
RAPPORT DE GESTION 21



التجاري بنك
Attijari bank

Croire en vous

SOMMAIRE



P.04

LA STRATÉGIE

Stratégie & Développement
Transformation & Projets stratégiques

P.06

FAITS MARQUANTS & PRINCIPALES RÉALISATIONS

Faits marquants
Activité commerciale
Performance & efficience
Les Filiales

P.30

ACTIVITÉ ET RÉSULTATS

Attijari bank en chiffres
Activité de la banque
Résultats de l'activité et son évolution
Evolution des performances au cours des 5 dernières années
Principaux Ratios

P.37

PARTICIPATIONS & GROUPE ATTIJARI BANK

P.38

ACTIONNARIAT

Répartition du capital

P.40

ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Composition nominative du Conseil d'Administration et cursus des membres
Organes d'Administration et de Direction
Commissaires aux comptes

P.47

EVOLUTION DE L'ACTION ATTIJARI BANK

P.48

AFFECTATION DES RÉSULTATS

Rappel des dispositions statutaires concernant l'affectation des résultats
Tableau des mouvements des capitaux propres

P.50

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Développement du Capital Humain
Actions Sociales
Communication Interne

P.52

CONTRÔLE INTERNE ET GESTION GLOBALE DES RISQUES

Le Contrôle interne
La Gestion Globale des Risques

P.54

RESPONSABILITÉ SOCIETALE

P.56

ETATS FINANCIERS

Etats financiers individuels
Etats financiers consolidés
Annexes
Rapports des commissaires aux comptes

LA STRATÉGIE



STRATÉGIE & DÉVELOPPEMENT

Dans un contexte marqué par les incertitudes quant à la reprise économique, post crise sanitaire, Attijari bank s'est attachée, tout au long de l'année 2021, à assurer un équilibre entre gestion de la crise sanitaire, continuité d'activité, services rendus à la clientèle et mise en œuvre des projets stratégiques.

Au-delà, la banque s'est penchée, au cours du premier semestre 2021, sur la finalisation des travaux de son nouveau Plan Stratégique et s'est pleinement engagée dans la préparation de sa trajectoire 2025 qui a pour ambition de poursuivre son développement commercial en s'appuyant sur la qualité des services, la valeur ajoutée et l'innovation au bénéfice de la satisfaction de ses clients.

La vision de la banque portée par son nouveau Plan Stratégique « Thnya Jdida » est d'être le partenaire de choix et de confiance de ses clients en leur apportant des solutions efficaces et innovantes tout en s'appuyant en particulier sur ses capacités digitales.

En effet, la banque entend renforcer son positionnement différenciant sur les marchés Retail et Entreprises en s'appuyant sur la complémentarité d'un modèle de banque de réseau, d'expertise humaine et d'un modèle de banque digitale offrant plus d'accessibilité, simplicité et fluidité aux clients.

TRANSFORMATION ET PROJETS STRATÉGIQUES

Dans le cadre de son nouveau Plan Stratégique 2021-2025, Attijari bank a mis en place une nouvelle entité « PMO Central », rattachée à la Direction Générale et ayant pour mission de piloter la trajectoire de transformation et la capacité d'exécution des projets.

L'entité PMO Central joue les rôles de chef d'orchestre du Plan Stratégique, de garant quant à l'alignement des plans d'actions des différentes structures à la stratégie de la banque et de facilitateur entre les parties prenantes dans la mise en œuvre du Plan Stratégique.

A ce titre, l'entité PMO Central s'attache à synchroniser de manière agile stratégie et capacité d'exécution en focalisant le top management sur la prise de décision et en recentrant l'effort de la banque sur les initiatives les plus porteuses de valeur. En 2021, la banque s'est fortement mobilisée autour de sa feuille de route stratégique pour dénouer les projets structurants et réaliser les investissements stratégiques dans ce contexte de crise. Ainsi, la banque a pu dénouer plusieurs projets stratégiques relevant essentiellement des axes Retail, Entreprises et Technologique.

FAITS MARQUANTS & PRINCIPALES RÉALISATIONS

FAITS MARQUANTS

Entreprises

- » L'inauguration de la Succursale Entreprises Bizerte et de l'agence « **Dar Al Macharii** » à Sfax .



- » La signature d'une convention de financement entre Attijari bank et la STEG « Programme Prosol Economique 2021-2024 ». L'enveloppe globale estimée dans sa phase pilote est de **152MTND**.



- » La signature d'un contrat entre Attijari bank et la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) en vue de l'octroi de crédits à travers le mécanisme de partage des risques « Risk Sharing » signé en 2021, d'un montant global de **40MTND**.



- » Le lancement de l'offre « **Pack Offshore** », répondant aux attentes et besoins spécifiques de la clientèle Entreprises.

- » Le lancement de l'offre novatrice « **Offre Startup** » à travers un dispositif d'accompagnement des startups dans leurs développements.

Marché Retail

- » Le lancement de l'offre « **Rahti Fi Blédi** », une offre dédiée aux tunisiens résidants à l'étranger matérialisée, entre autres, par un service de conciergerie de luxe offert par la première conciergerie privée de luxe en Tunisie « My Concierge ».



- » L'ouverture de compte 100% digitale pour les tunisiens résidant à l'étranger et ce, grâce à la signature électronique : Attijari bank, étant devenue Autorité d'Enregistrement Déléguée, a lancé l'ouverture de compte 100% en ligne pour les tunisiens résidant à l'étranger.



Digital

- » L'upgrade du parcours d'entrée en relation Webank devenue 100% en ligne grâce à la signature électronique.



Désormais, Attijari bank est la première banque en Tunisie à offrir un parcours d'ouverture de compte 100% en ligne en se basant sur un processus d'authentification à distance et un entretien en visio-conférence. Cet entretien est sécurisé et assure une conformité réglementaire absolue.

Back Office

- » La mise en conformité et la sécurisation de nos systèmes et de nos process.
- » Le renforcement du dispositif de contrôle avec une gestion proactive des risques.

Engagement citoyen

- » Le soutien du programme « Enactus Tunisie » et « Injaz Tunisie » ayant pour objectif le développement de l'esprit entrepreneurial chez les jeunes.



- » Confirmation du partenariat avec « Hammamet Valley Hub », qui a pour objectif l'accélération de la transformation digitale des services des acteurs du tourisme.



- » La participation active aux actions menées par les associations caritatives.

- » Le parrainage d'une exposition d'art organisée par « Archivart » et du Festival International de la Musique Soufie de Nefta « Rouhaniyet ».

Evènements

- » L'organisation en partenariat avec le PNUD TUNISIE d'un Hackathon baptisé « Tek صد » entre des équipes de jeunes innovateurs tunisiens proposant des solutions digitales innovantes dans le domaine de l'e-santé.



- » La participation à la première cohorte de la sandbox réglementaire « BCT » avec la fintech « Kaoun » pour le développement du E-KYC allégé.

Aménagement du fonds de commerce

En 2021, les travaux d'aménagement ont concerné 8 agences: Beb Jedid, Le Passage, El Mechtel, Jerba Houmet Souk, Jerba Midoun, Douz, Kebili, Hammamet.

Aussi, Attijari bank a renforcé son dispositif d'accompagnement dédié aux entreprises par l'ouverture de sa Succursale Entreprises Bizerte et l'inauguration de sa deuxième agence « **Dar Al Macharii** » basée à Sfax.



ACTIVITÉ COMMERCIALE

LA BANQUE DE DÉTAIL

Enrichissement de l'offre de produits

Marché des Très Petites et Moyennes Entreprises « TPME »

» Pack Startup

Dans le cadre de l'accompagnement des Startups labellisées, Attijari bank a lancé une offre complète et novatrice « **Offre Startup** ».

Cette nouvelle offre fait partie de tout un dispositif dédié à accompagner les startups dans leur développement à travers un pack adapté à leurs besoins qui regroupe un ensemble de produits et services bancaires ainsi que des services non financiers.



» Pack Offshore

Etant toujours à l'écoute de ses clients, Attijari bank met à la disposition de sa clientèle Entreprises non résidentes, **le pack Offshore**, une offre de produits et services constamment améliorée à la mesure de leurs attentes :



- Un ou plusieurs comptes en devises sans frais de tenue de comptes.
- Un accès permanent aux services de la banque à distance : Attijari Real Time, Attijari Mobile Tunisie et Attijari Online Trade.

- Des conditions compétitives relatives à la gestion des opérations courantes relatives aux virements et aux opérations de commerce international.

Marché Retail

Marché des Tunisiens Sans Frontières « TSF »

En 2021, Attijari bank a célébré le retour de la diaspora par le lancement de la campagne estivale labellisée « **DIMA TOUNSI** » avec :

- Une offre de bienvenue intégrant des réductions, des bonifications et des gratuités ;
- Une offre de parrainage pour faire gagner aussi bien les parrains que les filleuls ;
- La présence d'Attijari bank à bord des ferries de GNV pour accueillir les TSF.



Une campagne lancée à travers une communication aux concepts novateurs, un film émotionnel « **NARJA3LEK LEZEM NARJA3LEK** » qui réaffirme l'engagement de la banque envers les tunisiens résidents à l'étranger portant le slogan « **إكسب راحتك في بلادك** ».

Lancement de l'offre « Rahti Fi Blédi »

Toujours à l'écoute, Attijari bank renforce son catalogue produit spécial TSF, notamment la diaspora du Moyen Orient, souhaitant préparer leurs retraites par le lancement d'une offre dédiée « **Rahti Fi Blédi** ». Une offre composée de produits et services financiers et non financiers qui répondent à leurs besoins allant de la gestion courante jusqu'aux produits d'épargne retraite et d'assurance vie pour se protéger et protéger leurs proches contre les aléas de la vie.

L'ouverture de compte 100% digitale pour les TSF

Grâce à la signature électronique, les clients TSF peuvent, désormais en toute autonomie, choisir l'offre adéquate à leurs besoins et apposer leur consentement sur les documents électroniques à partir de leurs pays de résidence. Le parcours digital TSF d'Attijari bank offre à la diaspora une expérience inédite d'ouverture de compte 100% en ligne.



Le dispositif « Dima Tounsi »

Une équipe de téléconseillers dédiée exclusivement à l'écoute des TSF a été spécialement mise en place pour les accompagner au quotidien, prendre en charge toutes leurs demandes d'informations et répondre à leurs interrogations du lundi au samedi via des canaux diversifiés : par téléphone, par mail ou à travers un numéro WhatsApp pour des interactions instantanées.

La participation au Salon Maskan Expo Paris

Dans le cadre de la 3^{ème} édition du salon tunisien de l'immobilier et financement bancaire « Maskan Expo », Attijari bank est allée à la rencontre des tunisiens résidents à l'étranger à Paris. L'occasion fut de promouvoir les services à distance et mettre en avant la solution de financement, le crédit « **Dari Fi Blédi** », pour les clients souhaitant acquérir un logement en Tunisie.

Marché des Particuliers & Professionnels

Attijari bank réaffirme sa volonté de positionnement sur l'immobilier, produit de fidélisation et de conquête par excellence et ce, en enrichissant sa gamme de services, à travers le partenariat avec « Mubawab », acteur majeur de l'immobilier en Tunisie.

Par ailleurs, en appui à la stratégie nationale d'inclusion financière, Attijari bank en partenariat avec sa filiale Attijari Assurance lance la gamme de produit « **Taamine Iktissadi** » visant à soutenir les individus face aux aléas de la vie à travers une démarche simple à la souscription et une indemnisation immédiate.



Attijari bank a confirmé également sa volonté d'accompagnement des professionnels libéraux, notamment, professionnels de la santé, experts comptables et agents généraux d'assurance et ce, via des offres dédiées répondant aux différents besoins autant sur le plan professionnel que personnel.

Produits Monétiques

Attijari bank a participé à l'initiative nationale pour le cash out via GAB et caisse des agences pour les aides sociales attribuées à travers les wallets.

Par ailleurs, la banque a mis en place la compensation en EUR pour les cartes internationales Master Card.



LA BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT

La Banque de Financement

Attijari bank, acteur de référence en matière de financement de l'économie tunisienne, propose des solutions adaptées aux besoins des clients opérant dans les activités liées à l'économie verte et aux énergies renouvelables.

Attijari bank offre des solutions globales de financement et peut syndiquer des montants importants grâce à des mécanismes de co-financement avec ses partenaires locaux.

Les faits marquants et les principales réalisations de 2021 de l'International Banking portent essentiellement sur :

- » La réorganisation de l'International Banking en regroupant le Trade Finance, le Correspondant Banking et le Desk Chine ;
- » L'organisation de 6 événements avec les clients et prospects par région.

- » La synergie Groupe autour des missions multisectorielles organisées dans le cadre du Club Afrique Développement et la participation des clients d'Attijari bank Tunisie à ces événements tenus en visioconférence par les autres filiales du Groupe (Gabon, Sénégal, Côte d'Ivoire).



Le Cash Management

La poursuite de la stratégie d'amélioration de nos plateformes et services dans une optique d'écoute des besoins de notre clientèle corporate de plus en plus exigeante en matière de solutions de gestion et optimisation de trésorerie.

Une nouvelle version de la plateforme Cash Management a été déployée en 2021 prenant en charge la nouvelle signature électronique « DIGIGO » lancée par l'Agence Nationale de Certification Electronique « l'ANCE ».

L'année 2021 a été marquée par l'optimisation du traitement des fichiers initiée sur la plateforme Cash Management, en corrélation avec la montée en version du système d'information de la banque.

De nouvelles fonctionnalités et l'optimisation de l'expérience client sur les autres canaux cash management étaient également au cœur des travaux lancés avec les équipes IT.

La Banque d'Investissement

Marché des Capitaux

L'année 2021 a été marquée par le retour des tensions inflationnistes dans le monde et la Tunisie n'a pas été épargnée. L'inflation est ainsi passée de 4,9% en janvier 2021 à 6,6% en fin d'année.

Pour le marché des changes, malgré une situation économique stressée, le dinar est resté relativement stable grâce aux transferts des tunisiens résidents à l'étranger qui ont atteint le niveau record de 8,1 Milliards de dinars.

Acteur incontournable sur le marché des titres souverains, Attijari bank Tunisie a été sacrée premier Spécialiste en Valeur du Trésor de la place.

Aussi, grâce à une forte expertise et une parfaite maîtrise des risques, les activités des marchés des capitaux ont continué à contribuer considérablement au résultat de la banque tout en favorisant l'expérience client.



PERFORMANCE ET EFFICIENCE

LES SERVICES & TRAITEMENT CLIENTÈLE (STC)

En appui aux actions et projets lancés en 2021 et en quête d'équilibre entre le besoin commercial du réseau et celui de respect des règles de prudence et de conformité des systèmes d'information, les back offices ont mis en place un certain nombre d'actions en vue d'améliorer en continu les services rendus à la clientèle et en préservant la banque des risques inhérents aux normes de vigilance et de sécurité.

Les principaux projets structurants et organisationnels réalisés en 2021 se présentent comme suit :

» La mise en conformité et sécurisation de nos systèmes et de nos process ;

» L'ouverture de la banque sur la communauté « SWIFT GPI » et l'adaptation des nouvelles normes en matière de paiements mondiaux ;

» La poursuite pour la 2^{ème} année consécutive de la rénovation du parc des GAB ;

» La participation au niveau de la conduite du Plan Stratégique « Thnya Jdida » notamment sur le volet Re-engineering des process avec une logique d'amélioration en continu ;

» Le renforcement du dispositif de contrôle avec une gestion proactive des risques.

Projets nationaux

Par ailleurs, les STC ont participé activement à la mise en place des projets nationaux couvrant principalement :

» La mise en place de la nouvelle plateforme Système Gros Montants Tunisie « SGMT2 » permettant une meilleure sécurisation des instructions de paiement interbancaires et l'intégration des nouvelles fonctionnalités notamment la prise en charge des opérations Cash Management et l'ordonnancement des opérations avec des dates de valeurs futures ;

» La participation active de la banque à l'Emprunt National sur trois tranches ;

» L'accompagnement des entreprises en matière de report des échéances conformément aux dispositions BCT et gouvernementales ;

» La participation active au projet national de normalisation et d'interopérabilité des paiements mobiles domestiques.

Gouvernance et mise en place de nouveaux comités

Les équipes STC ont contribué, aux côtés des autres entités de la banque, à garantir une expérience client réussie par la création de nouveaux comités et la pérennisation de ceux dédiés au pilotage des indicateurs de performance et d'analyse d'activité.

ORGANISATION & EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

L'année 2021 a été jalonnée par le lancement de plusieurs projets ambitieux visant, dans une logique d'alignement avec les orientations du Plan Stratégique, à étoffer notre offre de produits et à promouvoir la qualité des services déployés au profit de notre clientèle tout en veillant à la génération de la croissance durable et ce, à travers l'optimisation des processus, la rationalisation des charges, le perfectionnement des outils informatiques et la ré-imagination d'une expérience client omnicanale augmentée.

Les principaux projets structurants menés en 2021 :

» **La montée en version Amplitude** baptisée « IMTIYEZ », projet mis en place en 2021 dont l'objectif est la mise en œuvre d'un socle d'excellence SI pouvant accompagner la stratégie de développement de la banque tout en garantissant sa pérennité, sa sécurité et l'évolutivité de ses systèmes ;

» **Le lancement d'une panoplie d'offres et de services** tels que les offres « Rahti Fi Bledi », « Business Solutions », « Banque Privée », « Taamine Iktissadi », l'enrichissement de la plateforme « Attijari Cash Management » et les nouvelles fonctionnalités de « Online Trade » ;

» **L'upgrade de la plateforme Webank** par la migration de l'offre « WeStart » vers « Wetrust », le lancement de la carte technologique

« Webank » ainsi que le déploiement de la signature électronique « DIGIGO » offrant ainsi au client la possibilité d'effectuer des transactions contractuelles de bout en bout en ligne et en toute sécurité ;

» **« Scoring TPE »** : Outil d'aide à la décision des dossiers de crédits TPE ;

» **Le développement du partenariat par le lancement du crédit Economie Sociale et Solidaire « ESS »** : Dans le cadre de l'application du protocole d'accord signé entre la République Tunisienne et la République Italienne, deux lignes de crédits destinées au programme d'appui au secteur privé et à l'inclusion financière dans les domaines de l'agriculture et de l'économie sociale et solidaire « ESS » ont été mises en place au profit des petites et moyennes entreprises.

» **La conformité à la réglementation locale et internationale**, en citant les deux projets phares :

• « Releases Swift 2021 » : Des mises à jour ont assuré à cet effet la conformité de la salle SWIFT de la banque aux normes de sécurité internationales ;

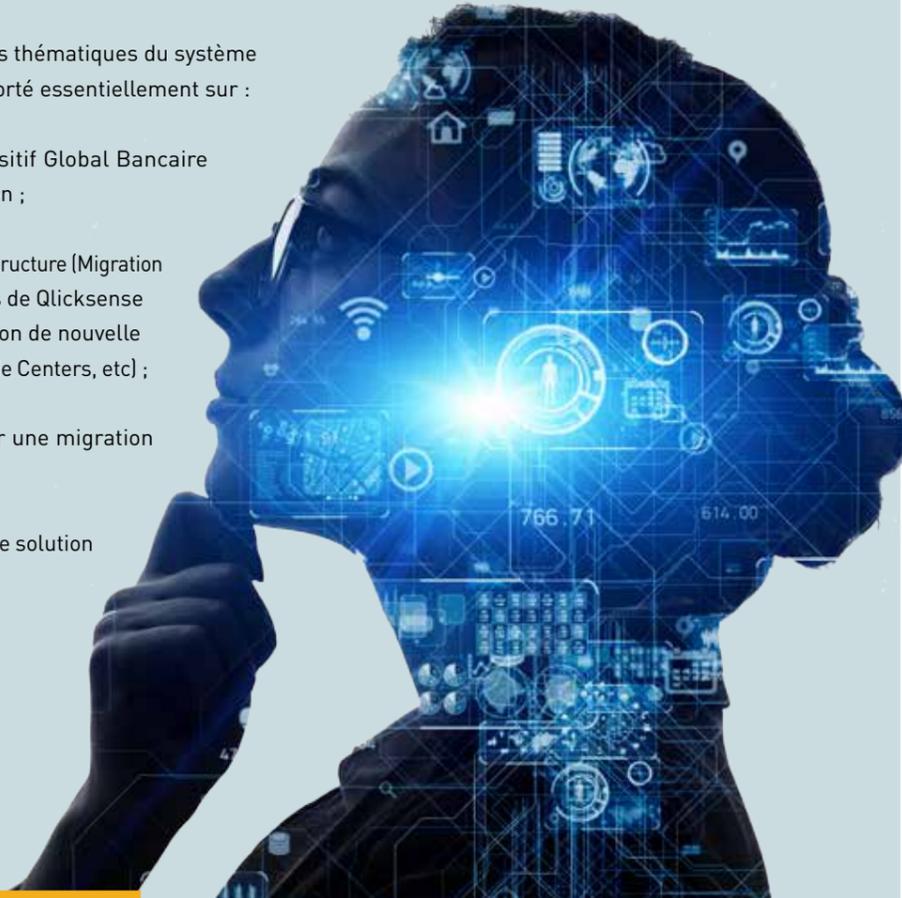
• « SWIFT GPI » : A travers l'adoption de la norme « Global Payments Innovation » permettant une visibilité en temps réel sur le traitement de la transaction.

TECHNOLOGIE & SYSTÈME D'INFORMATION

Attijari bank a axé ses efforts sur la modernisation du socle technologique afin de soutenir la transformation digitale.

Les projets et actions sur les thématiques du système d'information en 2021 ont porté essentiellement sur :

- La stabilisation du dispositif Global Bancaire après la montée en version ;
- La modernisation de l'infrastructure (Migration vers de nouvelles versions de Qlicksense / AD / Exchange, Acquisition de nouvelle baie de stockage et de Blade Centers, etc) ;
- L'étude de faisabilité pour une migration vers le Cloud ;
- L'acquisition d'une nouvelle solution de gestion des risques.



Sécurité Informatique

Les projets et actions sur les thématiques de la sécurité du système d'information en 2021 ont porté essentiellement sur :

- La sélection d'un site de backup au niveau du Datacenter permettant une haute disponibilité des services ;
- La finalisation du projet de classification des actifs informationnels ;
- La sécurisation et Hardening des GAB.

Etudes Informatiques & Développement

Les principales réalisations ont concerné :

- Le déploiement du Nouveau Modèle Relationnel « NMR » ;
- Le déploiement du parcours d'entrée en relation pour les tunisiens résidants à l'étranger 100% digital ;
- Le lancement d'expérimentation avec la Sandbox BCT pour un processus E-KYC allégé.

En matière de gouvernance, les projets d'infrastructure informatique de l'année 2021 se sont concentrés principalement sur la pérennité et la sécurisation des actifs.

QUALITÉ

Pérenniser la culture qualité au sein d'Attijari bank

Dans une perspective d'amélioration continue, l'ancrage de la culture qualité a été une ambition forte dans un contexte particulier. Dans ces faits, l'année 2021 a connu le pilotage des indicateurs chiffrés et l'appropriation des bonnes pratiques par la Direction Générale. La charte du comité Qualité ayant été mise à jour, un dispositif de gouvernance a été mis en place présidé par le Comité de Direction et associant l'ensemble des premiers responsables.

L'année 2021 a connu également la consolidation du dispositif « Ambassadeurs Qualité » qui vise à

relayer et animer autour de la culture qualité dans l'ensemble des entités de la banque. Une thématique particulière a été amorcée durant le dernier trimestre de l'année à travers le traitement des réclamations et l'identification des causes racines.

Un accompagnement particulier a été opéré envers les ambassadeurs en charge de cette thématique et une feuille de route mobilisant l'ensemble de la communauté a été tracée et convenue avec la Direction, en activant les formations nécessaires par le capital humain.

Pilotage de la performance des processus

Le pilotage initié en 2019 s'est consolidé par la stabilisation de la gouvernance et l'ancrage du dispositif au sein des différents pôles en s'adaptant à la nouvelle organisation. La feuille de route a ainsi été sécurisée, ce qui permet d'enrichir ce dispositif pour l'année 2022 et de consolider les acquis.

Voix client

L'orientation phare de l'année a été la consolidation des remontées clientèle, aussi bien client externe que client interne. Le but étant d'améliorer la qualité des services et la qualité de vie en interne. La voix du client est un appui majeur aux orientations stratégiques. La qualité s'est ainsi mobilisée, pour sécuriser les remontées nécessaires alimentant les orientations business, et ceci notamment en s'ouvrant à l'omnicanal et aussi en ciblant la clientèle ambitionnée à l'instar de la clientèle Affluent et TPME. Ces remontées sont appuyées par les plans d'actions adéquats, mobilisant les métiers.

Par ailleurs, l'analyse des réclamations ainsi que leur dispositif de prise en charge a constitué un axe de travail transverse fondamental dans l'amélioration de la Qualité. De même, l'accompagnement de la transformation digitale par la qualité a constitué un vrai tournant dans l'approche globale et s'est manifesté notamment par la structuration des Dash Bords nécessaires au pilotage des KPI's.

COMMUNICATION EXTERNE

La communication externe a été dans son accompagnement, un maillon essentiel dans la chaîne de la valorisation des actions stratégiques et ce, en assumant son rôle fondamental pour l'image et la notoriété de la banque.

Campagnes de communication adaptées

» Campagnes offres « Taamine Iktissadi » et Epargne évolutive des produits « Toumouhi » et « Awledi »

Attijari bank a accompagné activement, à travers la communication, sa filiale Attijari Assurance dans le lancement de deux offres :

- « Taamine Iktissadi ».
- Epargne évolutive des produits « Toumouhi » et « Awledi ».

Toutes ces offres de produits et services ont fait l'objet de campagnes : Mini-campagne, campagne 360°.... Pour ce faire, la banque a utilisé aussi bien les médias classiques que les canaux digitaux.

En effet, pour satisfaire une cible élargie, Attijari bank a associé à la communication traditionnelle (radio, presse, affichage, print...) le dispositif de communication digitale (animations réseaux sociaux, achats médias, référencement, marketing digital...).

» Campagne de lancement de la « Succursale Entreprises Bizerte »

Pour mieux servir sa clientèle Entreprises, Attijari bank a également lancé sa première « Succursale Entreprises à Bizerte », une nouvelle catégorie d'agences dédiées pour renforcer son dispositif d'accompagnement aux entreprises.



» Campagne dédiée aux Tunisiens Résidents à l'Etranger

Outre la création de contenu à travers la réalisation de vidéos pour promouvoir les nouveaux produits et services et pour couvrir les événements importants, la banque a aussi intégré de nouvelles techniques numériques, telles que le tracking, le ciblage par profil, le retargeting... Ceci a été mis en œuvre dans le lancement du nouveau parcours d'entrée en relation 100% en ligne, destiné à la diaspora tunisienne dans le monde. Ce service a été étoffé par la mise à disposition d'une équipe d'experts baptisée « DIMA TOUNSI ».



» Campagnes d'accompagnement des clients Retails et TPME

Afin d'accompagner ses clients de tous bords (Retail et TPME), Attijari bank a organisé et participé à de nombreux événements importants, en Tunisie ou ailleurs, dont le Salon Tunisien de l'Habitat, du Bâtiment et de la Finance Bancaire « Maskan Expo Paris » en novembre 2021 ; les rencontres avec les TPME dans les différentes villes respectivement dédiées à la clientèle des régions du Nord, du Centre et du Sud; les rencontres B to B à thème de Dar Al Macharii; Le Hackathon Tekس, organisé avec le concours du PNUD qui s'est déroulé en avril 2021.

» Le rendez-vous annuel de l'Assemblée Générale Ordinaire

Face au contexte sanitaire exceptionnel de 2020, Attijari bank a organisé son Assemblée Générale Ordinaire en mode hybride, présentiel et distanciel. Une plateforme a été déployée dans ce sens afin de permettre aux actionnaires désirant assister à l'assemblée d'y participer à distance. Un espace dédié a été créé sur le site web de la banque donnant aux participants l'accès aux différents supports.

CONFORMITÉ

Durant l'année 2021, la banque a continué à renforcer son dispositif de Lutte Anti-Blanchiment et Financement de Terrorisme (LAB/FT) en mettant en place de nouvelles mesures de diligences, pour répondre aux exigences réglementaires. De plus, le dispositif de la conformité a été renforcé sur plusieurs axes dont les principaux :

- Le déploiement d'un nouveau module SIRON TCR pour la gestion automatisée des clients à statut FATCA ;
- Le déploiement d'un modèle de SCORING des risques LAB/FT sur l'outil SIRON (SCORING KYC et SCORING AML) ;
- Le renforcement de la couverture de monitoring des flux ;
- Le déploiement de la plateforme de télédéclaration des dossiers de soupçons « Go AML » et déploiement de la plateforme de déclaration des opérations en BBE « HANNIBAL » ;
- Le lancement des travaux de la mise en conformité avec le nouveau cadre de gouvernance tel que préconisé par la nouvelle circulaire BCT.

DÉONTOLOGIE

L'année 2021 a été marquée par le lancement effectif du « Code de Déontologie relatif aux opérations d'achats ou de ventes de biens et services » qui régit le comportement de l'ensemble des collaborateurs (banque et filiales) intervenant d'une manière directe ou indirecte dans la chaîne d'approvisionnement achats.

Les dispositions complémentaires de ce code spécifique aux achats, viennent en sus de notre code de bonne conduite en vigueur, socle de base qui a été promulgué en 2008.

Le lancement de ce code spécifique à la fonction achats vise ainsi trois objectifs majeurs :

1. Garantir l'exemplarité dans la conduite des affaires et dans la relation avec les parties prenantes pour développer des relations respectueuses, loyales et équilibrées.

2. Promouvoir les usages et les bonnes pratiques professionnelles en matière d'achat en terme de respect de la réglementation en vigueur, des principes d'égalité des chances et de transparence.

3. Partager avec les fournisseurs et les prestataires de services, les principes régissant les achats responsables et s'assurer de leur implication dans cette démarche.

LOGISTIQUE & SÉCURITÉ BANCAIRE

Dans le cadre de la mise en conformité des agences avec la charte graphique du Groupe AWB, l'amélioration des conditions de travail et la qualité de vie en interne des collaborateurs et malgré un contexte sanitaire particulier, l'année 2021 a été marquée :

- » 8 aménagements lourds ;
- » La préparation des positions réseaux conseillers TPME et NMR ;
- » Le lancement des projets d'aménagement du 2^{ème} centre « **Dar Al Macharii** » à Sfax, et des projets s'inscrivant dans le cadre des projets structurants BDD ayant trait à la Banque Privée, Libre-Service Bancaire H. Bourguiba et la « **Succursale Entreprises Bizerte** » ;
- » L'externalisation des archives à travers la sécurisation des prérequis.



En ce qui concerne le projet d'économie d'énergie, qui s'inscrit dans une démarche RSE, les actions menées ont été matérialisées par :

- » L'achèvement de la mission d'audit énergétique externe, ciblant les centres énergivores du bâtiment du siège, dont les actions seront planifiées pour l'année 2022 ;
- » L'éclairage LED au niveau de 6 agences ainsi que l'installation des rideaux blackout réduisant ainsi l'effet de serre et la puissance de climatisation.

LES FILIALES



ATTIJARI LEASING

Sur le plan activité, et en dépit d'un contexte sanitaire instable et une conjoncture économique difficile, Attijari leasing a réalisé une progression de son activité d'approbation de **16%** passant de **244MTND** à **283MTND** et des mises en forces de **13%**, passant de **181MTND** à **205MTND** à fin 2021, permettant de réaliser une part de marché de **12,5%**.

Le résultat net a enregistré en 2021 une augmentation de **118%** par rapport à l'exercice 2020 passant de **3,2MTD** à **7MTND**.

Par ailleurs, l'année 2021 a été marquée sur le plan commercial par :

- La consolidation de notre présence dans la région du Cap Bon par l'ouverture d'une nouvelle agence à Nabeul ;
- Le lancement de 2 actions de partenariats avec les concessionnaires ALPHA HYUNDAI et ITAL CAR ;
- La Participation conjointe avec Attijari bank aux journées médicales organisées par l'amicale des médecins à Djerba et aux rencontres clients entreprises organisées par Attijari bank dans les régions de Nabeul, Bizerte et Monastir ;
- La consolidation de la synergie Groupe avec l'accroissement des flux d'activité commerciale en provenance du groupe qui représentent désormais **40%** du volume global de la production contre **37%** en 2020.

>> Conformité

L'année 2021 a été marquée par la mise en production d'une solution de filtrage et de gestion automatisée des risque LAB/FT qui devrait permettre la maîtrise optimale de ces risques.

>> Gestion des Risques Opérationnels

Le lancement d'un projet de Plan de Continuité de l'Activité « PCA » et « PSI » et ce, en coordination avec la GGR Groupe et en conformité avec la réglementation en vigueur.

>> Responsabilité Sociétale et Environnementale

En réponse à l'appel de la Présidence et dans le cadre d'une action globale du secteur bancaire et financier, Attijari Leasing a participé à un don au profit de l'Etat destiné au soutien du ministère de la santé et du ministère de l'éducation nationale pour la rénovation et la maintenance de certains établissements scolaires.



ATTIJARI GESTION

Le marché des OPCVM¹ a clôturé l'année 2021 avec un total actif net de **4 813MTND**, soit une hausse de **2,8%** par rapport à décembre 2020. Sur la même période, Attijari Gestion a enregistré une amélioration nette de **1,1%** de son actif géré à **273MTND** (versus **270MTND** à fin décembre 2020), grâce à une synergie renforcée avec Attijari bank. Attijari Gestion accapare alors une part de marché de **5,7%** en 2021.

>> ATTIJARI OBLIGATAIRE SICAV

Créée en Mai 2000, ATTIJARI OBLIGATAIRE SICAV, SICAV obligataire gérée par Attijari Gestion est un placement qui privilégie la sécurité en offrant à ses clients un rendement stable moyennant un risque faible.

Attijari Obligataire SICAV clôture l'année 2021 avec un rendement de **5,3%** et un actif net de **184,9MTND**.

>> ATTIJARI FCP CEA

Le fonds commun de placement a réalisé un rendement de **(+5,8%)** sur l'année 2021 surperformant les rendements du TUNINDEX et TUNINDEX 20, soit respectivement **(+2,3%)** et **(+2,2%)** et clôture ainsi avec un encours de **41,7MTND**.

>> ATTIJARI FCP DYNAMIQUE

Le fonds commun de placement a clôturé l'année 2021 avec un rendement de **(+5,0%)** surperformant les rendements de TUNINDEX et TUNINDEX 20, soit respectivement **(+2,3%)** et **(+2,2%)**. L'actif net du fonds s'est établi à **18,0MTND**.

Le 23 août 2021, Attijari Gestion a lancé un nouveau fonds obligataire de capitalisation nommé ATTIJARI FCP OBLIGATAIRE. L'actif net du fonds à fin décembre 2021 est de **28,5MTND**.



ATTIJARI FINANCES TUNISIE

Au cours de l'exercice 2021, Attijari Finances a réalisé un chiffre d'affaires de **1,2MTND**. Sur le plan national, elle a réussi à finaliser et clôturer quatre opérations stratégiques d'envergure dont notamment une levée de fonds pour le compte du Groupe SOTUPA. A l'échelle internationale, Attijari Finances a co-signé avec Attijari Finances Corp. et Attijari Middle East, trois mandats de conseil en Egypte pour accompagner des clients égyptiens et internationaux sur des opérations stratégiques. Par ailleurs, quinze opérations importantes sont en cours d'exécution, dont deux mandats de privatisation en accompagnement de l'Etat Tunisien, trois mandats d'ouverture de capital pour le compte de groupes tunisiens majeurs, quatre mandats de croissance externe pour le compte de clients industriels tunisiens et deux projets d'envergure sur le secteur des énergies renouvelables.

¹ « Physionomie des OPCVM du 31.12.2021 », source CMF.



التجاري سيكار
Attijari Sicar

ATTIJARI SICAR

Au cours de l'exercice 2021, et en dépit d'un climat d'affaires touché par la crise sanitaire et par l'instabilité politico-économique, Attijari Sicar a poursuivi sa mission d'accompagnement et de financement des PME. Dans le cadre de la dynamisation et de développement du portefeuille, 22 nouvelles participations pour une enveloppe globale de **30,8MTND** ont été approuvées en 2021. Ces investissements ont ciblé des projets à fort potentiel de développement orientés principalement vers les secteurs industriels et des services.

En outre, le portefeuille des participations a été renforcé avec 10 nouveaux investissements pour un montant de **20,2MTND**.

Au niveau des levées de fonds, l'encours des fonds gérés d'Attijari Sicar a atteint **218,3MTND**, compte tenu de la levée d'un nouveau fonds sous gestion auprès du Groupe Attijari bank.



التجاري للوساطة
Attijari Intermédiation

ATTIJARI INTERMÉDIATION

La Bourse de Tunis a clôturé l'année 2021 sur une légère hausse de **2,34%**, après avoir affiché un repli de 3,33% en 2020. Le TUNINDEX 20 a également enregistré une progression de **2,24%**.

Le volume global des échanges sur l'ensemble du marché a enregistré une baisse de **8,3%** en 2021 pour atteindre **2,585MTND** contre **2,819MTND** en 2020. Les volumes sur la cote ont accaparé **64,7%** des échanges, **2,3%** en hors cote et **33%** pour les enregistrements et déclarations.

En 2021, le volume sur la cote de la bourse a progressé de **6,9%**, suite à la hausse des échanges d'actions et des droits de vote de **11,1%**, contre un repli de **28,7%** pour les titres de créances. Sur la partie hors cote, enregistrements et déclarations, le volume a diminué de **26,5%**.

Attijari Intermédiation a réussi à se positionner à la cinquième position en termes de volumes traités sur le marché de la cote et du hors cote. Elle a totalisé **246,2MTND**, soit un doublement par rapport à 2020, dont **81,6%** réalisés sur la cote de la bourse.

Enfin, l'année 2021 a été également marquée par :

- Le lancement de son nouveau site web Attijari Intermédiation ;
- Le lancement d'une application Mobile ;
- Le renforcement de la synergie avec le réseau de la banque.



التجاري تأمين
Attijari Assurance

ATTIJARI ASSURANCE

Plusieurs actions ont été réalisées en 2021, notamment :

>> Volet commercial

- Lancement de l'offre « **Taamine Iktissadi** » et l'épargne évolutive (formation, campagne de communication...);
- Participation à l'évènement tenu à Djerba : 24^{ème} journées pharmaceutiques du SUD ;
- Participation à la formation des ambassadeurs qualité.

>> Volet communication et marketing

- Signature de la convention de partenariat entre Attijari Assurance et la Banque Tuniso-Libyenne pour la commercialisation de produits de bancassurance ;
- Participation à la commission de communication de la FTUSA pour améliorer l'image de marque du secteur des assurances en Tunisie ;
- Renforcement de notre engagement pour le développement économique et social à travers la prise en charge des travaux du réaménagement et de rénovation de l'école primaire ESSANHEJI – ELMNIHLA en partenariat avec le ministère de l'éducation ;
- Conférence de presse Attijari Assurance en webinar pour annoncer le lancement d'un nouveau concept d'assurance inclusive « **Taamine Iktissadi** » ;
- Mise en ligne d'un site institutionnel www.attijariassurance.com.tn pour renforcer l'identité et le positionnement d'Attijari Assurance sur la scène web ;
- Lancement de la campagne de communication des produits d'épargne évolutive « **Awledi** » et « **Toumouhi** ».

>> Volet technique

- Commercialisation d'un nouveau produit « Indemnité de Départ à la Retraite » et la concrétisation de deux contrats ;
- Début des travaux sur le digital et la signature électronique pour le produit « Assuremprunt » ;
- Démarrage des travaux SI et procédures de gestion avec la BTL.

ACTIVITÉ & RÉSULTATS



ACTIVITÉ DE LA BANQUE

Au titre de l'année 2021, le total du bilan s'est établi à **10 252MTND** contre **9 684,9MTND** à fin décembre 2020 soit une hausse de **567,1MTND** ou **5,9%**.

L'activité d'Attijari bank a été caractérisée par les évolutions suivantes :

- Une hausse des dépôts de la clientèle de **572,7MTND** ou **7,2%** ;
- Une hausse des créances sur la clientèle de **365,2MTND** ou **6,1%**.

DÉPÔTS DE LA CLIENTÈLE

A fin 2021, les dépôts de la clientèle se sont accrus de **572,6MTND** ou **7,2%** passant ainsi de **7 972,4MTND** au 31/12/2020 à **8 545,0MTND** au 31/12/2021 dont le détail par nature se présente comme suit :

	[En MTND]		Variation		Déc-19		Variation	
	Déc-21	Déc-20	en MTND	en %	en MTND	en %	en MTND	en %
Dépôts et avoirs de la clientèle	8 545,0	7 972,4	572,6	7,2	7 144,1	828,2	11,6	
Dépôts à vue	4 066,4	3 704,5	361,9	9,8	3 217,9	486,6	15,1	
Epargne	2 838,5	2 619,5	219,0	8,4	2 356,4	263,1	11,2	
Dépôts à terme	1 108,7	1 175,4	-66,7	-5,7	1 178,4	-3,0	-0,3	
Certificats de dépôts	167,3	220,0	-52,7	-24,0	107,0	113,0	105,7	
Autres dépôts	364,2	252,9	111,2	44,0	284,4	-31,6	-11,1	

La performance réalisée au niveau de la collecte des dépôts en 2021 s'explique principalement par :

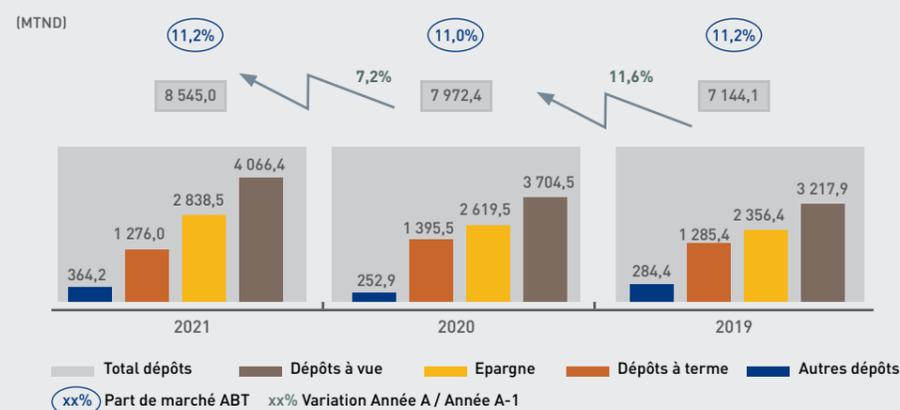
- Une hausse de **361,9MTND** ou **9,8%** des dépôts à vue pour s'établir à **4 066,4MTND** à fin 2021 contre **3 704,5MTND** une année auparavant.
- Une augmentation de **219MTND** ou **8,4%** des comptes d'épargne en passant de **2 619,5MTND** au 31/12/2020 à **2 838,5MTND** au 31/12/2021.
- Une baisse des comptes à termes de **66,7MTND** ou **5,7%** pour se situer à **1 108,7MTND** à fin 2021 contre **1 175,4MTND** une année auparavant.
- Une baisse des certificats de dépôts de **52,7MTND** ou **24%** pour se situer à **167,3MTND** à fin 2021 contre **220,0MTND** une année auparavant.

ATTIJARI BANK EN CHIFFRES

INDICATEURS [en millions de dinars]	2021	2020*	2019
ACTIVITE			
Dépôts de la clientèle	8 545,0	7 972,4	7 144,1
Créances sur la clientèle	6 344,7	5 979,5	5 707,8
ASSISE FINANCIERE			
Total bilan	10 252,0	9 684,9	9 310,5
Capital social	203,7	203,7	203,7
Capitaux propres	902,3	852,1	720,3
RESULTATS			
PNB	522,5	487,2	484,2
Charges opératoires**	277,3	229,4	220,3
RBE	245,2	257,8	263,9
Résultat Net	160,0	131,7	174,2
RATIOS			
Rendement des fonds propres (ROE) (%)	21,56	18,28	31,90
Rendement des actifs (ROA)	1,56	1,36	1,87
Coefficient d'exploitation (%)	53,1%**	47,1%	45,5%
Dépôts / Effectif (en millions de dinars)	4,71	4,59	4,16
Créances sur la clientèle / Effectif (en millions de dinars)	3,49	3,44	3,32
INDICATEURS BOURSIERS			
Cours de l'action au 31 décembre (en TND)	30,490	27,776	32,690
BPA (en TND)	3,928	3,233	4,276
PER	7,762	8,592	7,646
MOYENS			
Effectif banque	1 816	1 736	1 717
Réseau	200	204	206

* Chiffres retraités pour les besoins de comparabilité.
** Compte tenu des éléments exceptionnels.

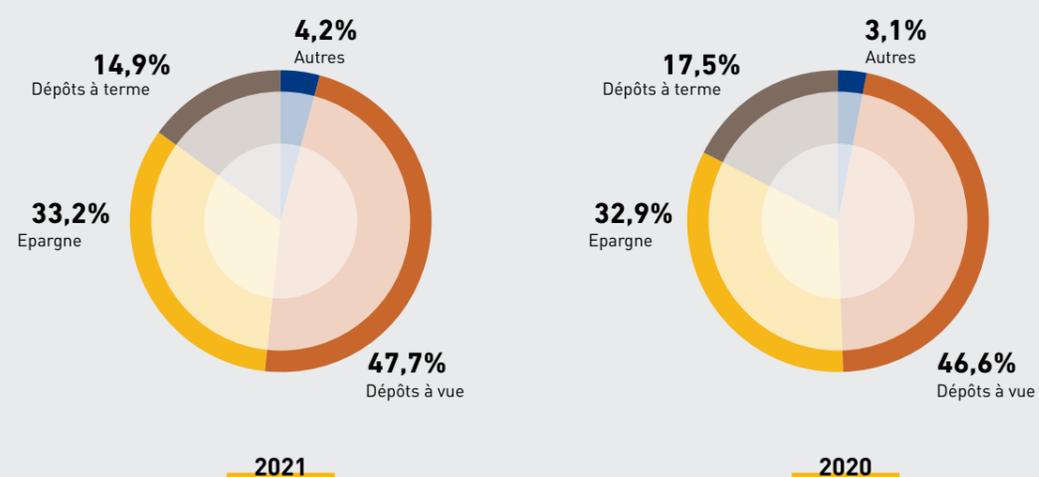
L'évolution des dépôts sur les trois dernières années est présentée ci-dessous :



Part de marché calculée sur la base des indicateurs d'activité des banques suivantes (BIAT, Amen Bank, BT, UIB, UBCI, ATB, STB, BNA et BH).

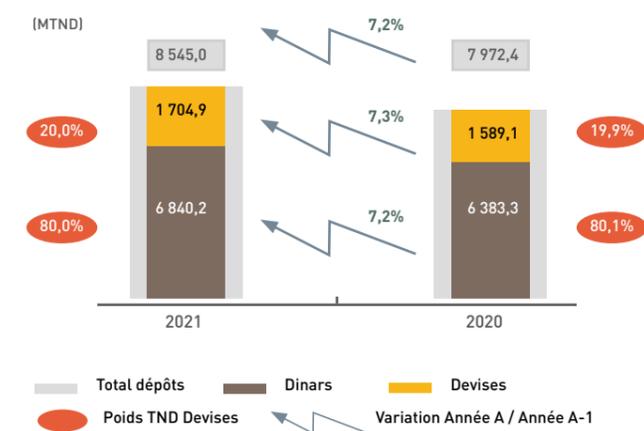
La structure des dépôts de la banque demeure parmi les plus favorables du secteur. La part des dépôts non rémunérés ou faiblement rémunérés ainsi que de l'épargne représente **85,1%** du total des dépôts à fin 2021 contre **82,5%** en 2020.

Structure des dépôts de la clientèle



Le volume des dépôts en devises a augmenté de **115,8MTND** ou **7,3%** par rapport à 2020 contre une augmentation de **456,9MTND** ou **7,2%** pour les dépôts en dinars.

Les dépôts par type de devises sont ventilés comme suit :



CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE

Les créances sur la clientèle sont passées de **5 979,5MTND** à fin décembre 2020 à **6 344,7MTND** à fin décembre 2021 enregistrant ainsi une hausse de **365,2MTND** ou **6,1%**.

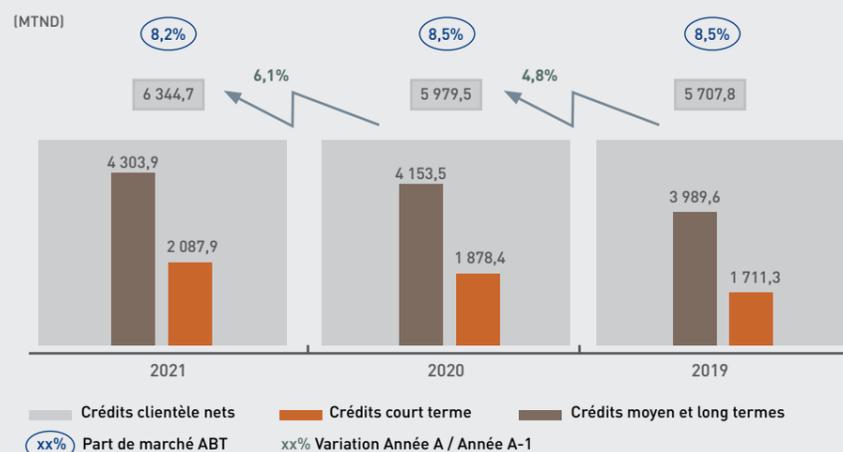
Cette croissance est principalement imputable à :

- La hausse des crédits à court terme de **209,4MTND** ou **11,1%** ;
- La hausse des crédits à long et moyen terme de **150,4MTND** ou **3,6%**.

Le tableau suivant récapitule les principales évolutions des créances sur la clientèle brutes :

	[En MTND]		Variation		Variation	
	Déc-21	Déc-20	en MTND	en %	Déc-19	en %
Créances sur la clientèle brutes	6 763,8	6 403,9	359,8	5,6	6 109,7	4,8
dont :						
Crédits court terme	2 087,9	1 878,4	209,4	11,1	1 711,3	9,8
Crédits moyen et long termes	4 303,9	4 153,5	150,4	3,6	3 989,6	4,1

Le graphique ci-après retrace l'évolution des crédits nets de la clientèle sur les trois dernières années :



Part de marché calculée sur la base des indicateurs d'activité des banques suivantes (BIAT, Amen Bank, BT, UIB, UBCI, ATB, STB, BNA et BH).

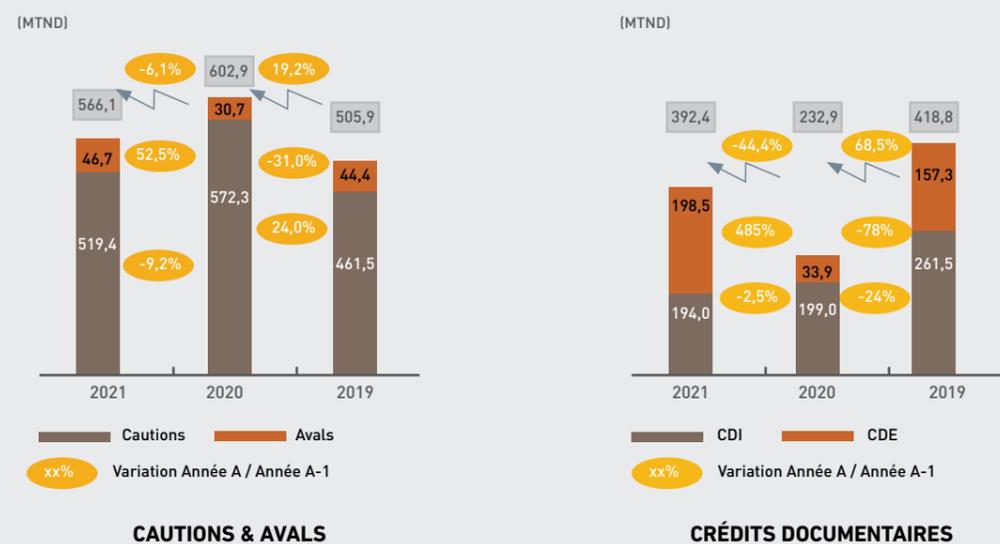
ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE

Le volume des engagements par signature en faveur de la clientèle a augmenté de **122,7MTND** ou **14,7%** au terme de l'année 2021.

Cette hausse est expliquée par l'effet conjugué de :

- La hausse des crédits documentaires de **159,5MTND** soit **68,5%** passant de **232,9MTND** en 2020 à **392,4MTND** en 2021. Cette évolution est imputable à une hausse du volume des crédits documentaires export de **164,6MTND** ou **485,4%** et la baisse des crédits documentaires import de **5MTND** ou **2,5%** ;
- La hausse des avals de **16,1MTND** soit **52,5%** ;
- La baisse des cautions de **52,9MTND** soit **9,2%**.

Les engagements par signature sont représentés dans le graphique ci-dessous :



EMPRUNTS ET RESSOURCES SPÉCIALES

L'encours des emprunts et ressources spéciales a baissé de **46,5MTND** soit **34,6%** pour s'établir à **87,8MTND** à fin 2021 contre **134,4MTND** une année auparavant.

Cette baisse est principalement due au remboursement des emprunts obligataires et les échéances de la ligne IFC.

CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres relatifs à l'exercice 2021 s'établissent à **902,3MTND** contre **852,1MTND** en 2020, soit une progression de **50,2MTND** ou **5,9%**.

PORTEFEUILLE TITRES

L'encours du portefeuille titres commercial se situe à fin 2021 à **310,2MTND** contre **146,6MTND** une année auparavant soit une augmentation de **163,6MTND** ou **111,6%**.

Le portefeuille d'investissement a totalisé au 31 décembre 2021 un montant de **1 283,6MTND** contre à **1 003,9MTND** à fin 2020 affichant ainsi une hausse de **279,9MTND** soit **27,9%**.

ACTIFS IMMOBILISÉS

L'actif immobilisé net d'amortissement a connu une hausse de **3,7MTND** ou **2,8%** pour se situer à **136,3MTND** à fin 2021 contre **132,6MTND** à fin 2020.

PART DE MARCHÉ D'ATTIJARI BANK

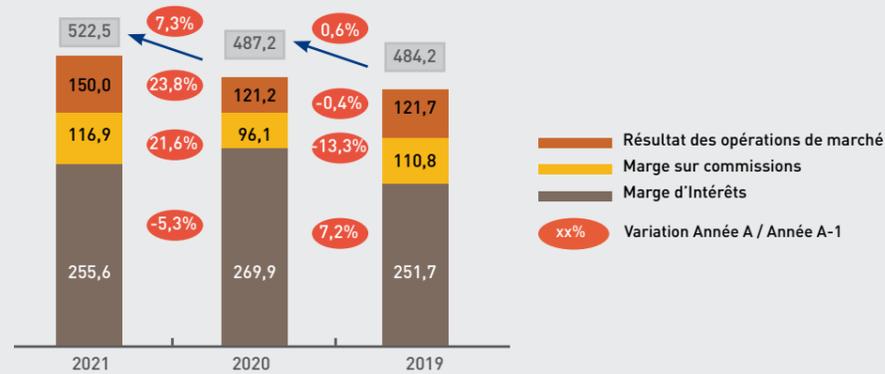
	Encours déc-21 en MTND	Evolution 2021 / 2020	Evolution sectorielle	Part de marché 2021	Part de marché 2020
Dépôts et avoirs de la clientèle	8 545,0	7,2%	8,2%	11,1%	11,2%
Dépôts à vue	4 066,4	9,8%	7,6%	13,5%	13,2%
Epargne	2 838,5	8,4%	9,2%	11,8%	11,8%
Créances sur la clientèle	6 344,7	6,1%	4,4%	8,4%	8,3%
Marge d'intérêts	255,6	-5,3%	2,1%	9,2%	9,9%
Marge sur commissions	116,9	21,6%	12,7%	9,9%	9,3%
Produit Net Bancaire	522,5	7,3%	9,9%	9,6%	9,9%

¹ Part de marché calculée sur la base des indicateurs des banques suivantes (BIAT, Amen Bank, BT, UIB, UBCI, ATB, STB, BNA et BH).

RÉSULTATS DE L'ACTIVITÉ ET SON ÉVOLUTION

LE PRODUIT NET BANCAIRE

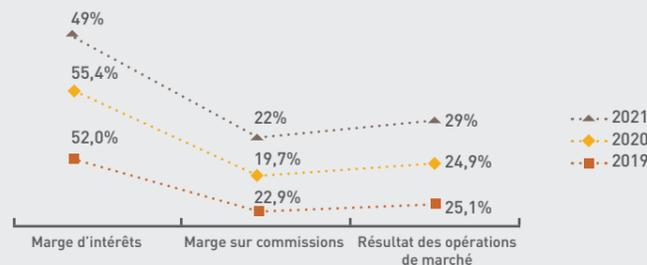
Le Produit Net Bancaire a atteint à fin 2021 **522,5MTND** contre **487,2MTND** en 2020 enregistrant ainsi une augmentation de **35,3MTND** ou **7,3%**.



Cette évolution a été entraînée principalement par :

- La baisse des intérêts et revenus assimilés de **40,1MTND** ou **6,9%** ;
- La baisse des intérêts encourus et charges assimilées de **25,8MTND** ou **8,2%** ;
- La hausse de la marge nette sur commissions de **20,8MTND** ou **21,6%** ;
- La hausse du résultat des opérations de marché de **28,8MTND** ou **23,8%**.

La structure du PNB est ventilée comme suit :



LES CHARGES OPÉRATOIRES

À l'issue de 2021, les charges opératoires ont augmenté de **48,0MTND** soit **20,9%** pour se situer à **277,3MTND** contre **229,3MTND** une année auparavant.

Les frais du personnel ont enregistré une hausse de **34,3MTND** ou **22,3%**, taux aggravé par des éléments exceptionnels non récurrents.

Les charges générales d'exploitation ont affiché une variation à la hausse de **6,9MTND** soit **10,9%**.

Les charges du personnel représentent **68%** des charges opératoires contre **25%** pour les charges générales d'exploitation.

Le coefficient d'exploitation y compris les dotations aux amortissements a atteint **53,1%** à fin décembre 2021 contre **47,1%** une année auparavant et ce, compte tenu des éléments exceptionnels.

Neutralisée des éléments exceptionnels pour un montant de **32MTND**, l'augmentation serait de **16MTND** ou **7%**.

Par ailleurs, le coefficient d'exploitation y compris les amortissements et hors éléments exceptionnels serait de **47%**.

LE RÉSULTAT NET

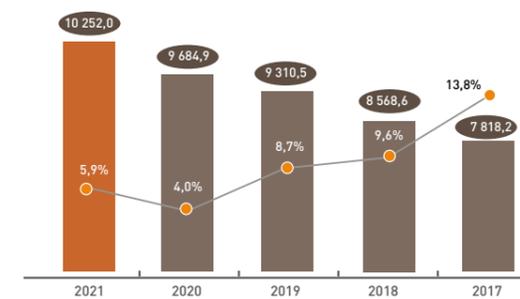
Au cours de l'année 2021, le résultat brut d'exploitation a atteint **245,2MTND** en baisse de **12,6MTND** ou **4,9%** par rapport à la même période de 2020.

L'exercice 2021 s'est soldé par la réalisation d'un résultat net de **160,0MTND** contre **131,7MTND** en 2020 soit une évolution de **28,3MTND** ou **21,5%**.

EVOLUTION DES PERFORMANCES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

TOTAL BILAN

À fin 2021, le bilan totalise **10 252MTND** contre **7 818,2MTND** fin 2017, soit un taux de croissance annuel moyen (TCAM²) de **7%**.



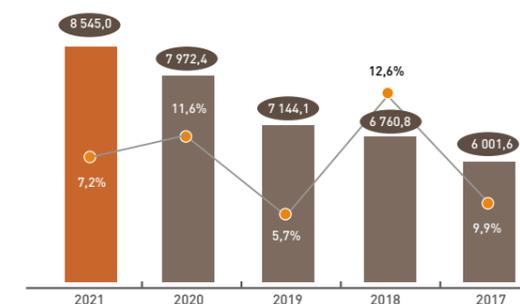
LES CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE

Durant les cinq dernières années, les créances sur la clientèle s'élevaient à fin 2021 à **6 344,7MTND** atteignant un TCAM de **5,1%**.



LES DÉPÔTS ET AVOIRS DE LA CLIENTÈLE

Les dépôts et avoirs de la clientèle s'établissent au 31 décembre 2021 à **8 545,0MTND** soit un TCAM de **9,2%**.



CAPITAUX PROPRES

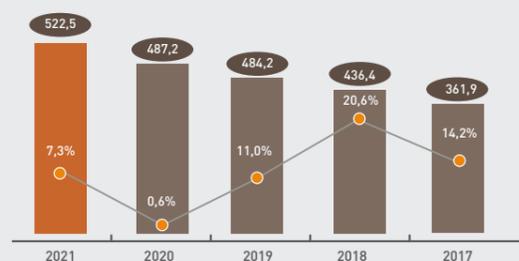
Les capitaux propres de la Banque enregistrent un TCAM de **13,8%** pour atteindre **902,3MTND** en 2021.



² Taux de croissance annuel moyen de 2017 à 2021.

PRODUIT NET BANCAIRE

Au cours des cinq dernières années, le Produit Net Bancaire a enregistré une croissance annuelle moyenne à la hausse de **9,6%** en passant de **361,9MTND** en 2017 à **522,5MTND** à fin 2021.



RÉSULTAT NET

Le résultat net affiche un TCAM de **5,4%** pour se situer à **160,0MTND** au 31 décembre 2021.



PARTICIPATIONS & GROUPE ATTIJARI BANK

RÉSEAU AGENCES

Attijari bank a mené des actions d'optimisation de son réseau d'agences. Le nombre a été ainsi ramené à **200** agences à fin 2021 contre **204** en 2020.

PRINCIPAUX RATIOS

en kTND		2021	2020	2019	2018	2017
Productivité	Dépôts / effectif	4 705	4 592	4 161	3 908	3 439
	Crédits / effectif	3 494	3 444	3 324	3 145	2 996
	PNB / effectif	288	281	282	252	207
	Coefficient d'exploitation	53,1%	47,1%	45,5%	46,9%	47,5%
(en %)		2021	2020	2019	2018	2017
Rentabilité	Résultat Net / PNB	30,6%	27,0%	36,0%	33,2%	35,9%
	ROE	21,6%	18,3%	31,9%	29,5%	31,8%
	ROA	1,56%	1,36%	1,87%	1,69%	1,66%
(en %)		2021	2020	2019	2018	2017
Risque	Ratio de liquidité	354,5%	205,6%	250,3%	199,8%	118,7%
	Ratio de solvabilité	12,53%	13,20%	14,15%	12,47%	11,68%
	Taux des actifs classés	5,98%	6,04%	6,40%	6,60%	5,90%
	Taux de couverture des actifs classés*	72,30%	80,70%	77,83%	77,76%	84,74%

* Provisions hors provisions collectives / Actifs classés hors agios réservés.

La liste des filiales et entreprises associées au 31/12/2021 se présente comme suit :

Société	Secteur d'activité	Pourcentage de contrôle	Capital en DT
Attijari Leasing	Location financement	62,29%	27 500 000
Attijari Assurance	Assurance	55,00%	10 000 000
Attijari Intermédiation	Intermédiation boursière	99,99%	5 000 000
Attijari Recouvrement	Recouvrement des créances	99,92%	1 000 000
Attijari Sicar	Société d'investissement à capital risque	76,80%	26 455 500
Attijari Gestion	Gestion d'OPCVM	99,88%	500 000
Attijari Immobilière	Promotion immobilière dans le cadre d'achat des biens hypothéqués	99,98%	150 000
Attijari Obligataire SICAV	SICAV	0,01%	199 309 724
Attijari Finances Tunisie	Consulting dans le domaine financier	24,94%	1 000 000

ACTIONNARIAT



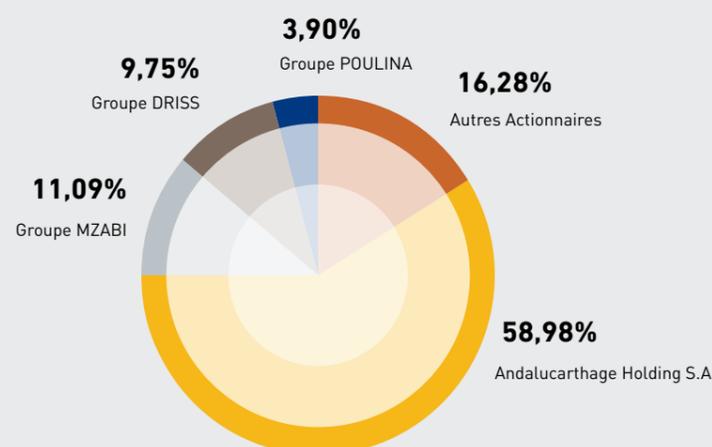
RÉPARTITION DU CAPITAL

Au 31 décembre 2021, le capital de la banque est réparti comme suit :

MEMBRES	NOMBRE D' ACTIONS	% DU CAPITAL
Andalucarthage Holding S.A	24 029 700	58,98%
Groupe MZABI	4 520 025	11,09%
Groupe DRISS	3 971 442	9,75%
GROUPE POULINA	1 588 817	3,90%
AUTRES ACTIONNAIRES	6 632 013	16,28%
TOTAUX	40 741 997	100%

Structure du capital d'Attijari bank Tunisie

AU 31/12/2021



ACTIONNAIRE DE RÉFÉRENCE

A travers la participation de la société Andalucarthage Holding, Le Groupe Attijariwafa bank est l'actionnaire de référence qui détient la majorité des droits de vote et assure le contrôle de l'institution. Attijariwafa bank est le premier groupe bancaire et financier du Maghreb, de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) et la CEMAC (Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale). En plus de l'activité bancaire, le Groupe opère, à travers des filiales spécialisées, dans tous les métiers financiers : assurance, crédit immobilier, crédit à la consommation, leasing, gestion d'actifs, intermédiation boursière, conseil, factoring...

Le Groupe Attijariwafa bank est basé au Maroc et opère dans 25 pays : en Afrique (Tunisie, Sénégal, Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Côte-d'Ivoire, Congo, Gabon, Cameroun, Togo, Niger, Bénin, Egypte et Tchad) et en Europe (Belgique, France, Allemagne, Pays-Bas, Italie et Espagne) à travers des filiales bancaires contrôlées majoritairement par la Banque, ainsi qu'à Dubaï, Riyad, Genève, Londres et Montréal, à travers des bureaux de représentation.



PAYS DE PRÉSENCE

- | | | |
|------------------|----------------|--------------|
| 1. Allemagne | 9. Espagne | 17. Pays-Bas |
| 2. Belgique | 10. France | 18. Sénégal |
| 3. Bénin | 11. Gabon | 19. Suisse |
| 4. Burkina Faso | 12. Italie | 20. Togo |
| 5. Cameroun | 13. Mali | 21. Tunisie |
| 6. Congo | 14. Maroc | 22. Tchad |
| 7. Côte d'Ivoire | 15. Mauritanie | |
| 8. Egypte | 16. Niger | |

Bureaux de représentation :

- 23. Arabie Saoudite
- 24. Canada
- 25. Emirats Arabes Unis
- 26. Royaume-Uni

ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION



COMPOSITION NOMINATIVE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET CURSUS DES MEMBRES

Les Administrateurs	Cursus
M. Moncef CHAFFAR Président du Conseil	<ul style="list-style-type: none"> Ex-PDG de banques et ex Vice-Gouverneur de la BCT. Il est le président du Conseil d'Administration d'Attijari bank Tunisie. Il est également président du Conseil d'Administration d'Attijari Assurance et administrateur à Attijari Europe (France).
M. Mohamed EL KETTANI	<ul style="list-style-type: none"> Diplômé ingénieur de l'ENSTA-Paris, M EL KETTANI entame sa carrière bancaire en 1984 en intégrant la Banque Commerciale du Maroc -BCM. Depuis sa nomination en septembre 2007, en tant que Président Directeur Général du Groupe Attijariwafa bank, il a conduit le développement du Groupe bancaire et financier, tant au niveau national que régional, pour le hisser au premier rang des banques du Maghreb et 6^{ème} en Afrique.
M. Jose REIG ECHEVESTE	<ul style="list-style-type: none"> Diplômé d'un Master de l'instituto de Empresa de Madrid et d'un Master de I.E.S.E (Université de Michigan), M. REIG a occupé divers poste de responsabilité au sein de Banco Central, Banco de Valencia et Banco Central Hispano de 1977 à 1998 avant de rejoindre le Grupo Santander en 1998 en tant que Directeur Général Adjoint du Pôle filiales en Europe et en Afrique du Nord jusqu'en 2002 puis Directeur Général Adjoint du Pôle filiales Afrique du Nord et Ouest jusqu'en 2017. Il occupe depuis des fonctions d'administrateur au sein du Groupe Attijariwafa bank.
M. Boubker JAI	<ul style="list-style-type: none"> Est titulaire d'un Doctorat de l'Ecole Centrale de Paris. M. JAI a été de 2007 à 2020 Directeur Général Délégué du Groupe Attijariwafa bank en charge du Pôle Banque de Financement et Investissement, du Pôle Marché des Capitaux, du Pôle Filiales bancaire et para bancaires, du Pôle Banque de Détail à l'International et du Pôle Développement Commercial jusqu'en 2020. Il occupe depuis des fonctions d'administrateur au sein du Groupe Attijariwafa bank.

M. Talal EL BELLAJ	<ul style="list-style-type: none"> Est diplômé de l'Académie de Bordeaux et du Cycle Supérieur de l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE). Depuis fin 2007, M. EL BELLAJ est Directeur de la Gestion Globale des Risques. En septembre 2014, il est nommé en tant que Directeur Général Délégué d'Attijariwafa bank en charge de la Gestion Globale des Risques Groupe.
M. Ahmed Ismaïl DOURI Représentant permanent d'Andalucarthage	<ul style="list-style-type: none"> M. DOURI est diplômé de l'Ecole Polytechnique de Paris, de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications et est titulaire d'un MBA de Harvard University en Business Administration. Il a rejoint Attijariwafa bank en 2004 pour prendre en charge la Stratégie et Développement du Groupe. Depuis Septembre 2008, M. DOURI assure la fonction de Directeur Général d'Attijariwafa bank. Il est en charge de la Banque de Détail à l'International et des Filiales de Financement Spécialisés.
M. Rachid KETTANI Représentant d'Andalucarthage	<ul style="list-style-type: none"> M. KETTANI est diplômé de l'Ecole Centrale Paris. Il débute sa carrière en 2005 en tant que consultant en stratégie avant d'occuper en 2008 le poste de Responsable Stratégie et Développement du Groupe d'Attijariwafa bank. En 2012, il est nommé Directeur Exécutif en charge de la Direction Financière Groupe (CFO Group), poste qu'il occupe jusqu'à ce jour. En 2020, M. KETTANI est membre du Comité Exécutif du Groupe Attijariwafa bank. Il est également administrateur de plusieurs filiales du groupe Attijariwafa bank.
Mme Zohra DRISS BOUSLAMA Représentante du Groupe Driss	<ul style="list-style-type: none"> PDG et DG de plusieurs hôtels du Groupe Driss. Membre du Conseil d'Administration de cinq hôtels appartenant au Groupe Driss.
M. Mzoughi MZABI Représentant du Groupe MZABI	<ul style="list-style-type: none"> L'un des fondateurs du Groupe MZABI. PDG de plusieurs sociétés du Groupe, Administrateur dans l'ensemble des sociétés anonymes du Groupe. Actionnaire des sociétés du Groupe cotées en bourse, et Membre du Conseil d'Administration de COFIB capital.
M. Ali KADIRI Administrateur indépendant	<ul style="list-style-type: none"> M. KADIRI est un expert en Finance et Banque. Il jouit d'une expérience professionnelle de plus de 30 ans, marquée par un riche parcours dans le domaine bancaire, pendant lequel il a occupé différents postes de Directeur chez la Banque Commerciale du Maroc et chez le Groupe Attijariwafa bank, avant de devenir Directeur Général de CaixaBank Maroc. Il a poursuivi sa carrière professionnelle en se tournant vers les activités d'administrateur indépendant, de conseil et de formation.
M. Boubaker MEHRI Représentant des actionnaires minoritaires	<ul style="list-style-type: none"> Directeur Général de DELICE Holding depuis 2005.
M. Mohamed Ali ABABOU Administrateur Indépendant	<ul style="list-style-type: none"> M. ABABOU est Docteur d'Etat en gestion. Il a débuté sa carrière en tant que professeur pendant 12 ans avant d'intégrer le domaine bancaire comme Directeur de Développement. Pendant ses 24 ans de travail au sein de la Société Générale Marocaine des Banques, il a occupé les fonctions de Directeur en charge des métiers de Développement, Projets et Organisation, Systèmes d'information, Bourses et Titres ... avant d'être nommé en 2001 en qualité de Directeur Général, poste qu'il a occupé pendant 10 ans.



M. Moncef CHAFFAR
Président du Conseil



M. Mohamed EL KETTANI



M. Jose REIG ECHEVESTE



M. Boubker JAI



M. Tatal EL BELLAJ



M. Ahmed Ismaïl DOURI



M. Rachid KETTANI



Mme Zohra DRISS BOUSLAMA



M. Mzoughi MZABI



M. Ali KADIRI



M. Boubaker MEHRI



M. Mohamed Ali ABABOU

ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

- » A les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société et faire autoriser tous les actes et opérations relatifs à son objet ;
- » Assure la surveillance effective de la gestion de la banque par l'organe de direction ;
- » Veille à la mise en place au bon fonctionnement du système de contrôle interne et du système de contrôle de la conformité ;
- » Etablit les règlements intérieurs de la banque ;
- » Fixe la composition et nomme les membres de tous les comités ;
- » Consent toutes les hypothèques, nantissements, délégations, cautionnement et autres sur les biens de la banque ;
- » Autorise toute convention passée directement ou indirectement ou par personne interposée entre la banque et les personnes ayant des liens avec elle ;
- » Convoque les assemblées générales ;
- » Arrête les états financiers individuels et consolidés et les rapports de gestion général et spécial ;
- » Autorise les acquisitions, les échanges de biens et la vente de tous biens ;
- » Fonde toute société ;
- » Fixe la rémunération du directeur général et du (ou des) directeur(s) général (aux) adjoint(s).

Le Conseil d'Administration peut déléguer certains pouvoirs au Directeur Général de la banque avec faculté de sous-délégation.

LES COMITÉS RATTACHÉS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Comité d'Audit

Assiste le Conseil d'Administration dans l'exercice de ses responsabilités de surveillance, veille au bon fonctionnement du système de contrôle interne et assure la supervision des activités entreprises dans ce domaine. Il procède à la vérification de l'authenticité des informations fournies et à l'appréciation de cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques. Il a aussi la charge de proposer la nomination du ou des commissaires aux comptes et de donner son avis sur les programmes de contrôle ainsi que ses conclusions.

Le Comité des Risques

Assiste le Conseil d'Administration dans la mise en place d'une stratégie de gestion des risques et est chargé principalement de donner son avis sur l'identification, la mesure et le contrôle des risques, d'évaluer périodiquement la politique de gestion des risques et sa mise en œuvre.

Le Comité de Nomination et de Rémunération

Assiste le Conseil d'Administration dans la conception et le suivi des politiques de nomination et de rémunération, de remplacement des dirigeants et des cadres supérieurs, de recrutement et de gestion des situations de conflit d'intérêts.

PRÉSIDENT : M. Ali KADIRI

MEMBRES : Mme Zohra DRISS BOUSLAMA
M. José REIG ECHEVESTE
M. Rachid KETTANI
M. Boubaker MEHRI
M. Ahmed Ismaïl DOUIRI

» Le secrétariat de ce comité est assuré par l'Audit Général.

PRÉSIDENT : M. Mohamed Ali ABABOU

MEMBRES : M. M'zoughi M'ZABI
M. Moncef CHAFFAR
M. Boubker JAI
M. Talel EL BELLAJ

» Le secrétariat de ce comité est assuré par la Gestion Globale des Risques.

PRÉSIDENT : M. Mohamed EL KETTANI

MEMBRES : M. Ahmed Ismail DOUIRI
M. Rachid KETTANI

» Le secrétariat de ce comité est assuré par le Capital Humain.

LA DIRECTION GÉNÉRALE

Elle est confiée à un Directeur Général nommé par le Conseil d'Administration pour une durée déterminée. Sa mission consiste à :

- Assurer la gestion courante de la banque ;
- Exercer les pouvoirs qui lui sont délégués par le Conseil d'Administration ;
- Mettre en œuvre la politique générale de la banque.

Le Directeur Général peut être assisté d'un ou plusieurs directeurs généraux adjoints, désignés sur sa proposition et celle du comité de nomination et de rémunération, par le Conseil d'Administration. Il peut déléguer tout ou partie de ses pouvoirs à ses adjoints et collaborateurs parmi les responsables et cadres de la banque.



M. Said SEBTI
Directeur Général

LES ORGANES RATTACHÉS À LA DIRECTION GÉNÉRALE

Comité de Direction

Le Comité de Direction, organe d'échange et de concertation, assiste le Directeur Général dans le pilotage de la performance globale de la banque et la mise en œuvre de la stratégie décidée par le Conseil d'Administration.

Ce comité réunit chaque 15 jours les responsables de pôles. Il est appelé à avoir une vue d'ensemble des activités opérationnelles dans les différents secteurs, il s'implique dans le pilotage des grands projets stratégiques et propose les questions à soumettre au Conseil d'Administration, dans une démarche collégiale.

Comité Exécutif

Le Comité Exécutif veille à la mise en œuvre des plans d'actions annuels et des budgets qui en découlent, suit l'évolution de l'activité de la banque et la réalisation de ses objectifs. Il veille en outre à la cohérence de la politique de communication interne et externe.

Comité Central de Crédit

Ce Comité examine tous les dossiers de crédit et statue sur les décisions d'octroi concernant les demandes de crédit supérieur à un million de dinars. Les dossiers sont présentés par la Direction de la Gestion Globale des Risques en présence des équipes commerciales. Il est présidé par le Directeur Général et se réunit une fois par semaine.

Comité Risques de Marchés

Le Comité Risques de Marchés (CRM) est l'instance interne de décision et de suivi des risques de marchés sous toutes ses formes.

Il émet un avis sur les types d'opérations à traiter ainsi que leurs plafonds et le transmet aux différents comités émanant du Conseil d'Administration.

Il réunit le Responsable de la GGR, le Responsable de la Banque d'Investissement et de financement, le Responsable Marché des Capitaux et le Responsable Finance.

Comité Actifs Classés

Le Comité de suivi des actifs classés est une instance interne de décision qui a pour mission :

- L'examen et la discussion des prévisions annuelles de recouvrement ;
- L'examen de la répartition du portefeuille des créances classées entre les unités du recouvrement ;
- Le suivi des réalisations et des prévisions de recouvrement (normalisation, déclassé, ...)
- La validation de l'ajustement de classes proposé par les unités du recouvrement ;
- L'élaboration d'un point de situation mensuelle sur les actifs classés et le recouvrement.

Il se tient tous les mois et réunit les principaux responsables des fonctions commerciales, le Responsable Recouvrement Judiciaire, le Responsable Recouvrement à l'amiable, le Responsable Finance et le Responsable de la GGR.

Comité de Recouvrement

Le Comité de recouvrement a pour mission de statuer sur les propositions de :

- Consolidation ou de rééchelonnement ;
- Transfert des comptes d'origine au contentieux ;
- Solde de tout compte.

Il est tenu tous les quinze jours et réunit les principaux responsables des fonctions commerciales, le Responsable de la GGR, le Responsable Finance et les Responsables du Recouvrement.

Comité Supérieur de Recouvrement

Le Comité Supérieur de Recouvrement a pour mission :

- Le suivi des réalisations de toutes les entités de recouvrement ;
- L'examen du portefeuille des créances irrécouvrables ;
- L'examen périodique de l'ensemble du portefeuille des créances classées et la mise en place des plans d'action correspondants ;
- L'examen de l'état du contrôle permanent effectué par le recouvrement Groupe.

Comité Central Risque Opérationnel

Comité Central Risque Opérationnel arrête la politique des Risques Opérationnels et en assure le suivi. Il veille à la mise en place des outils de détection et d'évaluation des risques d'exposition et s'assure de leur déploiement.

Le Comité réunit sur une base trimestrielle les responsables des Business Units ainsi que les responsables des structures de contrôle et d'audit.

Comité de Contrôle Interne

Le Comité de Contrôle Interne (CCI) est une instance qui suit la mise en œuvre des recommandations. Ce Comité permet aux différentes fonctions de contrôle de faire le point sur leurs activités en vue de garantir un niveau optimal de cohérence et d'efficacité de leur action.

Chaque trimestre et à chaque fois que le besoin se fait sentir, le Comité réunit tous les responsables des entités commerciales et support et les responsables des structures de contrôle : Contrôle permanent, Contrôle de la Conformité, Audit Interne et Affaires Spéciales.

Comité Nouveaux Produits

Le Comité Nouveaux Produits (CNP) est une instance interne de décision qui a pour mission d'approuver ou non la mise en œuvre ou la commercialisation d'un nouveau produit ou service.

Il réunit les responsables des lignes de métiers ainsi que les responsables des fonctions support.

Le Secrétariat du Comité est assuré par la Direction Organisation et Efficacité Opérationnelle.

Comité ALM

Le Comité ALM mesure et gère les risques globaux bilanciaux en matière de taux, liquidité et change. Il fixe les orientations permettant d'optimiser les fonds propres.

Il est présidé par le Directeur Général et réunit tout les deux mois le Responsable de la Banque De Détail, le Responsable de la Banque de Financement et d'Investissement, le Responsable Marché des Capitaux, le Responsable de la GGR, le Responsable de la Stratégie et du Développement et le Responsable Finance.

Comité de Trésorerie

Le comité de Trésorerie est un sous-comité opérationnel du comité ALM organisé par la structure ALM qui a pour mission :

- Assurer une meilleure visibilité sur la trésorerie à court terme de la banque ;
- Prendre des mesures permettant la maîtrise du risque de liquidité ;
- Piloter des contraintes réglementaires (LCR, LTD).

Présidé par le Directeur Général et réunit le Responsable de la Banque De Détail, le Responsable de la GGR, le Responsable de la Banque de Financement et d'Investissement, le Responsable de la Stratégie et de Développement, le Responsable des marchés de capitaux, et le Responsable Finance.

Comité Général d'Exploitation

Le Comité Général d'Exploitation, instance de partage, de concertation et de décision, assiste la Direction Générale et les lignes commerciales dans le pilotage de la performance et la mise en œuvre de plans d'actions alignés à la stratégie de la banque et adaptés au contexte de la période et aux spécificités locales et régionales.

Ce comité se tient chaque trimestre et réunit le Comité de Direction, les Responsables au sein du réseau et les Responsables des marchés, les Responsables des services centraux et les Directeurs Généraux des filiales.

Le Comité Général d'Exploitation est appelé à avoir une vue d'ensemble sur les activités commerciales de la banque par marchés, régions et groupes. Il s'implique également dans l'accompagnement et le relais sur le terrain des projets stratégiques dans une démarche hybride, top down et bottom-up.

COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les commissaires aux comptes nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire sont :

- Le cabinet Ernst & Young pour les exercices 2021, 2022 et 2023.
- Le cabinet MS Louzir (Membre du réseau Deloitte Touche Tohmatsu) pour les exercices 2022, 2023 et 2024.

EVOLUTION DE L'ACTION ATTIJARI BANK

EVOLUTION COURS DE L'ACTION



COMPORTEMENT DE L'ACTION D'ATTIJARI BANK EN 2021

Le titre Attijari bank a réalisé un rendement* de **19,06%** en 2021 (contre une baisse de **14,96%** en 2020). Il clôture l'année à un cours de **30,400 DT**. Il a ainsi surperformé l'indice « Banques » qui a gagné **4,15%**. Le TUNINDEX a clôturé, quant à lui avec une hausse de **2,34%**. Son plus haut cours de l'année a été de **34,200 DT** et son plus bas a été de **25,010 DT**.

Le volume total échangé sur le titre a atteint **87,553 MDT**, correspondant à **2 874 648** actions traitées.

*Physionomie BVMT au 31/12/2021.

AFFECTATION DES RESULTATS



RAPPEL DES DISPOSITIONS STATUTAIRES CONCERNANT L'AFFECTATION DES RÉSULTATS

Le résultat comptable net est dégagé conformément à la législation comptable en vigueur.

Le bénéfice distribuable est constitué du résultat comptable net majoré ou minoré des résultats reportés des exercices antérieurs et ce, après déduction :

1. De 5% du bénéfice déterminé par la loi au titre de réserves légales. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve a atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, la réserve est descendue au-dessous de ce dixième ;
2. D'une réserve prescrite par des textes législatifs spéciaux ou par les statuts dans la limite des taux qui y sont fixés.

Sur ce bénéfice distribuable pourra être prélevé(e) :

1. La somme nécessaire pour servir aux actions un premier dividende de 6% (Six pour cent) sur le capital libéré et non amorti, sans que les actionnaires puissent le réclamer sur les bénéfices des années subséquentes, si les bénéfices d'une année n'en permettent pas le paiement.
2. Sur l'excédent disponible, l'Assemblée Générale Ordinaire aura le droit, sur proposition du Conseil d'Administration, de prélever toutes sommes qu'elle juge convenables, soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserve généraux ou spéciaux, dont elle règle l'affectation ou l'emploi, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant.
3. Le surplus pourra être servi aux actionnaires à titre de superdividende.

Les dividendes sont payés aux dates et aux lieux fixés par le Conseil d'Administration entre les mains du titulaire portant une attestation déterminant le nombre des titres qu'il détient, délivrée par la société ou par un intermédiaire agréé.

Ceux non réclamés dans les cinq ans de leur exigibilité sont prescrits.

TABLEAU DES MOUVEMENTS DES CAPITAUX PROPRES

Le capital social s'élève au 31 Décembre 2021 à **203 710 KDT**, composé de **40 741 997** actions d'une valeur nominale de **5DT** libérées en totalité.

Unité : k DT

	Capital	Réserves	Réserve spéciale de réinvestissement	Autres capitaux propres	Résultats reportés	Résultat de l'exercice	Total
Solde avant affectation du résultat au 31/12/2021	203 710	140 981	180 000	3 646	213 937	160 045	902 319
Affectation approuvée par l'AGO							
Report à nouveau			40 000		(8 292)	(31 708)	(40 000)
Dividendes						(128 337)	(128 337)
Solde après affectation du résultat au 31/12/2021	203 710	140 981	220 000	3 646	205 645	-	733 982

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN

Dans un souci d'amélioration de la qualité de service rendu aux clients internes, plusieurs axes d'amélioration ont été adoptés durant l'exercice 2021 :

» Tableau de prestation des frais médicaux

Négociation avec l'assurance à travers le nouveau courtier menant à une amélioration du tableau de prestation des frais médicaux.

» Digitalisation du process

Le changement d'un courtier intermédiaire à un courtier gestionnaire permet une avancée considérable vers la digitalisation grâce à un stockage électronique des dossiers par le courtier.

ACTIONS SOCIALES

Actions Sociétales

Attijari bank a encore fait preuve d'adhésion aux actions citoyennes et sociales visant principalement l'intervention dans des régions rurales et touchant les familles démunies.

Nous citons à titre indicatif les actions suivantes :

- La banque a récompensé les lauréats de deux écoles primaires à Souassi et Sidi Alouane relevant du gouvernorat de Mahdia ;
- La banque est intervenue au profit de la direction régionale de la santé de Béja en offrant du matériel médical et des équipements à deux unités de santé de la région, en l'occurrence l'hôpital régional de Thibar / Teboursouk et un dispensaire à Toukaber ;
- Aménagement de 3 écoles primaires.

Actions socio-culturelles en interne

Courant l'année 2021, la communication interne a partagé avec les collaborateurs des capsules vidéo diffusées sur intranet dont les thématiques ont porté sur :

- La sensibilisation contre le tabagisme ;
- La sensibilisation et information sur le cancer du côlon ;
- La sensibilisation contre le diabète.

Dispositif COVID-19

Afin de sécuriser et de préserver l'état de santé des collaborateurs, un dispositif de gestion de la crise sanitaire s'est poursuivi en 2021 à travers, des actions de sensibilisation et d'accompagnement telles que :

- L'accompagnement rapproché de l'état de santé des cas testés positifs, assuré par l'assistante sociale ;
- La mise à la disposition des collaborateurs des produits d'hygiène (bavettes et gel hydroalcoolique) ;
- La prise en charge du remboursement des frais des tests PCR au profit des collaborateurs ;
- La poursuite des actions de prise en charge lancées par le Fonds Covid-19, qui vient en aide aux collaborateurs, leurs conjoints, leurs ascendants et leurs descendants.



COMMUNICATION INTERNE

L'année 2021 a capitalisé sur la communication digitale, dans un double objectif :

- Faire face aux contraintes imposées par la crise sanitaire ;
- Accompagner l'ambition de la banque de transformation digitale.

En plus des supports d'informations usuels, tels que les Passerelles et les capsules vidéo, l'accompagnement des projets stratégiques s'est fait via l'organisation d'événements en ligne.

L'année a été également marquée par le lancement de plusieurs actions de sensibilisation autour des ambitions du Plan Stratégique « Thnya Jdida ».

CONTRÔLE INTERNE ET GESTION GLOBALE DES RISQUES



LE CONTRÔLE INTERNE

Le Contrôle Permanent

Dans un contexte particulier à forts enjeux d'efficacité et de conformité, et sous l'égide du top management de la banque et du contrôle interne Groupe, les efforts déployés pour la mise en place du projet de renforcement du dispositif de contrôle interne se sont renforcés pour embarquer toutes les structures de la banque conformément à la feuille de route.

L'année 2021 a été marquée par :

- La transformation et l'harmonisation des référentiels de contrôles premier niveau sur les périmètres BDD et STC ;
- La transformation et l'harmonisation des référentiels de contrôles premier et deuxième niveau pour la salle des marchés.

Par ailleurs, le contrôle interne a été largement sollicité dans la mise en place du dispositif de maîtrise des risques opérationnels à travers :

- La capture des incidents risques opérationnels ;
- L'élaboration de la documentation nécessaire : rapports d'incidents, dispositif de maîtrise des risques actuels et cibles et les fiches procédurales.
- La tenue des comités de résolutions des incidents risques opérationnels ;

L'année 2021 a été aussi marquée par la formation continue des collaborateurs dans le cadre d'Attijari Académie visant l'ancrage de la culture contrôle interne.

Le Contrôle Périodique

L'Audit Général, en charge du Contrôle Périodique, constitue la 3^{ème} ligne de défense, et s'assure à travers ses interventions périodiques, notamment du fonctionnement des autres lignes de défense.

L'année 2021 s'est inscrite dans la continuité de la démarche déjà entamée par l'Audit Général, visant à consolider ses capacités d'exécution et à garantir une assurance raisonnable sur la maîtrise des opérations et la solidité du dispositif de contrôle interne notamment à travers :

- L'amélioration de la capacité de couverture du périmètre auditable ;
- La généralisation de la nouvelle méthodologie d'intervention au niveau du réseau ;
- L'accompagnement des projets de transformation digitale.

GESTION GLOBALE DES RISQUES

Les répercussions de la crise sanitaire Covid-19 continuent à être constatées. En effet, l'exercice 2021 a été marqué par une récession économique, que ce soit à l'échelle nationale ou internationale. Ceci a causé un ralentissement de l'activité de distribution des crédits, aussi bien pour les entreprises que pour les particuliers. Devant cette situation de crise, la Gestion Globale des Risques a orienté tous ses efforts durant l'exercice 2021, sur :

- Le soutien des clients de la banque durant la crise sanitaire ;
- La mise en place des dispositifs de maîtrise de risque opérationnel ;
- L'assurance de la continuité d'activité de la banque ;
- La formation des responsables au niveau du réseau en matière d'évaluation de risque.

Ainsi les principales réalisations de la Gestion Globale des Risques durant l'exercice 2021 se présentent comme suit :

1. Soutien des Entreprises et des particuliers impactés par la crise sanitaire dans le cadre des circulaires BCT

- 266 Entreprises ont bénéficié de report des échéances.
- 459 Entreprises ont bénéficié de crédit de soutien Covid-19.
- 104 975 Particuliers ont bénéficié de report des échéances.

2. La création d'une nouvelle entité « restructuration et mise à niveau » dont l'objectif est :

- La détection proactive des sociétés nécessitant un plan de restructuration afin d'améliorer leurs situations financières ;
- La collaboration en synergie avec les filiales afin de proposer un schéma de restructuration global pour les clients nécessitant un suivi particulier.
- La formation et assistance du réseau dans le montage des dossiers de crédit des clients nécessitant un suivi particulier ;

3. L'avancement notable de la mise en place du projet Plan de Continuité de l'Activité « PCA » de la banque avec un taux de réalisation de 70%.

4. La couverture de tous les risques majeurs, forts, critiques et moyens moyennant des dispositifs de maîtrise des risques.

5. L'amélioration des moyens techniques permettant une meilleure proactivité en termes de gestion du risque, notamment :

- La mise en place d'un Scoring pour le segment de la TPE pour l'industrialisation et la standardisation de l'octroi tout en garantissant une bonne qualité de risque ;
- La formation à distance des chefs d'agences pour maîtriser le montage des dossiers de crédit aux particuliers et aux entreprises ;
- Le suivi et le contrôle des ratios prudentiels de la banque, qui sont tous, respectés et conformes à la réglementation en vigueur.
- Le lancement du projet IFRS en synergie avec la Finance et l'assistance de cabinets externes ;

RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE



LA RSE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE D'ATTIJARI BANK

La banque a poursuivi sa politique de responsabilité sociétale malgré la situation inédite tant sur les plans sanitaire, social et économique et a recentré ses efforts sur le soutien des communautés et l'accompagnement du développement d'une économie durable.

Plusieurs initiatives ont été lancées autour de 4 axes stratégiques répondant aux Objectifs de Développement Durable (ODD) et en conformité avec les normes ISO 26000.

1. Accompagner le développement d'une économie durable ;
2. Être exemplaire dans la conduite des affaires et dans les relations avec les parties prenantes ;
3. Une banque soucieuse de l'environnement ;
4. S'engager auprès des communautés de la société civile.

A l'occasion de la rentrée scolaire, et en partenariat avec le Ministère de l'éducation et l'Association Professionnelle Tunisienne des Banques et des Etablissements Financiers, Attijari bank a rénové trois établissements scolaires dans les gouvernorats de Jendouba, Monastir et Manouba confirmant ainsi son rôle de banque responsable qui participe à la lutte contre l'abandon scolaire et à l'amélioration de la qualité de l'éducation et des infrastructures scolaires de notre pays.



La banque a continué à subventionner et à participer activement aux actions menées par les associations caritatives telles que « Houmet Al Joumhouriya », « SOS Village Siliana », « Association des Malades du Cancer ».



Fidèle à sa tradition, la banque a soutenu comme chaque année les produits de l'artisanat pour promouvoir les petits métiers, encourager les jeunes talents dans ce secteur et préserver le patrimoine tunisien.

ÉTATS FINANCIERS



ÉTATS FINANCIERS INDIVIDUELS

BILAN

ARRETE AU 31 DECEMBRE 2021

(UNITE : Milliers de Dinars)

	31/12/2021	31/12/2020 (*)	Variation	
			Montant	%
ACTIF				
AC 1 -	Caisse et avoirs auprès de la BCT, CCP et TGT	1 353 716	1 803 047	(449 331) (25%)
AC 2 -	Créances sur les établissements bancaires et financiers	399 307	238 538	160 769 67%
AC 3 -	Créances sur la clientèle	6 344 685	5 979 454	365 231 6%
AC 4 -	Portefeuille-titres commercial*	309 458	146 216	163 242 112%
AC 5 -	Portefeuille d'investissement*	1 283 433	1 004 289	279 144 28%
AC 6 -	Valeurs immobilisées	136 289	132 575	3 714 3%
AC 7 -	Autres actifs	425 161	380 823	44 338 12%
	TOTAL ACTIF	10 252 049	9 684 942	567 107 6%
PASSIF				
PA 1 -	Banque Centrale et CCP	400 209	287 079	113 130 39%
PA 2 -	Dépôts et avoirs des établissements bancaires et financiers	27 122	153 285	(126 163) (82%)
PA 3 -	Dépôts et avoirs de la clientèle	8 545 048	7 972 358	572 690 7%
PA 4 -	Emprunts et ressources spéciales	87 830	134 358	(46 528) (35%)
PA 5 -	Autres passifs	289 521	285 750	3 771 1%
	TOTAL PASSIF	9 349 730	8 832 830	516 900 6%
CAPITAUX PROPRES				
CP 1 -	Capital	203 710	203 710	- -
CP 2 -	Réserves	320 981	320 815	166 -
CP 4 -	Autres capitaux propres	3 646	3 646	- -
CP 5 -	Résultats reportés	213 937	192 229	21 708 11%
CP 6 -	Résultat de la période	160 045	131 712	28 333 22%
	TOTAL CAPITAUX PROPRES	902 319	852 112	50 207 6%
	TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	10 252 049	9 684 942	567 107 6%

(*) Données retraitées pour les besoins de la comparabilité.

ÉTAT DES ENGAGEMENTS HORS BILAN

ARRETE AU 31 DECEMBRE 2021
(UNITE : Milliers de Dinars)

	31/12/2021	31/12/2020	Variation Montant	%
PASSIFS EVENTUELS				
HB 1 - Cautions, avals et autres garanties données	566 118	602 935	(36 817)	(6%)
HB 2 - Crédits documentaires	392 411	232 889	159 522	68%
HB 3 - Actifs donnés en garantie	400 000	170 000	230 000	135%
TOTAL PASSIFS EVENTUELS	1 358 529	1 005 824	352 705	35%
ENGAGEMENTS DONNES				
HB 4 - Engagements de financement donnés	268 689	391 356	(122 667)	(31%)
HB 5 - Engagements sur titres	38	38	-	-
TOTAL ENGAGEMENTS DONNES	268 727	391 394	(122 667)	(31%)
ENGAGEMENTS REÇUS				
HB 6 - Engagements de financement reçus	0	65 836	(65 836)	(100%)
HB 7 - Garanties reçues	2 954 975	2 360 287	594 688	25%

ÉTAT DE RESULTAT

PERIODE DU 01 JANVIER 2021 AU 31 DECEMBRE 2021
(UNITE : Milliers de Dinars)

	Exercice 2021	Exercice 2020(*)	Variation Montant	%
PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE				
PR1 - Intérêts et revenus assimilés*	543 080	583 155	(40 075)	(7%)
PR2 - Commissions (en produits)*	128 079	108 321	19 758	18%
PR3 - Gains sur portefeuille-titres commercial et opérations financières*	73 875	65 162	8 713	13%
PR4 - Revenus du portefeuille d'investissement*	76 168	56 074	20 094	36%
TOTAL PRODUITS D' EXPLOITATION BANCAIRE	821 202	812 712	8 490	1%
CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE				
CH1 - Intérêts encourus et charges assimilées*	(287 452)	(313 298)	25 846	(8%)
CH2 - Commissions encourues*	(11 214)	(12 234)	1 020	(8%)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE	(298 666)	(325 532)	26 866	(8%)
PRODUIT NET BANCAIRE	522 536	487 180	35 356	7%
PR5 \ CH4 Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur créances, hors bilan et passif	(22 614)	(31 110)	8 496	(27%)
PR6 \ CH5 Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur portefeuille d'investissement*	731	204	527	258%
PR7 - Autres produits d'exploitation*	8 256	10 217	(1 961)	(19%)
CH6 - Frais de personnel*	(188 134)	(153 828)	(34 306)	22%
CH7 - Charges générales d'exploitation*	(69 917)	(63 058)	(6 859)	11%
CH8 - Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations*	(19 284)	(12 489)	(6 795)	54%
RESULTAT D'EXPLOITATION	231 574	237 116	(5 542)	(2%)
PR8 \ CH9 Solde en gain \ perte provenant des autres éléments ordinaires	3 790	1 414	2 376	168%
CH11 - Impôt sur les bénéfices	(60 229)	(81 392)	21 163	(26%)
RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES	175 135	157 138	17 997	11%
PR9\CH10 Solde en gain \ perte provenant des éléments extraordinaires	(15 090)	(25 426)	10 336	(41%)
RESULTAT DE LA PERIODE	160 045	131 712	28 333	22%
Résultat net après modifications comptables	160 045	131 712	28 333	22%
Résultat de base par action (en DT)	3,93	3,23	0,70	22%
Résultat dilué par action (en DT)	3,93	3,23	0,70	22%

(*) Données retraitées pour les besoins de la comparabilité.

ÉTAT DES FLUX DE TRESORERIE

PERIODE DU 01 JANVIER 2021 AU 31 DECEMBRE 2021
(UNITE : Milliers de Dinars)

	Exercice 2021	Exercice 2020	Variation Montant	Variation %
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION				
Produits d'exploitation bancaire encaissés (hors revenus du portefeuille d'investissement)	738 327	713 573	24 754	3%
Charges d'exploitation bancaire décaissées	(300 895)	(316 080)	15 185	(5%)
Dépôts / Retraits de dépôts auprès d'autres établissements bancaires et financiers	(15 637)	(5 010)	(10 627)	212%
Prêts et avances / Remboursement prêts et avances accordés à la clientèle	(372 947)	(280 132)	(92 815)	33%
Dépôts / Retraits de dépôts de la clientèle	573 765	817 883	(244 118)	(30%)
Titres de placement	(139 953)	16 351	(156 304)	-
Sommes versées au personnel et créditeurs divers	(210 775)	(181 514)	(29 261)	16%
Autres flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	(88 429)	(27 550)	(60 879)	221%
Impôt sur les bénéfices	(94 828)	(94 605)	(223)	-
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation	88 628	642 916	(554 288)	(86%)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT				
Intérêts et dividendes encaissés sur portefeuille d'investissement	68 189	56 137	12 052	21%
Acquisitions / Cessions sur portefeuille d'investissement	(271 728)	(35 121)	(236 607)	-
Acquisitions / Cessions d'immobilisations	(21 880)	(21 747)	(133)	1%
Flux de trésorerie nets affectés aux activités d'investissement	(225 419)	(731)	(224 688)	-
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT				
Remboursement d'emprunts	(29 390)	(36 000)	6 610	(18%)
Augmentation / Diminution ressources spéciales	(15 828)	(7 876)	(7 952)	101%
Dividendes versés	(110 003)	0	(110 003)	-
Flux sur fonds social	166	130	36	28%
Flux de trésorerie nets affectés aux activités de financement	(155 055)	(43 746)	(111 309)	254%
Variation nette des liquidités et équivalents de liquidités au cours de la période	(291 846)	598 439	(890 285)	(149%)
Liquidités et équivalents de liquidités en début de période	1 420 660	822 221	598 439	73%
LIQUIDITES ET EQUIVALENTS DE LIQUIDITES EN FIN DE PERIODE	1 128 814	1 420 660	(291 846)	(21%)

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

BILAN CONSOLIDÉ

ARRETE AU 31 DECEMBRE 2021
(UNITE : Milliers de Dinars)

	31/12/2021	31/12/2020	Variation Montant	Variation %
ACTIF				
Caisse et avoirs auprès de la BCT, CCP et TGT	1 353 723	1 803 052	(449 329)	(25%)
Créances sur les établissements bancaires et financiers	272 997	117 909	155 088	132%
Créances sur la clientèle	6 859 277	6 490 734	368 543	6%
Portefeuille-titres commercial	844 545	542 381	302 164	56%
Portefeuille d'investissement	1 076 121	791 954	284 167	36%
Titres mis en équivalence	39	38	1	4%
Valeurs immobilisées	147 118	142 975	4 143	3%
Goodwill	507	603	(96)	(16%)
Autres actifs	453 312	443 160	10 152	2%
TOTAL ACTIF	11 007 639	10 332 806	674 833	7%
PASSIF				
Banque Centrale et CCP	400 209	287 079	113 130	39%
Dépôts et avoirs des établissements bancaires et financiers	20 098	326 971	(306 873)	(94%)
Dépôts et avoirs de la clientèle	8 384 713	7 603 449	781 264	10%
Emprunts et ressources spéciales	323 717	407 824	(84 107)	(21%)
Autres passifs	884 740	778 157	106 583	14%
Impôt différé passif	711	711	-	-
TOTAL PASSIF	10 014 188	9 404 191	609 997	6%
TOTAL INTERETS MINORITAIRES	49 160	42 911	6 249	15%
CAPITAUX PROPRES				
Capital	203 710	203 710	-	-
Réserves	356 667	346 068	10 599	3%
Autres capitaux propres	3 646	3 646	-	-
Résultats reportés	213 937	192 229	21 708	11%
Résultat de la période	166 331	140 051	26 280	19%
TOTAL CAPITAUX PROPRES	944 291	885 704	58 587	7%
TOTAL PASSIF, INTERETS MINORITAIRES ET CAPITAUX PROPRES	11 007 639	10 332 806	674 833	7%

ÉTAT DES ENGAGEMENTS HORS BILAN CONSOLIDÉ

ARRETE AU 31 DECEMBRE 2021
(UNITE : Milliers de Dinars)

	31/12/2021	31/12/2020	Variation Montant	%
PASSIFS EVENTUELS				
Cautions, avals et autres garanties données	566 118	602 935	(36 817)	(6%)
Crédits documentaires	392 323	232 500	159 823	69%
Actifs donnés en garantie	400 000	170 000	230 000	135%
TOTAL PASSIFS EVENTUELS	1 358 441	1 005 435	353 006	35%
ENGAGEMENTS DONNES				
Engagements de financement donnés	345 126	477 644	(132 518)	(28%)
Engagements sur titres	38	38	-	-
TOTAL ENGAGEMENTS DONNES	345 164	477 682	(132 518)	(28%)
ENGAGEMENTS REÇUS				
Engagements de financement reçus	610 116	686 477	(76 361)	(11%)
Garanties reçues	2 995 194	2 383 722	611 472	26%

ÉTAT DE RESULTAT CONSOLIDÉ

PERIODE DU 01 JANVIER 2021 AU 31 DECEMBRE 2021
(UNITE : Milliers de Dinars)

	Exercice 2021	Exercice 2020	Variation Montant	%
PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE				
Intérêts et revenus assimilés	577 872	607 904	(30 032)	(5%)
Commissions (en produits)	127 371	109 672	17 699	16%
Gains sur portefeuille-titres commercial et opérations financières	117 939	116 516	1 423	1%
Revenus du portefeuille d'investissement	73 657	53 934	19 723	37%
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE	896 839	888 026	8 813	1%
CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE				
Intérêts courus et charges assimilées	(305 460)	(342 663)	37 203	(11%)
Commissions encourues	(9 582)	(7 055)	(2 527)	36%
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE	(315 042)	(349 718)	34 676	(10%)
Produits des autres activités	106 640	99 424	7 216	7%
Charges des autres activités	(87 381)	(93 840)	6 459	(7%)
PRODUIT NET BANCAIRE	601 056	543 892	57 164	11%
Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur créances, hors bilan et passif	(25 817)	(30 781)	4 964	(16%)
Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur portefeuille d'investissement	105	1 828	(1 723)	(94%)
Autres produits d'exploitation	12 635	16 567	(3 932)	(24%)
Frais de personnel	(203 728)	(167 366)	(36 362)	22%
Charges générales d'exploitation	(81 587)	(75 052)	(6 535)	9%
Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations	(19 632)	(13 900)	(5 732)	41%
RESULTAT D'EXPLOITATION	283 034	275 188	7 846	3%
Quote-part dans les résultats des Sociétés mises en équivalence	4	(38)	42	(110%)
Solde en gain \ perte provenant des autres éléments ordinaires	(26 323)	(18 216)	(8 107)	45%
Impôt sur les bénéfices	(66 937)	(85 882)	18 945	(22%)
RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES	189 776	171 052	18 724	11%
Part du résultat revenant aux minoritaires	(7 843)	(5 526)	(2 317)	42%
RESULTAT NET CONSOLIDE DE LA PERIODE DU GROUPE	181 933	165 526	16 407	10%
Solde en gain / perte provenant des éléments extraordinaires	(15 602)	(25 475)	9 873	(39%)
RÉSULTAT APRÈS MODIFICATIONS COMPTABLES DU GROUPE	166 331	140 051	26 280	19%
RESULTAT DE BASE PAR ACTION (en DT)	4,1	3,4	0,7	20%
RESULTAT DILUE PAR ACTION (en DT)	4,1	3,4	0,7	20%

ÉTAT DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDÉ

PÉRIODE DU 01 JANVIER 2021 AU 31 DECEMBRE 2021

(UNITE : Milliers de Dinars)

	31/12/2021	31/12/2020	Variation Montant	%
FLUX D'EXPLOITATION				
Produits d'exploitation bancaire encaissés (hors revenus du portefeuille d'investissement)	784 042	769 422	14 620	2%
Charges d'exploitation bancaire décaissées	(366 013)	(353 424)	(12 589)	4%
Dépôts / Retraits auprès d'autres établissements bancaires et financiers	(9 864)	(7 095)	(2 769)	39%
Prêts et avances / Remboursement prêts et avances accordés à la clientèle	(404 526)	(247 422)	(157 104)	63%
Dépôts / Retraits de dépôts de la clientèle	785 688	527 493	258 195	49%
Titres de placement	(247 969)	9 661	(257 630)	-
Sommes versées au personnel et créditeurs divers	(225 916)	(179 993)	(45 923)	26%
Autres flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	29 428	28 241	1 187	4%
Impôt sur les bénéfices	(70 891)	(112 183)	41 292	(37%)
Total flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation	273 979	434 700	(160 721)	(37%)
FLUX D'INVESTISSEMENT				
Intérêts et dividendes encaissés sur portefeuille d'investissement	73 978	60 482	13 496	22%
Acquisitions / Cessions sur portefeuille d'investissement	(284 097)	12 954	(297 051)	-
Acquisitions / Cessions sur immobilisations	(23 518)	(21 920)	(1 598)	7%
Total flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissement	(233 637)	51 516	(285 153)	-
FLUX DE FINANCEMENT				
Remboursement d'emprunts	(27 124)	(66 634)	39 510	(59%)
Augmentation / Diminution ressources spéciales	(15 545)	(7 876)	(7 669)	97%
Dividendes versés	(107 744)	(762)	(106 982)	-
Total flux de trésorerie nets affectés aux activités de financement	(150 413)	(75 272)	(75 141)	100%
Variation nette des liquidités et équivalents de liquidités au cours de la période	(110 071)	410 944	(521 015)	-
Liquidités et équivalents de liquidités en début de période	1 247 331	836 387	410 944	49%
LIQUIDITES ET EQUIVALENTS DE LIQUIDITES EN FIN DE PERIODE	1 137 260	1 247 331	(110 071)	(9%)