par intérim

Rapport du Conseil d'Administration

Ecobank Transnational Incorporated (ETI), la société mère du Groupe Ecobank, est une holding bancaire. Son activité principale est la fourniture de services bancaires et financiers par l'intermédiaire de ses filiales.

Revue de l'activité

En 2013, nous avons continué de nous concentrer sur nos grandes priorités stratégiques, à savoir : proposer à nos clients un service irréprochable, améliorer la valeur et le rendement à long terme pour les actionnaires et être l'employeur de choix sur nos marchés.

En 2013, nous avons ajouté le Soudan du Sud au réseau bancaire du Groupe et avons ouvert un bureau de représentation à Addis Abeba, en Ethiopie, portant ainsi à 39 le nombre de pays dans lesquels nous sommes présents.

Une analyse détaillée de l'activité du Groupe pour l'exercice 2013 se trouve dans la rubrique « Revue financière et revue des activités » de ce rapport.

Acquisitions et cessions

La banque n'a réalisé aucune acquisition en 2013. Nous avons cédé certains actifs non stratégiques, notamment des participations majoritaires dans les divisions Assurance Vie et Assurance Générale de l'ancienne Oceanic Bank, toutes deux vendues à Old Mutual. Nous avons également vendu nos participations majoritaires dans Oceanic Health et Oceanic Homes.

Résultats

Le résultat du Groupe après impôt s'élève à 148 millions \$EU. Le résultat net part de la société mère ressort à 96 millions \$EU.

Les résultats de l'exercice sont détaillés dans les états financiers consolidés. Le Conseil

d'Administration a approuvé les états financiers de la société et du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 lors de sa réunion du 25 avril 2014.

MM. André Siaka et Albert Essien ont été autorisés à signer les comptes au nom du Conseil d'Administration.

Normes IFRS

Les comptes de la société mère et du Groupe sont établis conformément aux normes IFRS (normes internationales d'information financière). Pour 2013, le Groupe a classé certaines activités comme étant « détenues en vue de la vente » conformément à la norme IFRS 5 (actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées). Nous avons par conséquent retraité nos résultats 2012 sur la même base afin de faciliter les comparaisons annuelles (voir note 29 des états financiers de ce rapport annuel).

Dividende

Les administrateurs ne recommandent pas le versement d'un dividende dans la mesure où la société mère a enregistré une perte pour l'exercice 2013.

Capital

Le capital autorisé de la société s'élève à 1,277 milliard \$EU, divisé en 50 milliards d'actions ordinaires d'une valeur de 2,5 cents EU par action et 1,07 milliard d'actions préférentielles d'une valeur de 2,5 cents EU. Début 2013, il y avait un total de 17,21 milliards d'actions ordinaires en circulation.

Le nombre d'actions en circulation n'a pas changé pendant l'année.

Les actions ordinaires de la société se négocient sur les trois places boursières d'Afrique de l'Ouest, à savoir la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) d'Abidjan, la Bourse du Ghana (Accra) et la Bourse du Nigéria (Lagos).

Administrateurs

Les noms des administrateurs de la société figurent aux pages 16 et 17 du présent rapport annuel.

Au 31 décembre 2013, le Conseil d'Administration était composé de 17 administrateurs : 11 administrateurs non-exécutifs et 6 administrateurs exécutifs.

Le Conseil d'Administration s'est réuni huit fois pendant l'année. Le Comité de gouvernance, le Comité d'audit et de conformité et le Comité des risques se sont chacun réunis quatre fois pour délibérer sur des questions relevant de leurs responsabilités respectives.

Le 29 octobre 2013, M. Kolapo Lawson a démissionné de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration et a été remplacé à la même date par le Vice-Président, M. André Siaka, nommé Président par intérim. M. Lawson a quitté le Conseil le 31 décembre 2013 et le Conseil tient à le remercier pour les précieux services qu'il a rendus au Groupe depuis sa fondation.

Le 6 août 2013, Mme. Laurence do Rego, Administrateur Exécutif du Groupe, Directeur Finance et Risques, a été suspendue par le Conseil d'Administration et n'a plus participé aux activités de ce dernier pendant le restant de l'année. Elle a été rétablie dans ses fonctions le 11 mars 2014.

Gouvernance d'entreprise et conformité

Une grande attention a été portée cette année aux pratiques de gouvernance du Groupe, notamment au niveau du Conseil d'Administration. Après une série d'articles parus dans les médias locaux et internationaux à partir de juillet 2013 faisant état de manquements présumés aux principes de gouvernance et d'allégations visant le Conseil d'Administration et certains dirigeants de la Société, la Securities & Exchange Commission (SEC) nigériane (autorité des marchés financiers) a mené une enquête indépendante sur ces allégations par l'intermédiaire de la société d'audit KPMG.

L'objectif de cette enquête était de s'assurer du respect du Code de gouvernance et des bonnes pratiques de la SEC par la Société, mais aussi de déterminer le bien-fondé des allégations formulées contre ses dirigeants. Le Groupe a également fait appel à IMD et EY pour effectuer des audits indépendants de nos pratiques de gouvernance et nous aider à collaborer aux contrôles réglementaires.

Après l'enquête de la SEC/KPMG, une assemblée générale extraordinaire des actionnaires s'est tenue le 3 mars 2014 en vue d'approuver un plan d'action de gouvernance en 51 points visant à remédier aux défaillances mises en évidence par la SEC/KPMG.

La société a mis en place des politiques et des normes visant à encourager une gouvernance saine et transparente, à éviter le risque de conflit d'intérêts et à promouvoir l'éthique dans ses activités. Ces politiques vont être mises à jour si nécessaire dans le cadre du plan mentionné ci-dessus. Tous les détails se trouvent dans le rapport de gouvernance du présent rapport.

Le Conseil d'Administration et le Groupe ont à cœur d'améliorer la gouvernance de l'institution et travaillent en étroite collaboration avec les autorités de régulation et les autres partenaires pour restaurer la confiance dans ce domaine.

Filiales

En 2013, le Groupe a renforcé sa présence en Afrique en ouvrant une filiale au Soudan du Sud et un bureau de représentation à Addis Abeba, en Ethiopie. Ces ouvertures viennent compléter notre couverture des pays de la Communauté d'Afrique de l'Est (EAC). Notre filiale de banque d'investissement, Ecobank Development Corporation, a également ouvert un bureau au Kenya, renforçant ainsi ses activités existantes au Ghana, au Nigéria, en Côte d'Ivoire et au Cameroun.

eProcess International SA, notre filiale spécialisée dans les technologies et services partagés, a continué de fournir les plateformes et infrastructures technologiques pour le Groupe.

ETI détient une participation majoritaire dans toutes ses filiales et leur fournit des services de gestion, de formation, de développement stratégique et de conseil ainsi que des services opérationnels et techniques.

Evénements postérieurs à la clôture de l'exercice

Aucun événement – qui pourrait avoir un impact important sur la situation de la société ou du Groupe au 31 décembre 2013 ou sur le bénéfice pour l'exercice clos à cette date, qui n'aurait pas fait l'objet de provisions adéquates ou n'aurait pas été communiqué – n'est survenu après la clôture de l'exercice.

Responsabilités des administrateurs

Le Conseil d'Administration est responsable de l'établissement des états financiers, lesquels donnent une image fidèle et sincère de la situation de la société à la fin de l'exercice considéré et des résultats pour cet exercice.

Le Conseil d'Administration est notamment tenu de s'assurer que :

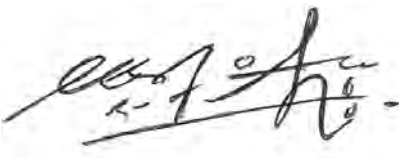
- des procédures de contrôle internes adéquates sont mises en place pour préserver les actifs et pour prévenir et détecter les fraudes et autres irrégularités ;
- une comptabilité adéquate est tenue ;
- les normes comptables applicables sont respectées ;
- des méthodes comptables adéquates sont utilisées et systématiquement appliquées ;
- les états financiers sont établis selon le principe de la continuité d'exploitation, à moins qu'il ne soit inapproprié de présumer que la société poursuivra son activité.

Commissaires aux comptes extérieurs indépendants

Les co-commissaires aux comptes, PricewaterhouseCoopers (Lagos, Nigéria) et PricewaterhouseCoopers (Abidjan, Côte d'Ivoire), ont indiqué qu'ils étaient disposés à continuer d'exercer leur mandat.

Une résolution sera présentée à l'assemblée générale annuelle 2014 afin d'autoriser les administrateurs à déterminer leur rémunération.

Fait à Lomé, le 30 avril 2014
Par ordre du Conseil d'Administration,



Samuel K. Ayim
Secrétaire Général

Membres du Conseil d'Administration



1 Evelyn Tall
Directeur Général Adjoint
du Groupe
Group Chief Operating Officer

2 André Siaka
Président du Conseil
d'Administration par Intérim
Camerounais

3 Albert Essien
Directeur Général du Groupe
Directeur de la Banque
de Grande Entreprise et
d'Investissement
Ghanéen

4 Patrick Akinwuntan
Administrateur Exécutif
Directeur de la Banque
de Détail
Nigérian

5 Eddy Ogbogu
Administrateur Exécutif
Directeur des Opérations
et de la Technologie
Nigérian

6 Laurence do Rego
Administrateur Exécutif
Directeur Finance
Béninoise



7 Bashir Mamman Ifo
Administrateur Non-Exécutif
Nigérian

8 Kwasi A. Boatin
Administrateur Non-Exécutif
Ghanéen

9 Assad J. Jabre
Administrateur Non-Exécutif
Français

10 Daniel Matjila
Administrateur Non-Exécutif
Sud-africain

11 Sipho Mseleku
Administrateur Non-Exécutif
Sud-africain

12 Sena Agbayissah
Administrateur Non-Exécutif
Français

**Autres Administrateurs
au 31 décembre 2013***

Kolapo Lawson
Thierry Tanoh
Isyaku Umar
Babatunde A M Ajibade
Paulo Gomes

* Absents sur les photos
n'étant plus administrateurs
du Groupe Ecobank

Membres du Conseil d'Administration : profils



Kolapo Lawson (63 ans)

Président du Conseil d'Administration de 2009 à 2013

Administrateur Non-Exécutif de 1993 à 2013
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-Deko Plc. et Sovereign Trust Insurance Plc. Il a également été Administrateur de Ecobank Nigéria de 1989 à 1997 et de Ecobank Togo de 1990 à 1993.

Il a démissionné du poste de Président du Conseil d'Administration du Groupe Ecobank en octobre 2013 puis du Conseil d'Administration le 31 décembre 2013.

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 Nigéria.



André Siaka (64 ans)

Président par intérim depuis octobre 2013

Administrateur Non-Exécutif depuis 2006
Camerounais

M. André Siaka est administrateur de la S.A. Brasseries du Cameroun (SABC). Il a été Directeur Général de cette société de 1988 à 2014. Il a intégré la 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.

Auparavant, 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.

Il a été nommé Vice-Président de 2009 jusqu'au 29 octobre 2013 avant d'assurer la Présidence du Conseil d'Administration à titre intérimaire.

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.



Thierry Tanoh (51 ans)

Directeur Général du Groupe en 2013
Ivoirien

M. Thierry Tanoh a rejoint le Groupe Ecobank en qualité de futur Directeur Général en juillet 2012 et occupa effectivement cette fonction de janvier 2013 à mars 2014.

Avant de rejoindre Ecobank, Thierry Tanoh 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. Tanoh a largement contribué à l'expansion de l'activité d'investissement de cette institution en Afrique subsaharienne, la portant de 140 millions \$EU en 2003 à plus de 3,5 milliards \$EU 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 (58 ans)

Directeur Général du Groupe depuis mars 2014

Directeur de la Banque de Grande Entreprise et d'Investissement Ghanéen

Albert Essien est nommé Directeur Général du Groupe en mars 2014, après avoir été Directeur Général Adjoint depuis 2012. Il est également le directeur de la Banque de Grande Entreprise et d'Investissement. Il est administrateur exécutif du Groupe depuis 2005.

Précédemment, il a occupé les fonctions de Directeur régional pour les zones Afrique de l'Ouest anglophone (hors Nigéria) 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 développement des dirigeants (Executive Development Program) de l'INSEAD (France/Singapour). Il est aussi membre honoraire du Chartered Institute of Bankers du Ghana.



Evelyne Tall (55 ans)

Directeur Général Adjoint du Groupe depuis 2012

Group Chief Operating Officer
Sénégalaise

Mme Evelyne Tall est actuellement Directeur Général Adjoint du Groupe/Group Chief Operating Officer. Elle est chargée de la supervision des filiales de ETI à travers l'Afrique et des fonctions de Contrôle Interne, de Service Clientèle et de Conformité du Groupe.

Précédemment, elle a occupé les fonctions de Directeur du pôle Banque de Détail. Elle est administrateur exécutif du Groupe depuis 2005.

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.

Evelyne Tall 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 (ex EAD) de Paris.



Patrick Akinwuntan (51 ans)

Administrateur Exécutif depuis 2012

Directeur de la Banque de Détail
(Domestic Bank)
Nigérian

Patrick Akinwuntan est administrateur exécutif, Directeur de Domestic Bank qui regroupe les activités de la banque de détail, des entreprises locales, du secteur public et de la microfinance du Groupe. Depuis son arrivée à Ecobank en 1999, il a occupé divers postes de direction au niveau du Groupe: Responsable des produits de la Banque de Détail ; Administrateur Exécutif du 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). Entre 2001 et 2005, il était administrateur exécutif de la Banque de Détail pour le Nigeria, après avoir exercé la fonction de Directeur Financier du Groupe de 1999 à 2001. Avant de rejoindre Ecobank, il a travaillé chez Ernst and Young, Manufacturers Merchant Bank et Springfountain Management Consultants au Nigéria.

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

Membres du Conseil d'Administration : profils



Laurence do Rego (49 ans)

Administrateur Exécutif depuis 2010
Directeur Finance
Béninoise

Mme Laurence do 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. Suite à la séparation des fonctions Finance et Risques en avril 2014, elle assure le rôle d'Administrateur Exécutif du Groupe, Directeur Finance.

Elle a rejoint Ecobank en 2002 en tant que Contrôleur financier pour Ecobank Bénin. Précédemment, Mme do 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 (États-Unis), Directeur financier du Groupe Thoër (France) et Directeur Général de SOCIEC (Société d'Expertise Comptable), un cabinet d'expertise comptable en France.

Mme Laurence do Rego est expert-comptable mémorialiste et titulaire d'un diplôme d'études supérieures en finance et comptabilité.



Eddy Ogbogu (52 ans)

Administrateur Exécutif depuis 2012
Directeur des Opérations
et de la Technologie
Nigérian

Eddy Ogbogu est Administrateur Exécutif du Groupe en charge des Opérations et de la Technologie depuis août 2010. Expert chevronné dans le domaine des opérations, il a occupé des fonctions de responsable 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 Nigéria 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 Nigéria 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 Nigéria (ICAN) et du Nigéria Institute of Management (NIM), membre honoraire du Nigéria Institute of Bankers (NIB) et participe à des œuvres caritatives.



Sena Agbayissah (51 ans)

Administrateur Non-Exécutif depuis 2011
Français

Sena Agbayissah est un avocat français. Il est associé du cabinet juridique Hugues Hubbard & Reed LLP, à Paris. Il a commencé sa carrière chez Landwell (Pricewaterhouse), où il est devenu associé en 1999. 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 DJCE (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 DJCE et d'un DESS en droit des affaires de l'université de Rennes, ainsi que d'un Certificat d'Études Supérieures en fiscalité de l'université de Montpellier.



Babatunde A M Ajibade (46 ans)

Administrateur Non-Exécutif de 2010 à février, 2014
Nigérian

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

Il est Président de l'Association des avocats intervenant sur le marché des capitaux au Nigéria ; Vice-Président du Comité de financement, bancaire et de liquidation, section Droit des affaires, Barreau du Nigéria ; Vice-Président du sous-comité de régulation du Comité du marché des capitaux de la « Securities and Exchange Commission » du Nigéria ; 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 Bachelor en droit (LLB) de l'université Obafemi Awolowo, Ile-Ife (Nigéria).



Kwasi A Boatın (52 ans)

Administrateur Non-Exécutif depuis 2009
Ghanéen

Kwasi Boatın est consultant en investissement et gestion d'actif et ancien Directeur Général du Social Security and National Insurance Trust (SSNIT). Sous sa direction cette agence gère un total de 2,1 milliards \$EU d'actifs destinés à un plan de pension dans le cadre 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 Barratt Londres Plc., AT&T (Royaume-Uni) et Winkworth.

Kwasi Boatın est titulaire d'un MBA de la Henley Business School, Oxfordshire (Angleterre) et est membre de l'Association des experts-comptables du Royaume-Uni.



Paulo Gomes (49 ans)

Administrateur Non-Exécutif de 2006 à janvier, 2014
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 Constelor Holdings et Président (du conseil) de l'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).

Membres du Conseil d'Administration : profils



Bashir M Ifo (54 ans)

Administrateur Non-Exécutif
depuis 2011
Nigérian

Bashir M. Ifo est l'actuel 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 Nigéria.

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 (Nigéria).



Assaad J Jabre (61 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 risques.

Monsieur Jabre est actuellement membre du conseil consultatif de l'ICD, la filiale du secteur privé de la Banque Islamique de Développement ; du comité stratégique de l'Agence France-Trésor, l'agence de gestion des crédits souverains français ; et du conseil d'administration de la fondation GSMA, une fondation créée par l'association mondiale des opérateurs de téléphonie mobile.

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 d Pennsylvanie).



Dr. Daniel Matjila (51 ans)

Administrateur Non-Exécutif
depuis 2012
Sud-africain

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 Directeur d'Investissement (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.

Par ailleurs, il est actuellement Administrateur Non-Exécutif et membre du Conseil d'Administration de Afrisam Ltd, Entabeni Holdings (président du Conseil d'Administration) et Harith 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 géré 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 d'un Doctorat (Wits), d'un Master of Science (Rhodes) et d'une Licence ès sciences (Fort Hare).



Siphso G Mseleku (47 ans)

Administrateur Non-Exécutif
depuis 2009
Sud-africain

Siphso Mseleku est Président de Global Business Round table; auparavant, il a été Directeur Général de l'Association des chambres de commerce et de l'industrie de la SADC (ASCCI) et Président Non-Exécutif de Sakhumnotho Group Holdings (Pty) Ltd, entre autres fonctions de direction. 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 (NAFCOC) et de Sakhumnotho Group Holdings (Pty) Ltd de 2002 à 2005.

Siphso 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 c'est l'actuel Président de la Chambre Panafricaine de Commerce et d'Industrie.

Il est titulaire d'un diplôme d'études supérieures de droit fiscal (LLM Tax Law), d'un diplôme de droit des sociétés (HDip Company Law), d'un bachelor de droit (LLB), et d'une licence de lettres (BA) de l'université de Witwatersrand à Johannesburg.



Isyaku Umar (66 ans)

Administrateur Non-Exécutif de 2006 à
février, 2014
Nigérian

Isyaku 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 sécheresse, 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 Tofa 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 (Nigéria).

Revue du Directeur Général du Groupe



Ensemble avec mon équipe de cadres dirigeants chevronnés, nous avons réussi à rétablir le leadership de notre institution.

« Il est essentiel de créer de la valeur pour nos actionnaires et nous sommes conscients que notre réseau panafricain doit améliorer son coefficient d'exploitation et générer de meilleurs résultats. »

L'opportunité qui m'est offerte de diriger le Groupe Ecobank m'inspire encore plus d'humilité. Je l'apprécie d'autant plus car je sais pouvoir compter sur le soutien et la confiance du Conseil d'Administration et de nos principaux actionnaires. Cette responsabilité m'incombe en une période particulièrement difficile eu égard aux récents problèmes de gouvernance auxquels nous avons été confrontés, mais notre Groupe possède de solides fondamentaux et je suis très enthousiaste étant donné l'énorme potentiel de notre plateforme unique, construite au fil des 25 dernières années. J'ai déjà commencé un indispensable travail de fond consistant à rassurer le personnel, nos actionnaires, nos régulateurs, nos déposants et autres clients quant à la stabilité financière et organisationnelle de Ecobank. Ensemble avec mon équipe de cadres dirigeants chevronnés, nous avons réussi à rétablir le leadership de notre institution. Ceci est essentiel pour s'assurer que nos collaborateurs œuvrent de concert à un objectif commun. C'est en faisant preuve de cette stabilité et de cette convergence de vue que nous serons en

mesure de restaurer la confiance et de prouver à nos partenaires que nous avons repris le cours normal de nos activités. La résilience de notre institution a été mise à l'épreuve au cours de cette crise de gouvernance mais nous en sommes sortis plus forts.

Bien que 2013 ait été une année particulièrement difficile, les résultats financiers de l'exercice témoignent de notre solide implantation en Afrique et de l'excellence de nos produits et services. Grâce à une forte croissance organique de 16 %, notre produit net bancaire a dépassé le seuil historique des 2 milliards \$EU et notre total de bilan a augmenté au cours de cette année. La décision consistant à provisionner intégralement les actifs compromis du Nigéria a été guidée par le principe de prudence. Je reconnais que le non versement de dividendes cette année sera une déception pour nos actionnaires. Toutefois le Conseil d'Administration s'engage au paiement de dividendes pour le prochain exercice.

Il est essentiel de créer de la valeur pour nos actionnaires et nous sommes conscients du

fait que notre coefficient d'exploitation doit être amélioré et notre réseau panafricain doit générer de meilleurs résultats. Nous progressons en efficacité tant au niveau de la banque de Détail que de la banque de Grande Entreprise et d'Investissement et les synergies opérationnelles résultant de nos principales acquisitions au Nigéria et au Ghana en 2012 portent leurs fruits. Le rendement de nos fonds propres devrait s'améliorer, dans la mesure où le Nigéria atteint son plein potentiel, nos nouvelles zones géographiques (notamment l'Afrique de l'Est et l'Afrique Australe) atteignent une taille appropriée et nos efforts en faveur de l'efficacité opérationnelle à l'échelle du Groupe nous permettent d'améliorer notre rentabilité. L'année 2014 a démarré sous de bons auspices, et j'ai confiance en la capacité de Ecobank à améliorer sensiblement ses résultats cette année.

Résultats financiers

Malgré les contraintes réglementaires au Nigéria, nous avons globalement atteint la plupart des objectifs financiers fixés au début de l'année 2013. En termes de total de bilan, nous avons identifié de bonnes opportunités d'accroître nos actifs rémunérés, notamment dans le cadre de notre pôle Entreprises à l'échelle régionale. Nos prêts nets à la clientèle ont progressé de 21 % en 2013 (atteignant plus de 11 milliards \$EU) dépassant notre objectif de croissance d'environ 10 %. Les dépôts de la clientèle ont augmenté de 13 %, à 16,5 milliards \$EU et bien que nous n'ayons pas atteint notre objectif de croissance de 20 %, nous avons clôturé l'exercice sur une note très positive et réussi à réduire le coût de nos ressources. Les créances douteuses constatées en fin d'exercice ont indubitablement pesé sur la qualité des actifs en général ; à la fin de l'exercice 2013, notre ratio de créances douteuses s'élevait à 6,2 % contre un objectif d'environ 5,6 %. Il s'est ensuite amélioré pour s'établir à 5,8 % à la fin du premier trimestre 2014. Notre approche prudente en matière de

provisionnement s'est traduite par une augmentation du ratio de couverture à 79 % en fin d'exercice, un chiffre supérieur à notre objectif de 75 %.

La croissance du produit net bancaire du Groupe s'est avérée bien équilibrée tant au niveau des régions que de la répartition produits d'intérêts et commissions et nous a permis de dépasser notre objectif de 15 %. Nos nouvelles zones géographiques d'Afrique Centrale, d'Afrique de l'Est et d'Afrique Australe ont toutes enregistré une hausse du produit net bancaire d'environ 30 % ou plus. L'accent mis sur l'efficacité a continué de porter ses fruits, tous nos marchés africains ayant vu leur coefficient d'exploitation s'améliorer tandis que le résultat avant provisions a progressé de 21 %. Bien que le coefficient d'exploitation du Groupe se soit amélioré à 70 %, il reste encore beaucoup à faire si nous voulons ramener ce coefficient à 60 % environ à moyen terme pour atteindre ainsi notre objectif.

En 2013, notre rentabilité a clairement été affectée par l'augmentation des provisions pour créances douteuses qui, y compris les 165 millions \$EU, ont absorbé plus de la moitié de notre résultat avant provisions. Couplée à l'augmentation du taux d'imposition effectif, cette augmentation des provisions s'est traduite par un fort recul du résultat net de l'exercice des activités poursuivies (-45 %). Le résultat dilué par action a également diminué (-57 %) pour s'établir à 0,55 \$EU. Nous ne sommes pas en mesure de distribuer des dividendes au titre de l'exercice 2013 puisque la société mère ETI a réalisé une perte.

Le taux de rentabilité des fonds propres de 6,9 % en 2013 est très en-deçà de la performance attendue mais nous sommes convaincus qu'avec la croissance soutenue que nous enregistrons jusqu'ici en 2014, nous sommes sur la bonne voie pour générer des rendements de capitaux propres à deux chiffres. Notre détermination sans faille pour ramener notre filiale nigériane à des hauts niveaux de performance est essentielle pour générer durablement de meilleurs rendements à moyen terme.

Pôles d'activités

La Banque de Détail, qui comprend nos activités destinées aux particuliers, aux PME et au secteur public et privé local, a connu une nouvelle année de croissance, se concentrant sur le développement de réseaux de distributions alternatifs ainsi

que sur l'amélioration de l'efficacité et de la qualité du service. Nous avons procédé à la segmentation de nos services bancaires aux particuliers selon notre approche centrée sur le client et renforcé notre collaboration avec notre département Banque de Grande Entreprise pour offrir des services bancaires à l'ensemble de la chaîne de valeur, notamment les salariés, les entrepreneurs et les fournisseurs des grandes entreprises clientes du Groupe. En 2014, nous allons continuer de mettre l'accent sur la croissance de notre base clientèle en offrant un service à la clientèle exceptionnel. Nous nous attendons à un accroissement de nos dépôts faiblement rémunérés et à une expansion sélective de notre portefeuille de prêts.

Dans le cadre de notre action en faveur des gains d'efficacité, nous encourageons nos clients à migrer leurs opérations courantes vers nos plateformes électroniques (Distributeurs Automatiques de Billets (DAB), services bancaires en ligne ou mobiles). Le marché africain des services financiers mobiles est un marché à fort potentiel, puisque seulement 24 % de la population possède un compte bancaire alors que 75 % de la population est équipée d'un téléphone mobile. Soucieux de capter ces clients et de leur permettre de bénéficier de services uniques, nous avons noué des alliances dans plusieurs pays avec des opérateurs de services mobiles de premier plan, comme Bharti Airtel et MTN, et nous mettons actuellement en place des propositions de valeur différenciées.

Nous continuons d'innover pour réduire les coûts de transaction et répondre aux besoins des populations non bancarisées. Désireux d'offrir davantage de prestations à nos clients, nous avons notamment développé nos services de banque de détail en ligne ainsi que nos cartes Chip et Pin dans 33 pays africains. Nous avons par ailleurs lancé notre offre « MobileMoney » dans 12 pays et rationalisé le processus d'approbation des prêts aux particuliers.

Le pôle Banque de Grande Entreprise et d'Investissement a également obtenu d'excellents résultats, comme en témoigne la forte hausse de son produit net bancaire en glissement annuel, à la faveur d'une progression de son total de bilan ainsi que du renforcement des relations avec les clients et de sa stratégie commerciale. Les principaux objectifs stratégiques de ce pôle sont d'accroître l'activité régionale en exploitant les couloirs commerciaux en Afrique,

Bien que le coefficient d'exploitation du Groupe se soit amélioré à 70 %, il reste encore beaucoup à faire si nous voulons ramener ce coefficient à 60 % environ à moyen terme et atteindre ainsi notre objectif.

d'étendre la portée d'Omni, notre plateforme bancaire en ligne destinée aux entreprises et de renforcer les relations avec nos clients pour développer les ventes croisées.

Les entreprises internationales et les organisations à but non lucratif étendent leurs activités à un nombre croissant de pays africains, augmentant ainsi la demande pour nos produits de change et de trésorerie.

L'internationalisation croissante des entreprises africaines, en quête des capitaux plus importants pour financer cette expansion qui ne peuvent plus être fournis par un seul bailleur de fonds, devrait également doper la demande de prêts syndiqués. Ecobank est à l'avant-garde des banques d'Afrique médiane qui s'allient progressivement pour financer d'importants projets régionaux d'infrastructure et d'opérations. Nous avons récemment nommé un nouveau Directeur Groupe de la Banque d'Investissement chargé de piloter l'expansion de notre activité de banque d'investissement. Nous envisageons également de développer nos activités de gestion d'actifs et de gestion de patrimoine. Elles en sont encore à un stade embryonnaire mais recèlent un fort potentiel à plus long terme.

Zones géographiques

Les implantations de Ecobank sont regroupées en sept zones géographiques – six zones en Afrique et un réseau de quatre bureaux à l'étranger (Paris, Londres, Dubaï et Pékin).

Malgré la dépréciation du Cedi, la région du Ghana et du Reste de l'Afrique de l'Ouest a une fois encore réalisé les meilleurs résultats du Groupe, le résultat net ayant augmenté au total de 34 % et le rendement des fonds propres du Ghana ayant atteint le niveau remarquable de 37 %. L'Afrique de l'Ouest Francophone, une zone avec une rentabilité constante a bénéficié de la reprise de l'activité économique au Mali et de la vitalité de l'activité de prêts en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso.

La croissance, en glissement annuel, du produit net bancaire du Nigéria (17 %) est encourageante. Tirés par l'augmentation de l'activité de prêts dans les secteurs de l'énergie, des télécommunications et du ciment, les produits d'intérêts nets ont progressé de 18 %. Cela étant, l'augmentation, de 12 % à 50 %, du taux de réserves obligatoires pour les dépôts du secteur public a freiné la croissance de nos

actifs rémunérés. Les efforts de maîtrise des coûts déployés et les gains d'efficacité des agences ont permis de réduire les charges d'exploitation de 9 %. Étant donné la provision exceptionnelle évoquée ci-dessus ainsi que l'approche prudente appliquée à notre portefeuille de prêts, les provisions pour créances douteuses ont progressé de manière significative.

Les produits nets bancaires des pays d'Afrique Centrale ont continué de progresser à de vigoureux taux à deux chiffres, le résultat de la zone ayant augmenté de 150 %. Cette zone est désormais l'un des principaux contributeurs au résultat du Groupe Ecobank. Elle a vu sa part de marché augmenter, tirée par le Cameroun, le Tchad et Congo Brazzaville. La Guinée Équatoriale a dégagé un bénéfice dès son premier exercice complet.

Bien que l'Afrique de l'Est ait réussi à réduire légèrement sa perte d'exploitation en 2013, nous devons encore relever certains défis stratégiques. Nous avons réalisé un premier pas dans ce sens en renforçant l'équipe de direction et en injectant 25 millions \$EU supplémentaires dans Ecobank Kenya. Le Groupe envisage d'augmenter encore les fonds propres de l'entité kenyane en 2014, afin qu'elle puisse servir de tremplin à nos activités dans la région. Nous allons également développer nos activités de banque d'investissement suite à l'acquisition de Iroko Securities, une société de conseil en placement.

En 2013, nous avons renforcé notre présence en Afrique de l'Est, en nous implantant au Soudan du Sud et en ouvrant un nouveau bureau de représentation en Éthiopie. Ces deux pays souhaitent adhérer à la Communauté de l'Afrique de l'Est, le bloc commercial africain qui connaît la plus forte croissance, ce qui constituerait, à long terme, une source importante d'opportunités pour Ecobank dans les domaines du financement des échanges commerciaux et des services bancaires, et permettrait au Groupe d'atteindre les populations non bancarisées de ces deux pays en leur proposant des services de banque mobile et de microfinance.

L'Afrique Australe, en tant que zone géographique, est désormais une région durablement bénéficiaire, grâce aux excellents résultats affichés par la République démocratique du Congo, dont les bénéfices

ont plus que doublé. Le Mozambique nous a accordé un agrément bancaire fin 2013 et nous avons récemment acquis une participation majoritaire dans une filiale de ProCredit dans ce pays, spécialisée dans les services bancaires et le financement aux PME, afin d'accélérer notre implantation dans ce pays.

Enfin, nous continuons de bâtir notre présence à l'international. EBI SA, notre filiale parisienne, est, depuis peu, agréée en qualité d'établissement de crédit spécialisé, et peut donc désormais recevoir des dépôts d'une clientèle d'entreprises, institutionnelle et d'ONG opérant en Afrique. Nous travaillons également sur la transformation de notre bureau de représentation de Londres en succursale à part entière de notre filiale parisienne.

Stratégie

Désormais bien implantés sur le continent africain, nous nous concentrons maintenant sur l'amélioration de l'efficacité dans tous nos métiers, y compris à ETI, notre société mère. Le coefficient d'exploitation du Groupe s'établit autour de 70 %. Il reste trop élevé et nous mettons tout en œuvre pour le ramener vers 65 % en 2014 et aux alentours de 60 % à moyen terme. Pour ce faire, nous devons accroître notre produit net bancaire tout en maîtrisant les coûts. Nous visons une croissance du produit net bancaire, de même que des prêts et des dépôts, d'au moins 15 % en 2014.

Début 2013, nous avons créé un Bureau de Gestion des Projets Stratégiques (SPIO) chargé d'évaluer la pertinence de divers programmes dans les domaines du service client, du développement des compétences de nos collaborateurs et de l'amélioration des performances financières. Leur mise en œuvre a déjà produit des résultats concrets et s'est notamment traduite par une amélioration de la disponibilité des DABs, une plus grande efficacité de la force de vente et un raccourcissement des délais de traitement des prêts. Toutefois, le développement des compétences de nos collaborateurs est un domaine d'une importance toute particulière. La clé du succès de notre Groupe réside dans ses ressources humaines et je m'associe aux remerciements adressés par le Président à tous les collaborateurs de Ecobank pour avoir maintenu le cap et généré de solides résultats en ces périodes difficiles. 2013 a été une année riche en avancées en termes

de stratégie des ressources humaines. Nous avons notamment mis en place un nouveau dispositif de gestion de la performance et des programmes de formation des responsables d'agences. D'autres programmes de ce type sont prévus pour 2014, l'objectif étant d'attirer, de fidéliser et de renforcer les compétences de nos meilleurs talents.

Toutefois, nous avons encore des défis stratégiques à relever et il n'est pas question que je me dérobe à la tâche qui m'attend. Je me réjouis d'avance de travailler avec le nouveau président qui sera choisi par les actionnaires lors de l'assemblée générale de juin et d'accueillir les nouveaux administrateurs du Groupe.

Afin de renforcer les initiatives en matière d'efficacité, nous allons aborder des problématiques plus structurelles, comme la croissance des équipes de back-office au regard des équipes chargées des relations clients, et la façon d'optimiser cette combinaison. Nous allons également nous efforcer de mieux aligner, dans l'ensemble des pays dans lesquels nous sommes implantés, les modèles économiques de nos filiales bancaires sur les opportunités offertes par les marchés locaux, de façon à optimiser notre rendement des fonds propres dans chaque pays. L'expérience nous a en effet appris qu'il n'existe pas d'approche universelle.

S'agissant de la qualité des actifs, nous avons réalisé des progrès significatifs depuis que nous avons pris la décision de centraliser la gestion du risque du Groupe en 2010. Mais nous allons continuer d'intégrer notre dispositif de contrôles et de gestion du risque afin d'assurer un contrôle plus rigoureux. Pour 2014, nous avons fixé des objectifs plus détaillés en la matière, à savoir un ratio des créances douteuses inférieur à 5 % et un coût du risque inférieur à 2 %.

Avant tout, nous devons nous assurer que le Groupe dispose de capitaux suffisants et qu'il en optimise l'affectation. Nous continuerons de respecter les exigences de fonds propres réglementaires dans toutes nos filiales, mais aussi fournir les ressources pour la croissance des activités présentant des rendements attractifs. Nous allons également continuer de convaincre nos actionnaires, du bien fondé de notre implantation au Mozambique qui offre un accès maritime aux pays enclavés de la région CDAA (Communauté pour le

Développement de l'Afrique Australe) et nous permettrait de renforcer notre présence dans la région. De même, les programmes d'investissement au Kenya et en Angola sont justifiés : ajoutés au Nigéria et au Ghana, ces pays constituent les quatre plus importantes économies de l'Afrique sub-saharienne et recèlent des sources considérables de revenus bancaires. Nous sommes convaincus de l'importance stratégique pour Ecobank d'investir dans ces sociétés qui nous aideront à assurer une croissance durable du groupe à moyen et long terme.

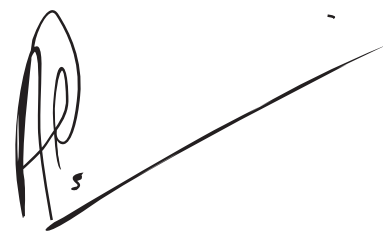
Nous sommes très attentifs au rendement par action. C'est pourquoi, notre stratégie en matière de fonds propres prévoit d'augmenter les fonds propres de niveau 2 (Tier II) non dilutifs tant au niveau du Groupe que de Ecobank Nigéria. La structure de nos fonds propres dépendra également de la décision de nos créanciers détenteurs de titres convertibles de prendre une participation dans notre Groupe. À ce sujet, notre alliance avec Nedbank, qui est en droit de prendre une participation à hauteur de 20 %, est essentielle et nous serions heureux de compter ce partenaire parmi nos principaux actionnaires et membres du Conseil d'Administration – des liens qui viendraient renforcer notre partenariat commercial qui ne cesse de se consolider.

Conclusion

Le marché des services bancaires en Afrique médiane demeure très porteur : taux de croissance économique élevés et durables, développement des échanges commerciaux intra-africains, importante demande de services financiers de base non satisfaite et émergence de nouvelles technologies mobiles pour y répondre. Ecobank demeure idéalement positionnée pour tirer parti de ces tendances de fond qui offrent également des opportunités dans le secteur des services bancaires aux entreprises, comme la gestion de liquidité et de trésorerie en ligne et le financement structuré du commerce de matières premières.

Aussi regrettables qu'aient pu être les problématiques de gouvernance en 2013, elles nous ont offert l'occasion d'apporter des changements et d'améliorer nos processus et systèmes, en particulier au niveau du Conseil d'Administration. Au final, une solide gouvernance permet de consolider et de pérenniser les résultats de l'entreprise, dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.

Néanmoins, nous ne sous-estimons pas les défis qui nous attendent mais, ayant tiré les leçons du passé récent, Ecobank va nécessairement en sortir renforcée. Je suis entouré d'une équipe loyale et talentueuse qui peut désormais se consacrer au développement du Groupe, à la prestation d'un service client d'excellence et à l'amélioration de l'efficacité et des résultats. Ecobank est bien plus qu'une banque – c'est un symbole de la coopération panafricaine, qui s'appuie sur une plateforme unique, de solides fondamentaux et les meilleurs talents d'Afrique. Ensemble, et forts du soutien indéfectible de nos clients, de nos partenaires et de nos actionnaires, je suis convaincu que nous ne manquerons pas de faire encore progresser ce grand Groupe panafricain.



Albert Essien
Directeur Général du Groupe

Pas question, pour autant, de sous-estimer les défis qui nous attendent mais, ayant tiré les leçons du passé récent, Ecobank va nécessairement en sortir renforcée.

Revue du Group Chief Operating Officer



« En 2014 et à l'avenir, notre objectif central est d'augmenter notre capacité à fournir un service clientèle de qualité supérieure tout en mettant à leur disposition une large variété de canaux de distribution. »

Depuis sa création, il y a 25 ans, Ecobank a connu une très forte croissance, bâti une marque reconnue et développé un modèle d'entreprise plus équilibré, diversifié et solide, à même de relever les défis du futur. Nous avons procédé à des ajustements de notre stratégie opérationnelle afin d'adapter nos activités à l'évolution du paysage économique et des besoins de nos clients. Cette stratégie opérationnelle repose sur quatre piliers majeurs : le souci permanent de faire évoluer l'entreprise, l'investissement dans le capital humain et la formation, une attention particulière à la gestion des risques et de la conformité, et le renforcement du contrôle des processus. Les nombreuses initiatives que nous avons mises en œuvre au cours de ces 25 années nous ont permis de nous recentrer sur notre clientèle et nous sommes désormais résolument tournés vers la quête de l'Excellence dans les services à la clientèle.

Nous avons entrepris de réorganiser nos canaux de distribution afin de mieux répondre aux nouvelles attentes de nos clients en termes d'accès et de commodité de service, ceci, en restant réactifs à leurs besoins, quel que soit le canal qu'ils choisissent. Le développement de la Banque en Ligne et de la Banque Mobile nous amène à adapter notre site Internet, nos agences, nos centres d'appels ainsi que la plateforme hébergeant la Banque Mobile, de manière à conserver à nos clients une qualité de service irréprochable. En étant constamment à l'écoute des clients, nous gagnons d'ores et déjà des parts de marché en Afrique médiane et nous créons les conditions pour les maintenir dans l'avenir.

Nous voulons que nos clients et nos autres partenaires stratégiques soient au cœur de toutes les décisions et de toutes les mesures que nous prendrons. Nous serons ainsi en mesure d'offrir la meilleure expérience client ; ce qui constituera un avantage concurrentiel clair. La technologie est un facteur incontournable dans l'amélioration du Service à la Clientèle. Comme mentionné dans le rapport des Opérations et de la Technologie, différentes améliorations relevant de la technologie et des processus sont programmées en 2014 afin de soutenir nos collaborateurs dans leurs efforts.

Gestion de la performance

Ces 25 dernières années, nous avons résolument accru notre présence panafricaine et nous continuons de mener des initiatives

ciblées visant à accélérer la pénétration des marchés dans les pays où nous exerçons nos activités. Nous restons attentifs à l'efficacité opérationnelle et nous travaillons sans relâche à l'amélioration des performances financières de nos filiales, de façon à atteindre les objectifs financiers du Groupe et à être plus efficaces.

Nous suivons de près la performance des pays, l'environnement de marché étant caractérisé par une volatilité des taux de change, un renforcement des contraintes réglementaires et un contexte économique qui, dans certaines zones, demeure incertain. Dans les pays qui rencontrent des difficultés particulières - comme le Soudan du Sud, où nous venons d'ouvrir une filiale - nous travaillons avec des partenaires afin d'évaluer l'environnement des affaires et d'apporter un soutien supplémentaire à nos filiales en cas de nécessité.

Parallèlement au suivi de nos progrès par pays, nous sommes extrêmement attentifs à la gestion des performances individuelles de nos employés. Comme indiqué dans notre Rapport sur les Ressources Humaines, nous avons conçu et déployé à l'échelle du Groupe un nouveau système de gestion de la performance en 2013 et mis en place différents programmes de formation. Nous continuerons dans les prochaines années nos efforts pour attirer, fidéliser et développer les meilleurs talents. Nous travaillons notamment au développement des leaders du futur, qui donneront corps à notre stratégie et présideront à nos performances de demain. Enfin, nous défendons sans relâche une culture à la fois inclusive et d'ouverture.

Service à la clientèle

Ecobank fournit des services bancaires de premier ordre à plus de dix millions de clients, dans plus de 30 pays d'Afrique. Aux yeux de nos clients, nous sommes la « Banque Panafricaine » ; celle qui leur offre des services financiers pratiques, fiables et accessibles, de manière fluide et uniforme en tout point de son réseau, unique en Afrique.

Nos clients sont au centre de toutes nos actions et nous prenons nos décisions en tenant compte de leurs aspirations. Pour renforcer davantage cette approche centrée sur les clients, des mesures clés en matière de service et de retour d'informations ont été mises en place dans l'ensemble de notre réseau, notamment des forums réservés à la

clientèle, l'organisation de visites de « clients mystères » et la mise en place d'études comparatives et d'enquêtes de fidélité à travers notre réseau. Dans certaines de nos filiales, nos clients ont accès à des numéros verts courts, donc faciles à mémoriser ; service qui sera bientôt disponible dans l'ensemble de nos filiales. En outre, les cadres dirigeants de nos différentes filiales passent chaque année un certain temps au guichet des agences dans le rôle de caissiers. Lors de ces expériences, ils interagissent librement avec le personnel et les clients, afin de recueillir leurs commentaires et de comprendre les améliorations à apporter au service caisse.

Cette attention accordée aux clients s'est traduite par une forte augmentation de notre taux des clients qui recommanderont nos services, ce qui constitue notre principal outil de mesure de la fidélité de nos clients. Dans les années à venir, nous continuerons d'accorder la priorité à nos clients et de renforcer notre culture de l'excellence du service.

Conformité

Ecobank est parvenu au cours des 25 dernières années à intégrer la notion de conformité à l'ensemble de ses activités et décisions quotidiennes. Nous avons renforcé les équipes en charge de la conformité qui collaborent avec les Directeurs Généraux des filiales et les chefs de département. Ces équipes dispensent également des formations en la matière dans tout le Groupe. La responsabilité en matière de gestion du risque a été renforcée au sein des trois lignes de défense que sont nos équipes Conformité, Contrôle interne et Audit interne.

Ecobank doit relever le défi des importantes évolutions réglementaires observées tant dans les pays où nous sommes présents qu'à l'échelle mondiale. Cette situation a un impact significatif sur nos activités, d'autant plus que la concurrence ne cesse de s'intensifier. Nous veillons néanmoins à ce que les réformes et les exigences réglementaires ne génèrent pas un surplus de formalités bureaucratiques et ne perturbent pas notre qualité de service. Nous avons mis en place de solides procédures garantissant que le Groupe respecte de manière effective et en permanence les législations et réglementations en vigueur. Notre objectif est de protéger la marque Ecobank contre le risque de réputation et les sanctions réglementaires. Ecobank collabore

étroitement avec les autorités locales chargées de faire appliquer la loi et avec les centres de renseignements financiers d'une manière transparente et efficace. Nous exerçons nos activités dans le respect des réglementations locales et des meilleures pratiques internationales.

Dans le cadre de notre engagement à promouvoir la conformité, nous avons investi dans des outils de suivi de la conformité, conçu et mis en œuvre un dispositif d'adaptation aux réglementations locales dans tous les pays où nous sommes présents, et renforcé l'équipe au sein de Ecobank dédiée à la Conformité.

En 2014 et au-delà, Ecobank poursuivra ses efforts de mise en œuvre et de consolidation de sa stratégie de contrôle et de conformité, toute chose inscrite dans le renforcement de son cadre de gestion des risques, son leadership, sa culture d'entreprise, ses ressources et son efficacité.

Contrôle interne

La fonction de Contrôle interne du Groupe Ecobank est performante et repose sur les normes et les principes internationaux, notamment les principes comptables généralement admis et une présentation sincère des comptes. À cette fin, le Groupe observe de strictes politiques, normes, procédures et consignes en matière de contrôle, appliquées de manière pragmatique, qui constituent le socle d'une gestion des risques efficace.

L'accent mis sur la gouvernance des risques est basé sur le concept des « trois lignes de défense » qui constitue la pierre angulaire du dispositif de gestion des risques du Groupe. Nous accordons une attention toute particulière à l'indépendance, la responsabilité, la transparence, la communication et le reporting aussi bien en interne que vis-à-vis de nos partenaires extérieurs. A Ecobank, le contrôle interne est une fonction totalement indépendante.

Nos bonnes pratiques en la matière garantissent une culture proactive du contrôle qui implique activement le Conseil d'Administration, la Direction Générale et nos cadres dirigeants dans l'identification et l'évaluation des risques. Ce dispositif permet l'identification, la prévention, la correction et le suivi des failles et dysfonctionnements des systèmes et contrôles dans l'ensemble du Groupe. Notre système de contrôle interne

fait en outre l'objet d'évaluations régulières par les autorités réglementaires compétentes de chaque pays où nous sommes présents.

Nous développons des mécanismes de contrôle renforcés, reposant sur un système proactif et préventif basé sur les risques, pour faire face à une augmentation des volumes de transactions liée à notre croissance. En outre, nous continuerons de veiller à ce que notre équipe dédiée aux contrôles internes soit en mesure de s'adapter à l'évolution constante de l'environnement des risques.



Evelyne Tall

Directeur Général Adjoint du Groupe
Group Chief Operating Officer

Revue sectorielle : Banque de Grande Entreprise et d'Investissement



« Notre stratégie consiste à poursuivre le développement de nos activités dans les régions, en nous appuyant sur les couloirs commerciaux en Afrique, à continuer de déployer Omni, notre plateforme de banque en ligne destinée aux entreprises, et à approfondir nos relations avec notre clientèle. »

L'année qui vient de s'écouler a été très difficile avec l'augmentation réglementaire des exigences de réserves de liquidités pour les dépôts du secteur public au Nigéria s'ajoutant à l'intensification de la concurrence sur l'ensemble de nos marchés, sans oublier nos difficultés internes, abondamment discutées.

Malgré cela, la Banque de Grande Entreprise et d'Investissement a dégagé un produit net bancaire de 1,0 milliard \$EU, soit une progression de près de 41 % en glissement annuel, soutenue par l'augmentation de son bilan, l'amélioration de la gestion des relations avec la clientèle et le renforcement de la culture commerciale. Notre activité a bénéficié de la nette progression des opérations de financement, portées par la hausse des volumes dans la plupart des lignes de produits, la fidélisation des clients existants et l'augmentation du nombre de nouveaux clients, et le renforcement de la coopération entre nos filiales en Afrique. En conséquence, les dépôts de la clientèle ont fortement augmenté (en hausse de 23 % à 5,6 milliards \$EU), de même que le montant net des prêts à la clientèle (en hausse de 33 % à 6,3 milliards \$EU).

Pour l'année à venir, notre stratégie consiste à poursuivre le développement de nos activités dans les régions, en nous appuyant sur les couloirs commerciaux en Afrique, à continuer de déployer Omni, notre plateforme de banque en ligne destinée aux entreprises, et à approfondir nos relations avec notre clientèle pour développer les ventes croisées. Notre présence panafricaine unique continuera d'être un facteur majeur de différenciation pour étendre notre base de clientèle. En effet, Ecobank occupe une place stratégique lui permettant de tirer bénéfice de la régionalisation croissante et des échanges à l'intérieur de l'Afrique, qui sont au cœur des perspectives de croissance à long terme du continent. Nous continuerons d'accompagner et de soutenir les échanges commerciaux et les opérations bancaires, à l'intérieur de l'Afrique mais également avec ses partenaires du commerce international et du développement.

Apporter un service optimal à nos clients est notre engagement permanent. Nous voulons approfondir les relations avec nos clients en restant à l'écoute de leurs besoins et en travaillant de concert avec eux afin de trouver des solutions. Notre priorité demeure de renforcer l'efficacité de notre

processus commercial et de nos activités opérationnelles, de continuer à investir dans notre plateforme technologique et d'attirer et de fidéliser des professionnels expérimentés, de très haut niveau.

Enfin, je voudrais remercier nos clients et nos partenaires pour la confiance qu'ils ont témoignée à Ecobank, à l'institution et à son personnel, durant cette année qui fut difficile pour le Groupe. Je dois également rendre hommage au dévouement de tous les collaborateurs du Groupe, dont le dur labeur, le professionnalisme et la persévérance ont contribué à consolider nos relations commerciales en ces temps difficiles. Nous pouvons désormais concentrer tous nos efforts sur un objectif : révéler le plein potentiel de notre plateforme panafricaine grâce à la Banque de Grande Entreprise et d'Investissement.

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

Revue sectorielle : Banque de Détail



« Notre objectif est d'augmenter fortement les dépôts faiblement rémunérés, les actifs de qualité et le produit net bancaire, tout en diminuant le coût de service afin d'améliorer notre efficacité et notre rentabilité. »

Grâce à notre réseau panafricain, qui s'étend désormais sur 35 pays, plus de 1 250 agences, 2 300 Distributeurs Automatiques de Billets (DAB) et 10 000 Terminaux Electroniques de Paiement (TPE), nous nous appuyons sur notre incomparable plateforme de distribution pour apporter des services de qualité à une clientèle toujours plus nombreuse : paiements, encaissements, dépôts et prêts. Nous avons défini des segments verticaux bien distincts (le secteur public, les entreprises locales, les PME, les particuliers et la microfinance) auxquels nous proposons une large gamme de produits et de services pratiques, fiables et innovants. Notre objectif est d'augmenter fortement les dépôts faiblement rémunérés, les actifs de qualité et le produit net bancaire, tout en diminuant le coût de service afin d'améliorer notre efficacité et notre rentabilité.

La Banque de Détail a franchi deux étapes importantes en 2013 malgré les obstacles réglementaires auxquels ont été confrontés nos principaux marchés durant l'année ; le revenu net bancaire a dépassé le seuil du milliard de dollars et, pour la première fois, nous avons dépassé 10 millions de clients. Nous avons fortement augmenté nos canaux alternatifs, avec le déploiement en 2013

de plus de 600 DABs et 29 % de cartes bancaires émises tout en faisant augmenter les dépôts des clients de plus de 800 millions de dollars soit 8 %.

Durant 2013, nous avons mis en place une stratégie en trois points visant à nous positionner comme « le meilleur » sur nos marchés : excellence du service à la clientèle, développement des compétences de nos collaborateurs et amélioration de la valeur pour l'actionnaire. Parmi les actions menées, il convient de citer la formation et la certification des chefs de nos « 100 meilleurs » agences et la diffusion du programme d'efficacité de la force de vente (SFE, Sales Force Effectiveness) destiné à intégrer dans nos équipes de vente les meilleurs outils et les meilleures pratiques. Nous avons multiplié notre réseau d'« usines de crédit » afin de réduire le délai de traitement nécessaire au montage, au traitement et au décaissement des prêts de consommation, et proposé aux PME des produits de prêts standards, ce qui a permis d'améliorer le service apporté à la clientèle ainsi que la qualité des actifs. De plus, nous avons ouvert l'accès à nos produits clés de transferts de fonds (Rapidtransfer et Western Union) via des circuits alternatifs, déployé nos solutions de portefeuille électronique (Ecobank MobileMoney) et de banque sur téléphone portable (Ecobank Mobile) dans dix pays supplémentaires et nettement amélioré la disponibilité de nos distributeurs automatiques de billets (DABs) et systèmes de banque électronique pour mieux servir nos clients 24 heures sur 24.

À la fin de l'année 2013, nous avons lancé des services bancaires personnels ciblés sur les segments de clientèle fortunée, clientèle aisée, clientèle générale et jeune, afin de profiter de l'émergence de la classe moyenne et des jeunes en Afrique. Nous avons conçu pour chaque segment des offres spécifiques centrées sur les besoins du client afin d'augmenter notre part du portefeuille des ménages, de bénéficier de dépôts faiblement rémunérés et de développer notre portefeuille de prêts. Notre stratégie en matière de services bancaires personnels vient également en complément de notre démarche actuelle, qui met l'accent sur l'intégralité de la chaîne de valeur de notre clientèle entreprises et secteur public, y compris leurs salariés, leurs fournisseurs et leurs distributeurs, afin d'améliorer sensiblement notre ratio de ventes croisées. L'attention que nous portons à cette chaîne de valeur dans nos secteurs verticaux se traduit d'ailleurs par une amélioration de la satisfaction des clients. L'un des indicateurs nous permettant de mesurer cette performance est le « Taux

de Recommandation Net », qui analyse si les clients recommanderaient notre service, et qui commence à montrer des signes d'amélioration dans notre réseau.

Conformément à notre engagement en faveur d'un développement de la bancarisation, nous avons également renforcé notre collaboration avec nos partenaires de microfinance, les grandes sociétés de télécommunications, les groupements internationaux de cartes de paiement et les acteurs mondiaux du transfert de fonds tout en nous appuyant sur nos plateformes de banque électronique et de banque sur téléphone portable pour accéder aux populations sous ou non bancarisées du continent.

En 2014, nous enrichirons notre approche centrée sur les besoins du client en proposant des produits, des services et des circuits sur mesure afin de renforcer la loyauté de nos clients et leur capacité de prescription, positionnant ainsi Ecobank comme la banque de détail panafricaine privilégiée. Nous continuerons d'insister sur la formation et le développement des compétences de nos collaborateurs, ayant entamé la deuxième phase de notre programme de certification des chefs d'agence, qui concerne 400 autres chefs d'agence. Nous continuerons également de nous appuyer sur la technologie pour basculer les transactions à faible valeur vers des circuits de banque électronique et améliorer ainsi la productivité et l'efficacité.

Nous assurons nos 10 millions de clients de notre engagement à leur apporter l'excellence en matière de services bancaires et les remercions pour leur loyauté sans faille et leur soutien. En tant que premier réseau de banque de détail panafricain, nous sommes convaincus du potentiel de notre entreprise. Nos collaborateurs sont passionnément attachés à l'Afrique et sont outillés pour servir toujours mieux nos clients et générer de meilleurs rendements pour nos actionnaires. L'avenir est panafricain et Ecobank est la banque panafricaine.

Patrick Akinwuntan
Administrateur Exécutif
Directeur de la Banque de Détail

Opérations et Technologie



« Nos systèmes et infrastructures optimisés permettront à Ecobank d'exercer ses activités de manière fiable et efficace à travers l'ensemble de son réseau, unique par sa diversité. »

L'année 2013 a été bien remplie pour les équipes des Opérations et de la Technologie (O&T). Nous avons enregistré à travers l'ensemble du Groupe, une amélioration notable de la stabilité de notre plateforme et de nos applications. Dans ce contexte, nous avons pu nous concentrer davantage sur l'efficacité des systèmes et l'optimisation des processus. Nous avons en outre réalisé de grands progrès dans certaines initiatives stratégiques clés portant sur le déploiement et l'intégration des systèmes ; la sécurité physique et celle des systèmes d'information ; la formation et le perfectionnement du personnel ; les contrôles opérationnels et les évolutions organisationnelles.

Au nombre des avancées majeures de 2013, nous avons finalisé avec succès l'intégration informatique de l'ensemble des 364 agences de l'ancienne Oceanic Bank au Nigéria, ce qui nous a permis de nous conformer aux exigences réglementaires. Cette intégration constitue une étape essentielle pour la réalisation de gains d'efficacité dans ce pays, dans la mesure où elle permet à tout notre réseau d'opérer sur une application bancaire unique : Flexcube.

Nos efforts soutenus pour l'optimisation de notre plateforme électronique sont en train de porter également leurs fruits. Dans l'ensemble, le ratio de disponibilité des GAB du Groupe a augmenté, passant de 88 % en janvier 2013 à des niveaux records dans l'année avoisinant 93 %. Cette amélioration a contribué à une hausse de l'utilisation des canaux alternatifs à travers l'ensemble du réseau. Notre objectif pour 2014 est d'atteindre un temps de disponibilité des GAB supérieur à 95 %.

Nous avons amélioré l'expérience client grâce à la rationalisation de certains procédés et à des initiatives d'automatisation. Notre plateforme de banque en ligne pour les particuliers continue de gagner les faveurs des clients. Les modifications que nous avons apportées pour la rendre plus conviviale se révèlent payantes puisque nos clients sont plus nombreux à l'utiliser. Un travail significatif a été réalisé sur notre plateforme

Ecobank Mobile Banking qui a été testé avec succès. Dans le domaine des cartes de paiement, le projet d'émission instantanée de cartes et d'auto-sélection de codes PIN dans les points de vente / guichets (PIN sans papier) ont fait l'objet d'essais réussis au Ghana. L'extension à d'autres pays est prévue en 2014. La plateforme de banque en ligne pour la clientèle entreprise de Ecobank, Omni, a été mise en service dans 8 filiales supplémentaires, portant à 32 le nombre de pays couverts. Le système amélioré de traitement automatisé des crédits, Kastle, a été déployé dans deux filiales et devrait être étendu à l'ensemble du réseau en 2014.

Nos efforts en matière de rationalisation des processus et d'automatisation sont dictés par notre détermination à améliorer notre efficacité. Ainsi, nous avons lancé Omniflow, notre plateforme des flux de travail, à travers l'ensemble du réseau. Grâce à Omniflow, l'automatisation des transferts SWIFT entrants, des ouvertures et de la tenue des comptes, et des transferts de fonds sortants est désormais une réalité dans 28 filiales. Nous continuons de mettre en œuvre de nouvelles applications commerciales et d'optimiser les anciennes dans le but de satisfaire nos clients.

Disposer d'une vue à 360° de nos clients est essentiel pour leur assurer une expérience plus satisfaisante. C'est tout l'objectif du déploiement de notre plateforme CRM, qui a commencé et se poursuivra en 2014.

L'optimisation des coûts est un élément central dans notre capacité à produire de la valeur pour l'actionnaire. Nous avons identifié et lancé des initiatives clés qui devraient permettre au Groupe de réaliser des économies substantielles et des gains d'efficacité dans les années qui viennent. Elles ciblent les voyages d'affaires, les communications, les revues des contrats, l'immobilier et l'approvisionnement, entre autres.

La sécurité des systèmes d'information, qui revêt une importance cruciale au regard de la nature de notre activité, constitue pour nous une grande préoccupation à l'heure où

la menace criminelle devient de plus en plus sophistiquée. C'est la raison pour laquelle l'année 2013 a été largement consacrée à la sécurisation de nos plateformes et systèmes, et que nous avons accomplis des progrès considérables dans la préservation des intérêts de nos clients.

Dans le domaine de la continuité des activités, nous avons réalisé des avancées significatives en 2013, avec le déploiement de politiques, normes et procédures actualisées en la matière. Le cadre de gestion de la continuité des affaires est désormais en place dans 25 filiales et donne lieu à des formations diverses. Ces bases solides étant posées, nous avons lancé le processus d'obtention de la certification ISO pour notre gestion de la continuité des activités.

Dans le cadre de l'amélioration de notre processus de gestion, de nouvelles mesures ont été décidées - visites régulières des filiales par des cadres seniors du Groupe, visites des agences par les chefs de département des O&T et d'autres méthodes de gestion qui nous aident à standardiser nos activités et à hisser les O&T à un niveau d'excellence mondiale. Nous continuerons à mener davantage d'initiatives de ce type en 2014 et au-delà.

Les Opérations et la Technologie s'emploient à soutenir la croissance du Groupe et à produire un service de premier ordre. Nos systèmes et infrastructures optimisés permettront à Ecobank d'exercer ses activités de manière fiable et efficace à travers l'ensemble de son réseau, unique par sa diversité. Notre engagement à atteindre l'objectif stratégique d'un service client parmi les meilleurs au monde, de renforcer la création de valeur pour l'actionnaire et de compter comme un employeur de choix ne faiblit pas. En 2014, nous serons particulièrement attentifs à l'excellence opérationnelle, à la qualité des services, au développement de nos talents, à l'amélioration de nos technologies et à l'optimisation des coûts.



Eddy Ogbogu
Directeur des Opérations
et de la Technologie

Analyse financière et revue sectorielle

Ecobank est fière d'avoir été de nouveau distinguée en 2013. Ces distinctions témoignent du succès de notre institution.

Notre avantage concurrentiel : innovation et développement pour mieux servir la clientèle.

Campagne de publicité en décembre 2013 dans le Financial Times présentant les distinctions reçues au sein du Groupe.

25
ANS
1988 – 2013

1. The Banker, Banque de l'année, Ecobank Burkina Faso 2. The Banker, Banque de l'année, Ecobank Cameroun 3. The Banker, Banque de l'année, Ecobank Libéria 4. The Banker, Banque de l'année, Ecobank Mali 5. The Banker, Banque de l'année, Ecobank Niger 6. Africa Investor, Meilleure Équipe de Recherche en Afrique 7. African Banker, Banque la plus innovante de l'année 8. Global Finance, Meilleure Banque des Marchés Frontières 9. Global Finance, Meilleure Banque Régionale 10. Global Finance, Meilleure Banque des Marchés Émergents: Burkina Faso 11. Global Finance, Meilleure Banque des Marchés Émergents: Côte d'Ivoire 12. Global Finance, Meilleure Banque des Marchés Émergents: Ghana 13. Global Finance, Meilleure Banque des Marchés Émergents: Guinée 14. Global Finance, Meilleure Banque des Marchés Émergents: Togo 15. Trade & Forfaiting Review, Meilleure Banque Commerciale, Prix Argent 16. The Banker, Meilleure Offre d'Emprunt de l'année 17. Global Trade Review, Meilleure Banque Commerciale Locale, Cameroun, Côte d'Ivoire, Niger, Sénégal et Sierra Leone 18. Prix de l'excellence de Trade Finance, Meilleure Banque Commerciale du Nigeria 19. Trade Finance Transaction de l'année 20. EMEA Finance Prix des Banques Africaines, Meilleure Banque, Bénin 21. EMEA Finance, Prix des Banques Africaines, Meilleure Banque, Tchad 22. EMEA Finance, Prix des Banques Africaines, Meilleure Banque, Côte d'Ivoire 23. EMEA Finance, Prix des Banques Africaines, Meilleure Banque, Sénégal 24. EMEA Finance, Prix des Banques Africaines, Meilleure Banque, Togo 25. EMEA Finance, Meilleure Banque d'Investissement, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gabon, Sénégal et Togo

25 prix pour l'excellence en 2013

Pouvions-nous célébrer d'une meilleure manière nos 25 années passées à établir la prospérité en Afrique?

Analyse financière et revue sectorielle



Situation économique

En 2013, la performance de l'économie mondiale a été marquée par un ensemble de facteurs qui ont eu un impact dans chacun des 35 pays de l'Afrique subsaharienne où Ecobank est implantée.

- Impôts et dettes élevées aux Etats-Unis ont entraîné la fermeture temporaire de l'administration fédérale aux USA
- Crise de la dette et pressions budgétaires dans la zone euro qui se sont traduites par une baisse des taux de la Banque Centrale Européenne (BCE)
- Reprise économique américaine qui a mené la Réserve Fédérale à une révision de sa politique monétaire,
- Vastes mouvements de cession de titres sur les bourses en Mai et fuite de capitaux vers des places financières sûres qui ont déstabilisé les marchés financiers
- Importante volatilité des principales devises telles que le Naira du Nigéria et le Cedi du Ghana
- Poursuite du processus de désendettement et de recapitalisation des banques opérant à l'échelle mondiale.

Cependant, la croissance économique est restée vigoureuse en 2013 dans la plupart des pays dans lesquels nous opérons. Le PIB en termes réels a progressé de plus de 5 %, un bon résultat au regard de la faible croissance observée dans les économies développées (notamment l'Europe qui demeure un important partenaire commercial). La croissance a ainsi bénéficié du niveau élevé du prix des matières premières, d'une solide production agricole, des dépenses publiques importantes (en particulier dans la plupart des pays producteurs de pétrole) et de l'essor des prestations de services dans les secteurs bancaire, télécommunication et commerce. Cependant, les problèmes récurrents tels que le manque d'infrastructures et l'insuffisance de la production énergétique ont contribué au ralentissement des activités dans certains pays.

En moyenne l'inflation s'est établit à 7 %, un niveau relativement élevée en Afrique sub-saharienne bien qu'en légère baisse par rapport à l'année précédente. Cependant, les perspectives inflationnistes sont restées fortes en raison de la solide demande intérieure et des dépenses publiques qui ont entraîné une augmentation des prix et le renchérissement des matières premières qui ont affecté les comptes courants, accentuant ainsi la volatilité des devises africaines. Le déséquilibre des balances commerciales, conséquence de la faible demande pour les exportations africaines et la hausse des cours mondiaux des matières premières, a entraîné l'année dernière, une poursuite de la dépréciation de nombreuses devises africaines vis-à-vis du dollar américain.

En revanche, les francs CFA (XOF et XAF) se sont sensiblement appréciés reflétant ainsi le renforcement de l'Euro face au Dollar Américain durant une bonne partie de l'année 2013. Cette faiblesse des devises a provoqué une augmentation de l'inflation importée dans toute la région subsaharienne, qui à son tour, s'est traduit par un durcissement de la politique monétaire dans certains pays en vue de réduire l'inflation, soutenir les devises et réduire la fuite des capitaux.

Les cours moyens du pétrole sont demeurés étonnamment stables en 2013, avec le prix moyen annuel du Brent en légère hausse de 4 \$EU le baril comparé à 2012. Une situation qui a beaucoup favorisé les pays producteurs de pétrole tels que le Nigéria, l'Angola, le Ghana, le Cameroun et la Guinée Equatoriale. Cependant, les fluctuations mensuelles des prix étaient plus importantes en raison des variations à grande échelle de la croissance de l'offre et de la demande ainsi que du volume et de l'orientation des flux commerciaux. Le principal facteur déterminant les prix a été l'augmentation régulière de la production de pétrole aux Etats Unis. qui a compensé l'impact de la baisse de l'offre dans d'autres régions (comme en Libye et en Iran). La tendance à la croissance de la production de pétrole aux USA devrait continuer en 2014 et même au-delà, créant à nouveau, une des plus grandes variations du marché.

PIB réel (% de variation annuelle)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013e	2014f
Monde	2,8	-0,6	5,1	3,9	3,2	2,9	3,6
Afrique subsaharienne	5,6	2,8	5,3	5,5	5,1	5,4	5,7
Europe	0,6	-4,2	2,1	1,5	-0,6	-0,4	1,0

e = estimation; f = prévisions. Source: FMI

Inflation (% variation annuelle)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013e	2014f
Afrique subsaharienne	12,9	9,4	7,4	9,3	9,0	6,9	6,3
Economies développées	3,4	0,1	1,5	2,7	2,0	1,4	1,8
Europe	0,6	-4,2	2,1	1,5	-0,6	-0,4	1,0

e = estimation; f = prévisions. Source: FMI

Analyse du Compte de Résultat

Au cours de l'exercice 2013, le Groupe a reclassé certaines activités comme détenus en vue d'une cession en conformité avec la norme IFRS 5 (actifs non courants destinés à la vente et les activités abandonnées). Nous avons donc procédé à un retraitement des états financiers 2012 sur la même base pour faciliter les comparaisons d'un exercice à l'autre. Ce retraitement de l'exercice antérieur n'a pas eu d'impact majeur sur les états financiers du Groupe.

Produit net bancaire

Le produit net bancaire, la somme de la marge nette d'intérêt et des revenus hors intérêts, s'élève à 2 milliards \$EU, en hausse de 273 millions \$EU (+16 %) comparé à l'année précédente. L'augmentation s'explique par la forte croissance organique, réalisée sur les produits intérêts et hors intérêts malgré des changements défavorables de la réglementation auxquels nous avons été confrontés au Nigeria, notre plus grand marché.

Marge nette d'intérêt

La marge nette d'intérêt progresse de 202 millions \$EU (+ 24 %) à 1,1 milliard \$EU par rapport à 2012, tirée par la forte croissance des encours de crédits, notamment dans le segment des entreprises régionales. Les revenus bruts d'intérêts sont en progression de 19 % à 1,6 milliard \$EU grâce à la forte croissance des actifs rémunérés et d'une amélioration des marges. D'autre part, les charges d'intérêts sont bien contrôlées avec une croissance modérée de 10 % (+549 millions \$EU) grâce une réduction du coût des ressources qui s'établit à 3,1 % à fin 2013. Cela résulte des avantages de notre réseau, à la base de la bonne dynamique de collecte de dépôts à vue et d'une plus grande accessibilité de notre clientèle. Il en résulte une amélioration de 70 points de base du taux de marge d'intérêt à 7,2 % en 2013.

Produit net bancaire

Exercice clos le 31 Décembre
En milliers \$EU

	2013	2012	Variation
Produits d'intérêts	1 599 756	1 348 086	19 %
Charges d'intérêts	-548 998	-499 396	10 %
Marge nette d'intérêts	1 050 758	848 690	24 %
Honoraires et commissions sur prêts	133 386	90 142	48 %
Commissions commerce extérieurs (LCs et autres effets)	117 790	85 732	37 %
Marchés, gestion d'actifs et Corporate Finance	40 085	28 509	41 %
Commissions sur cartes bancaires	64 056	47 957	34 %
Activités de cash management	241 489	249 727	-3 %
Autres honoraires et commissions	29 742	13 160	126 %
Total des honoraires et commissions	626 548	515 228	22 %
Charges d'honoraires et commissions	-25 402	-26 809	-5 %
Honoraires et commissions nets	601 146	488 419	23 %
Opérations de change	228 999	189 767	21 %
Transactions sur les actifs financiers	79 961	65 939	21 %
Revenus de trading	308 960	255 707	21 %
Gains/ Pertes nets sur titres	-1 581	-4 279	-63 %
Autres produits d'exploitation	44 173	141 462	-69 %
Produit net bancaire	952 698	881 308	8 %
Produit net bancaire net de provisions	2 003 456	1 729 999	16 %

2013 Répartition PNB par RHI et MNI



■ Revenus hors intérêts	48 %
■ Marge nette d'intérêts	52 %

Analyse financière et revue sectorielle

Revenus hors intérêts

Les revenus hors intérêts sont en hausse de 71,4 millions \$EU (+8 %) passant à 953 millions \$ EU comparé à 2012. L'augmentation a été soutenue par les produits d'honoraires et de commissions et les revenus du commerce extérieur. Hors impact des produits exceptionnels réalisés en 2012 d'un montant environ de 106 millions \$ EU (remboursement de AMCON et gains de juste valeur sur les immeubles de placement), la croissance des revenus hors intérêts est supérieure à 20 %.

a. Honoraires et commissions nets

Les revenus d'honoraires et de commissions s'élèvent à 601 millions \$EU, en hausse de 113 millions \$EU (+23 %). Les honoraires et commissions sur prêts sont en hausse de 48 % à 133 millions \$EU, du fait de la forte croissance des prêts. Les commissions sur commerce extérieur, qui bénéficient de l'expansion du segment entreprises régionales grâce à notre forte présence géographique, augmentent de 37 % à 118 millions \$EU, en lien avec la hausse des volumes de lettres de crédit et autres effets commerciaux. Les revenus du Corporate Finance (marchés financiers, opérations de financement et corporate finance) augmentent de 11,6 millions \$EU (+ 41 %), soutenus par les honoraires de conseils financiers et de gestion du portefeuille. Nous avons été confortés par l'utilisation croissante par nos clients de nos canaux alternatifs, qui se reflète dans la nette croissance des commissions sur cartes bancaires. Les produits de cash management, composante principale des commissions, sont en légère baisse de 3 % à 242 millions \$EU, en grande partie en raison de l'impact des changements de réglementations introduites au Nigéria, notamment la réduction de la commission-sur-chiffre d'affaires (COT), et celle des frais sur retraits d'espèces, qui sont passés de 5 à 3 Nairas par retrait de 1000 Nairas. La suppression de ces commissions sur chiffre d'affaires dans un avenir proche est très probable. D'autre part, nous avons enregistré une baisse des revenus de gestion de trésorerie dans la région WAMZ (Afrique de l'Ouest hors UEMOA et Nigéria) partiellement compensé par les augmentations réalisées en Afrique de l'Ouest Francophone et en Afrique Centrale.

b. Revenus des activités de trading

A 309 millions \$EU, les revenus de trading sont en forte croissance (+ 53 millions \$EU soit + 21 %), avec une belle performance des opérations de change et des revenus de trading sur titres. Les revenus des opérations de change effectués sur la clientèle augmentent de 21 % à 229 millions \$EU, bénéficiant principalement de notre capacité de traitement simultané sur plus de 25 devises fonctionnelles africaines pour les clients de notre plateforme, ceci grâce à notre centre d'opérations de change basé à Paris. Ce dispositif renforce notre avantage concurrentiel et optimise notre implantation géographique en Afrique subsaharienne, dans la fourniture de services innovants à nos clients. Les revenus sur titres de transaction, principalement des titres d'Etat, ont augmenté de 21 % à 80 millions \$EU.

c. Autres produits

Les autres produits sont en baisse de 97 millions \$EU (- 69 %) passant à 44 millions \$ EU en 2013. Un repli qui s'explique principalement par l'impact en 2012 du produit exceptionnel d'environ 106 millions \$EU, représentant le remboursement d'AMCON et des gains de juste valeur sur immeubles de placement.

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation sont en hausse de 14 % (+169 millions \$EU) à 1,4 milliard \$EU en 2013. Cette augmentation concerne aussi bien les charges du personnel que les autres charges d'exploitation. La progression de 17% (+93 millions \$EU) des autres charges s'explique par la hausse des charges liés à la réglementation au Nigéria, notamment le relèvement du taux de prélèvement d'AMCON sur le total bilan (bilan et hors bilan), une augmentation de la prime sur les dépôts et le changement de la structure des revenus sur carte bancaire. Les autres éléments qui ont contribué à la hausse des charges d'exploitation sont les charges de technologies et communications, qui ont progressé de 46 millions \$EU, les frais professionnels qui se sont accrus de 13 million \$EU et les pertes opérationnelles et amendes qui ont augmenté de 23 millions \$EU. Les charges du personnel progressent de 13 % (+72 millions \$EU) en lien avec la croissance des effectifs.

Le coefficient d'exploitation de l'année s'améliore à 70,1 % contre 71,4 % en 2012, reflétant à la fois notre stratégie de rationalisation des coûts et la discipline en matière de dépenses. Nous prévoyons une amélioration du coefficient d'exploitation au cours des prochaines années puisque nous sommes arrivés au terme de notre expansion géographique (aussi bien par croissance interne que par voie d'acquisitions). Il est pertinent de relever la rentabilité de nos filiales récemment ouvertes, principalement dans les régions Afrique de l'Est et Afrique Australe, et de leurs agences. Le coefficient d'exploitation de 2012 aurait été de 76 % retraité des 106 millions \$EU d'impacts exceptionnels à savoir le remboursement d'AMCON et les gains de juste valeur des immeubles de placement.

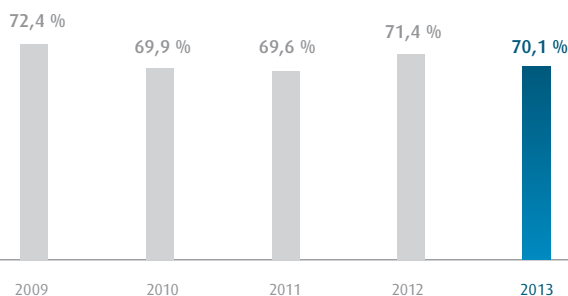
Charges d'exploitation

Exercice clos le 31 Décembre
En milliers de \$EU

	2013	2012	Variation
Charges du personnel	639 459	567 464	13%
Dotation aux amortissements	134 898	131 032	3%
Communication et Technologie	110 531	64 060	73%
Cotisations Professionnelles	79 729	66 812	19%
Loyers et Charges Locatives	70 376	62 398	13%
Réparations et Maintenance	55 121	44 928	23%
Assurance	48 981	41 188	19%
Autres ⁽¹⁾	265 870	258 124	3%
Autres charges d'exploitation	630 607	537 510	17%
Total des charges d'exploitation	1 404 964	1 236 007	14%

Note 1: le poste "Autres charges d'exploitation" comprend les pertes opérationnelles, publicité et promotion, voyages, fournitures et services, carburant etc...

Coefficient d'exploitation



Analyse financière et revue sectorielle

Provisions pour créances douteuses

Les provisions sur créances douteuses sont en hausse de 215 millions \$EU (+ 145 %) à 363 millions \$EU notamment en raison d’une provision exceptionnelle de 165 millions \$EU constituée, pour des raisons de prudence, sur des actifs compromis au Nigéria au cours du quatrième trimestre 2013.

En termes de zone géographique, le Nigeria représente 74 % des provisions sur créances douteuses en lien avec les provisions importantes qui ont été constituées au quatrième trimestre 2013 pour assainir certains actifs compromis, mentionnés précédemment. La région WAMZ (Afrique de l’Ouest hors UEMOA et Nigéria) représentait 10 % du montant total des provisions en raison de fortes dépréciations constatées dans les segments Banque de Détail et Banque de Grande Entreprise au Ghana. La zone Afrique de l’Est, qui contribue pour 4 % des provisions, a enregistré de fortes provisions au Kenya et en Ouganda.

Les 165 millions \$EU de provisions constitués sur les actifs compromis du Nigeria relèvent du pôle Banque de Détail (voir le graphique sur la répartition des provisions par pôles d’activités). En conséquence, ce pôle représente 84 % du total des provisions.

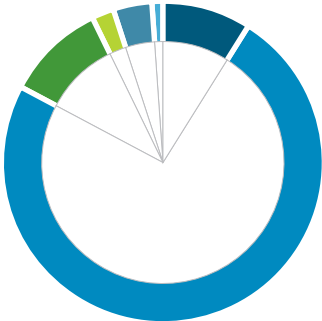
Notre coût du risque s’est détérioré à 3,3 % en 2013, contre 1,7 % l’année précédente. Cette provision d’un montant de 165 millions \$EU constitue une charge exceptionnelle et non récurrente. Voir historique du coût du risque sur 5 ans en page 41.

Hors impact de cet élément exceptionnel, les provisions sur créances douteuses sont en hausse de 34 % en 2013.

Les provisions sur actifs financiers de 377 millions \$EU intègrent également pour un total de 14,1 millions \$EU de provisions sur les autres créances (2012 : 7,4 millions \$EU) provenant en grande partie du Nigéria. Ce sont des créances à forte antériorité qui sont liés à des différences de réconciliation pour lesquelles il nous a paru prudent de constituer des provisions.

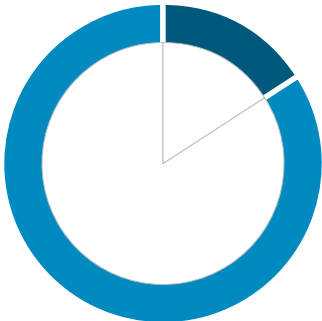
La Direction Générale continue de s’assurer que les risques sont bien maîtrisés et pour lesquels nous sommes confortables soient les seuls acceptés. Notre cadre de gestion des risques continue à être renforcé avec des normes améliorées de crédit, des efforts d’assainissement et une dynamique de recouvrement. Ainsi, nous prévoyons un coût de risque inférieur à 200 points de base pour 2014.

Provisions sur créances douteuses 2013 par zones géographiques



Afrique de l'Ouest Francophone	9 %
Nigéria	74 %
Afrique de l'Ouest (hors UEMOA et Nigéria)	10 %
Afrique Centrale	2 %
Afrique de l'Est	4 %
Afrique Australe	1 %

Provisions sur créances douteuses 2013 par pôles d’activités



Banque de Grande Entreprise et d'Investissement	16 %
Banque de Détail	84 %

Provisions

Exercice clos le 31 Décembre
En milliers de \$EU

	2013	2012	Variation
Charges de provisions	411 963	187 713	119 %
Reprises de provisions	-13 352	-31 136	-57 %
Montants recouverts durant l'exercice	-67 317	-62 500	8 %
Provisions spécifiques	331 294	94 077	252 %
Provisions collectives	31 334	53 833	-42 %
Provisions sur créances douteuses	362 628	147 910	145 %
Provisions sur autres créances	14 102	7 441	
Provisions sur actifs financiers	376 730	155 351	

Compte de Résultat

Le résultat avant impôt baisse de 34 % (-116 millions \$EU), principalement en raison de l'augmentation significative des provisions mentionnées précédemment. Il est en forte croissance dans la plupart de nos zones géographiques en hausse de 74 % en Afrique Centrale soutenue par la croissance des revenus hors intérêts et les efforts d'efficacité opérationnelle ; en Afrique de l'Ouest (hors UEMOA et NIGERIA), progresse de 35 % avec de bonnes performances enregistrées par le Ghana ; en Afrique de l'Ouest Francophone il augmente de 19 % traduisant une croissance des prêts et des revenus ; enfin l'Afrique Australe enregistre un bénéfice avant impôt comparé à la perte avant impôt de 2012.

Imposition

Le taux d'imposition effectif de 2013 s'élève à 29,6 % contre 16,6 % en 2012, un résultat qui s'explique par le fait que nous avons enregistré relativement plus de bénéfice dans les filiales à forte imposition comparées à celles ayant une imposition plus faible. Par exemple, le revenu exceptionnel non imposable (remboursement d'AMCON) reçu au niveau du Groupe (ETI) en 2012 ne s'est pas reproduit en 2013.

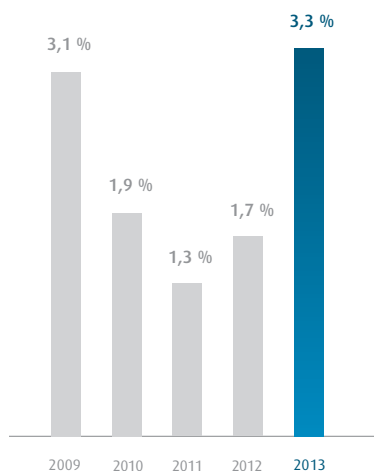
Résultat net

Compte tenu de l'importante augmentation des provisions et du taux d'imposition effectif élevé, le Groupe affiche une baisse du résultat net de 139 millions \$EU (-48 %) à 148 millions \$EU en 2013. Cependant, le résultat net (hors activités en cours de cession) baisse en moindre mesure de 126 millions \$EU (-45 %), alors que les résultats d'opérations abandonnées ont varié d'un résultat après impôt de 4,9 millions \$EU en 2012 à une perte après impôt de 8,3 millions \$EU en 2013. Voir la note 29 pages 188 à 189 de ce rapport annuel pour des informations additionnelles concernant les activités abandonnées.

Le résultat net part du Groupe (ETI) a baissé de 154 millions \$EU soit 62 % à 96 millions \$EU. Le bénéfice attribuable aux activités poursuivies était de 103 millions \$EU, soit une baisse de 58 %, tandis que les activités en cours de cession ont enregistré une perte de 7,4 millions \$EU.

Le bénéfice par action (BPA) des activités poursuivies s'élève à 0,60 cent \$EU (de base) et 0,55 cent \$EU (dilué) comparé à 1,67 cent \$EU (de base) et 1,28 cent \$EU (dilué) en 2012. Il n'y a pas eu de nouvelles actions émises au cours de l'année, d'où un nombre d'actions utilisé dans le calcul du résultat de base égal à 17 212,2 millions (2012: 14 705,3 millions). Aucun dividende n'est proposé au titre de l'exercice 2013 compte tenu de l'absence de bénéfice au niveau de la société mère (ETI).

Coût du risque



Compte de Résultat Résumé

Exercice clos au 31 Décembre

En millions \$EU, sauf indication contraire

	2013	2012	Variation
Produit net bancaire	2 003 456	1 729 999	16 %
Charges d'exploitation	-1 404 964	-1 236 006	14 %
Résultat avant provisions	598 492	493 993	21 %
Provisions sur actifs financiers	-376 730	-155 351	143 %
Résultat avant impôt	221 778	338 029	-34 %
Impôt sur les bénéfices	-65 728	-56 207	17 %
Résultat net des activités poursuivies	156 050	281 822	-45 %
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	-8 277	4 910	n.m.
Résultat net de l'exercice	147 773	286 732	-48 %
Taux d'impôt effectif	29.6%	16.6%	
Attribuable aux:			
Résultat net, part du Groupe (total)	95 541	249 743	-62 %
Résultat net des activités poursuivies	102 932	246 311	-58 %
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	-7 391	3 432	n.m.
Intérêts minoritaires (total)	52 232	36 989	41 %
Résultat net des activités poursuivies	53 118	35 511	50 %
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	-886	1 478	n.m.
Résultat net consolidé	147 773	286 732	-48 %
Rendement moyen des capitaux propres	6.9%	15.8%	

Analyse financière et revue sectorielle

Analyse du bilan

Actifs

Le total du bilan s'élève à 22,5 milliards \$EU, en hausse de 2,6 milliards \$EU (+13 %). Une performance largement due à la croissance des prêts, qui ont progressé de 2 milliards \$EU et de la trésorerie avec les banques centrales qui augmentent de 896 millions \$EU sous l'effet des réformes réglementaires. Parallèlement, les dépôts de la clientèle sont en hausse de 1,9 milliard \$EU et constitue notre source principale de financement.

Trésorerie et soldes auprès des banques centrales

Dans le cadre l'exploitation courante de nos activités, nous procédons à des placements de fonds auprès de différentes banques centrales pour répondre aux exigences de réserves réglementaires et aussi à des fins de gestion de trésorerie. La trésorerie et les soldes auprès des banques centrales s'élèvent à 2,9 milliards \$EU en hausse de 896 millions \$EU (+ 45 %) par rapport 2012. Les encaisses disponibles et les soldes auprès des banques centrales autres que les réserves obligatoires, ont augmenté de 374 millions \$EU, soit une hausse de 39% comparé à l'exercice précédent. Les réserves obligatoires auprès des banques centrales

s'établissent à 1,6 milliards \$EU, une hausse de 522 millions \$EU (+ 51 %), principalement en raison de l'augmentation des réserves obligatoires à la Banque Centrale du Nigeria des dépôts du secteur public qui sont passés de 12 % à 50 % au cours de l'année. Cela a entraîné une réduction des actifs rémunérés, notamment les titres disponibles à la vente et les placements auprès des autres banques pour satisfaire aux exigences de réserves plus élevées.

Prêts et avances aux banques.

Les placements interbancaires représentent une grande partie des dépôts que nous avons auprès de correspondants afin de faciliter les relations entre institutions financières et d'intervenir sur le marché interbancaire dans un objectif de contrôle des risques de liquidité et de taux d'intérêt. Au 31 décembre 2013, les prêts et les avances aux banques étaient de 1,3 milliard \$EU, en baisse de 863 millions \$EU soit 40 % comparé à l'exercice précédent. Cette baisse provient principalement du Nigéria, où l'augmentation du taux de réserve obligatoire de la Banque Centrale a déclenché un redéploiement des actifs rémunérés visant à satisfaire à cette nouvelle exigence. En conséquence, le Nigéria a enregistré une baisse de 50 % des placements interbancaires.

Bilan Résumé

Exercice clos au 31 Décembre (En milliers \$EU)	2013	2012	Variation
Actifs rémunérés			
Bons du Trésor et autres effets publics	1 127 927	825 883	37 %
Actifs financiers détenus à des fins de transactions	114 917	92 854	24 %
Prêts et créances sur les établissements de crédit	1 312 150	2 175 156	-40 %
Prêts et créances sur la clientèle	11 421 605	9 440 945	21 %
Titres de placement et de participations: disponibles à la vente	1 893 489	2 331 748	-19 %
Actifs affectés en garantie	1 135 434	700 054	62 %
	17 005 522	15 566 640	9 %
Actifs non rémunérés			
Caisse et Banques Centrales	2 877 868	1 981 625	45 %
Immobilisations incorporelles	496 748	503 149	-1 %
Immobilisations corporelles	872 145	861 316	1 %
Instruments financiers dérivés	141 346	143 417	-1 %
Autres actifs non rémunérés	1 138 824	883 236	29 %
	5 526 931	4 372 743	26 %
Total actifs	22 532 453	19 939 383	13 %
Passifs			
Dépôts des établissements de crédit	706 953	662 201	7 %
Dépôts de la clientèle	16 489 904	14 620 478	13 %
Autres dépôts	677 960	369 360	84 %
Emprunts	1 303 406	1 239 683	5 %
Autres passifs	1 219 582	873 744	40 %
Total passif	20 397 805	17 765 466	15 %
Capitaux propres			
Capital social et primes liées	1 409 001	1 409 001	0 %
Résultats cumulés non-distribués et réserves	527 435	597 187	-12 %
	1 936 436	2 006 188	-3 %
Intérêts minoritaires	198 212	167 729	18 %
Total capitaux propres	2 134 648	2 173 917	-2 %
Total passif et capitaux propres	22 532 453	19 939 383	13 %

Bons du Trésor et autres effets publics

Le Groupe effectue également des placements en bons de Trésorerie et autres effets publics lorsque ses ressources ne font pas l'objet de prêts à la clientèle. Les bons du Trésor et les autres biens publics ont augmenté de 302 millions \$EU (+ 37 %) à 1,1 milliard \$EU. L'augmentation a été remarquable au Nigéria, où les bons du Trésor sont en hausse de 130 millions \$EU, en l'Afrique de l'Ouest francophone où ils ont progressé de 84 millions \$EU et dans la zone Afrique Occidentale (hors UEMOA et Nigeria) avec une augmentation de 46 millions \$EU.

Prêts et avances aux clients

Ecobank accorde des prêts à une clientèle variée, des grandes entreprises internationales et régionales, jusqu'aux particuliers, aux ménages et aux petites entreprises. Le total des prêts en valeur brute augmente de 2,2 milliards \$EU (+ 22 %) à 12 milliards \$EU en 2013. La demande de crédit en 2013 a été particulièrement importante pour les multinationales et les entreprises régionales, qui s'engagent de plus en plus sur les marchés transfrontaliers. En conséquence, les prêts de la Banque de Grande Entreprise ont augmenté de 1,6 milliard \$EU ou de 34 % à 6,4 milliards \$EU par rapport à l'exercice précédent.

Bien que la demande de crédit soit demeurée forte au niveau des clients du segment Banque de Détail, nous avons toujours une approche sélective d'octroi de crédits en nous concentrant davantage sur la collecte de dépôts faiblement rémunérés et le développement de canaux alternatifs de distribution. Dans ce contexte, la croissance des encours de crédits de la Banque de Détail est modeste et égale à 549 millions \$EU soit 11 % à 5,6 milliards \$EU en 2013 et est tirée par la forte hausse du marché des entreprises locales.

Notre portefeuille de prêts est géographiquement assez bien diversifié, avec le Nigéria et l'Afrique de l'Ouest Francophone contribuant respectivement

à 36 % et 34 % du portefeuille de crédit.

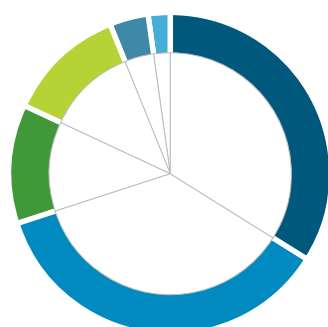
En outre, la croissance des prêts au sein de chaque région a été forte, en moyenne de 22 %, avec une croissance de 792 millions \$EU (+25 %) dans l'UEMOA et de 304 millions \$EU (+ 27 %) en Afrique centrale.

Une majeure partie des crédits sont des prêts à long terme, soit 76 % de notre portefeuille et 22 % des découverts.

Les provisions cumulées sur créances ont augmenté de 45 % à 588 millions \$EU. Par segment de clientèle, les provisions de la Banque de Détail sont en hausse essentiellement en raison de la provision de 165 millions \$EU constitués sur les actifs compromis du Nigéria qui a augmenté les provisions brutes de manière significative, partiellement compensé par le passage en pertes de certaines créances. La Banque de Grande Entreprise a également enregistré une augmentation de ses provisions, qui provient de nouvelles charges de provisions brutes et partiellement compensées par le passage en pertes de certaines créances. Voir la structure des provisions par zone géographique en page 44.

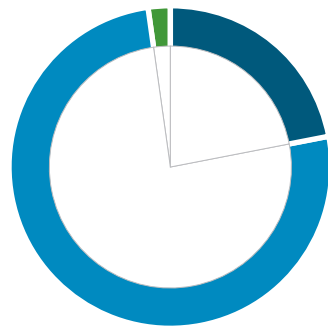
Avec l'augmentation du compte de provisions, le taux des réserves disponibles pour couvrir les créances douteuses, le ratio de couverture, s'est amélioré de 74,2 % à 79 % en 2013.

2013 Prêts à la clientèle par zone géographique (montant brut)



■ Afrique Francophone de l'Ouest	34 %
■ Nigéria	36 %
■ Afrique de l'Ouest (hors UEMOA et NIGERIA)	12 %
■ Afrique Centrale	12 %
■ Afrique de l'Est	4 %
■ Afrique Australe	4 %

2013 Prêts à la clientèle par catégorie de prêts (montant bruts)



■ Avances et découverts	22 %
■ Prêts à long terme	76 %
■ Autres	2 %

Prêts et créances à la clientèle

Exercice clos au 31 Décembre
(En milliers de \$EU)

	2013	2012	Variation
Montant brut des prêts et créances	12 009 770	9 847 418	22 %
Provisions sur créances douteuses	-588 165	-406 473	45 %
Prêts et créances nettes	11 421 605	9 440 945	21 %
Créances douteuses	744 572	548 053	36 %
Ratio Créances Douteuses	6.2%	5.6%	
Ratio de couverture	79.0%	74.2%	
Banque de Grande Entreprise			
Montant brut des prêts et créances	6 385 035	4 772 018	34 %
Provisions sur créances douteuses	-89 573	-46 112	94 %
Prêts et créances nettes	6 295 462	4 725 906	33 %
Banque de Détail			
Montant brut des prêts et créances	5 624 735	5 075 400	11 %
Provisions sur créances douteuses	-498 592	-360 361	38 %
Prêts et créances nettes	5 126 143	4 715 039	9 %

Analyse financière et revue sectorielle

Titres

De manière générale, nous détenons des titres d'investissement et de trading, principalement pour nos activités de marché financier. Nous détenons également des titres à des fins de gestion de la trésorerie, de la liquidité et de la gestion d'actifs-passifs.

Nos titres détenus à des fins de transaction, la plupart sous forme d'obligations d'Etat, ont augmenté de 22 millions \$EU (+ 24 %) à 115 millions \$EU comparé à 2012, croissance provenant en majeure partie du Nigéria.

Nos titres d'investissement sont tous des actifs financiers disponibles à la vente et sont constitués principalement des obligations et actions cotées et non cotées. Au 31 décembre 2013, le portefeuille d'actifs disponibles à la vente s'élevait à 1,9 milliards \$EU, en baisse de 438 millions \$EU soit 19 % à 2,3 milliards \$EU comparé à 2012. Cette variation résulte principalement du portefeuille d'actifs disponibles à la vente du Nigéria qui s'est réduit de 745 millions \$EU, partiellement compensé par des augmentations observées en Afrique de l'Ouest Francophone et en Afrique de l'Ouest (hors UEMOA et Nigéria).

Passif

Dépôts des banques

De la même façon dont nous plaçons des fonds avec d'autres banques et nous nous engageons sur le marché interbancaire pour faciliter les rapports entre banques et pour contrôler les risques de liquidité et de taux d'intérêt, d'autres banques placent également des fonds auprès de notre institution pour des objectifs similaires. Les dépôts des correspondants ont augmenté de 45 millions \$EU soit 7 % à 707 millions \$EU.

Dépôts de la clientèle

Les dépôts de la clientèle, ressources prédominantes pour le Groupe, progressent de 1,9 milliard \$EU (+13 %) à 16,5 milliards \$EU en 2013. Cette augmentation résulte de la croissance des dépôts à terme (+1,5 milliard \$EU) partiellement compensée par une baisse de 17% des dépôts sur les comptes courants.

Les dépôts de la Banque de Détail progressent de 812 millions \$EU (+8%) à 10,9 milliards \$EU. Ils sont constitués en grande partie des dépôts en comptes d'épargne et comptes courants non ou faiblement rémunérés.

Les dépôts de la Banque de Grande Entreprise, en hausse de 1,1 milliard \$EU

(+ 23 %) à 5,6 milliards \$EU, ont bénéficié de la croissance des comptes courants (+575 millions \$EU) et des dépôts à terme (+ 482 millions \$EU).

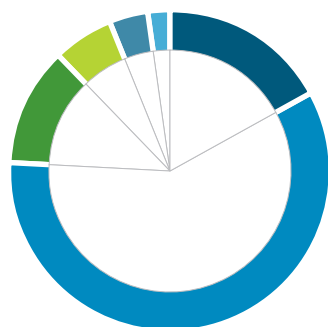
Notre objectif est de collecter régulièrement, des ressources de types comptes courants et comptes d'épargne, à faible coût, afin de bâtir une structure financière stable et solide. Ainsi, en 2013, les encours de ces ressources représentent 66 % des dépôts de la clientèle et constituent la principale source de financement des activités du Groupe.

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. ETI, la maison mère du Groupe supervise la planification des fonds propres et la stratégie de financement du Groupe.

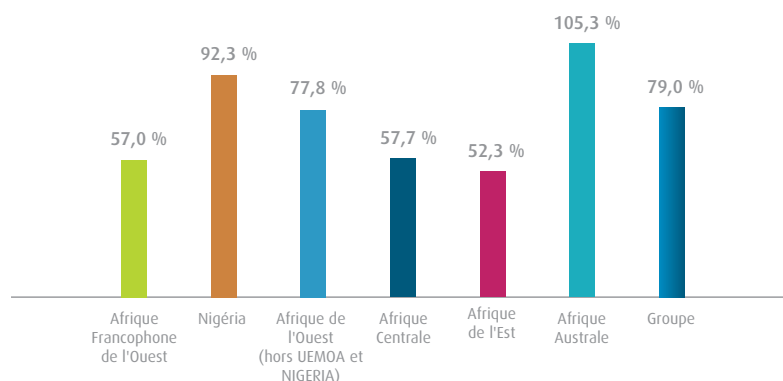
Les emprunts sont en hausse de 64 millions \$EU (+5 %) et s'élèvent à 1,3 milliard \$EU en 2013. Cette légère augmentation provient des emprunts auprès des Institutions Financières de Développement (IFD) et des autres banques, partiellement compensés par les remboursements effectués au cours de l'exercice.

2013 Provisions pour créances douteuses par zones géographiques



Afrique Francophone de l'Ouest	17 %
Nigéria	59 %
Afrique de l'Ouest (hors UEMOA et NIGERIA)	12 %
Afrique Centrale	6 %
Afrique de l'Est	4 %
Afrique Australe	2 %

Ratio de couverture pour 2013

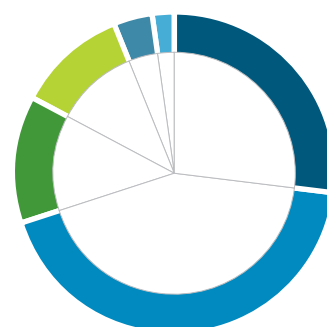


Capitaux propres

Les capitaux propres, part du Groupe au 31 décembre 2013 s'élèvent à 1,9 milliard \$EU, en baisse de 70 millions \$EU (-3 %). Le capital social et les primes liées sont restés stables à 1,4 milliard \$EU car nous n'avons pas procédé à d'augmentation de capital en 2013. Cette baisse des fonds propres résulte principalement des reports à nouveau qui sont en recul de 55 millions \$EU (-9 %), impactés par la réduction du résultat en 2013, le paiement des dividendes de l'exercice précédent, la baisse des réserves sur actifs disponibles à la vente et l'effet des variations de change. Le poste autres réserves progresse de 14 millions \$EU (+43 %) à 47 millions \$EU après une augmentation de l'affectation de la réserve statutaire.

Les capitaux propres, y compris les intérêts minoritaires, sont résilients avec une baisse modérée de 2 % (-39 millions \$EU) passant à 2,1 milliards \$EU en 2013.

2013 Dépôts par zones géographiques



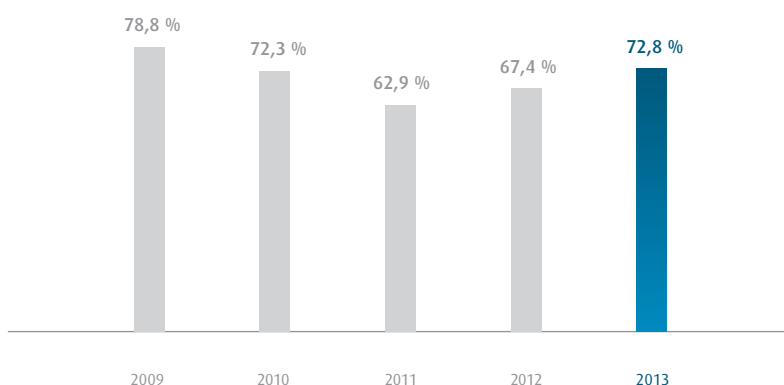
Dépôts de la clientèle

Exercice clos au 31 Décembre
(En milliers de \$EU)

	2013	2012	Variation
Banque de Détail	10 893 535	10 081 227	8 %
Banque de Grande Entreprise	5 596 369	4 539 251	23 %
Prêts et créances nets à la clientèle	16 489 904	14 620 478	13 %

■ Afrique de l'Ouest Francophone	27 %
■ Nigéria	43 %
■ Afrique de l'Ouest (hors UEMOA et NIGERIA)	13 %
■ Afrique Centrale	11 %
■ Afrique de l'Est	4 %
■ Afrique Australe	2 %

Ratio prêts sur dépôts pour 2013



2013 Dépôts par catégorie



■ Comptes courants	50 %
■ Comptes épargne	16 %
■ Dépôts à terme	34 %

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: la Banque de Grande Entreprise et d'Investissement et la 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.

Banque de Détail

Nous offrons une gamme complète de produits et services financiers accessibles, fiables et pratiques à plus de 10 millions de particuliers, petites et moyennes entreprises, entreprises locales et au secteur public, à travers notre vaste réseau de 1 284 agences et bureaux, 2 314 guichets automatiques et plus de 10 000 points de vente

Banque de Grande Entreprise et d'Investissement

Résultats Financiers

L'activité commerciale se traduit par une bonne dynamique commerciale avec une hausse des revenus de 41 % (+ 289 millions \$EU) à 1 milliard \$EU en 2013. L'augmentation a été bien répartie entre les revenus d'intérêts et des produits et continue d'être soutenue par une dynamique d'acquisition de clientèle et par un accroissement des flux commerciaux.

Les revenus nets d'intérêts augmentent de 142 millions \$EU (+48 %) principalement grâce à la croissance des prêts, particulièrement au sein des entreprises régionales et les charges intra-segment relativement faibles. La croissance de 147 millions \$EU (+ 35 %) des revenus hors-intérêts s'explique par la croissance des commissions sur commerce extérieur, notamment les lettres de crédit, de meilleures commissions sur prêts grâce à la forte croissance des encours de crédits et de meilleures marges dans les opérations de change.

Les charges d'exploitation augmentent de 22 % (+81 millions \$EU) à 451 millions \$EU sous l'effet principalement des coûts plus élevés du personnel, conséquence d'une augmentation des effectifs pour soutenir la dynamique commerciale. Les efforts de maîtrise des charges et la discipline dans la gestion des activités s'est traduit par un coefficient d'exploitation en nette amélioration à 45,1 % contre 51,9 % en 2012.

Les provisions pour créances douteuses ont augmenté de 47 millions \$EU (+ 343 %) à 60 millions \$EU, imputable principalement à l'augmentation des provisions au Ghana et au Nigéria.

Le résultat avant impôt s'inscrit en hausse de 162 millions \$EU (+ 49 %) à 490 millions \$EU bénéficiant d'une politique de forte croissance du chiffre d'affaires et de maîtrise des charges.

Banque de Grande Entreprise et d'Investissement : les segments et produits clés de la Banque de Grande Entreprise et d'Investissement

Banque de Grande Entreprise et Services de transaction du Groupe	Trésorerie	Banque d'Affaires	Gestion d'actifs.
• Prêts • Gestion de trésorerie • Financement du commerce • Banque électronique (OMNI) • Financement des matières premières	• Opérations de change • Produits financiers à revenus fixes • Devises africaines et distribution des actifs	• Financements structurés • Financements de projets • Prêts syndiqués • Marché de capitaux • Conseil financier (Fusions et Acquisitions)	• Courtage • Gestion des actifs

Banque de Grande Entreprise et d'Investissement : Segments de clientèle clés

Entreprises multinationales	Entreprises régionales	Entreprises du secteur public	Institutions financières	Organisations internationales
Clients ayant des activités dans plusieurs pays, leur siège situé hors de l'Afrique subsaharienne et dont les activités sont coordonnées à l'échelle mondiale.	Clients dont le siège social est situé en Afrique subsaharienne et dont les activités sont coordonnées au niveau régional.	Sociétés parapubliques telles que les aéroports, ports maritimes, raffineries pétrolières et grandes compagnies d'assurance qui interviennent dans un pays avec des besoins semblables à ceux des entreprises multinationales.	Les banques, les fonds de pension, les compagnies d'assurance, les institutions financières de développement, les banques centrales, gestionnaires d'actifs, fonds de capital investissement, etc.	Les ONG multilatérales, bilatérales, organisations internationales, les ambassades etc.

Banque de Grande Entreprise et d'Investissement

Exercice clos au 31 Décembre
(En millions \$EU, sauf les coefficients)

	2013	2012	Variation
Marge nette d'intérêts	435,9	294,2	48 %
Revenus hors intérêts	565,1	417,6	35 %
Produit net bancaire	1 001,0	711,8	41 %
Charges d'exploitation	-451,0	-369,5	22 %
Provisions sur actifs financiers	-60,1	-13,6	343 %
Résultat avant impôt ⁽¹⁾	489,9	328,2	49 %
Prêts et créances	6 295	4 726	33 %
Dépôts de la clientèle	5 596	4 539	23 %
Coefficient d'exploitation	45,1%	51,9%	
Ratio des créances douteuses	1,2%	1,2%	

⁽¹⁾ Une Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence de 0,02m \$EU et 0,51m \$EU pour obtenir Le Résultat avant impôt.

Analyse financière et revue sectorielle

Banque de Détail

La Banque de Détail est au service de quatre segments de clientèle, à savoir les Particuliers ("Personal Banking"), les Entreprises/PMEs locales, le Secteur Public, la monétique et Banque électronique.

Résultats Financiers

Le produit net bancaire de la Banque de Détail est en hausse de 9% (+85 millions \$EU) à 1 milliard \$EU en 2013. La marge nette d'intérêt progresse de 10% (+ 63 millions \$EU) à 664 millions \$EU sous l'effet d'une amélioration des taux de marges et soutenue par les volumes de prêts aux entreprises locales. Les produits hors intérêts augmentent de 6% (+22 millions \$EU) à 379 millions \$EU sous l'effet essentiellement des transferts de fonds, notamment notre produit « RapidTransfer », des frais et commissions sur les prêts, de la monétique et la banque par internet.

Les charges d'exploitation diminuent de 2 % (-20 millions \$EU) à 859 millions \$EU témoignant d'une gestion disciplinée des ressources, notamment une baisse des charges salariales grâce à l'amélioration de la productivité du personnel au Nigéria. Le coefficient d'exploitation s'améliore de 91,8 % à 82,4 % en 2013 en lien avec les efforts continus d'optimisation de coûts.

Les provisions s'élèvent à 315 millions \$EU, en hausse de 134% (+181 millions \$EU) en raison essentiellement de la stratégie d'assainissement du portefeuille de crédits du Nigéria.

Le segment d'activité enregistre une perte de 132 millions \$EU en 2013 qui résulte de l'accroissement des provisions constatées au cours de l'exercice.

Banque de Détail: Produits et activités principales

Particuliers ("Personal Banking")	Entreprises locales / PME	Secteur Public	Monétique et banque électronique
Segments de clientèle Notre segment "Personal Banking" répond aux besoins bancaires des particuliers, l'accent étant mis sur les travailleurs, les enseignants, les fonctionnaires, les salariés et les Africains de la diaspora. Afin de nous permettre de fournir des produits et services adaptés aux besoins spécifiques de nos clients, le Personal Banking a été en outre divisé en quatre sous-segments qui sont : Direct Banking, Classic Banking, Advantage Banking et Premier Banking.	Le segment des entreprises et PME locales répond aux besoins des Petites et Moyennes Entreprises ainsi que des entreprises ayant un chiffre d'affaires annuel au-delà de 5 millions \$EU, avec les structures formelles (typiquement de gestion de grande entreprise) et qui opèrent uniquement dans la limite des frontières nationales.	Le secteur public s'adresse à toutes les structures gouvernementales, à tous les niveaux (fédéral, national, régional, municipal, départemental et local) y compris 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.	La monétique et la banque électronique couvrent la confection des cartes bancaires, la mise à la disposition de nos TPE (terminaux de paiement électronique) pour permettre à leurs clients de payer avec leurs cartes), les canaux alternatifs (déploiement et gestion de GAB (guichets automatiques de billets) et de TPE), opérations de banque en ligne et mobile et Mobile Money. La monétique et la banque par internet permettent aux clients d'effectuer des opérations bancaires en dehors des agences à tout moment et partout. Nous nous attelons à fournir des opérations bancaires d'une grande simplicité et en libre-service ne nécessitant pratiquement pas d'assistance.

Gamme de produits financiers :

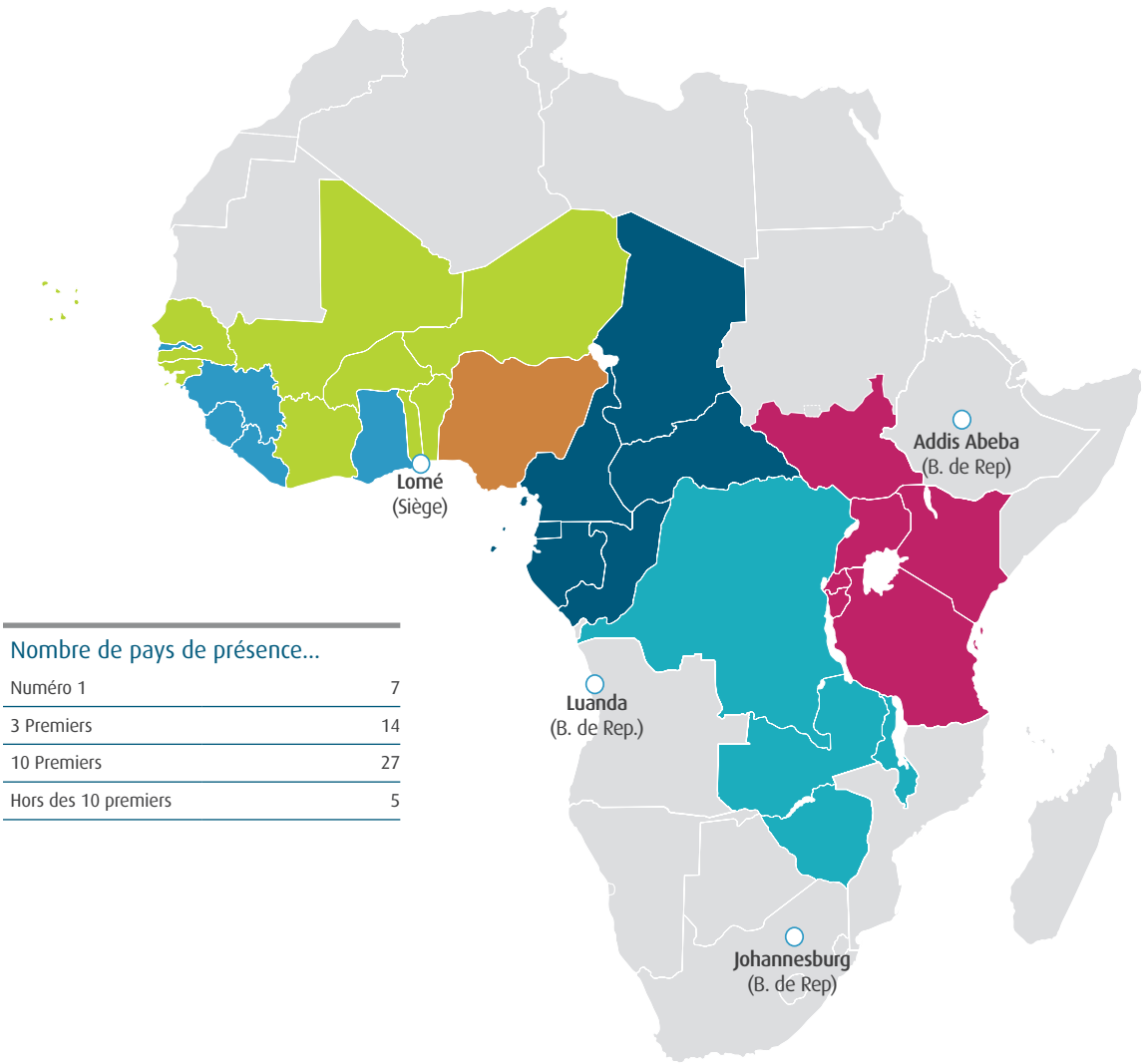
• Comptes courants et comptes épargne • Western Union, Money Gram, Ria, Wari, et RapidTransfer • Les comptes courants et les comptes épargne pour la Diaspora • Paiement des factures de services publics/ Collecte de fonds • Crédits aux particuliers (financement de biens d'équipement, prêts véhicule, prêts personnels etc.) • "Ecobank Advance Account"	• Comptes courants, Lettres de crédit et financement d'activités commerciales • Obligations et garanties • Paiement et Collecte de fonds • Banque par internet pour les entreprises (OMNI) • Remises et Transferts de fonds • Financement des actifs, des stocks, du crédit-bail, des contrats, des importations et des créances • Escompte d'effets	• Compte courants • Obligations et Garanties • Paiement d'impôts et factures des services publics • 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 • Banque par téléphone • Banque par internet pour les particuliers • Banque par Internet pour les entreprises (OMNI) • GABS et galerie de GABS • Terminaux de paiement électronique(TPE)
--	--	---	---

Banque de Détail

Exercice clos au 31 Décembre
(En millions \$EU, sauf les coefficients)

	2013	2012	Variation
Marge nette d'intérêts	663,5	600,5	10 %
Revenus hors intérêts	378,6	357,1	6 %
Produit net bancaire	1 042,1	957,6	9 %
Charges d'exploitation	-858,7	-879,5	-2 %
Provisions sur actifs financiers	-316,1	-134,5	135 %
Résultat avant impôt ⁽¹⁾	-132,7	-56,5	135 %
Prêts et créances	5 126	4 715	9 %
Dépôts de la clientèle	10 894	10 081	8 %
Coefficient d'exploitation	82,4 %	91,8 %	
Ratio des créances douteuses	11,9 %	9,7 %	

Zones Géographiques



Positionnement concurrentiel en Afrique

Afrique de l'Ouest Françophone	Nigéria	Afrique de l'Ouest (hors UEMOA et NIGERIA)	Afrique Centrale	Afrique de l'Est	Afrique Australe
1er: Burkina Faso 2e: Togo 2e: Bénin 2e: Côte d'Ivoire 1er: Guinée Bissau 2e: Mali 3e: Niger 3e: Sénégal 7e: Cap-Vert	6e: Nigéria	1er: Ghana 1er: Libéria 1er: Guinée 3e: Gambie 4e: Sierra Leone	1er: Centrafique 1er: Tchad 4e: Congo Brazza 4e: Gabon 4e: Sao Tomé 5e: Cameroun 5e: Guinée Equatoriale	4e: Rwanda 4e: Burundi 8e: Soudan du Sud 15e: Ouganda 20e: Kenya 21e: Tanzanie	6e: RDC Congo 7e: Malawi 11e: Zambie 12e: Zimbabwe

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 une monnaie commune, le franc CFA ouest-africain (XOF), une banque centrale régionale – la Banque Centrale des États d’Afrique de l’Ouest (BCEAO), un code commun du droit des affaires (OHADA) et une place boursière, la Bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM).



Afrique de l’Ouest Francophone (UEMOA)

	Année de démarrage des activités	Part de ETI (%)	PIB (Mds \$EU)	Taux de croissance réel du PIB %		Inflation %	
				2013e	2013 2014p	2013 2014f	
Togo	1988	81,8	4,3	5,6	6,0	2,0	3,0
Côte d’Ivoire	1989	94,3	28,5	2,0	3,0	2,9	3,0
Bénin	1990	78,7	7,9	5,6	5,5	1,0	2,0
Burkina Faso	1997	85,0	12,2	6,8	6,0	2,0	2,5
Mali	1998	92,8	11,4	1,7	6,5	-0,6	4,0
Niger	1999	99,96	7,3	3,6	6,6	2,3	2,5
Sénégal	1999	80,5	15,1	4,0	4,6	0,8	1,4
Cap-Vert	2004	95,4	1,9	0,5	3,0	1,5	2,0
Guinée Bissau	2007	100,0	1,0	0,3	3,0	0,6	2,5
Total Afrique de l’Ouest Francophone			58,7				

Situation économique

L'activité économique de cette région de 100 millions d'habitants a poursuivi son redressement en 2013 après la fin du conflit en Côte d'Ivoire en avril 2011 et le retour à la normale, plus récemment, suite à la fin de la crise au Mali avec l'intervention militaire française. Le CFA, monnaie arrimée à l'Euro, s'est apprécié de 4% face au dollar, reflétant la baisse de la demande d'importation entraînée par la faible reprise. Le taux de change est resté volatile sur toute l'année, ceci à cause des incertitudes économiques de la zone euro. Cependant, l'inflation est restée contenue à moins de 3% dans la plupart des pays de la zone, l'arrimage à l'euro assurant une stabilité budgétaire malgré les cours mondiaux des matières premières en hausse.

Chiffres clés

Le résultat net de la zone s'inscrit en forte hausse de 23 millions \$EU (+28 %) à 105 millions \$EU avec un produit net bancaire de 434 millions \$EU en nette progression de 18 % par rapport à l'année antérieure.

Le revenu net d'intérêts progresse de 21% (40 millions \$EU) soutenu par les activités de prêts des pôles Banque de Détail et de Grande Entreprise notamment en Côte d'Ivoire, au Burkina Faso et au Mali. Les marges se sont améliorées avec de meilleurs rendements sur les actifs rémunérés et la baisse du coût des ressources. Les revenus hors intérêts augmentent de 26 millions \$EU (+15 %) tirant profit de la croissance des honoraires et des revenus de trading.

Les charges d'exploitation sont en hausse de 39 millions \$EU (+17 %) en raison de la progression des charges du personnel. Le coefficient d'exploitation s'améliore à 63,3 % avec une bonne performance opérationnelle de fin d'exercice et un coefficient au quatrième trimestre de 57 %.

Les provisions augmentent de 7,1 millions \$EU (+ 28 %) principalement en Côte d'Ivoire, au Sénégal et au Niger suite à une revue de leur portefeuille, partiellement compensée par une baisse de 63 % des provisions au Mali, où l'environnement de crédit poursuit sa normalisation. Le taux effectif d'impôt est en baisse grâce à un important crédit d'impôt différé résultant de la construction du siège social en Côte d'Ivoire.

Afrique de l'Ouest Francophone (UEMOA)

Exercice clos au 31 décembre 2013
(En millions de \$EU, excepté les ratios)

	2013	2012	Variation
Marge nette d'intérêts	234,7	194,4	21 %
Revenus hors intérêts	199,3	173,1	15 %
Produit net bancaire	434,0	367,5	18 %
Charges d'exploitation	-274,6	-235,6	17 %
Provisions sur actifs financiers	-33,1	-25,7	29 %
Résultat avant impôt	126,2	106,2	19 %
Impôts sur le bénéfice	-20,9	-24,0	-13 %
Résultat net	105,4	82,2	28 %
Résultat net part du groupe	92,9		
Prêts et créances	3 870	3 114	24 %
Total du bilan	6 501	5 440	19 %
Dépôts de la clientèle	4 398	3 652	20 %
Coefficient d'exploitation	63,3 %	64,1 %	
Ratio des prêts sur dépôts	88,0 %	86,8 %	
Ratio des créances douteuses	4,1 %	4,3 %	
Ratio de couverture	57,0 %	41,4 %	

NB: Présentation de quelques rubriques du compte de résultat.

Le résultat avant impôt est calculé après prise en compte de la quote part de résultats des sociétés mises en équivalence de 0,1 million \$EU et 0,1 million \$EU en 2013 et en 2012 respectivement.

Analyse financière et revue sectorielle

Nigéria

Le Nigéria constitue une zone géographique à part entière de part sa taille et son importance au sein du Groupe.

Situation économique

En 2013, la croissance de l'économie nigériane en termes réels a légèrement faibli, atteignant plus de 6 % contre 6,6% en 2012 du fait de la baisse de la production de pétrole (provoquée par des actes de vol et de vandalisme) et en dépit d'importantes activités non pétrolières provenant essentiellement du secteur de l'agriculture et des services, avec un niveau soutenu des dépenses publiques. La croissance du PIB du secteur pétrolier s'est contractée à 7% bien que quelque peu compensée par l'effet indirect de la faible croissance des prix du pétrole. Le taux d'inflation moyen annuel s'améliore de 4 points de base à 8,5%, un bon résultat compte tenu des liquidités abondantes alimentées par les dépenses publiques. Néanmoins, la Banque Centrale du Nigéria a maintenu une politique monétaire rigoureuse tout au long de l'année afin de soutenir le taux de change (le Naira s'est déprécié de 2,7% en 2013). La forte demande des produits importés et des revenus plus faibles que prévus d'exportation de pétrole (qui représentent environ 95% du total des exportations) ont réduit de moitié l'excédent du compte courant à 3,5% du PIB.



Nigéria

	Année de démarrage des activités	Part de ETI (%)	PIB (Mds \$EU)	Taux de croissance réel du PIB %		Inflation %	
				2013e	2013 2014p	2013	2014f
Nigéria	1989	100,0	288,0	6,3	5,2*	8,5	8,5

*Le taux de croissance du PIB et son importance se sont respectivement affaiblis et renforcés suite au nouveaux calculs au 1er trimestre 2013 des comptes nationaux.

Chiffres clés

Le Nigéria enregistre un résultat net de 33 millions \$EU, en baisse de 19 millions \$EU (-36 %) comparé à 2012 tandis que les revenus progressent de 17 % (+120 millions \$EU) à 819 millions \$EU.

L'activité commerciale a été vigoureuse avec une forte croissance des revenus. Les revenus d'intérêts ont été soutenus par une forte activité de financement dans les secteurs de l'électricité, des télécommunications et du ciment. Cependant, l'augmentation du taux de réserve obligatoire (TRO) sur des dépôts du secteur public de 12 % à 50 % a impacté la collecte des ressources. Le taux de marge nette d'intérêts a bénéficié d'une amélioration du coût des ressources en 2013 en-deçà de 4 %.

Les revenus hors intérêts progressent de 48 millions \$EU (+16 %) en raison principalement des honoraires et commissions malgré l'effet défavorable du changement de réglementation de la commission-sur-chiffre d'affaires (COT) et d'autres commissions.

Les charges d'exploitation ont diminué de 55 millions \$EU (-9 %) grâce aux mesures de réduction des coûts et une meilleure efficacité opérationnelle des agences. Les charges du personnel sont restées stables, et des réductions d'effectif ont été effectuées au quatrième trimestre. De plus, au quatrième trimestre, une reprise de certains abonnements de charges constitués en début de l'année et de 60 millions \$EU d'abonnement sur les coûts de services partagés relatifs au Groupe (dont près de 50 % liés aux coûts de 2011 et 2012) s'est traduite par une nette réduction des charges opérationnelles de l'exercice. Ces facteurs combinés ont amélioré le coefficient d'exploitation de 19 points de base à 65,7 %.

Cependant, les provisions sur créances douteuses, progressent de manière significative notamment au quatrième trimestre, avec une charge de 217 millions \$EU qui comprend une provision de 165 millions \$EU destinés à assainir certaines créances compromises. Ces créances ont été intégrées au bilan du Groupe et entièrement provisionnées. Nous avons également bénéficié d'un dégrèvement fiscal positif au cours de l'exercice et continuons d'avoir d'importants crédits d'impôts au Nigéria.

Nigéria

Exercice clos au 31 décembre 2013
(En millions de \$EU, excepté les ratios)

	2013	2012	Variation
Marge nette d'intérêts	469,8	397,8	18 %
Revenus hors intérêts	349,4	301,8	16 %
Produit net bancaire	819,3	699,6	17 %
Charges d'exploitation	-538,1	-592,8	-9 %
Provisions sur actifs financiers	-271,7	-71,5	280 %
Résultat avant impôt	9,4	35,2	-73 %
Impôts sur le bénéfice	23,3	16,3	44 %
Résultat net	32,8	51,5	-36 %
Résultat net part du groupe	32,8		
Prêts et créances	3 918	3 501	12 %
Total du bilan	9 232	7 845	18 %
Dépôts de la clientèle	7 001	6 608	6 %
Coefficient d'exploitation	65,7 %	84,7 %	
Ratio des prêts sur dépôts	60,6 %	55,2 %	
Ratio des créances douteuses	8,3 %	3,6 %	
Ratio de couverture	92,3 %	108,6 %	

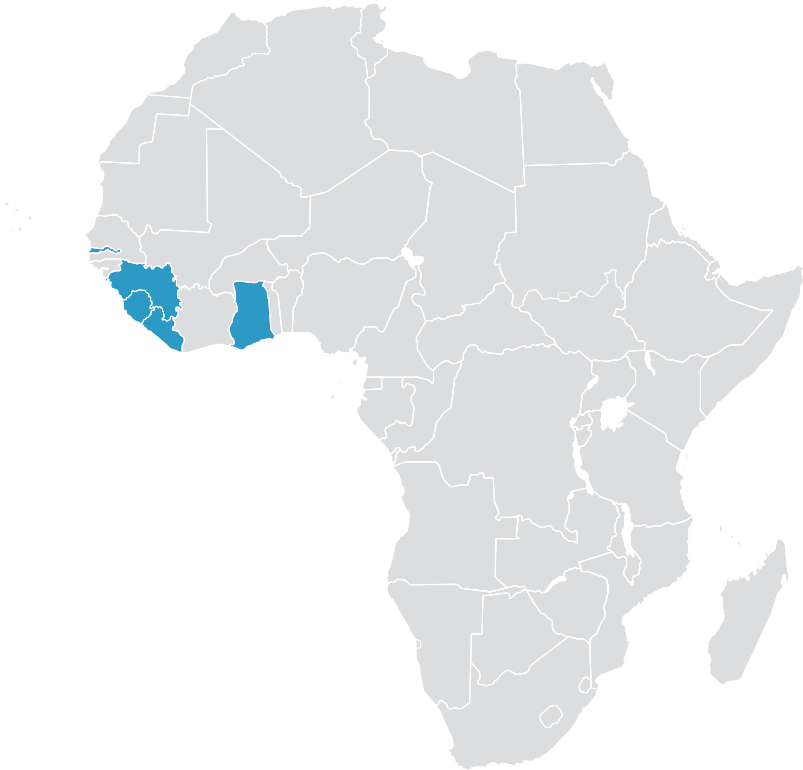
Note: Les provisions sur actifs financiers incluent provisions sur autres actifs de 13,5m \$EU soit un total de 271.7m \$EU.

Note: La somme totale des données pourrait ne pas concorder du fait des arrondis.

Analyse financière et revue sectorielle

WAMZ (Afrique de l’Ouest hors UEMOA et Nigéria)

La zone Afrique de l’Ouest (hors UEMOA et Nigéria) comprend les cinq pays de la zone à savoir, le Ghana, la Guinée, le Libéria, la Sierra Leone et la Gambie.



Afrique de l’Ouest (hors UEMOA et Nigéria)

	Année de démarrage des activités	Part de ETI (%)	PIB (Mds \$EU)	Taux de croissance réel du PIB %		Inflation %	
				2013e	2013 2014p	2013 2014f	
Ghana	1990	68,9	45,2	5,4	4,8	11,7	13,5
Guinée	1999	83,1	6,2	2,5	4,0	2,5	4,0
Libéria	1999	96,5	2,0	8,0	7,0	7,6	9,0
Sierra Leone	2006	100,0	4,2	16,3	13,9	9,8	7,8
Gambie	2007	96,9	1,1	6,3	7,4	5,2	6,0
Total Afrique de l’Ouest (hors UEMOA et Nigéria)			58,7				

Source: FMI et Banque Mondiale

Situation économique

La croissance de la région de l'Afrique de l'Ouest hors UEMOA et Nigéria s'est améliorée en 2013, à plus de 6,4 % en termes réels. Avec une population de 46 millions d'habitants, la demande intérieure de biens de consommation est restée solide, impactée par le démarrage de nouveaux projets miniers en Sierra Leone et l'augmentation régulière de la production de pétrole au Ghana. Cependant, la politique budgétaire est restée laxiste dans la région, comme en témoigne le niveau élevé des dépenses publiques, entraînant une accélération du taux d'inflation parfois à deux chiffres. La plupart des pays étant importateurs de pétrole, le niveau élevé des prix de l'or noir en 2013 a entraîné une détérioration des termes de l'échange 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 significative au Ghana et en Gambie).

Chiffres clés

L'Afrique de l'Ouest hors UEMOA et Nigéria enregistre un résultat net égal à 110,4 millions, soit une augmentation de 28 millions \$EU (+ 34 %) par rapport à 2012 et un produit net bancaire de 384 millions \$EU, en hausse de 77 millions \$EU, soit une progression de 25 % par rapport à l'année précédente.

Les revenus nets d'intérêts augmentent de 50 millions \$EU (+ 27 %) essentiellement soutenus par l'intense activité de financement de crédits par le pôle Banque de Grande Entreprise, notamment au Ghana (représentant 75 % de la croissance). En effet, le niveau élevé des taux d'intérêts, dans ce pays, a favorisé une hausse des rendements et la forte croissance des actifs rémunérés tandis que le coût des ressources a bénéficié de l'augmentation significative des dépôts à vue. Les produits hors intérêts s'élèvent à 148 millions \$EU (+22 %) reflétant la bonne performance commerciale des opérations de change et des commissions liées aux prêts.

Les charges d'exploitation progressent de 26 millions \$EU (+15 %) largement en deçà du taux de croissance de 25 % du produit net bancaire. L'augmentation

des charges provient essentiellement des charges du personnel, notamment au Ghana. Globalement, le coefficient d'exploitation baisse de 400 points de base, une amélioration observée dans toutes filiales de la zone.

Les provisions sur créances douteuses sont en hausse de 44 % (+10 millions \$EU), en corrélation avec les provisions constatées aussi bien dans les activités de la Banque de Détail que de la Banque de Grande Entreprise. D'importantes provisions, liées au portefeuille de prêt de la Trust Bank (TTB), ayant été constituées à la fin du troisième trimestre, le Ghana a plutôt enregistré des reprises de provisions au cours du quatrième trimestre. Enfin, l'amélioration du taux de créances douteuses des portefeuilles de la Guinée et de la Sierra Leone a été encourageante et a contribué à une meilleure qualité du portefeuille de la région.

Au Ghana, nos résultats financiers affichent d'excellents taux de croissance en Dollar américain malgré la continue dépréciation du Ghana Cedi en 2013. Cependant, le taux effectif d'impôts au Ghana a augmenté au second semestre avec l'introduction du prélèvement additionnel pour la stabilisation des recettes fiscales.

Afrique de l'Ouest (hors UEMOA et Nigéria)

Exercice clos au 31 décembre 2013
(En millions de \$EU, excepté les ratios)

	2013	2012	Variation
Marge nette d'intérêts	235,3	185,2	27 %
Revenus hors intérêts	148,2	121,7	22 %
Produit net bancaire	383,5	306,9	25 %
Charges d'exploitation	-194,0	-168,3	15 %
Provisions sur actifs financiers	-33,6	-23,3	44 %
Résultat brut d'exploitation	156,1	115,4	35 %
Impôts sur le bénéfice	-45,9	-33,1	39 %
Résultat net	110,2	82,3	34 %
Résultat net part du groupe	78,9		
Prêts et créances	1 326	977	36 %
Total du bilan	3 026	2 549	19 %
Dépôts de la clientèle	2 126	1 872	14 %
Coefficient d'exploitation	50,6 %	54,8 %	
Ratio des prêts sur dépôts	65,4 %	54,9 %	
Ratio des créances douteuses	6,0 %	6,7 %	
Ratio de couverture	77,8 %	72,5 %	

Le résultat avant impôt est calculé après prise en compte de la quote part de résultats des sociétés mises en équivalence de 0,3 millions \$EU et 0,2 millions \$EU respectivement.

Analyse financière et revue sectorielle

Afrique Centrale (CEMAC)

L’Afrique centrale comprend les six pays membres de la Communauté Economique et Monétaire de l’Afrique Centrale (CEMAC) et Sao Tomé et Principe. Ecobank est présente dans tous les pays de la région. Les six pays de la CEMAC ont une monnaie commune, le franc CFA (XAF), une banque centrale régionale – la Banque des Etats de l’Afrique Centrale (BEAC) – un code commun du droit des affaires (OHADA) et deux places boursières : la bourse des valeurs de Douala (DSX) et la bourse des valeurs du Gabon.



Afrique Centrale (CEMAC)

	Année de démarrage des activités	Part de ETI (%)	PIB (Mds \$EU)	Taux de croissance réel du PIB %		Inflation %	
			2013e	2013	2014p	2013	2014f
Cameroun	2001	79,7	27,7	4,8	5,0	2,1	2,7
Tchad	2006	73,6	13,4	3,6	10,8	0,2	2,4
République Centrafricaine	2007	75,0	1,9	-36,0	1,5	6,6	4,5
Sao Tome & Principe	2007	99,3	0,3	4,0	5,0	8,1	7,0
Congo – Brazzaville	2008	89,2	14,2	4,5	8,0	4,6	2,5
Gabon	2009	75,0	20,3	5,9	5,0	0,5	5,6
Guinée Équatoriale	2012	60,2	17,6	-4,9	-2,4	3,2	3,9
Total Afrique Centrale			95,4				

Situation économique

En 2013, 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 de l'or noir 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, en République de Centrafrique, la crise socio-politique actuelle s'est traduite par une récession de près de 20 %. L'arrimage du franc CFA centrafricain (XAF) à l'euro a permis de maintenir l'inflation à environ 3 %, 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 et du Congo, 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.

Chiffres clés

L'Afrique centrale a enregistré un bénéfice après impôt de 39 millions \$EU, en hausse de 24 millions \$EU soit 150 % de croissance par rapport à l'année précédente et un revenu net de 185 millions \$EU, en hausse de 41 millions \$EU soit 29 % de croissance par rapport à l'année précédente.

Le revenu net d'intérêt affiche une bonne performance à 11 millions \$EU (+15 %) grâce à la forte croissance des prêts aux particuliers et aux PME au Cameroun et au Gabon. Le revenu hors intérêts a augmenté de 30 millions \$EU soit 42 % de croissance reflétant les effets combinés de la forte vente des produits de change et du faible niveau des revenus de commissions. La crise politique récurrente dans la République de Centrafrique a affecté négativement la performance de la zone.

L'augmentation de 24 millions \$EU soit 25 % de progression des dépenses de fonctionnement est imputable aux dépenses permanentes d'expansion de l'activité, qui ont permis d'augmenter les parts de marché dans la région. Cette augmentation est également entraînée par la croissance des charges salariales au Cameroun et au Gabon.

Les dotations aux provisions de la période ont baissé de 20 % grâce aux initiatives proactives d'assainissement du portefeuille de crédit qui ont contribué à accroître de façon significative le recouvrement, couplé avec une plus faible charge de provision.

La Guinée Équatoriale a été bénéficiaire dès sa première année de pleine activité. Le taux effectif d'impôts réel de la région a été réduit comparé à 2012 dû principalement à l'exonération d'impôts dont les filiales du Congo Brazzaville et de la Guinée Équatoriale ont bénéficié.

Afrique Centrale (CEMAC)

Exercice clos au 31 décembre 2013
(En millions de \$EU, excepté les ratios)

	2013	2012	Variation
Marge nette d'intérêts	83,7	72,8	15 %
Revenu hors intérêts	101,6	71,4	42 %
Produit net bancaire	185,3	144,2	29 %
Charges d'exploitation	-122,5	-98,0	25 %
Provisions sur actifs financiers	-7,5	-9,4	-20 %
Résultat brut d'exploitation	55,3	31,7	74 %
Impôts sur le bénéfice	-16,1	-16,0	0 %
Résultat net	39,2	15,7	150 %
Résultat net part du groupe	31,7		
Prêts et créances	1 410	1 110	27 %
Total du bilan	2 260	1 835	23 %
Dépôts de la clientèle	1 850	1 463	27 %
Coefficient d'exploitation	66,1 %	68,0 %	
Ratio des prêts sur dépôts	77,9 %	77,7 %	
Ratio des créances douteuses	3,8 %	3,7 %	
Ratio de couverture	57,7 %	65,9 %	

Analyse financière et revue sectorielle

Afrique de l’Est (EAC)

Notre région de l’Afrique de l’Est comprend les pays membres de la Communauté de l’Afrique de l’Est (EAC), à savoir le Burundi, le Kenya, le Rwanda, l’Ouganda et la Tanzanie. Au cours de l’année 2013, nous avons démarré nos activités au Soudan du Sud et ouvert un bureau de représentation en Ethiopie.



Afrique de l’Est (EAC)

	Année de démarrage des activités	Part de ETI (%)	PIB (Mds \$EU)	Taux de croissance réel du PIB %		Inflation %	
			2013e	2013	2014p	2013	2014f
Rwanda	2007	91,3	7,6	5,0	7,5	4,2	6,0
Kenya	2008	95,7	43,6	5,6	6,0	5,7	8,0
Burundi	2008	75,0	2,7	4,5	4,7	8,8	7,0
Ouganda	2009	100,0	21,5	6,0	6,4	5,4	6,5
Tanzanie	2010	100,0	34,4	7,0	7,2	7,9	7,5
Soudan du Sud	2013	100,0	13,5	24,4	7,1	0,0	12,0
Ethiopie	2013	Rep, office	48,9	9,7	7,5	8,0	6,2
Total Afrique de l’Est			172,2				

Situation économique

La croissance dans la région EAC en 2013 a été entraînée par le Soudan du Sud; cependant elle était faible en volume et reflète un rebond de la production de pétrole. Elle a été soutenue en Ethiopie, avec un taux d'environ 10%, sous l'impulsion d'une meilleure production agricole, d'un accroissement des activités de construction et du secteur tertiaire, se traduisant en partie par des dépenses publiques, une demande accrue de matières premières et des incitations pour des secteurs d'exportation spécifiques. La croissance dans les autres économies de la région s'est accélérée entre 5 et 7%, principalement en raison de la forte demande intérieure d'une population de 140 millions d'habitants et la forte production des secteurs agricoles, manufacturiers et des services. Cependant, le manque d'infrastructures continue de freiner la croissance. Comme l'inflation a ralenti, la politique monétaire a été assouplie au début de l'année 2013, une décision confortée par la stabilité de la monnaie comparativement au reste de l'exercice. Malgré le ralentissement de la demande de la zone euro notamment pour les produits d'horticulture et les fleurs (fournis essentiellement par le Kenya, l'économie dominante dans la région) et l'industrie touristique, la plupart des économies de la zone EAC 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 courante des pays de la région accuse des déficits allant de 8 à 16% du PIB.

Chiffres clés

L'Afrique de l'Est a enregistré une perte égale à 19,7 millions \$EU comparée à une perte de 19,1 millions \$EU en 2012 avec un produit net bancaire de 68 millions \$EU, en hausse de 16 millions \$EU (+32%).

La perte nette du Kenya pour 2013 s'est améliorée à 10,2 millions \$EU contre 12,5 millions \$EU l'année précédente, principalement grâce à la croissance des revenus et une maîtrise des charges, partiellement compensé par une hausse des provisions. L'Ouganda enregistre une perte après impôt, qui s'explique par de fortes provisions et les charges d'exploitation, partiellement compensées par une croissance modérée des revenus. La Tanzanie enregistre une forte croissance des revenus contribuant ainsi à réduire de manière significative les pertes. La croissance de 12 millions \$EU soit 57% des revenus nets d'intérêts découle d'un accroissement de la marge nette d'intérêts et une forte expansion des prêts des entreprises régionales. Le Kenya contribue pour environ 80% à la croissance du revenu d'intérêts net. Les produits d'honoraires et de commissions

progressent au Burundi et en Tanzanie et ceci a permis de réaliser cette augmentation de 3,8 millions \$EU, soit 13% du revenu hors intérêts.

Les charges d'exploitation progressent de 11 millions \$EU (+16%), soutenues par les coûts liés au personnel en Tanzanie et aux coûts de la communication et de la technologie au Kenya et en Tanzanie. Le coefficient d'exploitation dans la région s'est légèrement amélioré mais demeure supérieur à 100%.

Les augmentations des provisions au Kenya et en Ouganda ont contribué à la hausse de 5 millions \$EU soit 58% dans la zone EAC. En conséquence, le taux des créances douteuses s'est détérioré de 6,1% à 8,4% en 2013, impacté par les prêts aux particuliers et aux PME au Kenya.

Nous avons ouvert une nouvelle filiale au Soudan du Sud en 2013, qui a enregistré de bons débuts malgré les difficultés rencontrées par la filiale, et également un bureau de représentation en Ethiopie.

Afrique de l'Est (EAC)

Exercice clos au 31 décembre 2013
(En millions de \$EU, excepté les ratios)

	2013	2012	Variation
Marge nette d'intérêts	34,4	21,9	57 %
Revenus hors intérêts	33,6	29,8	13 %
Produit net bancaire	68,0	51,7	32 %
Charges d'exploitation	-77,3	-66,7	16 %
Provisions sur actifs financiers	-14,4	-9,1	58 %
Résultat avant impôt	-23,6	-24,1	-2 %
Impôts sur le bénéfice	3,9	5,0	-22 %
Résultat net	-19,7	-19,1	3 %
Résultat net part du groupe	-19,6		
Prêts et créances	461,9	370,1	25 %
Total du bilan	953,9	764,7	25 %
Dépôts de la clientèle	640,7	524,7	22 %
Coefficient d'exploitation	113,6 %	128,9 %	
Ratio des prêts sur dépôts	75,4 %	74,0 %	
Ratio des créances douteuses	8,4 %	6,1 %	
Ratio de couverture	52,3 %	75,6 %	

Analyse financière et revue sectorielle

Afrique Australe (SADC)

La région Communauté de Développement de l’Afrique Australe (SADC) comprend l’Angola, la République Démocratique du Congo, le Malawi, le Mozambique, la Zambie et le Zimbabwe. Ecobank a commencé ses activités au Mozambique en mai 2014, renforçant ainsi notre présence dans la zone géographique SADC. En Angola nous n’avons qu’un seul bureau de représentation où s’effectuent toutes sortes d’opérations bancaires.



Afrique Australe (SADC)

	Année de démarrage des activités	Part de ETI (%)	PIB (Mds SEU)	Taux de croissance réel du PIB %		Inflation %	
				2013e	2013 2014p	2013 2014f	
République Démocratique du Congo	2008	99,7	20,6	8,5	8,0	0,8	3,0
Malawi	2008	90,3	3,9	5,0	6,1	27,7	15,1
Zambie	2009	100,0	22,6	6,0	7,3	7,0	8,8
Angola	2010	Rep, office	122,0	4,1	5,0	7,5	8,0
Zimbabwe	2011	81,5	13,0	3,4	5,7	1,6	-0,5
Total Afrique Australe			182,1				

Situation économique

Forte de 114 millions d'habitants, la région Afrique Australe a connu une croissance durable de 5% en 2013, grâce à une forte demande intérieure qui y a joué un rôle clé. Avec les liens commerciaux étroits avec l'Europe, la région a pâti du ralentissement de la zone euro et dans une moindre mesure des répercussions de la situation budgétaire et de l'endettement aux Etats Unis. Néanmoins, la diversification des exportations vers les nouveaux marchés émergents à plus forte croissance et le flux des capitaux avec l'Asie a particulièrement renforcé la région. Les pressions inflationnistes sont demeurées prononcées dû aux cours mondiaux élevés des matières premières et à la forte demande de produits d'importation. La persistance du niveau élevé 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 dollarisé).

Chiffres clés

L'Afrique Australe enregistre un profit net de 8,2 millions \$EU comparé à une perte de 8,2 millions \$EU en 2012 et un produit net bancaire de 75,9 millions \$EU en hausse de 31 millions \$EU (+ 71%). L'amélioration significative de la rentabilité a été principalement soutenue par une réduction des pertes de 14,3 millions \$EU à 0,93 million \$EU en 2013 et de la croissance dans d'autres filiales.

Le revenu net d'intérêt augmente de 15 millions \$EU (+ 84%), tirant parti d'une amélioration des marges sur les actifs rémunérés et la croissance des prêts interbancaires et aux particuliers. La marge nette d'intérêts s'est améliorée grâce à une réduction du coût des ressources. L'augmentation des produits hors intérêts de 17 millions \$EU (+ 62%) a été principalement soutenue par un volume accru de des commissions et d'opérations de change respectivement plus importantes en République Démocratique du Congo et en Zambie.

Les charges d'exploitation augmentent de 14 millions \$EU soit 31%, sensiblement inférieures à la croissance des revenus de 71%, puisque nous avons investi pour davantage accroître les activités. La reprise des provisions en Zambie a permis la réduction de 3,5 millions \$EU (- 43%) des provisions cumulées de la SADC. Le ratio de créances douteuses s'est amélioré de manière significative à 4,4% contre 8% en 2012.

Afrique Australe (SADC)

Exercice clos au 31 décembre 2013
(En millions de \$EU, excepté les ratios)

	2013	2012	Variation
Marge nette d'intérêts	32,6	17,8	84 %
Revenus hors intérêts	43,3	26,7	62 %
Produit net bancaire	75,9	44,5	71 %
Charges d'exploitation	-58,7	-44,7	31 %
Provisions sur actifs financiers	-4,8	-8,6	-45 %
Résultat avant impôt	12,5	-8,8	n,m,
Impôts sur le bénéfice	-4,2	0,6	n,m,
Résultat net	8,2	-8,2	n,m,
Résultat net part du groupe	7,8		
Prêts et créances	266,6	224,9	19 %
Total du bilan	570,4	423,5	35 %
Dépôts de la clientèle	402,2	280,2	44 %
Coefficient d'exploitation	77,3 %	100,4 %	
Ratio des prêts sur dépôts	69,5 %	85,7 %	
Ratio des créances douteuses	4,4 %	8,0 %	
Ratio de couverture	105,3 %	79,8 %	

Analyse financière et revue sectorielle

International

La zone Internationale regroupe nos activités en dehors de l’Afrique subsaharienne. En 2009, nous avons ouvert un établissement financier non bancaire à Paris (France), EBI SA. Nous avons ensuite ouvert des bureaux de représentation à Dubaï (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 qui ont des activités dans cette région.

Chiffres-clés

Les activités internationales enregistre un revenu net de 6,2 millions \$EU, en hausse de 2,3 millions \$EU soit 60% par rapport à l’année précédente sur un produit de 30,1 millions \$EU, une hausse de 9,8 millions soit 48%.

La croissance des revenus a été principalement réalisée par les honoraires et commissions liés aux opérations de change des activités de soutien aux commerces des clients.

L’augmentation de 6,2 millions \$EU ou 43% des charges d’exploitation s’explique par les coûts élevés du personnel, les coûts liés à l’informatique et les coûts de conformité réglementaire.

En Janvier 2014, EBI SA à Paris est devenu un établissement de crédit spécialisé en vertu de Bâle III, lui permettant de prendre une plus large gamme de dépôts de la clientèle. Nous prévoyons également d’améliorer le bureau de représentation à Londres et d’obtenir un statut d’agence.

Notre présence à l’international :

- Paris
- Londres
- Dubaï
- Pékin

International

Exercice clos au 31 décembre 2013
-En millions de \$EU, excepté les ratios)

	2013	2012	Variation
Produit net bancaire	30,1	20,3	48 %
Charges d'exploitation	-20,7	-14,5	43 %
Résultat net	6,2	3,9	60 %
Prêts et créances sur la clientèle	199	202	-1 %
Prêts et créances sur les établissements de crédits	208	258	-19 %
Dépôts des établissements de crédits	360	346	4 %
Dépôts de la clientèle	71,5	89,0	
Coefficient d'exploitation	68,8%	71,2%	

Conclusion

Nous sommes convaincus du formidable potentiel d'opportunités qui s'offrent à Ecobank dans les marchés sur lesquels nous exerçons. Par exemple, le PIB de la plupart de ces économies devrait connaître une croissance structurelle et durable.

L'innovation technologique offre de grandes opportunités aux institutions financières afin de mieux servir la clientèle et d'atteindre le grand nombre de populations africaines non bancarisées ou sous-bancarisées. Ecobank bénéficie d'un positionnement optimal pour tirer parti de ces tendances, compte tenu de notre modèle d'affaires unique et diversifié et étant parmi les leaders sur le marché dans presque la moitié des pays où notre institution est implantée.

Désormais, notre objectif principal est l'efficacité opérationnelle dans la prestation et l'amélioration de notre coefficient d'exploitation. Nous prévoyons une augmentation de 15 % des revenus dans la région en 2014 et ceci, couplé avec une meilleure efficacité et un faible coût du risque, devraient se traduire par de meilleurs résultats pour la satisfaction de nos actionnaires.



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

Gouvernance d'entreprise

Le Groupe Ecobank s'est engagé à promouvoir une bonne gouvernance d'entreprise.

Ecobank a été l'une des premières sociétés à institutionnaliser les principes de bonne gouvernance d'entreprise en Afrique et à les intégrer à sa culture d'entreprise.



Rapport sur la Gouvernance d'entreprise

Engagement pour une bonne gouvernance d'entreprise

Le Groupe Ecobank s'est engagé à promouvoir une bonne gouvernance d'entreprise, car il estime qu'une bonne gouvernance permet d'accroître la valeur actionnariale. Ecobank a été l'une des premières sociétés à institutionnaliser les principes de bonne gouvernance d'entreprise 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. Son adhésion aux principes de gouvernance est énoncée dans plusieurs documents institutionnels. Les statuts de la Société et ceux de ses filiales définissent 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 d'entreprise 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) et les normes du Comité de Bâle en la matière. 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.

Au cours de l'année passée, nous avons vécu plusieurs événements qui ont donné lieu, à partir de juillet 2013, à une série d'articles dans les médias locaux et internationaux faisant état de manquements présumés à la bonne gouvernance et mettant en cause le Conseil d'administration et certains hauts dirigeants de la Société. La Security and Exchange Commission (la Commission des opérations de bourse du Nigéria) a mené un examen indépendant de ces allégations par l'intermédiaire du cabinet d'audit et conseil KPMG.

Comme les actionnaires le savent, les actions de la Société sont actuellement cotées à la Bourse nigériane, à la Bourse ghanéenne et à la Bourse régionale des valeurs mobilières de l'UEMOA à Abidjan (la BRVM), et par conséquent la Société est

soumise à leurs règlements. L'examen avait pour objet d'une part de vérifier le respect par la Société du Code de gouvernance de la Commission des opérations de bourse du Nigéria et des bonnes pratiques, et d'autre part de déterminer la véracité des diverses allégations formulées à l'encontre des hauts dirigeants de la Société.

Le rapport a relevé certaines lacunes dans les politiques et pratiques de la Société en matière de gouvernance d'entreprise et a émis des recommandations aux fins d'améliorations. Le Conseil d'administration a également confié à IMD – une école de commerce international spécialisée dans la gouvernance d'entreprise – la réalisation d'une étude détaillée de la gouvernance au sein de la Société. Compte tenu des conclusions recueillies, nous avons entrepris une vaste révision de nos valeurs et pratiques en la matière afin d'y apporter des améliorations à la lumière des leçons tirées de ces événements. Le Conseil a également décidé de modifier la Charte de gouvernance en vue de renforcer la gouvernance au sein de l'entreprise. Une Assemblée générale extraordinaire des actionnaires s'est tenue le 3 mars 2014 pour approuver un Plan d'action de gouvernance en 51 points, conçu pour répondre aux problématiques mises en évidence par la Commission des opérations de bourse du Nigéria/KPMG. Le Conseil d'administration pense que la mise en œuvre de ce plan, disponible sur le site Internet de la Société, va nous permettre d'améliorer davantage notre culture de gouvernance et de nous positionner comme acteur de référence en matière de gouvernance d'entreprise en Afrique.

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 suivante d'« 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 intervenant 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 à but non lucratif recevant un financement important de ETI ou d'une de ses filiales et sociétés affiliées ;
- n'est pas cadre dirigeant dans une société dans laquelle l'un des cadres dirigeants du Groupe siégerait 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, associé à ou employé d'un actuel ou ancien Commissaire aux comptes du Groupe ou d'une de ses filiales et sociétés affiliées ; et
- n'est pas une personne qui contrôle le Groupe (ou membre d'un groupe de personnes physiques 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-avant (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 d'une des personnes visées dans le présent sous-paragraphe qui serait décédée ou déclarée juridiquement incapable.

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 le capital de cette partie, ou (ii) est employée par ladite partie.

Partant de cette définition, le Conseil d'administration considère que la plupart des administrateurs non exécutifs de la Société sont des administrateurs indépendants. Cependant, le rapport établi par la Commission des opérations de bourse du Nigéria/KPMG a estimé qu'un seul des membres pouvait être considéré comme indépendant. Le Conseil d'administration a mis en place un comité chargé de la sélection des nouveaux membres en vue de remédier à ce problème.

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 tel que décrit ci-dessus, ils doivent tous cependant être en mesure d'exercer un jugement et de prendre des décisions en toute indépendance.

Des capacités entrepreneuriales confirmées

Une solide expérience des affaires, une compréhension des processus institutionnels et des affaires, 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'apporter une valeur ajoutée à un Conseil d'administration, d'y faire preuve de leadership et de défendre des opinions objectives et constructives.

Capacités techniques particulières ou 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, doublée de la capacité et de la volonté de mettre au défi et de remettre en question ; un bon jugement professionnel ; une solide aisance 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 facteurs à prendre en compte

Nécessité de rehausser la diversité du Conseil d'administration en termes d'âge, de sexe, de nationalité.

Avec l'aide d'IMD, le Conseil d'administration va élaborer et adopter un critère radical et nouveau concernant la nomination de nouveaux membres en son sein, pour répondre aux besoins d'intégration et de formation continue des membres du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a donné son accord de principe au concept de diversité des administrateurs afin de garantir une représentation adéquate des principaux actionnaires, des actionnaires minoritaires, de la couverture géographique du Groupe, des administrateurs indépendants ainsi que des administrateurs exécutifs et non exécutifs. Ces éléments seront intégrés à la Charte de gouvernance du Groupe qui est actuellement en cours d'examen.

Rapport sur la Gouvernance d'entreprise

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.

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 couvrent essentiellement :

- le rôle de la société mère ;
- les relations et l'interface 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 adéquate dans la gestion opérationnelle et la prise de décision au niveau des filiales. Elle définit la stratégie et les orientations générales du Groupe, élabore des politiques et procédures et en contrôle 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 avec adéquation, la plus proche possible des actions requises et des clients.
- La responsabilisation et la responsabilité individuelles sont institutionnalisées et mises en œuvre par une démarche d'autonomisation et de délégations de pouvoirs appropriées.
- La coordination au niveau des sièges locaux et du Groupe est assurée par une forte concertation 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 du Conseil d'administration et des comités exécutifs sont clairement définis. Les membres de ces différents comités communiquent et

échangent des informations également en dehors de leurs réunions respectives.

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 les réglementations locales, 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 filiales ;
- le Comité exécutif du Groupe ;
- les Comités exécutifs des filiales ;
- 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

Les membres du Conseil d'administration de ETI sont élus 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 délimitation et une séparation claires des responsabilités entre le Comité Exécutif et le Conseil d'administration, afin de garantir la non-ingérence du Conseil dans la gestion opérationnelle du Groupe ;
- émettre une opinion objective et indépendante de celle du Comité Exécutif sur la conduite des affaires de la société ;
- prendre des décisions fondées sur une information adéquate, de bonne 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 primauté à la législation locale en cas de conflit entre celle-ci et la politique du Groupe ;
- 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.

La Charte de gouvernance du Groupe exige qu'il y ait plus d'administrateurs non exécutifs que d'administrateurs exécutifs siégeant au Conseil d'administration.

À fin 2013, le Conseil d'administration était composé de quinze membres, dont cinq administrateurs exécutifs et dix administrateurs non exécutifs (voir la section concernant le Conseil d'administration). Le président du Conseil d'administration, M. Kolapo Lawson a démissionné du Conseil d'administration avec effet au 31 décembre 2013 et M. Andre Siaka a été nommé pour lui succéder.

Ensuite, M. Paulo Gomes a démissionné du Conseil d'administration le 22 janvier 2014. Messieurs Isyaku Umar et Babatunde Ajibade ont également démissionné le 6 février 2014. Mme Laurence Do Rego a été suspendue de son poste d'administrateur exécutif, Finance et Risques, en août 2013, puis rétablie dans ses fonctions ensuite.

Le Conseil d'administration compte trois comités : le Comité de Gouvernance, le Comité d'Audit et de Conformité et le Comité des Risques. Le Conseil d'administration s'est réuni huit fois au cours de l'année, tandis que chacun des trois comités s'est réuni quatre fois, pour discuter des sujets relevant de leurs attributions respectives.

Comité de gouvernance

Composition et participation aux réunions

M. Kolapo Lawson a démissionné du Comité le 29 décembre 2013 et a été remplacé en qualité de Président par M. Andre Siaka.

Le secrétariat du Comité est assuré par le Directeur juridique et Secrétaire général du Groupe.

Responsabilités

- Formule, réexamine et, de manière générale, veille d'une part à la mise en œuvre des politiques applicables à l'ensemble des entités du Groupe, et d'autre part à la bonne gouvernance au sein du Groupe.
- Gère les relations entre la Société et ses actionnaires puis entre elle 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 la structure organisationnelle.
- 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.

Composition du Conseil d'administration et participation aux réunions

Nom	Fonction	Année de nomination	Nombre de réunions tenues	Nombre de participations
Kolapo Lawson	Président	1993	8	4
André Siaka	Vice-Président	2006	8	7
Sena Agbayissah	Non exécutif	2011	8	8
Babatunde Ajibade	Non exécutif	2010	8	8
Kwasi Boatin	Non exécutif	2009	8	8
Paulo Gomes	Non exécutif	2006	8	4
Bashir Ifo	Non exécutif	2011	8	8
Assaad Jabre	Non exécutif	2010	8	8
Sipho G. Mseleku	Non exécutif	2009	8	6
Isyaku Umar	Non exécutif	2006	8	7
Daniel M. Matjila	Non exécutif	2012	8	4
Thiery Tanoh	Exécutif	2012	8	8
Albert Essien	Exécutif	2005	8	6
Evelyne Tall	Exécutif	2005	8	6
Laurence do Rego	Exécutif	2010	8	2
Patrick Akinwuntan	Exécutif	2012	8	8
Eddy Ogbogu	Exécutif	2012	8	8

Comité de gouvernance composition et participation aux réunions

Nom	Fonction	Nombre de réunions tenues	Nombre de participations
Kolapo Lawson	Président	4	3
André Siaka	Membre	4	3
Bashir Ifo	Membre	4	4
Sipho G. Mseleku	Membre	4	4
Thierry Tanoh	Membre	4	4

Rapport sur la Gouvernance d'entreprise

Comité d'Audit et de Conformité

Tous les membres disposent d'une solide connaissance des affaires et de compétences et d'expérience en matière de concepts et pratiques comptables. Sur recommandation de la Commission des opérations de bourse du Nigéria/KPMG, la décision a été prise de ne plus inclure d'Administrateurs exécutifs parmi les membres du Comité d'Audit et de Comité à l'avenir.

Le Directeur de l'Audit du Groupe assure le secrétariat du Comité.

Responsabilités

- Examine les contrôles internes, y compris les contrôles financiers et opérationnels.
- Passe en revue la fonction d'audit interne et les activités y relatives.
- Facilite le dialogue entre les auditeurs et la Direction concernant les conclusions des rapports d'audits.
- Emet les propositions pour la désignation et la rémunération des Commissaires aux comptes..
- 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, réglementations et normes opérationnelles applicables.

Comité des risques

Les membres disposent d'une solide connaissance des affaires et dans les domaines financier, bancaire, de gestion d'entreprise et de gestion du crédit. Sur recommandation de la Commission des opérations de bourse du Nigéria/KPMG, la décision a été prise de ne plus inclure de membres exécutifs parmi les membres du Comité des risques à l'avenir.

Le Directeur de la Gestion des risques assure le secrétariat du Comité.

Responsabilités

- Initie la détermination et 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 ; définit les risques acceptables et les critères d'acceptation des risques.
- Détermine et révisé les limites d'autorisation des crédits par la Direction.
- Examine et ratifie les changements aux politiques de crédit et d'opérations qui sont 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.

Comité d'Audit et de Conformité

Nom	Fonction	Nombre de réunions tenues	Nombre de participations
Kwasi Boatın	Président	4	4
Sena Agbayissah	Membre	4	4
Paulo Gomes	Membre	4	3
Evelıne Tall	Membre	4	3
Assaad Jabre	Membre	4	4
Patrick Akinwuntan	Membre	4	4

Comité des risques

Nom	Fonction	Nombre de réunions tenues	Nombre de participations
André Siaka	Président	4	3
Babatunde Ajibade	Membre	4	4
Isyaku Umar	Membre	4	3
Thierry Tanoh	Membre	4	4
Albert Essien	Membre	4	3
Eddy Ogbogu	Membre	4	4
Laurence do Rego	Membre	4	1

- Examine tous les autres risques : technologie, marché, assurance, réputation, réglementations, etc.

Les Conseils d'administration des filiales

Les filiales de Ecobank fonctionnent comme des entités juridiques autonomes dans leurs pays respectifs. ETI est actionnaire majoritaire de toutes les filiales, mais les nationaux 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 filiales 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 en fonction des exigences réglementaires locales.

Le Conseil d'administration de chaque filiale rend compte à ses actionnaires sur la bonne gestion et l'administration de la filiale, en harmonie avec les orientations et la stratégie globales du Groupe. Les conseils d'administration des filiales ont également des obligations légales 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 prévaut.

Le Comité Exécutif du Groupe

En 2013, le Comité Exécutif du Groupe (GEC) était composé du Directeur général du Groupe et de cinq autres administrateurs exécutifs. Quatre membres exécutifs du Groupe prennent part aux réunions du GEC en tant que participants. Le Directeur 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 travaille en étroite collaboration avec le Directeur général et l'assiste pour :

- la définition et l'élaboration de la stratégie du Groupe ;
- s'assurer de la cohérence entre le plan stratégique de chaque filiale et celle globale du Groupe ;
- le suivi et l'évaluation des performances du Groupe par rapport au plan stratégique ;
- la mise en œuvre des politiques et décisions du Groupe ;
- émettre des recommandations sur diverses questions relatives au personnel ;
- le suivi et l'évaluation de l'état d'avancement et des 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 analogue 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.

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 du Groupe, ayant pour attributions l'analyse et la mise en œuvre de la stratégie et des 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 – et non un organe de décision. Son rôle est de :

- partager et diffuser l'information, les expériences et les meilleures pratiques dans l'ensemble du Groupe ;

Rapport sur la Gouvernance d'entreprise

- initier des politiques qui favorisent l'intégration et la promotion du concept de « Banque Unique » ;
- promouvoir l'intégration et la standardisation des politiques et procédures du Groupe ;
- promouvoir et surveiller le respect des normes opérationnelles du Groupe ;
- contribuer à l'élaboration des politiques du Groupe.

Le Comité exécutif de gestion de la filiale

Le Comité exécutif de gestion local est composé du Directeur général et d'autres cadres dirigeants de la filiale. En dehors de la gestion quotidienne de la filiale, ce Comité est également chargé des attributions suivantes :

- gérer les objectifs stratégiques de la filiale en accord avec la stratégie du Groupe ;
- définir les missions et objectifs globaux de la filiale;
- s'assurer de la cohérence des plans opérationnels avec la stratégie globale du Groupe ;
- approuver les grandes orientations et la stratégie des différents services opérationnels ;
- prendre des décisions concernant les plans opérationnels et les budgets ;
- examiner le reporting financier et le dispositif de contrôle interne ;
- suivre et contrôler la stratégie et la performance de la filiale par rapport au plan ;
- suivre et évaluer l'état d'avancement et les réalisations des principaux projets et initiatives au niveau de la filiale;
- apporter une réponse pertinente aux questions environnementales, à la réglementation, aux politiques gouvernementales, à la concurrence et à toute autre question analogue au niveau de la filiale;
- formuler des politiques pour faire progresser les objectifs commerciaux de la filiale;

- communiquer avec la société mère sur l'adaptation de la stratégie du Groupe aux spécificités locales ;

- communiquer avec la société mère sur l'impact de la législation et de la réglementation locales sur les politiques du Groupe.

Rémunération des administrateurs et des cadres dirigeants

La rémunération des cadres dirigeants est l'une des responsabilités incombant au Comité de gouvernance. Conformément à notre objectif d'être un employeur de référence sur nos marchés et d'attirer les meilleurs talents, la rémunération des cadres dirigeants repose sur des éléments de rémunération fixe (salaire, avantages sociaux et retraite) et variable (primes et plan de souscription d'actions). Au cours de l'exercice, la rémunération totale versée aux Administrateurs Exécutifs du Groupe s'évalue à 5,935 millions \$EU.

Rémunération des administrateurs non exécutifs

Les administrateurs non exécutifs reçoivent une rémunération fixe de 100 000 \$EU par an au titre des services rendus au Conseil d'administration de ETI. Le Vice-Président perçoit 120 000 \$EU et le Président 150 000 \$EU. En outre, les administrateurs reçoivent des jetons de présence pour leur participation à chaque réunion : le Président reçoit 1 000 \$EU, le Vice-Président 900 \$EU et les autres membres 750 \$EU.

Les administrateurs non exécutifs ne perçoivent aucune prime de performance à court ou à long terme.

Actions détenues par les administrateurs

Les actions ordinaires et préférentielles émises détenues par les administrateurs à la date d'établissement des états financiers de la Société sont présentées dans les tableaux ci-dessous.

Actions ordinaires de ETI détenues par les Administrateurs

Nom	Directement		Indirectement		Total	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Kolapo Lawson	–	–	48 754 802	49 520 334	48 754 802	49 520 334
André Siaka	1 183 500	1 146 000	–	–	1 183 500	1 146 000
Sena Agbayissah	–	–	–	–	–	–
Babatunde A M Ajibade	–	–	–	–	–	–
Kwasi A Boatın	21 026	21 026	–	–	21 026	21 026
Paulo Gomes	–	–	–	–	–	–
Bashir M Ifo	5 000	–	225 196 010	225 196 010	225 201 010	225 196 010
Assaad J Jabre	–	–	–	–	–	–
Sipho G Mseleku	–	–	–	–	–	–
Isyaku Umar	608 235	608 235	–	–	608 235	608 235
Albert Essien	932 600	932 600	–	–	932 600	932 600
Evelyne Tall	1 023 400	1 023 400	–	–	1 023 400	1 023 400
Laurence do Rego	1 591 987	1 591 987	–	–	1 591 987	1 591 987
Thierry Tanoh	–	–	–	–	–	–
Daniel Matjila	–	–	–	–	–	–
Patrick Akinwuntan	1 703 656	1 683 660	18 482	–	1 722 138	1 683 660
Eddy Ogbogu	–	–	–	–	–	–
Total	7 069 404	7 006 908	273 969 294	274 716 344	281 038 698	281 723 252

Actions préférentielles de ETI détenues par les Administrateurs

Nom	Directement		Indirectement		Total	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Isyaku Umar	2 675	2 675	–	–	2 675	2 675
Bashir M Ifo	2 140	2 140	–	–	2 140	2 140
Total	4 815	4 815	–	–	4 815	4 815

Rapport sur la Gouvernance d'entreprise

Options de souscription d'actions attribuées aux dirigeants

Le Groupe attribue des options d'achat d'actions à ses employés clés afin de les retenir. En vertu de ce plan, 10 % du capital émis de la société à quelque moment que ce soit peut être octroyé aux salariés. À fin 2013, un total de 422 millions actions soumises à option, représentant seulement 2,5 % des actions émises, avaient été attribuées à un total de 153 salariés à l'échelle du Groupe dans le cadre du plan d'options, dont 74,3 % étaient acquises et pouvaient être exercées à tout moment, le reste devant être acquis en 2015.

Droits des actionnaires

Le Conseil d'administration a toujours accordé une importance considérable à une communication efficace avec ses actionnaires. Ainsi, il veille à la protection des droits des actionnaires en toutes circonstances. Les convocations et toutes les notifications et informations légales sont régulièrement communiquées aux actionnaires.

Les actionnaires sont encouragés à faire part de leur point de vue et de leurs recommandations chaque fois qu'ils le jugent utile, soit à l'équipe chargée des relations avec les investisseurs, soit au Secrétaire général du Groupe, dont les coordonnées sont disponibles sur le site Internet de la banque.

Options de souscription d'actions attribuées aux dirigeants

Solde d'ouverture au 1er janvier 2013

Tranche d'options	Nombre d'options en milliers	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	1 Jan 2007	US\$ 0.08	1 Jan 2010	31 Dec 2016
Tranche 2011 des options des dirigeants	57 372	1 Jan 2007	US\$ 0.08	1 Jan 2011	31 Dec 2016
Tranche 2012 des options des dirigeants	49 199	1 Jan 2007	US\$ 0.08	1 Jan 2012	31 Dec 2016
Tranche d'options attribuées au DG désigné 2012	100 000	16 Jul 2012	US\$ 0.063	16 Jul 2012	16 Jul 2017
Tranche 2016 des options des dirigeants	112 500	1 Jan 2012	US\$ 0.08	1 Jan 2015	31 Dec 2016
Total	442 070				

Exercées ou annulées en 2013

Tranche d'options	Nombre d'options en milliers	Date d'exercice / annulation	Prix d'exercice	Gain (\$EU)	Solde au 31 déc 2013 en milliers
2010 tranche executive options	15 950	31 Dec 2013	n/a	n/a	107 049
2011 tranche executive options	–				57 372
2012 tranche executive options	–				49 199
2012 incoming CEO options	–				100 000
2016 tranche executive options	4 000	31 Dec 2013	n/a	n/a	108 500
Total	19 950				422 120

Rapport sur le développement durable

Rapport sur le développement durable

1. Gestion du développement durable :

Le développement durable « répond aux besoins des générations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Depuis le début de ses opérations en 1988, Ecobank a toujours agi comme un acteur du développement durable, dans le but de transformer et d'améliorer l'existence de ses clients, ses actionnaires et ses employés. Tout au long de ses 25 années d'existence, Ecobank s'est efforcée à apporter un changement positif et à mettre son activité principale – la banque et la finance – au service de la durabilité environnementale.

La banque exerce aujourd'hui ses activités dans 35 pays d'Afrique subsaharienne et est présente sur quatre places financières mondiales que sont Paris, Dubaï, Londres et Pékin. Cette assise géographique témoigne de son ambition de bâtir une banque panafricaine de plus en plus présente dans le monde, qui reste engagée à poursuivre le développement de ses activités commerciales, de ses clients et des communautés au sein desquelles elle opère.

A Ecobank, nous sommes convaincus que la croissance à long terme de nos activités n'est possible que grâce à des pratiques bancaires durables et responsables, et qu'elle repose donc sur un équilibre entre les enjeux financiers, socio-économiques et environnementaux. Nous définissons une orientation stratégique et des normes communes de développement durable à partir du sommet et à travers notre structure de gouvernance, notamment le Conseil d'Administration du Groupe, le Conseil d'Administration des filiales, le Comité Exécutif du Groupe, le Comité de Direction 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 sont prises en charge par les filiales, les pôles d'activité et les employés concernés.

2. Cadre du développement durable :

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. Nous réaffirmons notre Cadre de développement durable, axé sur :

- Notre engagement **en tant qu'acteur** du développement durable
- Notre souci de trouver un juste équilibre entre la **rentabilité et la lutte contre la pauvreté et la protection de notre planète**
- Notre prise en compte sérieuse du **bien-être et du développement** des communautés dans lesquelles nous exerçons nos activités
- Notre prise en compte permanente des questions sociales et environnementales dans l'exécution de nos opérations.

Performance en matière de développement durable

3. Moteur des mutations économiques

Au fil des années, nous avons entrepris des activités de développement à travers un engagement coopératif. Nous avons adapté plusieurs plateformes pour la création et la production de valeurs socio-économiques à travers nos produits financiers, modèles et marchés visant le développement durable à long terme, et également contribué, de diverses manières, au développement économique et financier des pays où nous sommes présents, comme décrit ci-dessous.

3.1 Création de valeur économique

En 2013, notre produit net bancaire s'est établi à 2 milliards \$EU. Nous avons octroyé plus de 11 milliards \$EU de prêts et d'autres formes de concours financiers à des entreprises privées, des particuliers ainsi qu'au secteur public en Afrique. La valeur économique ainsi créée a été affectée sous forme d'impôts, de salaires, de charges d'exploitation, de dividendes ou de réserves destinées à soutenir notre croissance future.

Cadre de développement durable

Moteur des mutations économiques

- Création de valeur économique
- Promotion de l'intégration
- Partenariats pour le développement

Finance socialement responsable

- Microfinance et Micro banque
- Promotion des femmes d'affaires
- Fondation Ecobank
- Engagement envers les communautés

Protection des ressources naturelles : vers une durabilité écologique

- Gestion du risque
- Activités écologiques
- Initiatives globales
- Gestion interne de l'empreinte carbone

Capital humain : attirer et retenir les employés

- Diversité et culture
- Formation et développement
- Esprit panafricain

En 2013, le Groupe Ecobank a généré au total un peu plus de 1,5 milliard \$EU de valeur au profit de différentes parties prenantes, tel que le détaille le tableau ci-dessous.

Sur la valeur totale ainsi créée, une fraction de 333 millions \$EU représente les impôts et droits versés aux Trésors publics des différents gouvernements concernés.

Notre Contribution Fiscale Totale (CFT) se décompose en quatre catégories d'impôts, à savoir les taxes sur la consommation, l'impôt sur les sociétés, les impôts et taxes sur les salaires et les droits d'enregistrement.

A 36 %, les taxes sur la consommation représentent la plus importante fraction de la CFT du Groupe Ecobank en 2013, témoignant ainsi de l'étendue de ses activités en Afrique médiane et au-delà. Elles incluent, entre autres, la taxe sur la valeur ajoutée, les droits de douane, les taxes sur les activités bancaires, les taxes sur les transferts de fonds, les retenues à la source sur les services importés et les taxes sur les véhicules.

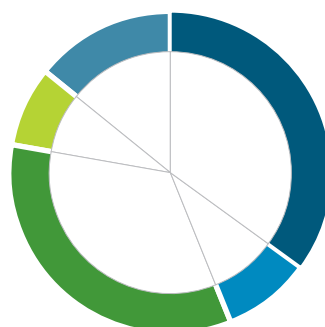
Les impôts et taxes sur les salaires, évalués à 34 % de la CFT, attestent de l'investissement de Ecobank dans le développement de son capital humain, notamment sur le continent africain. Ces impôts et taxes regroupent l'impôt sur le revenu, les cotisations de sécurité sociale des employés et les charges patronales.

L'impôt sur les sociétés est estimé à 28 % de la CFT du Groupe en 2013. Globalement, les filiales de Ecobank ont versé plus de 55 millions \$EU, conformément aux prescriptions fiscales des pays concernés.

Des droits d'enregistrement et autres taxes sont payés par les entités de Ecobank et leurs partenaires à titre d'imposition sur la propriété, la vente, le transfert et l'occupation de biens immobiliers. Ils incluent notamment la taxe professionnelle (patente), des prélèvements bancaires et les droits de timbre.

Valeur ajoutée créée par le Groupe Ecobank

Données de décembre 2013

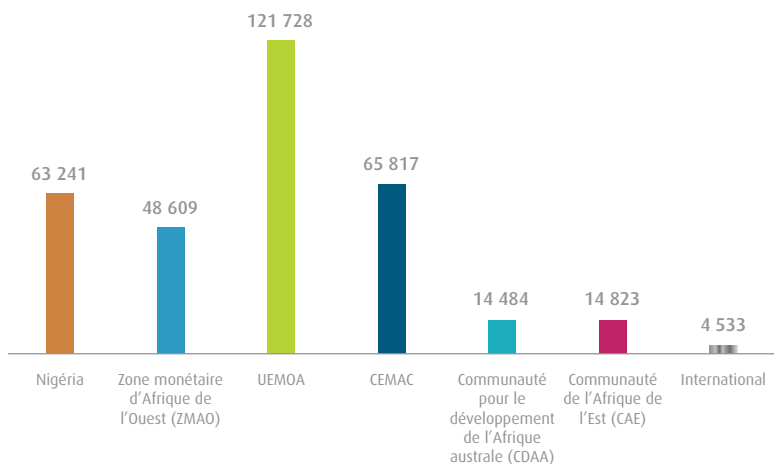


Intérêts financiers	35 %
Profits après impôts	9 %
Salaires et traitements moins les cotisations sociales	34 %
Impôts supportés	8 %
Impôts collectés	14 %

Répartition de la valeur Ajoutée

Parties prenantes	Base	Valeur ajoutée (en milliers \$EU)
Bailleurs de fonds	Intérêts financiers	548 998
Actionnaires/Réinvestissement	Profits après impôts	147 773
Employés	Salaires et traitements moins les cotisations sociales	525 861
Gouvernement	Impôt supporté	122 487
Gouvernement	Impôt collecté	210 747
Total		1 555 866

Contribution fiscale totale des Régions de Ecobank en 2013



Rapport sur le développement durable

Outre les contributions fiscales susmentionnées, facteur de création de valeur économique dans l'ensemble des pays où nous sommes présents, la valeur créée par le Groupe Ecobank a également impacté le secteur énergétique. Au Ghana et en Côte d'Ivoire, le Groupe a structuré des crédits pour l'importation de pétrole brut et d'autres matières premières nécessaires au développement de la production d'électricité. Toujours au Ghana, nous avons également financé le projet de compteurs prépayés de la compagnie nationale d'électricité, nous positionnant ainsi comme un partenaire financier de ladite compagnie.

De même, au Tchad et au Burkina Faso, Ecobank finance divers acteurs de l'industrie cotonnière afin d'accroître l'apport de la région, encore modeste, à la production mondiale de coton. Notre soutien a contribué à la croissance du financement de la chaîne de valeur agro-industrielle, permettant de réduire les pertes après récolte et d'augmenter les prix payés aux producteurs de coton dans les deux pays.

Au Nigéria, pays le plus peuplé d'Afrique (plus de 177 millions d'habitants), Ecobank a consenti un crédit à terme à la Federal Mortgage Bank du Nigéria pour la construction de logements, essentiellement à Lagos, mégapole d'environ de 20 millions d'habitants.

Enfin, nous veillons à ce que l'ensemble des transactions des entreprises publiques impliquant une croissance économique significative soient conformes au Programme de Gestion du Risque Environnemental et Social de Ecobank et aux normes de performance environnementales, sociales et de gouvernance établies par la Société Financière Internationale.

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, le libre-échange et 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 médiane. Nous avons réalisé des économies d'échelle grâce à notre large couverture géographique (35 pays d'Afrique). Nous comptons 1 284 agences et bureaux et permettons à nos clients de retirer de l'argent 24h sur 24 et 7 jours sur 7 dans 2 314 distributeurs automatiques et plus de 10 000 points de vente en Afrique. 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 unique « RapidTransfer », créé spécialement à leur intention, voit ses parts de marché croître de plus en plus rapidement dans la région. Ce produit permet à nos clients de recevoir ou d'envoyer des fonds à destination ou à partir des pays où nous sommes présents.

Notre solution bancaire innovante se fonde sur la nécessité de soutenir le développement des infrastructures et des échanges commerciaux en Afrique, à travers des partenariats public-privé et l'intégration régionale, lesquels nous permettent de financer des projets de plus grande envergure à des coûts unitaires réduits. Nous nous appuyons sur les circuits commerciaux présents dans diverses régions d'Afrique pour proposer des solutions commerciales intégrées, qui s'articulent 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 Nedbank. En outre, nous constituons un relais pour les banques internationales souhaitant offrir des services à leurs clients exerçant des activités en Afrique.

Dans le but de soutenir les entreprises africaines, la Banque continue de travailler sur une initiative dans le domaine de l'agro-industrie avec l'appui de l'OPIC, l'agence américaine chargée du financement du développement. L'objectif est de permettre aux acteurs de la transformation alimentaire d'aider financièrement des producteurs indépendants sous contrat à couvrir leurs coûts d'intrants (engrais, pesticides, semences). D'un montant de 60 millions \$EU, ce programme prêterait 3 à 5 millions \$EU à des producteurs individuels dans huit pays au maximum – qui pourraient inclure le Nigéria, le Burkina Faso, le Bénin, la Côte d'Ivoire, la Tanzanie, le Rwanda et le Niger – afin de soutenir leur production de noix et d'ingrédients alimentaires pour boissons. L'initiative prévoit une assistance technique aux exploitations agricoles, dont au moins 25 % des récoltes seront vendus aux Etats-Unis. La banque coopère aussi avec Technoserve, une Organisation Non Gouvernementale (ONG) américaine réputée, qui doit concevoir un business plan fondé sur des études de terrain dans deux des pays cibles.

Dans le secteur de la santé, la Banque a collaboré en 2013 avec Pledge Guarantee for Health, une organisation à but non lucratif issue de la Fondation des Nations Unies et basée à Washington DC, dans le cadre d'un projet de développement d'un dispositif en vertu duquel des banques africaines locales fourniraient des prêts-relais, le plus souvent aux ministères de la Santé, en contrepartie d'engagements de donateurs respectés comme la Banque mondiale ou le Fonds mondial. Cette initiative bénéficie de l'appui de l'Agence américaine pour le développement international (USAID) et de l'Agence Suédoise pour le Développement International (SIDA). EBI SA (Paris) joue un rôle central en tant qu'arrangeur tandis que les filiales de Ecobank fournissent les prêts-relais.

3.3 Partenariat pour le développement Fonds mondial

En décembre 2013, Ecobank Transnational Incorporated (« Ecobank ») et la Fondation Ecobank (« la Fondation ») ont annoncé un partenariat triennal, susceptible d'être prorogée pour deux ans, avec le Fonds mondial (la plus grande organisation donatrice en son genre dans le domaine sanitaire) pour la lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme. Ecobank s'est engagée à hauteur d'au moins 3 millions de \$EU sur la période, ce montant incluant à la fois un soutien financier direct et des prestations en nature.

Dans le cadre de ce projet, Ecobank et la Fondation feront équipe avec le Fonds mondial dans des programmes de financement régionaux innovants, ciblant les besoins spécifiques des pays, afin d'améliorer les capacités de gestion financière des bénéficiaires de subventions. Les partenaires assureront, pro bono, des formations et un mentorat en gestion financière, comptabilité et reporting en vue de faciliter les demandes de subventions ainsi que les procédures de mise en œuvre et d'évaluation.

Dans le communiqué de presse publié fin 2013, Mark Dybul, le Directeur exécutif du Fonds mondial, a déclaré : « Ecobank est un partenaire naturel pour nous dans nos activités de soutien des programmes menés en Afrique subsaharienne. L'engagement de Ecobank à proposer des services de renforcement des capacités de gestion financière des bénéficiaires aidera le Fonds mondial à soutenir les activités de proximité pour les plus vulnérables d'Afrique. »

One Family Health/GlaxoSmithKline

L'année 2013 a vu la poursuite du développement du partenariat entre la Fondation One Family Health (OFH), GlaxoSmithKline, Ecobank, la Fondation Ecobank et le ministère Rwandais de la Santé, dans le cadre d'un effort commun visant à mettre en place 240 dispensaires dans le pays sur les trois prochaines années. Ce partenariat public/privé innovant a été établi dans le but d'accroître l'accès d'environ deux millions de personnes par an, issues de communautés rurales, à des soins de base et à des médicaments essentiels de haute qualité.

Les dispensaires fonctionneront sur le modèle d'un réseau de franchises gérées par des infirmières expérimentées. Le franchiseur (OFH) assurera leur financement et la formation en gestion financière du personnel soignant, lui permettant ainsi de gagner sa vie tout en améliorant l'accès des communautés desservies aux soins et médicaments de qualité.

Ecobank Rwanda a accordé à OFH un prêt que cette dernière pourra utiliser pour soutenir jusqu'à 180 franchises. En outre, la Fondation Ecobank a accepté de consentir un taux d'intérêt bonifié sur 5 ans, ce qui permettra aux infirmières franchisées de bénéficier de prêts abordables.

3.3.1 Activités bancaires pour le secteur public

Notre objectif est d'être la banque de choix du secteur public en Afrique. En 2013, nous avons redéfini et recentré notre stratégie en tenant compte de l'évolution de la dynamique du secteur, désormais appréhendé à travers ses différents échelons (central, régional et local), l'éducation et les projets publics financés par des donateurs bilatéraux et multilatéraux.

Nous nous sommes employés à proposer un éventail de services le long de la chaîne de valeur à nos clients du secteur public et à leurs différents partenaires – fonctionnaires, enseignants, personnels de santé, fournisseurs et sous-traitants. Nous offrons des produits et services sur mesure en termes de dépôts, recouvrement, paiements, gestion de trésorerie, salaires et comptes des projets. Nous fournissons des garanties d'acomptes aux sous-traitants, proposons des services de paiement et de crédit aux fournisseurs et offrons des solutions dédiées aux fonctionnaires. Dans le secteur éducatif, nos services bancaires couvrent la collecte des frais de scolarité, les salaires et les bourses. La Fondation Ecobank promeut en outre la responsabilité sociale des entreprises dans l'éducation et la santé. Au Nigéria, Ecobank a pris part en tant que banque émettrice et réceptrice à l'émission d'obligations visant à financer des projets d'infrastructures socio-économiques dans les Etats de Lagos, d'Osun et d'Etiki. Le Groupe a également remporté le mandat d'administration des salaires de l'Etat d'Abia, dont l'enveloppe est estimée à quelque 10 millions \$EU. Enfin, nous avons consenti

un prêt d'environ 100 millions \$EU au gouvernement de l'Etat de Bayelsa pour le financement d'infrastructures aéroportuaires.

Au Ghana, Ecobank est un partenaire bancaire majeur de plusieurs démembrements du Gouvernement dont le ministère des Collectivités locales, le ministère des Routes et Autoroutes (notamment pour le projet d'axe de transport commercial Abidjan-Accra-Lagos), le ministère de l'Energie (projet pétrolier et gazier), le secrétariat du Fonds routier et le Fonds pour l'agriculture et le développement des exportations.

Au Libéria, Ecobank demeure la banque privilégiée du secteur public. La Monrovia City Corporation a conclu un partenariat avec Ecobank pour le recouvrement quotidien des taxes municipales, des amendes et autres charges de la ville. Des négociations ont également eu lieu avec le ministère des Finances en vue du recouvrement par Ecobank des droits de douane et des impôts pour le compte du ministère. Ecobank a signé un protocole d'accord avec le ministère des Transport pour la collecte des produits de la vente de plaques d'immatriculation et vignettes automobiles. En outre, Ecobank Liberia est désormais le principal partenaire bancaire du Projet de soutien à la revitalisation des petits exploitants arboricoles lancé par le ministère de l'Agriculture et financé par le FIDA.

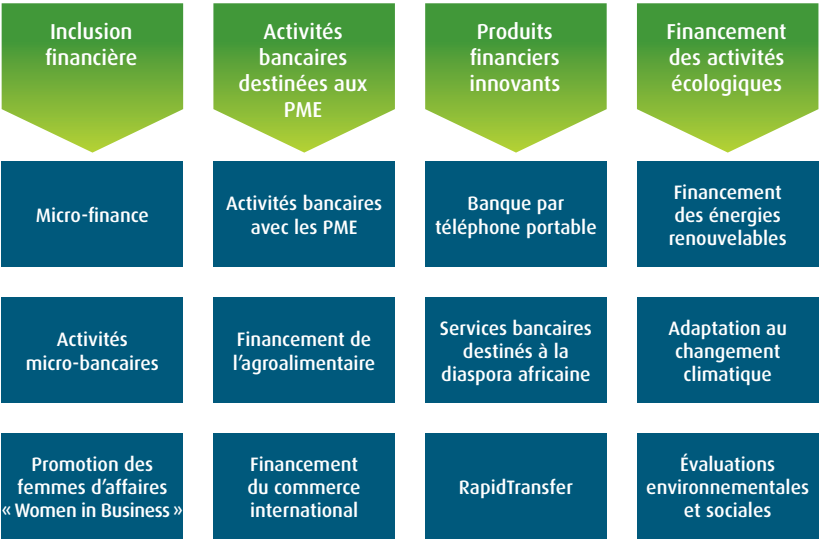
Ecobank Bénin est la banque partenaire de l'Etat par excellence : nous avons ainsi participé à l'organisation du pèlerinage à la Mecque en 2013 et offert des produits financiers aux pèlerins. En tant que banque de premier plan, nous avons financé la campagne 2013-2014 d'égrenage du coton à hauteur de 85 millions \$EU. Ecobank Bénin a également financé la construction de l'aéroport de Tourou pour un montant de 30 millions \$EU.

Rapport sur le développement durable

Ecobank Côte d'Ivoire a pris part à la levée de 310 millions \$EU pour le Fonds d'entretien routier, souscrivant plus d'un tiers du montant requis. Nous avons soumissionné pour le paiement de bourses scolaires d'un montant annuel de 20 millions \$EU, destinées à plus de 20 000 étudiants. Ecobank Sénégal a signé un accord avec l'administration fiscale pour le recouvrement de taxes, droits et prélèvements électroniques à compter de 2014. L'accord prévoit aussi le paiement électronique des droits de douane. Ecobank Togo a présenté au gouvernement une plateforme électronique, Omni, visant à collecter les droits de douane et faciliter la gestion de trésorerie. Ecobank Guinée-Bissau se charge du recouvrement de l'ensemble des impôts et droits pour le compte du gouvernement.

Au Cameroun, Ecobank a fourni plus de 3 000 cartes prépayées à des retraités pour faciliter leurs transactions bancaires. Nous avons par ailleurs signé un protocole d'accord avec l'Université de Buéa pour le recouvrement des frais, la vente de cartes prépayées et divers autres produits destinés au personnel et aux étudiants. Ecobank Tchad a accordé un prêt de 70 millions \$EU au gouvernement pour le développement des infrastructures, et a financé l'acquisition de 400 véhicules destinés aux différents ministères, pour un montant total d'environ 20 millions \$EU. Au Gabon, nous avons financé la mise en place de la Zone économique spéciale (GSEZ) en association avec Olam International Group pour 38 millions \$EU. En RDC, Ecobank est la banque privilégiée par les fonctionnaires désirant ouvrir un compte pour le virement de leur traitement salarial; en 2013, plus de 100 000 comptes ont ainsi été ouverts.

Activités bancaires durables



4. Finance socialement responsable

En 2013, nous avons renforcé notre position en tant qu'établissement financier socialement responsable à travers notre solution de banque durable comprenant la finance inclusive, les activités bancaires destinées aux PME, les produits financiers innovants et le financement d'activités écologiques.

4.1 Micro-finance & PME

Le Groupe Ecobank est résolu à jouer un rôle clé dans la formation des populations à faible revenu, mais qui sont des micro- et petits entrepreneurs actifs en Afrique, à travers des activités de micro-finance de gros et de détail.

Le premier objectif de Ecobank en matière de micro-finance est de fournir des services financiers aux populations à faibles revenus, sous ou non bancarisées. Comme illustré sur le schéma ci-dessous, les millions d'habitants d'Afrique subsaharienne qui vivent au niveau du seuil de pauvreté (ou en deçà) ont besoin de produits et de services financiers sur-mesure, doivent pouvoir obtenir des fonds et être sensibilisés aux questions financières pour faciliter la consommation, générer de la richesse et créer des emplois.

Micro-finance

Ecobank dispose désormais d'une filiale et d'entités affiliées spécialisées dans la micro-finance dans cinq pays, et compte plus de 300 000 clients ;

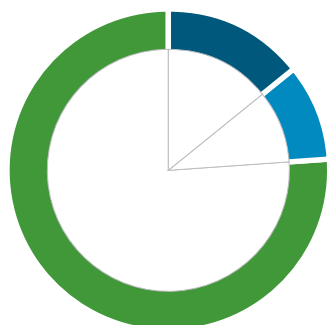
- Burkina Faso – SOFIPE Limited
- Cameroun – EB-Accion Microfinance Limited
- Ghana – EB-Accion Microfinance Limited
- Nigéria – Accion Microfinance Bank Limited
- Sierra Leone – Ecobank Microfinance Limited

Ecobank, leader de la micro-finance

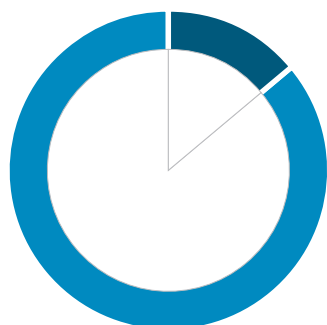
Outre ses propres activités de micro-finance, Ecobank est également le principal banquier et partenaire de la plupart des grandes institutions et coopératives spécialisées dans la micro-finance de nombreux pays dans lesquels le Groupe est présent. Ecobank compte ainsi plus de 10 millions de clients indirects dans ce domaine. Le programme de micro-finance de gros de Ecobank constitue probablement le principal lien avec les acteurs de la micro-finance d'Afrique médiane.

Populations Non bancarisées et sous-bancarisées en Afrique sub-saharienne (ASS)

Population Bancarisable en ASS
(millions de personnes)



40% de la population bancarisée ont un accès très limité
(millions de personnes)



Rapport sur le développement durable



Un client RapidTransfer dans une agence Ecobank.

Les indicateurs de performance clés des activités de micro-finance du Groupe Ecobank ont fortement augmenté.

L'objectif de Ecobank est de répondre aux besoins des quelques 47 millions d'habitants d'Afrique subsaharienne (soit 40% des 116 millions de personnes que compte la région) susceptibles d'être bancarisées (source : Service Recherche du Groupe Ecobank).

Le succès de Ecobank réside dans sa capacité à élaborer des réseaux de distribution et des partenariats d'inclusion financière porteurs, et à générer des opportunités en mettant la technologie au service de la prestation de services (banque par téléphone portable ou approche innovante de la gestion du risque, par exemple). Tous les indicateurs de performance clés des activités de micro-finance du Groupe Ecobank (chiffre d'affaires, dépôts, prêts, nombre d'épargnants et d'emprunteurs) ont augmenté entre 2011 et 2013. Comme le montrent les graphiques ci-dessous, le chiffre d'affaires a crû de

1,6 million \$EU en 2012 (+19%) et de 3,3 millions \$EU en 2013 (+33%). Les dépôts ont progressé de 19% en 2012 et enregistré une croissance plus modérée de 4% en 2013. L'encours de prêts a fait un bond de 44% en 2012 et de 21% en 2013. Le nombre d'épargnants et d'emprunteurs a fortement augmenté tant en 2012 qu'en 2013. Le premier a grimpé de 24% en 2012 et de 19% en 2013, tandis que le second a crû de 52% en 2012 et 29% en 2013.

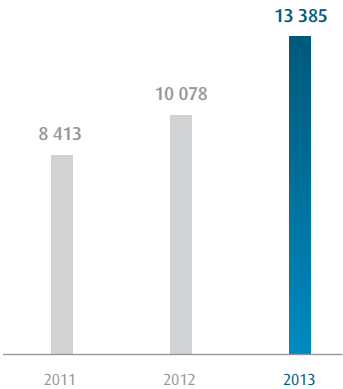
4.2. RapidTransfer : un produit Ecobank adapté aux besoins de la diaspora africaine

Environ 13 millions de migrants africains vivent dans des pays d'Afrique dans lesquels Ecobank est présent (Unité Recherche du Groupe Ecobank). Ils éprouvent souvent des difficultés à transférer des fonds dans leur pays d'origine pour aider leurs proches, faute de services de transfert accessibles, et quand il en existe, lesdits services s'avèrent souvent très coûteux.

RapidTransfer est un système exclusif permettant d'effectuer des virements de fonds internationaux et locaux. Il peut être utilisé dans l'ensemble de nos agences de manière simple, rapide et pratique. RapidTransfer offre la possibilité d'effectuer des retraits d'espèces classiques au guichet, mais permet surtout aux travailleurs migrants de constituer une épargne dans leur pays d'origine en créditant directement les fonds sur des comptes gérés par Ecobank et réservés à ce type de clientèle.

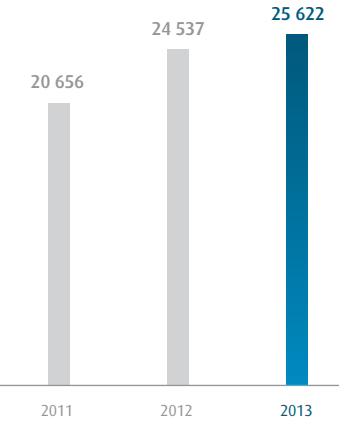
Chiffre d'affaires

En milliers \$EU



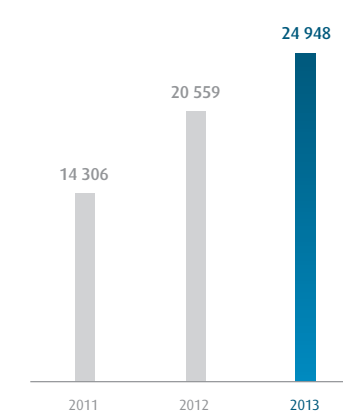
Dépôts

En milliers \$EU

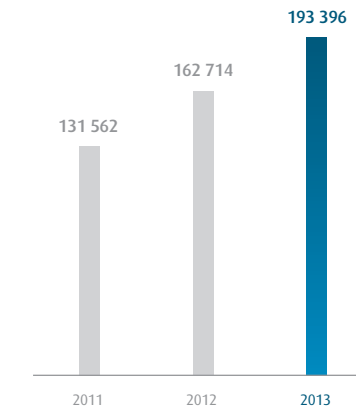


Encours de prêts

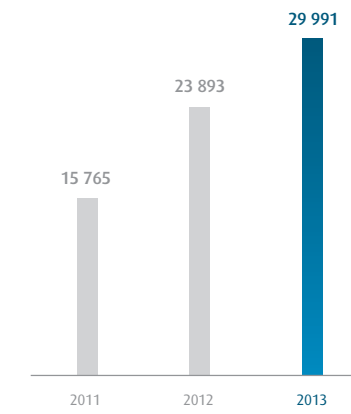
En milliers \$EU



Nombre d'épargnants



Nombre d'emprunteurs



La priorité accordée par Ecobank aux travailleurs migrants a toujours influencé les tarifs du produit RapidTransfer, et nous sommes ravis d'annoncer qu'il y a eu une réduction générale des tarifs des virements effectués en Afrique subsaharienne. Dans son récent rapport sur le sujet (intitulé « Worldwide Remittances Prices »), la Banque Mondiale indique qu'au quatrième trimestre 2013, la marge prélevée sur les virements effectués en Afrique subsaharienne était en moyenne de 12,55%, contre 18% à 20% les années précédentes.

Par ailleurs, grâce à RapidTransfer, la diaspora africaine n'est pas pénalisée par l'impact des doubles taux de change. Les fonds sont transférés dans la devise du pays dans lequel réside le migrant et le paiement est effectué dans la devise du pays du bénéficiaire. Cette caractéristique unique des produits et services de Ecobank contribue réellement à l'amélioration des services offerts en Afrique en matière d'intermédiation financière.

Aujourd'hui, près d'un million d'Africains utilisent notre service RapidTransfer, et notre objectif est de poursuivre notre développement afin qu'un nombre croissant de migrants puisse y avoir accès à un coût abordable.

Ecobank a également lancé un vaste programme d'initiatives concrètes visant à promouvoir l'inclusion financière et à proposer aux migrants africains des services bancaires traditionnels, notamment d'ouvrir des comptes bancaires et de virer une partie de leur épargne dans leur pays d'origine en toute sécurité.

5. Responsabilité Sociale

Chez Ecobank, nous sommes convaincus que nous avons un rôle à jouer dans la construction d'un monde meilleur pour les générations futures. Nous ne mesurons pas notre succès sur la base de critères financiers uniquement, mais également en tenant compte de la satisfaction des clients, de l'engagement de nos employés et aussi du soutien apporté aux communautés au sein desquelles nous exerçons nos activités. Nous nous employons à faire la différence dans ces communautés. Chaque année nous consacrons une part plus importante de notre temps et de nos ressources humaines à servir nos communautés.

En 2013, nous avons continué de renforcer l'impact de nos programmes caritatifs en offrant à nos employés la possibilité de s'impliquer et de créer un lien avec les populations et les communautés que nous soutenons par le biais de projets positifs et porteurs d'espoir.

5.1 La Fondation Ecobank

Fondée en 2005, la Fondation Ecobank répond au désir du Groupe Ecobank de mettre les individus au cœur de son modèle économique.

Conformément à la mission et à la vision du Groupe, la Fondation œuvre pour offrir un avenir meilleur et améliorer le bien-être des communautés au sein desquelles Ecobank exerce ses activités, en mettant l'accent sur des projets innovants qui encouragent la créativité, l'excellence et l'intégration régionale en matière :

- d'Entrepreneuriat (notamment dans les zones rurales)
- d'Education
- de Santé
- de Développement communautaire.

Chaque année, ETI consacre 1% de son résultat après impôt à la Fondation.

En 2013, ETI a ainsi offert 1,1 million \$EU à la Fondation. 70% de cette somme a été consacrée à des projets dans le domaine de la santé, 25% à l'éducation et 5% à la culture et à la recherche scientifique.

5.2 Engagement dans les communautés

En tant qu'employeur responsable, nous encourageons nos employés à consacrer une partie de leur temps et mettre à profit leurs compétences professionnelles pour aider les communautés locales en vue de créer des changements positifs en leur sein. Que ce soit au niveau du Groupe, des filiales ou au niveau personnel, nous sommes très actifs en Afrique dans le domaine de l'engagement communautaire.

5.2.1 Journée Ecobank « Ecobank Day » : un événement spécialement dédié aux communautés

En 2013, notre personnel a consacré une journée à l'engagement social et spécifiquement à la célébration de la première édition de l'« Ecobank Day » le 5 Octobre. Cet événement, qui aura lieu chaque année, a été institué pour célébrer la vision de Ecobank de contribuer au développement économique et à l'intégration financière de l'Afrique. L'Afrique est le cœur de Ecobank, et notre principale priorité est de contribuer à l'avenir du continent. Nous travaillons, nous nous développons et nous réalisons des bénéfices grâce à nos interactions quotidiennes avec nos communautés. Il est donc juste de contribuer en retour, financièrement ou avec notre énergie, pour aider les communautés qui nous ont accueillis et sur les territoires desquelles nous sommes présents.

Une somme de 2,5 millions \$EU a été prévue pour l'édition 2013 de l'Ecobank Day. Elle a été en majeure partie consacrée à la rénovation d'écoles, à la fourniture de matériel scolaire ou d'équipements sportifs, à la construction de clôtures ou de murs ainsi qu'à divers travaux d'amélioration des infrastructures éducatives des pays du réseau Ecobank. Ecobank estime qu'en aidant à faire en sorte que les jeunes aient accès à la meilleure éducation possible, nous contribuons à aider les jeunes à cultiver leur enthousiasme, leur créativité et leur talent, leur donnant ainsi une meilleure chance de réussir en tant que personnes puis de faire progresser l'avenir de l'Afrique.

Rapport sur le développement durable



Un projet de la Fondation Ecobank au profit d'une école de Dominase, au Ghana.



Rénovation du foyer d'accueil de l'hôpital Adjido d'Aneho, au Togo.

Projets financés par la Fondation Ecobank en 2013

Offrir un avenir meilleur aux écoliers du Ghana

Domaine d'intervention : Éducation
Montant : 70 495 \$EU
Bénéficiaire : SABRE Charitable Trust, en partenariat avec les services de l'éducation du Ghana
Objectif : Construire un complexe de jardin d'enfants écologique dans le village de Dominase à Cape Coast, au Ghana.

Caravane Ecobank contre le Cancer

Domaine d'intervention : Santé
Montant : 13 647 \$EU
Bénéficiaire : L'association des femmes du secteur de la santé du Kenya et l'Hôpital National Kenyatta (KNH)
Objectif : Sensibiliser la population du Kenya à la progression inquiétante du nombre de décès dus chaque année à diverses formes de cancer, une maladie associée au mode de vie, avec un accent particulier sur le cancer de la prostate et du col de l'utérus.

Jeunes Scientifiques Tanzanie

Domaine d'intervention : Éducation
Montant : 25 000 \$EU
Bénéficiaire : Jeunes Scientifiques de Tanzanie
Objectif : Promouvoir la science et la technologie auprès des jeunes Tanzaniens grâce à une exposition et un concours dédiés aux sciences, organisés chaque année. Les étudiants de 60 écoles situées dans 16 régions du pays y ont participé. Ils ont utilisé des technologies innovantes et mis à profit les matériaux disponibles sur place pour développer des produits utiles et commercialisables à l'échelle mondiale.

Achat d'un mini-bus de 15 places pour un orphelinat de Lagos, au Nigéria

Domaine d'intervention : Éducation
Montant : 35 000 \$EU
Bénéficiaire : Orphelinat Vigilant Heart Charitable Society
Objectif : Acheter un mini-bus de 15 places pour résoudre les problèmes de transport que rencontre l'orphelinat pour amener les enfants dans les écoles de Lagos et les ramener à l'orphelinat.

Construction et équipement d'une salle informatique permettant d'accéder à Internet

Domaine d'intervention : Éducation
Montant : 35 000 \$EU
Bénéficiaire : École de Dio Gare à Bamako, au Mali
Objectif : Contribuer au financement de la construction et de l'équipement d'un centre permettant d'améliorer l'enseignement des écoliers grâce à un meilleur accès aux nouvelles technologies de l'information.

Construction d'une clôture autour de la Shehu Malami Primary and Secondary School de Sokoto, au Nigéria

Domaine d'intervention : Éducation
Montant : 90 000 \$EU
Bénéficiaire : Shehu Malami Primary and Secondary School
Objectif : Construire une clôture pour protéger l'école et empêcher les intrusions.

Rénovation du foyer d'accueil de l'hôpital Adjido d'Aneho, au Togo

Domaine d'intervention : Santé
Montant : 18 000 \$EU
Bénéficiaire : Aquereburu and Partners Foundation
Objectif : Améliorer les conditions d'admission à l'hôpital et faire de celui-ci un centre de santé de référence en termes de qualité des soins, dans le district d'Aneho.

Ecobank Day au Nigéria – Au Nigéria, les équipes et les dirigeants de Ecobank Nigéria ont lancé plusieurs initiatives au service des communautés pour cette première édition. Parmi ces initiatives figuraient la rénovation ou la construction de salles de classe dans des écoles du pays, le don de matériel éducatif et la participation au nettoyage des abords de certaines écoles et communautés. Diverses écoles en ont bénéficié, notamment la C&S Primary School, du quartier d'Ikorodu, à Lagos, la Government Secondary School de Kubwa Abuja (territoire de la capitale fédérale) et l'Eastern Academy d'Onitsha dans l'État d'Anambra.

S'exprimant à la C&S Primary School, Jibril Aku, Directeur Général de Ecobank Nigéria, a déclaré que cette journée en faveur des communautés s'inscrivait en droite ligne de l'objectif du Groupe Ecobank de consacrer un jour de l'année au cours duquel tous les collaborateurs du Groupe convergent vers des zones sélectionnées pour y réaliser des activités sociales de nature à améliorer les conditions de vies de nos communautés hôtes.

Ecobank Day au Ghana – Le 5 octobre, des cérémonies de remise de dons ont été organisées simultanément dans 25 lieux différents du pays. Ecobank Ghana a identifié 25 projets pour célébrer le Jubilé d'Argent du Groupe. Les membres du personnel au Ghana ont consacré leur journée à aider des communautés, notamment à rénover, nettoyer et peindre les établissements sélectionnés. Ces établissements ont reçu des dons de manuels scolaires pour leurs bibliothèques, des cahiers d'exercices portant la marque Ecobank, des aides à l'enseignement, des tableaux, des pupitres à deux places pour écoliers, des bureaux pour les enseignants ainsi que des chaises et des ordinateurs.



Jibril Aku, Directeur Général de Ecobank Nigéria (à droite), Patrick Akinwuntan, Administrateur Exécutif du Groupe, Directeur de la Banque de Détail, Ecobank Transnational Incorporated (ETI) (à gauche) et Kingsley Aigokhaevbo, Administrateur Exécutif de Ecobank Nigéria, Directeur de la Banque de Détail (au second plan) participent à la rénovation d'une salle de classe de la C&S Primary School d'Ikorodu.

Rapport sur le développement durable

S'exprimant à la Prampram Senior High School, l'une des écoles sélectionnées, située dans le district de Ningo Prampram de la Région du Grand Accra, Eddy Ogbogu, Administrateur Exécutif du Groupe et Directeur des Opérations et de la Technologie, a déclaré : « Par ces dons, Ecobank marque sa ferme volonté de maintenir sa vocation d'entreprise citoyenne et responsable. Nous continuerons à travailler de manière éthique dans l'intérêt de l'ensemble des parties concernées par nos activités, tout en contribuant au développement socio-économique du Ghana, tant au niveau local que national ». « Nous sommes conscients de ce que la société, et dans notre cas, la société africaine, a été clémente envers nous. Et en tant que Groupe, nous jugeons normal de lui rendre la pareille à compter de ce jour et d'illustrer ainsi notre propre amour pour l'Afrique », a-t-il ajouté.

Bénin – Le 5 octobre, les membres de l'équipe de Ecobank Bénin se sont rendus dans des écoles primaires et secondaires des grandes villes du pays dans lesquelles Ecobank possède des agences, pour une célébration réussie de cette journée. Cinq écoles primaires, un lycée agricole et un collège d'enseignement général ont été sélectionnés par Ecobank Bénin. Cinq équipes de Ecobank, arborant des T shirts aux couleurs de l'Ecobank Day, ont été constituées pour porter le message d'espoir de la banque panafricaine aux élèves et aux

enseignants. La première équipe, menée par Roger Dah-Achinanon, Directeur Général de Ecobank Bénin, a visité une école primaire à Toyoyomè, dans la banlieue de Cotonou. L'école se trouve dans une zone difficile d'accès, et l'équipe n'a pu s'y rendre qu'en canoë. Sur place, elle a distribué 300 kits éducatifs pour une valeur de 3 millions de XOF (6 000 \$EU) à l'ensemble des écoliers. Elle s'est ensuite rendue dans l'école secondaire de Tohouè, dans le département de l'Ouémé, à environ 60 km de Cotonou.

République centrafricaine – Sous une pluie battante, tous les membres de l'équipe locale de Ecobank se sont mobilisés pour célébrer l'Ecobank Day à l'Université de Bangui. La cérémonie a débuté à 10h avec un match de football entre l'équipe de Ecobank et les étudiants de l'université. L'équipe de Ecobank l'a largement emporté, avec un score de 9 à 0. La cérémonie s'est poursuivie à la Faculté de Sciences économiques et sociales où la direction, le recteur de l'université et leurs équipes ont participé à la rénovation du bâtiment, dont certains murs étaient abîmés et la toiture endommagée par une tempête. Il s'agissait de la première rénovation du bâtiment depuis sa construction en 1963. Lors de cet événement, Ecobank a offert 120 tables pour équiper les salles de travail qui avaient été dévastées. La cérémonie s'est terminée à 15h30 avec un cocktail offert par Ecobank dans les locaux du rectorat, dans une atmosphère chaleureuse et conviviale.

5.2.2. Engagement envers les communautés

Ouganda (Ecobank Africa Debate) –

L'« Ecobank Africa Debate », organisé en partenariat avec le collège St Mary de Namagunga, a attiré plus de 900 étudiants venus de 20 établissements d'enseignement secondaire pour débattre du sujet suivant : « L'éducation en Afrique n'a pas besoin de changement drastique, car elle prépare bien les jeunes à contribuer au développement du continent et de la planète ».

Le 28 septembre, des jeunes ont pu débattre et partager des idées sur leur rôle dans le développement de l'Ouganda en particulier, et du continent africain en général, ainsi que sur la manière dont l'éducation peut soutenir cette dynamique. La ministre de l'Éducation et des sports, Jessica Rose Epel Alupa, était l'invitée d'honneur de cet événement. Lors de son allocution, elle a exhorté Ecobank à ne pas relâcher ses efforts pour aider les jeunes, favoriser leurs progrès et transformer leurs vies.

Le 3 octobre, Ecobank Ouganda a rejoint le reste de la famille Ecobank pour célébrer le 25ème anniversaire du Groupe ainsi que les cinq ans de développement de l'activité de la filiale ougandaise. Mettant l'accent sur l'éducation des jeunes, la Banque s'est engagée dans plusieurs initiatives de responsabilité sociale et à transmettre l'histoire de Ecobank aux Ougandais. Ces

initiatives comprenaient une Semaine du Service Client, un débat sur l'éducation en Afrique en lien avec les opportunités de développement pour les jeunes et un supplément avec la publication de quelques éditoriaux dans la presse, sur la Banque et ses projets en matière de responsabilité sociale (visite d'un orphelinat, fourniture de matériel éducatif et de première nécessité aux enfants en difficulté).

Zambie – Ecobank Zambie a célébré la journée mondiale de lutte contre le sida en organisant un débat avec Bridget Michelo Chisenga et Mary Mweemba, deux militantes anti-VIH/sida. Mme Chisenga défend la cause de la lutte contre le VIH/sida et est également coordinatrice provinciale pour la santé des communautés. Elle collabore avec le Zambia Integrated Systems Strengthening Program, une organisation de l'USAID qui gère la fourniture de médicaments de première nécessité. Mme Mary Mweemba est Directrice locale d'Orange Babies, une organisation financée par les Pays-Bas.

Les débats, qui se sont tenus au siège de Ecobank Zambie ont offert aux employés la chance d'en apprendre plus sur la transmission du VIH, sur sa prévention et surtout sur la réalité de la vie avec le virus. Les salariés ont été sensibilisés à la protection de leur santé et de celles des autres, et au fait de traiter les porteurs du virus avec respect et compréhension, les stigmates du VIH/sida restant très vivaces en Zambie.

Par ailleurs, Ecobank Zambie a signé un protocole d'accord avec Conservation

Farming Unit (CFU) et Musika Development Initiative Limited. L'accord porte sur un soutien financier aux agriculteurs qui développent leur activité sous l'égide du CFU pour qu'ils obtiennent des dispositifs de financement des actifs. Il permettra à ces fermiers de se procurer des tracteurs et d'autres équipements agricoles utilisés pour promouvoir l'agriculture durable en Zambie.

Dans le cadre de l'accord, Ecobank fournira des financements sur 36 mois (2013-2015) aux agriculteurs, dans le cadre de son Programme de financement des actifs, qui offre une sécurité. Dans un premier temps, 14 fermiers devraient bénéficier à ce programme, pour une enveloppe globale de 550 000 \$EU.

Dar es-Salaam, Tanzanie – Le 20 septembre, Ecobank Tanzanie a donné le ton pour l'entrepreneuriat social et technologique en Tanzanie. Soulignant l'engagement de la Banque en faveur d'évolutions sociales et comportementales positives opérées grâce à la technologie au sein de la jeunesse tanzanienne, la Fondation Ecobank a largement sponsorisé l'édition 2013 de la Young Scientists Tanzania Exhibition, qui s'est tenue au Diamond Jubilee Hall de Dar es-Salaam. L'exposition réunissait des étudiants venus de 60 écoles dans 16 régions du pays, qui ont admiré des expositions relatives à différentes technologies et qui mettaient en avant les capacités d'innovation de la jeunesse tanzanienne. L'invité d'honneur était January Makamba, le vice-ministre de la Communication, des sciences et de la technologie.



Employés de Ecobank procédant à la rénovation d'un bâtiment de l'Université de Bangui, en République Centrafricaine.



L'Ecobank Africa Debate organisé par Ecobank Ouganda.

Rapport sur le développement durable



Les employés de Ecobank Mali participant à la journée << Ecobank Day >>.

Ecobank Tanzanie a organisé le premier atelier de formation aux médias portant sur l'inclusion financière à la fin du premier trimestre 2013. L'atelier, intitulé « États financiers des banques : que signifient-ils et pourquoi sont-ils importants ? », s'inscrivait dans la lignée des efforts de Ecobank pour promouvoir l'inclusion financière et aider le grand public à mieux comprendre le secteur financier. Le but de cette initiative est de donner naissance à une véritable littérature financière et ouvrir de nouveaux marchés dans le secteur bancaire tanzanien.

Ecobank Mali nettoie des hôpitaux à Bamako, Sikasso et Kayes – Le 25 mai, Ecobank Mali a organisé une campagne de nettoyage de trois centres de santé publics. Elle concernait l'Hôpital universitaire Gabriel Touré de Bamako, l'Hôpital de Sikasso et l'Hôpital Fousseyni Daou de Kayes. La Banque a saisi cette opportunité pour offrir des produits et des équipements de nettoyage en plus d'embaucher des professionnels pour nettoyer ces hôpitaux. Sidibé Aïssata Koné, Directrice Générale adjointe de Ecobank Mali, a expliqué que ce geste de bonne volonté est un exemple de ce que la Banque réalise dans le cadre du Groupe CSR depuis son lancement au Mali : « Pour marquer notre présence en tant que banque citoyenne et responsable, il est capital de mettre en place cette action avec la participation active de toute notre équipe ».

Ecobank Bénin signe la charte BIT contre le sida – Le 16 avril, Ecobank Bénin a signé la charte pour la maîtrise et la prévention du sida avec les représentants locaux du Bureau international du travail (BIT) lors d'une cérémonie officielle, sous le slogan « Arrêtons le SIDA. Tenons nos promesses ! Ecobank s'engage. Pourquoi pas vous ? ».

L'objectif de l'un des programmes BIT/sida au Bénin est d'aider les entreprises à développer et mettre en place des mesures et des programmes de prévention de la propagation du sida, de protection des salariés infectés et affectés, et de limiter l'impact de l'épidémie sur leur vie, celle de leurs familles et la productivité au travail. Selon Augustin Agbayazon, délégué du personnel, « notre engagement dépasse les exigences réglementaires. L'objectif de la signature de cette charte est de sensibiliser les populations à l'existence de la pandémie et de nous associer à nos partenaires, notamment Ecobank Bénin, qui comprennent la nécessité de combattre ce fléau ».

Ecobank Nigéria reçoit le Prix de platine d'excellence de la Delta Football Association – Ecobank Nigeria Limited a reçu le Prix de platine d'excellence de la Delta State Football Association. Ce prix récompense le soutien constant de la banque et sa contribution au développement du football populaire dans l'État du Delta, au Nigéria. Il lui a été remis lors d'une cérémonie qui a réuni de nombreuses personnalités, dont Victor Ochei, Président de la Delta State House of Assembly et Pinnick Amaju, Président de la Delta Football Association et grand amateur de sports.

Ecobank Kenya a signé un Plaidoyer pour la Paix à Nairobi, le 28 février 2013 – Quatre jours avant que les Kényans n'élisent leur quatrième président depuis l'entrée en vigueur d'une nouvelle constitution, citoyens et salariés ont transmis un message de paix dans l'ensemble du pays. Les employés des agences de Ecobank Kenya se sont réunis et ont entonné l'hymne national. Ils ont ensuite signé, ensemble, le Plaidoyer pour la Paix. Le projet était chapeauté par la Fédération bancaire du Kenya, l'organisme qui réunit les 43 banques du pays. La signature du Plaidoyer pour la Paix est intervenue à la veille d'élections générales historiques qui se sont tenues le 4 mars et ont permis l'arrivée de nouveaux dirigeants, notamment le Président, des gouverneurs, des sénateurs, des députés, des représentants des femmes ainsi que des représentants des assemblées locales.

6. Protection des ressources naturelles : Durabilité environnementale

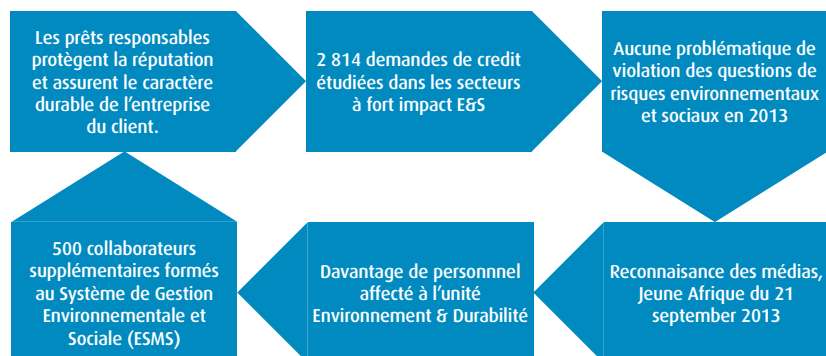
6.1 Gestion des risques sociaux et environnementaux

Nous reconnaissons que les activités que nous finançons peuvent avoir un impact sur les normes environnementales et sociales. En 2013, nous avons intensifié nos efforts visant à développer, mettre en œuvre et affiner notre fonctionnement interne afin de collaborer avec nos clients intervenant dans la gestion des risques environnementaux et sociaux, pour mieux comprendre et gérer ces enjeux. Nous avons continué à évaluer certaines transactions qui ont des incidences environnementales et sociales (c-à-d les mines, le pétrole, le gaz et autres matières premières agricoles), à l'aide de nos politiques et, dans quelques cas de financement des projets, en appliquant les

Principes de l'Équateur. Grâce à la mise en œuvre du Guide de la Politique et des Procédures de Gestion Environnementale et Sociale (ESPPM), un total de 2814 transactions, représentant une exposition de 25,1 milliards \$EU dans des secteurs à haut risque Environnemental et Social (E&S), ont été étudiées, notamment pour les denrées agricoles et les matières premières (par ex. pétrole et gaz).

Ecobank continue d'examiner sa politique de durabilité environnementale afin de s'assurer qu'elle reflète les derniers risques ainsi que les réalités et les problèmes des différents secteurs. Ecobank met en œuvre et contrôle le Système de Gestion Environnementale et Sociale (ESMS) par le biais d'une approche collective et collaborative du personnel des pôles d'activités et du Département de Gestion du Risque au niveau local et Groupe. Les chargés des relations des pôles d'activités doivent veiller de façon proactive à correctement trier et classer les transactions au regard des risques E&S, tandis que les responsables locaux de Gestion du risque assurent le contrôle global des procédures de due diligence E&S et la formulation des plans d'actions correctives pour le suivi de la conformité. Le responsable E&S Groupe contribue à la formulation de la politique et exerce une supervision globale de la conformité et du respect des normes E&S, conformément à la politique E&S de Ecobank.

La Banque continue en outre à investir dans le renforcement des capacités afin de favoriser une durabilité environnementale efficace. En 2013, plus de 500 employés des départements internes clés, notamment la Direction locale du risque, le Contrôle interne, la Conformité, l'Audit interne et les chargés de relation des pôles d'activités ont été formés afin d'améliorer les Systèmes de Gestion Environnementale et Sociale.



Rapport sur le développement durable

Les pratiques de Ecobank en matière de durabilité environnementale sont reconnues par des tiers. Dans ce sens notre travail a été salué et cité dans le rapport spécial publié en septembre 2013 par le Financial Times pour le Pacte Mondial des Nations Unies, intitulé Baromètre du développement durable en Afrique : une évaluation de la durabilité des pratiques d'affaires en Afrique. Une reconnaissance similaire est parue dans l'édition du 21 septembre 2013 de Jeune Afrique.

ETI est contractuellement tenu de remettre chaque année un Rapport Annuel de Performance Environnementale (AEPR) à ses prêteurs, qui sont principalement des établissements financiers spécialisés dans le développement, comme la SFI, la FMP (établissement néerlandais de financement du développement) et l'AFD/Proparco (établissement français de financement du développement), en vue du suivi de la conformité dans le domaine de la durabilité environnementale. A la suite d'une récente réunion d'étude du portefeuille E&S du Groupe avec la SFI, l'ESMS de Ecobank a été jugé conforme aux principales normes internationales.

6.2. Financement d'éco-entreprises

Le financement durable de Ecobank reste porteur de valeur ajoutée socio-économique et environnementale, à travers des modèles, produits et marchés financiers, afin de soutenir le développement à long terme dans les pays où nous sommes présents. En 2013, nos prêts ont contribué à promouvoir une utilisation rationnelle des ressources naturelles. Par exemple, l'éclairage public et les appareils électroménagers à fonctionnement solaire, financés par Ecobank au Ghana et au Nigeria, ont permis de réduire le recours au bois comme combustible et d'atténuer les problèmes de santé qui y sont associés, et qui affectent le système immunitaire des femmes exposées aux fumées ou émanations à l'intérieur de l'habitat lorsqu'elles cuisinent.

Avec les décisions de nombreux gouvernements d'Afrique subsaharienne tendant à réduire les subventions aux services publics (eau et électricité notamment), Ecobank joue également sa partition en œuvrant avec ses clients pour le financement des énergies renouvelables et des technologies permettant une utilisation rationnelle de l'énergie, afin de compléter l'approvisionnement en électricité

pour l'éclairage des rues et l'alimentation des machines hydrauliques de pompage d'eau dans les communautés rurales et péri-urbaines.

Ce projet impliquait l'emploi de l'énergie solaire pour l'éclairage des rues et le fonctionnement des pompes à eau. Il apporte une solution respectueuse de l'environnement et complémentaire aux besoins en développement dans la mesure où l'accès limité à l'électricité, auquel s'ajoutent un approvisionnement aléatoire et des coupures, a une incidence sur la productivité, notamment dans les communautés les plus isolées. Le climat africain est idéal pour exploiter l'énergie solaire, c'est pourquoi Ecobank crée des modèles et des produits financiers permettant le déploiement de systèmes de production d'énergie solaire photovoltaïque pour l'éclairage des rues, l'alimentation des pompes à eau et d'autres actions d'électrification des zones rurales, qui soient accessibles et économiques et qui viennent compléter les réseaux d'énergie existants.

Au Ghana, Ecobank finance l'installation de 18 000 lampadaires solaires dans les différentes communautés rurales du pays. Au Nigeria, Ecobank finance des dispositifs à énergie solaire pour alimenter des pompes à eau en milieu rural. Ce financement durable soutient le développement des communautés rurales, qui sont principalement des producteurs de produits de base (agriculture, pêche). Il améliore la qualité de vie de communautés mal desservies tout en encourageant la productivité sociale, notamment les loisirs, après le coucher du soleil. Dans certaines zones rurales, l'éclairage public a été utilisé pour développer des cours du soir pour adultes, ce qui a permis une augmentation du nombre d'inscrits.

Plaidoyer en faveur des politiques – Ecobank a réalisé des progrès en vue d'une meilleure prise en compte du développement environnemental durable et de la réputation dans les politiques d'entreprise, devenant ainsi dans certains pays un porte-parole du secteur bancaire, notamment sur la question de la durabilité systémique. Ces avancées sont le fruit des contributions apportées aux débats sur les politiques de durabilité environnementale au niveau national, régional et mondial, et permettent à la Banque de continuer à suivre de manière proactive les nouvelles politiques

et réglementations en vue de s'y conformer. Ecobank est actuellement membre du Comité national sur le changement climatique du Ghana, et de l'Équipe d'Examen par les Pairs pour le Plan National d'Investissement dans le Changement climatique du Malawi. Dans plusieurs pays, la Banque collabore activement avec les gouvernements et autres acteurs, notamment les Nations Unies, afin de garantir un équilibre adéquat entre les réponses à apporter à la question de durabilité environnementale et les impacts des politiques et des réglementations s'y rapportant.

Donnant l'exemple, Ecobank s'est lancé dans l'implantation de DAB à énergie solaire. En commençant par des régions isolées du Ghana, ces DAB équipés de LED à panneaux solaires 3D ont été déployés à travers tout le pays, ainsi que dans les galeries de DAB de Ecobank Nigéria. Cette initiative sera étendue à tous les pays d'Afrique subsaharienne dans lesquels la Banque est présente.

6.3 Initiatives écologiques

Afin de montrer son engagement pour la durabilité environnementale, la Banque a intégré ses pratiques en la matière afin que ses opérations reflètent les nouvelles réalités bancaires. Ainsi en 2013, la Banque a diffusé le concept de durabilité environnementale dans sa politique de voyages, laquelle insiste sur la nécessité de réduire les émissions de CO2. En conséquence, d'autres voies d'engagement de l'entreprise sont en étude et les employés sont encouragés à utiliser les moyens de déplacement les plus directs pour leur voyages professionnels. La Banque a également intégré les considérations de durabilité dans ses procédures de due diligence pour les opérations de fusions et acquisitions. Parallèlement, la Banque participe activement aux cadres des questions Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG) auxquels elle a souscrit ou qu'elle a adoptés, en particulier :

6.3.1 Les Principes Bancaires Durables du Nigeria



En septembre 2012, la Banque Centrale du Nigeria (BCN) a émis une circulaire demandant aux établissements bancaires, aux banques de réescompte et aux établissements de financement du développement, de mettre en œuvre les Principes bancaires durables du Nigeria. Il s'agit d'un ensemble d'outils E&S à caractère facultatif visant à atténuer les éventuelles répercussions E&S négatives des opérations de crédit. Conformément aux exigences de la BCN, Ecobank Nigeria a développé et présenté un Engagement général pour une pratique bancaire durable, qui expose la façon dont Ecobank applique les Principes et les Directives et intègre la gestion du risque E&S dans le cadre de gestion des Risques d'Entreprise, ainsi que les objectifs et les étapes de la mise en œuvre.

6.3.2. IFC Initiatives



La Banque continue à aligner ses actions en matière de durabilité environnementale avec les meilleures pratiques internationales par le biais d'échanges d'idées et de participation à des événements consacrés à la gestion des connaissances. En tant que leader de la mise en œuvre de pratiques bancaires durables en Afrique, Ecobank a fait une présentation et dirigé le débat portant sur les services bancaires durables en Afrique lors du lancement de la conférence et de la remise de prix 2013 IFC/FT sur les pratiques bancaires durables (Sustainability Conference and Awards), qui s'est tenue à Johannesburg en Afrique du Sud. Ecobank a également participé à la Communauté d'apprentissage de l'IFC qui s'est tenue à Tokyo au Japon et qui visait à diffuser les nouvelles informations et les réalités concrètes de la mise en œuvre d'un système de gestion environnemental et social.

Rapport sur le développement durable

6.3.3 Principes de l'Équateur



EQUATOR PRINCIPLES

Depuis sa création, Ecobank a transformé des vies et maintient son engagement pour des pratiques environnementales durables. Notre adoption en 2012 des Principes de l'Équateur (PE) a encore amélioré notre gestion des risques environnementaux et sociaux, conformément aux meilleures pratiques internationales. La Banque continue à appliquer ces principes aux opérations de financement de projet dont la valeur nominale est supérieure à 10 millions \$EU.

En tant qu'établissement financier appliquant les Principes de l'Équateur (« EPFI »), Ecobank joue un rôle actif dans le reste de l'Afrique et au Moyen-Orient, dans l'engagement des ONG et des acteurs de la société civile, ainsi que dans les domaines des risques sociaux et de la biodiversité. La Banque a en outre participé à l'atelier des Principes de l'Équateur portant sur l'Initiative Intersectorielle en matière de Biodiversité (CSBI) à Londres au Royaume-Uni ainsi qu'à l'Assemblée générale annuelle des EPFI à Tokyo au Japon.

Ecobank a intégré les Principes de l'Équateur à ses Systèmes internes de Gestion des risques Environnementaux et Sociaux, lesquels ont été développés sur la base de notre engagement envers les normes de performance de l'IFC et sur notre adhésion à l'interprétation adoptée par d'autres établissements financiers, de la place que doit occuper la gestion environnementale et sociale dans le processus d'examen des dossiers de crédit.

En 2013, les directives des PE ont été prises en compte dans le financement de 21 projets et transactions y relatives, relevant des catégories de risque environnemental et social C et B des PE. Conformément à la classification établie par les PE, au total 7 projets se rapportant à 4 secteurs admissibles de la catégorie B de risque environnemental et social ont été financés. Ces secteurs sont les suivants :

- Exploitation pétrolière et gazière
- Extraction minière
- Plantations agricoles
- Infrastructures de télécommunication.

Également dans le respect des directives des Principes, Ecobank a financé un total de 14 transactions dans 5 secteurs admissibles relevant de la catégorie C. Il s'agit d'opérations ayant des répercussions potentielles allant de faibles à moyennes, en termes de risques environnementaux et sociaux. Ces secteurs sont les suivants :

- Fabrication industrielle
- Immobilier
- Structures de télécommunication en aval
- Transmission d'énergie thermique
- Pétrole et gaz

6.3.4 Programme des Nations Unies pour l'Environnement/Initiative Finance (PNUE/IF)



UNEP Finance Initiative

La Banque est membre du Programme des Nations Unies pour l'Environnement/Initiative Finance (PNUE/IF) et contribue aux réflexions du Groupe de travail Afrique et du groupe de la Commission Bancaire. En novembre 2013, des cadres dirigeants de la Banque ont participé à la Table ronde annuelle du PNUE/IF et à l'Assemblée Générale Annuelle qui s'est tenue en Chine à Pékin. Ecobank a également participé à la Communauté d'apprentissage de l'IFC pour des échanges de connaissances sur les meilleures pratiques du secteur en vue de surmonter les difficultés opérationnelles que présente la durabilité environnementale dans les banques.

Au niveau opérationnel, Ecobank encourage les banques à intégrer le processus de durabilité environnementale à leurs modalités de fonctionnement, par le biais d'associations de banquiers et d'autres parties prenantes, notamment les autorités de régulation en matière environnementale et financière. Dans de nombreux pays où Ecobank est présent, il est nécessaire d'intégrer les Systèmes de gestion des risques environnementaux et sociaux aux procédures de gestion des risques et aux opérations bancaires générales. Cela vise à créer des conditions égales de concurrence pour la mise en œuvre de la durabilité environnementale et Ecobank a déjà accompli des progrès pour tirer parti de l'expertise d'institutions telles que la Société Financière Internationale (SFI) et le PNUE/IF, pour atteindre cet objectif.

Ecobank s'engage aux côtés d'autres banques et régulateurs aussi bien à travers des rencontres et l'organisation de tribunes de partage de connaissances, que par le parrainage d'événements conduisant à la création de plateformes favorables. En avril 2013, Ecobank a notamment collaboré avec l'Association des Banquiers du Ghana (GAB) et le PNUE/IF pour organiser un atelier sur l'Analyse du risque environnemental et social (ESRA) au Ghana. Les représentants des 24 banques commerciales ayant assisté à l'atelier ont décidé d'établir un réseau de banques afin de soutenir l'élaboration de directives sur l'intégration de l'environnement et de la durabilité au secteur, par le biais de la GAB.

6.3.5 Pacte Mondial des Nations Unies



Ecobank est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies et continue à respecter les Principes et les règles inscrits dans le Pacte, et met en œuvre l'ensemble des valeurs énoncées relatives aux droits de l'homme, au travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Année après année, Ecobank a entrepris des activités de développement et également collaboré avec des institutions locales et internationales spécialisées dans le développement, notamment les agences de l'ONU, afin de promouvoir des initiatives en rapport avec nos principales compétences, la banque et la finance, qui ont toujours permis de contribuer à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) en Afrique médiane. Nous nous sommes également engagés à partager avec nos partenaires notre Note d'information annuelle sur les avancées réalisées, et nous continuerons à collaborer avec d'autres acteurs, notamment les Nations Unies, afin de donner vie à notre vision, tout en encourageant la participation du secteur privé en vue de procéder à une véritable transformation de la durabilité environnementale en Afrique.

6.4 Gestion de l'empreinte carbone interne



Ecobank travaille sur la réduction des coûts et la protection de l'environnement naturel pour assurer la durabilité environnementale. En 2013, nous avons amélioré les résultats du Groupe en matière de durabilité environnementale grâce à la baisse de notre consommation de carburant, d'énergie, d'eau, de papier et de ressources naturelles, tout en minimisant la production de déchets dans les bureaux. La banque étant engagée dans une stratégie panafricaine, des progrès continus en matière de durabilité environnementale demeureront un moyen de mesurer sa réussite ; c'est pourquoi la gestion de l'empreinte carbone se recentre sur le caractère durable des déplacements, des approvisionnements et de l'énergie, en tant qu'indicateurs de performance clés de durabilité environnementale.

Au niveau du fonctionnement interne, le nombre de DAB et d'enseignes alimentés par des technologies solaires a augmenté. Cela montre bien notre engagement envers la durabilité environnementale et notre ambition d'améliorer de manière continue la performance de la banque en matière d'environnement.

Rapport sur le personnel

Renforcer notre Offre Employeur à l'intention de nos employés

Données sur le personnel (au 31 décembre 2013)

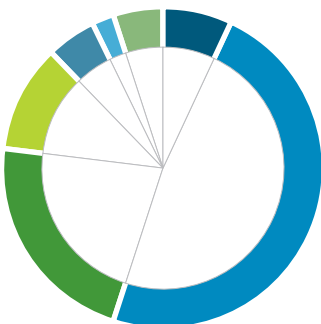
Effectifs
19 546

Nationalités
46

Proportion de femmes
42 %

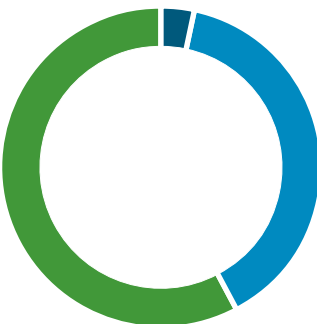
Taux de départ
7,9 %

Répartition des employés par zone géographique (au 31 décembre 2013)



Afrique Centrale	7 %
Nigéria	48 %
Afrique de l'Ouest Francophone	22 %
Zone monétaire ouest africaine	11 %
Afrique de l'Est	5 %
Afrique Australe	2 %
Autres	5 %

Répartition des employés par pôle d'activité / fonction (au 31 décembre 2013)



Banque de Grande Entreprise et d'Investissement	3 %
Banque de Détail	35 %
Services / Fonctions de support	52 %

Faits marquants de l'année 2013

- Conception et déploiement d'un nouveau système de Gestion de Performance Ecobank (EPM)
- Révision des Systèmes de Récompense et de Reconnaissance permettant de renforcer le lien entre la Rémunération et la Performance
- Poursuite de la mise en œuvre du Système d'Information sur la gestion des Ressources Humaines (HRIS) / Système de gestion de l'Information (MIS)
- Conception et déploiement d'un répertoire de compétences et programmes de formations y relatifs à l'intention des Segments de la Banque de Détail et de la Banque de Grande Entreprise et d'Investissement.

Nos priorités pour 2014

- Assurer une appropriation complète du Système de Gestion de Performance Ecobank par toutes les filiales du réseau.
- Élaborer et mettre en œuvre des programmes de développement du leadership stratégique et d'acquisition des compétences techniques dans l'ensemble du Groupe, ceci afin de nous doter d'un personnel motivé et ultra-performant, capable de réaliser les objectifs stratégiques du Groupe.
- Développer une connaissance globale du vivier des talents dont dispose l'entreprise en vue d'aider à la prise de décisions ciblées visant à promouvoir la stratégie de l'entreprise.
- Poursuivre la mise en œuvre d'une approche stratégique visant à renforcer le lien entre la Rémunération et la Performance à travers la revue du système actuel d'évaluation des postes et l'harmonisation des structures salariales.

Avec 19 546 employés représentant plus de 46 nationalités, la diversité au sein de notre effectif est un atout clé et l'un des facteurs importants du caractère unique de la culture de Ecobank.

A Ecobank, nous sommes attentifs aux tendances financières mondiales et leur incidence sur le capital humain. Nous avons conscience que pour rester performant, nous devons placer le capital humain au cœur de notre stratégie d'entreprise. Notre stratégie en matière de ressources humaines fournit des orientations claires sur l'attraction, le développement et la rétention des talents. Elle souligne l'importance d'avoir un effectif approprié ayant des compétences diversifiées pour répondre aux exigences opérationnelles. Notre culture et nos programmes de Récompense et de Reconnaissance sont élaborés pour créer un environnement propice au succès de notre personnel, de nos clients et de notre entreprise.

Au cours de l'année 2013, le Département des Ressources Humaines (RH) du Groupe a déroulé sa Stratégie pour le Personnel avec pour but principal d'ancrer davantage et de promouvoir l'exécution de l'Offre employeur de Ecobank. Elle s'est traduite par la mise en œuvre réussie de plusieurs processus et systèmes RH essentiels au soutien de notre stratégie d'entreprise qui repose sur trois piliers à savoir : améliorer le retour sur Investissement pour les actionnaires, l'excellence du service à la clientèle, et le personnel.

L'objectif principal en 2014 sera de continuer de s'appuyer sur cette plateforme en peaufinant davantage la simplification des processus et en mettant en œuvre des initiatives axées sur la réalisation des sept (7) piliers de la Stratégie RH du Groupe, à savoir :

1. Relier la stratégie de l'entreprise aux besoins en capital humain
2. Attirer et retenir les bons talents
3. Motiver, reconnaître et récompenser la performance
4. Développer des Leaders
5. Améliorer l'infrastructure nécessaire au soutien du capital humain
6. Créer et pérenniser une culture de développement des talents
7. Développer la Structure Organisationnelle

Attirer et retenir les talents

En ligne avec notre objectif d'attirer et de retenir le personnel qualifié, tout en créant et ancrant une culture de développement des talents, nous continuons de peaufiner notre processus de recrutement mais aussi de bâtir et de renforcer notre équipe de spécialistes en recrutement, ceci en vue de créer un pôle de recrutement interne propre à Ecobank et d'assurer une meilleure efficacité dans les embauches.

En 2013, nous avons mis en œuvre à l'échelle du Groupe un Système de Suivi des Candidatures et une base de données de dossiers de candidatures, lesquels sont en phase de déploiement dans toutes les filiales en début 2014. Notre réseau Panafricain unique et nos efforts conjugués pour devenir l'employeur de référence en Afrique ont contribué à l'embauche de plus de 1 640 personnes en 2013, à travers nos programmes d'embauche de cadres supérieurs et de jeunes diplômés d'une part, et de recommandation d'employés d'autre part, sur tout le continent. Nous sommes également parvenus à attirer des talents de la diaspora africaine en les faisant revenir sur le continent.

En 2014, nous nous concentrerons davantage sur les programmes d'embauche de jeunes diplômés comme un important vivier de talents pour la banque de même que nous continuerons d'affiner notre Offre de marque d'employeur de référence pour attirer et retenir les employés talentueux si indispensables au succès de Ecobank. Nous prévoyons de recourir aux réseaux sociaux tels que LinkedIn et Facebook pour étendre et mieux faire connaître les opportunités de carrière existant à Ecobank.



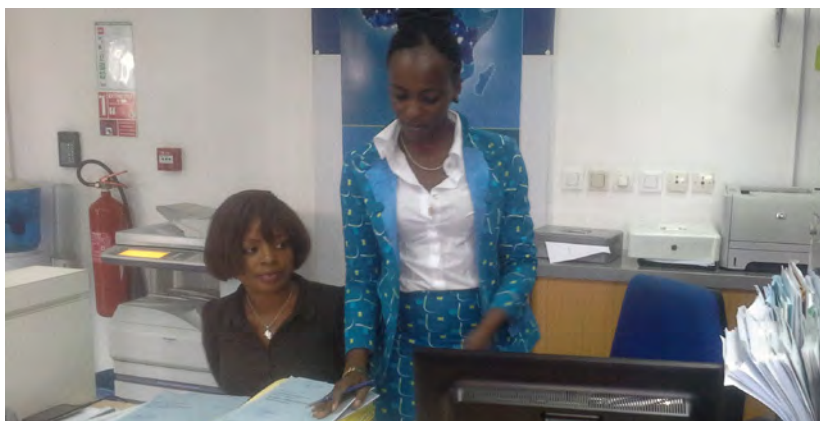
Les employés de Ecobank Zimbabwe durant la formation sur la Gestion de la Performance (en 2013).

Faire émerger et Développer des leaders

Nous avons identifié et formé des futurs leaders au sein du Groupe et des filiales grâce à des processus internes variés, des programmes de formation en Management et des forums tels que:

- Le Comité Exécutif du Groupe
- Le Comité de Direction de la Banque de Grande Entreprise et d'Investissement
- Le Comité de Direction de la Banque de Détail
- La Conférence des dirigeants de l'entreprise
- Les Comités de Direction des filiales
- Le Programme de Certification des Chefs d'Agence.

En 2013, des initiatives telles que le Programme de Certification des Chefs d'Agence (BMCP, Branch Manager Certification Program), visant à développer les compétences de tous les Chefs d'Agence, ont été menées dans l'ensemble du groupe en partenariat avec l'Académie Internationale de la Banque de Détail (International



Employés de Ecobank Gabon en pleine session de résolution de problème.

Rapport sur le personnel



Employés de Ecobank Rwanda en pleine discussion sur la performance.

Academy of Retail Banking)), membre du Groupe Lafferty. Ces initiatives ont contribué de manière tangible au développement des compétences essentielles et à l'amélioration directe de la performance opérationnelle des employés formés.

Développer les Compétences Techniques

Nos programmes de Formation et de Développement visent fermement à lier la stratégie d'entreprise aux besoins en capital humain mais aussi au développement du capital humain, tout en contribuant à la croissance de l'Organisation. L'Académie Ecobank, lancée en 2012, est l'outil principal pour la réalisation de cet objectif. En 2013, nous avons intensifié l'utilisation de l'Académie pour renforcer les capacités et compétences des employés à exécuter notre stratégie.

En 2013 également, nous avons développé des Référentiels de compétences complets pour tous les types de postes aussi bien au niveau de la Banque de Détail qu'au niveau de la Banque de Grande Entreprise et d'Investissement, en associant les formations ciblées aux exigences de l'entreprise dans ces domaines. Cette démarche a permis l'élaboration et la mise en œuvre au sein de la Banque de Grande Entreprise et d'Investissement des programmes tels que le Financement du commerce international ("Trade Finance") – en tirant profit de l'expertise de la Société Financière Internationale en tant que partenaire académique- et la Gestion Actif-Passif (ALM).

Des initiatives telles que les programmes de formation « Efficacité de la Force de Vente » et « Efficacité de la Force de Vente dans la Gestion de la Relation Clients » illustrent bien l'intérêt d'identifier les compétences essentielles nécessaires pour mener à bien la stratégie de l'organisation, d'harmoniser celles-ci au sein des fonctions de l'entreprise, et tirer profit des économies d'échelle permettant de fournir des solutions mesurables, à fort impact et conduisant ainsi à une augmentation des revenus des ventes et à une meilleure identification et gestion des risques.

Les travaux sont déjà entrepris pour reproduire ces initiatives au niveau de l'ensemble des fonctions opérationnelles de Ecobank, dans le but d'aligner toutes les initiatives de Formation et de Développement sur les référentiels des compétences standard d'ici la fin 2014.

Afin d'assurer de manière proactive le respect par nos employés des exigences réglementaires, une formation sur la Lutte contre le Blanchiment d'argent et le Financement du Terrorisme a été organisée en 2013, avec une emphase particulière sur les exigences locales. Tous les employés devraient avoir suivi cette formation d'ici début 2014. A la fin de l'année 2013, plus de 80 % d'entre eux ont suivi et réussi ce programme de formation ainsi qu'une série d'évaluations y relatives. Afin d'accompagner la stratégie de Service à la clientèle du Groupe, une formation sur le Changement des comportements relatifs de service à la clientèle a été dispensée dans l'ensemble du réseau Ecobank. Cette formation hautement engageante analyse

de façon critique les obstacles à un service de premier ordre, et encourage à trouver collectivement des solutions à ces obstacles, tout en éduquant nos collaborateurs sur les attitudes permettant de respecter notre engagement de service. Cette démarche a été renforcée par la formation sur la Gestion des Réclamations, formation en ligne suivie par tous les employés et sanctionnée par une évaluation obligatoire, puis complétée par un module assuré par un formateur et destiné aux collaborateurs chargés spécifiquement du traitement des réclamations.

Depuis son lancement, l'Académie Ecobank (installée dans les locaux du Centre Panafricain, à Lomé), est le lieu de référence des formations du Groupe. Elle reçoit en moyenne plus de 170 employés par mois pour des sessions de formation et des conférences.

En 2014, la fonction Formation et Développement du Groupe continuera à tirer profit des synergies et des économies d'échelle, pour fournir des solutions de formation adaptées, ciblées et à moindre coût à l'ensemble du réseau Ecobank, en utilisant divers canaux et méthodologies pour permettre à chacun de prendre en main la gestion de sa carrière et d'accéder à des opportunités ciblées d'acquisition de compétences sur le plan fonctionnel/ technique, mais aussi sur le plan du Leadership et du Management.

Renforcer le lien entre performance et récompense

Notre système de Gestion de Performance (EPM) est conforme aux meilleures pratiques en matière de gestion de performance. La démarche adoptée par le Groupe en matière de performance et de récompense vise à instaurer une forte culture de la performance à Ecobank et à en garantir la durabilité, en s'assurant que les performances exceptionnelles sont identifiées, pérennisées et adéquatement récompensées. Cette approche s'inscrit en droite ligne de notre objectif global, qui est d'être l'« Employeur de référence ».

Le succès de Ecobank dépend de la performance, des attitudes comportementales et de la motivation de nos employés. Avec le système EPM, nous avons développé une approche structurée, objective et transparente de la gestion de la performance de nos employés. A partir de la définition de la stratégie globale

de l'entreprise et des objectifs financiers au niveau des Responsables des Services opérationnels, chaque employé a des objectifs clairs qui découlent de ceux de son supérieur hiérarchique. Ces objectifs comprennent des indicateurs financiers et non-financiers correspondant à nos cinq Domaines de performance.

Les revues de performance et les récompenses qui en découlent tiennent compte non seulement des objectifs réalisés par les employés, mais également de la performance relative de leurs pairs. Les employés sont notés (sur une échelle de 1 à 5) en fonction de la réalisation des objectifs qui leur avaient été fixés d'une part, et du calibrage avec les notes de leurs pairs d'autre part. La note a un impact sur le niveau de la récompense attribuée à l'employé. Conformément aux meilleures pratiques en matière de gestion de la performance, les discussions de performance ont lieu en milieu et en fin d'année pour s'assurer non seulement que les employés reçoivent un accompagnement permanent et des commentaires sur leur performance, mais aussi pour assurer la transparence et l'objectivité dans le processus.

La récompense individuelle et les primes d'intéressement sont donc directement liées à la performance de l'employé, à celle de l'entreprise et aux intérêts des actionnaires. En 2013, nous avons concentré nos efforts sur la mise en place d'une approche cohérente d'évaluation de la performance, en formant toutes les filiales au nouveau système EPM et aux instructions afférentes au processus. Il en a résulté une approche cohérente d'identification et de récompense des meilleures performances.

Diversité et intégration

A Ecobank, nous continuons de fonctionner dans un environnement qui valorise et intègre les différences de chaque individu et donne à chacun l'opportunité de participer à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Nous sommes convaincus qu'une culture d'entreprise d'intégration permettra de créer une communauté globale dans laquelle les individus peuvent, garder leur identité, donner le meilleur d'eux-mêmes et progresser professionnellement. De ce fait, les grandes caractéristiques de notre personnel sont restées les mêmes comparées aux années précédentes : 46 nationalités, les femmes représentent 42 % de notre effectif et occupent 35 % des postes d'encadrement.

Le Groupe a effectué des avancées significatives dans son programme de Diversité à travers un engagement direct avec les communautés au sein desquelles il opère.

Le 5 octobre 2013, le personnel Ecobank de tout le réseau a été invité à participer, en y consacrant une journée entière, à des activités en direction des communautés locales. Cette journée dédiée aux communautés, qui sera désormais organisée chaque année, a été officiellement baptisée la « Journée Ecobank ». La philosophie de cette journée est de donner en retour à nos communautés. Nous réalisons des affaires, nous nous développons et nous réalisons des profits grâce à nos échanges quotidiens avec les communautés locales, aussi considérons-nous qu'il est de notre devoir de donner en retour pour améliorer la vie de ces communautés qui nous ont accueillis et sur les territoires desquelles nous travaillons. L'objectif est d'échanger, inspirer, motiver et équiper les membres de ces communautés et, ainsi, d'améliorer leurs conditions sociales.

Le thème de cette première Journée Ecobank était « l'éducation des jeunes en Afrique ». Plusieurs initiatives relatives à l'éducation ont donc été menées dans plusieurs pays à travers le continent. Il s'agissait notamment de rénover et/ou de refaire la peinture des bâtiments et cantines scolaires, des bibliothèques, de distribuer des équipements de sport, des livres et des fournitures



Réunion de l'équipe Banque de Détail à Ecobank Bénin.

scolaires. La Journée Ecobank a été un réel succès, et tous les employés attendent avec impatience la prochaine édition.

Bien-être des employés

La politique de Ecobank en matière de bien-être des employés est restée la même que les années antérieures. Ecobank continue de se soucier du bien-être de ses employés et de leurs familles en leur proposant divers avantages pour prendre soin de leur bien-être. Au nombre desdits avantages figurent notamment une couverture santé complète incluant consultations médicales, secours et rapatriement en cas de maladie grave, ainsi que des régimes de retraite conformes à la réglementation et aux pratiques locales, le congé familial, des cadeaux et activités diverses de fin d'année.



Les employés du Groupe Ecobank, citoyens de différents pays lors de la "Journée Ecobank", venus apporter leur aide à une école au Togo.

Rapport sur le personnel

Nous proposons également différents types de prêts à des taux préférentiels (immobilier, équipement, automobile, etc.) à l'ensemble du personnel, quel qu'en soit le niveau hiérarchique, ce qui permet à chacun de devenir propriétaire d'une maison et d'acquiescer d'autres biens essentiels.

Nous proposons aussi des programmes et activités sur le lieu de travail qui offrent aux employés plusieurs opportunités d'être physiquement actifs, tels que des activités sportives, sociales et club house.

Ecobank fournit également une assistance à travers plusieurs initiatives médicales et de qualité de vie dans l'ensemble du Groupe, telles que des programmes de lutte contre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres types de maladies infectieuses. Au siège du Groupe, une infirmerie a été créée pour s'occuper des urgences. Elle est ouverte durant les heures habituelles de travail, avec la présence d'une infirmière à temps plein et des visites bihebdomadaires d'un médecin. Des structures similaires sont mises en place dans la plupart des filiales et, dans les filiales où il n'existe pas d'infirmerie, des dispositions ont été prises avec des médecins locaux pour répondre aux besoins immédiats des employés.

Ecobank a également adopté des politiques Groupe, en matière de santé et de sécurité, de violence sur le lieu de travail, de gestion du stress, d'intimidation et de harcèlement, etc.

En conclusion

En 2013, nous avons redoublé d'efforts et fait d'énormes progrès dans le déploiement et l'instauration d'une culture de la performance dans l'ensemble du Groupe. Nous avons également repensé et renforcé le lien entre Performance et Rémunération pour assurer la transparence de notre structure de récompenses.

Nous sommes convaincus que notre stratégie consistant à nous doter d'un solide vivier de ressources restera pertinente compte tenu de la difficulté générale à attirer et retenir les meilleurs talents. Nous reconnaissons le rôle que joue notre personnel dans la création d'une expérience-client forte et nous sommes engagés à continuer à améliorer les compétences de nos employés et de construire une solide pépinière de leaders qui positionnera la banque comme leader intermédiaire en Afrique.

En 2014, nous continuerons de déployer notre Stratégie RH afin de renforcer l'Offre employeur de Ecobank, en nous focalisant sur le lien entre performance et rémunération, le développement professionnel de nos employés et sur la simplification des processus.



Un employé de Ecobank Guinée Equatoriale en séance de résolution de la réclamation d'un client.

Gestion des risques

La gestion des risques est essentielle dans notre métier. Notre approche centralisée de la gestion des risques entamée en 2010 nous a permis de réaliser des progrès. Nous continuons à intégrer nos cadres de contrôles et de gestions des risques dans toute l'organisation.

Image extraite de la campagne publicitaire institutionnelle
« Le futur est dans le panafricanisme ».





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

Le Groupe identifie le risque en évaluant 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 recueuil d'une garantie suffisante. Néanmoins, elles excluent le recours à des produits dérivés en guise de couverture contre tout risque identifié.

1.2 Mesure du risque

Le Groupe utilise diverses méthodes de mesure du risque. Parmi elles figurent le calcul des pertes attendues et inattendues, l'évaluation de la note de risque, les tests de sensibilité 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 de la gestion des risques et des auditeurs internes vérifient les expositions au risque et le respect des limites de tolérance aux risques selon des fréquences 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 tolérance aux risques. 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 la défaillance ou à l'évolution défavorable du profile de risque de crédit d'un client ou d'une contrepartie. Cette situation peut survenir lorsque l'emprunteur ou la contrepartie ne veut pas honorer son engagement ou 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 le Groupe a avalisé des obligations contractuelles d'un client par l'émission de lettres de crédit ou 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 prérèglement (« 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 facteurs de risque de marché (taux d'intérêt, taux de change, prix de titres de propriété, cours des matières premières, 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 négoce 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 définit 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 à transformer des actifs à plus long terme en liquidité. Par conséquent, le Groupe cherche à maximiser ses opportunités d'accès à la liquidité 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 américains (\$EU), qui est la monnaie de référence de 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 de cours des matières premières** est le risque de perte due à l'évolution défavorable de la valeur des portefeuilles de matières premières du fait des variations des niveaux de cours des matières premières.

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 et des litiges avec les employés, les clients et les fournisseurs. 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 transfrontaliers. Il peut provenir des mesures prises par un État 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 Économique 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 résidant dans l'un des pays membres de ces unions économiques ne sont pas considérés comme des risques transfrontaliers.

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 régulation 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 de réputation.

Gestion des risques

3. Structure de gouvernance

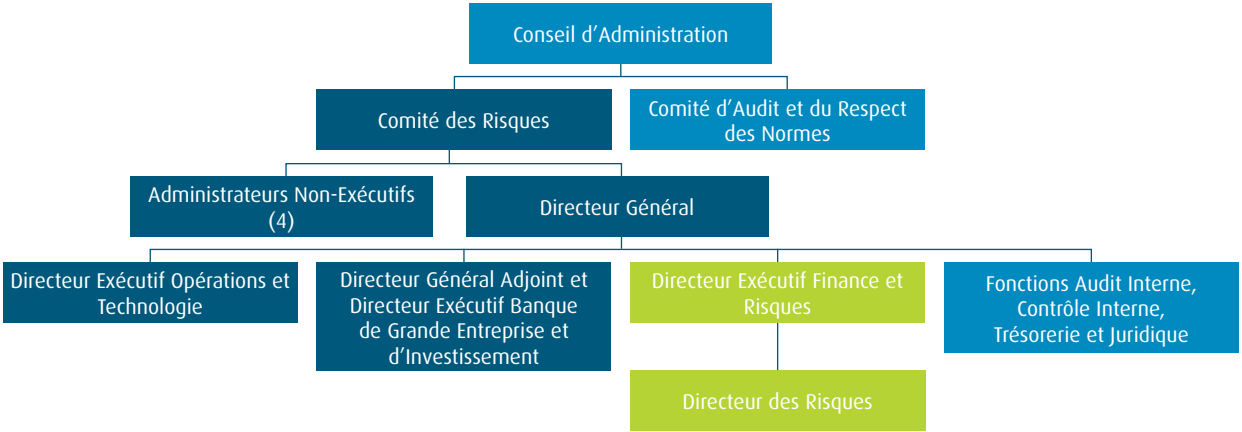
Le **Conseil d'Administration** exerce sa capacité de supervision sur la gestion des risques dans son ensemble par l'intermédiaire du **Comité des Risques** et du **Comité d'Audit et du Respect des Normes** du Conseil d'Administration. Le Conseil détermine le montant de risque que Ecobank accepte d'assumer 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 propose les politiques de risque et la méthodologie générale d'approche de la gestion des risques, et effectue le suivi de la qualité des contrôles, 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 soumises à des revues et audits externes indépendants.

La **Direction des Risques** du Groupe, sous le contrôle du Comité des Risques et la supervision 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. En 2013, le Directeur Exécutif Finance et Risques du Groupe était responsable de toutes les activités de gestion financière et de gestion des risques sous l'autorité du Directeur Général du Groupe. Les fonctions Finances et Gestion des Risques ont été dissociées en avril 2014.

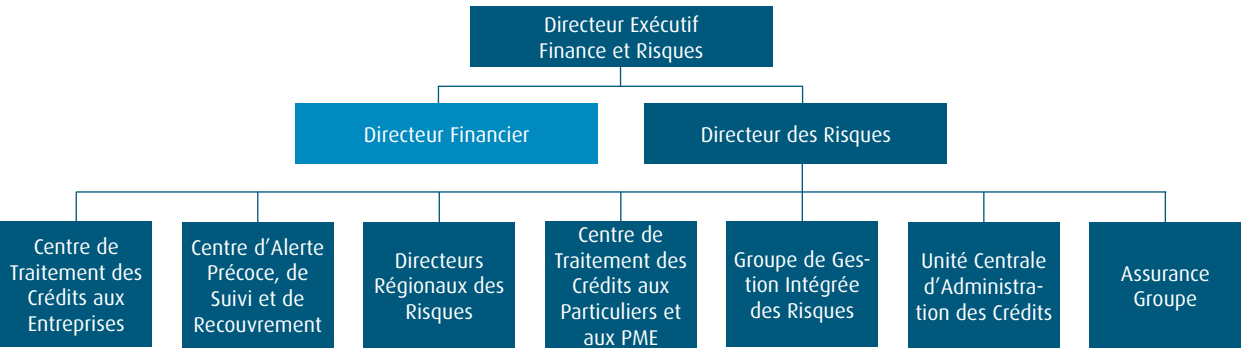
Le **Directeur des Risques du Groupe** est la plus haute autorité en matière de gestion des risques ; il est rattaché au Comité des Risques. Il conseille et encadre les dirigeants et les unités opérationnelles en matière de gestion des risques ; il effectue le suivi de la mise en œuvre et de l'efficacité des processus de gestion des risques et coordonne la

communication des informations relatives aux risques, sous une forme appropriée et en temps opportun, au Directeur Général du Groupe, au Comité Exécutif du Groupe (GEC), au Comité des Risques et au Conseil d'Administration. Le Directeur des Risques assure la supervision d'un Centre de Traitement des Crédits aux Grandes 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 de Crédit et d'une Unité d'Assurance Groupe. L'Unité de Gestion Intégrée des Risques se compose de cinq départements : Gestion du Portefeuille et des Fonds Propres, Gestion des Risques Opérationnels, Gestion des Risques de Marché, Modélisation des Risques, Développement Durable et Gestion des Risques Environnementaux.

Structure de gouvernance de la gestion des risques*



Structure hiérarchique du département de la gestion des risques du Groupe Ecobank



* Les fonctions Finance et Risques ont été dissociées en avril 2014

Dans chaque filiale bancaire, la Direction des Risques est représentée par un département de gestion des risques qui est complètement 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.

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.

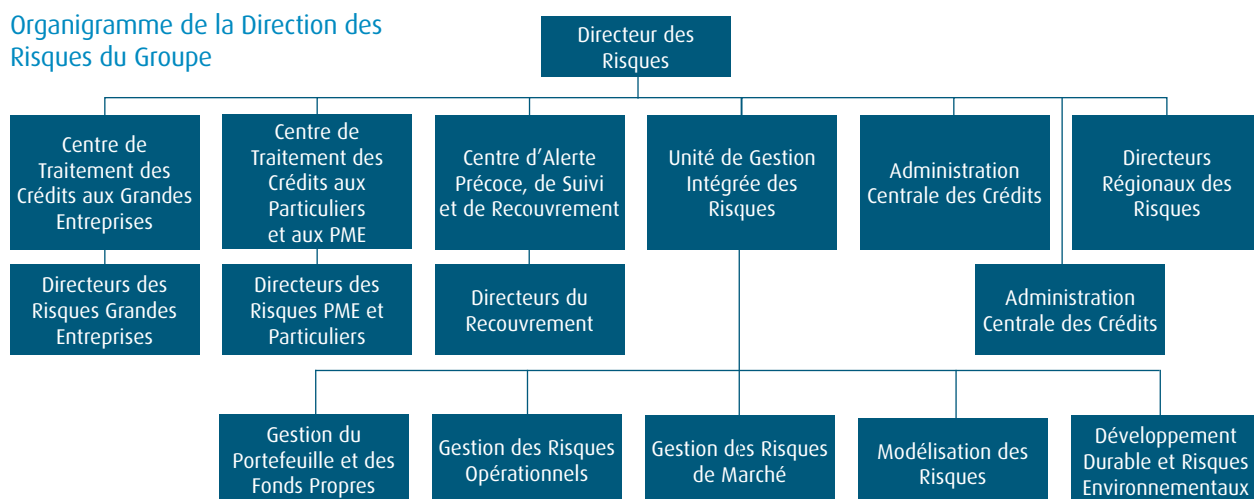
- Crédit aux particuliers, aux petites et moyennes entreprises (PME)
- Les opérations de crédit sont autorisées conformément aux conditions du programme de financement préalablement approuvé par la Direction des Risques à travers le Centre de traitement des crédits aux particuliers et aux PME (DCC).
- Le Centre de traitement des crédits aux particuliers et aux PME (DCC) 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 (DCC), la filiale initiatrice soumet la demande d'autorisation pour accord à son Conseil d'Administration.

Le **Comité de gestion actif-passif du Groupe** (GALCO 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'Exploitation du Groupe, le Directeur Exécutif Finance et Risques du Groupe, 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 de la Gestion des Risques de Marché du Groupe, le Responsable de la Gestion de la Stratégie du Groupe, le Directeur Juridique du Groupe, le Directeur du Respect des Normes du Groupe et le Trésorier du Groupe. Le comité se réunit tous les trimestres, de manière plus fréquente si nécessaire, afin de revoir la structure et la valorisation des actifs et passifs du Groupe, définir le profil d'échéances optimal et la composition des actifs et passifs additionnels afin d'évaluer le risque de marché lié aux nouveaux produits, et de 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 gère le bilan. Les résultats de l'analyse du bilan ainsi que les recommandations y afférentes sont revus 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.

Organigramme de la Direction des Risques du Groupe



Gestion des risques

4. Méthodologie de la gestion des risques

4.1 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** de ETI est la plus haute autorité d'approbation de crédits de Ecobank. Il détermine 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 Conseil délègue son pouvoir d'approbation de crédits individuellement à des **membres du Comité de 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 séparation 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 de la Direction 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).

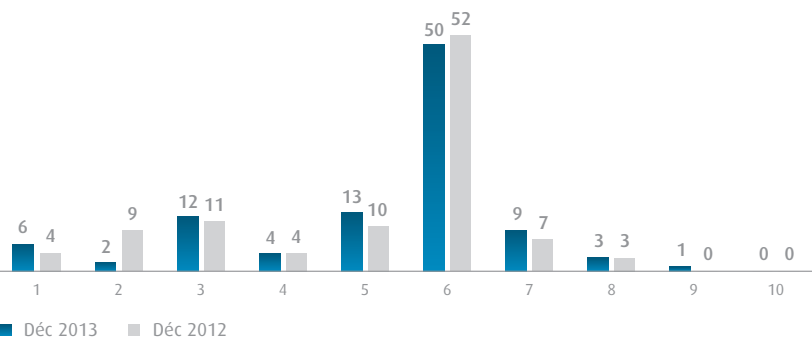
Seul le Conseil peut examiner et approuver les crédits supérieurs à la limite définie dans la politique de gestion des risques comme étant l'exposition maximale au risque de crédit sur un emprunteur ou Groupe d'emprunteurs liés, soit 7,5 % des fonds propres du Groupe. Cependant, il a délégué cette fonction 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, deux Administrateurs Exécutifs, dont le Directeur Exécutif Finance et Risques du Groupe et quatre Administrateurs Non-Exécutifs. L'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 du Groupe. 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 de 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.

Répartition du portefeuille de crédit par notation

(Pourcentage du total du portefeuille)



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 lorsqu'une 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'évolution 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.

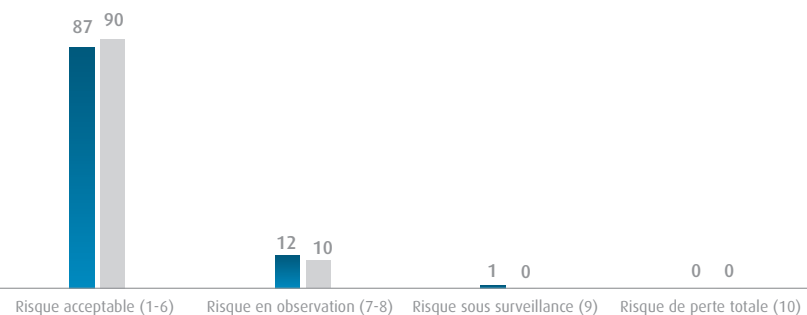
S'agissant des prêts à la consommation, le Groupe applique une méthodologie d'approche par programmes de crédit, dans laquelle le crédit est accordé sur la base de paramètres de risque spécifiques au produit, en utilisant des systèmes manuels d'évaluation. Les produits concernés sont généralement garantis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

La note de financement (ou cote de risque) est un indicateur du risque associé à une facilité spécifique d'une contrepartie donnée. 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 2013, la répartition du portefeuille de crédit par cote de risque demeure quasiment inchangée ; la catégorie de risque acceptable représente désormais 87,6 % du portefeuille contre 89,5 % en décembre 2012.

Répartition du portefeuille par niveau de risque

(Pourcentage du total du portefeuille)



Gestion des risques

4.1.3 Mesure du risque

La mesure du risque de crédit prend en considération l'exposition en cas de défaut (« 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 au 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 survenait. Le taux moyen pondéré de normes de perte fournit une mesure du profil de risque du portefeuille et de la note même 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 2013 et la probabilité de perte moyenne a augmenté, passant de 6,1 % en décembre 2012 à 6,7 % en décembre 2013 ; cette détérioration est la conséquence de la hausse des expositions à des emprunteurs individuels dont la note de crédit est située dans la fourchette 7 à 9.

4.1.4 Maîtrise 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'intention de leurs directions générales 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 effectifs. Des unités de gestion du contentieux procèdent à la détection précoce des signaux de détérioration de la qualité du portefeuille, suivent les impayés 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 liées, 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 compromis 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 du 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 crédit 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 de 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

Portefeuille de crédit

Actifs à risque (en millions de \$EU)	2013	2012
Prêts et avances à la clientèle	11 422	9 441
Bons du Trésor et titres d'État	4 048	3 720
Prêts et avances aux banques et institutions financières	1 312	2 175
Avoirs auprès des banques centrales	2 167	1 432
Autres engagements directs	224	231
Sous-total engagements directs	19 172	16 999
Lettres de crédit à l'importation	1 762	1 495
Autres engagements	3 088	2 068
Sous-total engagements hors bilan	4 850	3 563
Total	24 022	20 562

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 a pu 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.

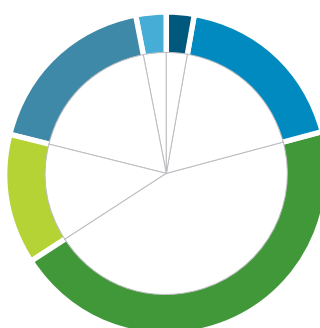
Le portefeuille de crédit, hors provisions, s'établit à 24,02 milliards \$EU au 31 décembre 2013 (contre 20,56 milliards \$EU au 31 décembre 2012). La croissance de 17 % provient essentiellement du poste Prêts et Avances à la clientèle, qui a progressé de 21 % entre décembre 2012 et décembre 2013. Le 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 garanties de financement et de cautions de bonne exécution, comme indiqué dans le tableau qui suit.

4.1.4.2 Concentration par emprunteur individuel

Les grands risques se définissent comme étant des expositions représentant individuellement au moins 10 % du total du portefeuille ou 10 % des fonds propres du Groupe. Aucun engagement n'a dépassé le niveau de 10 % du total du portefeuille du Groupe au 31 décembre 2013. Toutefois, trois emprunteurs non bancaires présentaient des soldes individuels supérieurs à 10 % des

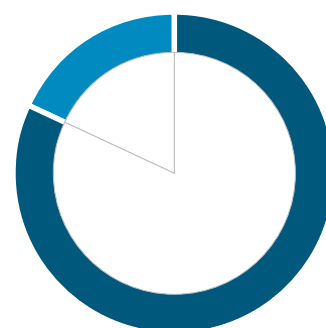
fonds propres du Groupe. Les vingt plus gros engagements non bancaires représentent au total 129 % des fonds propres nets du Groupe (contre 107 % en décembre 2012) et 13 % du total du portefeuille non bancaire (décembre 2012 : 14 %). Ces engagements proviennent essentiellement de quatre secteurs d'activité (le secteur pétrolier et gazier, le secteur manufacturier, les télécommunications et les services) et sont tous productifs ; quatre-vingt-deux pourcent (82 %) des vingt plus gros engagements affichent un niveau de risque acceptable (notes de financement comprises entre 1 et 6) et 18 % d'entre eux sont classés dans la catégorie de risque en observation (7 et 8).

Les vingt plus gros engagements par secteur d'activité



Electricité	3 %
Secteur manufacturier	18 %
Pétrole et gaz	45 %
Services	13 %
Télécommunications	18 %
Commerce, services et secteur manufacturier	3 %

Les vingt plus gros engagements par niveau de risque



Risque acceptable	82 %
Risque en observation	18 %

Gestion des risques

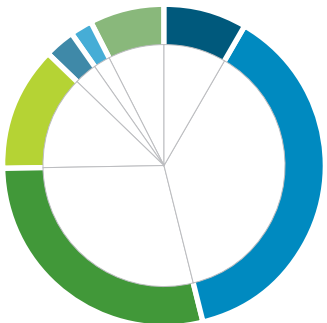
4.1.4.3 Diversification sectorielle

La répartition du portefeuille de crédit suivant les secteurs d'activité témoigne d'une bonne diversification des expositions, nonobstant une relative concentration des engagements au niveau des administrations publiques (principalement les bons du Trésor détenus à des fins de gestion de la trésorerie), des services, du secteur pétrolier et gazier, et du commerce de gros et de détail. Ces quatre secteurs d'activité totalisent 61 % du total des expositions du Groupe (décembre 2012 : 62 %).

Le Groupe opère actuellement dans 35 pays et tire de ce fait avantage de la diversification géographique de ses expositions de crédit. 33 % des engagements du Groupe ont été octroyés à des résidents du Nigéria (contre 36 % en décembre 2012). Aucun pays autre que le Nigéria n'affiche une concentration supérieure à 10 %.

Au plan régional, le Nigéria (33 %) vient en première position, suivi par l'Afrique de l'Ouest Francophone (31 %), le Reste de l'Afrique de l'Ouest (hors Nigéria) (14 %), l'Afrique Centrale (8 %) les pays de l'OCDE (6 %), l'Afrique de l'Est (4 %), l'Afrique Australe (3 %) et les autres pays (1 %).

Engagements par région en 2012 Pourcentage du total du portefeuille



Afrique Centrale	8 %
Nigéria	36 %
Afrique de l'Ouest Francophone	27 %
Reste de l'Afrique de l'Ouest (hors Nigéria)	12 %
Afrique de l'Est	3 %
Afrique Australe	2 %
OCDE	7 %
Autres	5 %

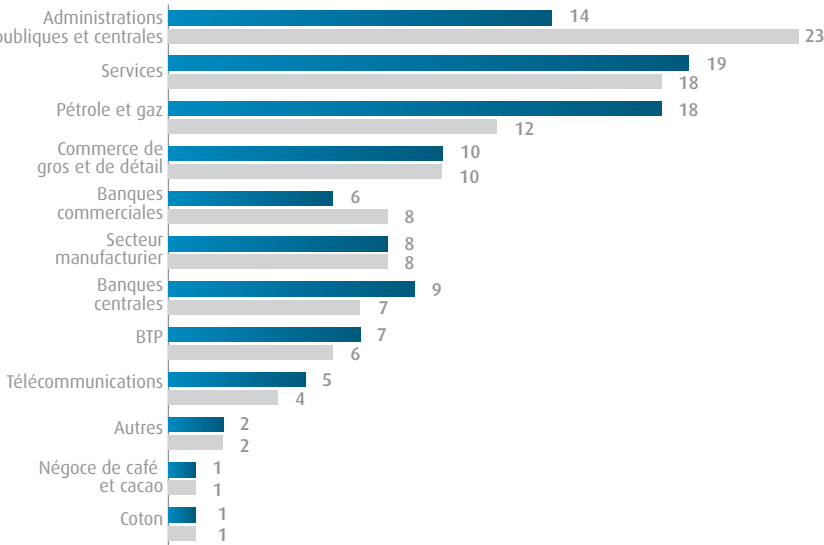
Engagements par région en 2013 Pourcentage du total du portefeuille



Afrique Centrale	8 %
Nigéria	33 %
Afrique de l'Ouest Francophone	31 %
Reste de l'Afrique de l'Ouest (hors Nigéria)	14 %
Afrique de l'Est	4 %
Afrique Australe	3 %
OCDE	6 %
Autres	1 %

Exposition sectorielle

(Pourcentage du total du portefeuille)



■ Déc 2013 ■ Déc 2012

Portefeuille de crédit par devise



XOF/XAF	34 %
NGN	24 %
USD	27 %
EUR	5 %
GHS	4 %
Autres	6 %

4.1.4.5 Répartition par devise

Le portefeuille est principalement libellé en trois grandes monnaies, qui représentaient 85 % du portefeuille de crédit : le Franc CFA (34 %), le Dollar américain (27 %) et le Naira nigérian (24 %).

4.1.4.5 Qualité des actifs

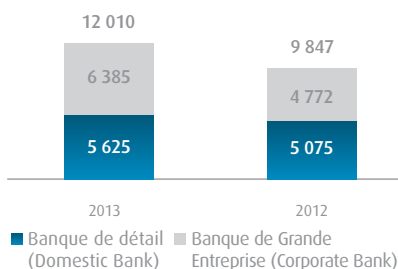
4.1.4.5.1 Prêts et avances bruts à la clientèle non-bancaire

Les prêts et avances bruts aux clients ont augmenté de 22 %, à 12 milliards \$EU en 2013. Cette croissance est tirée par le segment de la Banque de Grande Entreprise (Corporate Bank) (+34 %) alors que l'encours sur les clients de la Banque de Détail (Domestic Bank) a progressé de 11 %.

L'Afrique de l'Ouest Francophone a contribué pour 37 % à la croissance des prêts et avances bruts en 2013. Les autres contributeurs importants sont le Nigéria (28 %), le Reste de l'Afrique de l'Ouest (hors Nigéria) (17 %), l'Afrique Centrale (14 %), l'Afrique de l'Est (4 %) et l'Afrique Australe (2 %). S'agissant des produits, la hausse des prêts et avances est principalement due aux prêts à terme qui représentent 76 % du total des prêts (73 % en 2012).

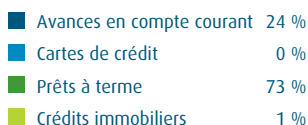
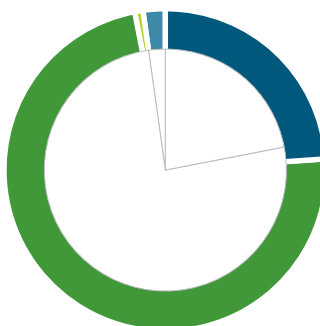
Prêts et avances bruts par pôle d'activité

(en millions \$EU)



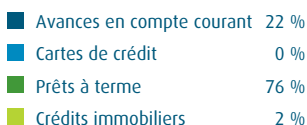
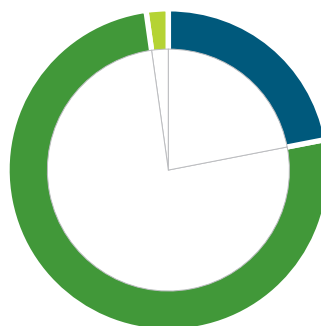
Prêts et avances en 2012

(%)



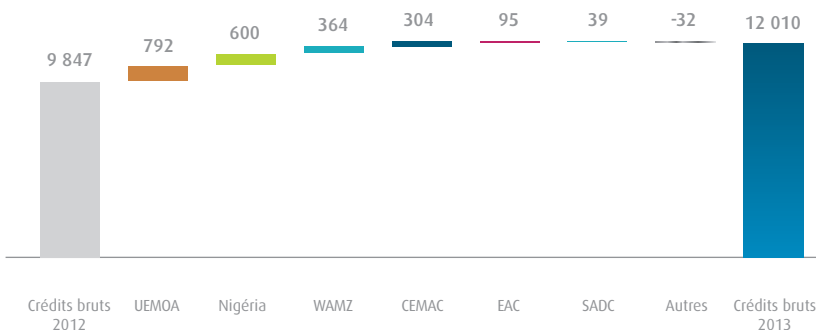
Prêts et avances en 2013

(%)



Croissance des prêts et avances à la clientèle, par région

(en millions \$EU)



Gestion des risques

4.1.4.5.2 Créances en souffrance

Les créances en souffrance ont augmenté de 36 % (soit 197 millions \$EU) pour s'établir à 745 millions \$EU en décembre 2013, contre 548 millions \$EU en décembre 2012.

Au niveau régional, le Nigéria arrive en tête avec 48 % (décembre 2012 : 24 %) du total des créances en souffrance. Il est suivi de l'Afrique de l'Ouest Francophone, qui totalise 22 % (décembre 2012 : 25 %) des créances en souffrance.

Les créances en souffrance (+36 %) ayant augmenté plus vite que les créances brutes (+22 %), le ratio des créances en souffrance rapportées aux créances brutes (ou « **ratio brut de dégradation du portefeuille** ») est en augmentation et ressort à 6,2 % en décembre 2013, contre 5,6 % en décembre 2012.

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) (90 %) que sur ceux de la Banque de Grande Entreprise (Corporate Bank) (10 %). S'agissant de la Banque de Détail, 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 79 % en 2013, contre 74 % en 2012. Par ailleurs, la part des créances en souffrance non couvertes par des provisions (« **open credit exposure ratio** ») a augmenté et représente 7,3 % du total des fonds propres en 2013 (décembre 2012 : 6,5 %).

Le **coût du risque** (c'est-à-dire les dotations nettes de provisions sur prêts et avances) a augmenté sur l'exercice, à 363 millions \$EU contre 148 millions \$EU en 2012. Ecobank Nigeria a enregistré un coût du risque égal à 258 millions \$EU, qui s'explique en partie par la comptabilisation d'une charge exceptionnelle pour dépréciation de 165 millions \$EU d'actifs compromis au Nigéria.

Rapporté au volume moyen des prêts et avances bruts à la clientèle, le coût du risque a également augmenté pour atteindre 331 points de base en 2013 contre 167 points de base en 2012.

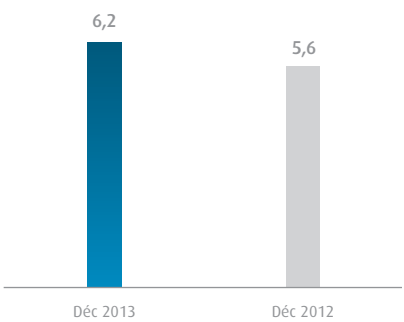
4.1.5 Test de sensibilité du portefeuille d'engagements

Le test de sensibilité 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 exécute 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

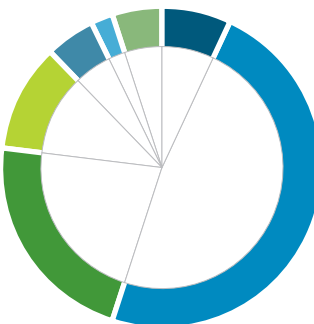
Evolution du ratio brut de dégradation du portefeuille (%)

(en millions \$EU)



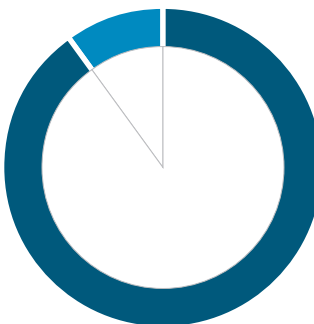
Créances en souffrance par région

A supprimer



Afrique Centrale	7 %
Nigéria	48 %
Afrique de l'Ouest Francophone	22 %
Reste de l'Afrique de l'Ouest (hors Nigéria)	11 %
Afrique de l'Est	5 %
Afrique Australe	2 %
Autres	5 %

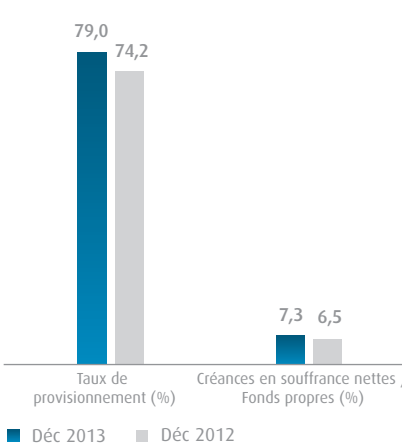
Créances en souffrance par pôle d'activité



Banque de Détail (Domestic Bank)	90 %
Banque de Grande Entreprise (Corporate Bank)	10 %

Taux de provisionnement et Créances en souffrance nettes / Fonds propres (%)

(%)



sur les risques affecte le besoin en fonds propres. Par conséquent, le test de sensibilité 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 préparé pour faire face aux conditions extrêmes et que les décisions adéquates sont prises concernant le profil de risque et l'adéquation des fonds propres du Groupe.

Plusieurs tests de sensibilité ont été menés en 2013 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 seuils et au profil de risque approuvés par le Conseil d'Administration. Le Comité des Risques soumet ses résolutions au Conseil pour approbation.

Ecobank dispose d'un Cadre de gestion du risque opérationnel complété d'une Structure de gouvernance pour guider sa démarche de gestion du risque opérationnel et structurer les mesures d'anticipation, de correction et de reprise. Afin d'assurer une gestion effective du risque opérationnel dans l'ensemble du Groupe, la Structure de gouvernance comprend trois lignes de défense.

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 implicites 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 substantiels de manière cohérente et efficace à travers le Groupe, afin de stabiliser sa rentabilité et ses fonds propres dans une grande variété de conditions du marché, tout en s'assurant que les sources de liquidité sont adéquates.

4.2.1 Organisation

La Direction de la Gestion des Risques de Marché du Groupe surveille les risques de marché relatifs à tous les actifs, passifs et 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 pertinence 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 met en place 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 des éléments au bilan, de risque de prix et les plans de continuité d'activité afférents 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 prudentielles. Il s'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 génératrices de risque de marché et gère ce dernier dans les limites approuvées par le Conseil. Le Trésorier du Groupe doit communiquer les positions 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 (GALCO)** 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 profils d'échéances et la composition souhaitable des actifs et passifs cumulés. Les comités ALCO des filiales jouent le même rôle au niveau de chaque pays et se réunissent tous les mois.

Le personnel et les dirigeants des unités opérationnelles, conjointement 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.

Gestion des risques

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 de chaque filiale en calculant l'exposition aux risques grâce aux outils développés en interne et couvrant l'ensemble des positions. En 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 consignent 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.

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 parités entre devises changent ; le Groupe Ecobank est en effet présent dans 35 pays d'Afrique et exposé 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 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 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.

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 :

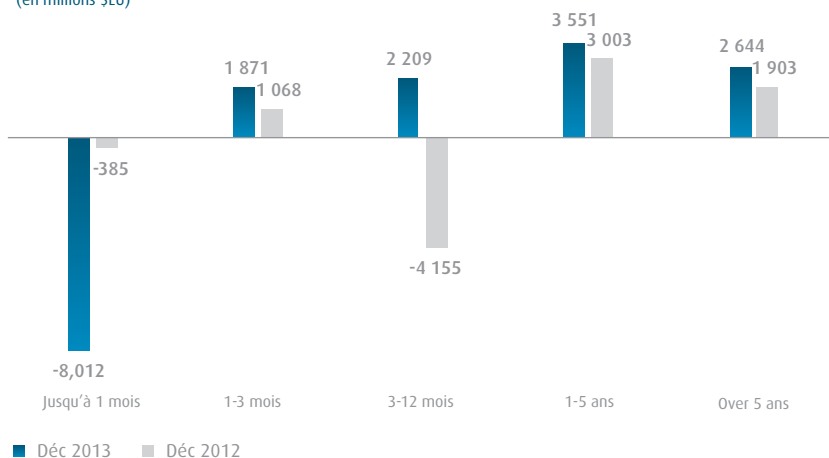
- Les limites de risque, à travers le niveau de positions ouvertes nettes par devise et par filiale
- Les seuils de déclenchement des mesures correctives (« Management Action Triggers » ou MAT)
- Les limites de sortie en perte (« Stop Loss »)
- La Valeur à Risque

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 écarts contractuels, l'analyse des ratios et les tests de sensibilité.

Écarts contractuels de liquidité

(en millions SEU)



Comme l'indique le graphique ci-dessous, le Groupe est exposé au risque de liquidité au 31 décembre 2013 pour des échéances d'un mois maximum ; ceci est dû essentiellement à l'échéance contractuelle à vue des comptes courants et des comptes d'épargne qui représentent près de 70 % du total des dépôts et sont inclus dans cette tranche d'échéances. Toutefois, le risque est atténué par la nature assez 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 ; le ratio de liquidité (LR) a baissé, passant de 32 % à 26 %, tandis que le ratio des prêts sur les dépôts (LDR) a augmenté et passe de 67 % en 2012 à 73 % à fin 2013. La détérioration des deux ratios résulte principalement de l'augmentation de 12 % à 50 % de l'exigence de réserve de liquidité (CRR, Cash Reserve Requirement) pour les dépôts du secteur public imposée par la Banque centrale du Nigéria, et de l'augmentation (14 %) du total du bilan sur l'exercice.

Conformément à sa politique, le Groupe procède à des tests de sensibilité 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 tests de sensibilité, 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.

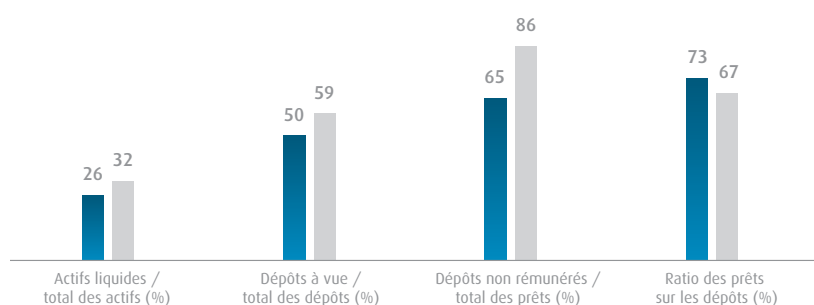
Les analyses partent de l'hypothèse selon laquelle le Groupe ne réduit pas ses activités de financement de l'économie. Cela signifie que les activités de financement existantes doivent être maintenues et continuer à créer des besoins en liquidité pour leur dénouement. La plupart des bons du Trésor et 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 décote 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 « Stable / Pas Stable », 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 échéance 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 2012, le Groupe a largement respecté ses objectifs internes en matière de tests de sensibilité tout au long de l'année 2013.

Indicateurs-clés de liquidité



Gestion des risques

4.2.3.4 Risque de taux d'intérêt

Par rapport à l'exercice précédent, le bilan du Groupe présente un profil de risque de taux d'intérêt moins sensible aux actifs par rapport à l'année précédente. L'écart d'indexation sur les échéances inférieures ou égales à un mois a sensiblement baissé, tandis que l'écart sur les échéances allant de un à cinq ans a augmenté. Dans l'ensemble, la banque demeure sensible aux écarts d'indexation des passifs sur les échéances inférieures ou égales à un mois et aux écarts d'indexation sur les actifs sur les échéances supérieures.

Sur la base du profil du risque de taux d'intérêt au 31 décembre 2013, une augmentation (ou une diminution) de 200 points de base des taux au niveau des différentes tranches d'échéances entraînerait une hausse (ou une baisse) des profits sur un an d'environ 39 millions \$EU (22 millions \$EU en 2012). Cette évolution illustre le

profil du risque de taux d'intérêt (sensibilité aux passifs sur les échéances inférieures ou égales à un mois et aux actifs sur les échéances supérieures). En effet, dans un contexte de hausse (ou de 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 se traduit par un impact positif (ou négatif) sur la marge nette des intérêts pour des actifs de la tranche des échéances les plus élevées.

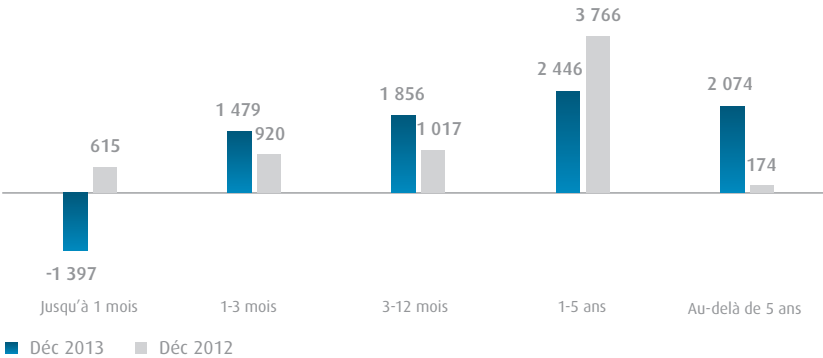
Afin d'estimer l'impact des taux d'intérêt variables sur la valeur économique des capitaux propres du Groupe, les facteurs de pondération basés sur la durée (en partant de l'hypothèse d'une variation de 200 points de base sur l'ensemble des tranches d'échéances) tels que recommandés par la Banque des 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 2013 sont indiqués dans le tableau ci-dessous.

Le ratio de sensibilité au risque de taux d'intérêt global a augmenté, de 10,02 % en décembre 2012 à 24,58 % en décembre 2013. Ainsi, une augmentation des taux d'intérêt de 200 points de base contribuerait à réduire la valeur économique de 24,58 % (11,02 % en 2012). Inversement, une baisse des taux de 200 points de base aurait un impact positif de même ordre de grandeur sur les fonds propres. Cette dégradation s'explique essentiellement par la croissance de 21 % des prêts et avances à la clientèle, l'augmentation des titres ayant une échéance supérieure à 5 ans détenus dans le portefeuille des titres disponibles à la vente et le rapprochement de l'échéance des fonds empruntés à long terme. Ces trois facteurs ont entraîné une augmentation de l'écart. Toutefois, les expositions sont contenues dans les limites de tolérance.

Profil du risque de taux d'intérêt

(en millions \$EU)



Sensibilité au risque de taux d'intérêt

(En millions \$EU à l'exception des ratios)	Jusqu'à 1 mois	1-3 mois	3-12 mois	1-5 ans	Plus de 5 ans	Total
Écart	-1 397	1 479	1 856	2 446	2 074	
Facteur de pondération (%)	0,08	0,32	1,08	5,28	17,94	
Écart ajusté	-1	5	20	129	372	525
Sensibilité au risque de taux d'intérêt (%)	-0,05	0,22	0,93	6,05	17,43	24,58

4.2.3.5 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 17 devises. Le naira nigérian et le franc CFA restent les premières devises auxquelles il est exposé puisqu'elles représentent 24 % et 34 % respectivement du total de ses actifs à la fin de l'exercice. Notons que le franc CFA a cours légal dans 14 des 35 pays dans lesquels le Groupe opère ; il est par ailleurs arrimé à l'euro en vertu des accords financiers entre le Trésor français et des pays d'Afrique de l'Ouest Francophone et d'Afrique centrale.

À fin décembre 2013, le Groupe détient au bilan une position longue nette ouverte en euros d'un montant de 367 millions \$EU (position longue nette de 316 millions \$EU en décembre 2012), une position courte nette ouverte en dollars américains d'un

montant de 82 millions \$EU (position courte nette de 147 millions \$EU en 2012), et une position longue nette ouverte en francs CFA de 179 millions \$EU (position courte nette de 163 millions \$EU en décembre 2012), comme illustré dans le graphique ci-dessous.

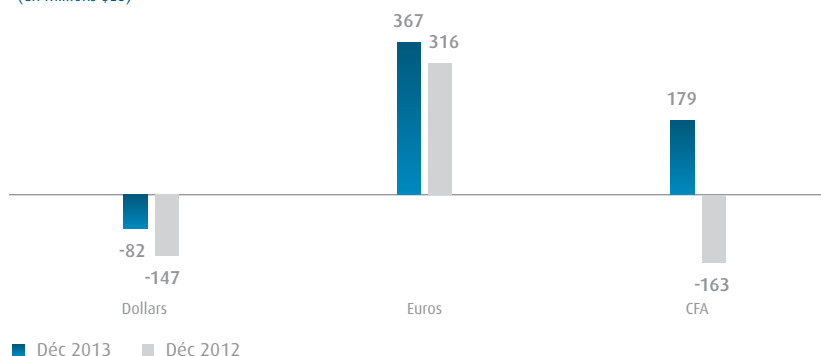
Le revirement de la Réserve Fédérale des États-Unis, qui a décidé de modifier sa politique, a eu des conséquences importantes pour certaines devises auxquelles le Groupe est fortement exposé, à savoir le naira nigérian (NGN) et le cedi ghanéen (GHS) ; le NGN et le GHS ont nettement décroché lorsque la Fed a annoncé vouloir réduire son programme d'achat d'obligations. Le passage en glissement annuel d'une position longue nette en dollars à une position courte et l'augmentation de la position longue nette en euros sont donc la conséquence des efforts de certaines filiales en vue de réduire leur dépendance à leurs devises locales dépréciées, conformément aux instructions du Groupe.

4.2.3.6 Valeur à 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 évaluations de la Valeur à risque (VaR) et de tests de sensibilité. 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'exigence 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 2013. La VaR moyenne de l'exercice s'établit à 7,3 millions \$EU (contre 7,4 millions \$EU en 2012), dont 5,28 millions \$EU au titre du risque de change et 2,06 millions \$EU pour le risque de taux d'intérêt :

Position de change nette

(en millions \$EU)



Valeur à Risque en 2013

(en millions \$EU)

Catégorie de risque	2013			
	VaR moyenne	VaR minimum	VaR maximum	Year End
Risque de taux d'intérêt	2,06	0,17	3,92	2,3
Risque de change	5,28	0,84	9,16	4,0
Total VaR	7,34	1,01	13,08	6,30

Gestion des risques

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 lettres d'information et de sessions obligatoires de sensibilisation au risque opérationnel sont dispensées à travers le Groupe. La Direction du Risque Opérationnel du Groupe (GORM) joue le rôle de point de coordination à travers lequel tous les risques opérationnels substantiels sont identifiés, mesurés, évalués, hiérarchisés, gérés, suivis, communiqués et traités de manière cohérente et efficace à travers le Groupe. La Direction du Risque Opérationnel du Groupe s'assure également que les politiques et procédures en vigueur répondent de manière adéquate 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.

4.3.1 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 fort impact et à haute probabilité de réalisation (« risques

critiques ») 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 ;
- 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.

Le Groupe met en œuvre diverses politiques en matière de sécurité, de contrôle et de respect des normes, qui complètent le dispositif de gestion des risques opérationnels.

4.3.2 Organisation

4.3.2.1 Approbation par le Conseil d'Administration / Information du Conseil d'Administration

En vertu du Manuel de politiques et procédures en matière de risque opérationnel du Groupe, le Conseil d'Administration de ETI doit être notifié du Cadre de gestion du risque opérationnel de Ecobank, informé des principales composantes de risque opérationnel de Ecobank, et recevoir régulièrement des rapports sur le portefeuille du risque opérationnel, les pertes encourues et toute autre information pertinente en matière de risque opérationnel.

Le Groupe dispose d'une structure de 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.

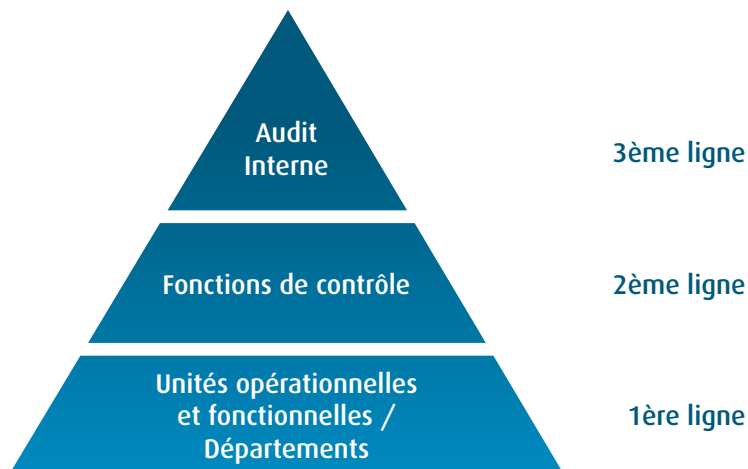
4.3.2.2 Structure de gouvernance du risque opérationnel

Ecobank dispose d'un Cadre de gestion du risque opérationnel complété d'une Structure de gouvernance pour guider sa démarche de gestion du risque opérationnel et structurer les mesures d'anticipation, de correction et de reprise. Afin d'assurer une gestion effective du risque opérationnel dans l'ensemble du Groupe, la Structure de gouvernance comprend trois lignes de défense.

Première ligne de défense – Le pôle opérationnel : Assume la paternité de ses risques, notamment son risque opérationnel, et la responsabilité de la gestion de ce risque.

Deuxième ligne de défense : Les fonctions de contrôle de Ecobank constituent la deuxième ligne de défense destinée à renforcer l'efficacité des contrôles et à gérer les risques opérationnels de manière transversale à travers les lignes produits et les lignes métiers. La Deuxième ligne de défense comprend la Gestion du risque opérationnel, le Respect des normes, le Contrôle Interne, la Finance, les Ressources Humaines et le Juridique. Les équipes Juridique et Respect des normes apportent également des conseils sur les

Structure de gouvernance du risque opérationnel : les trois lignes de défense



questions juridiques et réglementaires qui peuvent affecter notre environnement de risque et de contrôle et fournissent des informations sur les Risques émergents. L'équipe de Gestion du risque opérationnel supervise la gestion du cadre de risque opérationnel pour Ecobank. La Direction du Risque Opérationnel travaille de manière proactive avec les pôles opérationnels et les départements fonctionnels au niveau du Groupe et des filiales pour instaurer une solide culture et un solide cadre de gestion du risque opérationnel dans l'ensemble de Ecobank, qui passent par des mesures efficaces d'identification, d'anticipation et d'atténuation des risques qui pourraient impacter les objectifs de l'entreprise ; et en minimisant les événements de risque opérationnel et les pertes.

Troisième ligne de défense : L'Audit Interne émet des recommandations de manière régulière et procède à une évaluation indépendante de l'environnement de contrôle.

La Direction du Risque Opérationnel du Groupe (GORM, Group Operational Risk Management) est une fonction centrale du siège, aidée par des collaborateurs de gestion du risque opérationnel situés dans toutes les filiales et sociétés affiliées. 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 s'associe à l'équipe chargée du Plan de Continuité des Affaires pour préparer, tester et analyser les 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 du Risque Opérationnel (DCRO) exerce des fonctions de coordination, de synthèse des données et de facilitation.

La Direction du Risque Opérationnel du Groupe continue également à déployer la structure de gouvernance du risque opérationnel en vigueur depuis 2010. Durant l'année écoulée, elle a travaillé en étroite collaboration avec les unités opérationnelles et les fonctions de contrôle, notamment le Contrôle interne, le Respect des normes, les Ressources Humaines, la Direction Juridique et l'Audit Interne pour élaborer les grandes lignes du cadre de mise en œuvre effective du dispositif d'autoévaluation des risques et contrôles (RCSA) dans l'ensemble du Groupe.

4.3.3 Cadre de gestion du risque opérationnel (ORM)

Un préalable essentiel à la mise en place efficace d'une évaluation des risques et des contrôles est l'existence d'un cadre de gestion du risque opérationnel. Ce cadre permet de bien comprendre la structure en place et les processus permettant d'identifier les risques et les contrôles et la manière dont l'évaluation des risques et des contrôles s'intègre dans la gestion globale des risques opérationnels. Le schéma ci-dessous décrit le dispositif de gestion du risque opérationnel. 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)

Le Dispositif d'autoévaluation des risques et contrôles (RCSA) propose un ensemble d'outils de diagnostics qui aident les dirigeants des pôles opérationnels à :

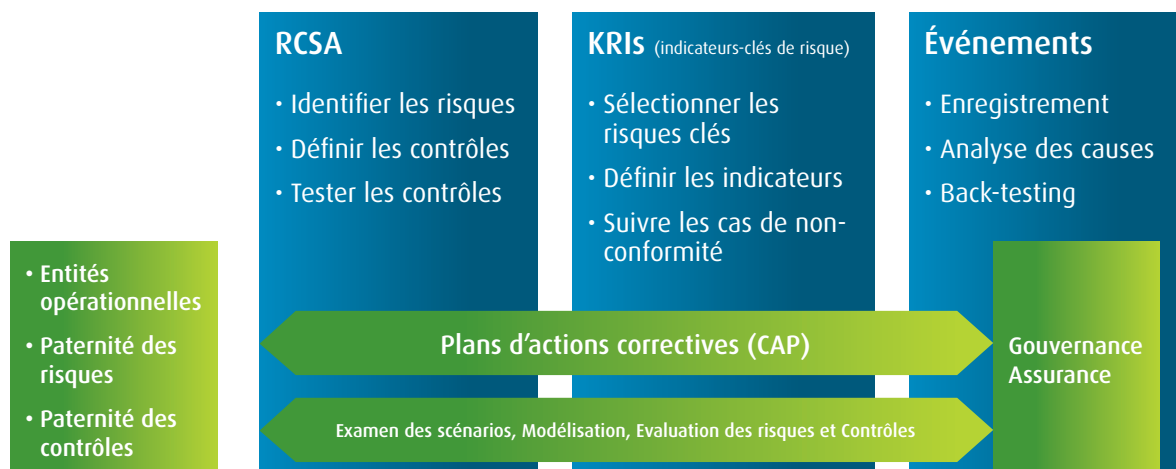
- Identifier les risques opérationnels majeurs inhérents aux activités des métiers
- Évaluer l'efficacité globale des contrôles-clés susceptibles de limiter les risques opérationnels majeurs
- Détecter et traiter des insuffisances spécifiques dans la conception et/ou l'exécution des contrôles opérationnels clés et/ou des processus métiers concernés, et
- Détecter et traiter les risques opérationnels émergents relatifs aux métiers.

Le RCSA fournit également un cadre commun destiné à faciliter la réalisation d'évaluations de risque et de contrôle homogènes dans l'ensemble du Groupe Ecobank et de ses filiales, notamment l'appréciation homogène du seuil de matérialité pour les questions de contrôle et la notation RCSA des entités, et la détection des risques émergents et des insuffisances des contrôles systémiques dans l'ensemble du Groupe Ecobank et de ses filiales.

4.3.3.2 Indicateurs-clés de risque (KRI)

Les indicateurs-clés de risque et de contrôle sont des outils qui peuvent servir à surveiller l'environnement de risque et de contrôle et aider à évaluer le risque opérationnel. On définit un seuil ou une limite d'indicateur-clé de risque et de contrôle afin de déterminer

Cadre de Gestion du Risque Opérationnel



Gestion des risques

les valeurs ou les limites qui, en cas de dépassement, alerteront l'entreprise sur une variation potentiellement importante de l'exposition au risque et déclencheront une remontée d'information et des actions. Ces valeurs et limites doivent être déterminées en tenant compte de l'appétit global de l'entreprise pour le risque. Certains risques, par exemple les risques opérationnels émergents, peuvent ne pas se prêter aisément à la détermination d'indicateurs-clés de risque et de contrôle. En pareil cas, il conviendra pour les risques opérationnels clés d'explorer d'autres voies telles que l'analyse de scénarii.

Les indicateurs-clés de risque (KRI) 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 Événements 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 du contrôle interne et de gestion des risques opérationnels assurent chacune un suivi des mesures correctives et produisent des rapports y afférents à l'intention de la Direction Générale. La Direction du Risque Opérationnel du Groupe a la responsabilité première de déterminer le profil de risque des unités opérationnelles en utilisant les méthodes couvertes par le dispositif ORM. Elle déploie les outils nécessaires à travers le Groupe. La Direction de l'Audit Interne participe à la démarche à travers des missions d'audit et de vérification.

4.3.4 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 ORM.

Les questionnaires de risques opérationnels dans l'ensemble du Groupe s'assurent que tous les événements sont bien enregistrés et communiqués au niveau hiérarchique approprié. Les incidences de perte interne sont classées 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 contraintes réglementaires de diverses origines. En conséquence, la direction continue de mobiliser son attention et ses ressources de façon à s'assurer que les réformes réglementaires ne viennent pas perturber nos activités.

Ecobank a mis en œuvre des processus robustes visant à garantir que les unités opérationnelles respectent la législation et la réglementation. L'objectif du 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 du Groupe, a pour responsabilité première de s'assurer que les sociétés 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 prémuni contre le blanchiment de capitaux, la corruption ou le financement du terrorisme. Afin de contrôler efficacement ces 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 cellules 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 2014.

4.3.7 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 (métier 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 clef 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 régulation ;
- 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 (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 préétablis.

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.

4.3.8 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 de contrôle, notamment le renforcement des audits sur site, des formations de sensibilisation au renforcement des contrôles, 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.

4.3.9 Risque de réputation

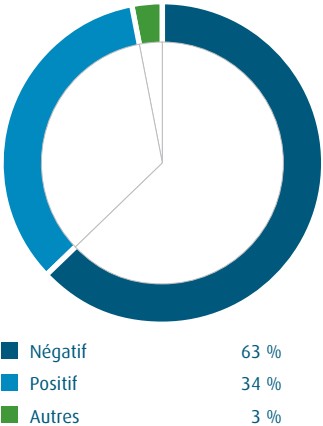
La marque Ecobank est réputée dans toute l’Afrique. Néanmoins, certains événements survenus récemment ont été rapportés d’une manière susceptible de nuire à la marque Ecobank. Il était donc nécessaire de mener une enquête sur l’impact global de ces événements sur l’image de la marque. Pour réaliser cette enquête, la Direction du Risque Opérationnel a examiné les informations publiées dans les médias ainsi que différents éléments provenant de sources internes, notamment l’Audit Interne, le Contrôle Interne, le Service client, le Juridique et le Respect des normes, la Finance et la Communication. La contribution de chacune de ces sources au risque de réputation était notée en fonction d’une estimation de leur gravité et de leur probabilité d’occurrence. De manière générale, la publication de commentaires négatifs de la part de sources réputées et des médias nationaux a donné lieu à une note plus élevée que dans le cas des contributeurs internes, à destination desquels la Direction a mis en place des mesures correctrices.

En conclusion, l’enquête a abouti à la répartition du risque de réputation suivante : Négatif 63 %, Positif 34 % et autres 3 %

Répartition du risque de réputation – hypothèses de base

Type	Note de risque
Réseaux internationaux	
Positif : Critique/Élevée	81-100 %
Négatif : Critique/Élevée	81-100 %
Négatif/Positif : Critique/Élevée	10-50 %
Réseaux nationaux	
Positif : Critique/Moyenne	61-80 %
Négatif : Critique/Moyenne	61-80 %
Négatif/Positif : Critique/Moyenne	5-20 %
Positif : Modérée/Moyenne	51-60 %
Négatif : Modérée/Moyenne	51-60 %
Sources internes	
Négatif : Modérée/Moyenne	31-50 %
Positif : Modérée/Faible	11-40 %
Négatif : Modérée/Faible	11-40 %
Positif : Mineure/Faible	0-10 %

Répartition du risque de réputation



Gestion des risques

4.3.10 Risque juridique

L'examen du risque juridique en 2013 a considéré l'exposition à des amendes, à des pénalités ou à des dommages-intérêts à titre de sanction résultant d'actions de surveillance, ainsi que les règlements à l'amiable. Au quatrième trimestre 2013 la banque avait enregistré dans l'ensemble du groupe un total de 1 143 actions en justice, pour un passif éventuel égal à 119 097 \$EU.

4.3.11 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 du Risque Opérationnel 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 remontées au Directeur du Risque Opérationnel du Groupe.

Chaque trimestre, les responsables fonctionnels des pays se réunissent au sein du Comité du Risque Opérationnel et de Contrôle de leur pays (« 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 de tout problème majeur le Directeur du Risque Opérationnel qui, par l'intermédiaire de la Direction des Risques du Groupe, en informe le BRCC du Groupe et le Comité des Risques du Groupe.

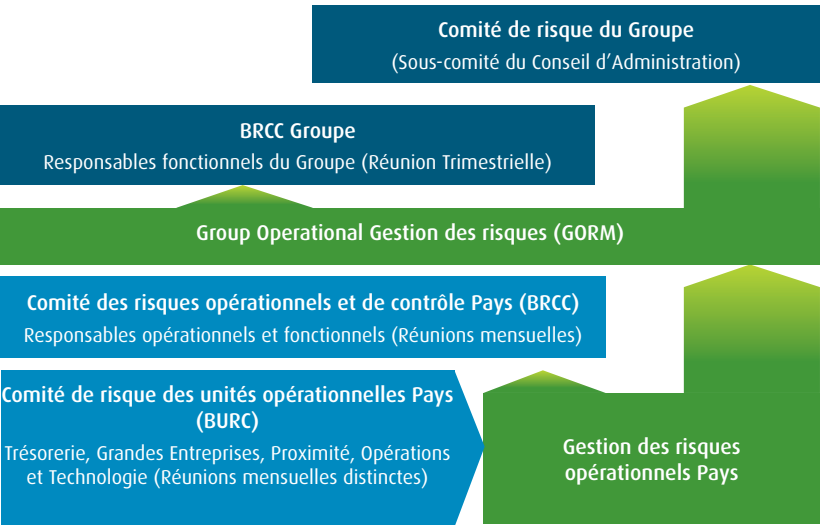
4.3.12 Événements déclencheurs et pertes

La fraude a reculé entre 2012 et 2013. La fraude interne (3,8 millions \$EU, dont 1,6 million \$EU imputable au Nigéria) a représenté 51 % des pertes nettes en 2013 (2012 : 5,2 millions \$EU soit 45 %). La fraude externe a coûté 2 millions \$EU et représenté 27 % des pertes nettes en 2013 (2012 : 4 millions \$EU soit 34 %) ; les pertes dues aux erreurs d'exécution s'élèvent à 1,2 million \$EU soit 16 % du total (2012 : 1,7 million \$EU soit 15 %) et les dommages aux actifs corporels représentent 5 % des pertes opérationnelles en 2013 (2012 : 6 %). Les attaques des rebelles en République de Centrafrique ont entraîné des pertes d'un montant total de 0,7 million \$EU, composées de vol d'espèces et de dommages aux biens matériels. Compte tenu des nombreuses attaques des rebelles dans le pays, seules les agences de Bangui (4 sur 12) fonctionnent à l'heure actuelle.

Répartition du risque juridique

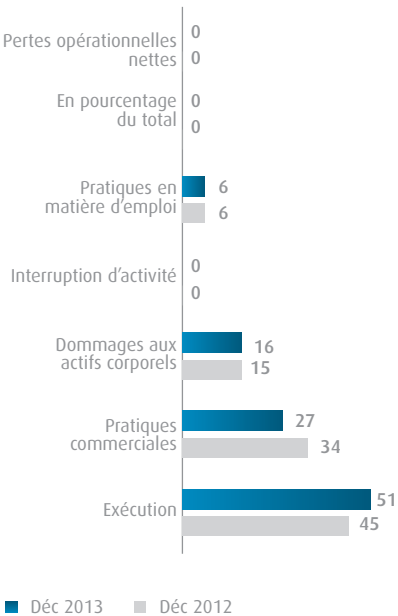
Entité	Nb d'actions en justice	Passif potentiel (\$EU)
ETI	7	11 050
Bénin	28	18 712
Burkina Faso	244	3 386
Nigéria	720	17 996
Cameroun	60	3 274
Tchad	15	7 173
Togo	20	10 300
Côte d'Ivoire	12	1 801
Sénégal	6	8 213
Ghana	5	12 530
Autres	26	24 662
Total	1 143	119 097

Structure de Gouvernance du Risque Opérationnel



Pertes opérationnelles nettes

(En pourcentage du total)



5. Adéquation 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 notation.

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 (ou ratio 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 inattendues pouvant découler des risques de crédit, opérationnels et de marché sur un horizon temporel d'un an à un intervalle de confiance de 95 %.

Selon les normes de Bâle I, les actifs pondérés ont augmenté de 22 %, passant de 12,87 milliards \$EU en décembre 2012 à 15,76 milliards \$EU en 2013, sous l'effet essentiellement de l'augmentation des prêts et avances à la clientèle (+1,98 milliard \$EU soit 21 %). Par ailleurs les fonds propres prudentiels ont légèrement augmenté,

passant de 2,55 milliards \$EU en décembre 2012 à 2,57 milliards \$EU en décembre 2013.

En conséquence, le ratio de solvabilité sous Bâle I s'est établi à 16,3 % au 31 décembre 2013 (contre 19,3 % en décembre 2012), dépassant nettement le niveau minimum réglementaire exigé et le niveau requis par les normes internationales. Le ratio de solvabilité de base (« tier 1 ratio ») atteint 13,0 %, contre 15,2 % en décembre 2012. La diminution sur l'année des ratios de fonds propres s'explique par la hausse des actifs pondérés (+22 %), tandis que le total des fonds propres réglementaires est demeuré quasi inchangé (+1 %).

Nos modèles internes (Bâle II et fonds propres économiques) confirment également l'adéquation des fonds propres du Groupe.

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 régulation locales et, si la société est sous-capitalisée, les actions nécessaires sont prises pour mise en conformité immédiate avec la réglementation.

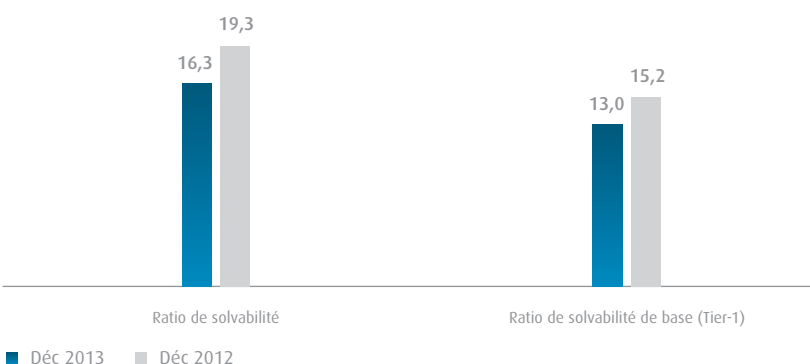


Laurence do Rego
Administrateur Exécutif du Groupe,
Directeur Finance et Risques

Actifs pondérés

Actifs pondérés (en millions \$EU)	2013	2012
Actifs liquides	312	483
Prêts et avances à la clientèle	11 422	9 441
Autres engagements au bilan	3 052	2 235
Engagements hors bilan	970	713
Total	15 755	12 871

Ratio de solvabilité (%)



États Financiers

L'amélioration des infrastructures de tous types est l'un des principaux défis de l'Afrique, mais aussi l'une de ses plus grandes opportunités.

Ecobank utilise ses ressources financières et son expertise pour soutenir l'indispensable développement des infrastructures dans nos pays, y compris aussi bien les projets du secteur public que du privé.

Image extraite de la campagne de publicité du premier trimestre 2014 de la Banque de Grande Entreprise et d'Investissement.





Responsabilité du Conseil d'Administration

Responsabilité relative aux états financiers consolidés annuels

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

- (a) 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 ;
- (b) 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 ;
- (c) La préparation des états financiers par l'application des principes comptables appropriés, soutenus par des estimations et des jugements raisonnables et prudents appliqués de façon constante (Permanence des méthodes).

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

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

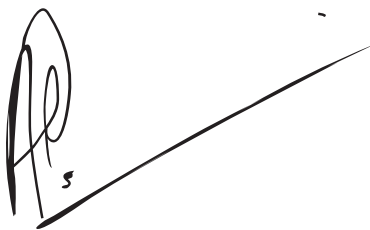
Les administrateurs sont d'avis que les états financiers consolidés donnent une image fidèle de la situation financière de la société et de ses filiales ainsi que du résultat de ses opérations au titre de l'exercice. En outre, les administrateurs acceptent la responsabilité de tenir à jour des livres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

Approbation des états financiers consolidés annuels

Les états financiers consolidés ont été approuvés par le Conseil d'Administration du 25 avril 2014 et ont été signés par délégation par :



André Siaka
Président par intérim du Conseil d'Administration du Groupe



Albert Essien
Directeur Général du Groupe

Rapport des Auditeurs Indépendants aux Actionnaires de Ecobank Transnational Incorporated

Rapports 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 2013, ainsi que l'état consolidé du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, et un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

Responsabilité du Conseil d'Administration relative aux états financiers

Le Conseil d'Administration est responsable de l'établissement d'états financiers qui donnent une image fidèle conformément aux Normes Internationales d'Information Financière (IFRS), ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement d'états financiers ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou qu'elles résultent d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers, 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 ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en oeuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures mises en oeuvre, 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 compte le contrôle interne de l'entité relatif à l'établissement des états financiers donnant une image fidèle 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.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Opinion

A notre avis, les états financiers consolidés donnent une image fidèle de la situation financière de Ecobank Transnational Incorporated et de ses filiales au 31 décembre 2013, 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

PricewaterhouseCoopers
Experts Comptables
Lagos, Nigéria
Le 29 avril 2014

Didier Guzman

PricewaterhouseCoopers,
Experts Comptables
Abidjan, Côte d'Ivoire
Le 29 avril 2014

Compte de résultat consolidé

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

Exercice clos le 31 décembre	Notes	2013	2012
Produits d'intérêts	6	1 599 756	1 348 086
Charges d'intérêts	6	-548 998	-499 396
Marge nette des intérêts		1 050 758	848 690
Produits d'honoraires et de commissions	7	626 548	515 228
Charges d'honoraires et de commissions	7	-25 402	-26 809
Honoraires et commissions nets		601 146	488 419
Revenus des activités de trading	8	308 960	255 707
Gains / pertes sur titres de placement et de participation	9	-1 581	-4 279
Produits des autres activités	10	44 173	141 462
Autres produits d'exploitation		351 552	392 890
Produit net bancaire		2 003 456	1 729 999
Provisions sur prêts et créances	11	-362 628	-147 910
Provisions sur autres actifs financiers	12	-14 102	-7 441
Provisions sur actifs financiers		-376 730	-155 351
Produit net bancaire net de provisions		1 626 726	1 574 648
Charges de personnel	13	-639 459	-567 464
Dotations aux amortissements	13	-134 898	-131 032
Autres charges d'exploitation	13	-630 607	-537 510
Total des charges d'exploitation		-1 404 964	-1 236 006
Résultat d'exploitation		221 762	338 642
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	24	16	-613
Résultat avant impôt		221 778	338 029
Impôt sur les bénéfices	14	-65 728	-56 207
Résultat net des activités poursuivies		156 050	281 822
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	29	-8 277	4 910
Résultat net de l'exercice		147 773	286 732
Résultat attribuable :			
Résultat net, part du Groupe (total)		95 541	249 743
• Résultat net des activités poursuivies		102 932	246 311
• Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession		-7 391	3 432
Intérêts minoritaires (total)		52 232	36 989
• Résultat net des activités poursuivies		53 118	35 511
• Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession		-886	1 478
		147 773	286 732
Résultat net par action à attribuer aux actionnaires du Groupe durant l'exercice sur le résultat net des activités poursuivies (exprimé en cents de dollars EU par action) :			
Résultat de base par action	15	0,60	1,67
Résultat dilué par action	15	0,55	1,28
Résultat net par action à attribuer aux actionnaires du Groupe durant l'exercice sur le résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession (exprimé en cents de dollars EU par action) :			
Résultat de base par action	15	-0,04	0,02
Résultat dilué par action	15	-0,03	0,02

Les notes annexes aux pages 133 à 205 font partie intégrante des états financiers consolidés.

État consolidé du résultat global

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

Exercice clos le 31 décembre	Notes	2013	2012
Résultat net		147 773	286 732
Autres éléments du résultat global :			
Eléments reclassables en compte de résultat :			
Écarts de conversion – différence de change		-55 754	-32 443
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente :			
Pertes / gains nets constatés dans les capitaux propres	40	-54 341	58 555
Reclassement en compte de résultat		–	-49
Impôts du Résultat Global, reclassable au compte de résultat	36	12 013	-42 990
		-98 082	-16 927
Eléments non-reclassables en compte de résultat :			
Réévaluation des immobilisations corporelles	27	2 493	-1 143
Impôt relatif aux éléments du résultat global non-reclassables au compte de résultat	36	-517	-34
		1 976	-1 177
Autres éléments du résultat global, net d'impôt		-96 106	-18 104
Résultat global total		51 667	268 628
Résultat global total attribuable :			
Aux actionnaires du Groupe		-2 649	230 371
• Résultat global total des activités poursuivies		4 742	226 939
• Résultat global total des activités arrêtées ou en cours de cession		-7 391	3 432
Aux intérêts minoritaires		54 317	38 257
• Résultat global total des activités poursuivies		55 203	36 779
• Résultat global total des activités arrêtées ou en cours de cession		-886	1 478
		51 667	268 628

Dans l'Etat ci-dessus, les éléments sont présentés net d'impôts. Les impôts différés relatifs à chacune des composantes des autres éléments du résultat Global sont présentés dans Note 36.

Les notes annexes aux pages 133 à 205 font partie intégrante des états financiers consolidés.

État consolidé de la situation financière

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

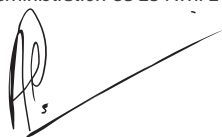
Au 31 décembre	Notes	2013	2012
Actif			
Caisse et banques centrales	16	2 877 868	1 981 625
Bons du Trésor et autres effets publics	17	1 127 927	825 883
Actifs financiers de transactions	18	114 917	92 854
Instruments financiers dérivés	19	141 346	143 417
Actifs financiers de réassurance		–	5 262
Prêts et créances sur les établissements de crédits	20	1 312 150	2 175 156
Prêts et créances sur la clientèle	21	11 421 605	9 440 945
Titres de placement et de participations : disponibles à la vente	22	1 893 489	2 331 748
Actifs affectés en garantie	23	1 135 434	700 054
Participations dans les sociétés mises en équivalence	24	21 993	7 530
Comptes de régularisation et actifs divers	25	689 913	580 110
Immobilisations incorporelles	26	496 748	503 149
Immobilisations corporelles	27	872 145	861 316
Immeubles de placement	28	168 048	196 588
Actifs d'impôts différés	36	122 747	93 746
		22 396 330	19 939 383
Actifs non courants destinés à être cédés	29	136 123	–
Total Actif		22 532 453	19 939 383
Passif			
Dépôts des établissements de crédit	30	706 953	662 201
Dépôts de la clientèle	31	16 489 904	14 620 478
Autres dépôts	32	677 960	369 360
Instruments financiers dérivés	19	1 454	129
Passifs d'assurance		–	5 262
Emprunts	33	1 303 406	1 239 683
Autres passifs	34	926 098	732 659
Provisions pour risques et charges	35	28 511	26 040
Passifs d'impôts courants		63 818	44 151
Passifs d'impôts différés	36	44 450	58 283
Obligations au titre des retraites	37	8 019	7 220
		20 250 573	17 765 466
Dettes liées aux actifs non courants destinés à être cédés	29	147 232	–
Total Passif		20 397 805	17 765 466
Capitaux propres			
Capitaux propres – Part du Groupe			
Capital et réserves liées	39	1 409 001	1 409 001
Résultats accumulés non distribués et autres réserves	40	527 435	597 187
		1 936 436	2 006 188
Intérêts minoritaires		198 212	167 729
Total capitaux propres		2 134 648	2 173 917
Total passif et capitaux propres		22 532 453	19 939 383

Les notes annexes aux pages 133 à 205 font partie intégrante des états financiers consolidés.

Les états financiers consolidés annuels ont été approuvés par le Conseil d'Administration du 25 Avril 2014 et ont été signés par délégation par :



André Siaka
Président par intérim du Conseil d'Administration



Albert Essien
Directeur Général du Groupe

État consolidé de variation des capitaux propres

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

		Capitaux propres, part du Groupe			Total	Intérêts minoritaires	Total Capitaux propres
	Notes	Capital et réserves liées	Résultats cumulés non distrib.	Autres réserves			
Au 1^{er} janvier 2012		1 080 186	315 209	-41 190	1 354 205	105 131	1 459 336
Variations des titres disponibles à la vente, nettes d'impôts	40	–	–	15 515	15 515	–	15 515
Écarts de conversion – différence de change	40	–	–	-33 711	-33 711	1 268	-32 443
Réévaluation des immobilisations corporelles, nettes d'impôts		–	–	-1 177	-1 177	–	-1 177
Perte nette comptabilisée directement en capitaux propres		–	–	-19 373	-19 373	1 268	-18 105
Résultat net de l'exercice		–	249 743	–	249 743	36 989	286 732
Résultat global total de l'exercice		–	249 743	-19 373	230 370	38 257	268 627
Dividendes de l'exercice 2011		–	-55 612	–	-55 612	-22 525	-78 137
Ajustement du report à nouveau d'ouverture	40	–	44 715	–	44 715	–	44 715
Affectation aux réserves libres	40	–	-22 791	22 791	–	–	–
Affectation aux réserves légales	40	–	-3 748	3 748	–	–	–
Reclassement des réserves de stock-options	40	–	181	-181	–	–	–
Gains sur cession de titres détenus dans Ecobank Ghana utilisées pour une acquisition	40	–	102 495	–	102 495	–	102 495
Options d'achat d'actions attribuées	40	–	–	1 200	1 200	–	1 200
Intérêts minoritaires additionnels de Ecobank Ghana		–	–	–	–	31 422	31 422
Augmentation de capital par :							
• Placement privé	39	350 000	–	–	350 000	15 444	365 444
Remboursement des dépôts d'actions		-3	–	–	-3	–	-3
Actions propres		-13 299	–	–	-13 299	–	-13 299
Frais d'émission d'actions	39	-7 883	–	–	-7 883	–	-7 883
Au 31 décembre 2012 / 1^{er} janvier 2013		1 409 001	630 192	-33 005	2 006 188	167 729	2 173 917
Variations des titres disponibles à la vente, nettes d'impôt	40	–	–	-40 685	-40 685	–	-40 685
Écarts de conversion	40	–	–	-57 839	-57 839	2 085	-55 754
Réévaluation des immobilisations corporelles, nettes d'impôt		–	–	1 976	1 976	–	1 976
Perte nette directement comptabilisée en capitaux propres		–	–	-96 548	-96 548	2 085	-94 463
Résultat net de l'exercice		–	95 541	–	95 541	52 232	147 773
Résultat global total de l'exercice		–	95 541	-96 548	-1 007	54 317	53 310
Dividendes de l'exercice 2012	40	–	-68 879	–	-68 879	-23 834	-92 713
Affectation aux réserves libres	40	–	-24 913	24 913	–	–	–
Affectation aux réserves légales	40	–	-57 172	57 172	–	–	–
Emprunt convertible – part capitaux propres		–	–	134	134	–	134
Au 31 décembre 2013		1 409 001	574 769	-47 333	1 936 436	198 212	2 134 648

Les notes annexes aux pages 133 à 205 font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau consolidé des flux de trésorerie

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

Exercice clos le 31 décembre	Notes	2013	2012
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation			
Résultat avant impôt		221 778	338 029
Ajustements pour :			
Revenus des activités de trading - opérations de change	8	-228 999	-190 450
Gains ou pertes nets sur titres	9	1 581	3 570
Perte / (Gain) de juste valeur sur immeubles de placement	9	8 472	-33 735
Remboursement AMCON relatif à l'acquisition Oceanic Bank	9	-	-72 364
Provisions sur prêts et créances	11	362 628	140 936
Provisions sur autres actifs financiers	12	14 102	7 441
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	13	110 379	107 319
Marge nette des intérêts	6	-1 050 758	-848 690
Dotations aux amortissements des logiciels et autres actifs incorporels	13	24 519	25 050
Pertes de valeur :			
• immobilisations corporelles	13	-	172
Plus ou moins-values sur cession d'immobilisations corporelles	13	-	-1 885
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	24	-16	613
Impôts payés		-88 895	-60 172
Variations des actifs et des passifs d'exploitation			
• Actifs financiers de transactions		-22 063	-91 284
• Instruments financiers dérivés actifs		2 071	-
• Autres bons du Trésor		-391 457	70 932
• Prêts aux établissements de crédits		451 675	656 903
• Prêts et créances à la clientèle		-2 162 352	-2 081 005
• Actifs affectés en garantie		-435 380	-602 608
• Comptes de régularisation et actifs divers		-109 803	-5 009
• Réserves obligatoires auprès des banques centrales		-522 048	-490 543
• Autres dépôts		308 600	199 261
• Dépôts de la clientèle		1 869 426	2 543 983
• Instruments dérivés passifs		1 325	-10 141
• Provisions pour risques et charges		2 471	14 830
• Autres passifs		193 438	-296 425
Intérêts reçus		1 599 756	1 348 086
Intérêts payés		-548 998	-499 396
Flux net de trésorerie (utilisé) / provenant des activités d'exploitation		-388 547	173 418
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Acquisition de filiales, Trésorerie nette reçue		-	119 245
Cession de filiales, Trésorerie nette cédée	29	-5 807	-
Achat de logiciels	26	-17 158	-38 711
Acquisition d'immobilisations corporelles	27	-163 877	-160 136
Produits de cessions d'immobilisations corporelles		36 724	25 069
Acquisition de titres d'investissements	22	-4 301 604	-1 481 828
Acquisition d'immeubles de placement		-11 519	-90 228
Produits de vente et rachat de titres		4 591 754	1 747 571
Flux net de trésorerie provenant des activités d'investissement		128 152	120 981
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Décaissements liés aux remboursements d'emprunts		-897 690	-1 182 533
Encaissements liés aux emprunts contractés		970 249	1 012 307
Augmentation de capital	39	-	344 617
Dividendes versés aux actionnaires minoritaires		-23 834	-22 525
Dividendes versés aux actionnaires du Groupe	40	-68 879	-55 612
Flux net de trésorerie (utilisé) / provenant des activités de financement		-20 154	96 254
(Diminution) / Augmentation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie		-280 189	390 652
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	42	1 813 053	1 330 596
Effets des différences de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie		108 886	91 804
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	42	1 641 749	1 813 053

Les notes annexes aux pages 133 à 205 font partie intégrante des états financiers consolidés.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

1. Informations générales

Ecobank Transnational Incorporated (ETI) et ses filiales (le « Groupe ») exercent des activités de Banque de Détail et Banque de Grande Entreprise et d'Investissement dans divers pays d'Afrique subsaharienne (hors Afrique du Sud). Le Groupe est implanté dans 39 pays avec un effectif de plus de 19 546 salariés (2012 : 18 564) au 31 décembre 2013.

Ecobank Transnational Incorporated est une société anonyme immatriculée et domiciliée au Togo. Son siège social est situé au : 2365 boulevard du Mono, 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 2013 ont été approuvés par le Conseil d'administration le 25 avril 2014.

2. Résumé des principaux principes comptables

Les principaux 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 clos le 31 décembre 2013 ont été préparés conformément aux Normes Internationales d'Information Financière (International Financial Reporting Standards, IFRS) et conformément aux interprétations du Comité d'interprétation des normes IFRS (IFRIC) applicables aux sociétés présentant leurs états financiers selon les normes IFRS.

Les états financiers consolidés comprennent l'état consolidé du résultat global présenté sous forme de deux états 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 contrats 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.

Les états financiers consolidés sont présentés en dollar des États-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 les variations de trésorerie sur la période liées aux activités d'exploitation, d'investissement et de financement. Le poste Trésorerie et équivalents de trésorerie comprend les investissements très liquides (cf. note 42).

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 repose sur le modèle économique du Groupe.

L'établissement des états financiers conformément aux normes IFRS requiert l'utilisation de certaines estimations comptables fondamentales. Il requiert également que les administrateurs fassent preuve de 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 où ces hypothèses ont été modifiées. 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 1^{er} janvier 2013 et adoptés par le Groupe

Au cours de l'année, le Groupe a mis en œuvre un certain nombre de normes IFRS (nouvelles et révisées) publiées par l'IASB (International Accounting Standards Board) qui sont obligatoirement applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013.

Norme	Contenu	Applicable pour les exercices à compter du :
Amendements à IAS 1	Présentation des états financiers, concernant la présentation des autres éléments du résultat global	1 ^{er} juillet 2012
IAS 19	Avantages du personnel	1 ^{er} janvier 2013
IFRS 7	Instruments financiers : informations	1 ^{er} janvier 2013
IAS 27	IAS 27 (révisée) États financiers individuels	1 ^{er} janvier 2013
IFRS 10	États financiers consolidés	1 ^{er} janvier 2013
IFRS 12	Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités	1 ^{er} janvier 2013
IFRS 11	Partenariats	1 ^{er} janvier 2013
IFRS 13	Évaluation de la juste valeur	1 ^{er} janvier 2013

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

i) Amendements IAS 1, Présentation des états financiers, concernant la présentation des autres éléments du résultat global

La principale modification apportée par ces amendements concerne l'obligation pour les entités de regrouper dans un sous-total les éléments présentés dans les Autres éléments du résultat global (OCI) dès lors qu'ils sont appelés à un reclassement ultérieur dans le compte de résultat (ajustements de reclassement). Ces amendements ne précisent pas quels éléments doivent figurer dans les autres éléments du résultat global. L'impact de cet amendement est la présentation des autres éléments du résultat global.

ii) IAS 19 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 (ou à l'actif net de couverture) du plan à prestations définies.

iii) Amendement IFRS 7 Informations à fournir : compensation d'actifs financiers et de passifs financiers

Les modifications apportées à l'IFRS 7 exigent que les entités fournissent des informations sur leurs droits de compensation globale et les arrangements connexes (tels que les accords de garanties) pour les instruments financiers couverts par un accord de compensation globale ou un arrangement similaire. Le Groupe ne disposant d'aucun accord de compensation, l'application de ces amendements n'a pas d'impact concret sur les informations fournies ou sur les montants comptabilisés dans les états financiers consolidés.

iv) 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 entreprises associées et des joint-ventures dans les états financiers individuels de la société mère.

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 compliquée. Il y n'a eu aucun changement dans le périmètre de consolidation après l'application de cette nouvelle norme.

vi) IFRS 12 Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités

Cette norme traite des informations à fournir pour tous les types d'intérêts détenus dans d'autres entités, notamment les partenariats, les entités associées, les entités ad hoc et les autres entités structurées non consolidées. Se référer à la Note 43 pour un impact détaillé de cette norme.

vii) IFRS 11 Partenariats

La norme se concentre sur les droits et obligations du partenariat plutôt que sur sa forme légale. La consolidation proportionnelle n'est plus autorisée. Cette norme n'a aucune incidence sur le Groupe étant donné que celui-ci n'a aucune relation de partenariat.

viii) IFRS 13 Évaluation à la juste valeur

Cette norme vise à réduire la complexité et à améliorer la cohérence en fournissant une définition précise de la juste valeur

et en établissant une source unique de directives d'évaluation et d'exigences en matière d'informations à fournir, valables pour l'ensemble des IFRS. Ces exigences, qui sont sensiblement les mêmes en IFRS et en US GAAP, n'étendent pas le champ d'application de la juste valeur en comptabilité mais fournissent des orientations sur la façon dont elle devrait être mise en œuvre lorsqu'une autre norme IFRS requiert (ou permet) son application. (Voir la Note 3 relative à l'impact de cette norme sur les états financiers).

(b) Nouvelles normes et interprétations non encore adoptées par le Groupe

Un certain nombre de nouvelles normes et d'amendements aux normes et interprétations sont applicables aux exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2013 et n'ont pas été mis en œuvre lors de l'établissement des présents états financiers consolidés. Aucune de ces normes et aucun de ces amendements ne devrait avoir d'incidence significative sur les états financiers consolidés du Groupe, à l'exception des normes et amendements présentés ci-dessous :

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'opter 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 (OCI) plutôt qu'au compte de résultat, sauf si cette approche entraîne une asymétrie comptable. Le Groupe n'a pas encore évalué l'intégralité des conséquences d'IFRS 9. Le Groupe analysera également les conséquences des autres phases d'IFRS 9 lorsque l'IASB les aura finalisées.

Amendements à IFRS 10 – Etats financiers consolidés (date d'application 1^{er} janvier 2014)

L'amendement à IFRS 10 définit une entité d'investissement et implique qu'une qui répond à la définition d'une entité d'investissement n'est pas tenue de consolider ses filiales mais plutôt les évaluer à la juste valeur par le compte de résultat dans ses États financiers consolidés et individuels. Les modifications ont été apportées à IFRS 12 et IAS 27 pour introduire de nouvelles exigences d'informations à fournir pour les entités d'investissement. Le Groupe ne prévoit pas que les entités d'investissement auront un impact sur les états financiers consolidés du Groupe.

Amendements à IAS 32, Instruments financiers : présentation (à compter du 1^{er} janvier 2014)

L'IASB a publié des modifications pour le Guide d'application de IAS 32, « instruments financiers : présentation, qui clarifie certaines exigences de compensation des actifs financiers et passifs financiers à la clôture de l'exercice. Toutefois, les exigences de compensation clarifiées pour les montants présentés dans l'état de la situation

financière continuent d'être différents des pratiques généralement acceptées de comptabilité aux États-Unis d'Amérique.

Amendements à IAS 36 – dépréciation d'actifs (à compter du 1^{er} janvier 2014)

Ces modifications abordent les informations à fournir concernant la valeur recouvrable des actifs dépréciés si ce montant est basé sur la juste valeur diminuée des coûts de sortie, exige de fournir des informations sur la valeur recouvrable d'un actif ou une UGT lorsqu'une perte de valeur a été comptabilisée ou reprise et exige la divulgation détaillée de comment la juste valeur diminuée des coûts de l'élimination a été mesurée lorsqu'une perte de valeur a été comptabilisée ou reprise.

IFRIC 21, « Prélèvements », établit les comptes relatifs à l'obligation de payer une redevance qui n'est pas un impôt sur le revenu. Les adresses d'interprétation ce que le fait générateur est qui donne naissance à payer une redevance, et quand un passif doit être comptabilisé. Le groupe n'est pas actuellement soumis à des prélèvements importants donc l'impact sur le groupe n'est pas matériel.

Il n'existe pas d'autre norme IFRS ou interprétation IFRIC qui ne soit déjà prise en compte et qui pourrait avoir une quelconque incidence sur le Groupe.

2.2 Consolidation

(a) Filiales

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités structurées) sur lesquelles le Groupe a le contrôle. Le Groupe contrôle une entité lorsque le groupe est exposé aux rendements variables de sa participation dans l'entité, ou a des droits sur ces rendements, et a la capacité d'avoir une incidence sur ces rendements grâce à son pouvoir sur l'entité. 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 le contrôle cesse.

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 repris dans un regroupement d'entreprises sont évalués initialement à leur juste valeur à la date d'acquisition. 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 valeurs comptables des actifs nets identifiables de la société acquise pour les éléments reflétant le pourcentage de participation actuel et donnant droit à leurs détenteurs à une part proportionnelle de l'actif net en cas de liquidation, sinon ceux-ci sont comptabilisés à la juste valeur. L'évaluation des intérêts minoritaires est requise à la date d'acquisition. L'augmentation ultérieure de la participation de l'acquéreur est considérée comme une transaction entre actionnaires agissant en leur qualité d'actionnaires de la société.

Les coûts directement imputables aux acquisitions sont enregistrés en charge 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 créances 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 règlement est comptabilisé directement en capitaux propres.

L'excédent de la contrepartie transférée, de la somme des intérêts minoritaires dans la société acquise et de la juste valeur à la date d'acquisition de toute participation détenue antérieurement dans l'entreprise acquise, par rapport à la juste valeur des actifs nets identifiables acquis, est comptabilisé en survaleur. Si le total de cette contrepartie transférée, des intérêts minoritaires reconnus et des participations détenues antérieurement est inférieur à la juste valeur des actifs nets de la filiale acquise dans le cas d'une acquisition à des conditions avantageuses, la différence est comptabilisée directement au compte de résultat.

Les transactions intragroupe, les soldes et les produits latents sur des transactions entre les sociétés du Groupe sont éliminés. Les pertes latentes sont également éliminées. Les montants communiqués par les filiales ont été modifiés, le cas échéant, pour harmonisation avec les principes comptables adoptés par le Groupe

(b) Changements dans l'actionnariat des filiales sans changement de contrôle

Les transactions avec des actionnaires 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 se traduire par un reclassement au compte de résultat de montants précédemment comptabilisés parmi les autres éléments du résultat global.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

(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 les entreprises associées 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 entreprises associées intègrent la survaleur 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 n'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 recouvrable 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.

2.3 Conversion des opérations en monnaies étrangères

a) Monnaie fonctionnelle et de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont évalués en utilisant la monnaie de l'environnement économique principal dans lequel chacune d'elle évolue (« monnaie fonctionnelle »).

Les états financiers consolidés sont présentés en dollar EU, qui est la monnaie de présentation du Groupe.

b) Transactions et soldes

Les opérations en monnaie étrangère sont converties dans la monnaie fonctionnelle à l'aide du taux de change en vigueur à la date de la transaction ou de l'évaluation s'agissant d'éléments de bilan réévalués. 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 monnaie étrangère sont comptabilisés au compte de résultat. Les gains et les pertes de change relatifs aux emprunts et aux liquidités et 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 coût amorti de l'actif, et autres variations de la valeur comptable de l'actif. Les écarts de conversion relatifs à des variations du coût amorti 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 capitaux 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) Entités du Groupe

Les résultats et la situation financière de toutes les entités du Groupe (aucune de ces entités n'ayant une monnaie sujette à une économie hyper inflationniste) dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation sont convertis dans la monnaie de présentation comme suit :

- i) les actifs et les passifs de chaque état de la situation financière présenté sont convertis au taux de change en vigueur à la date de clôture du bilan ;
- ii) les produits et les charges de chaque compte de résultat sont convertis au taux de change moyen. Si le cours moyen n'est pas une approximation raisonnable de l'effet cumulé des taux prévalant à la date des transactions, les produits et charges sont convertis à la date des transactions ; et
- iii) les écarts de change qui en résultent sont enregistrés dans les autres éléments du résultat global.

Ils sont présentés dans les capitaux propres – part du Groupe, à la rubrique Écart de conversion.

Dans les états consolidés, les différences de change résultant de la conversion de l'investissement net dans les entités étrangères sont constatées dans les autres éléments du résultat global. Lors de la cession d'une participation dans une entité étrangère, ces écarts sont enregistrés au compte de résultat en gains ou pertes sur cession.

La survaleur et les ajustements de juste valeur provenant d'acquisitions d'entités étrangères sont considérés comme les actifs et passifs de ces entités et convertis au taux de change de clôture. Les différences de change résultant de la conversion sont constatées dans les autres éléments du résultat global.

2.4 Opérations de vente et de rachat

Les titres vendus avec option de rachat (« repos ») sont reclassés dans les états financiers comme des actifs gagés lorsque le bénéficiaire a le droit selon le contrat ou selon la pratique de vendre ou de donner à nouveau en garantie l'actif gagé ; la dette correspondante est enregistrée dans les dépôts des établissements financiers ou de la clientèle, selon le cas. Les titres acquis avec option de revente (« reverse repos ») sont enregistrés comme des prêts et avances à d'autres établissements de crédit 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 titres prêtés à des tiers figurent également dans les états financiers.

2.5 Actifs et passifs financiers

Tous 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.

2.5.1 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, prêts et créances, titres détenus jusqu'à l'échéance, actifs financiers disponibles à la vente. La direction détermine la classification de ses instruments financiers au moment de la comptabilisation initiale. A la comptabilisation initiale, les actifs financiers sont reconnus sur la base de la date de la transaction, date à laquelle le groupe devient une partie aux dispositions contractuelles de l'instrument financier.

a) Actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Cette catégorie comprend deux sous-catégories : les actifs financiers classés comme détenus à des fins de transaction, et les actifs financiers désignés par le Groupe à la juste valeur par le compte de résultat lors de leur comptabilisation initiale.

Un actif financier est classé comme détenu à des fins de transaction s'il a été acquis ou existe principalement dans le but d'être vendu ou racheté dans un futur proche ou s'il fait partie d'un portefeuille d'instruments financiers identifiés gérés en commun et ayant manifestement fait l'objet récemment de prises de bénéfices régulières à court terme. Les instruments financiers dérivés sont également classés comme détenus à des fins de transaction, sauf s'ils sont considérés et utilisés comme instruments de couverture. Les actifs financiers détenus à des fins de transaction sont composés de titres de créance, à savoir billets de trésorerie du marché monétaire, prêts commerciaux négociables et prêts bancaires, d'instruments de capitaux propres et d'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 définis comme évalués à la juste valeur par le compte de résultat lorsque :

- (i) cette approche réduit notablement les incohérences d'évaluation qui se produiraient 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 ;
- (ii) certains titres, comme les titres de capitaux propres, qui sont gérés et valorisés à la juste valeur conformément à une politique de gestion du risque ou à une stratégie d'investissement formalisées et font l'objet d'une présentation à l'équipe de direction sur cette base, sont reconnus à la juste valeur par le compte de résultat ; et
- (iii) les instruments financiers, tels que les titres de créance détenus, contenant un ou plusieurs instruments dérivés incorporés qui modifient notablement les flux de trésorerie, sont reconnus à la juste valeur par le compte de résultat.

Les gains et pertes résultant des variations de la juste valeur des instruments dérivés gérés en lien avec des actifs ou des passifs financiers spécifiques figurent dans le Résultat net provenant des instruments financiers désignés à la juste valeur.

Les instruments financiers inclus dans cette catégorie sont initialement reconnus 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 juste valeur sont inclus directement dans le compte de résultat consolidé et figurent dans le poste Gains (pertes) nets sur instruments financiers détenus à des fins de transaction. Les produits et charges d'intérêts, et les produits de dividendes et charges sur les actifs financiers détenus à des fins de transaction sont inclus dans les postes Marge nette d'intérêts ou Produit de dividendes, respectivement. Les instruments financiers sont décomptabilisés lorsque les droits à recevoir les flux de trésorerie ont expiré ou que le Groupe a transféré la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à leur détention et que ce transfert peut être qualifié de décomptabilisation.

Les actifs financiers pour lesquels l'option de la juste valeur est appliquée sont comptabilisés dans l'état consolidé de la situation financière en 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 nets des activités de trading.

b) Prêts et créances

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés avec des échéances de remboursement fixes ou susceptibles d'être définies, non cotés sur un marché actif, autres que :

- (a) ceux que le Groupe lors de la comptabilisation initiale désigne comme à leur juste valeur par le compte de résultat ;
- (b) ceux que le Groupe a initialement désignés comme disponibles à la vente ; ou
- (c) ceux pour lesquels le détenteur peut ne pas récupérer substantiellement le montant de son investissement initial pour d'autres raisons qu'une détérioration de la solvabilité du client.

Les prêts et créances sont initialement reconnus à leur juste valeur, qui est la contrepartie financière pour émettre ou racheter le prêt, frais de transaction inclus, et évalués par la suite au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les prêts et créances sont enregistrés dans l'état consolidé de la situation financière en tant que prêts et avances aux établissements de crédit ou à la clientèle. Les intérêts sur les prêts sont inclus dans le compte de résultat consolidé et enregistrés dans le poste Produits d'intérêts. En cas de dépréciation, la perte de valeur est enregistrée en déduction de la valeur comptable du prêt et comptabilisée dans le compte de résultat consolidé dans le poste Provisions pour créances douteuses

c) Actifs détenus jusqu'à l'échéance

Les titres conservés jusqu'à leur échéance sont des actifs financiers non dérivés avec des échéances de remboursement fixes ou susceptibles d'être définies et des échéances définies, que la direction du Groupe a la réelle intention et la capacité de conserver jusqu'à leur échéance, autres que :

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

- (a) ceux que le Groupe lors de la comptabilisation initiale désigne comme à leur juste valeur par le compte de résultat ;
- (b) ceux que le Groupe désigne comme disponibles à la vente ; et
- (c) ceux qui répondent à la définition des prêts et créances.

Ces titres sont initialement reconnus à leur juste valeur, y compris frais directs et annexes de transaction, et évalués par la suite au coût amorti, à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif. Les intérêts sur les titres détenus jusqu'à l'échéance sont inclus dans le compte de résultat consolidé et enregistrés en Produits d'intérêts. En cas de dépréciation, la perte de valeur est enregistrée en déduction de la valeur comptable des titres et comptabilisée dans le compte de résultat consolidé dans le poste Gains et pertes nets sur les titres de placement.

Aucun actif financier détenu jusqu'à échéance n'est comptabilisé à la date de clôture de l'exercice.

d) Actifs disponibles à la vente

Les actifs 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 besoins de liquidités ou en raison de l'évolution des taux d'intérêt, des taux de change ou du cours des actions, et qui ne sont pas considérés comme des prêts et créances, actifs détenus jusqu'à l'échéance ou 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, frais de transaction inclus, et évalués ultérieurement à la juste valeur. Les gains et pertes sont enregistrés dans l'état consolidé du résultat global, à l'exception des pertes de valeur 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 précédemment enregistrés dans l'état consolidé du résultat global sont enregistrés dans le compte de résultat consolidé. Cependant, les intérêts sont calculés en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif et les gains et pertes de change sur actifs monétaires classés comme disponibles à la vente sont enregistrés dans le compte de résultat consolidé. Les dividendes des instruments de capitaux propres disponibles à la vente sont enregistrés en Produits de dividendes lorsqu'il est établi que le Groupe dispose du droit à percevoir ces dividendes.

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 expiration.

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 manifestement fait l'objet récemment de prises de bénéfices régulières à court terme. Les instruments financiers 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. Ces instruments financiers sont comptabilisés dans le bilan consolidé comme Passifs financiers détenus à des fins de transaction.

Les gains et pertes découlant des variations de juste valeur des passifs financiers classés comme détenus à des fins de transaction sont inclus 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 sont comptabilisées par le compte de résultat global.

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

La juste valeur selon IFRS 13 est définie comme le prix qui sera reçu pour vendre un actif, ou payé pour transférer un passif dans une transaction normale avec les intervenants du marché principal (ou le plus avantageux) à la date d'évaluation suivant les conditions actuelles du marché (c'est-à-dire un prix de sortie) indépendamment du fait que le prix est directement observable ou estimé en utilisant une autre technique d'évaluation.

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, NSE, BRVM, GSE) et les cours provenant de teneurs de marché obligataire approuvés.

Un instrument financier est considéré comme coté sur un marché actif si les cotations sont disponibles facilement et régulièrement sur la bourse ou auprès d'un intermédiaire, courtier, secteur d'activité, 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 récentes.

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 valorisations sont donc ajustées, le cas échéant, pour intégrer d'autres facteurs tels que les risques de modèle, le risque de liquidité et le risque de contrepartie. Compte tenu des règles régissant le modèle de juste valeur, des contrôles connexes et des procédures appliquées, la direction estime 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 examinés attentivement et ajustés, si nécessaire, notamment en fonction de l'évolution du marché actuel.

La juste valeur des produits dérivés négociés de gré à gré (OTC) 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 la 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 avances ainsi que des dettes auprès des établissements de crédit 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 irrévocables 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.

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 répondraient 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 devient 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.

2.7 Garanties financières et les engagements de prêt

Les « Garanties financières » sont des contrats qui exigent que le Groupe effectue des paiements spécifiés pour rembourser le titulaire d'une perte qu'il encourt parce qu'un débiteur spécifié ne parvient pas à effectuer le paiement lorsqu'elle est échue en vertu d'un titre de créance. Les « Engagements de prêt » sont des engagements fermes pour procurer du crédit selon des conditions spécifiées au préalable.

Les passifs découlant de garanties financières ou des engagements d'accorder un prêt à un taux d'intérêt inférieur au marché sont initialement évalués à leur juste valeur et la juste valeur initiale est amortie sur la durée de la garantie ou de l'engagement. Le passif est ensuite comptabilisé à la valeur la plus élevée de ce montant et la valeur actuelle de tout versement prévu pour régler le passif quand un paiement en vertu du contrat est devenue probable.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

2.8 Classification des instruments financiers

Le Groupe classe les instruments financiers en catégories qui reflètent la nature des informations et prennent en compte les caractéristiques des dits instruments. La classification se présente comme suit :

Actifs financiers

Catégorie (telle que définie par IAS 39)	Catégorie (telle que définie par le Groupe)	Note
Actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat	Actifs financiers détenus à des fins de transaction	18
	Actifs financiers dérivés	19
Prêts et créances	Soldes auprès des banques centrales	16
	Prêts et avances aux établissements de crédit	
	Prêts et avances à la clientèle	20
	Prêts et avances à la clientèle	21
	Autres créances hors charges constatées d'avance	25
Titres détenus jusqu'à l'échéance	Néant	Non applicable
Actifs financiers disponibles à la vente	Bons du Trésor et autres effets publics	17
	Titres de placement – disponibles à la vente	22
	Actifs affectés en garantie	23
Instruments dérivés de couverture	Néant	Non applicable

Passifs financiers

Catégorie (telle que définie par IAS 39)	Catégorie (telle que définie par le Groupe)	Note
Passifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat	Passifs financiers dérivés	19
	Autres dépôts	32
	Dépôts de la clientèle	31
	Emprunts	33
	Autres passifs, hors passifs non-financiers	34

Instruments financiers hors bilan

Catégorie (telle que définie par IAS 39)	Catégorie (telle que définie par le Groupe)	Note
Engagements de prêts	Engagements de prêts	38
Garanties, acceptations bancaires et autres facilités	Garanties, acceptations bancaires et autres facilités	38

2.9 Compensation des instruments financiers

Les actifs et passifs financiers sont portés au bilan et constatés sur une base nette lorsque le Groupe a l'intention et la possibilité légale de procéder à une compensation ou à une réalisation de l'actif et un règlement du passif simultanés.

2.10 Produits et charges d'intérêts

Les produits et charges d'intérêts concernant tous les instruments financiers rémunérés sont comptabilisés au compte de résultat consolidé dans les rubriques Produits d'intérêts et Charges d'intérêts en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est la méthode de calcul du coût amorti d'un actif ou passif financier et d'allocation des produits et charges d'intérêts sur une période donnée. Le taux d'intérêt effectif est le taux exact d'actualisation des futurs flux d'encaissements et de décaissements au cours de la durée de vie attendue de l'instrument financier ou le cas échéant, sur une période plus courte, rapporté à la valeur nette comptable de l'actif ou du passif financier. Pour calculer le taux d'intérêt effectif, le Groupe estime les flux de trésorerie en tenant compte des termes contractuels de l'instrument financier (par exemple, les options de remboursement anticipé) mais sans tenir compte du risque de crédit futur. Le calcul inclut l'ensemble des commissions et points de pourcentage payés ou reçus par les différentes parties contractantes et qui font partie intégrante du taux d'intérêt effectif, les coûts de transaction et toutes les autres primes ou décotes.

Lorsque la valeur d'un actif financier ou d'un ensemble d'actifs financiers similaires a été réduite suite à une dépréciation, les produits d'intérêts sont comptabilisés en utilisant le taux d'intérêt retenu pour l'actualisation des flux de trésorerie futurs dans le but d'évaluer la dépréciation.

2.11 Honoraires et commissions

Les honoraires et commissions sont généralement constatés suivant le principe de la comptabilité d'engagement dès lors que la prestation a été effectuée. Les commissions d'engagement sur prêts susceptibles de faire l'objet de tirages sont différées (ainsi que les coûts directs associés) et comptabilisées par ajustement du taux d'intérêt effectif du prêt. Les honoraires et commissions liés aux prêts syndiqués sont comptabilisés comme produits lorsque le prêt est mis en place et que le Groupe ne conserve aucune partie du prêt ou conserve une partie au même taux d'intérêt effectif que les autres participants. Les commissions et honoraires résultant de la négociation ou de la participation à la négociation d'une transaction pour tiers – telles que les conventions pour l'acquisition d'actions ou d'autres valeurs mobilières ou les conventions d'achat ou de vente d'entreprises – sont comptabilisées une fois l'opération sous-jacente finalisée. Les honoraires relatifs à la gestion de portefeuille, aux conseils financiers et autres services sont comptabilisés généralement prorata temporis sur la base des contrats de prestation de services applicables. Les commissions de gestion d'actifs relatives aux fonds d'investissement sont comptabilisées au prorata sur la période de fourniture du service. Le même principe s'applique pour la gestion de fortune, la planification financière et les services de conservation qui sont fournis en permanence sur une longue période. Les commissions ou éléments de commissions liés à la performance sont constatés au moment où les critères de performance sont remplis.

2.12 Produits de dividendes

Les dividendes sont enregistrés dans le compte de résultat consolidé sous la rubrique Produits de dividendes lorsque les droits de l'entité à percevoir le montant attribué ont été acquis.

2.13 Dépréciation des actifs financiers

a) Actifs financiers comptabilisés au coût amorti

Le Groupe apprécie à chaque fin d'exercice s'il y a des indices objectifs qu'un actif financier ou groupe d'actifs financiers a subi une perte de valeur. Un actif financier ou groupe d'actifs financiers est déprécié et une perte de valeur est constatée si et seulement si, il existe un indice objectif de dépréciation résultant d'un ou plusieurs événements survenus après la comptabilisation initiale de l'actif (« événement préjudiciable ») et que ces événements préjudiciables (ou événements) ont un impact sur les flux de trésorerie futurs estimés de l'actif financier ou du groupe d'actifs financiers dont l'estimation peut être établie de façon fiable.

Les critères suivants sont utilisés par le Groupe pour déterminer l'existence d'indices objectifs de perte de valeur :

- i) d'importantes difficultés financières de l'émetteur ou du débiteur ;
- ii) un manquement à des obligations contractuelles, tel qu'un défaut ou retard de paiement des intérêts ou du principal ;
- iii) le fait que le prêteur accorde à l'emprunteur, pour des raisons économiques ou légales liées aux difficultés financières de ce dernier, une réduction qu'il n'envisagerait pas dans d'autres circonstances ;
- iv) la probabilité croissante de faillite ou de restructuration financière de l'emprunteur ;
- v) la disparition d'un marché actif pour l'actif financier concerné en raison de difficultés financières ; ou
- vi) des données observables indicatives d'une baisse mesurable des flux de trésorerie futurs estimés provenant d'un portefeuille d'actifs financiers depuis la constatation initiale de ces actifs, bien que cette baisse ne puisse encore être attribuée aux différents actifs financiers du portefeuille.

La période estimée entre la survenance de la perte de valeur et son identification est déterminée par la direction locale pour chaque portefeuille identifié. Généralement, la période utilisée varie entre trois et douze mois ; dans des cas exceptionnels, une période plus longue peut être accordée.

Le Groupe détermine en premier lieu s'il existe un quelconque indice objectif de perte de valeur touchant d'une part, individuellement, les actifs financiers individuellement significatifs et d'autre part, individuellement ou collectivement, les actifs financiers non individuellement significatifs. Lorsque le Groupe constate l'inexistence d'indice objectif de perte de valeur d'un actif financier évalué individuellement qu'il soit significatif ou non, cet actif financier est classé dans un groupe d'actifs financiers ayant des caractéristiques de risque de crédit similaires, en vue d'une appréciation collective du risque de dépréciation. Les actifs qui sont individuellement dépréciés, et pour lesquels une perte de valeur est ou continue d'être constatée, ne font pas l'objet d'une évaluation collective de perte de valeur.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU 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 (à l'exclusion des pertes futures de crédit non encore encourues), 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 porteur d'un taux d'intérêt variable, le taux d'actualisation utilisé pour l'estimation du niveau de dépréciation est le taux d'intérêt effectif courant mentionné au contrat. Dans la pratique, le Groupe pourrait 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'affectaient pas la période 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 devraient 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, solvabilité ou autres facteurs indicatifs des changements dans la probabilité de pertes encourues dans le Groupe et leur ampleur). 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'historique 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 a été déterminé. Les dépréciations relatives aux prêts et avances aux établissements de crédit et à la clientèle sont enregistrées en provisions pour dépréciation tandis que les dépréciations sur les titres de placements (Titres détenus jusqu'à l'échéance et Prêts et créances) sont enregistrées en Gains ou pertes nets sur titres.

S'il s'avère, au cours de la période suivante, que le montant de la perte de valeur de la créance diminue et que cette baisse peut être objectivement reliée à un événement survenu après que la créance a été dépréciée (par exemple, en cas d'amélioration 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 a été déterminé.

S'il s'avère, au cours de la période suivante, que le montant de la perte de valeur de la créance diminue et que cette baisse peut être objectivement reliée à un événement survenu après que la

créance a été dépréciée (par exemple, en cas d'amélioration 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 en dotation à la provision pour créances douteuses.

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 retirée des capitaux propres et reprise au compte de résultat. Les pertes de valeur sur les instruments de capitaux propres enregistrées au compte de résultat ne peuvent être annulées par le compte de résultat. S'il s'avère, au cours d'une période suivante, que 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.

c) Prêts restructurés

Les prêts qui sont soumis à une évaluation de la provision collective ou individuellement significatifs et dont les conditions ont été renégociées sont considérés comme n'étant plus en souffrance, mais sont traités comme des nouveaux prêts. Pour les exercices suivants, l'actif est considéré comme être souffrance et une information n'est produite que si le prêt est renégocié à nouveau. Si possible, la Banque cherche à restructurer les prêts plutôt que de prendre possession de la garantie. Cela peut impliquer d'étendre l'accord à des nouvelles conditions et les modalités de paiement de la créance. Une fois que les termes du contrat de prêt ont été renégociés, toute provision est évaluée à l'aide du taux effectif d'intérêt initial. La direction s'assure de façon continue par une revue que les prêts restructurés remplissent toutes les critères et que les paiements futurs sont effectués.

2.14 Perte de valeur des actifs non-financiers

Les actifs incorporels ayant une durée de vie utile indéfinie ne sont pas amortissables et sont testés annuellement pour dépréciation. Les actifs sont revus pour dépréciation lorsque des événements ou des changements de circonstances indiquent que la valeur comptable ne peut pas être recouvrable. Une perte de valeur est constatée pour le montant par lequel la valeur comptable de l'actif excède sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée d'un actif juste moins ses coûts de vente et de valeur d'utilité. Pour les besoins du test de dépréciation, les actifs sont regroupés au niveau le plus bas, pour lesquels les flux de trésorerie sont identifiables (unités génératrices de trésorerie). Le test de dépréciation peut également être effectué sur un actif spécifique lorsque la juste valeur déduite des coûts de vente ou la valeur d'utilité peut être déterminée de façon fiable. Les actifs non financiers autres que la survaleur qui ont été dépréciés sont passés en revue, à la clôture de l'exercice, pour une éventuelle reprise de la provision constatée.

2.15 Paiement fondé sur des actions

Le Groupe effectue 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 étalée 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 en ajustant le nombre d'actions 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.

2.16 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Cette rubrique comprend les soldes ayant 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.

2.17 Reprise de garantie

Dans certaines circonstances, un bien immobilier fait l'objet d'une saisie au titre de prêts non remboursés. Les biens immobiliers repris sont évalués à la valeur la plus faible entre la valeur comptable et la juste valeur minorée des frais de vente et comptabilisés dans la rubrique Autres actifs.

2.18 Contrats de location

Les contrats de location sont comptabilisés suivant les normes IAS 17 et IFRIC 4. Ils comprennent deux catégories : les contrats de location-financement et les contrats de location-simple.

(a) Le bénéficiaire est une société du Groupe

Le Groupe signe des contrats de location-simple. Le montant total des paiements effectués au titre des contrats de location-simple est imputé de manière linéaire au compte de résultat en Autres charges d'exploitation sur la durée du bail. Quand un contrat de location-simple est résilié avant la fin contractuelle, toute 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 quasi-totalité 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 bilan à la date de début du contrat à la juste valeur du bien loué ou, si elle est inférieure, à la valeur actuelle des loyers minimums versés. Chaque loyer versé est ventilé entre le remboursement du principal et la charge d'intérêts. Les engagements de loyer correspondants, après déduction des charges financières, sont enregistrés au poste dettes à long terme. La composante charge d'intérêts 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 locatifs 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 effectue 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-simple, les frais de location sont incorporés dans la valeur comptable de l'immeuble de placement associé et amortis sur la durée du bail.

2.19 Immeubles de placement

Les biens immobiliers qui sont détenus pour des raisons de rendements à long terme par location ou pour valoriser le capital ou les deux, et qui ne sont pas occupés par les entités du Groupe, sont considérées comme des immeubles de placement. Les immeubles de placement comprennent les immeubles de bureaux et parcs de la Banque de Détail qui sont loués suivant le régime de la location simple.

Certaines propriétés peuvent être partiellement occupées par le groupe, le reste étant détenu pour les revenus de location ou pour la plus-value du capital. Si cette partie de la propriété occupée par le groupe peut être vendue séparément, le Groupe comptabilise cette partie séparément. La portion qui est occupée par leur propriétaire est comptabilisée selon IAS 16 et la partie qui est occupée pour la génération de revenu locatif ou la valorisation du capital ou les deux est considéré comme immeuble de placement conformément à l'IAS 40. Lorsque les parties ne peuvent être vendus séparément, l'ensemble de la propriété est considérée comme immeuble de placement uniquement si une portion insignifiante est occupée par leurs propriétaires.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

Les immeubles de placement sont enregistrés en comptabilité uniquement lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs liés à l'immeuble de placement iront à l'entité et que le coût peut être évalué de façon fiable. La comptabilisation intervient généralement le jour où tous les risques sont transférés. Les immeubles de placement sont évalués initialement au coût, frais de transaction compris. La valeur comptable inclut le coût de remplacement d'une partie d'un immeuble de placement existant à la date où le coût a été engagé si les critères d'enregistrement ont été remplis ; elle exclut les frais d'entretien courant de l'immeuble de placement. Par la suite, les immeubles de placement sont évalués 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 immeubles de placement sont inclus dans le compte de résultat consolidé de l'année 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 iront 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 locatifs des immeubles de placement sont comptabilisés dans le compte de résultat de manière linéaire sur la durée du bail.

2.20 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 minoré des amortissements. Le coût historique comprend les charges qui sont directement attribuables à l'acquisition des éléments.

Les coûts ultérieurs 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.

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 réévalué, correspondant à sa juste valeur à la date de la réévaluation, diminuée du cumul des amortissements ultérieurs et du cumul des pertes de valeur ultérieures. Les réévaluations doivent être effectuées avec une régularité suffisante pour que 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 cet actif appartient 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 assermentés. 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 autres éléments du résultat global (OCI). Toutefois, l'augmentation devra être comptabilisée en résultat si elle compense une diminution de réévaluation du même actif, précédemment 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 si la réserve de réévaluation présente un solde créditeur au titre de ce même actif.

Pour les actifs réévalués, le cumul des amortissements à la date de la réévaluation est déduit de la valeur brute comptable de l'actif, et la valeur nette est alors retraitée pour obtenir le montant réévalué de l'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 – 40 ans**
- **Améliorations locatives : 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 chaque exercice. Les actifs immobilisés font l'objet de test de dépréciation quand des changements dans les conditions d'exploitation indiquent que la valeur comptable de l'actif pourrait ne pas refléter sa valeur recouvrable. Lorsque la valeur comptable d'un actif est supérieure à son montant recouvrable estimé, une perte de valeur est constatée immédiatement. Le montant recouvrable d'un actif est le montant le plus élevé entre sa juste valeur diminuée des coûts de cession, et sa valeur d'utilité.

Les plus et moins-values de cession correspondent à la différence entre le produit de cession et la valeur comptable de l'actif. Elles sont constatées dans le compte de résultat consolidé sous le poste Autres charges d'exploitation.

2.21 Immobilisations incorporelles

a) Survaleur

La survaleur 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 des filiales ou entreprises associées acquises, à la date d'acquisition. La survaleur résultant de l'acquisition de filiales est incluse dans les immobilisations incorporelles. La survaleur résultant de l'acquisition d'entreprises associées est incluse dans les participations dans des entreprises associées.

Pour les besoins des tests de dépréciation, la survaleur 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 survaleur est testée pour dépréciation une fois par an, ainsi que chaque fois qu'un événement déclencheur 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 survaleur attribuable, et comptabilisée au coût diminué du cumul des pertes de valeur. Les pertes de valeur sur la survaleur sont constatées de façon définitive.

b) Logiciels

Les licences de logiciel acquises sont capitalisées 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 contrôlés par le Groupe, et qui généreront 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).

2.22 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, 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 reportées compensent les passifs d'impôts différés dans l'état consolidé de la situation financière. Le Groupe ne compense pas les passifs d'impôt sur le résultat et les actifs d'impôt sur le résultat exigible.

b) Impôt sur le résultat différé

L'impôt sur le résultat différé est constaté en totalité, suivant la méthode du report variable, pour les différences temporelles existant entre les traitements 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 ou 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 réalisé ou le passif d'impôt différé réglé.

Les principales différences temporelles découlent de l'amortissement des immobilisations corporelles, de la réévaluation de certains actifs et passifs financiers, des provisions pour retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi et des déficits reportables ; en ce qui concerne les acquisitions, il s'agit 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 reportables et les réévaluations d'immobilisations corporelles. Toutefois, l'impôt sur le résultat 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 que des bénéfices imposables futurs seront disponibles et que les différences temporelles pourront y être imputées. 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 en avant de pertes fiscales ou de crédit d'impôts non utilisés est comptabilisé comme actif s'il est probable que des bénéfices imposables futurs seront disponibles et que les pertes fiscales reportées pourront en être déduites.

L'impôt différé lié à la réévaluation de la juste valeur des titres disponibles à la vente, qui sont reconnues dans les autres éléments du résultat global, est également reconnue dans l'autre éléments du résultat global et par la suite dans le compte de résultat consolidé conjointement avec les gains et pertes différées.

2.23 Provisions

Les provisions pour coûts de restructuration et pour actions 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.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

2.24 Avantages accordés au personnel

a) Engagements au titre d'un régime de retraite

Un régime à cotisations définies est un régime de retraite dans lequel le Groupe verse 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 des ressources nécessaires pour verser à l'ensemble des employés les prestations relatives aux années de service actuelles et antérieures. Un régime à prestations définies est un régime de retraite qui n'est pas un régime à cotisations définies.

Généralement, ces plans de retraite prévoient un montant que l'employé recevra au moment où il prendra sa retraite, la plupart du temps en fonction d'un ou plusieurs paramètres tels que l'âge, les années de service et la rémunération.

Le passif comptabilisé au bilan au titre des régimes de retraite à prestations définies correspond à la valeur actualisée de l'engagement au titre des prestations définies à la date de clôture diminuée de la juste valeur des actifs du régime. Les engagements au titre des régimes de retraite à prestations définies sont calculés chaque année par des actuaires indépendants en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. La valeur actualisée de ces engagements est déterminée en actualisant les estimations des décaissements futurs à l'aide des taux d'intérêt des obligations d'entreprises de premier ordre libellées dans la monnaie dans laquelle les indemnités seront versées et dont les échéances se rapprochent de celles des engagements au titre d'un régime de retraite. Dans les pays où ce type de marché n'est pas actif, les taux retenus sont ceux des obligations d'État.

Les gains et pertes actuariels issus d'ajustements liés à l'expérience et de modifications des hypothèses actuarielles sont crédités ou débités dans les capitaux propres dans les autres éléments du résultat global de la période au cours de laquelle ils surviennent.

Les coûts des services passés sont comptabilisés immédiatement au compte de résultat.

S'agissant des régimes à cotisations définies, le Groupe verse des cotisations à des régimes de retraite publics ou privés sur une base obligatoire, contractuelle ou volontaire. Une fois les cotisations versées, le Groupe n'est assujéti à aucune autre obligation de versement. Les cotisations sont enregistrées en tant que charge résultant des avantages accordés au personnel lorsqu'elles deviennent exigibles. Les cotisations payées d'avance sont portées à l'actif dans la mesure où elles sont remboursables ou donnent 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 salarié 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'activité en utilisant la même méthode comptable que celle des régimes de retraite à prestations définies. Les gains et pertes actuariels issus d'ajustements liés à l'expérience et de modifications des hypothèses actuarielles sont crédités ou débités dans les capitaux propres dans les autres éléments du résultat global de la période au cours de laquelle ils surviennent. Ces obligations sont estimées annuellement par des actuaires indépendants.

c) Indemnités de fin de contrat

Les indemnités de fin de contrat sont dues lorsque le contrat de travail est résilié par le Groupe avant la date normale de la retraite ou lorsqu'un employé accepte un départ volontaire en échange de ces indemnités. Le Groupe comptabilise les indemnités de fin de contrat à la première des dates suivantes : (a) lorsque le Groupe ne peut plus retirer cette proposition d'indemnité ; et (b) lorsque l'entité comptabilise les coûts de restructuration entrant dans le champ d'application de IAS 37 et impliquant le paiement d'indemnités de licenciement. Dans le cas d'une proposition destinée à encourager les départs volontaires, les indemnités de fin de contrat sont évaluées en considérant le nombre d'employés susceptibles d'accepter la proposition. Les indemnités dues à plus de douze mois à compter de la date de clôture font l'objet d'une actualisation.

d) Plans d'intéressement et de primes

Le Groupe comptabilise un passif et une charge pour les primes et l'intéressement aux bénéfices sur la base d'une formule prenant en considération le bénéfice imputable aux actionnaires de la société après certains ajustements. Le Groupe comptabilise une provision lorsqu'il y est tenu contractuellement ou lorsqu'il existe une pratique antérieure qui a créé une obligation implicite.

2.25 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 écart entre les produits, nets des coûts de transaction, et la valeur de remboursement est enregistré dans le compte de résultat sur la durée de l'emprunt en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

2.26 Charges liées aux emprunts

Les charges générales et particulières liées aux emprunts directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'actifs éligibles, qui sont les actifs qui exigent une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisés ou vendus, sont ajoutées au coût de ces actifs, jusqu'au moment où ils sont quasiment prêts à être utilisés ou vendus.

Les produits générés par le placement temporaire des fonds provenant d'emprunts spécifiques avant leur utilisation pour l'acquisition ou la production d'actifs qualifiés sont déduits des charges d'emprunt susceptibles d'être portées au bilan. Toutes les autres charges d'emprunt sont comptabilisées au compte de résultat au cours de l'exercice durant lequel elles sont encourues.

Il n'y a aucune charge d'emprunt capitalisée à la date de clôture de l'exercice.

2.27 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 détenteur.

La composante de dette d'un instrument financier hybride est initialement comptabilisée à la juste valeur que 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 éventuels frais 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.

2.28 Activités fiduciaires

Les sociétés du Groupe interviennent généralement en qualité d'administrateurs et à d'autres titres fiduciaires qui aboutissent à la détention ou au placement d'actifs pour le compte de personnes physiques, de fiducies, de régimes de retraite et autres institutions. Les actifs et les revenus qui en découlent sont exclus des états financiers, dans la mesure où il ne s'agit pas d'actifs du Groupe.

2.29 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 les actions ordinaires sont comptabilisés en capitaux propres dans 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 en tant qu'actions propres – part du Groupe, 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.

2.30 Information sectorielle

L'information sur les pôles d'activités est cohérente avec les rapports internes fournis au principal décideur opérationnel. Celui-ci est la personne ou le 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 résultats de chaque pôle d'activités sont déterminés à l'aide des revenus et charges directement liés à ce pôle.

Conformément à la norme IFRS 8, le Groupe a défini les pôles d'activités suivants : Banque de Détail (Domestic Banking) et Banque de Grande Entreprise et d'Investissement (Corporate and Investment Banking).

Banque de Détail : servir les entreprises locales, les petites et moyennes entreprises, les gouvernements et collectivités locales et les particuliers Banque de Grande Entreprise et d'Investissement : fournir des services bancaires aux sociétés multinationales

et régionales, les institutions financières et les organisations internationales sur réseau du Groupe. La Banque d'investissement comprend la Trésorerie, le Corporate Finance et la gestion d'actifs. Ce département offre des solutions à valeur ajoutée principalement aux gouvernements et aux entreprises clientes.

2.31 Actifs non courants détenus en vue de la vente (ou activités abandonnées)

Les actifs non courants (ou groupes destinés à être cédés) sont classés comme actifs détenus en vue de la vente lorsque leur valeur comptable doit être recouvrée principalement par une transaction de vente et que la vente est considérée comme hautement probable. Pour que tel soit le cas, l'actif (ou le groupe destiné à être cédé) doit être disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel, sous réserve uniquement des conditions qui sont habituelles et coutumières pour la vente de tels actifs (ou groupes destinés à être cédés) et sa vente doit être hautement probable. La direction doit s'être engagée sur un plan de vente, qui devrait se qualifier pour la comptabilisation en tant que vente conclue dans un délai de un an à compter de la date de classification.

Lorsque le groupe est engagé dans un plan de vente impliquant la perte de contrôle d'une filiale, tous les actifs et les passifs de cette filiale sont classés comme détenus à la vente, lorsque les critères décrits ci-dessus sont remplis, quelle que soit la question de savoir si le groupe conservera une participation minoritaire dans son ancienne filiale après la vente.

Les actifs non courants (ou groupes destinés à être cédés) classés comme détenus en vue d'une vente sont évalués au montant le plus bas entre sa valeur comptable et sa juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Activités abandonnées:

Le groupe présente les activités abandonnées dans une ligne distincte du compte de résultat si une entité ou une composante d'une entité a été cédée ou est classée comme destinée à la vente et :

- (a) représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ;
- (b) fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique principale et distincte ;
- (c) est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Le résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession comprend le total du résultat d'exploitation, y compris le gain net ou perte sur la vente avant impôt ou évaluation de la juste valeur moins les coûts nets d'impôts de cession ou d'abandon d'activités. Une composante d'une entité comprend des opérations et des flux de trésorerie qui peuvent être clairement distingués, sur le plan opérationnel et pour des objectifs d'information financière, du reste des opérations et des flux de trésorerie du Groupe. Si une entité ou une composante d'une entité est considérée comme une activité abandonnée, le Groupe doit retraiter les périodes antérieures dans le compte de résultat.

2.32 Information comparative

Sauf lorsqu'une norme ou une interprétation le permet ou l'exige autrement, tous les montants sont présentés avec des informations comparatives.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

Lorsque la norme IAS 8 « Méthodes comptables, changements dans les estimations comptables et erreurs » s'applique, les chiffres correspondants sont ajustés pour tenir compte des changements dans la présentation de l'exercice en cours.

3 Gestion des risques financiers

Les activités du Groupe l'amènent 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 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, pouvant 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 de l'environnement 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'impossibilité 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 les activités du Groupe sont confrontées, et la direction gère prudemment l'exposition à ce risque. Ce risque s'observe principalement dans les activités de prêt et d'investissement. Il y a également un risque de crédit 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 Évaluation du risque de crédit

(i) Probabilité de défaut :

Le Groupe évalue la probabilité de défaut, ou de 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 discernement des gestionnaires de crédit, et les résultats sont validés, le cas échéant, par comparaison avec des données externes disponibles. Les clients du Groupe sont répartis dans trois catégories de notation.

L'échelle de notation du Groupe, présentée ci-dessous, traduit 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 D

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 à long terme des taux de défaut de chaque classe externe. Lorsque des notations externes existent, le Groupe les utilise pour étalonner 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. Des provisions pour dépréciation individuelle sont déterminées en évaluant au cas par cas les comptes présentant individuellement un caractère significatif et les pertes encourues à la date de clôture. L'évaluation tient compte généralement des garanties détenues (et de la reconfirmation de leur caractère exécutoire) et des encaissements prévus.

Des provisions pour dépréciation collective sont constituées pour :

(i) des portefeuilles d'actifs homogènes qui sont individuellement inférieurs aux seuils d'importance relative, et (ii) des pertes encourues mais non encore identifiées, en utilisant les données historiques disponibles, des jugements fondés sur l'expérience, et des techniques statistiques.

(ii) Valeur exposée au risque

La valeur exposée au risque est calculée à partir des montants dus au Groupe à la date du défaut de paiement. Pour un prêt, par exemple, c'est l'encours du prêt. Pour un engagement, le Groupe inclut tous les montants déjà tirés, plus tout montant qui pourrait être tiré d'ici le moment du défaut, s'il se produisait.

(iii) Taux de perte en cas de défaut / gravité de la perte

Le taux de perte en cas de défaut ou la gravité de la perte 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. Elle dépend généralement du type de contrepartie, du type et de l'antériorité de l'encours et de l'existence d'une garantie ou autre instrument de couverture.

(iv) Titres de créance et 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.

3.1.2 Contrôle du niveau de risque et politiques de sauvegarde

Le Groupe gère, limite et contrôle les concentrations de risque de crédit lorsqu'elles sont identifiées, 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 pluriannuelle si nécessaire. Les limites relatives au niveau de risque de crédit par produit, par pôle 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 font l'objet de contrôles journaliers pour s'assurer que les seuils 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 fréquente consiste à 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 catégories spécifiques de garanties ou d'éléments pouvant atténuer le risque de crédit. Les principaux types de garanties pour les prêts et avances sont :

- les hypothèques sur l'immobilier résidentiel ;
- le nantissement d'actifs d'exploitation tels que les bâtiments, les stocks et les créances clients ;
- le nantissement d'instruments financiers tels que les titres de créance et les 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 généralement pas garantis. De plus, pour limiter la perte potentielle, 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 effets 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 biens objets des crédits documentaires et sont par conséquent moins risqués qu'un prêt direct.

Les engagements pour extension de crédit représentent la part non utilisée des autorisations d'extension de crédit sous la forme de prêts, 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 notation interne décrits ci-dessus se focalisent davantage sur la détermination de la qualité du crédit au début des activités de prêts. À l'inverse, les provisions pour dépréciation sont comptabilisées 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 diffère généralement du montant déterminé à l'aide du modèle de détermination des pertes, qui est utilisé à des fins de gestion opérationnelle interne et de respect des règles bancaires.

La provision enregistrée au bilan en fin d'exercice repose sur les trois catégories de notation.

L'outil de notation interne permet à la Direction de déterminer s'il existe des faits objectifs de dépréciation au sens de la norme IAS 39, fondés sur les critères suivants définis par le Groupe :

- Non-respect des échéances contractuelles en capital ou en intérêts ;
- Difficultés de l'emprunteur à générer des flux de trésorerie ;
- Violation des conditions ou termes du contrat de prêt ;
- Début de procédures judiciaires pour mettre à exécution la garantie ;
- Détérioration de la position concurrentielle de l'emprunteur ; et
- Détérioration de la valeur des garanties.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

2013					2012			
Notation Groupe	Prêts et créances		Provisions pour créances douteuses		Prêts et créances		Provisions pour créances douteuses	
1 Courant	10 356 072	87%	77 307	1%	8 417 199	86%	115 612	1%
1A. Crédit en Observation	369 563	3%	10 661	3%	330 433	3%	5 501	2%
II Sous standard	539 563	4%	45 287	8%	551 733	6%	55 594	10%
III Douteux	442 736	4%	182 366	41%	428 724	4%	123 356	29%
IV. Irrécouvrable	301 836	3%	272 544	90%	119 329	1%	106 410	89%
	12 009 770	100%	588 165	5%	9 847 418	100%	406 473	4%

3.1.4 Exposition au risque de crédit

Exposition maximum au risque de crédit avant prise en compte des garanties :	Exposition maximale	
	2013	2012
L'exposition au risque de crédit à l'actif bilan est détaillé comme suit :		
Soldes auprès des banques centrales	2 166 640	1 431 879
Bons du trésor et autres effets publics	1 127 927	825 883
Prêts sur les établissements de crédits	1 312 150	2 175 156
Prêts et créances sur la clientèle :		
Banque de Grande entreprises		
• Découverts	1 357 792	1 087 778
• Prêts à termes	4 917 436	3 408 201
• Autres	20 233	229 927
Banque de Détails		
• Découverts	1 117 730	1 065 990
• Cartes de crédits	6 827	6 829
• Prêts à termes	3 812 040	3 507 344
• Prêts immobiliers	189 547	134 875
Actifs financiers détenus à des fins de transactions		
• Titres de Créances	114 830	92 752
Instruments financiers dérivés	141 346	143 417
Titres de placement et de participation – disponibles à la vente :		
• Titres de Créances	1 669 321	2 100 978
Actifs affectés en garantie	1 135 434	700 054
Actifs en réassurance	–	5 262
Autres créances	529 006	392 441
L'exposition au risque de crédit des engagements hors bilan se présente comme suit :		
Garanties financières	4 555 929	3 224 935
Engagements sur les prêts et autres dettes liées aux prêts	293 909	338 143
Au 31 Décembre	24 468 097	20 871 844

Le tableau ci-dessus représente le scénario le plus défavorable pour l'exposition du Groupe au risque de crédit au 31 décembre 2013 et 2012 sans tenir compte des garanties détenues ou autres garanties de crédit. Pour les actifs au bilan, les expositions détaillées ci-dessus sont basées sur les valeurs nettes comptables telles que renseignées dans le bilan.

Comme indiqué ci-dessus, 52 % (2012 : 56 %) de l'exposition maximale totale provient de prêts et créances sur les banques et la clientèle ; 7 % (2012:10 %) représente les investissements en titres de dette.

La direction est confiante en sa capacité de continuer à contrôler et maintenir une exposition minimale du 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 :

- 89 % (2012 : 89 %) des prêts et créances du portefeuille sont classés dans les deux premières classes du système interne de classement ;
- 68% (2012: 61%) 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 :

	31 Décembre 2013		31 Décembre 2012	
	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	1 312 150	10 725 635	2 175 156	8 747 632
Prêts avec impayés mais non douteux	–	539 563	–	551 733
Créances douteuses	–	744 572	–	548 053
Montant brut	1 312 150	12 009 770	2 175 156	9 847 418
Moins : provisions pour dépréciation	–	(588 165)	–	(406 473)
Montant net	1 312 150	11 421 605	2 175 156	9 440 945

(a) Prêts et créances saines et sans impayés

La qualité du portefeuille des prêts et créances qui n'ont pas eu d'impayés et sont sains peut être appréhendée par référence au système interne de classification adopté par le Groupe.

31 Décembre 2013

			Prêts et créances à la clientèle					
Banque de Grande Entreprise			Banque de Détail					Total
Classification :	Découverts	Prêts à termes	Autres	Découverts	Cartes de Crédits	Prêts à termes	Prêts Immobiliers	
Courant	1 249 176	4 654 635	20 264	673 131	4 427	3 569 939	184 500	10 356 072
Crédit en observation	34 948	191 419	–	14 312	15	123 052	5 817	369 563
Total	1 284 124	4 846 054	20 264	687 443	4 442	3 692 991	190 317	10 725 635

31 Décembre 2012

Prêts et créances à la clientèle								Total
Banque de Grande Entreprise			Banque de Détail					
Classification :	Découverts	Prêts à termes	Autres	Découverts	Cartes de Crédits	Prêts à termes	Prêts Immobiliers	
Courant	972 246	3 152 718	229 927	716 484	4 688	3 215 558	125 578	8 417 199
Crédit en observation	14 523	174 910	–	21 168	–	112 041	7 791	330 433
Total	986 769	3 327 628	229 927	737 652	4 688	3 327 599	133 369	8 747 632

Tous les prêts et créances aux banques sont des créances saines et tous relèvent de la catégorie « courant ».

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

(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 n'indiquent le contraire. Les encours bruts des prêts et créances par type de clients présentant des impayés mais non encore douteux sont ventilés comme suit :

31 Décembre 2013

Impayés	Banque de Grande Entreprise			Banque de Détail			Prêts	Total
	Découverts	Prêts à termes	Autres	Découverts	Cartes de Crédits	Prêts à termes	Immobiliers	
Impayés de 1 à 30 jours	23 871	36 676	–	19 824	–	48 427	744	129 542
Impayés de 30 à 60 jours	992	38 615	–	22 766	–	30 524	146	93 043
Impayés de 60 à 90 jours	45 580	7 964	–	245 705	2 451	15 181	97	316 978
Total	70 443	83 255	–	288 295	2 451	94 132	987	539 563
Juste valeur de la garantie	7 996	14 356	–	28 125	–	52 356	324	103 157
Montant non garanti	62 447	68 899	–	260 170	2 451	41 776	663	436 406

31 Décembre 2012

Impayés	Banque de Grande Entreprise			Banque de Détail			Prêts	Total
	Découverts	Prêts à termes	Autres	Découverts	Cartes de Crédits	Prêts à termes	Immobiliers	
Impayés de 1 à 30 jours	19 582	20 141	–	30 410	–	34 549	1 409	106 091
Impayés de 30 à 60 jours	55 124	26 045	–	34 887	–	36 730	557	153 343
Impayés de 60 à 90 jours	27 514	22 503	–	214 173	1 937	24 708	1 464	292 299
Total	102 220	68 689	–	279 470	1 937	95 987	3 430	551 733
Juste valeur de la garantie	66 158	3 339	–	95 395	–	9 621	516	175 029
Montant non garanti	36 062	65 350	–	184 075	1 937	86 366	2 914	376 704

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 du marché ou des index d'actifs similaires.

(c) Prêts et créances individuellement douteuses

i) Prêts et créances sur la clientèle

La ventilation des prêts et créances individuellement douteuses par classe ainsi que la juste valeur des garanties associées à ces créances et détenues par le Groupe, est présentée ci-dessous :

31 Décembre 2013

	Banque de Grande Entreprise			Banque de Détail			Prêts	Total
	Découverts	Prêts à termes	Autres	Découverts	Cartes de Crédits	Prêts à termes	Immobiliers	
Valeur Brute	19 689	57 573	–	254 925	237	411 986	162	744 572
Provisions	11 400	31 387	–	87 659	182	323 769	513	454 910
Juste valeur de la garantie	3 276	39 672	–	57 523	–	197 796	19	298 286
Montant non garanti	16 413	17 901	–	197 402	237	214 190	143	446 286

31 Décembre 2012

	Banque de Grande Entreprise			Banque de Détail			Prêts	Total
	Découverts	Prêts à termes	Autres	Découverts	Cartes de Crédits	Prêts à termes	Immobiliers	
Valeur Brute	5 679	52 003	–	205 842	4 719	272 530	7 280	548 053
Provisions	2 550	15 735	–	83 853	3 455	115 775	8 398	229 766
Juste valeur de la garantie	–	135	–	84 193	–	32 206	44	116 578
Montant non garanti	5 679	51 868	–	121 649	4 719	240 324	7 236	431 475

ii) Prêts et créances sur les établissements de crédits

Le montant total brut des prêts et créances individuellement douteux sur les établissements de crédit au 31 décembre 2013 est nul (2012 : 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, évalués à leur valeur nette comptable et selon la répartition géographique au 31 décembre 2013. 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 UEMOA et Nigéria)	Afrique Centrale	Afrique de l'Est	Afrique Australe	Autres	Total
Au 31 Décembre 2013								
Bons du trésor et autres effets publics	321 023	389 076	307 534	32 131	48 664	29 499	–	1 127 927
Prêts aux établissements de crédits	110 437	241 851	120 558	35 270	38 257	99 704	666 074	1 312 150
Prêts et créances sur la clientèle :								
Banque de Grande Entreprise								
• Découverts	415 716	489 077	193 269	172 990	43 903	42 837	–	1 357 792
• Prêts	1 536 592	1 742 510	572 862	529 694	182 139	102 751	250 888	4 917 436
• Autres	19 014	–	178	992	–	49	–	20 233
Banque de Détail								
• Découverts	209 869	561 900	190 597	86 399	44 702	24 235	28	1 117 730
• Cartes de crédit	–	5 110	1 717	–	–	–	–	6 827
• Prêts	1 576 154	1 068 240	355 378	547 169	167 963	96 701	435	3 812 040
• Prêts immobiliers	113 542	25 692	11 995	14 950	23 228	–	140	189 547
Actifs fin. – titres de créance	–	113 367	–	1 463	–	–	–	114 830
Actifs donnés en garantie	–	1 135 434	–	–	–	–	–	1 135 434
Instruments financiers dérivés	–	–	–	–	–	–	141 346	141 346
Actifs financiers – instruments de dettes	683 725	486 232	228 215	94 693	123 326	6 349	46 781	1 669 321
Autres Actifs	173 753	244 926	60 554	29 980	12 160	6 141	1 492	529 006
Total	5 159 825	6 503 415	2 042 857	1 545 731	684 342	408 266	1 107 184	17 451 619
Engagements hors bilan	1 276 996	1 845 200	652 339	497 444	147 659	173 212	256 988	4 849 838
Au 31 Décembre 2012								
Bons du trésor et autres effets publics	238 295	259 244	260 464	32 229	14 490	21 161	–	825 883
Prêts aux établissements de crédits	198 112	340 416	105 419	69 451	23 201	42 640	1 395 917	2 175 156
Prêts et créances sur la clientèle :								
Banque de Grande Entreprise								
• Découverts	389 787	303 823	175 674	161 785	30 246	26 463	–	1 087 778
• Prêts	1 156 302	1 312 023	247 722	460 502	119 549	78 109	33 994	3 408 201
• Autres	–	33 573	–	406	–	–	195 948	229 927
Banque de Détail								
• Découverts	178 342	548 826	181 571	72 474	57 764	27 013	–	1 065 990
• Cartes de crédit	–	4 863	1 966	–	–	–	–	6 829
• Prêts	1 343 128	1 169 188	359 709	401 285	139 228	94 199	607	3 507 344
• Prêts immobiliers	64 475	21 184	10 645	15 484	23 087	–	–	134 875
Actifs fin. – titres de créance	–	92 752	–	–	–	–	–	92 752
Actifs en réassurance	–	5 262	–	–	–	–	–	5 262
Actifs donnés en garantie	–	700 054	–	–	–	–	–	700 054
Instruments financiers dérivés	–	143 269	–	–	–	35	113	143 417
Actifs financiers – instruments de dettes	408 445	1 315 614	170 846	94 653	106 921	2 708	1 791	2 100 978
Autres Actifs	79 126	90 771	66 627	47 460	22 167	11 681	74 609	392 441
Total	4 056 012	6 340 862	1 580 643	1 355 729	536 653	304 009	1 702 979	15 876 887

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

3.1.6 Répartition des risques des actifs financiers suivant l'exposition au risque de crédit (suite)

(b) Secteurs d'activités

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 gros et de détail	Bâtiments et travaux Publics	Secteur Public	Mines et construction	Services et Autres	Total
31 Décembre 2013							
Bons du trésor et autres effets publics	7 374	–	–	1 120 553	–	–	1 127 927
Prêts aux établissements de crédits	1 281 736	–	–	–	–	30 414	1 312 150
Prêts et créances sur la clientèle :							
• Découverts	59 567	907 984	266 918	140 121	331 686	769 246	2 475 522
• Cartes de crédits	–	–	–	–	–	6 827	6 827
• Prêts à termes	129 176	1 761 655	1 178 738	805 946	1 257 085	3 596 876	8 729 476
• Prêts immobiliers	426	46 772	4 462	6 770	12 970	118 147	189 547
• Autres	–	20 006	–	–	–	227	20 233
Actifs fin. – titres de créance	1 464	–	–	113 366	–	–	114 830
Actifs en réassurance	–	–	–	–	–	–	–
Actifs affectés en garantie	–	–	–	1 135 434	–	–	1 135 434
Instruments financiers dérivés	141 346	–	–	–	–	–	141 346
Actifs financiers – instruments de dettes	22 737	–	–	1 452 924	–	193 660	1 669 321
Autres actifs	3 239	32 760	40	4 918	333	487 716	529 006
Total	1 647 064	2 769 177	1 450 158	4 780 032	1 602 074	5 203 114	17 451 619
Engagements hors bilan	240 927	1 115 677	416 706	140 159	336 473	2 599 896	4 849 838
31 Décembre 2012							
Bons du trésor et autres effets publics	–	–	–	825 883	–	–	825 883
Prêts aux établissements de crédits	2 175 156	–	–	–	–	–	2 175 156
Prêts et créances sur la clientèle :							
• Découverts	70 563	707 347	354 015	110 799	347 351	563 693	2 153 768
• Cartes de crédits	–	–	–	–	–	6 829	6 829
• Prêts à termes	166 860	1 306 575	714 830	642 728	1 302 809	2 781 743	6 915 545
• Prêts immobiliers	314	11 479	308	–	9 294	113 480	134 875
• Autres	84	10 567	10 594	7 477	296	200 909	229 927
Actifs fin. – titres de créance	–	–	–	92 752	–	–	92 752
Actifs en réassurance	5 262	–	–	–	–	–	5 262
Actifs affectés en garantie	700 054	–	–	–	–	–	700 054
Instruments financiers dérivés	143 304	–	–	–	–	113	143 417
Actifs financiers – instruments de dettes	149 183	–	–	1 917 867	–	33 928	2 100 978
Autres actifs	25 836	1 660	720	1 008	–	363 217	392 441
Total	3 436 616	2 037 628	1 080 467	3 598 514	1 659 750	4 063 912	15 876 887
Engagements hors bilan	1 447 560	453 005	684 651	233 770	72 747	48 730	2 940 463

3.2 Risque de marché

Le Groupe est exposé au risque de marché. Le risque de marché est le risque que la juste valeur des flux de trésorerie futurs d'un actif financier fluctue du fait des variations des prix du marché. Ces risques sont dus aux prises de position sur les taux d'intérêts, taux de change et titres de participation qui sont soumis aux fluctuations générales et spécifiques ainsi qu'au niveau de volatilité des taux et prix du marché comme les taux d'intérêts, l'étendue des crédits, les taux de change et la valeur des titres de participation. L'objectif majeur de la gestion des risques de marché est de gérer et contrôler l'exposition au risque de marché tout en optimisant la rentabilité des risques encourus. La responsabilité globale de la gestion des risques revient au Département Risques du Groupe et au Comité de Gestion des Risques du Conseil d'Administration. Le département Département Risques du Groupe est en charge de l'élaboration des procédures de gestion des risques (après approbation du Comité Gestion des Risques du Conseil d'Administration) et de la mise en oeuvre, au quotidien, de ces directives.

Les risques de marché découlant des activités trading et autres sont gérés par la direction Trésorerie du Groupe. Des rapports sont régulièrement soumis au Conseil d'Administration et aux directeurs des pôles d'activités. Les opérations de trading comprennent les positions découlant d'opérations du marché où le Groupe agit comme donneur d'ordre avec des clients ou avec le marché. Les portefeuilles de valeurs non négociables sur le marché proviennent principalement de la gestion des taux d'intérêt des éléments actifs et passif de la filiale. Les portefeuilles de valeurs non négociables sur le marché consistent également en des devises étrangères et des instruments de risques de capitaux propres découlant des titres financiers détenus jusqu'à l'échéance et disponibles à la vente.

Le Groupe applique la méthode de « value at risk » (VAR) à ses opérations des portefeuilles de trading et non trading, pour estimer le risque de marché des positions et les pertes maximales prévues.

	2013			2012		
	Faible	Moyen	Elevé	Faible	Moyen	Elevé
Risque de taux de change	841	5 285	9 160	3 771	6 618	9 211
Risque de taux d'intérêt	166	2 056	3 923	795	833	3 095

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU 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 Conseil d'Administration limite le niveau d'exposition par devise et de façon cumulée aussi bien pour les positions à vue que celles à termes qui font l'objet d'un contrôle quotidien. Le tableau ci-dessous présente le niveau des risques de change du Groupe au 31 décembre 2013. Il indique également les instruments financiers du Groupe enregistrés à la valeur comptable par devise.

31 décembre 2013	Dollar	Euro	CFA	Naira	Cedis	Autres	Total
Actifs							
Caisse et banques centrales	135 279	135 100	727 227	1 429 428	165 074	285 760	2 877 868
Bons du Trésor et autres effets publics	–	–	353 154	389 076	222 420	163 277	1 127 927
Prêts aux établissements de crédits	693 051	304 868	96 946	143 442	68 931	4 912	1 312 150
Prêts et créances sur la clientèle	2 528 621	149 420	5 254 265	2 339 163	502 327	647 809	11 421 605
Actifs financiers de transactions	–	–	1 464	113 367	–	86	114 917
Instruments financiers dérivés	26	1 500	–	139 820	–	–	141 346
Titres disponibles à la vente	230 305	872	794 339	501 402	231 004	135 568	1 893 489
Actifs affectés en garantie	–	–	–	1 135 434	–	–	1 135 434
Autres actifs	120 543	11 996	152 823	180 517	23 903	39 224	529 006
Total actif financiers	3 707 825	603 756	7 380 218	6 371 648	1 213 659	1 276 636	20 553 742
Passifs							
Dépôts des établissements de crédits	303 830	31 639	123 538	35	156 429	91 483	706 953
Dépôts de la clientèle	2 683 139	187 610	6 137 479	5 786 554	787 838	907 284	16 489 904
Autres dépôts	2 666	–	673 091	–	–	2 203	677 960
Instruments financiers dérivés	1 443	11	–	–	–	–	1 454
Emprunts	692 950	–	76 132	484 053	10 615	39 656	1 303 406
Autres passifs	105 357	17 066	191 145	482 169	72 625	57 735	926 098
Total passifs financiers	3 789 385	236 326	7 201 385	6 752 811	1 027 508	1 098 361	20 105 775
Position nette au bilan	-81 560	367 430	178 833	-381 162	186 152	178 275	447 967
Engagements hors bilan	1 875 868	499 726	1 265 436	665 860	28 046	514 902	4 849 838
31 décembre 2012							
Actifs							
Caisse et banques centrales	115 924	91 728	611 766	708 067	229 841	224 299	1 981 625
Bons du Trésor et autres effets publics	–	–	270 400	259 244	196 466	99 773	825 883
Prêts aux établissements de crédits	1 240 294	328 003	160 988	329 062	38 059	78 750	2 175 156
Prêts et créances sur la clientèle	1 757 937	132 802	4 230 980	2 429 660	441 837	447 729	9 440 945
Actifs financiers de transactions	–	–	–	92 752	–	102	92 854
Instruments financiers dérivés	–	113	–	143 269	–	35	143 417
Titres disponibles à la vente	412 523	859	499 399	1 119 851	185 832	113 284	2 331 748
Actifs affectés en garantie	–	–	–	700 054	–	–	700 054
Autres actifs	98 560	58 593	80 696	82 545	17 947	54 100	392 441
Total actif financiers	3 625 238	612 098	5 854 229	5 864 504	1 109 982	1 018 072	18 084 123
Passifs							
Dépôts des établissements de crédits	250 831	75 666	206 903	867	44 452	83 482	662 201
Dépôts de la clientèle	2 606 917	200 786	5 163 020	5 133 051	777 833	738 871	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	4 155	3 897	1 239 683
Autres passifs	105 587	17 960	205 350	373 524	24 643	5 595	732 659
Total passifs financiers	3 771 868	296 012	6 003 322	5 835 722	885 741	831 845	17 624 510
Position nette au bilan	-146 630	316 086	-149 093	28 782	224 241	186 227	459 613
Engagements hors bilan	1 460 758	571 776	920 045	349 676	108 403	152 420	3 563 078

Analyse de sensibilité des devises

ETI effectue régulièrement une analyse de sensibilité pour déterminer l'incidence sur les résultats du Groupe résultant d'une appréciation potentielle du Dollar (\$EU) par rapport aux monnaies auxquelles le Groupe a une exposition majeure à savoir : le Franc CFA (FCFA), l'Euro (EUR), le Naira nigérian (NGN) et le Ghana Cedi (GHS). Les résultats de cette analyse, en utilisant les données disponibles au 31 décembre 2013, sont indiqués dans le tableau ci-dessous :

Appréciation potentielle du Dollar	5%	10%	20%
Estimation de l'incidence sur les résultats (\$ millions)	3,0	6,1	12,1

3.2.2 Risque de taux d'intérêts

Le risque de taux d'intérêt sur les flux de trésorerie est le risque que les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent du fait des variations des taux d'intérêts sur le marché. Le risque sur la juste valeur des taux d'intérêts est le risque que la valeur d'un instrument financier fluctue du fait des variations des taux d'intérêts sur le marché. Le Groupe est exposé aux effets des fluctuations des principaux niveaux de taux d'intérêt sur le marché à la fois sur le risque de la juste valeur et sur le risque des flux de trésorerie. Les marges d'intérêts peuvent augmenter suite aux variations, mais peuvent diminuer ou générer des pertes dans le cas de variations non prévues. Le Conseil d'Administration fixe les limites sur le niveau d'écart sur les taux d'intérêts que le Groupe peut supporter avec un contrôle quotidien effectué par la Trésorerie du Groupe.

Le tableau ci-dessous montre l'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêts. Il montre les instruments financiers du Groupe à la valeur comptable classés selon les échéances. Les instruments dérivés du Groupe seront remboursés à leur valeur nette comptable.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

Au 31 décembre 2013	0 à 1 mois	1 à 3 mois	3 à 12 mois	1 à 5 ans	plus de 5 ans	Non-rémunérés	Total
Actifs							
Caisse et banque centrales	1 002 433	23 291	2	–	–	1 852 142	2 877 868
Bons du trésor et autres effets publics	105 037	203 916	658 637	160 337	–	–	1 127 927
Prêts aux établissements de crédits	838 840	76 722	47 495	43 376	256 161	49 556	1 312 150
Prêts et créances sur la clientèle	3 116 308	1 905 340	1 763 717	3 329 760	1 306 480	–	11 421 605
Actifs financiers de transactions	–	31 609	82 115	1 193	–	–	114 917
Instruments financiers dérivés	854	657	14	–	–	139 821	141 346
Titres disponibles à la vente	46 922	31 747	336 490	580 764	897 567	–	1 893 489
Actifs affectés en garantie	434 905	362 324	144 876	123 564	69 765	–	1 135 434
Autres actifs	22 443	12 660	318 151	4 614	–	171 138	529 006
Total Actif financiers	5 567 742	2 648 265	3 351 497	4 243 607	2 529 973	2 212 657	20 553 742
Passif							
Dépôts des établissements de crédits	340 934	27 030	183 518	17 164	–	138 307	706 953
Dépôts de la clientèle	5 638 633	1 118 671	915 414	877 987	90 426	7 848 773	16 489 904
Autres dépôts	674 945	–	–	1 952	1 063	–	677 960
Instruments financiers dérivés	789	651	14	–	–	–	1 454
Emprunts	56 328	3 931	1 124	862 999	364 144	14 879	1 303 406
Autres passifs	253 365	18 776	395 279	38 311	–	220 367	926 098
Total écarts de sensibilité des intérêts	6 964 994	1 169 059	1 495 349	1 798 414	455 633	8 222 325	20 105 775
Total écarts de sensibilité des intérêts	-1 397 252	1 479 206	1 856 148	2 445 193	2 074 339	-6 009 668	

Au 31 décembre 2012

Actifs							
Caisse et banque centrales	544 130	–	185	61 659	–	1 375 651	1 981 625
Bons du trésor et autres effets publics	116 608	281 758	354 507	73 010	–	–	825 883
Prêts aux établissements de crédits	967 932	105 587	206 000	21 097	–	874 540	2 175 156
Prêts et créances sur la clientèle	2 799 134	1 467 767	1 241 156	2 775 989	1 123 996	32 903	9 440 945
Actifs financiers de transactions	–	–	92 752	102	–	–	92 854
Instruments financiers dérivés	113	35	–	–	–	143 269	143 417
Titres disponibles à la vente	146 023	53 229	59 300	1 747 143	182 211	143 842	2 331 748
Actifs affectés en garantie	91 561	368 882	16 968	102 337	120 306	–	700 054
Autres actifs	98 321	11 915	68 455	79 692	590	133 468	392 441
Total Actif financiers	4 763 822	2 289 173	2 039 323	4 861 029	1 427 103	2 703 673	18 084 123
Passif							
Dépôts des établissements de crédits	488 321	31 975	20 371	1 118	–	120 416	662 201
Dépôts de la clientèle	3 153 337	1 212 152	817 857	839 126	170 306	8 427 700	14 620 478
Autres dépôts	369 316	20	–	24	–	–	369 360
Instruments financiers dérivés	94	35	–	–	–	–	129
Emprunts	43 696	10 130	3 637	90 096	1 077 061	15 063	1 239 683
Autres passifs	94 538	115 323	180 562	164 931	5 496	171 809	732 659
Total Passifs financiers	4 149 302	1 369 635	1 022 427	1 095 295	1 252 863	8 734 988	17 624 510
Total écarts de sensibilité des intérêts	614 520	919 538	1 016 896	3 765 734	174 240	-6 031 315	

Analyse de sensibilité des taux d'intérêt

Le Groupe effectue régulièrement une analyse de la sensibilité de ses résultats sur un exercice à une variation (augmentation ou diminution) des taux d'intérêt du marché en supposant une évolution parallèle de la courbe des taux et une position constante du bilan et des résultats.

Au 31 décembre 2013, en utilisant les données disponibles, les résultats se présentent comme suit :

Evolution potentielle des taux d'intérêts	25 points de base augmentation	50 points de base augmentation	100 points de base augmentation	25 points de base diminution	50 points de base diminution	100 points de base diminution
Estimation de l'incidence sur les résultats (\$ millions)	7,8	15,7	31,3	(7,8)	(15,7)	(31,3)

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 font l'objet de retrait. La conséquence pourrait 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 :

- La mise à disposition de fonds au jour le jour, sur la base du suivi des flux de trésorerie futurs pour s'assurer que les demandes peuvent être respectées. Cela comprend 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 ;
- La conservation d'un portefeuille d'actifs demandés qui peuvent être facilement cédés pour faire face à toute interruption imprévue des flux de trésorerie ;
- Le suivi des ratios prudentiels de liquidité en conformité avec les dispositions réglementaires en vigueur ; et
- La gestion de la répartition et la nature des échéances des dettes.

Le suivi et la surveillance prennent la forme d'une analyse des flux de trésorerie et des projections pour la prochaine journée, semaine et mois respectivement, car ce sont des périodes clés pour la gestion des liquidités. Le point de départ de ces projections est une analyse de l'échéance contractuelle du passif financier et la des 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 non encore arrivées à l'échéance à la date de clôture de l'exercice. 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 actualisés.

Au 31 décembre 2013

	0 à 1 mois	1 à 3 mois	3 à 12 mois	1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans	Total
Actifs						
Caisse et banques centrales	1 715 024	160 655	7 177	47 612	946 708	2 877 176
Bons de trésor et autres effets publics	108 458	204 427	869 282	47 882	26 099	1 256 148
Prêts aux établissements de crédits	1 332 523	152 978	77 964	29 594	77	1 593 136
Prêts et créances sur la clientèle	3 188 797	2 147 763	2 034 417	4 181 649	1 531 978	13 084 604
Actifs financiers de transaction	4 603	32 081	89 052	3 924	–	129 660
Titres disponibles à la vente	51 472	314 749	119 767	1 434 763	348 007	2 268 758
Actifs affectés en garantie	439 101	372 811	161 883	138 069	77 955	1 189 819
Autres actifs	272 541	78 947	323 281	25 466	–	700 234
Total Actif (Date d'échéances prévues)	7 112 519	3 464 410	3 682 823	5 908 958	2 930 824	23 099 535
Passifs						
Dépôts des établissements de crédit	581 873	112 490	230 674	8 872	–	933 909
Dépôts de la clientèle	13 535 886	1 284 332	798 033	1 064 284	92 983	16 775 518
Autres dépôts	675 780	–	–	2 196	1 064	679 040
Autres emprunts	191 464	154 587	4 229	978 198	193 024	1 521 502
Autres Passifs	139 078	41 826	441 103	303 980	110	926 097
Total passif (Échéances contractuelles)	15 124 081	1 593 235	1 474 039	2 357 531	287 181	20 836 067

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

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
Actifs						
Caisse et banques centrales	1 153 685	124 090	45 638	16 207	642 010	1 981 630
Bons de trésor et autres effets publics	123 549	295 062	371 735	96 540	–	886 886
Prêts aux établissements de crédits	2 104 032	234 696	186 626	47 867	11 310	2 584 531
Prêts et créances sur la clientèle	3 355 369	1 804 326	1 560 966	2 894 413	1 416 227	11 031 301
Actifs financiers de transaction	2 490	–	101 357	2 822	–	106 669
Titres disponibles à la vente	229 893	162 044	422 321	1 442 170	381 881	2 638 309
Actifs affectés en garantie	–	700 054	–	–	–	700 054
Autres actifs	176 614	70 504	31 463	41 193	19 667	339 441
Total Actif (Date d'échéance prévues)	7 145 632	3 390 776	2 720 106	4 541 212	2 471 095	20 268 821
Passifs						
Dépôts des établissements de crédit	734 654	211 145	70 830	14 534	36 323	1 067 486
Dépôts de la clientèle	5 948 267	1 743 387	6 520 090	665 282	222 034	15 099 060
Autres dépôts	369 917	29 102	17 224	1 051	587	417 881
Autres emprunts	231 947	143 314	45 416	785 711	435 427	1 641 815
Instruments financiers dérivés	–	129	–	–	–	129
Autres passifs	246 311	195 874	223 227	72 023	17 180	754 615
Total passif (Échéances contractuelles)	7 531 096	2 322 951	6 876 787	1 538 601	711 551	18 980 986

Les actifs disponibles pour faire face à toutes les dettes et couvrir les engagements sur les crédits comprennent la trésorerie, les soldes auprès des banques centrales, les éléments en cours de recouvrement et les bons du trésor et les autres bons éligibles, les prêts et avances aux banques, les prêts et avances à la clientèle. Dans la conduite normale des activités, une proportion des prêts accordés aux clients et remboursables à moins d'un an feront l'objet d'une prolongation d'échéance. De plus, les titres de participation et les bons du trésor et les autres bons 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 récapitulés dans le tableau ci-dessous.

Au 31 décembre 2013	A moins d'1 an	Plus d'1 an	Total
Engagements sur les prêts	234 270	59 639	293 909
Garanties, acceptations et autres facilités financières	3 273 764	1 282 165	4 555 929
Engagements d'investissements	7 266	–	7 266
Total	3 515 300	1 341 804	4 857 104
Au 31 décembre 2012			
Engagements sur les prêts	289 592	48 551	338 143
Garanties, acceptations et autres facilités financières	2 566 787	658 148	3 224 935
Engagements d'investissements	28 163	–	28 163
Total	2 884 542	706 699	3 591 241

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 présentées dans le bilan consolidé.

	Valeur nette comptable		Juste valeur	
	2013	2012	2013	2012
Actifs financiers :				
Prêts et créances aux établissements de crédits	1 312 150	2 175 156	1 541 263	3 125 878
Prêts et créances à la clientèle	11 421 605	9 440 945	11 650 868	9 440 311
Passifs financiers :				
Dépôts des établissements de crédits	706 953	662 201	988 280	1 218 340
Dépôts de la clientèle	16 489 904	14 620 478	16 605 661	14 587 833
Autres dépôts	677 960	369 360	931 904	325 284
Emprunts	1 303 406	1 239 683	1 504 674	1 460 623

Toutes les justes valeurs sont déterminées à l'aide de la hiérarchie de juste valeur de niveau 2.

(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 à taux d'intérêt variable 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 nettes 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 valeur estimée de la juste valeur des dépôts sans échéance fixe, qui inclut les dépôts non rémunérés, est le montant remboursable sur requête de remboursement.

La juste valeur estimée des dépôts rémunérés à taux fixe, qui ne sont pas cotés sur un marché actif, est basée sur les flux de trésorerie actualisés en utilisant des taux d'intérêts 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 sur la base d'une courbe des taux d'intérêt appropriée à la durée restante jusqu'à l'échéance.

(b) Hiérarchie de juste valeur

La norme IFRS 7 indique une hiérarchie de techniques d'évaluation basée sur le caractère observable ou non des données de ces techniques d'évaluation. Les données observables reflètent les données du marché obtenues à partir de sources indépendantes ; les données non observables reflètent des hypothèses de marché du Groupe. Ces deux types de données ont abouti à la hiérarchie de juste valeur suivante :

- 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 dettes cotées sur les bourses.
- 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).
- 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 composantes importantes non observables.

Cette hiérarchie requiert l'utilisation de données de marché observables lorsqu'elles sont disponibles. Le Groupe considère que les cours du marché pertinents et observables dans ses évaluations lorsque cela est possible.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

3.5 Juste valeur des actifs et passifs financiers (suite)

	31 Décembre 2013			31 Décembre 2012		
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Bons du Trésor et autres effets publics	330 816	797 111	–	–	825 883	–
Actifs financiers de transactions	113 454	1 463	–	102	92 752	–
Instruments financiers dérivés	–	141 346	–	–	143 417	–
Titres Disponibles à la vente	760 554	1 026 482	106 453	742 309	1 490 517	85 427
Total Actif financiers	1 204 824	1 966 403	106 453	742 411	2 552 569	85 427
Intruments financiers dérivés	–	1 454	–	–	129	–
Total Passifs financiers	–	1 454	–	–	129	–

Le tableau suivant présente les changements dans les instruments de niveau 3 pour les actifs financiers disponibles à la vente

	2013	2012
	Niveau 3	Niveau 3
Solde d'ouverture	85 427	–
Transfert en Niveau 3	8 900	109 677
Gains et pertes constatés en compte de résultat	–	–
Gains et pertes constatés au Resultat Global	12 126	-24 250
Solde de clôture	106 453	85 427
Total des gains et pertes pour la période inclus dans compte de résultat pour les actifs financiers à la fin de la période	–	–

*Cappa D'Alberto a été transféré de la hiérarchie de niveau 2 au niveau 3 au cours de l'année. Cela découle d'un changement dans la méthode d'évaluation des titres non cotés. Dans la période précédente, l'évaluation a été effectuée par rapport au cours d'actions coté d'entreprises semblables du même secteur. La méthode d'évaluation EV / EBITDA a été jugée plus appropriée pour l'exercice en cours conformément aux directives de l'IFRS 13 pour la détermination de la juste valeur. La perte de la juste valeur sur la valorisation de Cappa D'Alberto a été comptabilisée dans les autres éléments du résultat global.

Évaluation de la juste valeur de niveau 3

Le tableau ci-après contient des renseignements sur les données non observables significatives utilisées à la fin de l'année dans l'évaluation des instruments financiers classés en niveau 3.

Type d'instrument financier	Juste valeur au 31 déc. 2013	Technique d'évaluation	Données significatives non observables	Fourchette d'estimations des données non observables	Sensibilité aux facteurs non observables pour l'évaluation de la juste valeur
Airtel Network Limited (Airtel)	97 900	Multiples comparables	EV / EBITDA multiple	4,0% – 5,8%	Augmentation significative de multiple se traduirait par une plus juste valeur.
Cappa d'Alberto	6 845	Multiples comparables	EV / EBITDA multiple	2,0% – 6,0%	Augmentation significative de multiple se traduirait par une plus juste valeur.
Compagnie Aerienne ASKY S.A	1 700	Flux de trésorerie actualisés	Coût Moyen du Capital	11,5% – 12,0%	Augmentation significative des taux de WACC se traduirait par une valeur juste inférieure.

(c) Classification des instruments financiers

Au 31 décembre 2013	Actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat	Prêts et créances	Actifs financiers disponibles à la vente	Passif à la juste valeur par le compte de résultat	Passif au coût amorti	Total
Actif						
Caisse et banques centrales	-	2 877 868	-	-	-	2 877 868
Bons du Trésor et autres effets publics	-	-	1 127 927	-	-	1 127 927
Actifs financiers de transactions	114 917	-	-	-	-	114 917
Instruments financiers dérivés	141 346	-	-	-	-	141 346
Prêts aux établissements de crédits	-	1 312 150	-	-	-	1 312 150
Prêts et créances sur la clientèle	-	11 421 605	-	-	-	11 421 605
Titres disponibles à la vente	-	-	1 893 489	-	-	1 893 489
Actifs affectés en garantie	-	-	1 135 434	-	-	1 135 434
Autres actifs excluant les remboursements	-	529 006	-	-	-	529 006
Total	256 263	16 140 629	4 156 850	-	-	20 553 742
Passifs						
Dépôts des établissements de crédit	-	-	-	-	706 953	706 953
Dépôts de la clientèle	-	-	-	-	16 489 904	16 489 904
Autres dépôts	-	-	-	-	677 960	677 960
Instruments financiers dérivés	-	-	-	1 454	-	1 454
Emprunts	-	-	-	-	1 303 406	1 303 406
Autres passifs excluant les remboursements	-	-	-	-	926 098	926 098
Total	-	-	-	1 454	20 104 321	20 105 775

Au 31 décembre 2013	Actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat	Prêts et créances	Actifs financiers disponibles à la vente	Passif à la juste valeur par le compte de résultat	Passif au coût amorti	Total
Actif						
Caisse et banques centrales	-	1 981 625	-	-	-	1 981 625
Bons du Trésor et autres effets publics	-	-	825 883	-	-	825 883
Actifs financiers de transactions	92 854	-	-	-	-	92 854
Instruments financiers dérivés	143 417	-	-	-	-	143 417
Prêts aux établissements de crédits	-	2 175 156	-	-	-	2 175 156
Prêts et créances sur la clientèle	-	9 440 945	-	-	-	9 440 945
Titres disponibles à la vente	-	-	2 331 748	-	-	2 331 748
Actifs affectés en garantie	-	-	700 054	-	-	700 054
Autres actifs excluant les remboursements	-	392 441	-	-	-	392 441
Total	236 271	13 990 167	3 857 685	-	-	18 084 123
Passifs						
Dépôts des établissements de crédit	-	-	-	-	662 201	662 201
Dépôts de la clientèle	-	-	-	-	14 620 478	14 620 478
Autres dépôts	-	-	-	-	369 360	369 360
Instruments financiers dérivés	-	-	-	129	-	129
Emprunts	-	-	-	-	1 239 683	1 239 683
Autres passifs excluant les remboursements	-	-	-	-	732 659	732 659
Total	-	-	-	129	17 624 381	17 624 510

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

3.6 Gestions 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 marchés sur lesquels les entités du Groupe exercent 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 assise de fonds propres afin d'accompagner le développement de ses activités.

La Direction 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 déclinées 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 (après déduction de la valeur comptable des actions propres), intérêts minoritaires provenant de la consolidation des intérêts dans les capitaux propres permanents – part du Groupe, résultats non distribués et résultats mis en réserve. Le tout diminué de la valeur comptable de la survaleur ; 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 traduisant 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 retraitements destinés à traduire le caractère plus incertain des pertes potentielles.

Le tableau ci-dessous présente la composition du capital réglementaire et des ratios du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2012. Au cours de ces deux années, les entités individuelles du Groupe ont respecté toutes les exigences de fonds propres auxquelles elles étaient soumises.

	2013	2012
Capitaux propres tier 1		
Capital et réserves liées	1 409 001	1 411 556
Réserves libres	117 399	92 486
Réserves Statutaires	185 270	128 098
Résultats cumulés non distribués	574 768	630 192
Intérêts minoritaires	198 212	167 729
Déduction : Survaleur	-433 167	-433 167
Total Capitaux propres Tier 1	2 051 484	1 996 894
Capitaux propres tier 2		
Obligations convertibles en actions préférentielles	116 515	116 327
Emprunts convertible (incluant les parties dettes et capitaux propres)	466 816	453 834
Réserve de réévaluation – titres disponibles à la vente	-41 027	-342
Total Capitaux propres tier 2	542 304	569 819
Déduction des participants dans les entreprises mises en équivalence	21 993	21 077
Total capital réglementaire	2 571 794	2 545 636
Actifs à risques :		
Au bilan	14 785 153	12 444 196
En hors-bilan	969 968	712 616
Total des actifs risqués	15 755 120	13 156 812
Ratio de Bâle	16.3%	19.3%
Tier I	13.0%	15.2%

L'augmentation du capital réglementaire de l'exercice 2013 s'explique essentiellement par la contribution du résultat de l'exercice.

4. Estimations et jugements comptables déterminants posés lors de l'application des principes comptables

Le Groupe procède à des estimations et fait des hypothèses qui ont une incidence sur le montant des actifs et des passifs au cours de l'exercice suivant. Les estimations et les jugements sont évalués en permanence et reposent sur des données historiques et d'autres éléments, notamment des anticipations d'événements futurs qui sont considérées comme raisonnables dans le contexte présenté.

a) Provision pour pertes sur prêts et avances

Le Groupe effectue une revue du portefeuille de prêts au moins une fois par mois, afin d'évaluer les pertes de valeurs potentielles. Pour déterminer s'il convient de comptabiliser au compte de résultat une dotation à la provision pour dépréciation, le Groupe juge s'il existe des données observables indiquant une diminution mesurable des flux de trésorerie prévisionnels provenant d'un portefeuille de prêts avant que la diminution puisse être rattachée à un prêt individuel du portefeuille. Cette observation peut comprendre des données observables indiquant qu'il y a eu une dégradation de la situation financière des emprunteurs d'un groupe, ou un contexte économique national ou local justifiant des situations de défaut sur les actifs du Groupe. La direction recourt à des estimations établies à partir de l'expérience des pertes antérieures intervenues sur des actifs ayant des caractéristiques de risque de crédit et une situation objective de dépréciation similaires à celles que présente le portefeuille lorsqu'on établit l'échéancier des flux de trésorerie futurs. La méthode et les hypothèses retenues pour estimer le montant et le calendrier des flux de trésorerie futurs sont examinées régulièrement pour réduire les écarts entre les pertes estimées et les pertes réellement constatées.

b) Juste valeur des instruments financiers

La juste valeur des instruments financiers non cotés sur des marchés actifs est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Lorsque des techniques d'évaluation (par exemple, des modèles) sont utilisées pour déterminer les justes valeurs, elles sont validées et revues régulièrement par du personnel indépendant du domaine qui les a créés. Dans la mesure du possible, les modèles devraient n'utiliser que des données observables ; cela étant, les domaines tels que le risque de crédit (crédit propre et celui de la contrepartie), la volatilité et les corrélations nécessitent des jugements de la part de la direction. La modification des hypothèses relatives à ces facteurs peut avoir une incidence sur la juste valeur publiée des instruments financiers.

c) Dépréciation des titres de capitaux propres disponibles à la vente

Le Groupe décide de déprécier les titres de capitaux propres disponibles à la vente lorsque leur juste valeur devient de manière significative ou prolongée inférieure à son coût historique. Déterminer ce qui est significatif ou prolongé exige du jugement. Pour ce faire, le Groupe évalue notamment la volatilité habituelle du cours de l'action. Par ailleurs, une dépréciation peut s'avérer nécessaire lorsqu'il existe des signes de détérioration de la santé financière de l'entité émettrice ou de la performance sectorielle, des modifications technologiques, et des flux de trésorerie d'exploitation et de financement.

d) Impôt sur le résultat

Le Groupe est soumis à l'impôt sur le résultat dans de nombreux pays. Des estimations importantes sont nécessaires pour déterminer la provision pour impôt sur le résultat. Pour de nombreuses transactions et de nombreux calculs, la détermination finale de l'impôt est incertaine durant le cours habituel des activités. Le Groupe comptabilise des dettes pour des problématiques fiscales qu'il anticipe en se fondant sur une estimation des charges d'impôt supplémentaires éventuelles. Lorsque les conséquences fiscales définitives de ces questions sont différentes des montants initialement comptabilisés, ces différences ont une incidence sur les provisions pour impôt sur le résultat et pour impôt différé de l'exercice au cours duquel l'impôt définitif est déterminé.

e) Paiements en actions

Le Groupe a attribué des actions et des options d'actions aux employés au titre d'un élément de rémunération courant des employés. La norme IFRS 2 requiert la comptabilisation d'une charge pour ces actions et options d'actions à la juste valeur à la date d'attribution (plans réglés en actions). S'agissant des actions attribuées à des employés, la juste valeur est évaluée directement au prix de marché des actions de l'entité, ajusté pour tenir compte des conditions auxquelles les actions ont été attribuées. S'agissant des options d'actions attribuées à des employés, bien souvent les prix de marché ne sont pas disponibles car les options attribuées sont soumises à des conditions qui ne s'appliquent pas à des options négociées. Dans pareil cas, le Groupe estime la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués en utilisant une technique d'évaluation conforme aux méthodes d'évaluation généralement acceptées.

f) Dépréciation de la survaleur

Le Groupe teste chaque année si la survaleur a subi une éventuelle dépréciation, conformément aux principes comptables exposés dans la note 2.6. Ces calculs nécessitent l'utilisation d'estimations. La valeur recouvrable de toutes les Unités Génératrices de Trésorerie a été déterminée à l'aide de calculs de la valeur d'utilité. Ces calculs utilisent des flux de trésorerie prévisionnels nets d'impôts fondés sur des budgets financiers approuvés par la direction portant sur 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 estimés. En ajustant de 10 % les trois estimations principales (flux de trésorerie, taux de croissance et taux d'actualisation), aucune dépréciation portant sur la survaleur n'a été constatée.

g) Prestations de retraite

La valeur actualisée des engagements de retraite dépend de plusieurs facteurs qui sont déterminés sur une base actuarielle en utilisant un certain nombre d'hypothèses. Les hypothèses utilisées pour déterminer la charge nette (le produit net) au titre des retraites comprennent le taux d'actualisation. Toute modification de ces hypothèses affectera la valeur comptable des engagements de retraite.

Le Groupe détermine le taux d'actualisation approprié à la fin de chaque exercice. C'est le taux d'intérêt qui doit être utilisé pour déterminer la valeur actualisée des sorties de trésorerie futures estimées, qui devraient permettre de régler les obligations découlant des régimes de retraite. Pour déterminer le taux d'actualisation approprié, le Groupe considère les taux d'intérêt d'obligations

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

de premier rang libellées dans la monnaie dans laquelle les prestations seront versées et ayant une échéance proche de celle des engagements de retraite correspondants. Les autres hypothèses importantes pour la détermination des engagements de retraite reposent en partie sur les conditions actuelles du marché.

h) Immeubles de placement

La juste valeur des immeubles de placement est basée sur la nature, l'emplacement et l'état de l'actif spécifique. La juste valeur des immeubles de placement n'inclut pas les futurs investissements qui devront améliorer ou renforcer le bien immobilier et ne reflète pas les avantages économiques futurs liés à ces investissements. Ces évaluations sont effectuées chaque année par des évaluateurs externes.

i) Réévaluation des immobilisations corporelles

Les indices appropriés, tel que déterminé par des experts indépendants, sont appliqués dans les périodes intermédiaires pour s'assurer que les actifs sont comptabilisés à leur juste valeur à la date de notification. La juste valeur est obtenue en appliquant des méthodes d'évaluation acceptables et convenables reconnues au niveau international telles que le coût de remplacement ou la valeur du marché.

La méthode du coût de remplacement consiste à estimer la valeur de la propriété dans son utilisation actuelle et le coût de remplacement brut. Pour cela, les déductions appropriées sont effectuées pour prendre en compte l'âge, la condition et l'obsolescence économique ou fonctionnelle, les données environnementales et d'autres facteurs qui pourraient amener la propriété existante à une valeur inférieure au nouveau coût de remplacement.

L'approche de la valeur de marché consiste à comparer les immobilisations ayant des propriétés identiques ou similaires, pour lesquelles des preuves d'une transaction récente sont disponibles ou sinon des immobilisations identiques ou similaires qui sont disponibles sur le marché pour la vente après des ajustements adéquats sur les informations de prix pour tenir compte des différences en termes de temps réel de la transaction, y compris les caractéristiques juridiques, physiques et économiques des immobilisations.

La durée de vie de chaque groupe d'immobilisations a été déterminée par des experts indépendants, fondées sur la qualité de construction, historique d'entretien, régime opérationnel et autres points de référence reconnus au niveau international par rapport à l'actif.

5. Information sectorielle

Conformément à l'approche de la direction de IFRS 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'affectation des ressources aux secteurs de reporting et évalue ses performances. Tous les secteurs opérationnels utilisés par le Groupe remplissent la définition de secteur reportable suivant la norme IFRS 8.

En 2010, le Groupe a mis en place une nouvelle structure. Cette nouvelle organisation qui repose sur les pôles d'activités a remplacé la structure de la base de géographie et constitue maintenant les secteurs opérationnels du Groupe. Ces pôles ont été restructurés avec la fusion de la Banque de Grande Entreprise et la Banque d'Investissement.

Les secteurs opérationnels du Groupe se présentent comme suit :

a) Banque de Détail : pour servir les entreprises locales, les petites et moyennes entreprises, les gouvernements et collectivités locales et les particuliers

b) 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 sur le réseau du groupe. La Banque d'investissement comprend la Trésorerie, le Corporate Finance et la gestion d'actifs. Ce département offre des solutions à valeur ajoutée principalement aux gouvernements et aux entreprises clientes.

A part les pôles Banque de Détail et Banque de Grande Entreprise et d'investissement, nos filiales non bancaires autres que le groupe d'EDC sont regroupés sous la rubrique « Autres ».

Tous les revenus sont des revenus externes.

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.

5. Information sectorielle (suite)

Le tableau suivant présente les résultats du Groupe par pôles d'activités :

Au 31 décembre 2013	Banque de Grande Entreprise et d'investissement	Banque de Détail	Autres	Groupe
Marge nette des intérêts	435 858	663 547	-48 647	1 050 758
Honoraires et commissions nets	244 417	349 174	46 367	639 958
Autres revenus	320 709	29 420	196 118	546 247
Produit net bancaire	1 000 984	1 042 141	193 838	2 236 963
Provisions sur créances douteuses	-60 073	-316 148	-47 018	-423 239
Charges d'exploitation	-450 975	-858 699	-159 214	-1 468 888
Résultat d'exploitation	489 936	-132 706	-12 394	344 836
Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence	20	-	-	20
Résultat avant impôt	489 956	-132 706	-12 394	344 856
Total actifs	10 109 094	12 957 996	3 665 521	26 732 611
Total passifs	8 286 142	10 893 535	3 513 035	22 692 712
Autres postes				
Dotations aux amortissements	54 937	54 585	25 376	134 898
Au 31 décembre 2012				
Marge nette des intérêts	294 154	600 528	-45 992	848 690
Honoraires et commissions nets	161 792	331 582	34 604	527 978
Autre revenus	255 848	25 511	304 361	585 720
Produit net bancaire	711 794	957 621	292 973	1 962 388
Provisions sur créances douteuses	-13 562	-134 547	199	-147 910
Charges d'exploitation	-369 537	-879 533	-120 035	-1 369 105
Résultat d'exploitation	328 695	-56 459	173 137	445 373
Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence	-510	-	-	-510
Résultat avant impôt	328 185	-56 459	173 137	444 863
Total actifs	9 021 961	4 715 039	9 963 049	23 700 049
Total passifs	6 810 624	10 081 227	2 940 005	19 831 856
Autres postes				
Dotations aux amortissements	55 474	58 512	18 383	132 369

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

5. Information sectorielle (suite)

Rapprochement des résultats des pôles d'activités avec les résultats consolidés.

	Total du reporting de la direction	Consolidation et ajustements	Total consolidation
At 31 décembre 2013			
Marge nette des intérêts	1 050 758	–	1 050 758
Honoraires et commissions nets	639 958	38 812	601 146
Autres revenus	546 247	194 695	351 552
Produit net bancaire	2 236 963	233 507	2 003 456
Provisions sur créances douteuses	-423 239	-46 509	-376 730
Charges d'exploitation	-1 468 888	-63 924	-1 404 964
Résultat d'exploitation	344 836	123 074	221 762
Quote part de résultat net des sociétés mises en équivalence	20	4	16
Résultat avant impôt	344 856	123 078	221 778
Total actifs	26 732 611	4 200 158	22 532 453
Total passifs	22 692 712	2 294 907	20 397 805
At 31 décembre 2012			
Marge nette des intérêts	848 690	–	848 690
Honoraires et commissions nets	527 978	39 559	488 419
Autres revenus	585 720	192 830	392 890
Produit net bancaire	1 962 388	232 389	1 729 999
Provisions sur créances douteuses	-147 910	7 441	-155 351
Charges d'exploitation	-1 369 105	-133 099	-1 236 006
Résultat d'exploitation	445 373	106 731	338 642
Quote part de résultat net des sociétés mises en équivalence	-510	103	-613
Résultat avant impôt	444 863	106 834	338 029
Total actifs	23 700 049	3 760 666	19 939 383
Total passifs	19 831 856	2 066 390	17 765 466

5.1 Information sectorielle : zones géographiques

Le Groupe est organisé suivant les secteurs géographiques suivants :

i) La région Afrique de l'Ouest Francophone (UEMOA) se compose de toutes les filiales de la zone Afrique de l'Ouest Francophone. Les pays de la zone Afrique de l'Ouest francophone ont la même monnaie sauf le Cap-Vert. Cette région comprend actuellement des filiales au Bénin, Burkina Faso, Cap Vert, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Sénégal, Togo et Guinée Bissau.

ii) Nigéria : cette région se compose de la filiale Ecobank Nigéria.

iii) La région Afrique de l'Ouest, hors UEMOA et Nigéria, (WAMZ) comprend toutes les filiales en Afrique de l'Ouest qui ne font pas partie de l'UEMOA et du Nigéria. 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 CEMAC. Les pays de cette zone monétaire partage la même monnaie. Le Cameroun, le Tchad, la République Centrafricaine, le Congo (Congo Brazzaville), le Gabon, le Sao Tomé et Príncipe et la Guinée Equatoriale sont les filiales actuellement inclus dans cette zone géographique.

v) La Communauté de l'Afrique de l'Est (EAC) comprend le Burundi, le Kenya, le Rwanda, la Tanzanie, l'Ouganda et le Soudan du Sud.

vi) La zone SADC, Communauté de Développement de l'Afrique Australe comprend la République Démocratique du Congo (Congo RDC), le Malawi, le Zimbabwe et la Zambie.

Les transactions entre les secteurs opérationnels sont effectuées aux conditions de concurrence normale. Les revenus des tierces parties sont reportés au Comité Exécutif du Groupe et évalués de façon constante avec le compte de résultat. Les fonds sont habituellement répartis entre segments, entraînant des coûts de transferts dont le détail est présenté dans les revenus d'intérêts intra-pôles d'activités. Les intérêts facturés pour ces fonds sont basés sur le coût du capital du Groupe. Il n'y a aucun autre élément matériel de revenus ou de charges entre les pôles d'activités.

5.1 Information sectorielle : zones géographiques (suite)

Les charges internes et les ajustements de prix de transfert ont été reflétés dans les résultats de chaque pôle d'activité. Les conventions de répartition des revenus sont utilisées pour allouer les revenus d'un client à un segment du Groupe sur une base raisonnable. Le reporting de la direction du Groupe est basé sur le calcul du résultat d'exploitation comprenant les revenus nets d'intérêts, les revenus nets des commissions et les autres revenus. Cette base de calcul exclut les effets des charges non récurrentes dans les segments opérationnels tels que les charges de restructuration, les frais juridiques et les dépréciations de la survaleur lorsque la dépréciation est le résultat d'un événement isolé, non récurrent. Comme le Conseil Exécutif du Groupe examine le résultat d'exploitation, les résultats des activités abandonnées ne figurent pas dans le calcul du résultat d'exploitation.

Les informations fournies sur chaque segment sont basées sur les rapports financiers internes relatifs aux résultats du pôle d'activité, les actifs et les autres informations, qui sont régulièrement examinés par le Comité Exécutif du Groupe. Les actifs et passifs du pôle d'activités comprennent les actifs et passifs d'exploitation, soit la majorité de l'état consolidé de la situation financière, mais excluent des éléments tels que l'imposition.

Résultats par zones géographiques

L'information financière sectorielle transmise au Comité Exécutif du Conseil d'Administration pour les Zones Géographiques au 31 décembre 2013 est la suivante :

Au 31 décembre 2013	Afrique de l'Ouest Francophone	Nigéria	Afrique de l'Ouest (hors UEMOA et Nigéria)	Afrique centrale	Afrique de l'Est	Afrique Australe	Autres	Total
Marge nette des intérêts	234 704	469 826	235 269	83 700	34 420	32 603	-39 764	1 050 758
Honoraires et commissions nets	126 668	210 618	91 166	60 417	19 666	32 962	98 461	639 958
Autres revenus	72 643	138 810	57 045	41 214	13 959	10 341	212 234	546 246
Produit net bancaire	434 015	819 254	383 480	185 331	68 045	75 906	270 931	2 236 962
Provisions sur créances douteuses	-33 114	-271 707	-33 619	-7 377	-14 389	-4 764	-58 268	-423 238
Charges d'exploitation	-274 580	-538 106	-193 990	-122 516	-77 284	-58 670	-203 744	-1 468 890
Résultat d'exploitation	126 321	9 441	155 871	55 438	-23 628	12 472	8 919	344 834
Quote part de résultat net des sociétés mises en équivalence	-78	-	261	-163	-	-	-	20
Résultat avant impôt	126 243	9 441	156 132	55 275	-23 628	12 472	8 919	344 854
Impôt sur le bénéfices	-20 880	23 348	-45 909	-16 051	3 881	-4 225	-5 892	-65 728
Résultat net	105 363	32 789	110 223	39 224	-19 747	8 247	3 027	279 126
Total actifs	6 500 712	9 231 950	3 025 533	2 260 341	953 915	570 418	4 090 237	26 633 106
Total passifs	6 076 216	8 238 967	2 692 436	2 077 200	824 202	479 955	2 156 499	22 545 475

Au 31 décembre 2012

Marge nette des intérêts	194 427	397 771	185 197	72 812	21 927	17 759	-41 203	848 690
Honoraires et commissions nets	108 803	179 249	79 448	50 433	16 445	20 639	72 961	527 978
Autres revenus	64 289	122 564	42 240	20 929	13 354	6 100	316 244	585 720
Produit net bancaire	367 519	699 584	306 885	144 174	51 726	44 498	348 002	1 962 388
Provisions sur créances douteuses	-25 756	-71 533	-23 302	-9 445	-9 135	-8 304	-435	-147 910
Charges d'exploitation	-235 482	-592 810	-168 334	-102 460	-66 735	-44 960	-158 324	-1 369 105
Résultat d'exploitation	106 281	35 241	115 249	32 269	-24 144	-8 766	189 243	445 373
Quote part de résultat net des sociétés mises en équivalence	-120	-	160	-550	-	-	-	-510
Résultat avant impôt	106 161	35 241	115 409	31 719	-24 144	-8 766	189 243	444 863
Impôt sur les bénéfices	-23 995	16 252	-33 060	-16 004	4 957	591	-4 948	-56 207
Résultat net	82 166	51 493	82 349	15 715	-19 187	-8 175	184 295	388 656
Total actifs	5 440 358	8 545 164	2 549 432	1 835 381	765 277	423 480	4 214 001	23 773 093
Total passifs	5 076 352	7 597 648	2 233 494	1 684 198	675 744	366 124	2 198 293	19 831 853

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

5.1 Information sectorielle : pôles d'activités (suite)

Au 31 décembre 2013	Total du reporting de la direction	Consolidation et ajustements	Total consolidation
Marge nette des intérêts	1 050 758	–	1 050 758
Honoraires et commissions nets	639 958	38 812	601 146
Autres revenus	546 246	194 694	351 552
Produit net bancaire	2 236 962	233 506	2 003 456
Provisions sur créances douteuses	-423 238	-60 610	-362 628
Charges d'exploitation	-1 468 890	-63 926	-1 404 964
Résultat d'exploitation	344 834	108 970	235 864
Quote part de résultat net des sociétés mises en équivalence	20	4	16
Résultat avant impôt	344 854	108 974	235 880
Impôt sur les bénéfices	-65 728	–	-65 728
Résultat net de l'exercice	279 126	108 974	170 152
Total actifs	26 633 106	4 100 653	22 532 453
Total passifs	22 545 475	2 147 670	20 397 805

Au 31 décembre 2012			
Marge nette des intérêts	848 690	–	848 690
Honoraires et commissions nets	527 978	39 559	488 419
Autres revenus	585 720	192 830	392 890
Produit net bancaire	1 962 388	232 389	1 729 999
Provisions sur créances douteuses	-147 910	7 441	-155 351
Charges d'exploitation	-1 369 105	-133 099	-1 236 006
Résultat d'exploitation	445 373	106 731	338 642
Quote part de résultat net des sociétés mises en équivalence	-510	103	-613
Résultat avant impôt	444 863	106 834	338 029
Impôt sur les bénéfices	-56 207	–	-56 207
Résultat net de l'exercice	388 656	106 834	281 822
Total actifs	23 773 093	3 822 758	19 950 335
Total passifs	19 831 853	2 057 990	17 773 863

6. Marge nette des intérêts

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
Produits d'intérêts		
Prêts et créances sur les établissements de crédits	34 490	52 830
Prêts et créances sur la clientèle:		
• Banque de Grande Entreprise	542 190	428 494
• Banque de Détail	616 280	507 209
Bons du Trésor et autres effets publics	234 244	79 934
Titres de placement et de participation : disponibles à la vente	133 271	129 621
Actifs financiers de transaction	29 369	147 242
Autres	9 912	2 756
	1 599 756	1 348 086
Charges d'intérêts		
Dettes envers les établissements de crédits	8 767	55 701
Dépôts de la clientèle :		
• Banque de Grande Entreprise	156 150	122 643
• Banque de Détail	277 830	271 815
Autres emprunts	98 454	43 601
Autres	7 797	5 636
	548 998	499 396

7. Honoraires et commissions nets

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
Produits d'honoraires et de commissions		
Honoraires et commissions relatifs aux prêts	251 177	175 874
Honoraires sur opérations de financements (Corporate Finance)	27 873	20 944
Gestion de portefeuille et autres frais assimilés	7 813	3 038
Honoraires et commissions de courtage	4 398	4 527
Gestion de la trésorerie et autres frais associés	241 489	249 727
Commissions sur cartes bancaires	64 056	47 958
Autres charges d'honoraires	29 742	13 160
	626 548	515 228
Charges d'honoraires et de commissions		
Frais de courtage	2 933	6 330
Autres charges d'honoraires	22 469	20 479
	25 402	26 809

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 consultant à des tiers. L'exercice de ces activités par le Groupe consiste à conclure des transactions d'achats et de ventes d'une grande variété d'instruments financiers pour le compte des tiers. Les actifs qui sont détenus dans le cadre de ces activités ainsi que les revenus liés ne sont pas pris en compte dans les états financiers du Groupe.

8. Revenus des activités de trading

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
Opérations de change	228 999	189 768
Revenus sur titres évalués à la juste valeur par le résultat	164	163
Autres revenus de trading sur titres	79 797	65 776
	308 960	255 707

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

9. Gains / pertes sur titres de placement et de participation

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
Décomptabilisation de titres disponibles à la vente	–	5
Perte de valeur sur titres (actions et autres titres à revenu variable) disponibles à la vente	-1 581	-4 284
	-1 581	-4 279

10. Produits des autres activités

i) Produits de crédit bail

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
Biens d'équipement	1 049	8 819
Matériels roulants	374	1 289
Autres	11 536	466
	12 959	10 574

ii) Produits de dividendes

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
Actifs financiers de transaction (Trading securities)	87	300
Titres de placement et participations disponibles à la vente	3 523	1 946
	3 610	2 246

iii) Autres revenus d'exploitation

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
Gain de juste valeur sur immeuble de placement	-8 472	33 735
Remboursement de AMCON relatif à l'acquisition Oceanic Bank	–	72 364
Résultat sur cession d'immobilisations corporelles	1 755	1 876
Autres	34 321	20 667
	27 604	128 642
Total des produits des autres activités	44 173	141 462

11. Provisions pour créances douteuses

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
Charges de provisions (Note 21)	485 245	241 546
Reprises de Provisions (Note 21)	-55 300	-31 136
Montants recouvrés au cours de l'exercice (Note 21)	-67 317	-62 500
	362 628	147 910

12. Provision sur autres actifs

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
Provisions pour dépréciation sur autres créances d'exploitation	14 102	7 441

13. Charges d'exploitation

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
a) Charges de personnel		
Salaires et avantages au personnel	572 549	508 647
Charges sociales	48 909	33 704
Charges de pensions de retraite :		
• régimes à cotisations définies	13 747	23 090
Autres engagements de retraite (Note 37)	4 254	2 023
	639 459	567 464
b) Dotation aux amortissements		
Dotation aux amortissements des immobilisations corporelles (Note 27)	110 379	106 126
Dotation aux amortissements des immobilisations incorporelles (Note 26)	24 519	24 906
	134 898	131 032
c) Autres charges d'exploitation		
Rémunération des Administrateurs	1 652	2 580
Plus ou moins values sur cession d'immobilisations corporelles (Note 26)	–	172
Charges de restructuration	326	31 437
Dons et oeuvres sociales	4 084	2 018
Loyers et charges locatives	70 376	62 398
Assurances	48 980	41 188
Publicité et promotion	31 164	25 920
Cotisations professionnelles	79 729	66 812
Fraudes et pertes opérationnelles	45 328	22 131
Communication et Technologie	110 531	64 060
Voyages et missions	32 869	29 115
AG et activités du Conseil d'Administration	5 248	2 892
Formation	7 886	8 810
Autres activités du personnel	16 332	10 351
Réparations et maintenances	55 121	44 928
Fournitures et consommables	23 684	23 370
Charges allouées	4 324	4 818
Transport de fonds	17 150	13 172
Carburant	20 071	18 132
Autres taxes	12 314	12 023
Petits matériels et outillage	1 375	2 697
Frais de premier établissement	112	1 229
Frais de cotation	2 973	2 194
Autres charges administratives	38 978	45 063
Total	630 607	537 510
Total charges d'exploitation	1 404 964	1 236 007

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

14. Impôt sur les bénéfices

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
Charges d'impôt courant	94 687	71 451
Charges d'impôts différés (Note 36)	-28 959	-15 244
	65 728	56 207

Les taux d'impositions applicables pour la majorité des filiales varient de 25 % à 45 %. Des informations additionnelles relatives aux impôts différés sont fournies en Note 38. La charge fiscale sur le résultat avant impôt du Groupe diffère du montant théorique obtenu en appliquant pour chaque filiale le taux d'imposition en vigueur et se présente comme suit :

Résultat avant impôt	221 778	338 028
Impôt calculé suivant les taux locaux d'impositions applicables dans les différentes filiales	96 902	71 246
Impact fiscal des produits non imposables	-16 731	-9 619
Impact fiscal des charges non déductibles	-25 388	15 187
Imputations des déficits fiscaux antérieurs	10 945	-21 107
Autres impacts fiscaux	-	500
Impôts sur le bénéfice	65 728	56 207

Suivant l'Accord de siège signé en Octobre 1985 entre Ecobank Transnational Incorporated (ETI) et la République du Togo, ETI est exonérée d'impôts pour tous ses revenus résultant de ses activités au Togo.

15. Résultat net par action

Résultat de base par action

Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat net part du Groupe par la moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires en circulation pendant l'exercice.

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
Résultat net part du Groupe	102 932	246 311
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	-7 391	3 432
Nombres moyen d'actions ordinaires de l'exercice (en milliers)	17 212 153	14 705 322
Résultat de base par action (exprimé en cents de dollars EU par action) des activités poursuivies	0,60	1,67
Résultat de base par action (exprimé en cents de dollars EU par action) des activités arrêtées ou en cours de cession	-0,04	0,02

15. Résultat net par action (suite)

Résultat de base 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 deux catégories d'actions à facteur dilutif : les emprunts convertibles et les options de souscriptions d'actions accordées 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 pourrait être acquis 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 restantes. Le nombre d'actions calculé ci-dessous est comparé avec le nombre d'actions qui auraient été émises si les options avaient été exercées.

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	102 932	246 311
Charges d'intérêt sur les emprunts convertibles (effet dilutif)	22 368	37 929
Résultat ajusté	125 300	284 240
Résultat net part du Groupe des activités arrêtées ou en cours de cession	-7 391	3 432
Charges d'intérêt sur les emprunts convertibles (effet dilutif)	-	-
Résultat ajusté	-7 391	3 432
Nombre moyen d'actions ordinaires de l'exercice (en milliers)	17 212 153	14 705 322
Ajustement pour les emprunts convertibles	5 325 753	7 432 653
Ajustement pour les options d'actions	86 973	7 685
Nombre moyen d'actions ordinaires de l'exercice pour résultat par action dilué (en milliers)	22 624 879	22 145 660
Résultat par action dilué (exprimé en cents \$EU par action) des activités poursuivies	0,55	1,28
Résultat par action dilué (exprimé en cents \$EU par action) des activités arrêtées ou en cours de cession	-0,03	0,02

16. Caisse et banques centrales

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
Caisse	711 228	549 746
Soldes auprès des banques centrales autres que les réserves obligatoires	612 485	399 772
Inclus en trésorerie et équivalents de trésorerie (Note 42)	1 323 713	949 518
Réserves obligatoires auprès des banques centrales	1 554 155	1 032 107
	2 877 868	1 981 625

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 de Dollars EU sauf indication expresse)

17. Bons du Trésors et autres effets publics

Au 31 décembre	2013	2012
Bons du Trésor à échéance à moins de 3 mois (Note 42)	308 953	398 366
Bons du Trésor à plus de 3 mois	818 974	427 517
	1 127 927	825 883
Les variations des bons du Trésor et autres effets publics s'analysent comme suit :		
Au 1 ^{er} janvier	825 883	745 943
Augmentations	11 048 636	2 311 833
Augmentations résultant d'acquisitions de nouvelles filiales	–	53 097
Cessions (ventes et rachats)	-10 696 304	-2 233 817
Gains / Pertes sur variation de la juste valeur	-5 908	-11 523
Différences de change	-44 380	-39 650
Au 31 décembre	1 127 927	825 883
Courant	967 590	752 873
Non courant	160 337	73 010
	1 127 927	825 883

Les bons du trésor et autres effets publics sont des titres de créance émis par les gouvernements des divers pays où opèrent les filiales du Groupe.

18. Actifs financiers de transactions

Au 31 décembre	2013	2012
Obligations et autres titres à revenu fixe:		
• Obligations d'Etat	114 830	55 354
• Autres titres à revenu fixe	–	37 398
Total obligations et autres titres à revenu fixe	114 830	92 752
Actions et autres titres à revenu variable :		
• Titres cotés	87	102
• Titres non cotés	–	–
Total actions et autres titres à revenu variable	87	102
Total des actifs financiers de transactions	114 917	92 854
Courant	113 724	92 752
Non courant	1 193	102
	114 917	92 854

19. Instruments financiers dérivés et passifs de transactions

Le Groupe utilise les instruments dérivés suivants, mais pas pour des besoins de couverture.

Les contrats à termes de devises sont des engagements d'achat de devises étrangères et locales, incluant des opérations d'achats spot non effectués. Les options de devises et de taux d'intérêts 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 négligeable, puisque les options de devises sont garanties par des monnaies liquides ou des valeurs immobilières et les variations des cours des contrats à terme sont dénouées quotidiennement sur la bourse.

	Au 31 décembre 2013			Au 31 décembre 2012		
	Montant notionnel	Juste valeur		Montant notionnel	Juste valeur	
		Actifs	Passifs		Actifs	Passifs
Instruments financiers dérivés						
Contrat à termes de devises	373 791	1 525	1 454	27 697	113	94
Swaps de devises	–	–	–	–	35	35
Options	188 732	139 821	–	193 046	143 269	–
Total	562 523	141 346	1 454	220 743	143 417	129

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.

20. Prêts et créances sur les établissements de crédits

Au 31 décembre	2013	2012
Valeurs en recouvrement auprès des établissements de crédits	82 154	80 584
Dépôts à vue auprès des banques (Note 42)	716 036	1 127 367
Placement auprès des banques	513 960	967 205
	1 312 150	2 175 156

Tous les prêts sur les établissements de crédits sont courants.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

21. Prêts et créances à la clientèle

Au 31 décembre	Banque de Grande Entreprise		Banque de Détail		Total	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
a) Analyse par type :						
• Découverts	1 378 066	1 094 835	1 225 803	1 224 900	2 603 869	2 319 735
• Cartes de crédit	–	–	7 131	11 345	7 131	11 345
• Prêts à moyen et long terme	4 986 705	3 447 256	4 200 334	3 695 033	9 187 039	7 142 289
• Prêts immobiliers	–	–	191 467	144 122	191 467	144 122
• Autres	20 264	229 927	–	–	20 264	229 927
Montant brut des prêts et créances	6 385 035	4 772 018	5 624 735	5 075 400	12 009 770	9 847 418
Moins : provisions pour créances douteuses	-89 573	-46 112	-498 592	-360 361	-588 165	-406 473
	6 295 462	4 725 906	5 126 143	4 715 039	11 421 605	9 440 945
b) Analyse par garantie :						
Garantie par hypothèque	444 961	381 259	1 480 035	1 055 577	1 924 996	1 436 836
Autres garanties	3 840 259	2 627 867	2 413 874	1 907 444	6 254 133	4 535 311
Pas de garantie	2 099 815	1 762 892	1 730 826	2 112 379	3 830 641	3 875 271
	6 385 035	4 772 018	5 624 735	5 075 400	12 009 770	9 847 418
Courant					7 208 901	5 752 779
Non courant					4 800 869	4 094 639
					12 009 770	9 847 418
Créances saines	6 307 773	4 714 210	4 957 425	4 585 155	11 265 198	9 299 365
Créances douteuses	77 262	57 808	667 310	490 245	744 572	548 053
	6 385 035	4 772 018	5 624 735	5 075 400	12 009 770	9 847 418

21. Prêts et créances à la clientèle (suite)

c) Variation des encours de prêts et créances :

La réconciliation du poste de Prêts et créances par pôles d'activités se présente comme suit :

Au 31 décembre 2013	Banque de Grande Entreprise				Banque de Détail			Total
	Découverts	Prêts à terme	Autres	Découverts	Cartes de crédits	Prêts à terme	Prêts immobiliers	
Au 1 ^{er} janvier 2013	1 009 330	3 532 760	229 927	1 224 900	11 345	3 695 033	144 122	9 847 417
Prêts accordés au cours de l'exercice	1 145 101	3 224 338	47 398	413 562	625	5 568 271	50 294	10 449 589
Remboursement de l'exercice	-856 285	-1 765 002	-277 069	-361 303	-4 383	-4 842 319	-50 598	-8 156 959
Créances constatées en pertes	-16	-13 340	-	-80 244	-	-23 772	-	-117 372
Reclassification	2 942	15 779	18 372	91 342	-	-185 668	57 233	-
Différence de change	76 994	-7 830	1 636	-62 454	-456	-11 211	-9 584	-12 905
Au 31 décembre 2013	1 378 066	4 986 705	20 264	1 225 803	7 131	4 200 334	191 467	12 009 770

Au 31 décembre 2012	Banque de Grande Entreprise				Banque de Détail			Total
	Découverts	Prêts à terme	Autres	Découverts	Cartes de crédits	Prêts à terme	Prêts immobiliers	
Au 1 ^{er} janvier 2012	804 764	2 383 334	141 676	1 071 935	14 812	3 039 535	138 551	7 594 607
Nouveaux prêts provenant d'acquisition de filiale	-	-	-	96 834	-	139 648	-	236 482
Prêts accordés au cours 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	-914 512	-100 209	-703 602	-4 383	-972 346	-61 153	-4 008 970
Créances constatées en pertes	-7 111	-312	-	-44 137	-	-22 335	-	-73 895
Reclassification	28 929	14 447	-21 584	-28 611	-	9 874	-3 055	-
Différence de change	-82 599	78 191	4 787	-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

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

21. Prêts et créances à la clientèle (suite)

d) Variation du poste provision

La réconciliation du poste de Provisions sur créances douteuses se présente comme suit :

Au 31 décembre 2013	Banque de Grande Entreprise				Banque de Détail			Total
	Découverts	Prêts à terme	Autres	Découverts	Cartes de crédits	Prêts à terme	Prêts immobiliers	
Provisions spécifiques								
Au 1 ^{er} janvier 2013	2 435	21 485	–	150 385	4 516	164 869	8 950	352 640
Charge de provision	9 364	39 750	–	90 290	–	269 923	2 636	411 963
Reprises de provisions	811	-474	–	-2 722	–	-10 974	7	-13 352
Montants recouvrés au cours de l'exercice	-3 008	-11 718	–	-25 621	-4 114	-19 894	-2 962	-67 317
Créances constatées en pertes	-16	-13 340	–	-80 244	–	-23 772	–	-117 372
Différence de change	2 428	-2 094	–	-33 208	-165	-24 442	-8 140	-65 621
Au 31 décembre 2013	12 014	33 609	–	98 880	237	355 710	491	500 941

Au 31 décembre 2013	Banque de Grande Entreprise				Banque de Détail			Total
	Découverts	Prêts à terme	Autres	Découverts	Cartes de crédits	Prêts à terme	Prêts immobiliers	
Provisions collectives								
Au 1 ^{er} janvier	4 622	17 570	–	8 525	–	22 820	296	53 833
Charge de provision	4 274	15 247	30	12 973	67	39 727	964	73 282
Reprises de provisions	-514	-76	–	-12 187	-70	-28 764	-337	-41 948
Reclassification	-359	2 088	–	-8	–	-705	-13	1 003
Différence de change	237	831	1	-110	70	-494	519	1 054
Au 31 Décembre 2013	8 260	35 660	31	9 193	67	32 584	1 429	87 224
Total des provisions	20 274	69 269	31	108 073	304	388 294	1 920	588 165

Au 31 décembre 2012	Banque de Grande Entreprise				Banque de Détail			Total
	Découverts	Prêts à terme	Autres	Découverts	Cartes de crédits	Prêts à terme	Prêts immobiliers	
Provisions spécifiques								
Au 1 ^{er} janvier 2012	8 607	18 686	40	106 102	8 973	86 623	5 637	234 668
Charge de provision résultant d'une acquisition	–	–	–	9 383	–	13 532	–	22 915
Charge de provision	1 559	870	–	113 113	–	65 197	–	180 739
Reprises de provisions	-15	-1 457	–	-1 677	–	-27 987	–	-31 136
Montants recouvrés au cours de l'exercice	-4 328	-2 492	-2 571	-13 000	-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	143	84 882	3 779	81 849
Au 31 décembre 2012	2 435	21 485	–	150 385	4 516	164 869	8 950	352 640

Au 31 décembre 2012	Banque de Grande Entreprise				Banque de Détail			Total
	Découverts	Prêts à terme	Autres	Découverts	Cartes de crédits	Prêts à terme	Prêts immobiliers	
Provisions collectives								
Au 1 ^{er} janvier	–	–	–	–	–	–	–	–
Charge de provision	4 622	17 570	–	8 525	–	22 820	296	53 833
Reprises de provisions	–	–	–	–	–	–	–	–
Reclassification	–	–	–	–	–	–	–	–
Différence de change	–	–	–	–	–	–	–	–
Au 31 décembre 2012	4 622	17 570	–	8 525	–	22 820	296	53 833
Total des Provisions collectives	7 057	39 055	–	158 910	4 516	187 689	9 246	406 473

21. Prêts et créances à la clientèle (suite)

Au 31 décembre	2013	2012
Les prêts et créances sur la clientèle comprennent des créances de location-financement qui s'analysent comme suit.		
Investissement brut en location financement		
Inférieur à 1 an	58	13 927
Supérieur à 1 an et inférieur à 5 ans	2 450	72 584
Supérieur à 5 ans	–	–
	2 508	86 511
Produits constatés d'avance sur location financement	-376	-19 454
Investissement net en location financement	2 132	67 057
L'investissement net en location financement peut être analysé comme suit:		
Inférieur à 1 an	427	12 726
Supérieur à 1 an et inférieur à 5 ans	1 705	54 331
Supérieur à 5 ans	–	–
	2 132	67 057

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

22. Titres de placement et de participations

Au 31 décembre	2013	2012
Disponibles à la vente		
Obligations et autres titres à revenu fixe – évalués à la juste valeur :		
• Titres cotés	730 632	718 197
• Titres non cotés	938 689	1 382 781
Total	1 669 321	2 100 978
Actions et autres titres à revenu variable – évalués à la juste valeur :		
• Titres cotés	29 922	24 060
• Titres non cotés	205 035	244 148
Total	234 957	268 208
Total titres disponibles à la vente	1 904 278	2 369 186
Provisions pour dépréciation (montant négatif)	-10 789	-37 438
Total titres disponibles à la vente	1 893 489	2 331 748
Courant	415 159	258 552
Non courant	1 478 330	2 073 196
	1 893 489	2 331 748

Le Groupe n'a effectué aucun reclassement des actifs financiers évalués au coût amorti à la juste valeur au cours de l'exercice (2012 : nulle)

Les variations des titres de placement et de participation disponibles à la vente s'analysent comme suit

Au 1 ^{er} janvier	2 318 201	2 551 507
Acquisitions	4 301 604	1 626 556
Acquisitions provenant des nouvelles filiales acquises	–	70
Cessions (ventes et rachats)	-4 591 754	-1 747 571
Provisions sur dépréciation sur titres disponibles à la vente	-1 581	-4 284
Gains / (Pertes) sur variation de la juste valeur	-46 578	70 078
Différence de change	-86 403	-178 156
Au 31 décembre	1 893 489	2 318 201

Les variations des titres de placement et de participation disponibles à la vente s'analyse comme suit :

Au 1 ^{er} janvier	37 438	47 703
Provision additionnelle	1 581	4 284
Reclassification	-19 355	-12 926
Différence de change	-8 875	-1 623
Au 31 décembre	10 789	37 438

23. Actifs affectés en garantie

Au 31 décembre	2013	2012
Actifs donnés en garantie de prêts interbancaires	880 495	246 267
Obligations d'Etat	254 939	453 787
	1 135 434	700 054
Les actifs affectés en garantie sont évalués à leur juste valeurs.		
Courant	942 105	477 415
Non courant	193 329	222 639
	1 135 434	700 054

24. Participations dans les sociétés mises en équivalence

Au 31 décembre	2013	2012
Au 1 janvier	7 530	3 436
Acquisitions	-	4 451
Cessions (ventes et rachats)	-	-
Quote – Part de résultat	16	-613
Reclassification	13 714	-
Différence de change	733	256
	21 993	7 530

	Au 31 décembre 2013					Au 31 décembre 2012		
	EB-ACCION Ghana	EB-ACCION Cameroon	SOFIPE	OLD MUTUAL Life insurance	OLD MUTUAL General insurance	EB-ACCION Ghana	EB-ACCION Cameroon	SOFIPE
Actifs courants	13 604	8 714	3 985	27 969	27 841	13 715	5 817	3 403
Actifs non courants	1 019	753	253	714	12 476	699	961	675
Total actifs	14 623	9 467	4 238	28 682	40 318	14 414	6 778	4 078
Passif	11 006	7 410	1 636	12 532	8 672	10 772	5 214	1 116
Total passif	11 006	7 410	1 636	12 532	8 672	10 772	5 214	1 116
Produit net bancaire	7 145	2 461	655	2 997	-	5 105	1 547	299
Résultat net	470	-354	-163	-3 242	-	326	-1 196	-251

Aucune des sociétés associées n'est cotée.

	Au 31 décembre 2012				Au 31 décembre 2013		
	Pays de domiciliation	Actif net de la société associée	Part de détention de la maison mère (Directe et Indirecte)		Pays de domiciliation	Actif net de la société associée	Part de détention de la maison mère (Directe et Indirecte)
EB-ACCION	Ghana	3 642	39,78%	EB-ACCION	Ghana	3 617	39,78%
EB-ACCION	Cameroun	1 564	47,00%	EB-ACCION	Cameroun	2 058	47,00%
SOFIPE	Burkina Faso	1 116	40,80%	SOFIPE	Burkina Faso	2 602	40,80%
OLD MUTUAL Life insurance				OLD MUTUAL Life insurance	Nigeria	16 150	30,00%
OLD MUTUAL General insurance				OLD MUTUAL General insurance	Nigeria	31 646	30,00%

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

25. Comptes de régularisation et actifs divers

Au 31 décembre	2013	2012
Intérêts et commissions à recevoir	13 401	12 088
Débiteurs divers	463 274	348 500
Charges constatées d'avance	160 907	240 114
Autres débiteurs divers	108 980	31 853
	746 562	632 555
Provisions pour dépréciation des actifs divers	-56 649	-52 445
	689 913	580 110
Courant	657 632	518 325
Non-Courant	32 281	61 785
	689 913	580 110
Le mouvement des provisions sur autres actifs se présente comme suit :		
1 janvier	52 445	52 287
Augmentation de la dépréciation	14 102	7 441
Pertes sur autres créances	-9 898	-7 283
Au 31 décembre	56 649	52 445

26. Immobilisations incorporelles

	2013	2012
Survaleur		
Au 1 ^{er} janvier	433 167	404 623
Acquisition des filiales	–	24 199
Ajustement	–	4 345
Au 31 décembre	433 167	433 167

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 éventuelle perte de valeur. Il n'y n'avait aucune dépréciation identifiée en 2013 (2012 : néant). L'ajustement en 2012 résulte de la révision des données provisoires de la survaleur de Oceanic Bank. La revue et l'ajustement ont été achevés dans le délai de 12 mois autorisé par la norme IFRS 3.

	2013	2012
Coût des logiciels		
Au 1 ^{er} janvier	69 982	55 887
Achat	17 158	38 711
Amortissement (Note 13)	-24 519	-25 050
Différence de change	960	434
Au 31 décembre	63 581	69 982
Total des immobilisations incorporelles	496 748	503 149

Test de perte de valeur pour les unités génératrices de trésorerie contenant les survaleurs

Pour les besoins de test de dépréciation, les survaleurs résultants d'acquisition d'entreprises sont allouées aux unités génératrices de trésorerie (CGU). Les montants recouvrables de la CGU ont été déterminés après les calculs de la valeur d'utilité ; ceci à l'aide de prévisions de flux de trésorerie fondées sur les budgets financiers approuvés par la direction générale portant sur une période de trois ans.

La survaleur porte sur les acquisitions des filiales suivantes :

Au 31 décembre	2013	2012
Ecobank Nigeria (Oceanic Bank)	386 749	386 749
Ecobank Ghana (The Trust Bank)	24 199	24 199
Ecobank Rwanda	6 930	6 930
Ecobank Zimbabwe	6 550	6 550
Ecobank Chad	2 962	2 962
Ecobank Central Africa	1 860	1 860
Ecobank Burundi	1 592	1 592
Ecobank Sierra Leone (ProCredit)	1 056	1 056
Ecobank Malawi	700	700
Ecobank Burkina Faso	569	569
	433 167	433 167

Le calcul de la valeur d'utilité repose sur les hypothèses suivantes :

- Les flux de trésorerie sont évalués suivant le budget approuvé de la Banque. Les flux de trésorerie sont basés sur les expériences passées et ont été réajustés pour tenir compte de performances futures attendues de l'entreprise en tenant compte du Produit Intérieur Brut (PIB) du pays. Afin de tester la sensibilité de cette hypothèse, avec une baisse des flux de trésorerie de 10 %, la survaleur ne serait pas dépréciée.
- Un taux de croissance compris entre 3 % et 8,6 % a été appliqué pour déterminer les flux de trésorerie en fin de période selon le pays où l'entité est domiciliée. Pour tester la sensibilité de cette hypothèse, avec un taux de croissance en fin de période de 0%, la survaleur ne serait pas dépréciée.
- Des taux d'actualisation de 17,1 % ont été appliqués pour déterminer la valeur d'utilité, soit le coût avant impôt des capitaux propres d'une société cotée qui a un portefeuille d'actifs similaires en termes de risques et de potentiel de services. Pour tester la sensibilité de cette hypothèse, avec une augmentation du taux d'actualisation de 10 %, la survaleur ne serait pas dépréciée.
- Le groupe s'attend à ce que cette acquisition soit source de synergie qui améliore sa capacité à développer de nouvelles opportunités dans les pays où les entités sont domiciliées.
- Les hypothèses clés décrites ci-dessus peuvent varier suivant les changements économiques et les conditions du marché. Le Groupe estime que les changements raisonnablement possibles de ces hypothèses n'entraîneraient pas une baisse de la valeur recouvrable de unité génératrice de trésorerie en-dessous de sa valeur comptable.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

27. Immobilisations corporelles

	Matériels roulants	Terrains et Constructions	Matériels et Mobiliers	Installations	Construction en cours	Total
Au 1^{er} janvier 2012						
Valeur brute	86 207	567 780	422 562	97 019	129 116	1 302 684
Amortissements cumulés	65 629	89 698	283 534	43 457	–	482 318
Valeur nette comptable	20 578	478 082	139 028	53 562	129 116	820 366
Exercice clos le 31 décembre 2012						
Solde d'ouverture	20 578	478 082	139 028	53 562	129 116	820 366
Acquisitions provenant des nouvelles filiales acquises	500	88	3 131	–	1 522	5 241
Acquisitions	29 130	25 565	69 222	11 071	25 147	160 135
Réévaluation 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	3 387	49 722	2 404	–	63 767
Valeurs brutes des reclassements	–	13 515	1 418	2 217	-17 150	–
Amortissements cumulés des reclassements	–	2 456	–	-2 456	–	–
Dépréciations	–	-172	–	–	–	-172
Dotations aux amortissements	-14 061	-20 720	-61 699	-10 840	–	-107 320
Différence de change	-375	-814	-300	7 013	1 869	7 393
Valeur nette comptable à la clôture	31 005	481 735	151 197	59 537	137 842	861 316
Au 31 décembre 2012 / Au 1^{er} janvier 2013						
Valeur brute	104 530	588 175	499 320	114 336	137 842	1 444 203
Amortissements cumulés	73 525	106 440	348 123	54 799	–	582 886
Valeur nette comptable	31 005	481 735	151 197	59 537	137 842	861 316
Exercice clos le 31 décembre 2013						
Solde d'ouverture	31 005	481 735	151 197	59 537	137 842	861 316
Acquisitions	10 674	54 696	65 987	21 831	10 689	163 877
Réévaluation des immobilisations	–	2 493	–	–	–	2 493
Valeurs brutes des cessions	-6 349	-15 639	-12 936	-13 344	-8 167	-56 435
Amortissements cumulés des cessions	7 026	2 785	5 845	4 056	–	19 712
Valeurs brutes des reclassements	–	10 163	1 663	6 135	-17 961	–
Amortissements cumulés des reclassements	–	74	-415	340	–	–
Dotations aux amortissements	-10 933	-19 434	-65 812	-14 200	–	-110 379
Différence de change	-477	-7 316	-2 068	2 178	-756	-8 439
Valeur nette comptable à la clôture	30 947	509 556	143 460	66 535	121 647	872 145
Exercice clos le 31 décembre 2013						
Valeur brute	105 139	631 401	544 746	132 660	121 647	1 535 593
Amortissements cumulés	74 192	121 845	401 286	66 125	–	663 448
Valeur nette comptable	30 947	509 556	143 460	66 535	121 647	872 145

28. Immeubles de placement

	2013	2012
Au 1 ^{er} janvier	196 588	72 177
Acquisitions	11 519	90 228
Gains de juste valeur	-8 472	33 735
Cessions	-32 252	-
Différence de change	665	448
Au 31 Décembre	168 048	196 588
Les montants suivants ont été constatés au compte de résultat :		
Produits locatifs	1 611	325
Charges opérationnelles directement liées aux immeubles de placement ayant généré les produits locatifs	-539	-80
	1 071	245

Les immeubles de placement sont évalués à la juste valeur. L'évaluation des immeubles de placement a été effectuée à l'aide de la technique de niveau 2 (données autres que les prix cotés qui sont observables pour un actif ou un passif). Les valeurs ont été calculées à l'aide de la méthode de comparaison de ventes similaires.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

29. Actifs destinés à être cédés et activités abandonnées

Les actifs et passifs de Union Bank of Cameroon (UBC) ont été classés comme actifs détenus en vue de la vente conformément à la norme IFRS 5 (« Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées »). UBC a été acquise dans le cadre de la transaction de Oceanic en 2011 mais a été considérée comme non essentielle à l'activité de ETI. Les approbations réglementaires pour la cession ont été obtenues et la transaction devrait être finalisée au cours de l'année 2014.

	2013	2012
a) Actifs destinés à la vente		
Caisse et banques centrales	61 296	-
Bons du Trésor et autres effets publics	20 922	-
Prêts et créances sur les établissements de crédits	7 273	-
Prêts et créances sur la clientèle	16 482	-
Titres de placement et de participations :disponibles à la vente	23 713	-
Immobilisations incorporelles	33	-
Immobilisations corporelles	2 013	-
Actifs d'impôts différés	2 435	-
Comptes de régularisation et actifs divers	1 957	-
	136 123	-
b) Passifs destinés à la vente		
Dépôts des établissements de crédits	1 079	-
Dépôts de la clientèle	134 779	-
Autres passifs	6 937	-
Passifs d'impôts courants	80	-
Obligations au titre des retraites	742	-
Passifs d'impôts différés	3 615	-
	147 232	-
c) Résultat provenant des activités abandonnées		
Produit net bancaire	10 443	22 755
Charges (y compris les provisions)	-11 735	-12 759
Résultat avant impôt des activités abandonnées	-1 292	9 996
Impôt	1 330	-5 086
Résultat net provenant des activités abandonnés	38	4 910
(Perte) / gain sur cession	-8 315	-
Résultat découlant des activités abandonnées	-8 277	4 910
Résultat net attribuables aux :		
Actionnaires de la société mère	-7 391	3 432
Intérêts minoritaires	-886	1 478
	-8 277	4 910

d) Cession d'activités

Au cours de l'exercice, ETI a vendu la majorité des parts d'intérêts détenus dans certaines entités d'Oceanic Bank. Ces entités ont été acquises dans le cadre de la transaction de Oceanic en 2011, mais ont été jugées comme des actifs non stratégiques. Oceanic Life a été cédée en janvier 2013, Oceanic Health en juin 2013, Oceanic Insurance et Oceanic Homes en novembre 2013.

	Oceanic Life	Oceanic Health	Oceanic Insurance	Oceanic Homes	Total
Groupe					
Total Actif					
Caisse et banques centrales	1 281	–	2 018	–	3 299
Prêts et créances sur les établissements de crédits	17 315	3 262	17 912	1 557	40 046
Titres de placement et de participations : disponibles à la vente	1 355	309	2 748	104	4 516
Prêts et créances sur la clientèle	–	–	516	1 981	2 497
Immobilisations corporelles	24	88	46	–	158
Immeubles de placement	5 253	–	11 688	15 019	31 960
Immobilisations incorporelles	–	43	–	–	43
Actifs d'impôts différés	14	2	743	–	758
Comptes de régularisation et actifs divers	1 215	1 019	4 648	1 265	8 146
Total Actif	26 456	4 723	40 318	19 925	91 422
Total passif					
Dépôts des établissements de crédits	–	–	–	9 068	9 068
Dépôts de la clientèle	–	–	–	395	395
Passifs d'impôts courants	53	170	620	20	864
Emprunts	–	–	945	–	945
Autres passifs	9 073	1 796	7 107	2 490	20 466
Total passif	9 126	1 966	8 672	11 974	31 738
Actif net à la date de cession	17 330	2 757	31 646	7 951	59 684
Produit net de cession	13 900	2 229	18 100	3 308	37 537
Juste valeur des actifs nets conservés	5 957	117	7 757	–	13 832
Résultat sur cession d'activités	2 527	-410	-5 789	-4 643	-8 315
Flux de trésorerie nets résultant de l'élimination					
Produit net de cession	13 900	2 229	18 100	3 308	37 537
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la cession	18 596	3 262	19 930	1 557	43 345
	-4 696	-1 033	-1 830	1 751	-5 807
Flux de trésorerie :					
• Encaissements sur cession de filiales	13 900	2 229	18 100	3 308	37 537
• Décaissements sur cession de filiales	-18 596	-3 262	-19 930	-1 557	-43 345

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

30. Dépôts des établissements de crédit

Au 31 décembre	2013	2012
Valeurs en recouvrement	562 282	308 781
Dépôts auprès d'autres banques	144 671	353 420
	706 953	662 201

Tous les dépôts des établissements de crédit sont courants et sont à taux d'intérêts variables.

31. Dépôts de la clientèle

Au 31 décembre	2013	2012
Banque de Grande Entreprise		
• Dépôts à vue	3 670 418	3 094 973
• Dépôts à terme	1 925 951	1 444 278
	5 596 369	4 539 251
Banque de Détail		
• Dépôts à vue	4 612 885	5 578 911
• Dépôts à terme	3 668 329	2 209 264
• Comptes d'épargne	2 612 321	2 293 052
	10 893 535	10 081 227
Total	16 489 904	14 620 478
Courant	7 672 718	5 183 346
Non courant	8 817 186	9 437 132
	16 489 904	14 620 478

Tous les dépôts de la clientèle sont à taux variable.

Au 31 décembre 2013	Banque de Grande Entreprise		Banque de Détail			Total
	Dépôts à vue	Dépôts à terme	Dépôts à vue	Dépôts à terme	Comptes d'épargne	
Au 1 ^{er} janvier	3 094 973	1 444 278	5 578 911	2 209 264	2 293 052	14 620 478
Augmentation	2 845 875	702 479	7 277 060	1 573 389	700 748	13 099 551
Augmentation provenant de l'acquisition de filiales	–	–	–	–	–	–
Retraits	-2 228 043	-215 485	-8 112 678	-83 809	-320 348	-10 960 363
Reclassement	16 646	–	-16 646	–	–	–
Différences de change	-59 033	-5 321	-113 763	-30 515	-61 131	-269 763
Au 31 décembre 2013	3 670 418	1 925 951	4 612 884	3 668 329	2 612 321	16 489 903
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 1 ^{er} janvier	2 325 410	1 140 173	4 810 067	1 774 811	2 026 034	12 076 495
Augmentation	4 441 451	521 513	11 887 285	605 896	625 552	18 081 697
Augmentation provenant de l'acquisition de filiales	74 948	39 603	81 986	14 143	–	210 680
Retraits	-3 715 001	-288 487	-11 097 495	-408 691	-424 921	-15 934 595
Reclassement	-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	3 094 973	1 444 278	5 578 911	2 209 264	2 293 052	14 620 478

32. Autres dépôts

Au 31 décembre	2013	2012
Autres dépôts du marché monétaire	677 628	369 077
Certificats de dépôts	332	283
	677 960	369 360

Tous les certificats de dépôts sont à échéance de moins d'une année et ont des taux d'intérêt variables.

33. Emprunts

Au 31 décembre	2013	2012
a Nedbank	281 090	277 355
b Actions à dividendes préférentiels de 4 %	109 794	109 606
c Proparco	82 320	50 480
d Opec Fund for International Development	35 077	30 688
e Bank of Industry of Nigeria	282 263	281 180
f Central Bank of Nigeria	11 393	24 459
g Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V (FMO)	17 678	27 807
h Banque Européenne d'Investissement (BEI)	114 716	98 112
i International Finance Corporation	203 336	230 285
Social Security and National Insurance Trust	2 016	2 313
Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)	–	46 745
Banque Ouest-Africaine de Développement (BOAD)	3 893	5 348
Societe Mamadou Dalaba	2 107	596
j Atlantic Coast Regional Fund (ACRF)	8 348	6 791
k Societe de Promotion et Participation pour la Coopération Economique (PROPARCO)	8 083	12 402
l Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire (CRRH)	19 332	–
Export Development Investment Fund (EDIF) Ghana	6 383	–
Advanced Finance and Investment Group (AFIG) Rwanda	2 949	–
East African Development Bank (EADB) Kenya	2 900	–
m Standard Chartered Bank, Nigeria	45 000	–
n Keystone Bank, Nigeria	20 000	–
o Autres Emprunts	44 727	35 516
	1 303 406	1 239 683
Courant	61 384	57 463
Non courant	1 242 022	1 182 220
	1 303 406	1 239 683

- L'emprunt Nedbank est un emprunt convertible en actions ETI. Il est remboursable en une seule échéance, à la fin de 2014 si l'option de souscription d'action n'est pas exercée.
- Au cours de l'exercice 2011, ETI a émis 1,07 milliard d'actions préférentielles convertibles en action ETI, destinées aux actionnaires de Oceanic Bank International Limited à 0,1032 \$EU par action. Le dividende payable sur les actions préférentielles est égal au montant le plus élevé de 4 % de la valeur nominale ou du dividende par action ordinaire.
- PROPARCO, l'Institution financière de développement de l'Agence française de développement (AFD), a accordé un prêt sur 7 ans à ETI.
- Le prêt du Fonds de l'OPEP pour le développement International (OFID) est un emprunt subordonné et convertible. Il est remboursable en 7 échéances semestrielles à partir de 2016. Les filiales qui ont bénéficié de ce prêt sont : le Sénégal, le Cameroun, le Kenya et la Côte d'Ivoire.
- Le prêt de Bank of Industry of Nigeria accordé à Oceanic bank est d'une durée de 15 ans et destiné au financement du secteur de la construction.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

33. Emprunts (suite)

- f) Le prêt Banque Centrale du Nigéria représente un concours financier de 7 ans utilisé par la banque pour financer un client opérant dans le secteur agricole. La gestion de ces fonds s'effectue à un taux d'intérêt maximum de 9 % par an.
- g) Le prêt de la Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V (FMO) à ETI est remboursable sur 5 ans en 20 échéances trimestrielles de 2010 à 2015. Son taux d'intérêt annuel est celui du LIBOR 3 mois plus une marge de 4 % et payable trimestriellement.
- h) L'emprunt de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) (I) à Ecobank Transnational Incorporated est au taux LIBOR 6 mois plus une marge de 2,4 %. Il est remboursable en dix échéances semestrielles depuis l'exercice 2010. L'emprunt de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) (II) est un prêt subordonné et convertible remboursable en dix échéances semestrielles depuis l'exercice 2010. Les filiales qui ont bénéficié de ce prêt sont les suivantes : Burkina Faso, Côte d'Ivoire, République Démocratique du Congo, Ghana, Guinée-Bissau, Mali, Rwanda, Tchad, Sénégal, Togo, Ouganda et Zambie.
- i) L'emprunt de l'International Finance Corporation (IFC) est un prêt subordonné et convertible remboursable en treize échéances semestrielles à partir de 2015. Les filiales qui ont bénéficié de ce prêt sont : Bénin, Burkina, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo, Gambie, Ghana, Sierra Leone, Cameroun, République Centrafricaine, Tchad, Rwanda et Nigéria. Il y a également deux concours financiers de la Société Financière Internationale (IFI) à Ecobank Nigéria et Ecobank Ghana qui sont remboursables en 2013 et 2015 respectivement. Les taux d'intérêts appliqués à Ecobank Nigéria et à Ecobank Ghana sont consentis à LIBOR plus une marge de 2,75 % et LIBOR plus une marge de 3 % respectivement.
- j) Les concours financiers de Atlantic Cost Regional Fund (ACRF) à Ecobank Tchad, Ecobank Libéria et Ecobank Rwanda sont des emprunts convertibles qui expirent en 2015.
- k) Le Prêt PROPARGO à Ecobank Kenya, remboursable sur 5 ans, a été consenti au taux de LIBOR +7 % et expire en 2015.
- l) Le prêt hypothécaire de la Caisse Régionale de Refinancement à Ecobank Côte d'Ivoire arrive à maturité en 2022 avec un taux de 6 %.
- m) Le prêt de la Standard Chartered Bank Nigeria a été obtenu par Bewcastle Limited (filiale de ETI) pour une durée de 36 mois avec un taux d'intérêt à 90 jours LIBOR plus de 7 %.
- n) Le prêt de Keystone Bank Nigeria a été obtenu par Bewcastle Limited (filiale de ETI) pour une durée de 36 mois avec un taux d'intérêt à 90 jours LIBOR plus de 7 %.
- o) Le Groupe a également reçu d'autres financements dans plusieurs de nos filiales avec des taux d'intérêts variant entre 3 % et 5 % avec une durée maximale de 10 ans.

Analyse des emprunts convertibles

Les emprunts convertibles de l'état consolidé de la situation financière se présentent comme suit :

Nom de l'institution	Taux d'intérêt contractuel	Taux d'intérêt effectif	Durée (années)	Valeur nominale	Montant
Banque Européenne d'Investissement (II)	4,267% + 6 mois Libor	5,43%	7	68 205	68 252
Opec Fund for International Development	5,75% + 6 mois Libor	6,53%	8	30 000	30 598
International Finance Corporation	8% +6 mois Libor	8,78%	7	75 180	67 962
NEDBANK	2,95% + 3 mois Libor	5,43%	3	285 000	281 090
Actions à dividendes préférentiels	4%	5,43%	5	110 071	109 794
				568 456	557 696

33. Emprunts (suite)

	2013	2012
Comptabilisation initiale :		
• Valeur nominale de l'emprunt convertible émis	568 456	562 856
• Part capitaux propres de l'emprunt convertible net d'impôts différés (Note 40)	-25 635	-25 501
Part dette financière de l'emprunt convertible	542 821	537 355
Le poste emprunt convertible de l'état de la situation financière se présente comme suit :		
Part dette financière	544 634	537 670
Charges d'intérêts	31 780	7 834
Intérêts payés	-18 718	-871
Part dette financière au 31 décembre	557 696	544 634

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. Pour l'exercice clos au 31 décembre 2013, ils s'élevaient à 38,02 millions \$EU (2012 : 31,7 millions \$EU). Les intérêts effectivement payés en 2013 ont été de 37,5 millions \$EU (2012 : 29,9 millions \$EU).

Au 31 décembre	2013	2012
Résumé des emprunts subordonnés		
Banque Européenne d'Investissement (II)	68 252	67 861
Fonds de l'OPEC pour le Développement International	30 598	30 526
International Finance Corporation	138 063	130 821
	236 913	229 208

34. Autres passifs

Au 31 décembre	2013	2012
Intérêts courus et commissions à payer	44 993	36 126
Dividendes non réclamés	1 676	6 112
Charges à payer	646 700	457 511
Dépôts de garanties en contrepartie des lettres de crédit	45 246	70 678
Chèque de banque	52 151	85 469
Créditeurs divers	135 332	76 763
	926 098	732 659

Les autres passifs devraient être dénoués au cours des douze prochains mois après la date de clôture de l'exercice.

35. Provisions pour risques et charges

	2013	2012
Au 1 ^{er} janvier	26 040	11 210
Dotations de l'exercice	13 319	14 887
Reprises de l'exercice	-388	-199
Utilisés durant l'exercice	-4 618	-3 480
Différence de change	-5 842	3 622
Au 31 décembre	28 511	26 040

Les provisions pour risques et charges correspondent également aux montants destinés à la couverture des différents litiges pendant devant les tribunaux. Suivant les conseils de professionnels, ces dotations ont été constituées afin de couvrir des pertes probables liées au dénouement de ces litiges.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

36. Impôts différés

Les impôts différés sont calculés sur toutes les différences temporelles selon la méthode du report variable en utilisant le taux d'imposition effectif pour chacune des filiales.

L'évolution du poste impôts différés se présente comme suit :

	2013	2012
Au 1^{er} janvier	-35 463	-35 424
Charge d'impôts différés	-28 959	-15 244
Titres disponibles à la vente (directement en OCI):		
• réévaluation à la juste valeur	-11 801	42 999
• transfert au compte de résultat	-	-9
Réévaluation des immobilisations corporelles (directement en OCI) :	517	34
Différences de change	-4 769	-27 819
Au 31 décembre	-80 475	-35 463
Les actifs et passifs d'impôts différés sont relatifs aux éléments suivants :		
Passifs d'impôts différés		
Amortissements accélérés	6 675	6 832
Titres disponibles à la vente	2 693	11 633
Réévaluation des immobilisations corporelles	30 408	30 296
Provisions créances douteuses (reprise de provision)	3 813	4 175
Autres différences temporaires	861	5 347
	44 450	58 283
Actifs d'impôts différés		
Pensions et autres indemnités de départ à la retraite	51	280
Provisions sur créances douteuses	25 587	4 799
Autres provisions	1 637	181
Report de déficits fiscaux	26 725	42 125
Autres différences temporaires	60	
Sur des déductions non utilisés	16	18 075
Réévaluation immobilisations corporelles	17 035	24 406
Dépréciation des actifs	51 636	3 880
	122 747	93 746
Passifs d'impôts différés		
• Recouvrables en 12 mois	18 622	8 747
• Recouvrables après plus de 12 mois	25 829	49 535
	44 451	58 282
Actifs d'impôts différés		
• Recouvrables en 12 mois	25 164	21 197
• Recouvrables après plus de 12 mois	97 583	72 547
	122 747	93 744
Les charges d'impôts différés dans le compte de résultat comprennent les éléments suivants :		
Amortissements accélérés	-157	-4 736
Reprises de provisions sur créances douteuses	-362	4 175
Pensions nets et autres indemnités de départ à la retraite	229	-216
Charges de dépréciation de créances	-20 788	-1 951
Autres provisions	-1 456	10 479
Autres différences temporaires	-4 486	10 955
Différence de change	-1 939	-33 950
	-28 959	-15 244

36. Impôts différés (suite)

Les impôts différés actifs sont constatés pour les pertes fiscales antérieures lorsqu'il est probable que le Groupe disposera suffisamment de bénéfice imposable à imputer.

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 espace fiscal unique.

Impact fiscal des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres :

	2013			2012		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	-52 486	11 801	-40 685	58 506	-42 990	15 516
Réévaluation des immobilisations corporelles	2 493	-517	1 976	-1 143	-34	-1 177
	-49 993	11 284	-38 709	57 363	-43 024	14 339

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

37. Obligations au titre des régimes de retraites

Au 31 décembre	2013	2012
Montants constatés au bilan :		
Autres obligations au titre de la retraite	8 019	7 220
Autres obligations au titre de la retraite		
En plus du régime normal de retraite, le Groupe gère un régime complémentaire de retraite. La méthode de comptabilisation et la fréquence des valorisations 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	43 798	38 473
Juste valeur des actifs du régime	-45 017	-36 499
	-1 219	974
Valeur actualisée des obligations non financées	9 238	5 246
Montant de la dette au passif du bilan	8 019	7 220
Impact fiscal des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres		
Charges courantes de retraite	4 022	2 287
Coût financier	232	40
Coût des régimes à prestations définies -inclus dans les charges du personnel	4 254	2 327
Les mouvements au passif de l'état de la situation financière s'analysent comme suit :		
Au 1 ^{er} janvier	43 719	21 966
Charges courantes de retraite	4 022	2 287
Coût financier	232	40
Prestations versées	-2 901	-853
Cotisations au régime	7 923	16 404
Différence de change	41	3 875
Au 31 décembre	53 036	43 719
Les variations de la juste valeur des actifs du régime pour l'exercice se présentent comme suit :		
Au 1 ^{er} janvier	36 499	18 789
Rendement des actifs du régime	3 254	954
Cotisations au régime	7 923	16 404
Prestations versées	-2 901	-853
Différence de change	241	1 205
Au 31 décembre	45 017	36 499
Le rendement attendu des actifs sur la période est déterminé en prenant le rendement attendu disponible sur des actifs sous-jacents.		
Les hypothèses de bases utilisées dans les filiales de l'UEMOA 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 Plc sont les suivantes :		
Taux d'actualisation	13%	14%
Taux de rendement des actifs	9%	9%
Taux d'augmentation des salaires	5%	5%
Les hypothèses de bases utilisées pour les employés de Ecobank Transnational Incorporated sont les suivantes :		
Taux d'actualisation	3%	3%
Taux d'augmentation des salaires	0%	0%

38. 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 2013. Suivant 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 2013, 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 \$EU (2012 : 28,2 millions \$EU). 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 2013, les montants contractuels des instruments financiers hors bilan du Groupe, qui l'engagent à accorder des lettres de crédits aux clients et autres facilités, sont ventilés comme suit :

	2013	2012
Acceptations bancaires	–	7 107
Billets de trésorerie garantis	295 415	186 396
Lettres de crédits documentaires	1 761 659	1 494 695
Cautions de bonne exécution, garanties et indemnités	2 498 855	1 536 737
Engagements à accorder des crédits	293 909	338 143
	4 849 838	3 563 078

39. Capital et réserves liées

	Nombre d'actions (en milliers)	Capital social	Prime d'émission	Actions propres	Total
Au 1^{er} janvier 2012	12 837 153	320 928	759 258	–	1 080 186
Augmentation de capital par :					
• Placement privé	4 375 000	109 372	240 625	–	349 997
Frais d'émissions d'actions	–	–	-7 883	–	-7 883
Actions propres	-183 754	–	–	-13 299	-13 299
Au 31 Décembre 2012 / 1^{er} janvier 2013	17 028 399	430 300	992 000	-13 299	1 409 001
Augmentation de capital par :					
• Placement privé	–	–	–	–	–
Frais d'émissions d'actions	–	–	–	–	–
Actions propres	–	–	–	–	–
Au 31 décembre 2013	17 028 399	430 300	992 000	-13 299	1 409 001

Le nombre autorisé d'actions ordinaires à la fin de l'exercice était de 50 milliards (50 milliards en 2012) avec une valeur nominale de 0,025 \$EU par action (2012 : 0,025 \$EU par action).

Le total des actions émises au 31 décembre 2013 étaient 17,2 milliards. L'ajustement pour actions propres en 2012 et 2013 sur la consolidation s'est traduit par un nombre d'actions de 17,0 milliards d'actions. Les actions propres étaient des actions ETI détenues par les filiales au sein du groupe à la fin de l'exercice.

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

39. Capital et réserves liées (suite)

Plan d'avantages en actions

Le Groupe propose des options d'achat d'actions à certains employés ayant plus de trois années d'ancienneté. Les options sont conditionnées par la réalisation de 3 années de services effectifs (période d'acquisition des droits). Les options sont exerçables 3 années à compter de l'attribution. Le Groupe n'a aucune obligation légale ou implicite de racheter ou régler les options.

Les options restantes à la clôture de l'exercice se présentent comme suit :

	2013	2012
Au 1 ^{er} janvier	442 070	245 997
Options octroyées	–	219 000
Exercées	–	–
Options perdues	-19 950	-22 927
Au 31 décembre	422 120	442 070

La fourchette du prix d'exercice des actions émises au 31 décembre 2013 varie de 6 à 8 cents, alors que la durée moyenne pondérée de vie des actions émises au 31 décembre 2013 est de 3 ans.

Les options ont été octroyées le 1^{er} janvier 2007, au cours de 0,08 \$EU par action (retraité après fractionnement de la valeur nominale), et les options peuvent être exercées jusqu'à la 10^e année de l'attribution des options mais avant le 31 décembre 2016. De nouvelles options pour un total de 119 millions d'actions ont été octroyées le 1^{er} janvier 2012 avec les mêmes conditions que le régime précédent. Des options additionnelles pour un total de 100 millions d'actions ont également été accordées le 16 juillet 2012 pour une durée contractuelle de 5 années.

Les options restantes à la clôture de l'exercice se présentent comme suit :

Au 31 décembre	2013	2012
Date d'expiration :	en milliers	en milliers
2016	322 120	342 070
2017	100 000	100 000
	422 120	442 070

Les options peuvent être exercées jusqu'à la 10^e année de l'attribution des options mais avant le 31 décembre 2016.

Evaluation de la juste valeur – options d'actions

La juste valeur des services reçus en contrepartie des options sur actions octroyées est basée sur la juste valeur des options attribuées, évaluée à l'aide de la formule de Black-Scholes. Les conditions de service et de performance hors marché attachées aux transactions n'ont pas été prises en compte dans l'évaluation de la juste valeur. Les données utilisées dans l'évaluation de la juste valeur à la date d'attribution des options fondées sur des actions réglées en capitaux se présentent comme suit :

Juste valeur des options sur actions et hypothèses	Plan 2006	Plan 2011	Plan 2012
Juste valeur à la date d'attribution (\$EU)	0,056	–	0,012
Cours de l'action à la date d'attribution (\$EU)	0,229	0,067	0,063
Cours d'exercice (US\$)	0,08	0,08	0,06
Taux de volatilité prévue	2,68%	2,25%	0,75%
Durée de vie prévue (nombre d'années)	7	7	4
Dividendes prévus	10%	10%	6%
Taux d'intérêt sans risque	4,68%	0,89%	11,8%

La volatilité prévue est basée aussi bien sur l'historique que sur la moyenne des cours des actions.

40. Résultats accumulés non distribués et autres réserves

Au 31 décembre	2013	2012
Résultats accumulés non distribués	574 768	630 192
Autres réserves	-47 333	-33 005
	527 435	597 187

a) Résultats accumulés non distribués

La variation du poste se présente comme suit :

	-	102 495
Au 1 ^{er} janvier	630 192	315 209
Résultat net de l'exercice	95 541	249 743
Ajustement du report à nouveau d'ouverture	-	44 715
Dividendes liés à l'exercice précédent	(68 879)	(55 612)
Reclassement des réserves de stock option	-	181
Affectation en réserves libres	(24 913)	(22,791)
Affectation en réserves légales	(57 172)	(3 748)
Gain sur cession de titres détenus dans Ecobank Ghana utilisés pour une acquisition	-	102 495
Au 31 décembre	574 768	630 192

b) Autres Réserves

Réserves libres	117 399	92 486
Réserves légales	185 270	128 098
Réserves de réévaluation – titres disponibles à la vente	-41 027	-342
Emprunt convertible – part capitaux propres	25 635	25 501
Réserves de réévaluation – Immobilisations corporelles	65 601	63 624
Réserve de share option	14 056	14 056
Ecart de conversion	-414 267	-356 428
	-47 333	-33 005

Le poste autres réserves a varié comme suit :

i) Réserves libres

Au 1 ^{er} janvier	92 486	68 676
Augmentation de la réserve de share option	-	1 200
Reclassement des options d'actions perdues	-	-181
Dotation provenant des résultats accumulés non distribués	24 913	22 791
Au 31 décembre	117 399	92 486

Les réserves libres proviennent des résultats accumulés non distribués et sont constituées en couverture des risques imprévisibles et des pertes futures. Ces réserves libres ne peuvent être distribuées que sur approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

ii) Réserves légales

Au 1 ^{er} janvier	128 098	124 350
Dotation provenant des résultats accumulés non distribués	57 172	3 748
Au 31 décembre	185 270	128 098

Les réserves légales sont constituées par dotation des bénéfices non distribués, conformément à la réglementation bancaire locale. Ces réserves ne sont pas distribuables

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

40. Résultats accumulés non distribués et autres réserves (suite)

	2013	2012
iii) Réserves de réévaluation – Titres disponibles à la vente		
Au 1 ^{er} janvier	-342	-15 858
Gains nets sur perte de valeur comptabilisés en résultat	-	-49
Moins : Impôts différés	-	9
Gains / (Pertes) nets sur variation de juste valeur (Notes 17 and 22)	-52 486	58 555
Impôts différés (Note 36)	11 801	-42 999
Au 31 décembre	-41 027	-342

La réserve de réévaluation présente les effets de l'évaluation de la juste valeur des titres de placement disponibles à la vente après déduction des impôts différés.

Emprunt convertible – part des capitaux propres

Les variations de la part capitaux propres de l'emprunt convertible se présente comme suit :

Au 1 ^{er} janvier	25 501	25 501
Conversion de l'emprunt convertible	134	-
Au 31 décembre	25 635	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 1 ^{er} janvier	63 624	64 801
Gains / (Pertes) nets sur variation de juste valeur	2 493	-1 143
Impôts différés	-517	-34
Au 31 décembre	65 601	63 624

v) Ecart de conversion

Différence latente de change survenue au cours de l'exercice	-356 428	-322 717
Au 31 décembre	-57 839	-33 711
Au 31 décembre	-414 267	-356 428

41. 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 annuelle, aucun dividende au titre de l'exercice 2013 ne sera proposé.

42. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Pour les besoins d'établissement du tableau consolidé de variation des flux de trésorerie, la trésorerie et équivalent de trésorerie se composent des éléments suivants ayant moins de trois mois de maturité à compter de leur date d'acquisition.

	2013	2012
Caisse et avoirs auprès des banques centrales (Note 16)	1 323 713	949 521
Bons du trésor et autres effets publics (Note 17)	308 953	398 366
Prêts et créances sur les établissements de crédits (Note 20)	716 036	1 127 367
Dépôts des établissements de crédits (Note 30)	-706 953	-662 201
	1 641 749	1 813 053

43. Entités du Groupe

a) Filiales importantes

	Pays de domiciliation	Pourcentage de participation	
		2013	2012
Ecobank Nigeria Limited	Nigeria	100%	100%
Ecobank Ghana Limited	Ghana	69%	69%
Ecobank Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	96%	96%
Ecobank Burkina	Burkina Faso	85%	85%
Ecobank Senegal	Senegal	80%	80%
Ecobank Benin	Benin	79%	79%
Ecobank Cameroon	Cameroon	80%	80%
Ecobank Mali	Mali	93%	93%
Ecobank Togo	Togo	82%	82%

b) Intérêts minoritaires dans les filiales

Le tableau suivant résume les informations relatives aux filiales du Groupe pour lesquelles les intérêts minoritaires sont significatifs, avant les éliminations intra-groupe :

Entité	Ecobank Ghana		Ecobank Senegal		Ecobank Benin	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Pourcentage intérêt minoritaire	31%	31%	20%	20%	21%	21%
Période	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Prêts et créances sur la clientèle	983 910	740 065	573 489	453 350	575 746	464 593
Titres de placement et de participations : disponibles à la vente	228 919	171 651	171 923	97 656	89 321	61 245
Comptes de régularisation et actifs divers	970 442	906 676	286 781	235 381	279 198	307 956
Dépôts de la clientèle	1 501 977	1 298 394	712 437	575 177	677 476	583 543
Autres passifs	425 824	278 109	256 073	393 334	207 490	199 277
Actif net	2 183 271	1 818 391	1 032 193	786 387	944 265	833 794
Valeur nette comptable des intérêts minoritaires	678 342	564 974	201 794	153 739	201 034	177 515
Produit net bancaire	295 605	229 431	66 759	52 397	62 972	50 941
Résultat avant impôt	134 302	101 418	10 898	8 218	20 475	12 488
Résultat net	95 515	72 192	9 020	9 471	15 648	10 173
Total Résultat Global	90 775	64 370	7 647	11 028	15 760	10 748
Intérêt minoritaires	29 677	22 430	1 763	1 852	3 332	2 166
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	87 990	144 485	149 668	145 370	80 182	37 525
Flux net de trésorerie provenant des activités d'investissement	-101 829	-105 794	-78 727	-61 762	-29 432	-9 118
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	-40 162	55 422	9 895	-48 353	-11 706	-22 932
(Diminution) / Augmentation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	-54 002	94 113	80 837	35 254	39 044	5 475

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

c) Restrictions importantes

Le Groupe n’a pas de restrictions importantes sur sa capacité d’accéder ou d’utiliser ses actifs et régler ses dettes autres que celles résultant du cadre de surveillance dans lequel fonctionnent les filiales bancaires. Les cadres de contrôle exigent des filiales bancaires de disposer d’un certain niveau de capital réglementaire et de liquidités, de limiter leur exposition à d’autres entités du Groupe et respecter certains ratios.

d) Participation dans les entités structurées non consolidées

Le tableau ci-dessous décrit les entités structurées dans lesquels le groupe ne détient pas d’intérêt mais agit en tant que parrain. Le groupe se considère comme un parrain d’une entité structurée lorsqu’il facilite la création de l’entité structurée. Ces entités n’ont pas été consolidées en 2013.

Nom	Type de l’entité structuré	Nature et objet social	Participations détenues par le Groupe
Singularity Africa PCC (constitué aux Iles Maurice en 2013)	Entité structurée adossés à des actifs	a) offrir aux investisseurs une exposition à un actif référencé comme un instrument de dette	Aucun
Creative Africa B.V. (constitué en Hollande en 2013)	Entité structurée adossés à des actifs		Aucun
FCP UEMOA DIVERSIFIE (constitué en Côte d’Ivoire en 2007)	Entité structurée adossés à des actifs	b) générer des commissions pour les activités d’agent et de financement pour les activités de prêt du Groupe	Aucun
FCP UEMOA RENDEMENT (constitué en Côte d’Ivoire en 2007)	Entité structurée adossés à des actifs		Aucun

Le tableau ci-dessous présente les informations relatives à l’exercice 2013 et concernant les entités structurées que le Groupe parraine mais dans lesquelles le Groupe ne détient pas de participations.

Entités structurées adossés à des actifs	FCP UEMOA DIVERSIFIE	FCP UEMOA RENDEMENT	Singularity Africa PCC	Creative Africa B.V.
Revenus provenant d’entités structurées adossés à des actifs			5 249	872
*Valeur comptable des actifs transférés par des tiers à l’entité	13 261	3 942	82 152	88 525
Valeur comptable du financement provenant de tiers			63 673	65 473

Les montants sont présentés à la valeur nette comptable (coûts déduits des provisions).

Le Groupe n’est exposée à aucune perte résultant de ces entités.

44. Opérations avec les parties liées

Une partie liée est un membre important de la direction de la banque, ses sociétés affiliées et ses proches relations familiales. Les principaux dirigeants du Groupe comprennent les administrateurs (exécutif ou non) et les autres membres du Comité Exécutif du Groupe.

Dans le cadre de l’exploitation courante du Groupe, un ensemble de transactions bancaires ont été conclues avec des parties liées. Il s’agit des opérations de prêts, de dépôts et des transactions en devises. Les volumes d’activités d’opérations avec les parties liées, les soldes à la clôture et les charges et produits correspondants sont présentées ci dessous :

Prêts et créances sur les parties liées	Administrateurs et principaux dirigeants du Groupe		Parties liées (Entreprises)	
	2013	2012	2013	2012
Encours de prêts au 1 ^{er} janvier	3 568	8 260	134 412	27 898
Prêts accordés durant l’exercice	20 889	992	112 960	106 225
Remboursements de prêts effectués au cours de l’exercice	-7 074	-5 733	-219 161	-2 060
Différences de change	-16 674	49	-12 116	2 349
Encours de prêts à la clôture de l’exercice	709	3 568	16 095	134 412
Intérêts perçus	35	47	288	5 959

Aucune provision n’a été constituée sur les prêts et créances consentis aux parties liées (2012 : néant).

Les prêts consentis au cours de l’exercice aux administrateurs exécutifs et parties liées ont été accordés suivant les termes et conditions du marché.

44. Opérations avec les parties liées (suite)

Dépôts des parties liées	Administrateurs et principaux dirigeants du Groupe		Parties liées (Entreprises)	
	2013	2012	2013	2012
Dépôts au 1 ^{er} janvier	14 504	37 917	11 378	98 557
Dépôts reçus au cours de l'exercice	212	4 241	4 165	8 135
Retraits des dépôts au cours de l'exercice	-12 730	-3 822	-10 414	1 818
Différence de change	-920	-23 832	-4 067	-97 132
Solde des dépôts à la clôture de l'exercice	1 066	14 504	1 062	11 378
Charges d'intérêts sur les dépôts	16	12	16	155

Exercice clos le 31 décembre

2013

Rémunération des Administrateurs

Montant total de la rémunération des administrateurs non exécutifs

1 652

Prêts accordés aux parties liées

Au cours de l'exercice, des prêts consentis ont été accordés aux Administrateurs et entreprises parties liées par des filiales du Groupe suivant les termes et conditions du marché habituellement appliqués aux autres prêts. Le solde de ces encours s'élève à un montant total de 16,8 millions \$EU à la fin de la période sous revue. Une situation de chaque prêt se présente comme suit :

Nom de la société / administrateur	Type de Relation	Nature de l'opération	Statut	Nature de la garantie	Montant
Evelyne Tall	Administrateur	Prêt à terme	Créance saine	Hypothèque	249
Eddy Ogbogu	Administrateur	Prêt à terme	Créance saine	Hypothèque	460
Brasserie du Cameroun	Administrateur partie liée	Prêt à terme	Créance saine	Non garantie	4 206
BIDC	Administrateur partie liée	Emprunt obligataire	Créance saine	Non garantie	11 889
					16 804

Notes annexes aux états financiers consolidés

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

45. Soldes correspondants des périodes antérieures

Certains soldes de périodes antérieures ont été reclassés conformément à IAS 8 – conventions comptables, les changements dans les estimations comptables et erreurs, afin de refléter la présentation de la période actuelle pour les raisons suivantes :

	Note	Exercice clos le 31 décembre		
		Données 2012	IFRS 5 abandon d'activités	Données retraitées 2012
Produits d'intérêts	a	1 356 967	-8 881	1 348 086
Charges d'intérêts	a	-501 954	2 558	-499 396
Marge nette des intérêts		855 013	-6 323	848 690
Primes brutes d'assurance acquises	a	7 826	-7 826	-
Charges des cessions en réassurance	a	-1 792	1 792	-
Primes nettes d'assurance		6 034	-6 034	-
Produits d'honoraires et de commissions	a	524 632	-9 404	515 228
Charges d'honoraires et de commissions	a	-28 214	1 405	-26 809
Honoraires et commissions nets		496 418	-7 999	488 419
Produits de crédit bail	b	10 574	-10 574	-
Produits de dividendes	b	2 362	-2 362	-
Revenus nets de trading	a	256 388	-681	255 707
Gains ou pertes nets sur titres	a	-3 570	-709	-4 279
Produits des autres activités	a,b,c	127 658	13 804	141 462
Autres produits d'exploitation		393 412	-522	392 890
Produit net bancaire		1 750 877	-20 878	1 729 999
Provisions sur créances douteuses	a	-140 936	-6 974	-147 910
Provisions sur autres actifs	c	-	-7 441	-7 441
Provisions sur actifs financiers		-140 936	-14 415	-155 351
Produit net bancaire net de provisions		1 609 941	-35 293	1 574 648
Charges techniques activités d'assurance : garanties offertes	a	-	-	-
Charges techniques activités d'assurances : déclaration de pertes et sinistres		-4 194	4 194	-
Charges techniques activités d'assurances : pertes, suivi des sinistres et indemnisations reçues des assureurs		2 148	-2 148	-
Frais d'acquisition des contrats d'assurances	a	-204	204	-
Charges du personnel	a	-577 571	10 107	-567 464
Dotation aux amortissements	a	-132 369	1 337	-131 032
Autres charges d'exploitation	a,c	-549 114	11 604	-537 510
Total des charges d'exploitation		-1 261 304	25 298	-1 236 006
Résultat d'exploitation		348 637	-9 995	338 642
Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence		-613	-	-613
Résultat avant impôt des activités poursuivies		348 024	-9 995	338 029
Impôt sur les bénéfices	a	-61 292	5 085	-56 207
Résultat net des activités poursuivies		286 732	-4 910	281 822
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession		-	4 910	4 910
Résultat net de l'exercice		286 732	0	286 732
Attribuable aux :				
Résultat net, part du Groupe (total)		249 743	-	249 743
• Résultat net des activités poursuivies		246 311	246 311	
• Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession		3 432	3 432	
Intérêts minoritaires (total)		36 989	-	36 989
• Résultat net des activités poursuivies		35 511	35 511	
• Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession		1 478	1 478	
		286 732	-	286 732

- a) Conformément à la norme IFRS 5 (actifs non courants destinés à la vente et les activités abandonnées), lorsque des montants relatifs aux activités abandonnées sont présentés séparément, les données comparatives des périodes antérieures sont alors présentées de nouveau afin que les notes d'informations soient relatifs à toutes les activités qui ont été cédées à la clôture de l'exercice de la dernière période présentée.

Par conséquent, les données de 2012 relatives aux activités abandonnées et destinées à être vendues (présentées dans la Note 27) ont été reclassées des lignes du compte de résultat individuel à une ligne distincte « Profit / (perte) provenant des activités abandonnées » :

- b) Il s'agit de la reclassification des revenus locatifs et des revenus de dividende au poste « autres produits d'exploitation ».
- c) Il s'agit de la reclassification de la provision sur autres actifs financiers de la ligne « autres charges d'exploitation » à la ligne « provisions sur créances douteuses » et le reclassement du résultat sur cession d'immobilisations corporelles des « autres charges d'exploitation » aux « autres produits d'exploitation ».

46. Acquisitions

Le 1^{er} janvier 2012, ETI a pris le contrôle de The Trust Bank Ghana Limited (TTB) par l'acquisition d'une participation de 61 % dans la société. La participation restante de 39% a été acquise par étapes successives en janvier 2012. L'acquisition s'est effectuée par la voie d'un échange d'actions Ecobank Ghana. À 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 des économies d'échelle. La survaleur de 24,2 millions \$EU découlant de l'acquisition s'explique par l'acquisition d'un portefeuille clientèle de base et par les économies d'échelle attendues de la fusion des opérations de TTB et Ecobank Ghana.

Les détails de la juste valeur des actifs et passifs acquis et de la survaleur résultant de l'acquisition :

	The Trust Bank (TTB)	
	Juste valeur à la date d'acquisition 1 janvier 2012	Valeur nette comptable précédente de la société acquise 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 actif net	87 489	87 489
Coût d'acquisition (payé cash)	77 690	
Intérêts minoritaires	33 998	
Total des actifs net identifiables	87 489	
Survaleur	24 199	
Coût d'acquisition (payé 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 inclus dans l'état consolidé du compte de résultat depuis le 1^{er} janvier 2012 a contribué à accroître les revenus de l'entité combinée Ecobank Ghana à 229 millions \$EU. L'entité combinée a également contribué aux résultats pour un montant de 101 millions \$EU sur la même période.

Il n'y a pas eu d'acquisitions en 2013.

47. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

En Février 2014, Ecobank Transnational Incorporated (ETI) et ProCredit Holding Germany (PCH) ont annoncé qu'ils sont en pourparlers en vue d'une acquisition par ETI d'une participation majoritaire dans la filiale mozambicaine de PCH – Banco ProCredit Mozambique (PCM). ETI a formellement exprimé un intérêt pour l'achat de Banco ProCredit au Mozambique en acquérant les actions actuellement détenues par ProCredit Holding et la Fondation DOEN, ce qui représente 96 % du capital total de Banco ProCredit. La transaction est soumise à l'approbation des autorités de régulation au Mozambique.

Chiffres clés des cinq derniers exercices

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

	2013	2012	2011	2010	2009
En fin d'exercice					
Total du bilan	22 532 453	19 939 383	17 161 912	10 466 871	9 006 523
Prêts et créances à la clientèle	11 421 605	9 440 945	7 359 940	5 264 184	4 766 197
Depôts de la clientèle	16 489 904	14 620 478	12 076 495	7 924 585	6 472 459
Total des capitaux propres	2 134 648	2 173 917	1 459 336	1 292 610	1 235 565
De la période					
Produit net bancaire	2 003 456	1 729 999	1 195 628	899 643	873 318
Résultat avant impôt	221 778	338 029	277 422	169 026	101 066
Résultat net consolidé	147 773	286 732	206 840	131 819	64 600
Résultat net part du Groupe	95 541	249 743	182 207	112 716	51 075
Résultat net par action de base (cents \$EU)	0,60	1,67	1,76	1,14	0,58
Résultat net par action dilué (cents \$EU)	0,55	1,28	1,55	1,13	0,57
Dividende par action (cents \$EU)	–	0,40	0,40	0,40	0,30
Rendement moyen des capitaux propres (%)	6,9	15,8	15,9	10,4	5,6
Rendement moyen des actifs (%)	0,73	1,55	1,50	1,40	0,70
Coefficient d'exploitation (%)	70,1	71,4	69,6	69,9	72,4

*Les données 2012 et 2013 sont relatives aux activités courantes

États financiers de la société mère

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

Compte de Résultat

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2013

	2013	2012
Produits d'intérêts	17 321	19 679
Charges d'intérêts	-64 515	-64 067
Marge nette des intérêts	-47 194	-44 388
Produits d'honoraires et de commissions	41 838	38 706
Charges d'honoraires et de commissions	-748	-798
Honoraires et commissions nets	41 090	37 908
Dividendes reçus	114 817	103 873
Autres produits d'exploitation	3 245	85 923
Charges de personnel	-26 765	-25 333
Dotations aux amortissements	-6 837	-5 370
Autres charges d'exploitation	-32 122	-29 188
Provisions sur créances	-47 017	-
Pertes de change	-6 773	-713
Résultat net	-7 556	122 712

Compte de résultat global

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2013

	2013	2012
Résultat net	-7 556	122 712
Autres éléments du résultat global :		
Éléments reclassables en résultat		
Gain ou perte sur titres disponibles à la vente	10 075	-28 497
Autres charges du résultat global de l'exercice	10 075	-28 497
Résultat global total de l'exercice	2 519	94 215

États financiers de la société mère

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

État de la situation financière

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2013

	2013	2012
Actif		
Prêts et créances sur les établissements de crédit	292 698	298 242
Titres de placements – disponibles à la vente	111 226	101 141
Autres actifs	129 171	113 099
Immeubles de placement	36 600	37 500
Participations dans les sociétés mises en équivalence	14 354	789
Titres de participation	2 281 515	2 228 926
Immobilisations incorporelles	721	1 369
Immobilisations corporelles	59 459	62 982
Total actif	2 925 744	2 844 048
Passif		
Emprunts	906 872	757 996
Autres passifs	310 304	313 236
Obligations au titre des régimes de retraite	5 388	4 313
Provisions pour risques et charges	1 170	267
Total passif	1 223 734	1 075 812
Capitaux propres		
Capital social	430 300	430 300
Primes d'émission	992 000	992 000
Report à nouveau	177 878	272 720
Autres réserves	101 832	73 216
Total capitaux propres	1 702 010	1 768 236
Total passif et capitaux propres	2 925 744	2 844 048

État des variations des capitaux propres

	Capital social	Primes d'émission	Report à nouveau	Autres réserves	Total
Au 1 ^{er} janvier 2012	320 928	759 258	113 800	89 838	1 283 824
Résultat net de l'exercice 2012	-	-	122 712	-	122 712
Perte nette latente sur titres disponibles à la vente	-	-	-	-28 497	-28 497
Résultat global total	-	-	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 expirées	-	-	181	-181	-
Résultat sur cession partielle des titres de participation	-	-	102 495	-	102 495
Affectation aux réserves libres	-	-	-10 856	10 856	-
Augmentation de capital	109 375	240 625	-	-	350 000
Frais d'émission d'actions	-	-7 883	-	-	-7 883
Remboursement du dépôt pour l'acquisition d'actions	-3	-	-	-	-3
Au 31 décembre 2012 / 1^{er} janvier 2013	430 300	992 000	272 720	73 216	1 768 236
Résultat de l'exercice	-	-	-7 556	-	-7 556
Composante de capitaux propres des emprunts convertibles émis au cours de la période	-	-	-	134	134
Gain net latent sur titres disponibles à la vente	-	-	-	10 075	10 075
Résultat global total	-	-	-7 556	10 209	2 653
Dividendes de l'exercice 2012	-	-	-68 879	-	-68 879
Affectation aux réserves libres	-	-	-18 407	18 407	-
Au 31 décembre 2013	430 300	992 000	177 878	101 832	1 702 010

États financiers de la société mère

(Montants en milliers de Dollars EU sauf indication expresse)

Tableau des flux de trésorerie

	2013	2012
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation		
Résultat net de l'exercice	-7 556	122 712
Ajustement des éléments non monétaires :		
Produits d'intérêts	-17 257	-19 679
Charges d'intérêts	64 515	64 067
Revenus sur obligations AMCON	-	-72 359
Dividendes reçus	-114 817	-103 873
Gain de juste valeur sur immeubles de placement	-600	-13 346
Gain sur cession d'immobilisations corporelles	-21	-26
Perte sur cession de titres de participation	1 815	-
Gain sur cession d'immeubles de placement	-1 300	-
Résultat sur cession de titres disponibles à la vente	-28	4 090
Options d'achat d'actions attribuées	-	1 200
Dotations aux amortissements	6 837	5 370
Amortissement de la subvention d'investissement	-192	-192
Provision sur autres créances	47 017	-
Perte de change sur obligation au titre des retraites	195	-
Coût des services rendus et charges d'intérêts sur avantages au personnel	880	614
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation avant variation du besoin en fonds de roulement	-20 512	-11 422
Intérêts payés	-55 694	-50 616
Intérêts reçus	16 515	13 803
Augmentation des prêts et créances	-21 786	-23 467
Variations du Besoin en Fonds de Roulement		
• augmentation nette des autres actifs	-62 349	-5 010
• augmentation nette des autres passifs	17 742	-15 749
Flux net utilisé par les activités d'exploitation	-126 084	-92 461
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		
Dividendes reçus	114 817	103 873
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-2 725	-9 189
Produits de cession d'immobilisations corporelles	80	37
Produits de cession d'immeubles de placement	2 800	-
Remboursement de prêts consentis aux filiales	-	3 326
Prise de participation dans des filiales	-108 255	-459 109
Produits de cession de titres de participation	37 538	-
Produits de cession de titres disponibles à la vente	157	53 203
Acquisition de titres dans les sociétés mises en équivalence	-1 559	-58
Flux net de trésorerie (utilisé) / provenant des activités d'investissement	42 853	-307 917
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		
Emprunts contractés	165 264	85 906
Remboursement d'emprunts	-44 654	-79 544
Augmentation de capital	-	350 000
Remboursement du dépôt d'acquisition d'actions	-	-3
Frais d'émission d'actions	-	-5 383
Dividendes versés	-68 879	-55 612
Flux de trésorerie net utilisé par les activités de financement	51 731	295 364
Diminution nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	-31 500	-105 014
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	50 351	155 365
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	18 851	50 351

Index aux notes des états financiers consolidés

Notes	Rubriques	Pages
1	Informations générales	133
2	Résumé des principaux principes comptables	133
3	Gestion des risques financiers	148
4	Estimations et jugements comptables déterminants posés lors de l'application des principes comptables	165
5	Information sectorielle	166
6	Marge nette des intérêts	171
7	Honoraires et commissions nets	171
8	Revenus des activités de trading	171
9	Gains / pertes sur titres de placement et de participation	172
10	Produits des autres activités	172
11	Provisions pour créances douteuses	172
12	Provision sur autres actifs	173
13	Charges d'exploitation	173
14	Impôt sur les bénéfices	174
15	Résultat net par action	174
16	Caisse et banques centrales	175
17	Bons du Trésors et autres effets publics	176
18	Actifs financiers de transactions	176
19	Instruments financiers dérivés et passifs de transactions	177
20	Prêts et créances sur les établissements de crédits	177
21	Prêts et créances à la clientèle	178
22	Titres de placement et de participations	182
23	Actifs affectés en garantie	183
24	Participations dans les sociétés mises en équivalence	183
25	Comptes de régularisation et actifs divers	184
26	Immobilisations incorporelles	184
27	Immobilisations corporelles	186
28	Immeubles de placement	187
29	Actifs destinés à être cédés et activités abandonnées	188
30	Dépôts des établissements de crédit	190
31	Dépôts de la clientèle	190
32	Autres dépôts	191
33	Emprunts	191
34	Autres passifs	193
35	Provisions pour risques et charges	193
36	Impôts différés	194
37	Obligations au titre des régimes de retraites	196
38	Passifs latents et engagements hors bilan	197
39	Capital et réserves liées	197
40	Résultats accumulés non distribués et autres réserves	199
41	Dividendes par action	200
42	Trésorerie et équivalents de trésorerie	201
43	Entités du Groupe	201
44	Opérations avec les parties liées	202
45	Soldes correspondants des périodes antérieures	204
46	Acquisitions	205
47	Evénements postérieurs à la clôture de l'exercice	205

Information sur le Groupe

ETI, la société mère du Groupe, fait office de contrôleur stratégique du Groupe et de ses filiales.

Notre siège à Lomé, Togo, comprend le centre de formation, utilisé par nos pôles d'activités répartis sur tout le continent.

Siège de Ecobank à Lomé, Togo.





Direction du Groupe

Comité Exécutif du Groupe

M. Albert Essien

Directeur Général du Groupe,
Directeur de la Banque de Grande Entreprise
et d'Investissement

Mme Evelyne Tall

Directeur Général Adjoint du Groupe,
Group Chief Operating Officer

M. Eddy Ogbogu

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

Mme Laurence Do Rego

Administrateur Exécutif du Groupe,
Directeur Finance

M. Patrick Akinwuntan

Administrateur Exécutif du Groupe,
Directeur de la Banque de Détail

Directeurs Généraux (filiales africaines)

Roger Dah-Achinanon

Bénin

Samuel Adjei

Ghana

Nadeem Cabral De Almada

São Tomé et Príncipe

Cheick Travaly

Burkina Faso

Adama Sene Cissé

Guinée-Bissau

Yves Coffi Quam-Dessou

Sénégal

Alassane Sissoko

Burundi

Moukaram Chanou

Guinée Conakry

Clement Dadoo

Sierra Leone

Moustapha Fall

Cameroun

Alfred Kasongo

Guinée Equatoriale

Robert Wabbi

Soudan du Sud

Jose Mendes

Cap-Vert

Ehouman Kassi

Kenya

Enoch Osei-Sarfo

Tanzanie

Stephane Doukoure

Centrafrique

Kola Adeleke

Libéria

Mahamat Ali Kerim

Tchad

Lazare Noulekou

Congo Brazzaville

Charles Asiedu

Malawi

Didier Correa

Togo

Serge Ackre

Congo (République Démocratique)

Coumba Sidibé Touré

Mali

Michael Monari

Ouganda

Charles Daboiko

Côte d'Ivoire

Ibrahim Aboubakar Bagarama

Niger

Jolone Okorodudu

Tchad

Jean-Baptiste Siate

Gabon

Jibril Aku

Nigéria

Daniel Sackey

Zimbabwe

Marème Mbaye Ndiaye

Gambie

Gilles Guérard

Rwanda

Directeurs des bureaux de représentation et de la filiale de Paris

Albert Essien

Afrique du Sud
(Johannesburg)

Baba Jahate

Angola
(Luanda)

James R Kanagwa

Ethiopie
(Addis Abeba)

Christophe Jocktane-Lawson

France
(Paris)

Jaimal Shergill

Émirats Arabes Unis
(Dubai)

Monica Xiaoning LU

Chine
(Pékin)

David Pitts

Royaume Uni
(Londres)

Note sur les déclarations prospectives

Ce rapport annuel ou tout extrait de ce dernier y compris la version abrégée dudit rapport peut contenir des déclarations prospectives basées sur des prévisions 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 tacitement 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 », « cibler », « s'attendre à », « estimer », « avoir l'intention de », « planifier », « orienter », « croire », « fera », « peut », « devrait », « projeter », « 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 dispositions nécessaires pour veiller à l'exactitude 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 des erreurs de faits ou d'opinion associées à ces déclarations prospectives. Ceci n'exclut ou ne restreint cependant pas les obligations ou responsabilités de Ecobank envers ses clients dans le cadre de tout système de réglementation.

Information destinée aux actionnaires

Structure de l'actionnariat au titre des actions ordinaires

Au 31 décembre 2013, 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'actionnariat se décomposait ainsi

Quantité d'actions détenues	Nombre d'actionnaires	% des actionnaires	Nombre d'actions détenues	% de l'actionnariat
1 - 1 000	500 573	76.93%	155 225 978	0,90 %
1 001 - 10 000	129 341	19.88%	411 267 193	2,39 %
10 001 - 100 000	17 733	2.73%	503 970 908	2,93 %
100 001 - 1 000 000	2 545	0.39%	760 041 803	4,42 %
1 000 001 - 10 000 000	435	0.07%	1 177 281 821	6,84 %
10 000 001 - 100 000 000	78	0.01%	2 291 972 365	13,32 %
100 000 001 - 1 000 000 000	15	0.00%	4 953 661 624	28,78 %
1 000 000 001 et plus	4	0.00%	6 958 730 516	40,43 %
Total	650 724	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	1 402 674 653	8,15 %
Stanbic Nominees Nigeria Ltd/C002 - Main	1 250 000 000	7,26 %
The International Finance Corporation	1 181 055 863	6,86 %
Social Security and National Insurance Trust	895 958 412	5,21 %
Stanbic Nominees Nigeria Ltd/C014 - Trad	600 539 475	3,49 %
IFC Capitalization (Equity) Fund, L.P.	596 590 900	3,47 %
Stanbic Nominees Nigeria Ltd/C005 - Main	576 510 526	3,35 %
Africa Capitalization Fund Ltd (IFC)	340 909 100	1,98 %
SCGN/Pictet re Latitude Zero Financial Inv. Fund	319 148 936	1,85 %
Total des 10 principaux actionnaires	10 288 387 865	59,77%

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 (PIC)	3 125 000 000	18,16 %
Asset Management Corporation of Nigeria	1 798 016 891	10,45 %
The International Finance Corporation	1 621 788 812	9,42 %
JP Morgan Bank Luxembourg	1 421 622 661	7,26 %
Social Security and National Insurance Trust	895 958 412	5,21 %

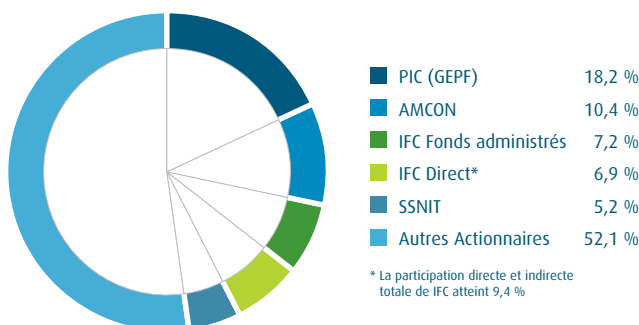
Les actions ETI sont cotées sur trois bourses sous le code ISIN TG000A1J5796 et sont fongibles.

Lieu de cotation des actions ETI au 31 décembre 2013

Actions

Nigeria Stock Exchange (NSE)	12 871 160 587
Ghana Stock Exchange (GSE)	2 755 639 474
Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM)	1 585 352 147
Total	17 212 152 208

Principaux actionnaires



Titres à effet de dilution

Le Groupe dispose d'un certain nombre de titres à effet de dilution, comme indiqué ci-dessous :

Emprunts convertibles

IFC, BEI et OFID détiennent un total d'environ 175 millions \$EU de prêts convertibles, qui sont échangeables en actions ordinaires au cours du marché.

Nedbank

Le Groupe Nedbank détient un prêt 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 2013)

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 422 millions.

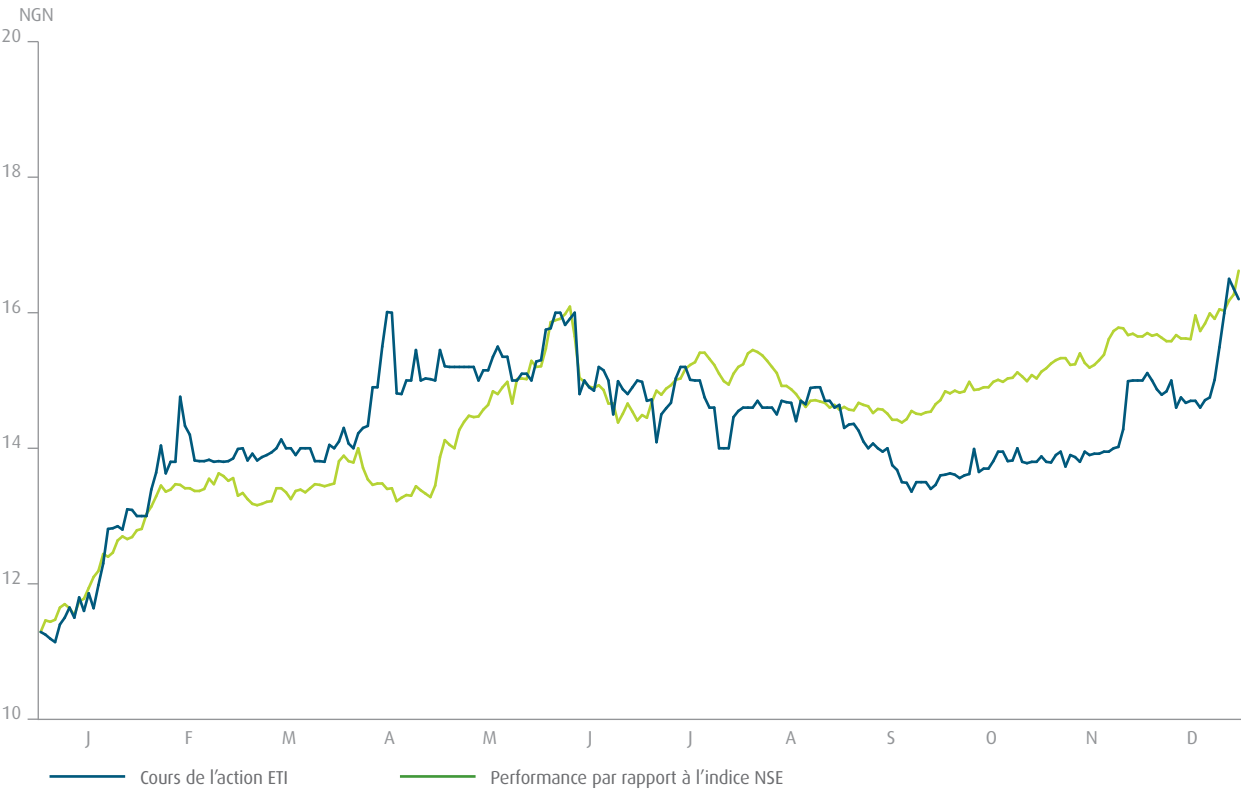
Historique des dividendes

Exercice	Dividende par action ordinaire (cents \$EU)	Montant total de dividendes (en milliers de \$EU)
2006	3,0	18 355
2007	2,0	26 940
2008	0,2	17 500
2009	0,3	29 744
2010	0,4	39 653
2011	0,4	51 349
2012	0,4	68 849
2013	–	–

Information destinée aux actionnaires

Nigéria

Performance des actions de ETI sur le NSE au cours de l'année 2013



Source : Bloomberg

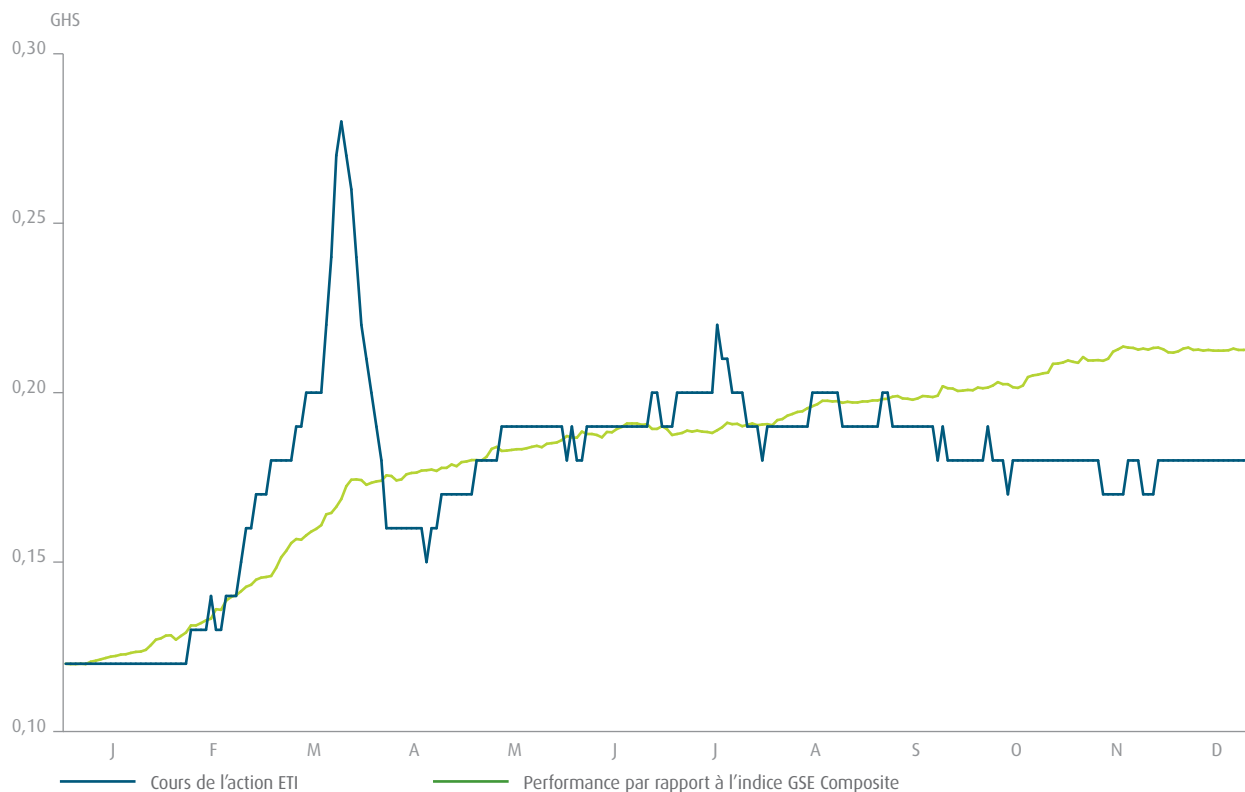
Nigéria : Synthèse des échanges

Trimestre	Volume (actions)	Montant (NGN)	Volume journalier moyen (actions)	Montant journalier moyen (NGN)
Janvier à mars	847 787 490	11 268 966 427	13 673 992	181 757 523
Avril à juin	724 815 227	11 052 620 183	11 690 568	178 268 067
Juillet à septembre	396 446 565	5 707 920 924	6 194 478	89 186 264
Octobre à décembre	848 948 251	12 079 585 947	13 692 714	194 832 031
Total / moyen	2 817 997 533	40 109 093 481	11 312 938	161 010 972

Source : Bloomberg

Ghana

Performance des actions de ETI sur le GSE au cours de l'année 2013.



Source : Bloomberg

Ghana : Synthèse des échanges

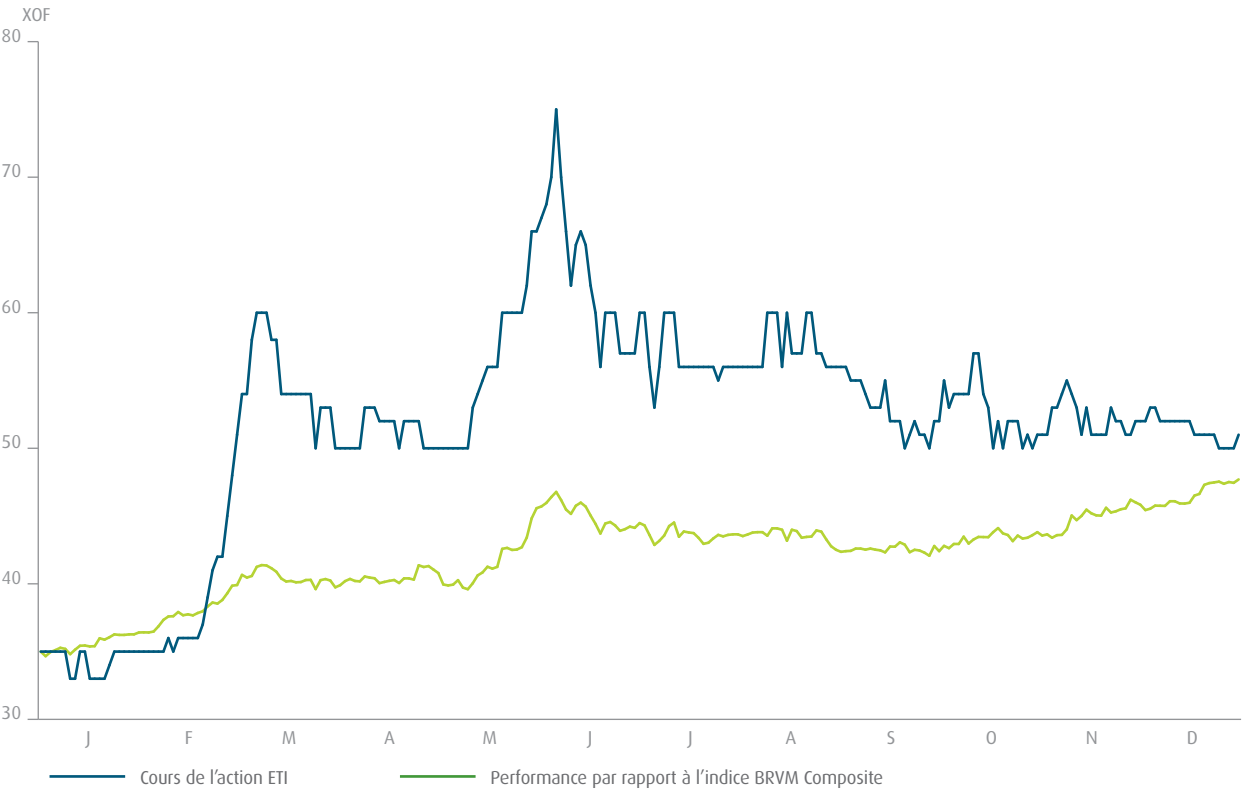
Trimestre	Volume (actions)	Montant (GHS)	Volume journalier moyen (actions)	Montant journalier moyen (GHS)
Janvier à mars	5 277 520	867 030	87 959	14 451
Avril à juin	6 312 324	1 105 247	101 812	17 827
Juillet à septembre	3 839 079	755 975	60 938	12 000
Octobre à décembre	5 408 296	972 669	98 333	17 685
Total / moyen	20 837 219	3 700 921	87 260	15 490

Source : Bloomberg

Information destinée aux actionnaires

Côte d’Ivoire

Performance des actions de ETI sur la BRVM au cours de l’année 2013.



Source : Bloomberg

Côte d’Ivoire : Synthèse des échanges

Trimestre	Volume (actions)	Montant (XOF)	Volume journalier moyen (actions)	Montant journalier moyen (XOF)
Janvier à mars	16 050 390	818 431 517	254 768	12 990 976
Avril à juin	11 375 408	648 468 373	186 482	10 630 629
Juillet à septembre	10 564 821	583 985 215	179 065	9 898 054
Octobre à décembre	26 155 433	1 349 907 783	421 862	21 772 706
Total / moyen	64 146 052	3 400 792 888	260 544	13 823 092

Source : Bloomberg

Structure de l'actionnariat au titre des actions préférentielles

En contrepartie de l'acquisition de Oceanic Bank en 2011, Ecobank a émis des actions préférentielles. Les principaux termes et conditions sont décrites ci-dessous :

Date d'émission	31 octobre 2011
N° outstanding	1 066 580 478
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 ETI, s'il est plus élevé. Le versement de ce dividende sera soumis à la déclaration 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	En cas de liquidation, de dissolution ou de clôture de ETI, les détenteurs d'actions préférentielles seront remboursés en priorité, avant les détenteurs d'actions ordinaires 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	Entre le troisième et le cinquième anniversaire de la date d'émission, les détenteurs ont le droit de convertir en actions ordinaires de la Société, au taux de 0,76923 action ordinaire 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 ETI.
Rachat	À tout moment après le cinquième anniversaire de l'émission, ETI 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'actionnariat
1 – 1 000	386 516	93,65%	43 128 129	4,05%
1 001 – 10 000	23 894	5,79%	57 459 809	5,39%
10 001 – 100 000	2 093	0,50%	49 333 079	4,63%
100 001 – 1 000 000	198	0,05%	51 839 077	4,86%
1 000 001 – 10 000 000	19	0,00%	72 962 737	6,85%
10 000 001 – 100 000 000	5	0,00%	68 399 089	6,42%
100 000 001 – 500 000 000	1	0,00%	132 415 381	12,43%
500 000 001 – 1 000 000 000	1	0,00%	590 352 295	55,39%
Total	412 727	100%	1 065 889 596	100 %

Les 10 principaux actionnaires (actions préférentielles)

Actionnaire	Nombre d'actions détenues	% du total
Asset Management Corporation of Nigeria	590 352 295	55,39%
Fcust/AMCON/C-ibru & others*	132 415 381	12,42%
Ibru V, Oboden	21 846 830	2,05%
Bayelsa State Min. of Finance Incorp.	13 377 632	1,26%
Ministry of Finance Incorporated	11 492 074	1,08%
Ibru Obaro, s e	10 923 647	1,02%
F/am/ocbk/Falcon Securities Ltd*	10 758 906	1,01%
Ethos Capital VGP (Jersey) Ltd	9 637 150	0,90%
Fcust/AMCON/bfcl assets & sec.Trad.Stock*	8 774 000	0,82%
Old Mutual Life Assurance	8 300 605	0,78%
Total	817 878 520	76,73%
Total d'actions de préférences	1 065 889 596	

*Actions détenues par AMCON

Informations destinées aux actionnaires

Questions au sujet de vos actions ?

Veillez contacter les registraires pour toute requête au sujet de :

- Omission de dividendes ;
- Pertes de certificats d'actions ;
- Questions immobilières ;
- Changement d'adresse dans le registre des actions ;
- Paiement des dividendes directement sur un compte bancaire ;
- Retrait des doublons des listes d'envoi de documents aux actionnaires.

Registraires

Abidjan

EDC Investment Corporation
Immeuble Alliance, 4ème étage
Avenue Terrasson de Fougères
01 BP 4107 – Abidjan 01
Côte d'Ivoire
Tél : (225) 20 21 10 44
Fax : (225) 20 21 10 46
Contact : Jean-Noël Delafosse,
jdelafosse@ecobank.com

Accra

Ghana Commercial Bank Limited
Share Registry Department
Thorpe Road, High Street
P.O. Box 134, Accra – Ghana
Tél : (233) 0 302 668 656
Fax : (233) 0 302 668 712
Contact : Gladys Wuo Asare,
gwuo-asare@gcb.com.gh
Kojo Essel, kessel@gcb.com.gh

Lagos

EDC Securities Limited
154 Ikorodu Road
Onipan Bus stop, Shomolu
Lagos – Nigeria
Tél : (234) 704 3721311
Contact :
EDCRegComplaints@ecobank.com
Prisca Enwe, penwe@ecobank.com
Mercy Onyejiuwa,
monyejiuwa@ecobank.com

Pour acheter ou vendre des actions ETI

Nigéria

EDC Securities Limited

19A Adeola Odeku Street
Victoria Island
Lagos, Nigeria
(234) 1 270 8955
(234) 1 271 3407
Contact : Josephine Onwubu
jonwubu@ecobank.com

Côte d'Ivoire

EDC Investment Corporation
Immeuble Alliance, Avenue
Terrasson de Fougères 01
BP 4107 Abidjan 01
Côte d'Ivoire
Tél : (225) 20 21 10 44
Fax : (225) 20 21 10 46
Contact : Brice Allet
ballet@ecobank.com
Jean-Noël Delafosse,
jdelafosse@ecobank.com

Cameroun

EDC Investment Corporation
2ème Etage, Immeuble ACTIVA
Rue Prince de Galles
Akwa, Douala
Cameroun
Tél : (237) 33 43 13 81
Contact : Adonis Seka
aseka@ecobank.com

Ghana

EDC Stockbrokers Limited
5 Second Ridge Link
North Ridge, Accra – Ghana
Tél : (233) 302 25 17 20 – 3
Contact : Mahama Alhassan Iddrisu
Email : middrisu@ecobank.com

Autres requêtes des investisseurs

Pour toute autre requête à propos d'un investissement dans ETI

Relations avec les investisseurs

Ecobank Transnational Incorporated

2365, Boulevard du Mono
B.P. 3261, Lomé – Togo
Tél : (228) 22 21 03 03
Fax : (228) 22 21 51 19
Contact : James Etherington, Ato Arku
ir@ecobank.com

Secrétaire Général de la société

Samuel K. Ayim
Siège social du Groupe
2365, Boulevard du Mono
B.P. 3261, Lomé – Togo
Tél : (228) 22 21 03 03
(228) 22 21 31 68
Fax : (228) 22 21 51 19
Contact : sayim@ecobank.com

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
(229) 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
(237) 33 43 84 88/89
Fax : (237) 33 43 86 09

5. Centrafrique

Place de la République
B.P. 910
Bangui – République Centrafricaine
Tél. : (236) 21 61 00 42
Fax : (236) 21 61 61 36

6. Cap-Vert

Avenida Cidade de Lisboa
C.P. 374 / c Praia
Santiago – Cabo Verde
Tél. : (238) 260 36 60
Fax : (238) 261 10 90

7. Congo

Immeuble de l'ARC, 3ème étage
Avenue du Camp
B.P. 2485,
Brazzaville – Congo
Tél. : (242) 06 621 08 08
(242) 05 778 79 08

8. Congo (République Démocratique)

47, Avenue Ngongo Lutete
B.P. 7515, Kinshasa
Gombe – Congo RDC
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 Étages, Montagne Sainte
B.P. 12111
Libreville – Gabon
Tél. : (241) 01 76 20 71
(241) 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
(240) 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 – Liberia
Tél. : (231) 886 74 76 93
(231) 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 Bâtisseurs
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
(239) 222 50 02
Fax : (239) 222 26 72

25. Sénégal

Km 5 Avenue Cheikh Anta 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
(232) 22 227 801
Fax : (232) 22 290 450

27. Soudan du Sud

Koita Complex, Ministries Road,
P.O. Box 150, Juba
Soudan du Sud
Tél. : (211) 954 018018
(211) 955 541683

28. Tanzanie

Karimjee Jivanjee Building
Plot N° 19, Sokoine Drive
P.O. Box 20500
Dar es Salaam – Tanzania
Tél. : (255) 22 213 7447
(255) 22 212 5592
(255) 22 212 5594
Fax : (255) 22 213 7446

29. Tchad

Avenue Charles de Gaulle
B.P. 87
N'Djamena – Tchad
Tél. : (235) 2252 43 14 / 21
Fax : (235) 2252 23 45

30. Togo

20, Avenue Sylvanus Olympio
B.P. 3302
Lomé – Togo
Tél. : (228) 22 21 72 14
Fax : (228) 22 21 42 37

31. Zambie

22768 Thabo Mbeki Road
P.O. Box 30705
Lusaka – Zambia
Tél. : (260) 211 250 056 – 7
(260) 211 250 202 – 4
Fax : (260) 211 367 390

32. 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
(263 – 4) 851630-9

33. EBI SA Groupe Ecobank

Les Collines de l'Arche
Immeuble Concorde F
76 route de la Demi-Lune
92057 Paris La Défense Cedex France
Tél. : (33) 1 70 92 21 00
Fax : (33) 1 70 92 20 90

34. EBI SA, Bureau de Représentation

2nd Floor, 20 Old Broad Street
London EC2N 1DP, United Kingdom
Tél. : +44 (0) 203 582 8820
Fax : +44 (0) 207 382 0671

35. Ecobank Chine

Bureau de Représentation
Suite 611, Taikang International Tower
2 Wudinghou, Financial Street
Xicheng District, 100033
Beijing, China
Tél. : (8610) 66 29 0098
Fax : (8610) 66 29 0533

36. Ecobank Afrique du Sud

Bureau de Représentation
4 Sandown Valley Crescent
4th Floor, Sandton 2196
Johannesburg – South Africa
Tél. : (27) 11 783 6197 - 6431 / 6391
Fax : (27) 11 783 6852

37. Ecobank Dubaï

Bureau de Représentation
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 Angola

Bureau de Représentation
Rua Joaquim Kapango N°31
Ingombota-Luanda
C.P. 25, Luanda – Angola
Tél. : (244) 938 910 345

39. Ecobank Ethiopie

Bureau de Représentation
Gerdi Rd Yerer Ber Aera,
SAMI Building, 6th Floor 602A – Addis
Ababa
Ethiopia
Tél. : (251) 934 169 784 (Cell)
(251) 116 291 101
Fax : (251) 116 291 425

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 d'appels

Services :

Demande de solde

- Solde du compte
- Confirmations de transaction
- Confirmations de transfert

Service cartes

- Activation de carte pour les transactions en ligne
- Réinitialisation du code PIN
- Blocage de cartes

Réclamations

- Réclamations liées aux distributeurs automatiques de billets (DAB)
- Réclamations liées aux cartes
- Réclamations liées aux transactions
- Retard concernant les services ou la fourniture de produits
- Comportement du personnel

Renseignements généraux

- Information sur les services / produits Ecobank
- Intérêt / taux de change
- Orientation vers les DAB / agences
- Conditions d'ouverture de compte
- Contacts des agences
- Frais et charges

Si vous avez des questions, veuillez envoyer un email ou contacter l'un de nos centres d'appels ci-dessous :

Tous les pays :

ecobankenquiries@ecobank.com

Ghana

Composez le :
(233) 302 21 39 99

Pour appeler gratuitement depuis le Ghana, composez le :
3225 (MTN, Airtel, Vodafone)

Nigéria

Composez le :
(234) 700 500 0000

Pour appeler gratuitement depuis le Nigéria, composez le :
0800 326 2265

Kenya

Composez le :
(254) 20 288 3000
(254) 71 909 8000

Pour appeler gratuitement depuis le Kenya, composez le :
0800 221 221 8
(numéro gratuit depuis un fixe)

Côte d'Ivoire

Composez le :
(225) 22 40 02 00

Pour appeler gratuitement depuis la Côte d'Ivoire, composez le :
800 800 88
(MTN, Orange, CITElecom, Moov et Comium)

Cameroun

Composez le :
(237) 33 43 13 63

