



## SOMMAIRE

*Introduction : PROFIL DE LA BANQUE*

*Chapitre 1 : ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE, BANCAIRE ET FINANCIER*

- 1.1 Environnement économique*
- 1.2 Environnement bancaire et financier*

*Chapitre 2 : ACTIVITES ET RESULTATS DE LA BANQUE*

- 2.1 Vision et stratégie de la banque*
- 2.2 Faits marquants de la Banque*
- 2.3 Activités de la Banque en 2015*
- 2.4 Résultat de la Banque*

*Chapitre 3 : GROUPE BTK BPCE ET PARTICIPATION*

- 3.1 Groupe BTK*
- 3.2 Résultat du Groupe BTK*

*Chapitre 4 : ETATS FINANCIERS*

- 4.1 Etats financiers de la banque*
- 4.2.1 Etats financiers consolidés*

*Chapitre 5 : GOUVERNANCE*

- 5.1 Le Conseil d'administration*
- 5.2 Comité des nominations et rémunérations*
- 5.3 Comité Exécutif de Crédit de la banque*
- 5.4 Comité Permanent d'Audit Interne*
- 5.5 Comité des Risques de la banque*

**PROFIL DE LA BANQUE**

**Présentation de la Banque Tuniso-Koweïtienne - Groupe BPCE**

La **Banque tuniso-koweïtienne** (BTK), créée en 1980 et appelée **Banque tuniso-koweïtienne de développement** (BTKD) jusqu'en 2007, est une banque dont le siège se trouve à Tunis. Elle est, à l'origine, détenue à parts égales par la Tunisie et le Koweït.

Le groupe de la BTK compte neuf filiales organisées autour de deux pôles : un pôle financier, qui regroupe six filiales dans le conseil et l'intermédiation financière, le leasing, ainsi qu'une société d'investissement à capital fixe, une société d'investissement à capital risque et une société d'investissement à capital variable, et un pôle immobilier.

Depuis 2007, 60 % du capital de la banque est détenu par le groupe français Caisse d'épargne devenu BPCE.

La BTK est une société anonyme au capital de 100 millions de dinars tunisiens<sup>1</sup>.

Dénomination:		Banque Tuniso-Koweïtienne - Groupe BPCE
Forme juridique:	Société Anonyme	
Nationalité:	Tunisienne	
Siège social:	10 bis Avenue Mohamed V - 1001 Tunis	
Téléphone:	+ 216 71 204 000	
Fax:	+ 216 71 343 106	
Site Internet:	www.btknet.com	
Date de constitution:	25-févr-81	
Registre du commerce:	B152691996	
Matricule fiscal:	12357 S/A/M/000	
Capital social:	100 000 000 Dinars Tunisiens	
Objet social:	Banque Universelle au sens de la loi 65-2001 relative aux établissements de crédit depuis le 21 Mai 2004.	
Régime fiscal:	Droit commun	

**Les Actionnaires de la Banque**

Actionnaires	Nombre d'actions	Montant (en DT)	% détenu
BPCE IOM (Groupe BPCE)	600 000	60 000 000	60%
Etat tunisien	200 000	20 000 000	20%
Kuwait Investment Authority	200 000	20 000 000	20%
<b>Total</b>	<b>1 000 000</b>	<b>100 000 000</b>	<b>100%</b>

## Chapitre 1

### 1. ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE, BANCAIRE ET FINANCIER

#### 1.1 Environnement économique (source BCT)

##### ▪ *Au niveau international*

Le Fonds Monétaire International (FMI) a révisé, à la baisse ses prévisions de la croissance économique mondiale qui devrait s'établir à 3,4% en 2016 et 3,6% pour l'année suivante, contre des précédentes prévisions de 3,6% et 3,8% respectivement, et 3,1% enregistrés en 2015. Le FMI a également signalé que les perspectives de croissance dans le monde demeurent sujettes à plusieurs risques, notamment le ralentissement économique généralisé dans les pays émergents et le rééquilibrage de l'économie chinoise, outre le recul des prix mondiaux des produits de base et l'abandon de la politique monétaire ultra-accommodante aux Etats-Unis. La révision à la baisse a concerné aussi bien les pays avancés que les pays émergents.

- Parallèlement, l'indice général des prix des produits de base du Fonds Monétaire International, a poursuivi sa baisse, au mois de décembre 2015 pour le sixième mois consécutif, soit une régression de 7,1%, d'un mois à l'autre, en relation surtout avec la chute des prix de l'énergie (-12,9%). En glissement annuel, l'indice général des prix a connu une baisse de 30,5%, au même mois, ayant touché les prix de l'ensemble des groupes de produits, surtout l'énergie (-38,9%) et les métaux (-29,4%). Pour l'ensemble de l'année 2015, l'indice général des prix s'est contracté de 35,3% par rapport à l'année dernière, sachant que cette tendance a concerné les prix de l'ensemble des groupes de produits.

Concernant la variation des prix, les niveaux de l'inflation ont enregistré une évolution contrastée dans les principaux pays industrialisés, tout en demeurant à des niveaux globalement très bas. En effet, aux Etats-Unis, ce taux a atteint son plus haut niveau depuis le début de l'année, soit 0,7% en glissement annuel, au mois de décembre 2015, contre 0,5% le mois précédent. Par contre

et dans la Zone Euro, le taux d'inflation a atteint 0,2% en décembre dernier contre 0,1% un mois plus tôt.

De leur côté, les principales bourses internationales ont connu une baisse sensible de leurs indices depuis le début du mois de janvier courant, en relation surtout avec la chute des bourses en Chine, au cours de la première semaine du mois, suite aux craintes du ralentissement de l'économie de ce pays, outre le repli sensible des prix du pétrole et son impact négatif sur la situation des compagnies opérant dans ce secteur, en particulier.

- Quant aux marchés des changes internationaux, ils ont été marqués, récemment, par une volatilité des cours de change avec une orientation à la hausse, la plupart du temps, du cours de l'euro vis-à-vis du dollar qui a atteint 1,0849 dollar, le 25 janvier 2016 contre 1,0832 dollar au début du même mois et ce, en rapport surtout avec la montée des inquiétudes concernant l'impact du resserrement de la politique monétaire américaine et du ralentissement de l'économie chinoise sur les perspectives de l'économie mondiale.

##### ▪ *Au niveau national*

L'économie nationale a connu en 2015 un fléchissement de l'activité dans les principaux secteurs - hormis le secteur agricole - notamment l'industrie et les services qui ont été affectés par les événements terroristes et ce, malgré le succès de la transition politique, ce qui reflète la persistance de difficultés structurelles qui devraient être levées par l'accélération du rythme d'exécution des réformes majeures nécessaires. Ceci nécessite la consolidation des efforts des différentes parties prenantes pour assurer un

climat favorable à l'investissement et à la relance du développement économique favorisant un

Sur le plan sectoriel, le **secteur agricole et de pêche** devrait enregistrer, au cours de la campagne 2015-2016, un ralentissement en relation avec le repli sensible de la production et des exportations de l'huile d'olive après la récolte exceptionnelle durant la campagne écoulée.

**Concernant le secteur industriel**, l'indice général de la production a diminué à un rythme plus accentué, durant les dix premiers mois de 2015, soit -1,8 % contre -1,4 % durant la même période une année auparavant, sous l'effet de la poursuite du fléchissement de la production énergétique (-5,8% ) et la détérioration de la production minière (-21,5%), contre une légère hausse de la production des industries manufacturières (0,2%).

- Les principaux indicateurs conjoncturels relatifs à l'évolution de l'activité industrielle, observés au cours du mois de décembre 2015, montrent un repli des importations des biens d'équipement (-20,6% en glissement annuel contre une hausse de 32,5% une année auparavant) et des matières premières et demi-produits (-6,1% contre 9,9%). En outre, les exportations des industries mécaniques et électriques ont enregistré un fléchissement (-6,7% contre 14%), ainsi que celles des industries du textile, habillement, cuirs et chaussures (-3,6% contre 4,2%).

- **S'agissant du secteur des services**, les principaux indicateurs de l'activité touristique ont poursuivi, au mois de décembre 2015, leur baisse mais à un rythme moins accentué que les mois précédents, en particulier pour les nuitées touristiques globales (-38% et -52,3% par rapport aux même mois de 2014 et 2010, respectivement), les entrées de touristes étrangers (-12% et -25,8%) et les recettes touristiques (-55,3% et -58,4%).

Pour l'ensemble de l'année 2015, le repli a atteint 44,4% pour les nuitées touristiques globales se situant à 16,2 millions d'unités, 30,8% pour les entrées de touristes étrangers revenant à 4,2 millions de personnes et 35,1% pour les recettes touristiques, soit environ 2.355 MDT.

redressement des différents indicateurs économiques et financiers.

-En relation avec la baisse de l'activité touristique, l'activité du transport aérien a enregistré, au mois de décembre 2015, un repli du trafic aérien de passagers (-9,9% en glissement annuel contre -13,8% au même mois de l'an passé), soit une baisse de 32% durant toute l'année 2015.

**Le déficit de la balance commerciale** s'est contracté, au cours de l'année 2015, de 1,6 milliard de dinars ou 11,6% pour se situer à 12.048 MDT (soit un déficit mensuel moyen de 1 milliard de dinars), sous l'effet de la baisse des exportations à un rythme inférieur à celui des importations (-2,8% et -5,7%, respectivement, contre +2,5% et +6,4%, une année auparavant). Le taux de couverture s'est également amélioré de deux points de pourcentage pour atteindre 69,6%

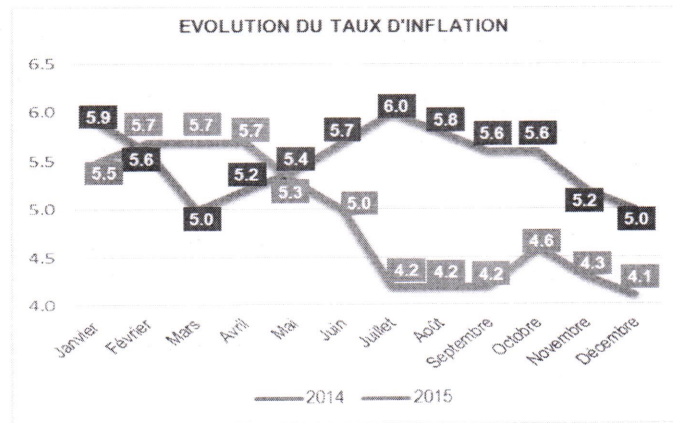
- En revanche, les recettes touristiques ont enregistré, au cours de la même année, une chute de 35,1%, en comparaison avec leur niveau de 2014, pour revenir à environ 2.355 MDT.

- Egalement, les revenus de travail ont diminué de 6%, en 2015, en comparaison avec leur niveau une année auparavant, pour se situer à 3.743 MDT.

- Compte tenu de ces évolutions, le déficit courant s'est établi à 7.602 MDT ou 8,7% du PIB, en 2015, contre 7.369 MDT et 8,9%, l'an passé.

Sur l'ensemble de l'année 2015, le dinar s'est déprécié de 8,4% par rapport au dollar et s'est apprécié de 3,4% vis-à-vis de l'euro.

**Le Taux d'inflation moyenne en 2015** s'est établie au même niveau enregistré une année auparavant, soit 4,9%. Le taux d'inflation des produits alimentaires et celui des produits manufacturés ont connu une décélération de leur rythme de progression pour atteindre, en moyenne au cours de l'année 2015, 5,2% et 4,8%, respectivement, contre 5,4% et 5,2% en 2014, alors que l'évolution des prix des services a connu une certaine accélération, passant de 4,2% à 4,6% d'une année à l'autre (Cf. conjoncture économique BCT)



### 1.2 Environnement bancaire et financier

#### ▪ Le système bancaire (source BCT)

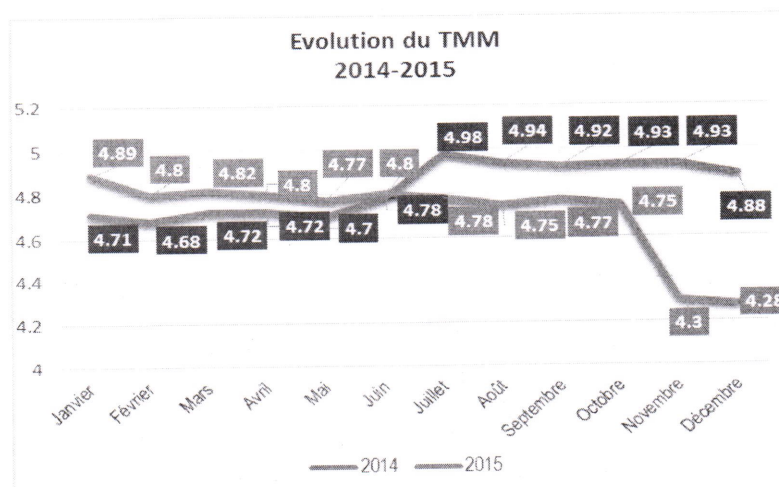
Le déficit de la liquidité bancaire s'est légèrement accentué au cours de l'année 2015, par rapport à l'année précédente- avec des périodes d'amélioration relative- ce qui a porté les opérations de politique monétaire à 5.144 MDT en moyenne, en hausse de 114 MDT par rapport à l'année dernière.

- Le taux d'intérêt moyen sur le marché monétaire a clôturé l'année 2015 à 4,28% en décembre contre 4,30% un mois plus tôt. Cette évolution traduit la convergence du TMM vers le taux directeur de la BCT en relation avec la diversification des instruments d'intervention de la

Banque Centrale et l'injection des liquidités nécessaires pour réguler le marché monétaire.

L'encours des dépôts bancaires a enregistré, en 2015, un ralentissement de son rythme d'évolution en comparaison avec l'année précédente (4,2% contre 8,7%), sous l'effet de la hausse modérée des comptes à terme et la baisse sensible des certificats de dépôts.

- La même tendance a concerné les concours à l'économie durant la même période (6,2% contre 9,2% en 2014), en rapport avec le rythme décéléré de l'évolution des crédits à court et long termes.



Chapitre 2 : ACTIVITES ET RESULTATS DE LA BANQUE

2.1 Vision et stratégie de la banque

Dans un contexte de transition politique post-révolution et d'une détérioration de la situation économique, la BTK vise à poursuivre son développement commercial, en adaptant sa stratégie aux fortes contraintes locales : raréfaction de la ressource, durcissement de la concurrence, dégradation de la qualité de risque et évolutions réglementaires.

2.2 Faits marquants de la Banque

2.2.1 Avancement des chantiers commerciaux

Les réalisations

En matière d'offre, la BTK a procédé à différentes mises en marché qui lui permet aujourd'hui de se constituer un fonds de commerce : avec les forfaits de compte Kyassi et Strike, la part des nouveaux clients actifs équipés a ainsi sensiblement évolué depuis ces lancements. En matière de collecte, Essaba, une épargne rémunérée à taux fixe avec acquisition de droits à crédit, et le compte à terme progressif, Progresso ont apporté à la banque des éléments de différenciation par rapport à la concurrence. Par ailleurs, avec la nouvelle segmentation commerciale calquée sur le modèle CICE, la mise en portefeuille a permis de renforcer l'intensité de la relation commerciale avec nos clients à enjeux. En conséquence, les indicateurs d'efficacité commerciale ont connu une progression continue sur la période récente

- Poursuite de la stratégie de maillage du réseau de distribution

Sur le Retail, pour les cibles de particuliers et de professionnels, la stratégie de maillage de la BTK a été déclinée autour de deux axes : une présence intensive sur les grands bassins économiques (Grand Tunis, Sfax, Sahel) et des implantations sélectives dans les zones à forte concentration en épargne.



En parallèle, les ouvertures de Centres d'Affaires Entreprises favorisent le délestage des clients grands entreprises historiquement dans le réseau retail. Pour les entités ayant un chiffre d'affaires supérieur à 3 MD, ces CAE permettent de mobiliser des équipes d'experts (Trade, salle de marché..).



Fin 2015, la banque a ouvert deux nouvelles agences : Sfax El Ain et Mourouj 1. Elle dispose ainsi d'un parc agences de 33 unités. D'autres sites sont en cours d'aménagement ; l'ouverture d'un nouveau centre d'affaires étant imminente.

Chaque ouverture d'agence a fait l'objet d'une campagne de communication, en priorité dans la zone de chalandise. Des offres de bienvenue pour les particuliers et les professionnels ont été lancées pour favoriser la constitution rapide des fonds de commerce.

- Les mises en marché et les développements produits

Conformément à sa stratégie Produit, la BTK poursuit les développements avec des priorités attribuées au domaine Epargne & Collecte et au domaine Banque au quotidien / Banque digitale. Avant toute mise en marché, chaque produit a fait l'objet d'un agrément en comité NOCA (Nouvelles Offres Conduites des Affaires). Des développements ont également été initiés en 2015 pour des lancements prévus sur le 01<sup>er</sup> semestre 2016.

Commercialisation effective de la Carte Technologique

Ce produit réglementé par la BCT et destiné à lutter contre la fracture numérique a été commercialisé. Les développeurs, à titre particulier et les entreprises des NTIC peuvent par ce biais acheter des solutions technologiques sur les sites marchands étrangers





Lancement imminent de la carte allocation touristique, BTK Escapade

BTK Escapade permettra de dématérialiser l'allocation voyage des Tunisiens résidents. Outre la sécurité apportée, elle rend possible la réservation en ligne d'hôtels ou les locations.



Les premières recettes sont concluantes. La mise en marché est prévue début 2016 dès l'obtention de l'agrément NOCA.

Développement de l'offre E-relevés

- Conduite du changement commercial pour une meilleure proximité relationnelle avec nos clients

Après avoir finalisé les chantiers de segmentation commerciale et de constitution des portefeuilles, la banque a commencé à déployer son programme relationnel. Les clients à enjeux ont bénéficié d'« incentives » sous forme d'avantages

Le projet de dématérialisation des relevés de compte, échelles d'intérêt et avis d'opération a été scindé en deux lots.

Le premier portera sur les relevés de compte et échelles d'intérêt, avec en cible une économie immédiate sur les frais d'édition et d'affranchissement. La solution technique est déjà opérationnelle. Les travaux en cours traitent des modalités de recueillement du consentement clients et de la période d'archivage des documents.

Développement de l'offre BTK smsing

La BTK dispose déjà d'une app sous IOS et Android permettant la consultation et des opérations à distance. Pour nos clients non équipés d'un smartphone, il convient également de proposer une solution à distance. La banque a retenu le module proposé par son éditeur. Les développements sont en cours.

Développement de la solution cash pooling

Des développements ont été engagés autour d'une solution de cashpooling physique. Elle permettra aux clients disposant de plusieurs points de ventes d'optimiser leur trésorerie. Les recettes sont en cours.

tarifaires. Ils ont également été sollicités dans le cadre d'opérations de parrainage. Par ailleurs, en mode campagne commerciale, au travers du module CRM, les plans de contacts personnalisés ont été livrés.

## 2.2.2 Avancement des chantiers système d'information

L'année 2015 a été marquée par la poursuite des chantiers de développement du nouveau SI Global Bancaire Delta suite à la migration de Mai 2013.

- Un Plan Annuel Informatique 2015 - 2016 structuré autour de l'offre produits, le pilotage des risques et le réglementaire lié à la conformité

Au-delà des nouveaux produits, les équipes informatiques ont en production le Module Amplitude de Rapprochement comptabilité gestion afin de corriger les éventuelles incohérences entre la comptabilité et la gestion du Core-banking.

De nouveaux scénarios NORKOM Delta LAB ont également été mis en place dans le cadre de la lutte anti-blanchiment ainsi que le volet FATCA (installation et homologation Module SOPRA FATCA) pour la détection des clients soumis au dispositif et reporting.

Par ailleurs, des évolutions techniques ont permis de respecter les objectifs de sécurité de la banque, avec de surcroît une extension des infrastructures de serveurs et de stockage.

- Les orientations pour 2016

La nouvelle orientation de la stratégie de développement de la banque pour la période 2015-2018 est principalement de lancer de nouveaux produits et s'orienter vers la banque Digitale, en s'appuyant en priorité sur la nouvelle plateforme Delta et son éditeur qui dispose des moyens nécessaires au support, à la maintenance et à l'évolution pérenne de cette plateforme.

Les projets retenus sont :

- Mise en place d'un Intranet
- Delta-SmartConnect : Mise en oeuvre de l'interface (ISO BIC 8385) online serveur d'autorisation monétaire avec Delta, le service attendu est l'attribution des

autorisations monétaire en temps réel sur le solde disponible dans Delta.

- Centralisation des traitements des remises des valeurs : décharger les agences de l'enrichissement des valeurs chèques et centralisation du traitement des valeurs au niveau du siège (Toilettage, enrichissements de valeurs scannées, ...)
- Module Gestion des demandes de congés en workflow
- Intégrations des délégations dans le système d'information

Les chantiers liés au pilotage du risque :

- Suivi des impayés et comptes débiteurs
- Rapprochement Compte BCT Dinars
- Fraude Interne – Reporting : Mise en place du module groupe Amplitude LAF
- Solution GED pour la numérisation des dossiers réglementaires clients et des contrats d'engagements clients
- Plateforme pour le pilotage de la trésorerie en devises

Les chantiers liés à la mise en conformité réglementaire :

- Mise en place du module Delta FATCA IGA1 pour la détection des clients soumis au dispositif FACTA et du reporting FATCA
- Mise en place d'alertes Lutte antifraudes interne LAF
- Mise en place de Delta LAB+ pour le suivi des alertes par la conformité
- Activation du module Lettrage
- Reprise des travaux de la Centrale de refinancement
- Mise en place d'un Plan de Continuité d'Activité (PCA) et des dispositifs de backup informatique.

Suite aux tests concluants réalisés en 2015, la phase (2) de 2016 permettra d'achever le projet.

## 2.3 Activités de la Banque en 2015

## ▪ Indicateurs clés

(En milliers de dinars)

Designation	2014	2015
<b>Activité</b>		
Dépôts de la clientèle	854 628	921 715
Emprunts & ressources spéciales	381 455	460 085
Engagements clients	1 321 652	1 445 326
Portefeuille Titres	93 492	135 488
Valeurs immobilisées	32 150	33 155
<b>Résultats</b>		
Marge d'intérêts	35 418	40 127
Commissions nettes	15 145	20 549
Produit Net Bancaire	63 430	75 454
Frais de Gestion	-38 035	-41 700
Résultat brut d'exploitation	25 395	33 754
Résultat Net	10 439	8 375
Fonds propres (y inclus le Resultat net)	162 132	169 860
<b>Ratios</b>		
Rentabilité des fonds propres moyens(ROE)	6.4%	5.0%
Rentabilité des actifs moyens(ROA)	0.7%	0.5%
PNB/Fonds propres <small>Moyens</small>	39.2%	45.5%
Coefficient d'exploitation	60.0%	55.3%
Commissions nettes / Frais de personnel	70.7%	83.5%
Dépôts clientèle / Crédits Clientèle	64.7%	63.8%
Ratio de Capital (FP/Total Actif)	10.6%	10.0%
<b>Ratios réglementaires</b>		
Ratio de solvabilité (hors Emp Sub)	10.8%	9.6%
Ratio de solvabilité (yc Emp Sub)	13.9%	12.6%
Fonds propres/dépôts	19.0%	18.4%
Ratio de liquidité	87.2%	111.3%
<b>Effectif et nombres d'agences</b>		
Effectif actif	386	432
Nombre d'agences	27	33
Nombre de GAB	34	47
Nombre de Cartes bancaires	17 811	28 447

2.3.1. Les dépôts de la clientèle

(En milliers de dinars)

Encours des dépôts	2014	%	2015	%	VAR (14->15) en %
Dépôts à vue	173 766	20.4%	189 462	20.6%	9.0%
Dépôts à terme	526 177	61.7%	556 985	60.4%	5.9%
Comptes d'épargnes	114 014	13.4%	151 764	16.5%	33.1%
Cptes indisponibles & Autres	39 133	4.6%	23 504	2.6%	-39.9%
<b>Total</b>	<b>853 090</b>		<b>921 715</b>		<b>8.0%</b>

Les dépôts collectés auprès de la clientèle, au titre de l'exercice 2015 ont enregistré une hausse de 8% par rapport à l'exercice 2014 s'élevant à un niveau de 921,715 millions de dinars contre 853,090 millions de dinars une année auparavant.

Les dépôts à vue et les autres sommes dues à la clientèle ont atteint 212,966 millions de dinars au 31 décembre 2015 contre 212,900 millions de dinars une année auparavant.

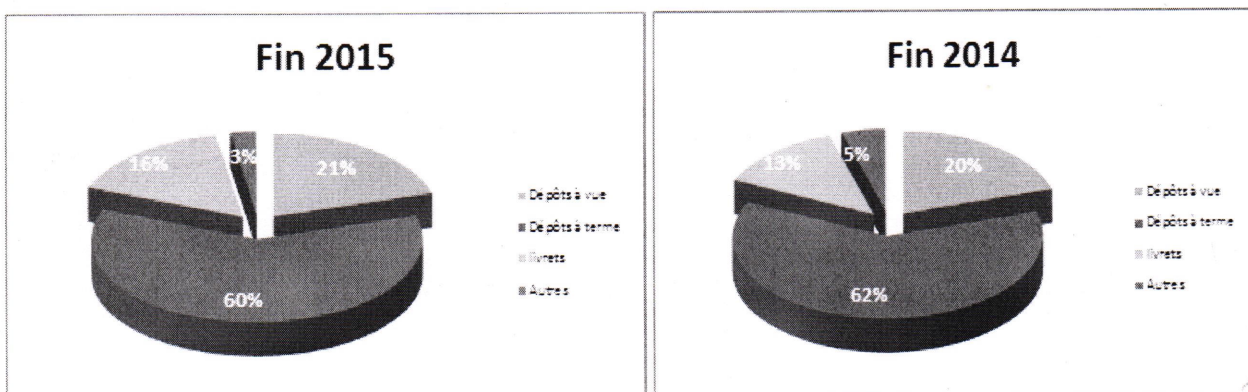
Les dépôts à terme ont connu une hausse de 5.9%, passant de 526,177 millions de dinars une année auparavant à 556,985 millions de dinars à fin 2015. En contrepartie, les certificats de dépôts,

prépondérants en 2014, ont subi une forte décollecte (-28.2%), suite à la stratégie de désengagement de la banque des ressources les plus chères dans une optique d'amélioration de la rentabilité.

Les dépôts en comptes d'épargne sont passés de 114,014 millions de dinars à fin 2014 à 151,764 millions de dinars à fin 2015, enregistrant ainsi une évolution de 33.1%.

Au global, le poids du segment dépôts à terme et certificats de dépôts passe de 61.7% en 2014 à 60.4% en 2015 alors que le poids du segment épargne est en hausse de 13.4% à 16.5%.

Structure des dépôts de la clientèle



## 2.3.2. Emprunts à moyen &amp; long terme

(En milliers de dinars)

Emprunts et Ressources spéciales	2014	Tirages	Remboursements	Encours fin 2015
Emprunt Obligataire 2010	34 146	-	3 968	30 178
Emprunt Obligataire 2012	48 458	-	10 771	37 687
Emprunt Obligataire 2014	42 395	-	5 692	36 703
<b>Total Emprunts Locaux</b>	<b>124 999</b>	<b>-</b>	<b>20 431</b>	<b>104 568</b>
Emprunt BAD 2001 (BAD 4)	4 425	-	4 425	-
Ligne PME Italienne	2 117	-	435	1 682
Emprunt BEI	56 868	-	-	56 868
Ligne BPCE	123 746	87 176	15 878	195 044
Ligne BERD	64 514	21 883	11 812	74 585
Ligne PROPARCO	-	21 887	-	21 887
<b>Total Ressources Spéciales</b>	<b>251 670</b>	<b>130 946</b>	<b>32 550</b>	<b>350 066</b>
Intérêts & comm. rattachés aux emprunts locaux & ressources spéciales	4 785	5 450	4 785	5 450
<b>Total</b>	<b>381 455</b>	<b>136 396</b>	<b>57 766</b>	<b>460 084</b>

L'encours des emprunts obligataires et ressources spéciales à moyen et long terme a atteint 460,084 millions de dinars à fin 2015 contre 381,455 millions de dinars à fin 2014, soit une hausse nette de 78.629 millions de dinars.

Cette hausse de l'encours provient principalement :

Tirage de l'emprunt BERD en deux tranches totalisant 21,883 millions de dinars

Tirage de la ligne groupe d'un montant de 87.176 millions de dinars

Tirage de la ligne PROPARCO d'un montant de 21,887 millions de dinars

Remboursements des emprunts obligataires 2010, 2012 & 2014 et ressources spéciales se sont élevés respectivement à 20,431 millions de dinars et 32.550 millions de dinars.

## 2.3.3. Les crédits de la clientèle

(En milliers de dinars)

Designation	2014		2015		Variation	
	Encours	%	Encours	%	En Mt	En%
<b>Crédits aux particuliers</b>	<b>452 810</b>	<b>29.3%</b>	<b>547 526</b>	<b>32.5%</b>	<b>94 716</b>	<b>20.9%</b>
Crédits immobiliers	322 127	20.8%	376 395	22.4%	54 268	16.8%
Crédits immédiats & Confort +	120 637	7.8%	164 933	9.8%	44 296	36.7%
Crédits autos	10 046	0.6%	6 198	0.4%	-3 848	-38.3%
<b>Crédits d'exploitation</b>	<b>376 617</b>	<b>24.4%</b>	<b>383 080</b>	<b>22.8%</b>	<b>6 463</b>	<b>1.7%</b>
Portefeuille escompte	117 813	7.6%	122 935	7.3%	5 122	4.3%
MCR	258 804	16.7%	260 145	15.5%	1 341	0.5%
<b>Comptes débiteurs</b>	<b>177 488</b>	<b>11.5%</b>	<b>188 068</b>	<b>11.2%</b>	<b>10 580</b>	<b>6.0%</b>
<b>Crédits à moyen et long terme</b>	<b>511 229</b>	<b>34.9%</b>	<b>563 450</b>	<b>33.5%</b>	<b>52 221</b>	<b>10.2%</b>
Crédits d'investissement	488 930	33.4%	538 710	32.0%	49 780	10.2%
Crédits sur ressources spéciales	19 780	1.3%	22 221	1.3%	2 441	12.3%
Apport de fonds en CCA	2 519	0.2%	2 519	0.1%	-	ns
<b>Total encours bilan</b>	<b>1 518 144</b>	<b>100.0%</b>	<b>1 682 124</b>	<b>100.0%</b>	<b>163 980</b>	<b>10.8%</b>
Cautions avals et autres garanties	201 334	59.7%	204 090	62.6%	2 756	1.4%
Crédits documentaires	86 317	25.6%	68 248	20.9%	-18 069	-20.9%
Crédits notifiés non débloqués	49 621	14.7%	53 853	16.5%	4 232	8.5%
<b>Total encours HB</b>	<b>337 272</b>	<b>100.0%</b>	<b>326 191</b>	<b>100.0%</b>	<b>-11 081</b>	<b>-3.3%</b>
<b>Total Bilan &amp; HB</b>	<b>1 855 416</b>		<b>2 008 314</b>		<b>152 898</b>	<b>8.2%</b>

L'encours des engagements bruts clientèle (bilan & hors bilan) a enregistré une progression de 6.7% passant de 1 855,416 millions de dinars fin 2014 à 2 008,314 millions de dinars à la fin de l'exercice 2015.

Le total des engagements bruts clientèle (engagements bilanciaux) a atteint à fin 2015 le niveau de 1 682,124 millions de dinars contre 1 518,728 millions de dinars à fin 2014 correspondant ainsi une augmentation de 163,980 millions de dinars (+10.8%).

L'encours des crédits accordés aux particuliers, a atteint à la fin de l'exercice 2015 le niveau de 547,526 millions de dinars contre 452,810 millions de dinars à fin 2014 soit un taux de croissance de 20.9%. Cette progression favorable est constatée à la fois au niveau des crédits immobiliers en augmentation de 54,268 MD et des crédits de

consommation (hors comptes débiteurs) de 44,296 MD.

L'encours des comptes courants débiteurs, a atteint à la fin de l'exercice 2015 le niveau de 188,068 millions de dinars contre 177,488 millions de dinars à fin 2014 soit un taux de croissance de 6%.

L'encours des crédits d'exploitation a enregistré une progression de 1.7 % pour atteindre le niveau de 383,080 millions de dinars à la fin de l'exercice 2015 contre 374,617 millions de dinars à la fin de l'exercice 2014.

L'encours des crédits d'investissement, à la fin de l'exercice 2015, s'élève à 563,450 millions de dinars contre 511,229 millions de dinars l'année dernière, soit une évolution de 10.2%.

Il est à noter que les emplois à moyen et long terme ont été financés par des ressources longues, notamment des emprunts obligataires et des financements via lignes extérieures (yc le refinancement auprès du groupe).

de dinars contre 337,272 millions de dinars une année auparavant, soit une baisse de 3.3%. Cette hausse est tirée principalement par les cautions, avals et autres garanties qui ont augmenté de 201,334 millions de dinars en 2014 à 204,090 millions de dinars (+1.4%).

L'encours des engagements donnés a atteint au 31 décembre 2015 le niveau de 326,191 millions

**La production du période**

(En milliers de dinars)

SECTEUR D'ACTIVITE	CREDITS CONSOMMATION	CREDITS DE GESTION	CREDITS IMMOBILIERS	CREDITS INVESTISSEMENT	TOTAL GENERAL
AGRICULTURE ET PÊCHE	-	19 973	-	3 723	23 696
COMMERCE	-	100 352	-	26 322	126 674
FINANCE/ASSURANCE	-	167	-	10 400	10 567
IMMOBILIER	-	378	-	9 830	10 208
PARTICULIER	79 190	1 045	93 544	1 760	175 539
SERVICES/INDUSTRIE	-	435 458	-	117 293	552 759
TOURISME	-	-	-	6 321	6 321
TRANSPORT	-	33 461	-	4 024	37 501
<b>Total général</b>	<b>79 190</b>	<b>590 835</b>	<b>93 544</b>	<b>179 673</b>	<b>943 265</b>

**Structure des engagements clientèles**

(En milliers de dinars)

Designation	2014	2015	Variation (%)
<b>Total créances (Bilan et hors Bilan)</b>	<b>1 883 000</b>	<b>2 051 696</b>	<b>9.0%</b>
Créances classées	296 174	366 599	24%
Créances courantes (*)	1 586 826	1 685 097	6%
<b>Créances classées / Total créances</b>	<b>15.7%</b>	<b>17.9%</b>	<b>13.6%</b>
<b>Total couverture constituée</b>	<b>196 492</b>	<b>236 385</b>	<b>20.3%</b>
Provisions /Créances classées	108 112	127 565	18%
Agios Réservés /Créances classées	77 169	94 010	22%
Provisions collectives	8 165	9 615	18%
Agios réservés/Créances courantes	3 046	5 195	71%
<b>Total couverture constituée / créances classées</b>	<b>66.3%</b>	<b>64.5%</b>	<b>-2.8%</b>
* Y compris les crédits leasing et les créances Etat			
Réserve pour Risques Bancaires Généraux	5 933	5 933	ns
<b>Couverture totale (yc RBG)</b>	<b>68.3%</b>	<b>66.1%</b>	<b>-2.2%</b>

La couverture constituée à fin 2015 est en hausse de 20.3% par rapport à 2014 passant de 196,492 millions de dinars à fin 2014 à 236,382 millions de dinars à fin 2015. Elle s'explique essentiellement par :

- ✓ l'évolution du stock des provisions individuelles sur les créances classées de 18% est de 9,040 millions de dinars.
- ✓ La prise en compte d'une provision additionnelle sur les actifs ayant une ancienneté dans la classe 4 supérieure ou égale à 3 ans pour la couverture du risque net, conformément aux dispositions de la circulaire n°2013-21. A ce titre, la dotation aux provisions additionnelles estimées par la banque au titre de l'année 2015 totalise un montant de 10,828 millions de dinars.
- ✓ L'évolution du stock des provisions collectives de 18% (-1,450 millions de dinars)
- ✓ L'évolution des agios réservés de 23,67% est de 18,987.
- ✓ Les encours de créances classées s'établissent

à 366,599 millions de dinars au 31/12/2015 contre 296,174 millions de dinars au 31/12/2014 soit une évolution de 24%.

Par ailleurs le taux de créances douteuses a enregistré une hausse de 1.2pts par rapport à 2014 passant de 15,7% à fin 2014 à 17,9% à fin 2015.

De leur côté les créances saines ont enregistré une hausse de 6% par rapport à fin 2013, passant de 1586,826 millions de dinars à 1 685,097 millions de dinars à fin 2015.

Les créances classées sont couvertes à hauteur de 221,666 millions de dinars par des provisions et des agios réservés à fin 2015 contre une couverture de 185,281 millions de dinars à fin 2013, auxquels s'ajoute le reliquat des réserves générales de 5,933 MTND (après déduction faite de l'impact rétroactif de la provision additionnelle).

### 2.3.4 Portefeuille-titres commercial

(En milliers de dinars)

Designation	2014	2015	VAR (14->15) en %
Obligations	6 708	5 869	-13%
Bons du Trésor & Intérêts rattachés	35 698	78 856	121%
Emprunt National	12 363	11 995	-3%
Titres de transactions SICAV	264	-	100%
<b>TOTAL</b>	<b>55 033</b>	<b>96 720</b>	<b>75.7%</b>

Le portefeuille des transactions commerciales a atteint à fin 2015 le niveau de 96,720 millions de dinars contre 55,033 millions de dinars à fin 2014 enregistrant ainsi une hausse de 41,687 millions de dinars qui s'explique principalement par :

- une acquisition nette de bons de trésor pour un montant de 43,158 millions de dinars, en vue d'augmenter l'enveloppe des créances finançables de la banque auprès de la BCT.
- Un remboursement des obligations de 0,839 millions de dinars.



2.4 RESULTAT DE LA BANQUE

2.4.1 Marge nette d'intérêts

(En milliers de dinars)

	2014	2015	Var(2014/2015) en %
<b>Intérêts et revenus assimilés</b>	<b>96 351</b>	<b>107 573</b>	<b>11.6%</b>
Intérêts sur crédits d'investissement	50 167	59 335	18.3%
Intérêts sur crédits d'exploitation	24 424	25 017	2.4%
Intérêts sur crédits aux particuliers	17 913	18 875	4.3%
Intérêts des placements sur le MM	245	626	155.4%
Commissions d'engagement des crédits	155	249	60.5%
Commissions d'avais & cautions	3 447	3 671	6.5%
<b>Charges Financières</b>	<b>60 934</b>	<b>67 446</b>	<b>10.7%</b>
Intérêts des emprunts locaux et marché monétaire	10 866	12 490	14.9%
Intérêts des emprunts extérieurs LMT	2 215	4 090	84.7%
Intérêts des emprunts obligataires	7 354	12 158	65.3%
Intérêts des dépôts à vue et épargne de la clientèle	4 582	5 968	30.2%
Intérêts des dépôts et placements de la clientèle	35 917	32 741	-8.8%
<b>Marge d'intérêts</b>	<b>35 417</b>	<b>40 127</b>	<b>13.3%</b>

Les intérêts sur crédits à moyen et long terme ont enregistré une hausse de 18.3 %, par rapport à 2014, atteignant 59,335 millions de dinars en 2015 contre 50,167 millions de dinars en 2014.

Les intérêts sur crédits à court terme (y compris comptes débiteurs) ont atteint à fin 2015 le niveau de 25,017 millions de dinars contre 24,424

La Marge Nette d'intérêts est en hausse (+14.075 MTND) par rapport à décembre 2014 sous l'effet:

- d'une hausse des produits d'intérêts de 15,9 MTND essentiellement imputable à l'effet volume (+13.6 MTND), ainsi que l'effet « Spread » qui est positif (+2.3 MTND) en raison de la hausse des marges sur les crédits combinée à une hausse des volumes sur les crédits aux particuliers essentiellement.

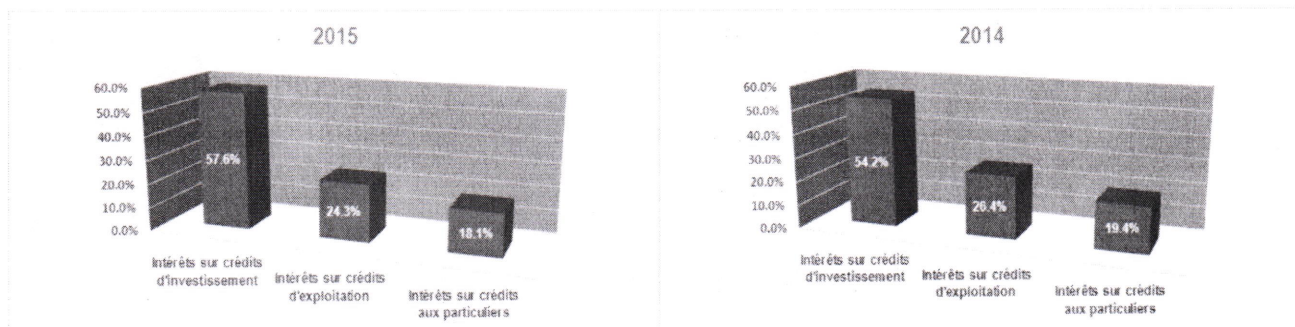
millions de dinars une année auparavant, soit une augmentation de 2.4 %.

Les charges afférentes aux ressources utilisées par la Banque, tous types confondus, ont atteint à la fin de l'exercice 2015 un montant de 67,446 millions dinars contre 60,934 millions dinars en 2013, soit une augmentation de 10.7%.

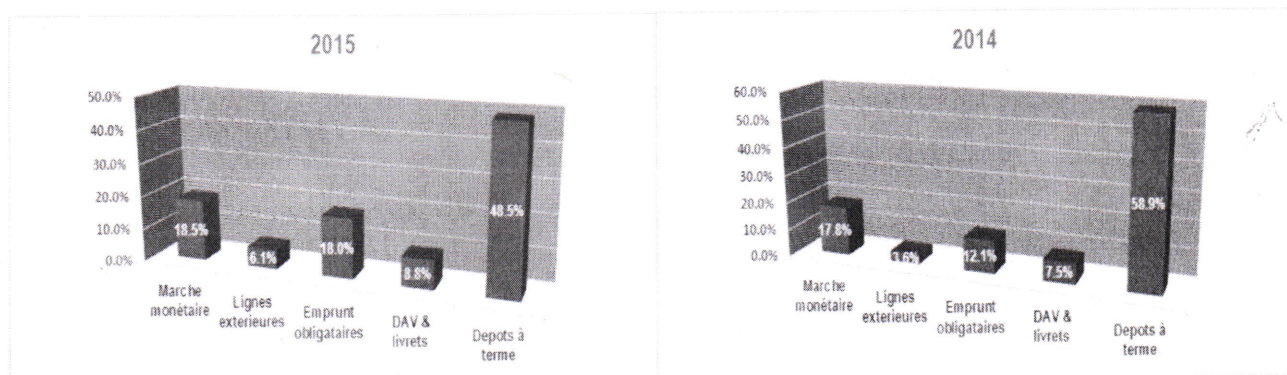
- d'une baisse de la charge d'intérêts sur les ressources clientèles (+1.5 MTND) liée essentiellement à la baisse du TMM et à l'alourdissement de la charge sur les emprunts et ressources spéciales (-3.4MTND) : les effets conjugués des volumes et du TMM conduisent à une hausse globale de la charge d'intérêts de 1,8 MDT.

Le taux sur la MNI, au final, est en hausse de 0.4% par rapport à Décembre 2014 et s'élève à 2.8%.

**Produits d'intérêts**



**Charges d'intérêts**



2.4.2 Commissions

(En milliers de dinars)

Désignation	2014	2015	var(2015/2014)en %
<b>Commissions d'étude et de gestion</b>	<b>3 517</b>	<b>4 016</b>	<b>14%</b>
* Commissions Crédits d'exploitation	34	81	138%
* Commissions Crédits à la consommation	1 137	1 383	22%
* Commissions Crédits Investissement	732	804	10%
* Commissions Crédits Immobilier	985	1 148	17%
* Prime d'assurance	629	600	-5%
<b>Commissions sur opérations bancaires en dinars</b>	<b>9 211</b>	<b>14 365</b>	<b>56%</b>
* Commissions sur moyens de paiements	3 948	4 438	12%
* Commissions sur opérations de monétique	367	664	81%
* frais sur commissions sur comptes	4 896	9 263	89%
<b>Commissions sur opérations de change et opérations extérieur</b>	<b>2 843</b>	<b>3 089</b>	<b>9%</b>
* Commissions sur CREDOC et opérations de change	2 132	2 173	2%
* Commissions sur transfert	711	916	29%
<b>COMMISSIONS BRUTES</b>	<b>15 571</b>	<b>21 469</b>	<b>38%</b>
<b>COMMISSIONS ENCOURUES</b>	<b>-424</b>	<b>-920</b>	<b>117%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15 146</b>	<b>20 549</b>	<b>36%</b>

Les commissions nettes sont en hausse de 36% par rapport à décembre 2014. Cette hausse tient essentiellement à :

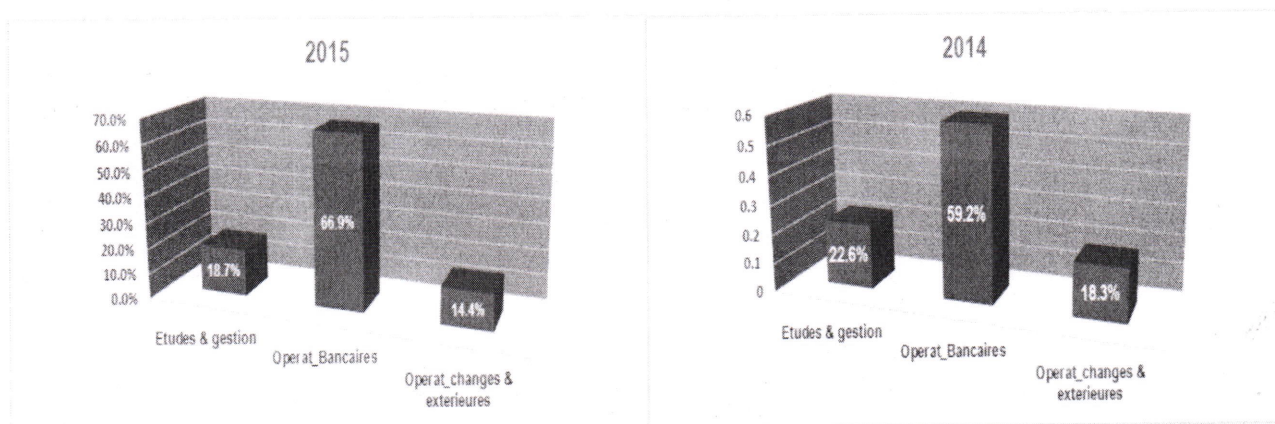
Une hausse des commissions sur les opérations Bancaires en dinars de (5.1 MTND) essentiellement sur les frais de tenue de compte, découverts et autorisations (+2.3 MTND) et les commissions sur chèques, effets, virements, versements (+0.5MTND) qui compensent la

baisse des commissions sur cotisations cartes de 50% suite à l'introduction des packs.

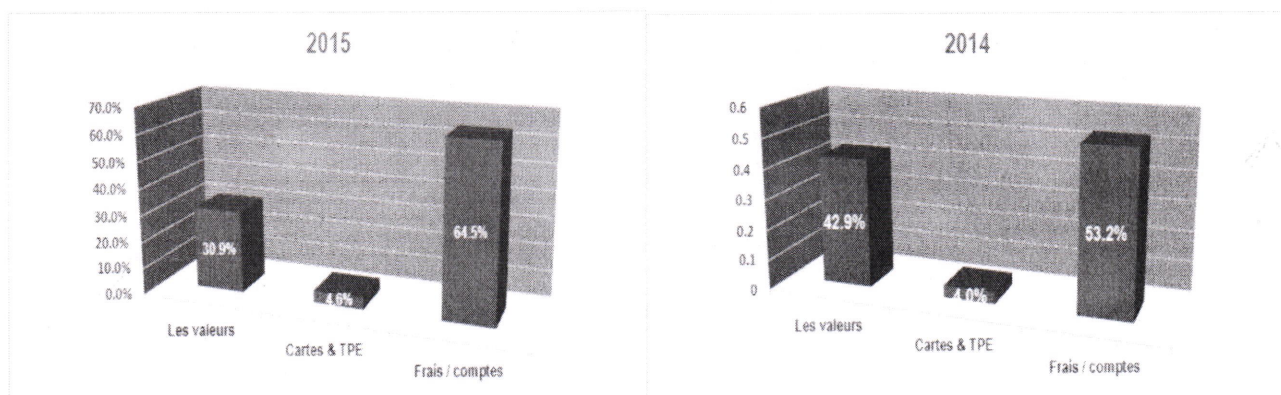
Le redressement des commissions d'études et de gestion de + 0.5 MTND par rapport à décembre 2014.

Les commissions sur opérations à l'international sont en hausse sur les crédoc, remdoc, domiciliations 2% mais en hausse sur les opérations de transfert (+29%).

Commissions



**Operations bancaires**



**2.4.3 Revenus de portefeuille commercial**

(En milliers de dinars)

Designation	2014	2015	VAR (14->15) en %
Gains sur opérations financières (change)	2 653	3 267	23%
+/-Plus Value sur Titres commerciaux (actions)	-114	16	-114%
Intérêts sur bons du trésor et obligations	3 292	4 701	43%
<b>TOTAL</b>	<b>5 831</b>	<b>7 984</b>	<b>36.9%</b>

Les revenus sur le portefeuille de titres commercial ont atteint à fin 2015 le niveau de 7,984 millions de dinars contre 5,831 millions de dinars à fin 2014 soit une évolution de 36.9%. Cette hausse découle de :

- la hausse des gains sur les opérations financières réalisées par la salle de change à 3,267 millions de dinars en 2015 contre 2.653 millions de dinars en 2014.

- la hausse des intérêts sur les bons de trésor, les obligations et emprunt national de 1,409 millions de dinars.

Le taux de rendement des BTA est de 6.2% en 2015.

**2.4.4 revenus du portefeuille d'investissement**

Les revenus du portefeuille d'investissement (hors jetons de présence) à fin 2015, constitués des dividendes perçus des filiales, ont atteint 6,516 millions de dinars contre 6,668 millions de dinars à fin 2014, soit une baisse de (0,151) millions de dinars, résultant principalement à la diminution des dividendes distribués par :

- la société de recouvrement « El Istifa » pour (0,682) millions de dinars,

La répartition des dividendes entre les filiales et les autres entités se présente comme suit :

Les revenus des titres distribués par les filiales et les autres sociétés ont enregistré une diminution de 2% à fin décembre 2015 par rapport

Détail des dividendes

(En milliers de dinars)

Designation	2014	Contrib (%)	2015	Contrib (%)	variation (%)
EL ISTIFA	3 100	46.5%	2 418	37.1%	-22.0%
AIL	1 425	21.4%	1 710	26.2%	20.0%
TUNIS CENTER	683	10.2%	683	10.5%	-
SICAF	25	0.4%	396	6.1%	1484.0%
SOTULUB	114	1.7%	-	-	-
<b>DIVIDENDES FILIALES</b>	<b>5 347</b>	<b>80%</b>	<b>5 207</b>	<b>79.9%</b>	<b>-3%</b>
SICAV	15	0.2%	15	0.2%	-
VERITAS	65	1.0%	64	1.0%	-1.5%
SPFT CARTHAGO	168	2.5%	193	3.0%	14.9%
APAVE	18	0.3%	23	0.4%	27.8%
TANKAGE	600	9.0%	864	13.3%	44.0%
STEG INTERNATIONAL	150	2.2%	150	2.3%	-
TECI	-	-	-	-	-
tunis information technology fund	304	4.6%	-	-	-
<b>DIVIDENDES AUTRES PARTICIPATIONS</b>	<b>1 320</b>	<b>20%</b>	<b>1 309</b>	<b>20.1%</b>	<b>-1%</b>
<b>TOTAL DIVIDENDES</b>	<b>6 667</b>	<b>100%</b>	<b>6 516</b>	<b>100.0%</b>	<b>-2%</b>

2.4.5 Dotations aux provisions & résultat des corrections de valeurs sur portefeuille d'investissement

Les dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur portefeuilles titres d'investissement

affiche un solde positif de 0,161 millions de dinars en 2015 contre 0.191 millions de dinars en 2014.

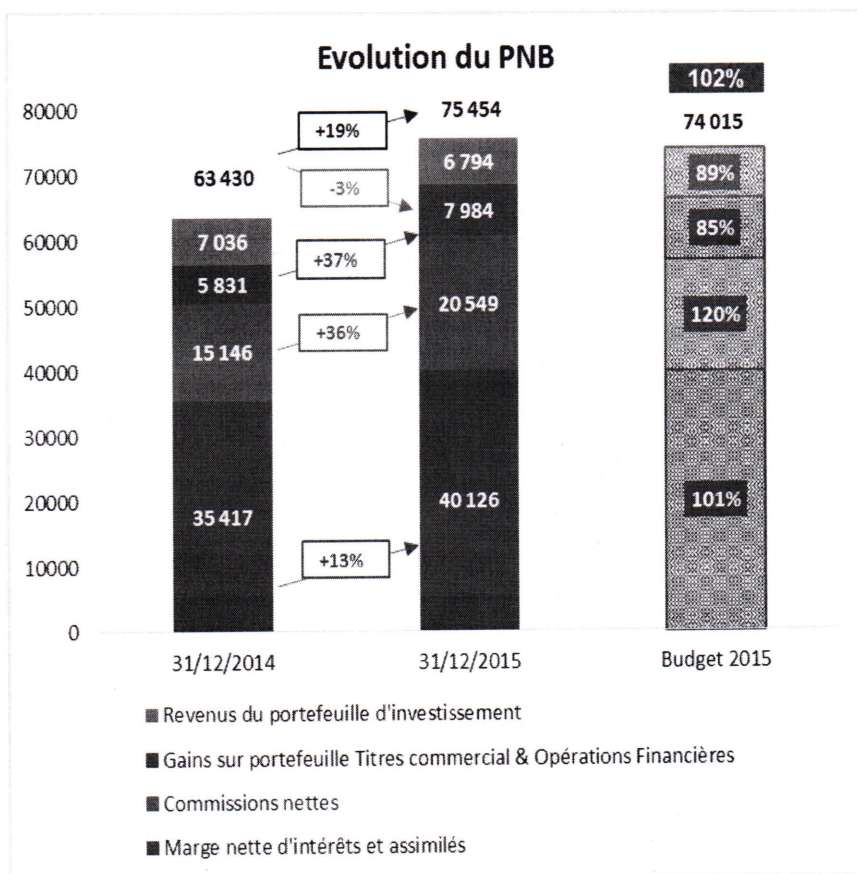
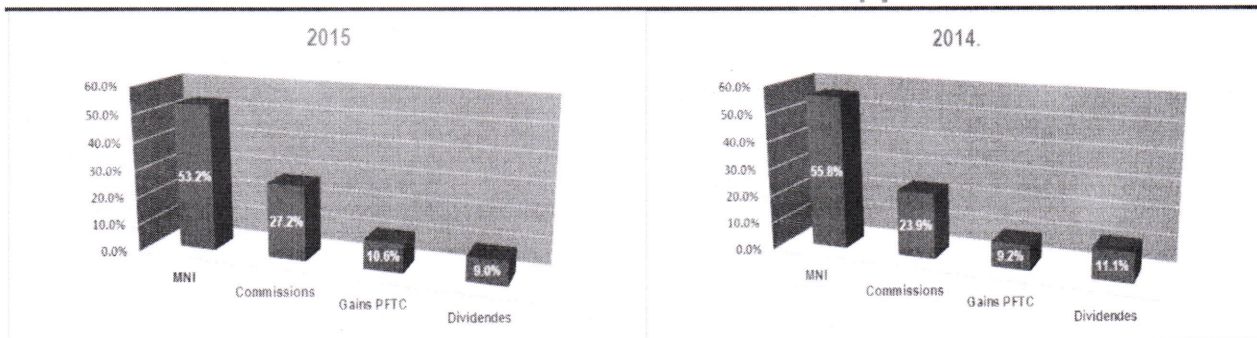
2.4.6 Le Produit Net Bancaire

(En milliers de dinars)

Designation	2014	2015	variation en %
Intérêts et revenus assimilés	96 351	107 573	11.6%
Charges Financières	-60 934	-67 446	10.7%
<b>Marge d'intérêts</b>	<b>35 418</b>	<b>40 127</b>	<b>13.3%</b>
Commissions	15 145	20 549	35.7%
Gains/Pertes sur portefeuille-titres commercial	5 831	7 984	37%
Revenus du portefeuille d'investissement	7 036	6 794	-3.4%
<b>PNB</b>	<b>63 431</b>	<b>75 454</b>	<b>19.0%</b>

Le Produit Net Bancaire a atteint en 2015 le niveau de 75,454 millions de dinars contre 63,431 millions de dinars en 2014 soit une hausse de 19.0%. Cette

hausse s'explique par la forte augmentation de la MNI bancaire de 13.3% et les commissions par la forte d'augmentation de 36%



2.4.7 Les frais de gestion

(En milliers de dinars)

Désignation	2014	2015	Variation
Frais de personnel	-21 414	-24 605	14.9%
Charges générales d'exploitation	-11 432	-11 092	-3.0%
Amortissements des immobilisations	-5 189	-6 003	15.7%
<b>Frais de gestion</b>	<b>-38 035</b>	<b>-41 700</b>	<b>9.6%</b>

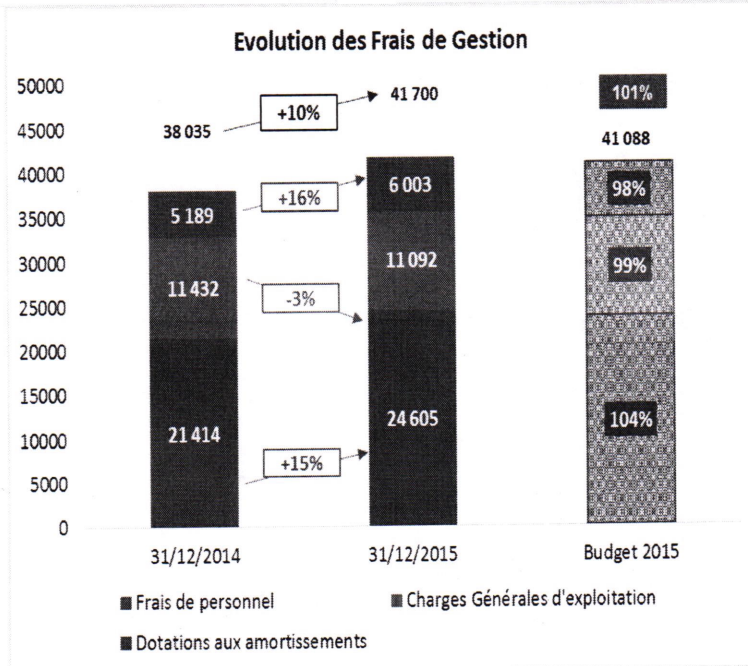
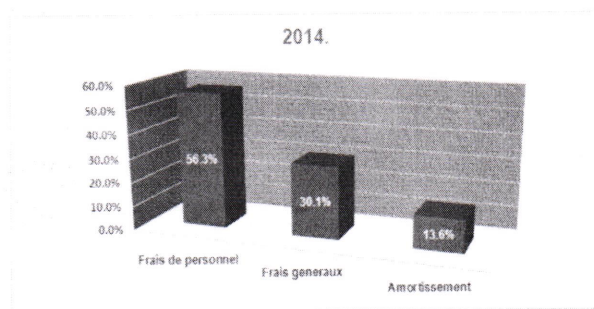
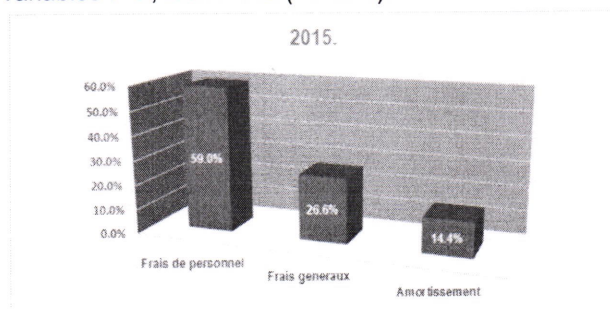
Les Frais de Gestion ont progressé de 9.6% par rapport à une année auparavant alors que les frais de personnel ont augmenté de 15%.

Cette hausse des frais de personnel s'explique par :

L'augmentation liée à la masse salariale et aux primes variables : +2,406 MTND (+14.3%).

La hausse des charges sociales (+19.4%) passant de 4,2 MTND à 5.0 MTND.

L'absence de dotation au titre de l'Indemnités pour Départ à la Retraite au 31-12-2015 (impact de 1,5 MDT en 2013), la banque étant en avance sur le programme de provisionnement.



2.4.8 Le Résultat Brut d'Exploitation

(En milliers de dinars)

Designation	2014	2015	Variation (%)
Intérêts et revenus assimilés	96 351	107 573	11.6%
Charges Financières	-60 934	-67 446	10.7%
<b>Marge d'intérêts</b>	<b>35 418</b>	<b>40 127</b>	<b>13.3%</b>
Commissions nettes	15 145	20 549	35.7%
Gains/Pertes sur portefeuille-titres commercial	5 831	7 984	36.9%
Revenus du portefeuille d'investissement	7 036	6 794	-3.4%
<b>PNB</b>	<b>63 430</b>	<b>75 454</b>	<b>19.0%</b>
Frais de personnel	-21 414	-24 605	14.9%
Charges générales d'exploitation	-11 432	-11 092	-3.0%
Dotations aux amortissements sur immobilisations	-5 189	-6 003	15.7%
<b>FRAIS DE GESTION</b>	<b>-38 035</b>	<b>-41 700</b>	<b>9.6%</b>
<b>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>25 395</b>	<b>33 754</b>	<b>32.9%</b>

Le RBE est en hausse de 32.9% entre 2014 et 2015 résultant d'une hausse de 19.0 % du PNB contre 9.6% des frais de gestion.



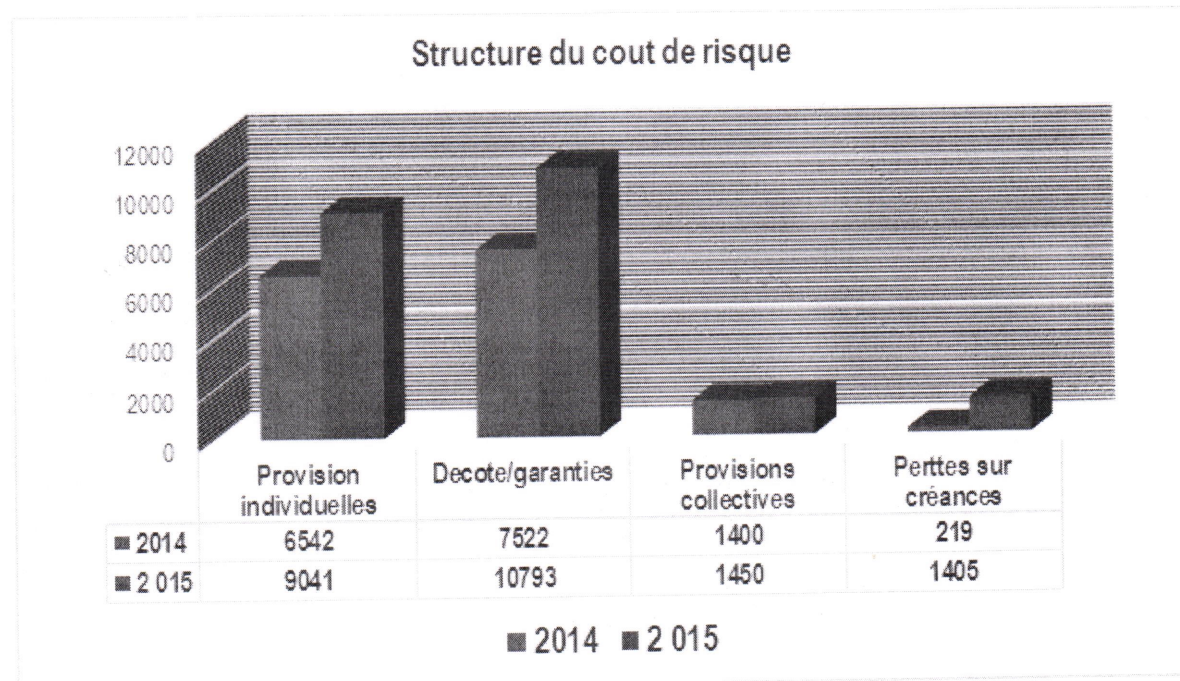
2.4.9 Coût du risque

(En milliers de dinars)

Designation	2014	2015	variation (%)
<b>Risque/Créances</b>			
Provisions sur créances clientèle	14 523	19 834	37%
Provisions collectives	1 400	1 450	4%
Pertes sur créances	219	1405	542%
<b>Total des Provisions affectées</b>	<b>16 142</b>	<b>22 689</b>	<b>41%</b>
Reprises de provisions sur créances	459	-	ns
<b>Coût du Risque</b>	<b>15 683</b>	<b>22 689</b>	<b>45%</b>

Le coût du risque sur les créances de la clientèle s'élève à 22,689 millions de dinars sur l'année contre 15,683 millions de dinars en 2014. Le coût de risque à base individuelle s'établit à 9,041 millions de dinars contre 6,542 millions de dinars en 2014.

Le coût de risque s'établit comme suit :



## 2.4.10 Ratios d'exploitation

RATIO	2014	2015	
Coefficient d'exploitation (F.DE GESTION/PNB )	60.0%	55.3%	-4.7 Pts
Coefficient d'exploitation hors Rev sur P.F. Invest. (F.DE GESTION/(PNB - Rev sur P.F. Invest.))	67.4%	60.7%	-6.7 Pts
Coefficient d'exploitation apres C. Risque (F.DE GESTION+ C Risque/(PNB ))	84.7%	85.3%	0.6 Pts
Coefficient d'exploitation apres C Risque et hors Rev sur P.F. Invest. (F.DE GESTION+ C Risque/(PNB - Rev P.F. Invest.))	95.3%	93.8%	-1.5 Pts

Chapitre 3

GROUPE BTK BPCE ET PARTICIPATION

3.1. Groupe BTK

Le Groupe BTK BPCE est positionné sur plusieurs métiers financiers complémentaires à l'activité bancaire de la BTK BPCE.

Investissement initial : 45,3 MD : (66% filiales, 34% autres participation)

Valorisation 31/12/2015: 76 MD :

+ Value : +37 MD dont 21 MD provenant des Filiales

- Value (provision) : -6,5 MD liée exclusivement à la couverture des Participations autres que Filiales (27% tourisme - 22% Agricole et 35% industrie (STIP))  
Dividendes Exercice 2014 : 6,5 MD dont 80% proviennent des filiales

Le graphe ci-dessous montre les participations entrant dans le périmètre de consolidation de la BTK BPCE par métier.

GROUPE BTK BPCE AU 31 12 2015					
Sociétés Financières				Sociétés non Financières	
Leasing	Recouvrement	Capital d'investissement	Marché Financier	Immobilier	
ARABE INTERNATIONAL LEASING (95%)	SOCIÉTÉ ELISTIFA (100%)	Société à Capital Risque (64%)	Société Conseil & Intermediation financière (80%)	Tunis Center (23%)	
		Société d'investissement à Capital Fixe (99%)		MEDAI Promotion Immobilière - Aménagement de la Zone industrielle de Medjez El Bab (30%)	
		Univers Obligations Sicav (Capital variable)		STPI Promotion Immobilière - Aménagement de la Zone immobilière (30%)	
Consolidation par Intégration Globale Consolidation par Mise en Equivalence					

### 3.1.1 Métier de recouvrement

#### ELISTIFA

Activité : Recouvrement pour propre compte et pour compte de tiers (BTK)

Effectif : 12 collaborateurs (dont 3 détachés BTK)

	2013	2014	2015
<b>Total Recouvrement</b>	<b>6.6</b>	<b>9.1</b>	<b>7.3</b>
Propre compte	5.6	4.7	1.2
Compte de tiers	1	4.4	6.1
<b>Resultat Net</b>	<b>3.2</b>	<b>2.4</b>	<b>0.182</b>

#### Vision et Stratégie :

Renforcer le portefeuille de recouvrement pour compte propre par le transfert des créances BTK et totalement provisionnées.

Appuyer l'activité par une filiale spécialisée dans la gestion d'actifs/patrimoine (achat des actifs cédés et restructuration des projets en difficulté).

### 3.1.2 Métier relatif au marché financier

#### SCIF

### 3.1.2 Métier capital d'investissement

#### UI SICAR (BTK à 64% direct - 77% indirect)

Objet : Capital Risque -Participations pour le compte propre et pour compte de tiers dans le capital de sociétés.

Capital social : 5 MD

Fonds gérés Disponibles: 6.3 MD (AIL: 3 MD - Reliquat ISTIFA : 1.9 MD - ATB : 0.9 MD - Autres

Activité : Intermédiation en bourse - montage financier (EO BTK-AIL) – Gestion OPCVM (UO SICAV)

Capital social : 1 MD

Effectif : 12 Collaborateurs (2 détachés BTK)

#### Plan d'actions engagées :

Depuis le mois de janvier 2016, un comité émanant du Conseil d'Administration accompagne la SCIF dans la création d'une nouvelle dynamique commerciale avec des réunions bimensuels avec des objectifs CT :

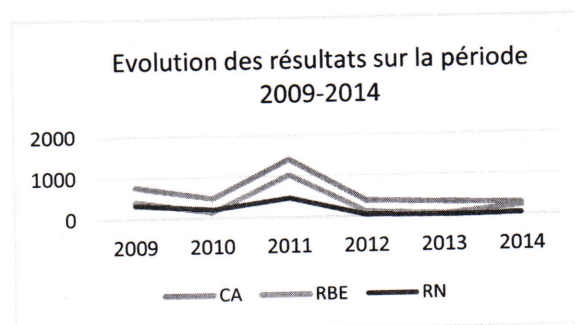
- Réflexion sur le changement du Logo et de la nomination de la SCIF avec planification des actions de marketing.
- Renforcement l'activité de l'intermédiation à travers la prospection de nouvelle clientèle (base clientèle BTK), l'organisation de visites d'entreprises.
- Mise en place de nouveaux tableaux de bord permettant le suivie des objectifs commerciaux.
- Activation de la recherche des cibles pour les futures introductions en bourse.
- Prospection de nouveaux clients pour l'activité OPCVM et évaluation de l'opportunité de mettre en place un Fond Actions.

#### Vision et Stratégie :

Le résultat de la société a enregistré une évolution se présente comme suit :

0.5 MD)

Effectif: 5 collaborateurs (dont 1 détaché BTK)



En attendant d'avoir de la visibilité :

Comme le groupe vient de manifester sa position quant à la demande de la BTK de continuer à investir dans cette SICAR pour des besoins d'optimisation fiscale, la SICAR doit dorénavant assurer son développement à travers la collecte de fonds gérés depuis l'extérieur.

Désigner au dernier CA de UI SICAR du DGA Développement comme premier responsable de la SICAR avec comme objectif de compresser les charges et continuer la gestion depuis la société mère

**UP SICAF (BTK : 95.5% direct - 98.8% en indirect)**

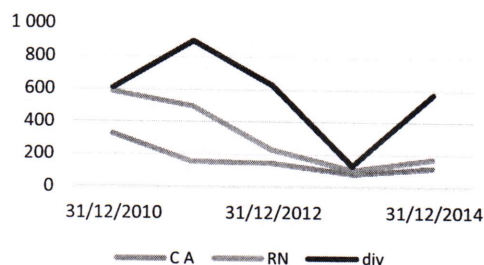
**Objet :** Gestion du portefeuille participation en difficulté acquis auprès de la BTK au DT symbolique

Capital social : 500 mTND

Effectif: 1 (CDD)

Portefeuille acquis auprès de BTK au dinar symbolique (66 Sociétés valorisées à 23,7 MD). Au 31/12/2015, le portefeuille a été réduit à 43 sociétés valorisées autour de 14.6 MD.

Evolution des résultats 2010-2014



### 3.1.3 Métier de l'immobilier

**STPI (BTK - 30%) et MEDAI (30% BTK et 49% BPCE International)**

STPI: Promotion immobilière et particulièrement l'aménagement de zones industrielles

Capital : 4 MDT

Effectif: 2 cadre (dont 1 détachées BTK) et 4 agents

Projet : Aménagement de la Z.I "El AGBA" dénommée "InnoPark" couvrant 43 hectares. et la construction d'une Zone d'appui « centre de vie » destinée aux PME opérant dans des secteurs non polluants et des services d'assistance et d'accompagnement.

STPI	Revenus d'exploitation	RBE	Total Bilan	Fonds Propres *			Total
				Capital	Autres	Résultat de l'exercice	
2015	595	-88	11 218	4 000	7 268	-50	11 218
2014	315	-329	11 270	4 000	7 578	-308	11 270

## Chapitre 4

## 4.1 Les états financiers de la banque

## 4.1.1 Bilan de la banque

(En milliers de dinars)

	2014	2015	Variation (en Mt)	Variation (en %)
<b>ACTIF</b>				
Caisse & avoirs auprès de la BCT, CCP & TGT	29 598	27 998	-1 600	-5.4%
Créances sur les établissements bancaires & finar	29 552	29 316	-236	-0.8%
Créances sur la clientèle	1 321 652	1 445 326	123 675	9.4%
Portefeuille-titres commercial	55 033	96 720	41 687	75.7%
Portefeuille d'investissement	38 459	38 769	310	0.8%
Valeurs immobilisées	32 150	33 155	1 005	3.1%
Autres actifs	25 393	24 848	-545	-2.1%
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 531 837</b>	<b>1 696 132</b>	<b>164 295</b>	<b>11%</b>
<b>PASSIF</b>				
Banque centrale et CCP	50 000	-	ns	ns
Dépôt & avoirs des établissements bancaires & fin	40 256	111 401	71 145	176.7%
Dépôt & avoirs de la clientèle	854 628	921 715	67 087	7.8%
Emprunts & ressources specials	381 455	460 085	78 630	20.6%
Autres passifs	43 366	33 071	-10 295	-24%
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 369 705</b>	<b>1 526 271</b>	<b>206 566</b>	<b>11%</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>				
Capital	100 000	100 000	-	0.0%
Réserves	46 893	56 269	9 376	20.0%
Autres capitaux propres	3 762	3 865	103	2.7%
Résultats reportés	1 038	1 352	314	30.2%
Résultat de la période	10 439	8 375	-2 064	-20%
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>162 132</b>	<b>169 860</b>	<b>7 728</b>	<b>5%</b>
<b>TOTAL PASSIF &amp; CAPITAUX PROPRES</b>	<b>1 531 837</b>	<b>1 696 132</b>	<b>214 295</b>	<b>11%</b>

## 4.1.2 Etat de résultat de la banque

(En milliers de dinars)

	2014	2015	Variation (en Mt)	Variation (en %)
<b>Produits d'exploitation bancaire</b>				
Intérêts et revenus assimilés	96 351	107 573	11 221	12%
Commissions	15 570	21 469	5 899	38%
Gains sur portefeuille-titres commercial et opérations financières	5 831	7 984	2 154	37%
Revenus du portefeuille d'investissement	7 036	6 794	-243	-3%
<b>Total produits d'exploitation bancaire</b>	<b>124 789</b>	<b>143 820</b>	<b>19 031</b>	<b>15%</b>
<b>Charges d'exploitation bancaire</b>				
Intérêts encourus et charges assimilées	-60 934	-67 446	-6 512	11%
Commissions encourues	-424	-920	-495	ns
<b>Total charges d'exploitation bancaire</b>	<b>-61 359</b>	<b>-68 366</b>	<b>-7 007</b>	<b>11%</b>
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>63 430</b>	<b>75 454</b>	<b>12 024</b>	<b>19%</b>
Frais de personnel	-21 414	-24 605	-3 191	15%
Charges générales d'exploitation	-11 432	-11 092	340	-3%
Dotations aux amortissements sur immobilisations	-5 189	-6 003	-814	16%
<b>FRAIS DE GESTION</b>	<b>-38 035</b>	<b>-41 700</b>	<b>-3 665</b>	<b>10%</b>
<b>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>25 395</b>	<b>33 753</b>	<b>8 359</b>	<b>33%</b>
Autres Produits d'Exploitation	880	675	-205	-23%
Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur créances, hors bilan et passif	-15 683	-22 689	-7 007	45%
Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur portefeuille d'investissement	191	161	-30	-16%
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>10 783</b>	<b>11 901</b>	<b>1 118</b>	<b>10%</b>
Solde en Gain/pertes provenant des autres éléments ordinaires	-19	-1 264	-1 245	ns
<b>RESULTAT AVANT IMPOTS</b>	<b>10 764</b>	<b>10 637</b>	<b>-127</b>	<b>-1%</b>
Impôt sur les bénéfices	-325	-2 261	-1 936	ns
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>10 439</b>	<b>8 376</b>	<b>-2 063</b>	<b>-20%</b>

## 4.1.3 Etat de flux de trésorerie de la banque

(En milliers de dinars)

	31/12/2014	31/12/2015
<b>ACTIVITES D'EXPLOITATION</b>		
Produits d'exploitation bancaire encaissés	129 700	121 016
Charges d'exploitation bancaire décaissées	-108 723	-86 707
Prêts et avances/remboursement prêts & avances accordés à la clientèle	-135 800	-151 315
Dépôts/retrait de dépôts de la clientèle	-176	68 014
Titres de placement	-5 089	-38 419
Sommes versées au personnel & créiteurs divers	-16 331	-23 519
Autres flux de trésorerie	-20 230	12 165
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'exploitation</b>	<b>-156 649</b>	<b>-98 765</b>
<b>ACTIVITES D'INVESTISSEMENT</b>		
Intérêts & dividendes encaissés sur portefeuille d'investissement	5 295	5 936
Acquisitions/cessions sur portefeuille d'investissement	-344	34
Acquisitions/cessions sur immobilisations	-9 234	-6 985
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>	<b>-4 283</b>	<b>-1 015</b>
<b>ACTIVITES DE FINANCEMENT</b>		
Ajustements des capitaux propres	9 470	9 689
Remboursement d'emprunts	27 585	-20 354
Augmentation/diminution ressources spéciales	157 921	78 846
<b>Flux de trésorerie net affecté des activités de financement</b>	<b>194 976</b>	<b>68 180</b>
Variation nette des liquidités et équivalents de liquidités au cours de l'exercice	34 044	-31 599
Liquidités et équivalents en début d'exercice	-84 517	-50 473
<b>Liquidités et équivalents en fin d'exercice</b>	<b>-50 473</b>	<b>-82 072</b>



## 4.2 Les états financiers consolidés du groupe BTK

## 4.2.1 Bilan consolidé du groupe BTK

(En milliers de dinars)

	2014	2015	Variation (en Mt)	Variation (en %)
<b>ACTIF</b>				
Caisse & avoirs auprès de la BCT, CCP & TGT	29 684	28 007	-1 677	-6%
Créances sur les établissements bancaires & financiers	33 114	18 110	-15 004	-45%
Créances sur la clientèle	1 337 682	1 460 216	122 534	9%
Opérations de leasing	195 947	225 410	29 463	15%
Portefeuille titres commercial	73 168	113 387	40 219	55%
Portefeuille titre d'investissement	10 147	10 488	341	3%
Titres mis en équivalence	1 839	1 829	-10	-1%
Valeurs immobilisées	54 047	54 198	151	0%
Autres actifs	72 716	62 368	-10 348	-14%
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 808 344</b>	<b>1 974 013</b>	<b>165 669</b>	<b>9%</b>
<b>PASSIF</b>				
Banque centrale et CCP	50 000	0	-50 000	ns
Dépôt & avoirs des établissements bancaires & financiers	80 665	144 401	63 736	79%
Dépôt & avoirs de la clientèle	855 738	930 190	74 452	9%
Emprunts & ressources spéciales	526 971	603 007	76 036	14%
Autres passifs	75 565	74 726	-839	-1%
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 588 939</b>	<b>1 752 324</b>	<b>163 385</b>	<b>10%</b>
<b>INTERETS MINORITAIRES</b>				
Part des intérêts minoritaires dans les réserves	17 757	17 127	-630	-4%
Part des intérêts minoritaires dans le résultat de l'exercice	1 816	1 472	-344	-19%
<b>Total des intérêts des minoritaires</b>	<b>19 573</b>	<b>18 599</b>	<b>-975</b>	<b>-5%</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>				
Capital	100 000	100 000	0	0%
Réserves consolidées	92 961	98 782	5 821	6%
Résultat consolidé de l'exercice	6 871	4 310	-2 561	-37%
<b>Total capitaux propres</b>	<b>199 832</b>	<b>203 092</b>	<b>3 260</b>	<b>2%</b>
<b>TOTAL PASSIF, INTERETS MINORITAIRES ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>1 808 344</b>	<b>1 974 013</b>	<b>165 669</b>	<b>9%</b>

4.2.2 Etat de résultat consolidé du groupe BTK

(En milliers de dinars)

	2014	2015	Variation (en Mt)	Variation (en %)
<b>Produits d'exploitation bancaire</b>				
Intérêts et revenus assimilés	96 731	107 306	10 575	11%
Intérêts et revenus assimilés de l'activité leasing	18 424	21 443	3 019	16%
Commissions	16 309	21 871	5 562	34%
Gains sur portefeuille commercial et op.financières	5 842	7 963	2 121	36%
Revenus du portefeuille d'investissement	2 126	1 807	-319	-15%
<b>Total produits d'exploitation bancaire</b>	<b>139 432</b>	<b>160 390</b>	<b>20 958</b>	<b>15%</b>
<b>Charges d'exploitation bancaire</b>				
Intérêts encourus et charges assimilés	-59 928	-65 759	-5 831	10%
Intérêts encourus et charges assimilées liés à l'activité leasing	-11 146	-13 474	-2 328	21%
Commissions encourues	-277	-459	-182	66%
<b>Total charges d'exploitation bancaire</b>	<b>-71 351</b>	<b>-79 692</b>	<b>-8 341</b>	<b>12%</b>
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>68 081</b>	<b>80 698</b>	<b>12 617</b>	<b>19%</b>
Frais de personnel	-25 807	-29 408	-3 601	14%
Charges générales d'exploitation	-14 233	-14 227	6	0%
Dotations aux amortissements sur immobilisations.	-6 198	-7 190	-992	16%
<b>FRAIS DE GESTION</b>	<b>-46 238</b>	<b>-50 825</b>	<b>-4 587</b>	<b>10%</b>
<b>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>21 843</b>	<b>29 873</b>	<b>8 030</b>	<b>37%</b>
Autres produits d'exploitation	6 237	5 723	-514	-8%
Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur créances, hors bilan & passif	-15 366	-25 020	-9 654	63%
Dotations aux provisions & résultat des corrections de valeurs sur portefeuille d'investissement	191	161	-30	-16%
Quote part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	-81	-10	71	-87%
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>12 824</b>	<b>10 727</b>	<b>-2 097</b>	<b>-16%</b>
Solde en gain/perte provenant des autres éléments ordinaires	199	-1 281	-1 480	ns
<b>RESULTAT AVANT IMPOTS</b>	<b>13 023</b>	<b>9 446</b>	<b>-3 577</b>	<b>-27%</b>
Impôt sur les bénéfices	-4 334	-3 664	670	-15%
<b>RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>8 689</b>	<b>5 782</b>	<b>-2 907</b>	<b>-33%</b>
PART DES INTERETS MINORITAIRES	-1 818	-1 472	346	-19%
<b>RESULTAT NET (PART DU GROUPE)</b>	<b>6 871</b>	<b>4 310</b>	<b>-2 561</b>	<b>-37%</b>

## 5. GOUVERNANCE

### 5.1 Le Conseil d'administration

Le Conseil d'Administration est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et qui agit en toutes circonstances dans l'intérêt social de la banque. Le Conseil contrôle la rentabilité et la sécurité des actifs, la politique de dividendes, les responsabilités sociétales envers les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés avec lesquelles la banque est en contact par ses activités.

Il détermine les orientations et les politiques générales de la banque et veille à leur mise en œuvre.

#### 5.1.1.3 Les fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général

Le Président organise, dirige et anime les travaux du Conseil d'Administration dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille à la réalisation des options arrêtées par le Conseil.

#### 5.1.1.4 La Composition du Conseil d'administration

Les membres du Conseil sont sélectionnés pour leur qualification, leur expertise et leur maîtrise des spécificités de la gestion et du développement des activités stratégiques, financières, et opérationnelles de la banque et leur capacité d'analyse.

Le Conseil est composé de douze membres dont deux administrateurs indépendants et présidé par Monsieur Philippe Garsuault.

Membre	Qualité
Monsieur Philippe GARSUAULT	Président du Conseil d'Administration
Monsieur Yvan de la Porte du THEIL	Représentant BPCE IOM - Groupe BPCE
Monsieur Gonzague DE VILLELE	Représentant BPCE IOM - Groupe BPCE
Monsieur Frédéric GOUPY	Représentant BPCE IOM - Groupe BPCE
Monsieur Alain MERLOT	Représentant BPCE IOM - Groupe BPCE
Monsieur Radhi MEDDEB	Représentant BPCE IOM - Groupe BPCE
Monsieur Mohamed Hilal AL MUTAIRI	Représentant the Kuwait Investment Authority
Monsieur Nabil AL ABDULJALIL	Représentant the Kuwait Investment Authority
Madame Sonia ZOGHLAM*	Représentant le Ministère des Finances –Tunisie
Monsieur Anis ATTIA**	Représentant le Ministère des Finances –Tunisie
Monsieur Chekib NOUIRA	Indépendant
Monsieur Mohsen GHANDRI	Indépendant

\*En remplacement de Monsieur Ali OUERGI à partir du 07/10/2015

\*\* En remplacement de Monsieur Mohamed CHOUIKHA à partir du 07/10/2015

En 2015, le Conseil d'administration s'est réuni à quatre reprises.

## 5.2 Comité des nominations et rémunérations de la banque

### Composition

Le comité des nominations et rémunérations est composé de quatre membres :

- **Président** : Monsieur Philippe GARSUAULT
- **Membre** : Monsieur Chekib NOUIRA
- **Membre** : Madame Sonia ZOGLAMI
- **Membre** : Monsieur Mohammad Hilal AI MUTAIRI

### Activité

En 2015, le Comité des nominations et rémunérations s'est réuni deux fois.

## 5.3 Comité Exécutif de Crédit de la banque

### Composition

Le comité exécutif de crédit de la banque se compose de quatre membres et président par le Directeur General de la Banque :

- **Président** : Monsieur Houssein MOUELHI
- **Membre** : Monsieur Gonzague de VILLELE
- **Membre** : Monsieur Mohamed Hilal AL MUTAIRI
- **Membre** : Monsieur Anis ATTIA\*\*

### Activité

En 2015, le Comité exécutif de crédit s'est réuni à quatre reprises.

## 5.4 Comité Permanent d'Audit Interne

Le comité exécutif de crédit de la banque se compose de quatre membres :

- **Président** : Monsieur Chekib NOUIRA
- **Membre** : Monsieur Frédéric GOUPY
- **Membre** : Monsieur Yvan de la Porte du THEIL
- **Membre** : Monsieur Radhi MEDDEB

### Activité

En 2015, le Comité permanent d'audit Interne s'est réuni à six reprises.

*5.5 Comité des Risques de la banque*

Le comité exécutif de crédit de la banque se compose de quatre membres :

- **Président** : Monsieur Mohsen GHANDRI
- **Membre** : Monsieur Alain MERLOT
- **Membre** : Monsieur Nabil AL ABDULJALIL
- **Membre** : Madame Sonia ZOGLAMI\*

*Activité*

En 2015, le Comité permanent d'audit Interne s'est réuni à six reprises.