



# Ecobank, La Force d'un Réseau

Clientèle, Gamme de Produits, Couverture Géographique.

Groupe Ecobank  
Rapport Annuel Abrégé 2015

# Sommaire

A close-up, angled view of a green printed circuit board (PCB). The board is densely packed with components, including gold-plated pads, traces, and various electronic components like resistors and capacitors. The lighting is bright, highlighting the metallic surfaces and the intricate patterns of the board. The image is partially obscured by a white diagonal shape on the left side, which contains the text 'Sommaire'.

---

<b>Faits Marquants 2015</b>	<b>02</b>
Présentation du Groupe	04
Présence panafricaine inégalée	06
Résultats Financiers	08

---

<b>Rapports du Conseil d'Administration et de la Direction Générale</b>	<b>10</b>
Conseil d'Administration	12
Message du Président du Groupe	14
Rapport du Conseil d'Administration	17
Revue du Directeur Général du Groupe	20
Revue du Group Chief Operating Officer	26
Banque de Grande Entreprise et d'Investissement	28
Banque de Détail	29
Trésorerie	30

---

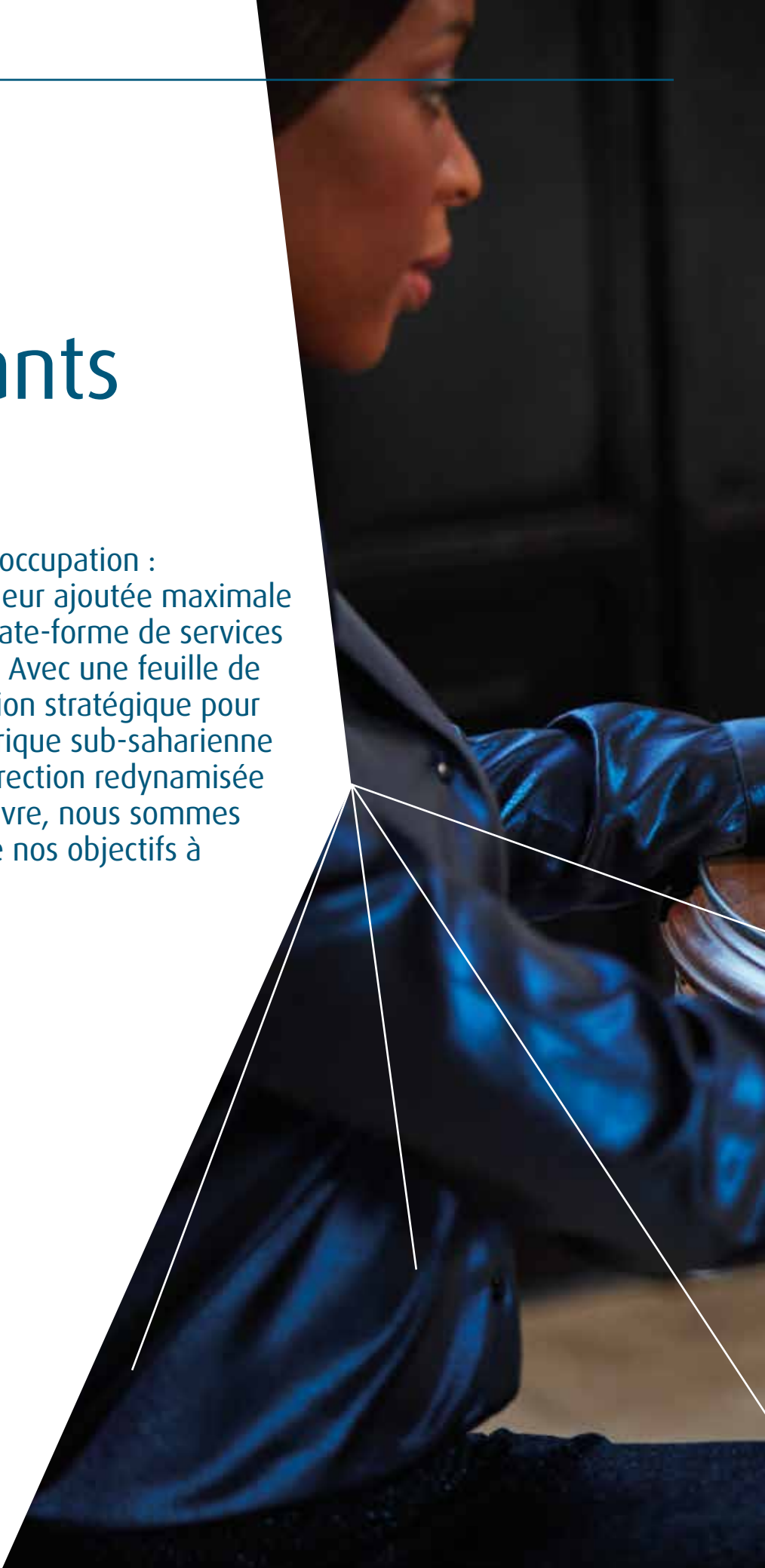
<b>États Financiers</b>	<b>32</b>
Responsabilité du Conseil d'Administration	34
Rapport des Commissaires aux Comptes	35
États financiers consolidés	36
États financiers de la Société mère	42

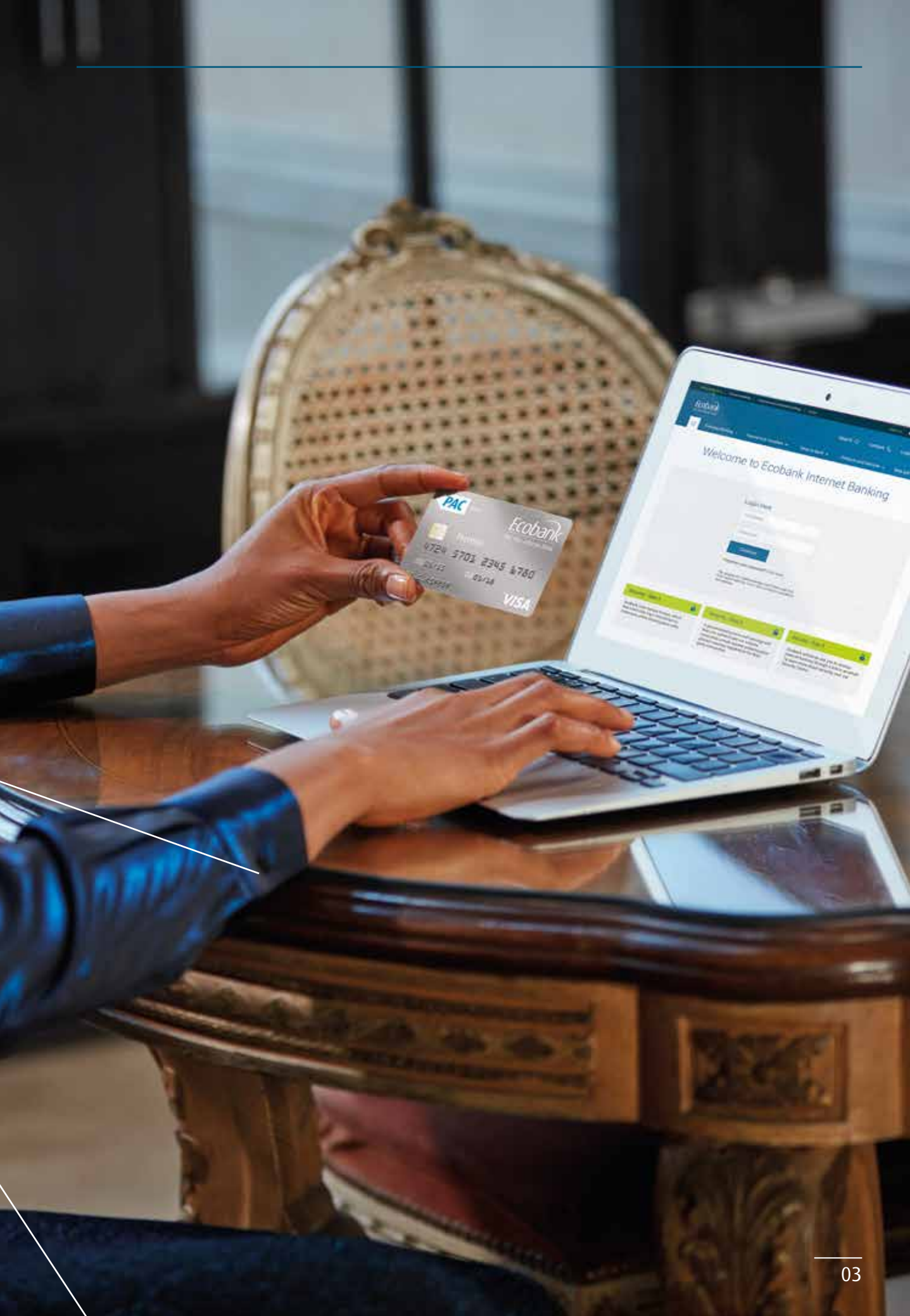
---

<b>Information sur le Groupe</b>	<b>46</b>
Structure du Capital	45
Société mère et filiales	47
Informations destinées aux actionnaires	48
Centres de contact / Centres d'appels	49

# Faits Marquants 2015

Notre principale préoccupation : la création d'une valeur ajoutée maximale de la plus grande plate-forme de services financiers d'Afrique. Avec une feuille de route claire, une vision stratégique pour un leadership en Afrique sub-saharienne et une équipe de direction redynamisée pour sa mise en œuvre, nous sommes confiants d'atteindre nos objectifs à moyen terme.





# Groupe Ecobank, institution panafricaine leader des services bancaires en Afrique

Créée en 1985 et basée à Lomé, au Togo, nous offrons des services bancaires et produits financiers incluant les activités de banque de particuliers et banque commerciale, banque d'affaires, gestion d'actifs et de courtage de titres à environ 11 millions de clients allant des particuliers, des petites et moyennes entreprises, les sociétés régionales et multinationales, les institutions financières et les organisations internationales à travers nos 1 268 agences et bureaux, 2 773 distributeurs automatiques de billets (DABs), l'Internet (ecobank.com) et de la banque mobile.

**Le Groupe Ecobank est présent dans 36 pays africains et dispose de bureaux à Paris, Londres, Dubaï et Pékin pour soutenir nos clients qui ont des activités internationales.**

Notre vision constitue une solide dynamique interne de croissance et de succès, à savoir : construire une banque panafricaine de classe mondiale et contribuer au développement économique et à l'intégration financière de l'Afrique.

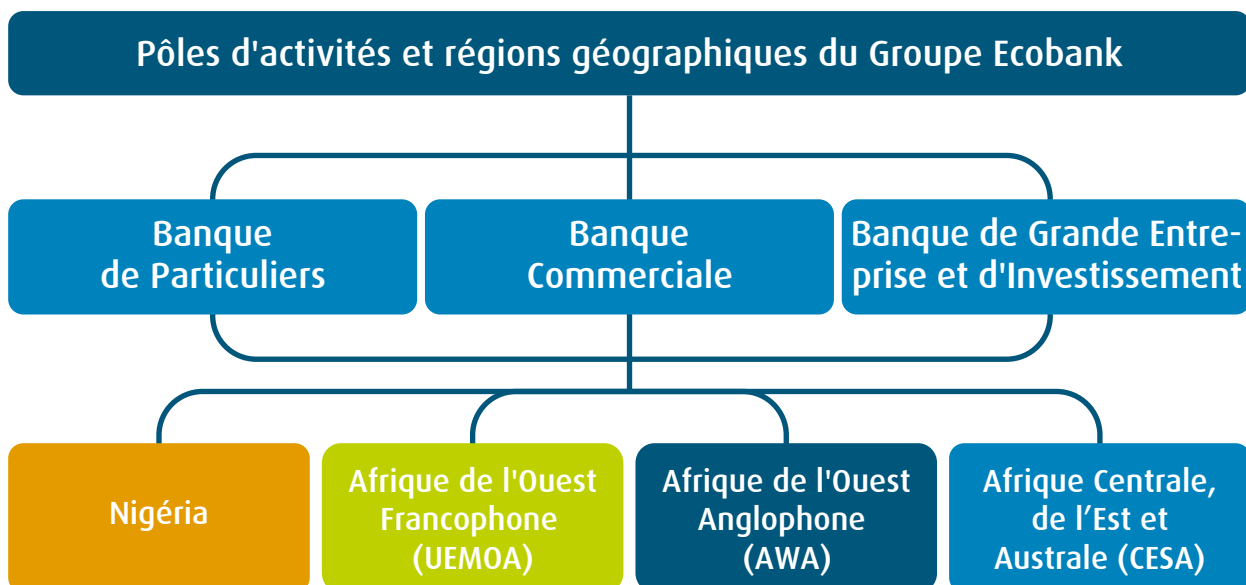
Notre mission est d'offrir à notre clientèle des produits et services financiers adaptés et fiables.

À fin 2015, le Groupe bancaire affiche un total de bilan de 23,6 milliards \$EU et 2,5 milliards \$EU en capitaux propres.

Ecobank Transnational Inc., la maison mère du Groupe Ecobank, est cotée sur les bourses africaines suivantes : la Nigerian Stock Exchange (NSE) à Lagos, la Ghana Stock Exchange (GSE) à Accra et la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières à Abidjan (BRVM).

Ecobank est organisé, à des fins de gestion en trois pôles d'activités et quatre régions géographiques. Les pôles d'activités – Banque de Particuliers; Banque Commerciale; Banque de Grande Entreprise et d'Investissement- sont définis par segment de clientèle et soutenu par une gamme de produits.

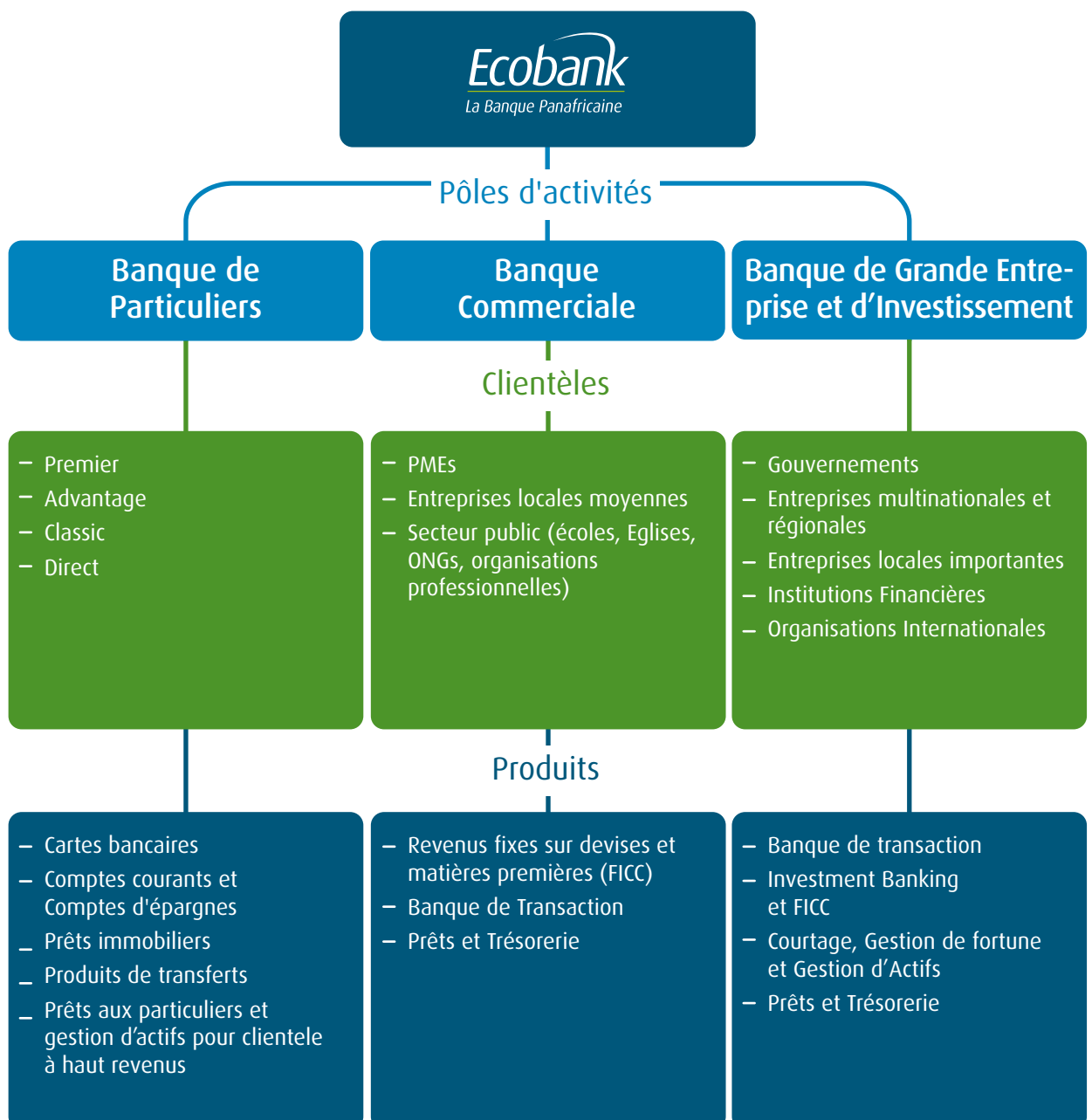
Les régions géographiques sont – le Nigéria, l'Afrique de l'Ouest Francophone (UEMOA), l'Afrique de l'Ouest Anglophone (AWA) et l'Afrique Centrale, de l'Est et Australe (CESA).



1 L'organisation de Ecobank reflète les modifications apportées à notre activité et aux zones géographiques à compter du 1er janvier 2016. Avant cette date, les pôles d'activité Ecobank étaient – la Banque de Détail, la Banque de Grande Entreprise et d'Investissement et le pôle Trésorerie. Nos zones géographiques (aujourd'hui régions) étaient - le Nigeria, l'Afrique occidentale francophone (UEMOA), le Reste de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA), l'Afrique Centrale (CEMAC), l'Afrique de l'Est (EAC), l'Afrique australe (SADC) et International.

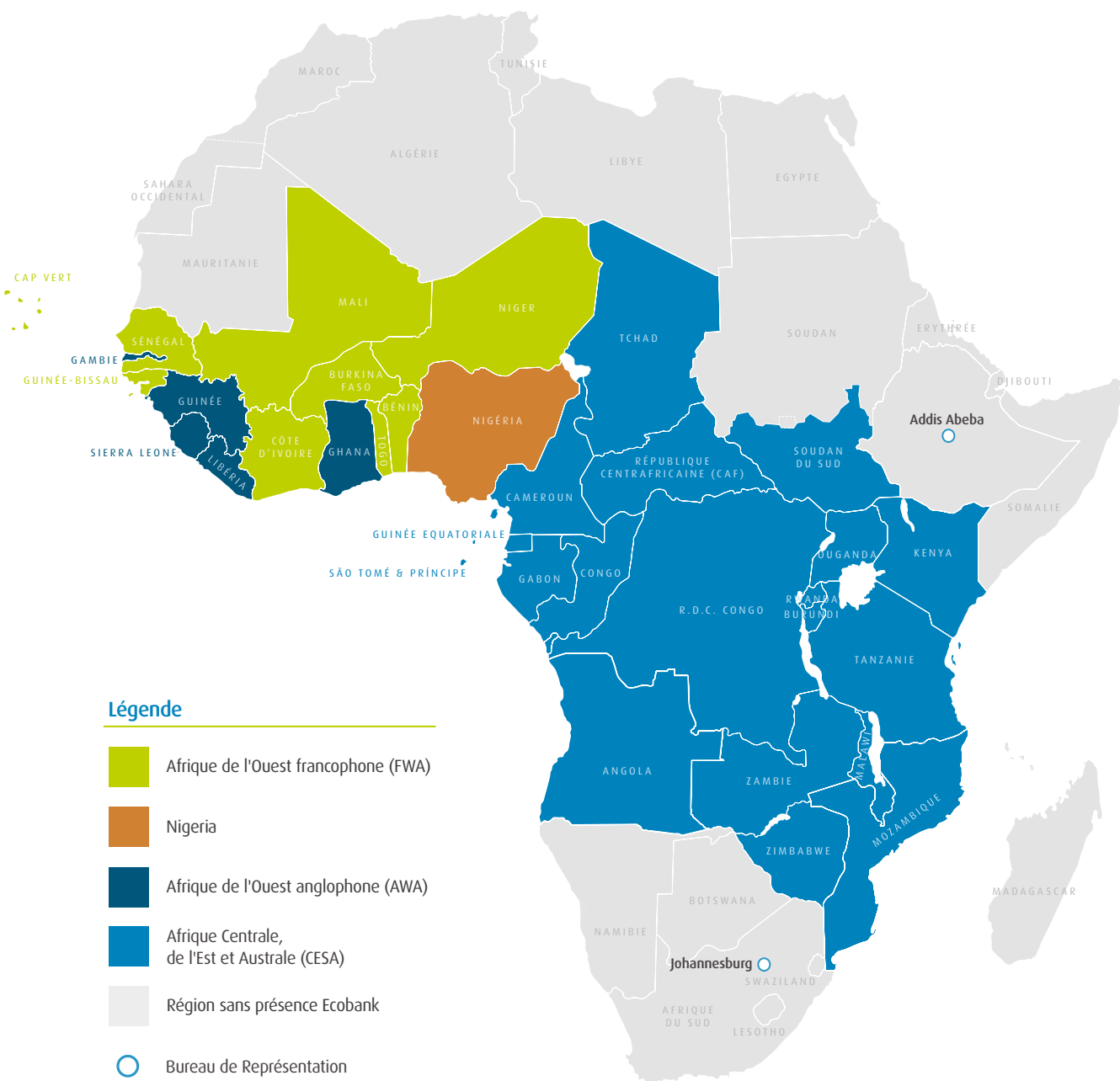
# Structure opérationnelle du Groupe

À Ecobank, nous offrons des services à chacun de nos clients regroupés en régions géographiques : le Nigéria , l’Afrique de l’Ouest Francophone, l’Afrique de l’Ouest Anglophone, l’Afrique Centrale, de l’Est et Australe, tout en s’appuyant sur nos trois pôles d’activités : la Banque de Particuliers , la Banque Commerciale et la Banque de Grande Entreprise et d’Investissement, grâce à une gamme de produits qui répondent à leurs besoins financiers.



# Présence Panafricaine inégalee

Nos activités en Afrique subsaharienne sont regroupées en quatre zones géographiques<sup>1</sup> : l'Afrique de l'Ouest Francophone, le Nigéria, l'Afrique de l'Ouest Anglophone et l'Afrique Centrale, de l'Est et Australe.



<sup>1</sup> Dans le cadre de notre stratégie révisée, nous avons segmenté nos régions géographiques en quatre au 1er Janvier 2016 comme mentionné précédemment. Auparavant, nos zones géographiques étaient au nombre de sept - Afrique de l'Ouest Francophone (UEMOA), Nigéria, Reste de l'Afrique de l'Ouest (WAMZ), Afrique Centrale (CEMAC), Afrique de l'Est (EAC), Afrique Australe (SADC) et International.



Nigéria	Afrique de l'Ouest francophone (UEMOA)	Afrique de l'Ouest anglophone (AWA)	Afrique Centrale, de l'Est et Australe (CESA)	Autres*
Produit net bancaire <b>876m\$EU</b>	Produit net bancaire <b>441m\$EU</b>	Produit net bancaire <b>370m\$EU</b>	Produit net bancaire <b>408m\$EU</b>	Produit net bancaire <b>326m\$EU</b>
Résultat net <b>57m\$EU</b>	Résultat net <b>85m\$EU</b>	Résultat net <b>90m\$EU</b>	Résultat net <b>50m\$EU</b>	Résultat net <b>-28m\$EU</b>
Total du Bilan <b>9 189m\$EU</b>	Total du Bilan <b>7 112m\$EU</b>	Total du Bilan <b>2 649m\$EU</b>	Total du Bilan <b>4 250m\$EU</b>	Total du Bilan <b>4 648m\$EU</b>
Pays <b>1</b>	Pays <b>9</b>	Pays <b>5</b>	Pays <b>18</b>	Pays <b>7</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nigéria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénin</li> <li>• Burkina Faso</li> <li>• Cap Vert</li> <li>• Côte d'Ivoire</li> <li>• Guinée Bissau</li> <li>• Mali</li> <li>• Niger</li> <li>• Sénégal</li> <li>• Togo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gambie</li> <li>• Ghana</li> <li>• Guinée</li> <li>• Libéria</li> <li>• Sierra Leone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cameroun</li> <li>• Centrafrique</li> <li>• Congo Brazzaville</li> <li>• Gabon</li> <li>• Sao Tome et Principe</li> <li>• Guinée Equatoriale</li> <li>• Burundi</li> <li>• Kenya</li> <li>• Rwanda</li> <li>• Ouganda</li> <li>• Soudan du Sud</li> <li>• Tanzanie</li> <li>• Tchad</li> <li>• Congo RDC</li> <li>• Malawi</li> <li>• Mozambique</li> <li>• Zambie</li> <li>• Zimbabwe</li> </ul>	
Agences et bureaux <b>512</b>	Agences et bureaux <b>292</b>	Agences et bureaux <b>150</b>	Agences et bureaux <b>285</b>	Agences et bureaux <b>33</b>
Collaborateurs <b>9 182</b>	Collaborateurs <b>3 187</b>	Collaborateurs <b>2 822</b>	Collaborateurs <b>3 691</b>	Collaborateurs <b>686</b>

\* La partie Autres comprend les entités du Groupe qui ne sont pas classées dans les quatre zones géographiques à savoir la société mère ETI, EBISA (filiale à Paris), eProcess (centre technologique et de services partagés), EDC (activités de banque d'affaires et de courtage et de gestion d'actifs) et d'autres entités. Le total des montants pour le produit net bancaire, le résultat net et le total du bilan pourraient différer des chiffres publiés en raison des ajustements de consolidation et des éliminations des opérations intra-groupe.

# Résultats Financiers

## Compte de résultat

Exercice clos le 31 décembre (Montants en millions de dollars EU sauf celui les résultats par actions)	2015	2014
Produit net bancaire	2 106	2 280
Charges d'exploitation	1 368	1 491
Résultat avant provisions	738	789
Provisions	532	267
Résultat avant impôt	205	520
Résultat net consolidé (des activités poursuivies)	107	395
Résultat net, part du Groupe des activités poursuivies	68	339
Résultat net par action (\$EU cents) (1) :		
Résultat net par action (\$EU cents) (1) :	0,28	1,69
Résultat dilué	0,28	1,60
Dividende en numéraire par action (\$EU cents)	0,20	0,00

## Bilan

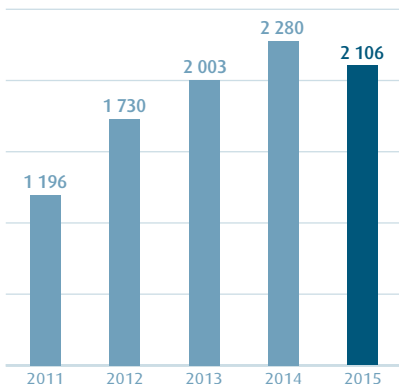
Au 31 décembre (Montants en millions de dollars EU sauf indication expresse)	2015	2014
Prêts et créances sur la clientèle	11 200	12 312
Total du bilan	23 554	24 244
Dépôts à la clientèle	16 428	17 437
Capitaux propres part du Groupe	2 346	2 451
Capitaux propres	2 523	2 655
Nombre d'actions ordinaires (en millions d'unité)	24 100	22 564
Valeur nette comptable par action (\$EU cents)	10,47	11,77

## Ratios

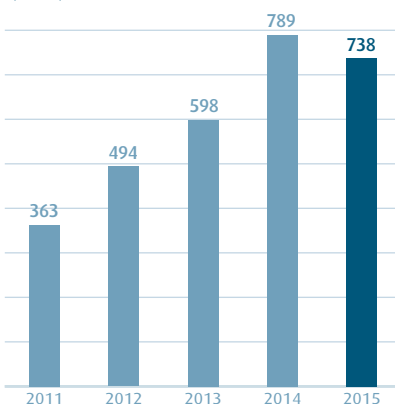
	2015	2014
Rendement moyen de l'actif	0,4%	1,7%
Rendement moyen des capitaux propres (%)	4,2%	16,5%
Fonds propres de base (Tier 1)	20,5%	18,3%
Ratio d'adéquation des fonds propres	23,9%	20,5%
Taux de marge nette d'intérêts	7,8%	6,8%
Coefficient d'exploitation	64,9%	65,4%
Ratio de créances douteuses	8,2%	4,4%
Ratio de couverture	67,9%	68,7%

1 Le résultat net par actions de 2014 a été retraité pour refléter l'attribution d'actions gratuites soit 1 action pour 5 détenues en Juillet 2015 conformément aux Normes Internationales d'Information Financière - Résultat par Action (IAS 33).

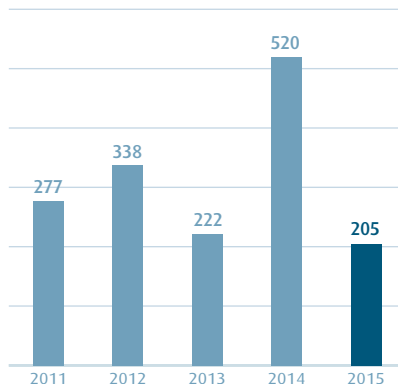
### Produit net bancaire (m \$EU)



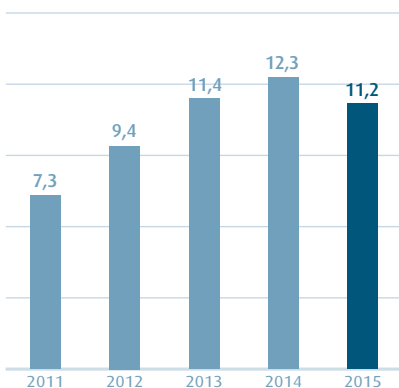
### Résultat avant provisions (m \$EU)



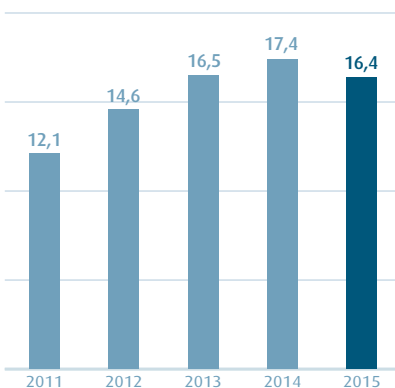
### Résultat avant impôt\* (m \$EU)



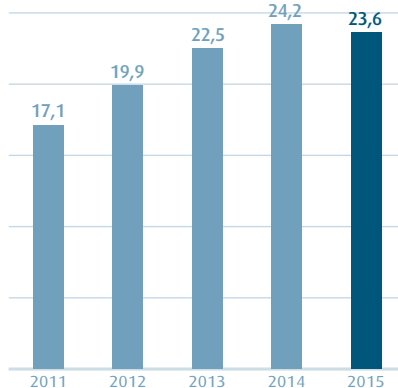
### Prêts à la clientèle (Mds \$EU)



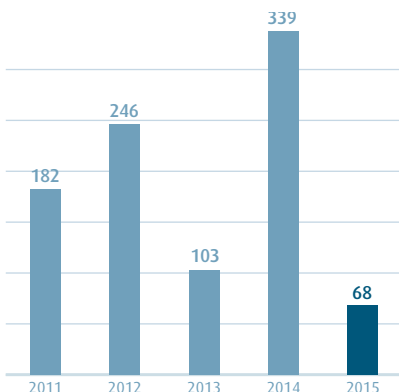
### Dépôts de la clientèle (Mds \$EU)



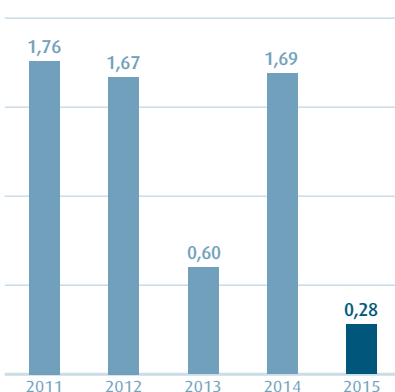
### Total du bilan (Mds \$EU)



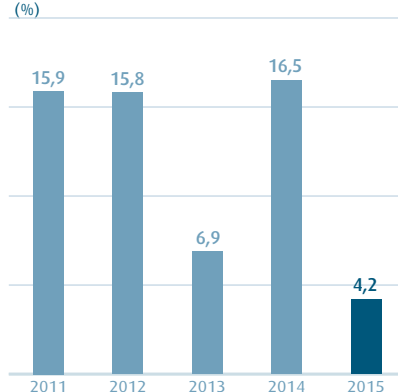
### Résultat net, part du Groupe\* (m \$EU)



### Résultat par action de base\* (cents \$EU)



### Rendement moyen des capitaux propres (%)



\* Les données de 2012 à 2015 correspondent aux activités poursuivies

Le résultat par action de 2014 a été retraité pour tenir compte de l'attribution d'actions gratuites à raison de 1 action pour 15 détenues effectuée en Juin 2015.

# Rapports du Conseil d'Administration et de la Direction Générale

Dans toute organisation, un changement de direction implique des défis importants. Forte d'une équipe dirigeante extrêmement compétente qui aspire à relever de nouveaux challenges, Ecobank met à profit la riche expérience commerciale acquise par celle-ci en Afrique pour prendre les décisions stratégiques nécessaires à la réussite future d'Ecobank.



# Le Conseil d'Administration



**1 Emmanuel Ikazoboh**  
Président du Conseil  
d'Administration  
Administrateur Non Exécutif  
Nigérian

**2 Ade Ayeyemi**  
Administrateur Exécutif  
Directeur Général du Groupe  
Nigérian

**3 Dolika E. S. Banda**  
Administrateur Non Exécutif  
Consultante indépendante  
Zambienne

**4 Dr. Adesegun Akinjuwon  
Akin-Olugbade**  
Administrateur Non exécutif  
Directeur de l'exploitation et  
conseiller juridique d'Africa  
Finance Corporation (AFC)  
Nigérian

**5 Abdulla M. Al Khalifa**  
Administrateur Non Exécutif  
Directeur général exécutif  
et directeur des affaires  
commerciales du Groupe  
Qatar National Bank (QNB)  
Qatarien



**6 Bashir M. Ifo**  
Administrateur Non Exécutif  
Président de la Banque  
d'Investissement et de  
Développement de la CEDEAO  
Nigérian

**7 Tei Mante**  
Administrateur Non Exécutif  
Consultant en économie et  
finances  
Ghanéen

**8 Dr. Daniel Matjila**  
Administrateur Non Exécutif  
Directeur Général et  
Administrateur Exécutif de  
Public Investment Corporation  
(PIC)  
Sud-africain

**9 Alain F. Nkontchou**  
Administrateur Non Exécutif  
Cofondateur et directeur  
associé d'Enko Capital  
Management LLP à Londres  
Camerounais

**10 Mfundo Clement Nkuhlu**  
Administrateur Non Exécutif  
Directeur de l'exploitation  
et administrateur exécutif  
de Nedbank limited et de  
Nedbank Groupe Limited  
Sub-africain

**11 Kadita Tshibaka**  
Administrateur Non Exécutif  
Banquier à la retraite  
Américain

# Message du Président du Groupe

Sur la voie d'une création de valeur durable



« Notre stratégie « Sur la voie du leadership » vise à nous doter d'un cadre nous permettant de servir nos clients plus efficacement tout en améliorant notre gestion des coûts et des risques et en optimisant le bilan du Groupe. »

Ce deuxième message que je vous adresse en tant que Président du Groupe Ecobank marque aussi la deuxième année d'exercice de l'actuel Conseil d'administration de Ecobank, votre Banque.

L'année 2015 a été plus difficile que prévu à bien des égards. Effondrement des cours du pétrole brut, ralentissement d'une croissance chinoise jusqu'alors impressionnante et morosité économique en Europe : une véritable tempête s'est abattue sur l'Afrique subsaharienne, affectant les économies locales et, corrélativement, les revenus des ménages et des entreprises. Nous avons également dû faire face à un certain nombre de difficultés internes qui ont affecté les résultats financiers.

Le Conseil d'administration et la direction de Ecobank ont fait front ensemble pour surmonter ces difficultés. Nous avons maintenu le cap, en nous employant à créer de la valeur pour l'actionnaire indépendamment des soubresauts du cycle économique, ce qui n'était pas tâche aisée.

## Performance en 2015

Nos résultats financiers de l'exercice 2015 n'ont pas été satisfaisants et ne sont en aucun cas représentatifs du solide potentiel bénéficiaire de notre modèle d'entreprise panafricain diversifié.

Ecobank a généré un bénéfice par action (BPA) dilué de 0,28 cent \$EU, en baisse de 83 % par rapport à 2014 (1,69 cent \$EU). Le rendement des capitaux propres (ROE) s'est établi à 4,2 % en 2015, contre 16,5 % en 2014. Le résultat net part du Groupe a atteint 66 millions \$EU, contre 338 millions \$EU en 2014.

Emmanuel Ikazoboh  
Président du Conseil d'Administration  
Groupe Ecobank



Ces résultats peu satisfaisants sont imputables avant tout au niveau élevé des provisions pour créances douteuses et dépréciations d'actifs financiers qui ont atteint 532 millions \$EU en 2015, soit près du double que celui de 2014. Ces provisions sont la conséquence d'une revue complète de notre portefeuille d'actifs et de nos processus.

L'environnement macroéconomique a pesé sur notre performance financière de diverses manières. Notre capacité de génération de revenus a pâti de la faible activité économique et de la dépréciation des devises d'Afrique subsaharienne par rapport au dollar américain, qui est notre monnaie fonctionnelle. Ainsi, notre produit net bancaire ressort en baisse de 8 % en 2015, alors qu'à taux de change constants il enregistrerait une hausse de 9 %.

Nos charges d'exploitation sont restées relativement stables, le coefficient d'exploitation (CIR) atteignant 64,9 %. Nous sommes convaincus que de nouveaux gains d'efficacité peuvent être réalisés et la direction s'efforce de réduire davantage le coefficient d'exploitation. Le total du bilan présente une structure financière saine, le ratio Tier 1 s'établissant à 20,5 % et le ratio d'adéquation des fonds propres (CAR) à 23,9 %.

## Dividende

J'ai le plaisir de vous annoncer que, à la lumière de l'amélioration des résultats de la maison mère, qui sont passés de 5,8 millions \$EU en 2014 à 60,8 millions \$EU en 2015, le Conseil d'administration a recommandé le versement d'un dividende en numéraire de 48,2 millions \$EU, soit 0,2 cent \$EU par action ordinaire, au titre de l'exercice 2015.

Le Conseil d'administration a conscience de l'importance des dividendes pour nos actionnaires. À l'avenir, notre capacité à verser des dividendes en numéraire dépendra largement de deux facteurs : d'abord, la mise en œuvre de stratégies efficaces visant à renforcer nettement le potentiel bénéficiaire de nos filiales au regard des contraintes réglementaires de fonds propres ; ensuite, notre aptitude à faire en sorte que la maison mère continue d'apporter un soutien stratégique à l'ensemble du Groupe de manière efficiente et rentable.

Quoi qu'il en soit, le Conseil d'administration s'engage à verser aux actionnaires le dividende maximal disponible que pourront permettre les bénéfices de ETI. Le Conseil d'administration, qui travaille étroitement avec l'équipe de direction, est convaincu que la stratégie actuellement poursuivie soutiendra la croissance à long terme de la banque.

## Temps forts de l'exercice

L'année 2015 a été marquée par de grands changements, visant à améliorer à la fois la gouvernance de Ecobank et la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Sur le front de la gouvernance, nous avons créé deux nouveaux comités au sein du Conseil d'administration - Comité de la finance et des normes réglementaires et le Comité du social, de la réputation et de l'éthique - portant ainsi à six le nombre de nos Comités. Nous reconnaissons ainsi la nécessité d'un cadre de gouvernance élargi et approfondi, qui permette au Conseil d'administration de remplir efficacement sa mission de surveillance et d'avoir une idée précise de l'ensemble des enjeux critiques pour le Groupe.

Un autre temps fort de 2015 a été la nomination d'Ade Ayeyemi au poste de Directeur général de Ecobank en septembre 2015. Ade nous a rejoint fort d'une longue expérience acquise chez Citibank, où il a exercé ses talents tant dans le secteur bancaire africain qu'à l'international, durant plus de 25 ans.

Trouver la bonne personne pour diriger notre établissement pionnier était considéré comme une priorité stratégique par le Conseil d'administration comme par moi-même. Nous sommes convaincus de nous être adjoint, en la personne d'Ade Ayeyemi, un banquier d'envergure internationale possédant le sens des affaires et la vision stratégique nécessaires pour remplir la mission cruciale de gestion capitalistique et pour assurer que Ecobank atteigne des niveaux de performance réellement conformes au potentiel de notre présence unique.

Ade s'est mis au travail sans tarder. En étroite collaboration avec la direction, il a établi un nouveau plan stratégique pour le Groupe, baptisé « Sur la voie du leadership », et qui a été approuvé par le Conseil d'administration. Il s'agit d'optimiser notre plateforme d'Afrique subsaharienne afin de produire des rendements réguliers et durables pour nos actionnaires sur le long terme. Pour résumer, ce plan vise à nous doter d'un cadre de travail nous permettant de servir nos clients plus efficacement à l'aide de produits pratiques et sur mesure, d'améliorer la gestion des coûts et des risques et d'optimiser le bilan du Groupe.

Ade a également renforcé l'équipe de direction en introduisant une rotation des fonctions et en procédant à de nouveaux recrutements. Je vous invite à lire son premier message en tant que Directeur général, en page 20 de ce rapport annuel, afin de mieux comprendre sa vision stratégique et les initiatives qu'il compte mettre en œuvre pour assurer la gestion du changement. De la part du Conseil d'administration et de tous les actionnaires de Ecobank, je tiens à souhaiter chaleureusement la bienvenue à Ade et à lui dire qu'il pourra compter sur notre soutien dans ses efforts pour faire progresser Ecobank.

Nous avons par ailleurs continué de tisser des liens avec Nedbank et Qatar National Bank (QNB), nos deux grands actionnaires qui sont aussi des établissements bancaires hautement respectés et couronnés de succès. Nous coopérons au niveau du Conseil d'administration pour réaliser nos objectifs stratégiques communs, et nos équipes de chargés d'affaires, qui sont en contact direct avec nos clients, collaborent étroitement avec leurs pairs pour identifier et exploiter des opportunités commerciales mutuellement bénéfiques à travers l'Afrique subsaharienne et le Moyen Orient.

Enfin, nous avons assisté à des événements politiques importants dans les pays où nous sommes présents, le plus remarquable ayant été, au Nigeria, la transition pacifique et inédite dans l'histoire du pays entre le parti au pouvoir et un parti d'opposition. Ce transfert de pouvoir sans heurts a constitué un tournant dans l'histoire encore balbutiante de la démocratie africaine.

Malheureusement, nous avons aussi été témoins de la persistance des troubles sociaux dans plusieurs zones difficiles du continent, comme les conflits en République centrafricaine, de nouveaux attentats perpétrés par Boko Haram dans le nord-est du Nigeria et les turbulences politiques au Burundi. Ces crises continuent de freiner l'activité et la croissance économiques dans les pays concernés.

## Changements au Conseil d'administration

Outre la nomination d'Ade Ayeyemi comme Directeur général du Groupe, divers changements sont intervenus au sein du Conseil d'administration en 2015. Dans le cadre de cette réorganisation, Mme Eveline Tall et Mme Laurence do Rego ont quitté le Conseil à l'issue de l'Assemblée générale du 19 juin 2015, tout en restant membres du Comité Exécutif du Groupe (GEC). Mon prédécesseur, M. André Siaka, a lui aussi quitté le Conseil à l'issue de l'Assemblée générale de 2015. Mme Sheila Mmbijjewe a démissionné du Conseil d'administration le 1er juillet 2015 à la suite de sa nomination au poste de Gouverneure adjointe de la banque centrale du Kenya. M. Graham Dempster ayant quitté Nedbank, M. Mfundo Nkulu l'a remplacé en tant que représentant du Conseil d'administration de Nedbank. M. Albert Essien, Directeur général de notre Groupe, a quitté le Conseil après son départ à la retraite de Ecobank. M. Abdulla Al-Khalifa a rejoint le Conseil en décembre 2015 en tant que représentant de Qatar National Bank et M. Alain Nkontchou a été nommé administrateur non exécutif.

Merci de vous joindre à moi pour exprimer nos sincères remerciements à M. André Siaka, Mme Sheila Mmbijjewe, M. Graham Dempster et M. Albert Essien pour les précieuses contributions qu'ils ont apportées, tant collectivement qu'individuellement, à la croissance et aux progrès de Ecobank. Nous leur souhaitons plein succès dans toutes leurs entreprises à venir.

Je vous prie également de vous joindre à moi pour souhaiter la bienvenue à M. Mfundo Nkulu, M. Abdulla Al-Khalifa et M. Alain Nkontchou au Conseil d'administration de ETI. Nous nous réjouissons de remplir avec eux le mandat qui nous a été confié et de satisfaire les attentes de nos actionnaires.

## Perspectives

Des commentateurs éclairés ont prédit pour 2016 et pour les années suivantes une période difficile sur le plan économique. Nous demeurons déterminés, l'essentiel étant d'avoir la flexibilité nécessaire pour nous adapter aux facteurs externes à l'aide d'une stratégie qui transforme les difficultés en opportunités. C'est le propre d'une grande entreprise, et ce à quoi nous aspirons.

Malgré les perspectives économiques moroses de l'Afrique subsaharienne en 2016, nous sommes donc confiants dans la stratégie mise en œuvre par la direction. Grâce au soutien constant du Conseil d'administration, qui prend au sérieux ses responsabilités en matière de supervision, nous pensons que le Groupe sera en mesure de surmonter ces défis.

À l'avenir, nos priorités seront les suivantes :

- Mettre le client au cœur de notre activité - principe qui régit notre stratégie de commercialisation et notre modèle opérationnel simplifié
- Générer un rendement des fonds propres (ROE) régulièrement supérieur au coût du capital tout au long du cycle de l'activité économique
- Assurer une gestion prudente des risques et des coûts
- Améliorer la gestion du capital, en investissant uniquement lorsque la dynamique risque/rendement crée de la valeur pour l'entreprise et pour nos actionnaires
- Veiller à la transparence de la gouvernance d'entreprise, de la rémunération des dirigeants et de la communication avec nos interlocuteurs

L'Afrique subsaharienne demeure le socle de notre stratégie. L'Afrique est notre marché de base et notre engagement envers le continent est incontestable et inébranlable. Soyez sûrs que nous entendons œuvrer pleinement à la croissance et au développement de l'Afrique, et que nous continuerons de surmonter tous les défis afin de créer durablement de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes de Ecobank.



Emmanuel Ikazoboh  
Président du Conseil d'Administration

# Rapport du Conseil d'Administration

## Activité principale

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

## Revue de l'activité

En 2015, nous avons continué de nous concentrer sur un certain nombre de priorités stratégiques afin de rester le premier groupe bancaire panafricain en améliorant les indicateurs de performance clés (rendement des fonds propres, coefficient d'exploitation, croissance bénéficiaire et rendement des dividendes).

Une stratégie révisée, baptisée « Feuille de route pour le leadership » (« Roadmap to Leadership ») a été formulée par le Directeur Général du Groupe, Ade Ayeyemi et son équipe de direction et approuvée par le Conseil d'Administration de ETI en Décembre 2015. Cette stratégie définit un cadre qui met l'accent sur la réalisation durable d'une rentabilité des capitaux investis. Ceci grâce au cycle d'activité de l'entreprise en ayant un meilleur service à la clientèle sur la base d'un modèle d'affaires simplifié, de bons produits, une amélioration de la gestion des risques et une meilleure efficacité opérationnelle.

Une analyse détaillée des activités du Groupe au cours de l'exercice 2015 figure dans la section Analyse financière et revue sectorielle du rapport annuel complet.

## Résultats

Le Groupe a généré un produit net bancaire de 2,1 milliards \$EU pour l'exercice clos fin décembre 2015, contre 174 millions \$EU pour la société mère. Le résultat avant impôt du Groupe ressort à 205 millions \$EU et celui de la société mère à 61 millions \$EU. Le résultat du groupe après impôt s'élève à 107 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 mère et du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 lors de sa réunion du 1<sup>er</sup> avril 2016.

M. Emmanuel Ikazoboh et Ade Ayeyemi ont été autorisés à signer les états financiers 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).

## Dividende

Les administrateurs recommandent le versement d'un dividende de 0,2 cent \$EU par action, soit un montant total de 48,20 millions \$EU sur la base de 24 100 028 534 actions ordinaires en circulation au 31 décembre 2015.

## Capital

Le capital autorisé de la société s'élevé à 1,3 milliard \$EU, divisé en 50 milliards d'actions ordinaires d'une valeur de 2,5 cents \$EU chacune et 1,07 milliard d'actions préférentielles d'une valeur de 2,5 cents \$EU. Fin 2015, il y avait un total de 24,1 milliards d'actions ordinaires en circulation.

Au cours de l'année, le nombre d'actions en circulation a évolué du fait essentiellement de l'émission d'un milliard cinq cent six millions deux cent vingt mille cent quatre (1 506 220 104) actions attribuées gratuitement aux actionnaires provenant des résultats non distribués sur la base de une (1) action ordinaire pour quinze (15) actions ordinaires détenues à la clôture du registre des actions de la Société conformément aux règles des marchés boursiers sur lesquels les actions de la Société sont cotées.

Trente-cinq millions quatre-vingt-cinq mille sept cent dix (35 085 710) actions préférentielles ont été converties en vingt-six millions neuf cent quatre-vingt-huit mille neuf cent quatre-vingts (26 988 980) actions ordinaires. Conformément aux statuts de ETI, les détenteurs d'actions préférentielles de ETI ont la possibilité à tout moment entre les troisième et cinquième anniversaire de la date d'émission de convertir leurs actions préférentielles au taux de 0,76923 action ordinaire pour une action préférentielle. Les actionnaires préférentiels ont jusqu'au 23 octobre 2016 pour exercer leurs options. Toute action préférentielle qui n'aura pas été convertie le 24 octobre 2016 sera rachetée par la société avec une prime de 6 % par rapport au prix d'émission par action préférentielle.

Trois millions trois cent mille (3 300 000) actions ordinaires ont été attribuées aux employés dans le cadre du plan d'options.

Les actions ordinaires de la société restent cotées sur les trois marchés boursiers ouest-africains, à savoir la BRVM (Bourse Régionale des Valeurs Mobilières) à Abidjan, la Bourse du Ghana à Accra et la Bourse du Nigéria à Lagos.

## Administrateurs

Les noms des administrateurs de la Société figurent aux pages 12 et 13 du présent rapport annuel.

Au 31 décembre 2015, le Conseil d'administration se composait de 11 administrateurs : 10 administrateurs non exécutifs et 1 administrateur exécutif.

Le Conseil d'administration s'est réuni six fois durant l'année. Le Comité de gouvernance s'est réuni quatre fois. Le Comité d'audit et de la conformité des normes et le Comité des risques se sont réunis trois fois tandis que le Comité de la finance et du suivi réglementaire et le Comité chargé des questions sociales, de la réputation et de l'éthique se sont réunis deux fois pour délibérer de questions relevant de leurs responsabilités. Le Comité spécial des nominations s'est réuni deux fois pour discuter de la recherche du nouveau Directeur général du Groupe.

Cette année, nous avons été profondément attristés par le décès de M. André Bayala le 11 mars 2015. M. André Siaka, Mme Laurence do Rego et Mme Eveline Tall-Daouda ont démissionné du Conseil d'administration le 19 juin 2015. À la suite de sa nomination au poste de vice-gouverneur de la banque centrale, Mme Sheila Mmbijewe a démissionné du Conseil d'administration le 1<sup>er</sup> juillet 2015. M. Graham Dempster, représentant de Nedbank Group Limited, a démissionné du Conseil d'administration le 31 juillet 2015 à la suite de son départ à la retraite de chez Nedbank.

M. Albert Essien, anciennement Directeur général du Groupe, a pris sa retraite le 30 septembre 2015 après plus de vingt-cinq ans de service. Il a été remplacé par M. Ade Ayeyemi, co-opté au Conseil d'administration le 11 septembre 2015.

M. Alain Nkontchou et Abdullah Al Khalifa, représentants de Qatar National Bank, ont rejoint le Conseil d'administration le 19 juin 2015 et le 4 décembre 2015 respectivement.

## Gouvernance d'entreprise et conformité

Les pratiques de gouvernance d'entreprise du Groupe ont été considérablement améliorées. La société continue de maintenir des politiques et des normes visant à encourager une gouvernance saine et transparente, à éviter tout risque de conflit d'intérêts et à promouvoir l'éthique dans ses activités. La Charte de gouvernance du Groupe a été révisée et adoptée par le Conseil d'administration en mai 2015. Le Rapport sur la gouvernance d'entreprise, figurant dans le rapport annuel complet, présente dans les grandes lignes la Charte de gouvernance du Groupe révisée.

Le Conseil d'administration et le Groupe s'engagent à améliorer la gouvernance de notre établissement et collaborent étroitement avec les instances de régulation et d'autres parties prenantes afin de renforcer ces aspects.

## Filiales

En 2015, le Groupe a finalisé l'expansion de ses opérations en Afrique et met désormais l'accent sur la consolidation de sa position de leader dans les pays où il est implanté.

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.

## Événements 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 2015 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 et des autres informations financières incluses dans le rapport annuel, 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.

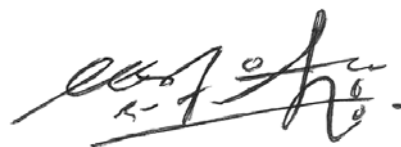
Le Conseil d'Administration est notamment tenu de s'assurer que :

- des procédures de contrôle interne 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 continuité de l'exploitation, à moins qu'il ne soit inapproprié de présumer que la société poursuivra son activité.

## Commissaires aux comptes

Les commissaires aux comptes Akintola Williams Deloitte, Nigeria et Grant Thornton, Côte d'Ivoire ont indiqué qu'ils étaient disposés à continuer d'exercer leur mandat.

Une résolution sera présentée à l'assemblée générale annuelle 2016 afin d'autoriser les administrateurs à déterminer leur rémunération.



Fait à Lomé, le 1<sup>er</sup> avril 2016  
À la demande du Conseil d'administration,

Samuel K. Ayim  
Secrétaire général

# Revue du Directeur Général

Continuer « sur la voie du Leadership »



**Chers Actionnaires,**

J'ai le plaisir de vous adresser mon premier message depuis ma prise de fonction en septembre 2015. C'est un honneur pour moi de diriger cette grande institution africaine. Je suis fier de ce qu'elle incarne, de la vision de ses fondateurs et des bases posées par les hommes et les femmes qui m'ont précédé. Nous avons hérité d'un groupe unique et j'ai conscience des responsabilités immenses qui m'incombent dans la mission de faire avancer la banque en prenant appui sur ses acquis.

Ade Ayeyemi  
Directeur Général  
Groupe Ecobank

Pour mieux comprendre notre activité, j'ai passé mes premiers mois à rencontrer le Conseil d'administration, les équipes dirigeantes mais également, et c'est tout aussi important, nos employés. J'ai été frappé par la passion de tous nos collaborateurs et par leur disposition à évoquer librement les difficultés auxquelles ils sont confrontés. J'ai aussi rencontré nos autorités de tutelle, nos clients, nos partenaires de financement et nos investisseurs, qui m'ont tous permis d'obtenir une solide vue d'ensemble du Groupe. De leurs commentaires et de nos résultats 2015 - peu satisfaisants - il ressort clairement qu'Ecobank n'a pas encore pleinement exploité sa dimension panafricaine pour créer durablement de la valeur pour ses actionnaires.

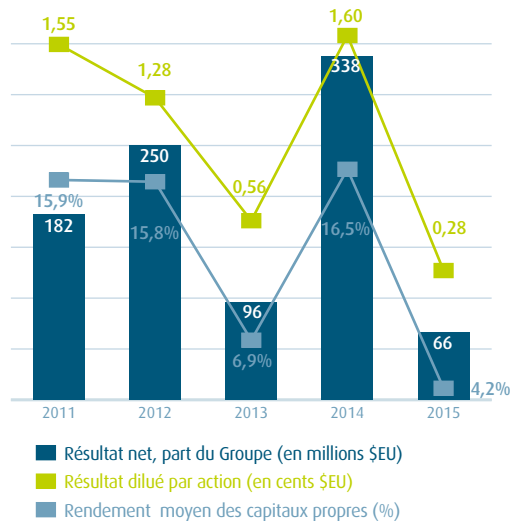
## Résultats financiers

En 2015, Ecobank a réalisé un résultat avant impôt de 205 millions \$ÉU, pour un produit net bancaire de 2,1 milliards \$ÉU. Le résultat net part du Groupe des activités poursuivies s'est établi à 66 millions \$ÉU, soit un bénéfice par action dilué de 0,28 cent \$ÉU et un rendement des capitaux propres de 4,2 %, contre 16,5 % en 2014. Ces résultats peu satisfaisants sont imputables à la fois à des difficultés internes et aux conditions de marché, que je vais maintenant énoncer.

Dans le cadre de notre réorganisation stratégique, nous avons effectué une revue complète de nos processus et de nos portefeuilles d'actifs. Nous avons ainsi été conduits à comptabiliser de nouvelles provisions au quatrième trimestre, à hauteur de 357 millions \$ÉU, ce qui porte au total ces provisions à 532 millions \$ÉU sur 2015. Pour cette rubrique, 80 % du montant (427 millions \$ÉU) concernent les encours de créances douteuses, le solde portant sur d'autres actifs, dont 80 millions \$ÉU liés à notre activité Titres. Ce niveau élevé de provisions a fortement pesé sur notre résultat avant impôt et provisions de 738 millions \$ÉU, qui reflète mieux notre potentiel bénéficiaire sous-jacent.

## Résultat net part du Groupe, Résultat dilué par action et Rendement des capitaux propres 2011 - 2015

(Montants en millions \$ÉU, à l'exception du résultat par action exprimé en cents de \$ÉU et des ratios)



L'environnement macroéconomique a également été difficile en 2015, du fait de la baisse des cours du pétrole, de l'insuffisance sur les marchés et de la dépréciation des monnaies d'Afrique sub-saharienne. L'ensemble de ces facteurs a concouru à réduire notre produit net bancaire, qui a baissé de 8 %, à 2,1 milliards \$ÉU. Néanmoins, à taux de change constants par rapport au dollar américain, le produit net bancaire du Groupe aurait augmenté de 9 %, à près de 2,5 milliards \$ÉU.

Notre coefficient d'exploitation, un indicateur de l'efficacité opérationnelle, est resté stable à 64,9 % (en 2014, il s'établissait à 65,4 %) grâce aux effets favorables des taux de change et aux gains d'efficacité réalisés. À fin décembre 2015, les dépôts atteignaient au total 16,4 milliards \$ÉU, soit une baisse de 6 % par rapport à 2014 (mais une hausse de 5 % à taux constants), tandis que les prêts affichaient un recul de 9 %, à 11,2 milliards \$ÉU (+1 % à taux constants).

## Mise en œuvre de notre stratégie « Sur la voie du Leadership »

Assurément, la singularité de la proposition commerciale de Ecobank tient à la présence inégalée du groupe à travers l'Afrique subsaharienne, dans 36 pays, et à ses bureaux à Paris, Londres, Dubaï et Pékin. Nos clients, plus de 11 millions - multinationales, ONG, États, entreprises régionales, PME et particuliers -, ont choisi Ecobank en raison de l'étendue de la gamme de produits financiers. Celle-ci constitue un avantage concurrentiel et un positionnement stratégique dont nous sommes immensément fiers.

Pour veiller à ce que ces atouts soient effectivement source de réelle création de valeur pour l'actionnaire, la direction de Ecobank et moi-même avons établi un plan stratégique quinquennal, baptisé « **Sur la voie du Leadership** » et qui a été approuvé par le Conseil d'administration. Notre objectif est clair : nous voulons produire des rendements à long terme supérieurs au coût du capital, tout au long du cycle économique. Nous sommes convaincus que la mise en œuvre de cette stratégie permettra à Ecobank d'exploiter pleinement le potentiel de son modèle commercial.

Afin de recentrer, clarifier et responsabiliser nos métiers, nous avons décidé de rationaliser notre structure opérationnelle. Nous comptons désormais trois pôles d'activités : **la Banque de Particuliers, la Banque Commerciale et la Banque de Grandes Entreprises et d'Investissement**. Nous avons restructuré également notre présence géographique, en réduisant de sept à quatre le nombre de zones d'activité. Il s'agit du **Nigeria** (région à lui seul compte tenu de sa taille), de **l'Afrique de l'Ouest francophone (UEMOA)**, de **l'Afrique de l'ouest anglophone (AWA)** et de **l'Afrique Centrale, de l'Est et Australe (CESA)**. Ce découpage reflète les principales opportunités commerciales que nous identifions actuellement dans nos zones d'activité.

Notre objectif est de maximiser la rentabilité des capitaux investis à partir de cette matrice de pôles d'activités/découpage géographique. Dans la **Banque de Particuliers**, nous avons identifié deux axes majeurs de rentabilité : une plateforme de distribution efficace exploitant les technologies mobiles et en ligne, et une gestion des relations clients sur mesure tant au niveau du grand public que de la clientèle fortunée. De même, dans la **Banque Commerciale**, notre priorité sera d'accroître la création de valeur que recèle la prestation de services à l'ensemble de la chaîne de valeur des secteurs public et privé, et de soutenir les PME naissantes par une meilleure gestion des risques qui y sont associés.

La **Banque de Grandes Entreprises et d'Investissement** se concentrera sur les services aux multinationales et aux entreprises régionales. Nous voulons être leur plateforme privilégiée, offrant des solutions de gestion de trésorerie, des produits pour le commerce international et autres instruments financiers en plus des services de crédit aux entreprises. Nos équipes **en charge de la gestion des titres et des actifs** se consacreront à l'établissement de plateformes transactionnelles et régionales fiables.

Nous adoptons une double approche pour développer nos activités régionales : elle consiste soit à exploiter les économies d'échelle offertes par notre leadership de marché, soit à gagner une position de leadership en termes de rentabilité sur des marchés de niche où Ecobank peut proposer des services à valeur ajoutée à ses clients.

Nous occupons actuellement d'une position de leader en Afrique de l'Ouest Francophone et Anglophone et nous allons continuer d'affecter des ressources pour défendre et renforcer ce positionnement.

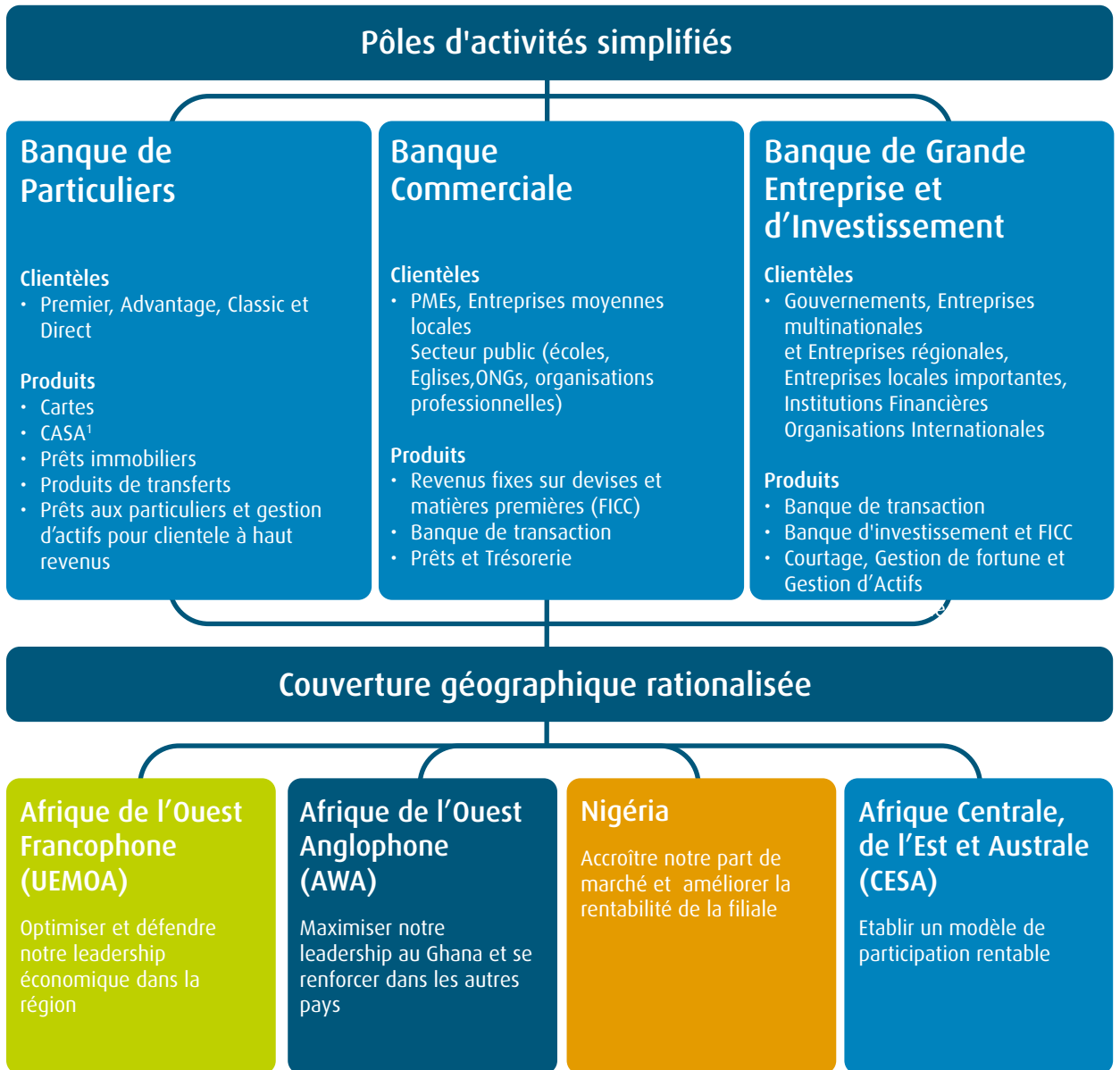
En revanche, nous devons encore conquérir cette position de leader au Nigeria en termes de total de bilan, de parts de marché et rentabilité. Ce pays représentant environ 40 % de l'activité de Ecobank, il est essentiel que nous atteignons cet objectif, c'est pourquoi nous mettons en œuvre ensemble des mesures visant à améliorer notre performance. Ainsi, nous avons renforcé l'équipe dirigeante avec la nomination au poste de Directeur général de Ecobank Nigeria de Charles Kié, ex Directeur du pôle Banque de Grande Entreprise et d'Investissement, doté d'une grande expérience dans le secteur bancaire à l'international. Nous avons réduit de 40 % les effectifs de la direction et comptons poursuivre nos efforts en termes d'optimisation de coûts. Nous souhaitons par exemple diminuer les coûts unitaires globaux dans le back office grâce à un centre de traitement au Nigeria chargé de gérer les transactions d'autres filiales de Ecobank. Nous entendons aussi optimiser notre réseau d'agences, soit en le revoyant à la baisse, soit en fermant les agences non rentables. Ces mesures, associées à des initiatives stratégiques de gestion de crédit, visent à promouvoir la discipline et le sens des priorités.

Dans la région CESA, où nos activités n'ont pas encore la taille critique requise, notre stratégie consiste à mettre en place un leadership axé sur la rentabilité. La nomination de Samuel Adjei, qui a été l'artisan du succès de Ecobank Ghana, au poste de Directeur général de Ecobank Kenya et de Directeur régional CESA, reflète notre volonté de développer fortement nos activités dans la région.

L'optimisation de notre plateforme panafricaine nécessitera inévitablement de faire des compromis. Il faudra donc adopter une approche rigoureuse de gestion de portefeuille, centrée sur l'exploitation des atouts de Ecobank. Par exemple, nous abandonnerons les marchés, produits et activités qui ne sont plus stratégiques ou qui ne présentent pas une trajectoire claire de rentabilité.



Nouvelle Structurelle Opérationnelle



<sup>1</sup> Comptes courant et comptes d'épargne

## Améliorer la gestion des risques

L'activité bancaire comporte des risques. Les services que nous fournissons s'accompagnent de risques divers, dont le risque de crédit, le risque de marché et le risque de liquidité, dont la gestion doit être rigoureuse afin de concilier les besoins de la clientèle et la sécurité et de la fiabilité de la banque. Nous avons donc établi un ensemble de mesures visant à renforcer notre culture de la gestion des risques et à améliorer la qualité du personnel chargé de celle-ci. Nous pourrions ainsi parvenir à un équilibre risque/rendement adéquat lorsque nous nous efforcerons d'exploiter les opportunités offertes par les marchés émergents.

Par ailleurs, nous mettrons en œuvre notre politique de prêt dans le cadre d'une culture du crédit appropriée, consistant à accepter uniquement les risques que nous cernons pleinement, afin de limiter l'encours de créances douteuses. Ainsi, nous n'accepterons pas le risque de crédit d'un emprunteur à moins que ce risque soit intégralement compensé par les autres sources de revenus dudit emprunteur. Nous pensons que cette approche nous permettra de mieux connaître les activités de nos clients, et d'identifier dès l'origine tout indicateur d'une dégradation potentielle de notre portefeuille de prêts.

Enfin, nous révisons les mesures incitatives appliquées à nos chargés de prêts, afin de renforcer la discipline d'octroi de crédit, en récompensant le bon comportement de nos collaborateurs tant du point de vue des clients que de celui de Ecobank.

## Maximiser l'efficacité opérationnelle

Pour devenir leader du marché, nous devons être disciplinés et plus efficaces que nos concurrents dans l'exercice de nos activités. Être présents à l'échelle panafricaine présente des risques et des opportunités : exercer nos activités dans 36 pays peut être coûteux mais, en normalisant et en centralisant les bons systèmes et les bonnes procédures, nous pouvons réaliser de nombreux gains d'efficacité. C'est pourquoi nous avons décidé d'établir des centres de traitement régionaux au Nigeria et en Côte d'Ivoire pour maximiser notre proposition de valeur. Notre objectif est de devenir leader du marché au travers de produits et services innovants créés au niveau du Groupe et soutenus par de solides canaux de distribution locaux.

Au sein du secteur bancaire africain, Ecobank a adopté très tôt les nouvelles technologies et a donc inévitablement rencontré un certain nombre de difficultés. Nous avons tiré les leçons de ces expériences, nous avons ainsi décidé de consolider nos centres de données au Nigeria et au Ghana, rationalisant ainsi notre architecture technologique tout en améliorant nos capacités en termes de service client.

La prestation de services aux particuliers requiert d'effectuer des choix difficiles. Nous avons bien conscience que nos clients verront toujours l'agence comme le lieu où ils peuvent s'adresser à nous personnellement. Pourtant, nous devons gérer notre réseau efficacement, ce qui peut se traduire par le regroupement ou la fermeture de certaines agences. Les offres bancaires par téléphonie mobile et en ligne réduisent manifestement les coûts des services au grand public et, dans le contexte africain en particulier, permettent un meilleur accès et plus commode à ces services. Cela n'exclut pas pour autant l'ouverture stratégique d'agences si nécessaire, notamment à l'intention de notre clientèle plus fortunée.

Nous identifions également de potentielles réductions de coûts dans la gestion active de notre portefeuille immobilier, passant par la mise en location, la vente ou une meilleure utilisation de l'espace de certains locaux. Par exemple, le fait de transférer certaines activités de Ecobank Togo vers notre siège à Lomé contribuera à réduire substantiellement les charges d'exploitation. Nous entendons aussi rationaliser notre portefeuille immobilier nigérian, dont de nombreux actifs sont issus de l'acquisition d'Oceanic Bank en 2011.

## Renforcer nos fonds propres

Conservé un niveau de fonds propres adéquat est nécessaire pour pouvoir amortir les chocs boursiers ou macroéconomiques. Tout en contribuant à améliorer notre notation financière, cela nous permet d'assurer la protection à long terme de nos clients, actionnaires et collaborateurs - une responsabilité que nous prenons très au sérieux.

Ecobank continue de mettre un point d'honneur à gérer de manière proactive et prudente fonds propres, liquidité et risques. Dans le même temps, nous nous tenons prêts à saisir les opportunités d'accroître nos capitaux propres afin de suivre l'évolution des exigences réglementaires et de soutenir la croissance à long terme du Groupe.

Nous maintiendrons à tout instant des niveaux de fonds propres supérieurs aux exigences réglementaires et en conformité avec notre degré d'aversion interne de risque. Au 31 décembre 2015, notre ratio Tier One de Bâle I, un ratio clé de la structure financière, atteignait 20,5 %, tandis que notre ratio d'adéquation de capital (CAR) s'établissait à 23,9 %. Le ratio des prêts sur dépôts s'élevait à 72,2 %, légèrement inférieur à notre objectif de 75 %, tandis que le ratio actifs liquides sur total des actifs était en ligne à notre objectif de 30 %. Dans ce contexte, veiller à atteindre des ratios d'endettement adéquats à travers toute la plateforme demeurera une priorité.

## Nos principes directeurs pour une banque solide et rentable

1	Engagement à créer de la valeur pour les actionnaires (rendement du capital supérieur au coût du capital)
2	Entreprendre des actions pour des activités génératrices de rendements au coût inférieurs au coût du capital
3	Investir dans des secteurs où nous avons (ou pouvons avoir) un avantage compétitif significatif
4	Améliorer la qualité du service à la clientèle
5	Leadership des services financiers : conception centralisée et distribution locale à la clientèle
6	Renforcer les fonctions de contrôle
7	Accroître l'efficacité opérationnelle
8	Gestion rigoureuse des coûts

## Gestion des talents et de la performance

En définitive, ce sont les grandes équipes qui font les grandes entreprises et c'est donc de nos collaborateurs que dépendra notre capacité à réaliser les objectifs que nous visons. Notre but ultime est de pouvoir compter sur des équipes composées de personnes talentueuses et motivées, faisant preuve d'intégrité et d'intelligence, et capables de travailler ensemble.

Nous mettons en œuvre de nombreuses initiatives dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de la rémunération du personnel, qui sont présentées de manière détaillée dans la section « Personnel » de notre rapport annuel complet. Pour résumer, nous nous engageons à améliorer le bien-être de nos collaborateurs en veillant à leur fournir les outils appropriés de formation et de développement, à évaluer et rémunérer de manière équitable leurs contributions et, surtout, à faire en sorte que Ecobank demeure un symbole d'excellence.

Je souhaiterais saisir l'occasion qui m'est accordée ici d'exprimer ma sincère gratitude aux membres du Conseil d'administration pour les judicieux conseils qu'ils m'ont prodigués lors de ma prise de fonction à la tête de Ecobank. Dans le cadre de la mise en œuvre du plan **Sur la voie du Leadership**, il a fallu modifier les rôles et les responsabilités de certains cadres dirigeants de Ecobank et j'ai été extrêmement touché de l'enthousiasme et de la détermination avec lesquels ils ont accueilli ces nouveaux défis.

Afin que chacune des régions où nous sommes présents puisse faire entendre sa voix dans le cadre de notre processus décisionnel, nos quatre Directeurs régionaux font désormais partie du Comité exécutif du Groupe (GEC), l'équipe de leadership exécutif de Ecobank.

## Perspectives

Ecobank est un institution remarquable qui présente de nombreux atouts. Notre modèle opérationnel diversifié est source de progrès, indépendamment des soubresauts de la conjoncture économique mondiale et des incertitudes politiques. Notre stratégie révisée et notre modèle opérationnel simplifié devraient nous permettre d'être plus efficaces dans la conduite de nos activités et dans la prestation de services à notre aimable clientèle, et de réaliser ainsi de meilleurs résultats pour nos actionnaires. Nous bénéficions également de la fidélité de notre clientèle et de l'appui de nos actionnaires, et je souhaiterais les remercier personnellement pour le soutien constant qu'ils nous apportent durant la période de transition que connaît Ecobank. Enfin, nous sommes admiratifs de la motivation, l'enthousiasme et l'engagement de nos collaborateurs dont je salue les contributions, reflets de leurs efforts et de leur professionnalisme.

Ce nouvel exercice apportera son lot de défis. Je suis cependant convaincu qu'en travaillant ensemble, en restant concentrés sur nos priorités et en accordant toujours la première place à nos clients, nous pourrions tous réaliser nos ambitions.



Ade Ayeyemi  
Directeur Général du Groupe Ecobank

# Revue du Group Chief Operating Officer



Eveline Tall-Daouda

2015 a été une année difficile, la baisse des cours des matières premières, notamment ceux du pétrole, et les taux de change défavorables aux monnaies d'Afrique subsaharienne (SSA) ayant pesé lourdement sur les résultats des entreprises et les investissements dans les activités.

Dans ce contexte économique déprimé et compte tenu des ajustements difficiles auxquels il a fallu procéder, nous apprécions à leur juste valeur les efforts hors du commun consentis par nos équipes, qui se sont mobilisées pour saisir les opportunités qui se présentaient, faire face à ces défis et continuer à construire le Groupe Ecobank.

Alors que le rythme des changements dans le secteur bancaire SSA s'accélère, Ecobank continue de répondre par un ensemble cohérent de mesures destinées à améliorer davantage notre efficacité opérationnelle. Notre agenda stratégique est d'ores et déjà défini, il nous permettra de continuer à nous adapter et à prospérer dans un secteur de plus en plus concurrentiel et en constante évolution. Nos principaux facteurs de différenciation demeurent notre engagement à délivrer un service d'excellence et notre connaissance approfondie des marchés SSA de nos clients.

Outre un environnement concurrentiel en pleine évolution, nous nous attendons à ce que le contexte macroéconomique demeure difficile en 2016. Afin de conserver notre avantage concurrentiel, nous allons donc accélérer la consolidation de nos activités, par une réduction des coûts tout en continuant d'investir pour le long terme. Nous nous concentrerons sur nos marchés de croissance prioritaires et sur les domaines d'activité à fort potentiel de revenus. Nous allons également améliorer l'expérience client grâce à une série d'initiatives centrées sur les domaines qui importent le plus à nos clients.

## Gestion de la performance

Notre modèle économique diversifié a bien résisté face à ces pressions macroéconomiques. Notre croissance sous-jacente a été encourageante. Notre produit net bancaire a reculé de 8 % par rapport à l'exercice précédent, mais il augmente de 9 % si l'on neutralise les effets de change. Le résultat avant impôt et provisions progresse de 12% à taux de change constants.

Le secteur bancaire connaît des réformes et des changements structurels importants, les attentes de nos parties prenantes sont de plus en plus élevées et la concurrence demeure très forte. Dans ce contexte, nous allons nous atteler à l'amélioration de notre efficacité, la rationalisation de nos processus et procédures et la réduction des coûts, tout en demeurant attentifs à nos engagements dans nos marchés de présence.

## Service à la clientèle

En 2015, Ecobank a mis en œuvre une stratégie de service unifiée au sein de ses pôles de Banque de détail (à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, le pôle de Banque de détail a été scindé en Banque de Particuliers et Banque Commerciale) et de Banque de Grande Entreprise. Cette décision a permis d'améliorer la performance opérationnelle, la gestion du service à la clientèle étant désormais placée sous la supervision de la direction dans toutes nos filiales, un signal fort de notre volonté d'améliorer l'expérience client.

Cette stratégie s'est traduite par des actions visant à améliorer l'expérience client quel que soit le canal de distribution adopté. Nous avons mis en œuvre une campagne produits numérique, destinée à améliorer notre notoriété et à accroître notre clientèle. Nous avons également lancé un programme de formation certifiant de Service à la clientèle afin de renforcer les compétences de nos collaborateurs en matière de gestion de service.

Nos efforts ont permis d'améliorer nettement l'expérience client, comme le montrent les réponses à nos enquêtes Net Promoter Score et Customer Experience, qui ont porté sur plus de 130 000 clients durant l'année. Nous allons poursuivre cette stratégie de renforcement des capacités de nos collaborateurs et d'investissement dans des technologies innovantes, afin d'apporter le meilleur service à notre clientèle. Nous leur sommes particulièrement reconnaissants des solides relations nouées en 2015 et continuerons à tout mettre en œuvre pour les accompagner dans leur réussite en 2016 et au-delà.

## Conformité

Ecobank s'est engagé à respecter des normes internationales de conformité, en se comparant aux standards les plus élevées ou les plus efficaces en vigueur dans chacun des pays où nous sommes présents. Ces normes sont inscrites dans nos valeurs et touchent tous les aspects de notre activité, y compris la gouvernance. Elles nous servent de jalons, structurant nos réponses aux questions relatives au personnel et donnant le ton de nos interactions avec les clients. La fonction de conformité et de respect des normes du Groupe s'efforce de concilier les objectifs stratégiques de la direction et les exigences réglementaires diverses auxquelles le Groupe Ecobank doit se conformer. Nous avons développé une forte culture de conformité qui est devenue la règle dans nos offres de service et nos processus, et qui est largement reconnue parmi nos partenaires.

Alors que le cadre financier réglementaire mondial est en cours de redéfinition, les risques de stabilité financière sont devenus un motif de préoccupation pour les banquiers centraux, et les politiques macroprudentielles ont fait leur apparition dans le langage courant. De ce fait, la mise en œuvre de normes internationales nous apparaît comme une source d'avantage concurrentiel, qui nous permet de conforter notre réponse à la menace permanente de criminalité financière, de simplifier la mise en œuvre des bonnes pratiques et de renforcer les politiques et procédures qui définissent les partenaires avec qui nous entretenons des relations commerciales. Le renforcement permanent de la fonction de conformité chez Ecobank demeure une priorité, ceci afin de maintenir, aujourd'hui comme à l'avenir, des normes de niveau international au sein de nos activités et processus.

## Contrôle interne

En 2015, nous avons intensifié nos efforts de consolidation de nos systèmes de gestion des risques et de contrôle interne. En mettant l'accent en permanence sur les bonnes pratiques, nous avons créé une culture proactive du contrôle interne, ancrée sur une organisation reposant sur « trois lignes de défense » qui permet une décentralisation adéquate, la responsabilité de la gestion des risques et du contrôle interne étant déléguée à l'ensemble de la direction du Groupe. Le Conseil d'administration, les équipes de direction et les collaborateurs sont tous activement impliqués dans l'identification des risques, leur évaluation et leur atténuation.

Nous avons adopté pour méthodologie le cadre intégré de contrôle interne de la Commission Treadway. Il repose sur trois objectifs fondamentaux : assurer l'efficacité et l'efficience de nos opérations, améliorer la fiabilité de notre reporting financier et renforcer le respect de la législation et de la réglementation en vigueur dans nos différents pays de présence. Au travers de ses fondamentaux, ce cadre garantit que la direction est en mesure d'identifier et de résoudre les questions de contrôle interne plus efficacement. Par ailleurs, des tableaux de bord ont été élaborés pour les processus clés, afin d'informer mensuellement la direction des éventuelles anomalies et échecs. Des solutions technologiques ont été déployées afin d'analyser le détail des transactions en les comparant à des seuils prédéfinis, de surveiller les tendances et de repérer d'éventuels comportements types.

La mise en œuvre d'un programme d'auto-évaluation en matière de risque et de contrôle (Risk and Control Self-Assessment, RCSA), dans le cadre de notre démarche d'évaluation et de surveillance opérationnelle continue, a permis d'intégrer les responsabilités en matière de contrôle interne dans la culture de Ecobank, ses produits, ses politiques et ses processus opérationnels. Ce programme fait la promotion également une culture de contrôle proactive dans l'ensemble du Groupe.

Pour l'avenir, nous élaborons des mécanismes de gestion de risque et de contrôle renforcés et prospectifs, visant à soutenir notre approche d'une gestion proactive des risques et du contrôle. Il s'agit notamment de programmes d'analyse de scénarios, de corrélation et de causes profondes destinés à faciliter une gestion efficace des risques émergents. Notre participation active aux programmes de recherche sur le risque et le contrôle opérationnel soutenus par le consortium Operational Risk eXchange (ORX) permettra d'appuyer ces efforts.



**Eveline Tall-Daouda**  
Directeur Général Adjoint du Groupe  
Group Chief Operating Officer

# Banque de Grande Entreprise et d'Investissement



Charles Kié

Le pôle Banque de Grande Entreprise et d'Investissement (Corporate and Investment Bank - CIB) propose des services bancaires, de financement, d'investissement et de conseil à un large éventail de clients présents en Afrique, notamment à des gouvernements, des grandes entreprises et des multinationales, des institutions financières et des organisations internationales.

2015 a été une année difficile pour CIB. L'environnement opérationnel a subi de plein fouet les événements mondiaux – ralentissement de la demande insatiable de matières premières africaines de la Chine, dépréciation des monnaies africaines, pénurie de devises dans certains de nos principaux pays africains et incertitude entourant les politiques monétaires et budgétaires. Ces différents facteurs ont conduit les entreprises à tailler dans leurs investissements et leur fonds de roulement, inhibant leur capacité à importer/exporter et réduisant leur besoin de services de conseil bancaire. CIB a dû s'adapter rapidement à ces évolutions, tout en restant fidèle à son objectif d'accompagner ses clients au gré des fluctuations du cycle économique.

Malgré ces difficultés, CIB a affiché des résultats sous-jacents encourageants. Notre bénéfice avant impôt s'est établi à 347 millions \$EU, en hausse de 260 millions \$EU par rapport à 2014. Notre produit net bancaire a progressé de 13 %, à 757 millions \$EU, principalement sous l'impulsion de l'activité de Banque de Grande Entreprise. Les prêts à la clientèle ont augmenté de 16 % à 8 milliards \$EU. Nos dépôts ont bien résisté, progressant de 4 % à 6,7 milliards \$EU.

S'agissant des pôles constituant CIB, la Banque de Grande Entreprise (Corporate Bank - CB) a enregistré une croissance de 15 % en glissement annuel. Le mérite revient en grande partie à la croissance des prêts aux entreprises locales, régionales et mondiales.

Le produit net bancaire de la Banque d'Investissement (Investment Bank - IB) a fortement reculé (-54 %) à 4 millions \$EU, plombé par le contexte économique difficile. Nombre de nos clients ont été mis à rude épreuve. Ainsi, les contraintes de liquidités en dollars EU au Nigeria et au Ghana, qui génèrent habituellement l'essentiel de nos opérations, ont entravé la croissance de l'activité. À cela s'est ajoutée la mise en œuvre de politiques de gestion des risques rigoureuses. Cette situation nous a amenés à annuler de nombreuses opérations importantes dans l'ensemble du réseau.

IB a dû ajuster son modèle économique à l'évolution de l'environnement. À l'avenir, elle se recentrera sur la distribution et le conseil en solutions d'endettement dans le domaine du financement. Parallèlement, des ressources supplémentaires seront allouées au capital-investissement et aux opérations sur les marchés de titres de créance.

Les investissements de CIB dans les technologies restent un pari gagnant. Omni, notre plateforme de banque en ligne, nous a permis de proposer des solutions de gestion de trésorerie multipays à une clientèle de plus en plus nombreuse. Nous avons également su tirer parti de notre plateforme technologique unique harmonisée pour mettre en place un grand nombre d'intégrations clients sur-mesure et plus sophistiquées, de type « host-to-host » - service automatisé de transfert de données (client-banque ; banque-client) – ou reposant sur le réseau SWIFT,

ce qui nous a permis de gagner en popularité auprès de nos clients stratégiques, d'obtenir une grande visibilité et d'être bien perçus sur nombre de nos marchés. Par ailleurs, nous avons mené à bien la mise en place de diverses solutions de collecte sur-mesure pour des clients stratégiques de notre réseau.

Au cours de l'exercice, nous avons investi dans une meilleure intégration de notre plateforme et dans l'amélioration des connaissances de nos collaborateurs. Nous avons surtout lancé notre campagne marketing B2B, « L'avantage Réseau », destinée à mettre en valeur nos avantages concurrentiels et les capacités de nos offres de produits auprès de nos clients et prospects en Afrique.

Notre capacité à fournir à nos clients des solutions financières innovantes est désormais reconnue. Nous avons été distingués par plusieurs observateurs respectés du secteur, notamment les publications internationales, EMEA Finance et Global Finance, qui ont désigné Ecobank comme meilleure banque africaine dans les domaines de la Gestion de trésorerie et du Financement du commerce international.

L'objectif stratégique de CIB est de devenir un acteur de premier plan, centré sur l'Afrique médiane, et d'apporter à ses clients des solutions et produits financiers répondant parfaitement à leurs besoins. Nous nous focalisons sur l'acquisition, la migration et la rétention des clients, en offrant une expérience client exceptionnelle.

En 2015, le montant de nos actifs a augmenté. En ce début d'année 2016, nous changeons notre fusil d'épaule pour nous concentrer essentiellement sur la génération de commissions, la mobilisation des dépôts et les opérations de financement structuré des échanges commerciaux. Nous allons mettre l'accent sur l'offre de solutions de gestion de trésorerie innovantes, la migration et l'acquisition de nouveaux comptes en nous appuyant sur notre expertise dans le financement du commerce international pour conquérir de nouvelles parts de marché dans tous les pays où nous sommes présents.

CIB continuera de tirer parti de sa présence et des capacités de ses produits. Nous prévoyons également de capitaliser sur nos relations stratégiques avec Nedbank et Qatar National Bank (QNB). Nous nous emploierons sans relâche à améliorer le service client et à investir dans les technologies afin de garantir que notre activité de banque transactionnelle, pilier de notre stratégie, continue de générer une croissance à deux chiffres.

Atteindre nos objectifs ne sera pas chose facile, alors que les difficultés macroéconomiques mondiales devraient persister tout au long de 2016. Cela étant, CIB a toute confiance dans sa stratégie et sa capacité à s'adapter avec succès à une époque en plein bouleversement. Nous sommes convaincus que nos collaborateurs possèdent la force de caractère et la capacité de résistance nécessaires pour continuer de servir et d'accompagner nos clients dans les périodes difficiles qui s'annoncent.

Je tiens également exprimer ma gratitude à nos clients, à nos actionnaires et autres parties prenantes pour leur soutien sans faille. Je remercie également l'équipe de direction et les collaborateurs de CIB pour le travail accompli et leur contribution aux bons résultats enregistrés en 2015. Ensemble, nous donnerons vie à notre stratégie et satisfaction à nos clients tout en soutenant la croissance économique en Afrique.

Nous attendons 2016 avec impatience.

Charles Kié  
Directeur Exécutif  
Banque de Grande Entreprise et d'Investissement

# Banque de Détail



Patrick Akinwuntan

Les cinq dernières années ont vu la forte expansion de notre réseau géographique, de notre base de clientèle et de notre bilan. 2015 a marqué le début d'une phase de consolidation, la priorité étant de capitaliser sur les opportunités commerciales nées de notre croissance. Nous avons donc remanié notre modèle d'exploitation pour nous positionner en leader sur nos différents marchés et améliorer les rendements à moyen terme. Nous avons notamment procédé à la revue de nos segments de clientèle, nos produits, nos services et notre réseau de distribution afin de déterminer les marchés et créneaux de produits sur lesquels nous pouvions devenir leaders, et de mieux tirer parti de nos forces sur les segments et produits retenus.

En nous appuyant sur notre connaissance inégalée de la clientèle, nous avons lancé «Premier Banking», une offre réservée aux particuliers fortunés au Nigeria, au Ghana et en Côte d'Ivoire, mais également «Advantage Banking» et «Direct Banking», deux offres destinées l'une à la clientèle aisée, l'autre à la clientèle grand public. Nous avons également introduit les services «SME Club» à destination des PME dans les principaux pays où nous sommes présents, à savoir le Nigeria, le Ghana, la Côte d'Ivoire, le Sénégal, le Burkina Faso, le Bénin, le Cameroun et la République Démocratique du Congo. Désireux d'accroître notre capacité à servir le segment des PME, nous avons souscrit une ligne de garantie de risque de 55 millions \$EU auprès de la Société Financière Internationale (SFI), qui vient compléter la ligne de 50 millions \$EU existante signée avec AGF, le Fonds africain de garantie. Nous tirerons pleinement profit de ces lignes en 2016 pour augmenter nos volumes d'activité avec les PME.

Afin d'améliorer l'efficacité de notre service à la clientèle, nous avons renforcé nos investissements dans la banque numérique, l'objectif étant de réduire les coûts de service tout en apportant à nos clients un service bancaire facile d'accès, où et quand ils le souhaitent. Nous disposons maintenant d'une offre complète de cartes, DAB et TPE qui draine l'activité dans l'ensemble de notre réseau, une capacité unique à la fois accessible et garante d'une expérience client homogène. Nous avons conclu des partenariats de "mobile money" avec de grandes sociétés de télécommunications dans 22 pays afin d'apporter des services bancaires par téléphone portable accessibles et efficaces. Cette année, nous avons également amorcé la mise en place d'une

plateforme panafricaine de services financiers par téléphone portable et d'une plateforme de banque en ligne enrichie. Ces investissements porteront leurs fruits à moyen terme, sous forme de produits de commissions importants, de réduction des coûts et de croissance des comptes courants et des comptes épargne.

La diversité de nos activités a contribué à minimiser l'impact des pressions majeures auxquelles nous avons été confrontés durant l'exercice, notamment les fluctuations défavorables des taux de change dans certains de nos marchés stratégiques et les évolutions réglementaires qui ont pesé sur nos revenus. Malgré ces difficultés, notre produit net bancaire s'est élevé à 902 millions \$EU, soit une croissance sous-jacente de 10 % à taux de change constant.

À la fin de l'année 2015, et dans le cadre de la réorganisation générale de la banque, le pôle Banque de détail (Domestic Bank) de Ecobank a été scindé en deux activités – **Banque grand public** et **Banque commerciale (Consumer and Commercial Banking)** – afin d'améliorer l'efficacité et les niveaux de service à la clientèle, mais également d'exploiter au mieux la valeur intrinsèque de notre plateforme de distribution et le potentiel de croissance dans la classe moyenne émergente, la banque numérique, la diaspora et les flux de transferts de fonds. Ces deux activités ont pour objectif stratégique de s'imposer comme un leader sur des marchés clés et d'être l'acteur le plus rentable sur des produits et segments de clientèle de niche.

Alors que le développement de la **Banque commerciale** se fera au travers de produits clés, notamment les opérations bancaires, les prêts et la trésorerie, la croissance de la **Banque grand public** sera alimentée par les cartes et les solutions numériques, les dépôts en compte courant et en compte épargne, les prêts hypothécaires, les transferts de fonds, les prêts personnels et la gestion d'actifs pour les clients plus aisés.

Grâce à cette feuille de route révisée, les perspectives des activités de Banque grand public et de Banque commerciale à court et à moyen terme sont positives et encourageantes. L'engagement sans faille de notre équipe de professionnels au service de notre objectif ultime, devenir la banque de prédilection en Afrique, ne peut que conforter cette confiance en l'avenir.

Patrick Akinwuntan  
Directeur Exécutif  
Banque de Détail

# Trésorerie



Abdul Aziz Dia

L'activité Trésorerie a généré un produit net bancaire total de 510 millions \$EU en 2015, soit une baisse de 20 millions \$EU (4 %), par rapport à l'exercice précédent. Néanmoins, les opérations de trading effectuées pour le compte des clients ont enregistré une performance encourageante, en hausse de 12 % à 144 millions \$EU. Nous avons par ailleurs efficacement géré notre bilan, ce qui a contribué à accroître les revenus et à contrebalancer l'impact négatif des taux de change, sur fond de dépréciation des devises africaines par rapport au dollar américain. Le résultat avant impôt s'est établi à 258 millions \$EU, en baisse de 11 % par rapport à 2014. L'activité a toutefois représenté 54 % du bénéfice total de la banque.

Les ventes du segment Trésorerie ont pâti non seulement de l'effet de change, mais aussi des restrictions réglementaires imposées aux transferts de fonds, qui ont affecté notre activité Rapidtransfer et réduit les volumes de billets de banque traités par les bureaux de change au Nigeria. Dans ce contexte, les ventes ont reculé de 18 %, à 269 millions \$EU.

La marge nette d'intérêt a augmenté de 45 % sur un an, à 85 millions \$EU, grâce à une gestion efficace du bilan et à l'optimisation des synergies dégagées dans la gestion de liquidités avec nos filiales locales.

Notre ambition reste d'ouvrir la voie grâce à des solutions innovantes en matière de produits de change et de taux, dans l'objectif ultime de devenir l'un des premiers fournisseurs de solutions de trésorerie en Afrique médiane. Nous avons par conséquent investi dans deux nouveaux systèmes informatiques afin d'améliorer notre efficacité : Calypso, pour les ventes et le trading, et Sungard, pour la gestion du bilan. Ces deux systèmes sont en cours de déploiement à travers le Groupe, l'objectif étant que toutes les filiales Ecobank soient équipées d'ici à la fin 2016.

Nous avons également investi dans des programmes de formation et de certification visant à renforcer la performance de notre talentueuse équipe Trésorerie. Nous entendons établir une nouvelle norme de certification pour les professionnels du métier, tant en Afrique qu'à l'international.

Les initiatives marketing lancées conjointement avec les divisions Banque de grande entreprise et d'investissement et Banque de détail (laquelle a été scindée, le 1er janvier 2016, en deux pôles : Banque de Particuliers et Banque commerciale), qui visent à développer notre base de clientèle et nos parts de marché dans l'ensemble des régions où nous sommes présents, ont continué de produire de bons résultats. 2015 a en outre vu le lancement d'un comptoir spécial dédié aux produits de couverture (HPD). Il sera géré à partir de l'un de nos centres régionaux et fournira des solutions de couverture à nos clients via nos filiales locales.

À la suite de la révision récente de la stratégie du Groupe, la Trésorerie n'est plus considérée comme un pôle d'activité. Elle prend la forme d'une gamme de solutions essentiellement destinées à soutenir nos clients de la Banque de grande entreprise et d'investissement et de la Banque commerciale en proposant des produits de taux, de change et de matières premières.


J'aimerais remercier nos onze millions de clients pour leur confiance indéfectible. Je souhaite aussi témoigner ma reconnaissance à tous les collaborateurs de Ecobank - notamment aux équipes dirigeantes de la Banque de grande entreprise et d'investissement et de la Banque de détail, et aux fonctions support - pour leur esprit d'équipe et leur contribution dans la performance de l'activité Trésorerie.

Notre banque a de beaux jours devant elle et nos clients peuvent compter sur notre engagement sans faille à leur fournir des services d'excellence.

Abdul Aziz Dia  
Directeur du Groupe  
Pôle d'activité Trésorerie



# L'Afrique. Il faut bien la connaître pour y investir.



L'Afrique se transforme et offre une multitude d'opportunités d'investissement. Réunissant une équipe de plus de 60 gestionnaires de fonds expérimentés qui possèdent tous une excellente connaissance des marchés locaux, Ecobank connaît le terrain mieux que personne.

**Pour optimiser le rendement de votre portefeuille, adressez-vous aux experts des investissements en Afrique.**

# États Financiers

Notre objectif stratégique est dorénavant l'optimisation de notre réseau africain. Celui-ci comprend la réduction des coûts par une amélioration de l'efficacité opérationnelle, la gestion proactive des actifs et le renforcement de nos capitaux propres. Notre stratégie révisée et notre modèle opérationnel simplifié visent à progressivement améliorer les rendements aux actionnaires.



# 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 de la situation financière de la société et du résultat de ses opérations de l'exercice. Cette responsabilité comprend :

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

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

A ce jour, les administrateurs n'ont connaissance d'aucun évènement 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 du Groupe ainsi que du résultat de ses opérations au titre de l'exercice. En outre, les administrateurs acceptent la responsabilité de tenir à jour des livres comptables probants étayant la préparation des états financiers consolidés ainsi que de la fiabilité du système de contrôle interne.

## Approbaton des états financiers consolidés annuels

Les états financiers consolidés annuels ont été approuvés par le Conseil d'Administration du 1<sup>er</sup> Avril 2016 et ont été signés par délégation par :



Emmanuel Ikazoboh  
Président du Conseil d'Administration



Ade Ayeyemi  
Directeur Général du Groupe

# Rapport des Auditeurs Indépendants aux actionnaires de Ecobank Transnational Incorporated

## Rapport sur les états financiers consolidés

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés ci-joints de Ecobank Transnational Incorporated et de ses filiales («le Groupe»), comprenant l'état consolidé de la situation financière au 31 Décembre 2015, ainsi que le compte de résultat consolidé, l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et l'état consolidé 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 consolidés

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 résultent d'erreurs.

## Responsabilité des Auditeurs

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes Internationales d'Audit. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre 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 œuvre, y compris l'évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, relève du jugement de l'auditeur. En procédant à cette évaluation des risques. L'auditeur prend en 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 («le Groupe») au 31 décembre 2015, 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).



David Achugamonu  
Pour : Akintola Williams Deloitte  
Experts Comptables  
Lagos, Nigéria  
5 avril 2016



Moustapha Coulibaly  
Pour : Grant Thornton Côte d'Ivoire  
Experts Comptables  
Abidjan, Côte d'Ivoire  
5 avril 2016

# Compte de résultat consolidé

(Montants en milliers de dollars EU sauf indication expresse)

Au 31 Décembre	2015	2014
Produits d'intérêts	1 748 306	1 731 628
Charges d'intérêts	- 602 746	- 622 221
<b>Marge nette des intérêts</b>	<b>1 145 560</b>	<b>1 109 407</b>
Produits d'honoraires et de commissions	582 004	699 222
Charges d'honoraires et de commissions	- 35 477	- 38 502
Revenus nets de trading	412 958	462 648
Gains ou pertes nets sur titres	- 951	5 070
Produits des autres activités	1 881	42 036
<b>Revenus hors intérêts</b>	<b>960 415</b>	<b>1 170 474</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>2 105 975</b>	<b>2 279 881</b>
Charges du personnel	- 591 543	- 649 094
Dotations aux amortissements	- 112 520	- 126 685
Autres charges d'exploitation	- 663 455	- 715 354
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>- 1 367 518</b>	<b>- 1 491 133</b>
<b>Produit net bancaire</b>	<b>738 457</b>	<b>788 748</b>
Provisions sur :		
• Créances douteuses	- 427 081	- 229 312
• Autres actifs	- 104 963	- 37 648
<b>Provisions sur autres actifs financiers</b>	<b>- 532 044</b>	<b>- 266 960</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>206 413</b>	<b>521 788</b>
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	- 1 174	- 2 239
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>205 239</b>	<b>519 549</b>
Impôt sur les bénéfices	- 93 505	- 122 024
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>111 734</b>	<b>397 525</b>
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	- 4 270	- 2 755
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>107 464</b>	<b>394 770</b>
<b>Attribuable aux :</b>		
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>65 539</b>	<b>337 863</b>
• Résultat net des activités poursuivies	67 845	339 351
• Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	- 2 306	- 1 488
<b>Intérêts minoritaires</b>	<b>41 925</b>	<b>56 907</b>
• Résultat net des activités poursuivies	43 889	58 174
• Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	- 1 964	- 1 267
	<b>107 464</b>	<b>394 770</b>
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	0,28	1,69
• Résultat dilué par action	0,28	1,60
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	- 0,01	- 0,01
• Résultat dilué par action	- 0,01	- 0,01

# État consolidé du résultat global

(Montants en milliers de dollars EU sauf indication expresse)

Au 31 Décembre	2015	2014
<b>Résultat net</b>	<b>107 464</b>	<b>394 770</b>
Autres éléments du Résultat Global		
<b>Éléments reclassables ultérieurement dans le compte de résultat</b>		
Ecart de conversion - différence de change	- 294 529	- 433 754
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	133 964	- 40 389
Réévaluation des obligations de retraite	3 837	691
Impôt relatif aux éléments du résultat global reclassables au compte de résultat	- 51 555	984
	- 208 283	- 472 468
<b>Éléments non-reclassables en compte de résultat :</b>		
Réévaluation des immobilisations corporelles	528	112 179
Impôt relatif aux éléments du résultat global non-reclassables au compte de résultat	- 190	- 40 181
	338	71 998
<b>Autres éléments du résultat global, net d'impôt</b>	<b>- 207 945</b>	<b>- 400 470</b>
<b>Résultat global total</b>	<b>- 100 481</b>	<b>- 5 700</b>
<b>Résultat global total attribuable :</b>		
<b>Aux actionnaires du Groupe :</b>		
• Résultat global total des activités poursuivies	- 109 175	- 41 000
• Résultat global total des activités des activités poursuivies	- 107 050	- 39 513
• Résultat global total des activités des activités arrêtées ou en cours de cession	- 2 125	- 1 488
<b>Aux intérêts minoritaires</b>		
• Résultat global total des activités poursuivies	8 694	35 300
• Résultat global total des activités des activités poursuivies	10 504	36 568
• Résultat global total des activités des activités arrêtées ou en cours de cession	- 1 810	- 1 267
	- 100 481	- 5 700

# État consolidé de la situation financière

(Montants en milliers de dollars EU sauf indication expresse)

Au 31 Décembre	2015	2014
<b>Actifs</b>		
Caisse et banques centrales	3 245 363	3 546 543
Actifs financiers de transactions	171 334	279 434
Instruments financiers dérivés	144 225	247 664
Prêts et créances sur les établissements de crédits	1 770 036	1 882 501
Prêts et créances sur la clientèle	11 200 349	12 311 642
Bons du Trésor et autres effets publics	1 436 405	1 276 120
Titres de placement et de participations : disponibles à la vente	2 669 692	1 435 580
Actifs affectés en garantie	759 086	1 032 146
Comptes de régularisation et actifs divers	513 629	486 318
Participations dans les sociétés mises en équivalence	15 802	16 773
Immobilisations incorporelles	382 451	410 257
Immobilisations corporelles	893 855	920 690
Immeubles de placement	136 466	168 167
Actifs d'impôts différés	123 413	113 110
	23 462 106	24 126 945
Actifs non courants destinés à être cédés	91 813	116 617
<b>Total Actif</b>	<b>23 553 919</b>	<b>24 243 562</b>
<b>Passif</b>		
Dépôts des établissements de crédits	703 674	912 841
Dépôts de la clientèle	16 427 553	17 436 970
Autres dépôts	729 712	573 300
Instruments financiers dérivés	1 336	20 478
Emprunts	1 779 277	1 540 264
Autres passifs	1 049 059	801 573
Provisions pour risques et charges	28 694	26 368
Passifs d'impôts courants	69 081	69 061
Passifs d'impôts différés	117 821	65 405
Obligations au titre des retraites	17 436	12 957
	20 923 643	21 459 216
Dettes liées aux actifs non courants destinés à être cédés	107 031	129 261
<b>Total passif</b>	<b>21 030 674</b>	<b>21 588 477</b>
<b>Capitaux propres</b>		
Capitaux propres part du Groupe		
Capital et réserves liées	2 029 698	1 979 523
Résultats cumulés non distribués et réserves	316 311	471 302
<b>Total des capitaux propres, part du Groupe</b>	<b>2 346 009</b>	<b>2 450 825</b>
<b>Intérêts minoritaires</b>	<b>177 236</b>	<b>204 260</b>
<b>Total capitaux propres</b>	<b>2 523 245</b>	<b>2 655 085</b>
<b>Total passif et capitaux propres</b>	<b>23 553 919</b>	<b>24 243 562</b>



Emmanuel Ikazoboh  
Président du Conseil d'Administration



Ade Ayeyemi  
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 des capitaux propres
	Capital et réserves liées	Résultats cumulés non distrib.	Autres réserves			
<b>Solde au 1er Janvier 2014</b>	<b>1 409 001</b>	<b>574 768</b>	<b>- 47 334</b>	<b>1 936 436</b>	<b>198 212</b>	<b>2 134 648</b>
Variations nettes d'impôts des titres disponibles à la vente	—	—	- 39 405	- 39 405	—	- 39 405
Ecart de conversion -différence de change	—	—	- 412 148	- 412 148	- 21 606	- 433 754
Réévaluation des engagements de retraite	—	—	691	691	—	691
Réévaluation des immobilisations corporelles, nettes d'impôt	—	—	71 998	71 998	—	71 998
Perte nette directement comptabilisée en capitaux propres	—	—	- 378 864	- 378 864	- 21 606	- 400 470
Résultat net de l'exercice	—	337 863	—	337 863	56 906	394 770
<b>Résultat global de l'exercice</b>	<b>—</b>	<b>337 863</b>	<b>- 378 864</b>	<b>- 41 000</b>	<b>35 300</b>	<b>- 5 700</b>
Dividendes de l'exercice 2013	—	—	—	—	- 29 252	- 29 252
Actions propres	1 932	—	—	1 932	—	1 932
Transfert de la réserve de stock option	—	1 066	- 1 066	—	—	—
Affectation aux réserves libres	—	- 208 558	208 558	—	—	—
Affectation aux réserves légales	—	- 154 459	154 459	—	—	—
Augmentation de capital par :						
• Conversion d'emprunt obligataire	345 048	—	—	345 048	—	345 048
• Placement privé	208 376	—	—	208 376	—	208 376
• Exercice de l'option d'achat d'actions	34	—	—	34	—	34
Emprunt convertible – part capitaux propres	15 132	—	- 15 132	—	—	—
<b>Au 31 décembre 2014 / 1er janvier 2015</b>	<b>1 979 523</b>	<b>550 680</b>	<b>- 79 378</b>	<b>2 450 825</b>	<b>204 260</b>	<b>2 655 085</b>
Variations des titres disponibles à la vente, nettes d'impôt	—	—	82 409	82 409	—	82 409
Ecart de conversion – différence de change	—	—	- 261 298	- 261 298	- 33 231	- 294 529
Réévaluation des engagements de retraite	—	—	3 837	3 837	—	3 837
Réévaluation des immobilisations corporelles, nettes d'impôt	—	—	338	338	—	338
Perte nette directement comptabilisée en capitaux propres	—	—	- 174 714	- 174 714	- 33 231	- 207 945
Résultat net de l'exercice	—	65 539	—	65 539	41 925	107 464
<b>Résultat global de l'exercice</b>	<b>—</b>	<b>65 539</b>	<b>- 174 714</b>	<b>- 109 175</b>	<b>8 694</b>	<b>- 100 481</b>
Dividendes de l'exercice 2014	—	—	—	—	- 35 718	- 35 718
Actions propres	8 229	—	- 7 152	1 077	—	1 077
Transfert de la réserve de stock option	—	359	- 359	—	—	—
Affectation aux réserves libres	—	- 21 165	21 165	—	—	—
Affectation aux réserves légales	—	- 28 331	28 331	—	—	—
Augmentation de capital par :						
• Conversion d'emprunt obligataire	3 842	—	—	3 842	—	3 842
• Attribution d'actions gratuites	37 655	- 37 655	—	—	—	—
• Exercice de l'option d'achat d'actions	449	—	—	449	—	449
Emprunt convertible–part capitaux propres	—	—	- 1 009	- 1 009	—	- 1 009
<b>Au 31 Décembre 2015</b>	<b>2 029 698</b>	<b>529 427</b>	<b>- 213 116</b>	<b>2 346 009</b>	<b>177 236</b>	<b>2 523 245</b>

# Tableau consolidé des flux de trésorerie

(Montants en milliers de dollars EU sauf indication expresse)

Exercice clos le 31 décembre	2015	2014
<b>Flux net de trésorerie provenant des activités d'exploitation</b>		
Résultat avant impôt	205 239	519 549
Ajustements pour :		
Revenus des activités de trading – opérations de change	- 80 389	- 15 601
Gains ou pertes nets sur titres	951	- 5 070
Perte/(Gain) net de juste valeur sur immeubles de placement	22 160	- 699
Goodwill négatif	—	568
Provisions sur prêts et créances	427 081	229 312
Provisions sur autres actifs financiers	104 963	37 648
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	90 662	101 215
Marge nette des intérêts	- 1 145 560	- 1 109 407
Dotations aux amortissements des logiciels et autres actifs incorporels	21 858	25 470
Perte de valeur sur immobilisations corporelles	—	27
Perte sur cession d'immobilisations corporelles	2 012	960
Quote part de pertes sur entreprises mises en équivalence	1 174	2 239
Impôts payés	- 51 372	- 86 189
<b>Variations des actifs et des passifs d'exploitation</b>		
• Actifs financiers de transactions	108 100	- 164 517
• Instruments financiers dérivés actif	103 439	- 106 318
• Autres bons du Trésor	- 263 179	274 650
• Prêts et créances aux établissements de crédits	17 568	- 285 549
• Prêts et créances à la clientèle	839 030	- 686 701
• Actifs affectés en garantie	273 060	103 288
• Créances diverses	- 27 311	203 595
• Réserves obligatoires auprès des banques centrales	526 764	- 439 091
• Autres dépôts	156 412	- 104 660
• Dépôts de la clientèle	- 1 009 417	947 066
• Instruments dérivés passifs	- 19 142	19 024
• Autres provisions	2 326	- 2 143
• Autres passifs	247 486	- 124 525
Intérêts reçus	1 748 306	1 731 628
Intérêts payés	- 602 746	- 622 221
<b>Flux net de trésorerie provenant des activités d'exploitation</b>	<b>1 699 475</b>	<b>442 412</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement :</b>		
Acquisition de filiales, Trésorerie nette reçue	—	(2 901)
Achat de logiciels	- 24 154	- 10 874
Acquisition d'immobilisations corporelles	- 211 520	- 181 440
Produits de cessions d'immobilisations corporelles	68 459	29 753
Achat de titres	- 1 459 656	- 4 113 497
Acquisition d'immeubles de placement	- 7 980	- 484
Produits de vente et rachat de titres	220 777	4 310 257
<b>Flux net de trésorerie (utilisés)/provenant des activités d'investissement</b>	<b>- 1 414 074</b>	<b>30 814</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement :</b>		
Décaissements liés aux remboursements d'emprunts	- 907 066	- 432 915
Encaissements liés aux emprunts contractés	1 146 079	669 773
Augmentation de capital	264	208 376
Produits de cessions d'actions propres	—	1 157
Dividendes payés aux actionnaires minoritaires	- 35 718	- 29 252
Dividendes payés aux actionnaires du Groupe	—	—
<b>Flux net de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>	<b>203 559</b>	<b>417 139</b>
<b>Augmentation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>488 960</b>	<b>890 365</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	2 373 090	1 641 749
Effets des différences de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie	- 252 000	- 159 024
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>2 610 050</b>	<b>2 373 090</b>

# Chiffres clés des cinq derniers exercices

(Montants en milliers de dollars EU sauf indication expresse)

	2015	2014	2013	2012	2011
<b>En fin d'exercice</b>					
Total du bilan	23 553 919	24 243 562	22 532 453	19 939 383	17 161 912
Prêts et créances à la clientèle	11 200 349	12 311 642	11 421 605	9 440 945	7 359,940
Dépôts de la clientèle	16 427,553	17 436 970	16 489 904	14 620 478	12 076,495
Total des capitaux propres	2 523 245	2 655 085	2 134 648	2 173 917	1 459 336
<b>De la période</b>					
Produit net bancaire	2 105 975	2 279 881	2 003 456	1 729 999	1 195 628
Résultat avant impôt	205 239	519 549	221 778	338 029	277 422
Résultat net consolidé	107 464	394 770	147 773	286 732	206 840
Résultat net, part du Groupe	65 539	337 863	95 541	249 743	182 207
Résultat net par action de base (cents \$EU)	0,28	1,69	0,60	1,67	1,76
Résultat net par action dilué (cents \$EU)	0,28	1,60	0,56	1,28	1,55
Dividende par action (cents \$EU)	0,20	—	—	0,40	0,40
Rendement moyen des capitaux propres (%)	4,2%	16,5	6,9	15,8	15,9
Rendement moyen des actifs (%)	0,4%	1,70	0,73	1,55	1,50
Coefficient d'exploitation (%)	64,9%	65,4	70,1	71,4	69,6

\* Les données de 2012 à 2015 sont relatives aux activités courantes.

# États financiers de la société mère

(Montants en milliers de dollars EU sauf indication expresse)

## Compte de Résultat global

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2015

	2015	2014
Produits d'intérêts	23 318	17 317
Charges d'intérêts	- 52 675	- 58 357
Marge nette des intérêts	- 29 357	- 41 040
Honoraires et commissions nets	41 512	40 669
Autres revenus d'exploitation	161 203	135 194
Charges de personnel	- 34 994	- 34 000
Dotations aux amortissements	- 6 429	- 6 633
Autres charges d'exploitation	- 48 133	- 43 081
(Perte) / Gain de change	980	653
	84 783	51 762
Provisions sur autres actifs	- 24 015	- 45 941
<b>Résultat net</b>	<b>60 768</b>	<b>5 821</b>
Autres éléments du résultat global :		
Éléments reclassables en résultat :		
Gain ou perte sur titres disponibles à la vente	- 6 438	4 124
<b>Résultat global total de l'exercice</b>	<b>54 330</b>	<b>9 945</b>

Inclus dans les autres revenus d'exploitation les revenus des dividendes reçues des filiales s'élevant à 164,3 millions \$EU (2014 : 132,6 millions \$EU)

## État de la situation financière

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2015

	2015	2014
<b>Actif</b>		
Prêts et créances sur les établissements de crédit	431 073	352 677
Titres de placements – disponibles à la vente	114 911	115 350
Autres actifs	161 526	155 192
Immeubles de placement	21 751	36 600
Participations dans les sociétés mises en équivalence	12 889	14 354
Titres de participation	2 527 175	2 504 457
Immobilisations incorporelles	92	381
Immobilisations corporelles	50 783	56 086
<b>Total actif</b>	<b>3 320 202</b>	<b>3 235 097</b>
<b>Passif</b>		
Autres passifs	196 046	252 031
Emprunts	788 275	709 105
Obligations au titre des régimes de retraite	13 107	9 650
<b>Total passif</b>	<b>997 428</b>	<b>970 786</b>
<b>Capitaux propres</b>		
Capital social	602 497	564 085
Primes d'émission	1 430 339	1 426 805
Report à nouveau	198 289	183 892
Autres réserves	91 649	89 529
<b>Total capitaux propres</b>	<b>2 322 774</b>	<b>2 264 311</b>
<b>Total passif et capitaux propres</b>	<b>3 320 202</b>	<b>3 235 097</b>

## État des variations des capitaux propres

	Capital social	Primes d'émission	Report à nouveau	Autres réserves	Total
Au 1er janvier 2014	430 300	992 000	177 878	101 832	1 702 010
Pertes de l'exercice	—	—	5 821	—	5 821
Composante de capitaux propres des emprunts convertibles émis au cours de la période	—	—	—	- 16 234	- 16 234
Gain net latent sur titres disponibles à la vente	—	—	—	4 124	4 124
<b>Résultat global total</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>5 821</b>	<b>- 12 110</b>	<b>- 6 289</b>
Plan de stock option	—	—	1 066	- 1 066	—
Dividendes de l'exercice 2014	—	—	—	—	—
Affectation aux réserves libres	—	—	- 873	873	—
Augmentation de capital	133 785	434 805	—	—	568 590
<b>Au 31 décembre 2014 / 1er janvier 2015</b>	<b>564 085</b>	<b>1 426 805</b>	<b>183 892</b>	<b>89 529</b>	<b>2 264 311</b>
Résultat net de l'exercice	—	—	60 768	—	60 768
Composante de capitaux propres des emprunts convertibles convertie au cours de la période	—	—	—	- 6 438	- 6 438
<b>Résultat global total</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>60 768</b>	<b>- 6 438</b>	<b>54 330</b>
Transfert de la réserve de share option	—	—	400	- 400	—
Affectation aux réserves libres	—	—	- 9 115	9 115	—
Composante des emprunts convertibles convertie au cours de l'exercice	—	—	—	- 221	- 221
Exercice de l'option d'achat d'actions	83	366	—	- 185	264
Options d'achat d'actions octroyées	—	—	—	250	250
Conversion d'actions préférentielles	674	3 167	—	—	3 841
Attribution d'actions gratuites	37 655	—	- 37 655	—	—
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>602 497</b>	<b>1 430 339</b>	<b>198 289</b>	<b>91 649</b>	<b>2 322 774</b>

# États financiers de la société mère

(Montants en milliers de dollars EU sauf indication expresse)

## Tableau des flux de trésorerie

	2015	2014
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation</b>		
Résultat net de l'exercice	60 768	5 821
<b>Ajustement des éléments non monétaires :</b>		
Produits d'intérêts	- 23 318	- 17 317
Charges d'intérêts	52 675	58 357
Dividendes reçus	- 164 334	- 132 609
Gain de juste valeur sur immeubles de placement	4 654	—
Gain sur cession d'immobilisations corporelles	6 249	—
Perte sur cession de titres de participation	1 465	—
Gain sur cession d'immeubles de placement	- 82	- 29
Résultat sur cession de titres disponibles à la vente	6 429	6 633
Dotations aux amortissements	- 192	- 192
Amortissement de la subvention d'investissement	24 015	45 941
Provision sur autres créances	250	—
Perte de change sur obligation au titre des retraites	- 997	86
Coût des services rendus et charges d'intérêts sur avantages au personnel	4 542	5 949
	<b>- 27 876</b>	<b>- 27 360</b>
Intérêts payés	- 47 993	- 43 094
Intérêts reçus	23 318	17 317
Variations du Besoin en Fonds de Roulement		
• augmentation nette des autres actifs	- 5 499	- 69 544
• augmentation nette des autres passifs	- 55 793	- 57 386
• Loans and advances	- 79 550	—
Paieement des obligations de retraite	- 88	- 1 773
<b>Flux net utilisé par les activités d'exploitation</b>	<b>- 193 481</b>	<b>- 181 840</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>		
Dividendes reçus	139 482	132 609
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	- 1 071	- 3 003
Produits de cession d'immobilisations corporelles	299	116
Produits de cession d'immeubles de placement	3 946	—
Nouveaux prêts consentis aux filiales	- 22 718	- 224 621
Remboursement de prêts consentis aux filiales	- 6 000	—
<b>Flux net de trésorerie (utilisé) / provenant des activités d'investissement</b>	<b>113 939</b>	<b>- 94 899</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		
Emprunts contractés	360 000	270 000
Remboursement d'emprunts	- 281 876	- 140 951
Augmentation de capital	264	208 409
Dividendes versés	—	—
<b>Flux net de trésorerie provenant des activités de financement</b>	<b>78 388</b>	<b>337 458</b>
Augmentation / (Diminution) nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	- 1 154	2 724
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>21 575</b>	<b>18 851</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>20 421</b>	<b>21 575</b>

# Structure du capital

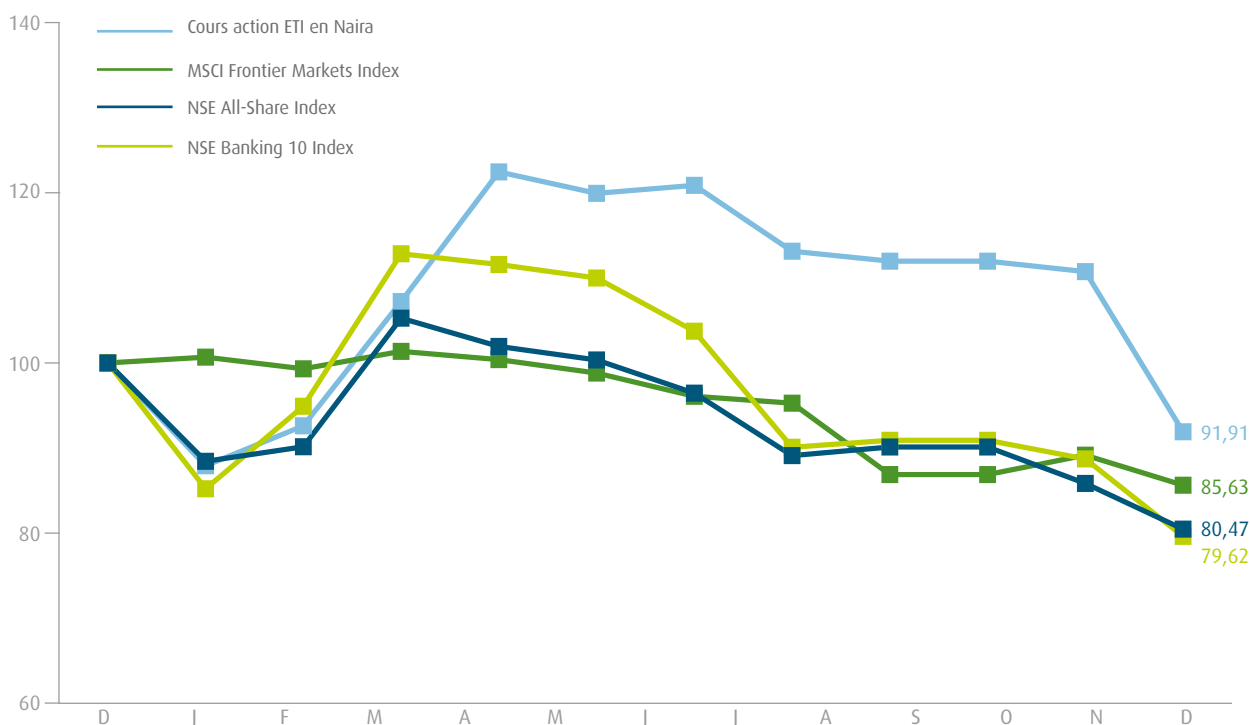
## Lieu de cotation des actions ETI

Bourses de valeurs	NSE	GSE	BRVM
Lieu	Lagos, Nigeria	Accra, Ghana	Abidjan, Côte d'Ivoire
Cours de l'action au 31 Déc 2015	NGN 16,80	GHS 0,27	XOF 48,00
Variation annuelle en 2015 en %	-3,6%	2,9%	2,4%
Volume moyen de transaction journalière	6 429 086	67 521	405 297
Variation annuelle en 2014 (en %)	3,7%	42%	-5,9%
Actions détenues (en milliards d'unités)	19,85	2,57	1,68

## Evolution du cours de l'action ETI en 2015 comparé à l'indice NSE All-Share Index, au NSE Banking Index 10 et au MSCI Frontier Markets Index

Le graphique ci-dessous présente l'évolution du cours de l'action ETI sur la Nigerian Stock Exchange (NSE) au cours l'exercice 2015 comparé avec le NSE All-Share Index, le NSE Banking Index 10 et le MSCI Frontier Markets Index. Le NSE All-Share Index suit la tendance générale du marché de toutes les actions cotées, y compris celles sur le marché des valeurs mobilières Alternative (Asem), indépendamment de la taille de la capitalisation boursière. Le NSE Banking 10 Index est l'indice de capitalisation boursière du marché nigérian comprenant les 10 plus grandes valeurs bancaires. Le MSCI Frontier Markets Index collecte les données représentant les fortes et moyennes capitalisations boursières dans 23 pays/marchés clés dont le Kenya, le Maroc et le Nigeria entre autres. L'indice comprend 121 constituants, couvrant environ 85% de la capitalisation boursière ajustée au flottant dans chaque pays...

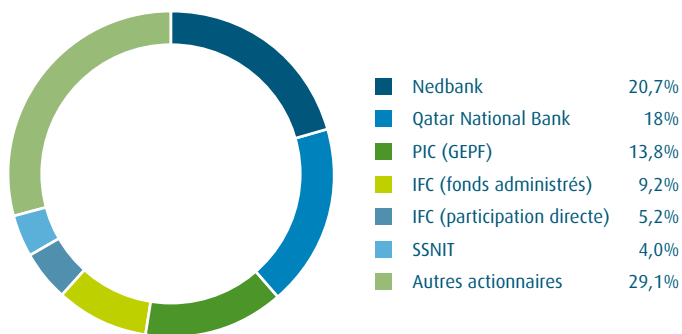
## Cours de l'action ETI (en Naira) comparé avec le NSE All-Share Index, le NSE Banking Index 10 et le MSCI Frontier Markets Index.



## Structure du capital

Actions ordinaires	Le capital social autorisé de ETI est constitué de 50 000 000 000 actions ordinaires avec une valeur nominale de 2,5 cents \$EU par action. Le total des actions émises existantes est de 24 100 028 534.
Actions préférentielles	Le nombre d'actions préférentielles remboursables par conversion d'actions est de 1 066 580 478. Les actions préférentielles sont convertibles en 820 445 701 actions ordinaires (soit 1 action préférentielle pour 0,76923 actions ordinaires).

## Principaux actionnaires (au 31 Décembre 2015)



## Titres à effet de dilution

ETI dispose d'un ensemble de titres à effet de dilution. La liste de ces titres est présentée ci-dessous. Veuillez vous référer au rapport annuel complet de l'exercice 2015 pour de plus amples informations.

**Emprunts convertibles :** Le Fonds de l'OPEP pour le Développement International (OFID) et la Banque Européenne d'Investissement (EIB) détiennent un total d'environ 72 millions \$EU de prêts convertibles au 31 décembre 2015, qui sont convertibles en actions ordinaires au cours du marché.

**Options d'achat d'actions :** Il s'agit du nombre total de stock-options octroyés aux employés de ETI et au management, soit un nombre total de 449 millions.



# Société mère et filiales

## Siège :

**Ecobank Transnational Incorporated**  
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

## 1. Bénin

Rue du Gouverneur Bayol  
01 B.P. 1280, 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) 25 33 33 33  
(226) 25 49 64 00  
Fax : (226) 25 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

Rue Ivy French– Bonanjo  
B.P. 582, Douala – Cameroun  
Tél. : (237) 233 43 82 51  
(237) 233 43 82 53  
Fax : (237) 233 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  
CP 374C  
Praia – Cape Verde  
Tél. : (238) 260 36 60  
Fax : (238) 261 1090

## 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  
Gombe – RD Congo  
B.P. 7515, Kinshasa  
Tél. : (243) 99 60 16 000  
Fax : (243) 99 60 17 070

## 9. Côte d'Ivoire

Immeuble Alliance  
Avenue Houaille  
Place de la République  
01 B.P. 4107 – Abidjan 01  
Côte d'Ivoire  
Tél. : (225) 20 31 92 00  
Fax : (225) 20 21 88 16

## 12. 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

## 13. Gambie

42 Kairaba Avenue  
P.O. Box 3466  
Serrekunda – The Gambia  
Tél. : (220) 439 90 31 – 33  
Fax : (220) 439 90 34

## 14. 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

## 15. Guinée (Conakry)

Immeuble Al Iman  
Avenue de la République  
B.P. 5687  
Guinea – Conakry  
Tél. : (224) 631 70 14 34  
(224) 631 70 14 35  
Fax : (224) 30 45 42 41

## 16. Guinée-Bissau

Avenue Amilcar Cabral  
B.P. 126, Bissau – Guinée-Bissau  
Tél. : (245) 320 73 60/61  
Fax : (245) 320 73 63

## 17. Guinée Equatoriale

Avenida de la Independencia  
APDO.268, Malabo –  
Républica de Guinea Ecuatorial  
Tél. : (240) 333 098 271  
(240) 555 300 203

## 18. 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

## 19. Libéria

Ashmun and Randall Street  
P.O. Box 4825  
1000 Monrovia 10 – Liberia  
Tél. : (231) 886 974 494  
(231) 886 747 693  
(231) 880 325 989

## 20. 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

## 21. 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

## 22. Mozambique

Avenue Vladimir Lenine, n° 210 –  
Cidade de Maputo  
Maputo – Mozambique  
Tél. : (258) 21 31 33 44  
Fax : (258) 21 31 33 45

## 23. Niger

Angle Boulevard de la Liberté  
et Rue des Bâisseurs  
B.P.: 13804, Niamey – Niger  
Tél. : (227) 20 73 10 03 (01)  
Fax : (227) 20 73 72 03 (04)

## 23. Nigéria

Plot 21, Ahmadu Bello Way  
P.O.: Box 72688, Victoria Island  
Lagos – Nigeria  
Tél. : (234) 1 2710391–5  
Fax : (234) 1 2710111

## 24. Rwanda

KN 3 AV4  
P.O. Box 3268  
Kigali – Rwanda  
Tél. : (250) 788 16 10 00  
(250) 252 50 35 82/4/8  
Fax : (250) 252 50 13 19

## 25. São Tomé e Príncipe

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

## 26. Sénégal

Km 5 Avenue Cheikh Anta DIOP  
B.P. 9095, Centre Douanes  
Dakar – Senegal  
Tél. : (221) 33 859 99 99  
Fax : (221) 33 859 99 98

## 27. Sierra Leone

3 Charlotte Street  
Freetown – Sierra Leone  
Tél. : (232) 22 221 704  
(232) 22 227 801  
Fax : (232) 22 290 450

## 28. Soudan du Sud

Koita Complex, Ministries Road,  
P.O. Box 150, Juba  
South Sudan  
Tél. : (211) 954 018018  
(211) 955 541683

## 29. Tanzanie

Acacia Building  
Plot no. 84, Kinondoni Road  
P.O.Box 20500,  
Dar es Salaam – Tanzania  
Tél. : (255) 22 213 7447  
(255) 22 212 5592  
(255) 22 212 5594  
(255) 22 213 7446

## 30. Tchad

Avenue Charles de Gaulle  
B.P. 87, N'Djaména – Chad  
Tél. : (235) 22 52 43 14/21  
Fax : (235) 22 52 23 45

## 31. Togo

20, Avenue Sylvanus Olympio  
B.P. 3302  
Lomé – Togo  
Tél. : (228) 22 21 72 14  
Fax : (228) 22 21 42 37

## 31. Uganda

Plot 4, Parliament Avenue  
P.O. Box 7368  
Kampala – Uganda  
Tél. : (256) 417 700 100  
Fax : (256) 312 266 079

## 32. Zambia

22768 Thabo Mbeki Road  
P.O. Box 30705  
Lusaka – Zambia  
Tél. : (260) 211 250 056 – 7  
(260) 211 250 202 – 4  
(260) 211 367 390  
Fax : (260) 211 250 171

## 33. 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

## 34. 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

## 35. EBI SA, Bureau de Représentation

2nd Floor, 20 Old Broad Street  
London EC2N 1DP, United Kingdom  
Tél. : +44 (0)20 3582 8820  
Fax : +44 (0)20 7382 0671

## 36. Ecobank Chine

Bureau de Représentation  
Suite 611, Taikang International Tower  
2 Wudingshou, Financial Street  
Xicheng District, 100033  
Beijing, China  
Tél. : (8610) 66 29 00 98  
Fax : (8610) 66 29 00 98

## 37. Ecobank Afrique du Sud

Block F, 8th Floor  
135 Rivonia Road  
Sandown 2196  
Johannesburg – South Africa  
Tél. : (27) 11 505 0300  
Fax : (27) 11 783 6852

## 38. Ecobank Dubai

Bureau de Représentation  
Level 26d, Jumeirah Emirates Towers  
Shaikh Zayed Road, P.O. Box: 29926  
Dubai – UAE  
Tél. : (971) 4 327 6996  
Fax : (971) 4 327 6990

## 39. Ecobank Angola

Edifício G do Complexo SIGMA  
Rua Centro de Convenções – Via S8  
Luanda – Angola  
Tél. : (244) 222 71 82 03 / 71 81 76

## 40. Ecobank Ethiopie

Gerdi Rd Yerer Ber Area,  
SAMU Building, 6th Floor 602A  
P.O. Box 90598  
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

# Informations destinées aux actionnaires

## Questions au sujet de vos actions ?

Veillez contacter les registres pour toute requête au sujet de :

- Omission de dividendes ;
- Pertes de certificats d'actions ;
- Questions de succession ;
- 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.

## Registres

### 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

GCB 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 : Kojo Essel  
kessel@gcb.com.gh

### Lagos

GTL Registrars Limited  
2, Burma Road, Apapa  
Lagos – Nigeria  
Tél. : (234) 1 279 3160  
(234) 1 279 3161  
(234) 1 279 3162  
Contact : info@gtlregistrars.com

## Pour acheter ou vendre des actions ETI

### Nigéria

**EDC Securities Limited**  
EDC Securities Limited  
19A Adeola Odeku Street  
Victoria Island  
Lagos, Nigeria  
Tél. : (234) 1 270 8955  
(234) 1 271 3407  
Contact : Josephine Onwubu  
AllEcocapital-Securities@ecobank.com

### Côte d'Ivoire

**EDC Investment Corporation**  
Immeuble Alliance,  
Avenue Houdaille  
Place de la République  
01 BP 4107 Abidjan 01 – Côte d'Ivoire  
Tél. : (225) 20 21 10 44  
(225) 20 31 92 24  
Contact : Brice Allet  
reic@ecobank.com

### Cameroon

**EDC Investment Corporation**  
2ème Etage, Immeuble ACTIVA  
Rue Prince de Galles, Akwa  
BP 15385 Douala – Cameroun  
Tél. : (237) 233 43 13 71  
Contact : edcceeac@ecobank.com

### Ghana

**EDC Stockbrokers Ltd**  
No. 22 Ambassador Re-Development Area,  
Ridge  
Valco Trust House, Third Floor  
P. O. Box AN 16746  
Accra – North, Ghana  
Tél. : (233) 302 251 720/3/4  
Fax : (233) 21 251 734  
Contact : Edem K Dewotor  
edewotor@ecobank.com  
edctrading@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 : Ato Arku  
ir@ecobank.com

## Secrétaire Général de la société

Samuel K. Ayim  
Group Office  
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

# 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 DABs / 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](mailto:ecobankenquiries@ecobank.com)

### Cameroun

Composez le :  
(237) 233 43 13 63

Pour appeler gratuitement depuis le Cameroun, composez le :  
8100

### Côte d'Ivoire

Composez le :  
(225) 22 400 200

Pour appeler gratuitement depuis la Côte d'Ivoire, composez le :  
800 800 88 (MTN, Orange, CITELECOM, Moov et Comium)

### Ghana

Composez le :  
(233) 302 231 999

Pour appeler gratuitement depuis le Ghana, composez le :  
3225 (MTN, Airtel, Vodafone)

### Kenya

Composez le :  
(254) 020 2883000

Pour appeler gratuitement depuis le Kenya, composez le :  
0800 221 221 8

### Nigéria

Composez le :  
(234) 700 500 0000

Pour appeler gratuitement depuis le Nigéria, composez le :  
0800 326 2265  
(0800ECOBANK)

Ecobank Transnational Incorporated  
2365, Boulevard du Mono  
B.P. 3261, Lomé – Togo



10000100  
100111110  
101101100  
1111000010  
01011110000  
111101101100  
111110111111  
1011011010010  
0111000101101  
0111111011110  
101110110111  
10100010111  
1000111101  
000001101