



**بنك تونس العربي الدولي**  
**BANQUE INTERNATIONALE ARABE DE TUNISIE**

***Rapport sur la Gestion de la Banque***  
***Exercice 2014***

# SOMMAIRE

## **Profil de la BIAT**

### **1. Environnement économique, bancaire et financier**

- 1.1 Environnement économique
- 1.2 Environnement bancaire et financier

### **2. Activité et résultats**

- 2.1 Stratégie de la Banque
- 2.2 Faits marquants de la Banque
- 2.3 Activités de la Banque
- 2.4 Résultats de la Banque
- 2.5 Evolution de la Banque et ses performances au cours des cinq dernières années
- 2.6 Evolution prévisionnelle et perspectives d'avenir
- 2.7 Activités Recherche et Développement
- 2.8 Changement des méthodes d'élaboration et de présentation des états financiers

### **3. Groupe BIAT et Participations**

- 3.1 Groupe BIAT
- 3.2 Evolution du portefeuille participations

### **4. Actionnariat**

- 4.1 Renseignements relatifs à la répartition du capital et des droits de vote
- 4.2 Conditions d'accès à l'Assemblée Générale

### **5. Gouvernance**

- 5.1 Rapport du Conseil d'Administration sur ses activités
- 5.2 Direction Générale
- 5.3 Commissaires aux comptes

### **6. L'action BIAT en bourse**

- 6.1 Evolution du cours de l'action BIAT
- 6.2 Actions de communications financières effectuées

### **7. Affectation des résultats**

- 7.1 Dispositions statutaires concernant l'affectation des résultats
- 7.2 Tableau d'évolution des capitaux propres et des dividendes versés

## **8. Contrôle des comptes**

8.1 Rapport d'activité du Comité Permanent d'Audit Interne

8.2 Examen des comptes financiers

## **9. Bilan social**

9.1 Projet RH

9.2 Indicateurs RH

9.3 Centre de développement des compétences

## **10. Éléments sur le contrôle interne**

10.1 Environnement du contrôle interne

10.2 Gestion des risques

## **11. Métiers de la Banque**

11.1 Pôle Banque de détail

11.2 Pôle Banque de Financement et d'Investissement

## **PROFIL DE LA BIAT**

*La Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT) est l'une des plus importantes institutions financières en Afrique du Nord et un acteur de référence en Tunisie tant dans la collecte de dépôts que dans la génération du produit net bancaire.*

*Avec 2545 collaborateurs en 2014, la BIAT compte aux alentours de 600 mille clients et un réseau de correspondants internationaux de près de 1500 banques. Elle dispose d'un réseau des plus denses en Tunisie avec 185 agences répartis sur l'ensemble du pays et également une représentation à Tripoli -Libye. Poursuivant sa dynamique de développement à l'international, la BIAT a finalisé les démarches nécessaires pour s'installer en France.*

*Banque de proximité et socialement responsable, la BIAT ambitionne de devenir, dans le cadre de son plan stratégique, un groupe financier diversifié, solide et international.*

**1. ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE,  
BANCAIRE ET FINANCIER**

## **1.1 Environnement économique**

### **Au niveau international**

L'activité économique mondiale a été caractérisée au cours de l'année 2014 par la faiblesse de la reprise économique dans un contexte marqué par les disparités entre les différentes régions économiques dans le monde, la baisse continue des prix mondiaux de base, surtout ceux de l'énergie, outre l'appréciation du dollar par rapport aux autres principales devises.

Toutefois, le Fonds Monétaire International (FMI) fait état, dans son rapport paru au cours du mois de janvier 2015 sur les perspectives économiques dans le monde, d'une amélioration attendue de la croissance de l'économie mondiale pour l'année 2015 avec un taux de croissance de l'ordre de 3,5% contre 3,3% enregistré en 2014 et en 2013.

S'agissant des pays avancés, le FMI y prévoit un taux de croissance de 2,4% pour l'année 2015 contre 1,8% en 2014 et 1,4% en 2013, et ce en rapport avec la reprise graduelle de l'emploi et la détente des tensions provenant des politiques budgétaires, outre la chute des prix de pétrole et des autres produits de base.

Dans ce cadre, un taux de croissance de l'ordre de 3,6% est prévu en 2015 dans les Etats Unis, contre 2,4% en 2014 et 2,2% en 2013, et ce grâce à la consolidation de la demande intérieure qui devrait bénéficier du recul des prix du pétrole et du soutien d'une politique monétaire accommodante malgré le relèvement attendu des taux d'intérêt et l'appréciation récente du dollar qui pourrait nuire aux exportations américaines.

Pour les pays de la zone Euro, le PIB connaîtrait un regain de la croissance estimé à 1,5% en 2015 contre 0,8% en 2014 et -0,4% en 2013. La Zone craint toutefois d'entrer dans une phase déflationniste des prix.

Concernant les pays émergents et en développement, l'activité économique devrait réaliser un taux de croissance comparable à celui enregistré en 2014 (+4,4%), grâce surtout à la baisse des prix du pétrole et au maintien des taux d'intérêt à des niveaux généralement bas.

Pour ce qui est des prix internationaux des produits de base, ils ont poursuivi en 2014 leur tendance baissière avec un repli de 6,3% contre un léger recul de 1,6% une année auparavant. Cette tendance a concerné surtout, les prix des métaux (-10,3%) et ceux de l'énergie (-7,5%).

En relation avec ce repli des prix mondiaux des produits de base, les taux d'inflation ont poursuivi leur recul dans les principaux pays avancés.

Aux Etats Unis, en particulier, le taux d'inflation est revenu, au mois de décembre 2014, à 0,8% en glissement annuel, contre 1,3% le mois précédent alors que dans la Zone Euro, ce taux est devenu négatif au même mois, soit -0,2% contre +0,3% en novembre.

Sur les marchés des changes internationaux, l'année 2014 a été marquée surtout par l'appréciation du dollar américain face aux autres principales devises, en particulier vis-à-vis de l'euro et du yen. Ainsi le cours de l'euro gravitait autour de 1,2 dollar au mois de décembre 2014, après avoir atteint près de 1,4 dollar au cours du mois de mars de la même année. Concernant la parité dollar / yen, les cours du dollar sont restés inférieurs à 105 yens, durant la période s'étalant de janvier à août 2014, pour ensuite dépasser la barre des 120 yens vers la fin de l'année.

## **Au niveau national**

L'économie tunisienne a enregistré au cours de l'année 2014 un taux de croissance de 2,3% contre 2,4% l'an passé. Ce taux devrait se limiter à 3% l'année prochaine, soit un niveau qui demeure relativement modeste compte tenu de l'importance des défis en matière de relance de l'investissement et de l'emploi.

Le léger ralentissement de l'activité économique au cours de l'année 2014 est imputable à la récession dans le secteur des industries non manufacturières et à la décélération de la valeur ajoutée des autres secteurs à l'exception de celle l'agriculture et pêche qui a enregistré une reprise en relation avec les conditions climatiques favorables.

En dépit de ce rythme de croissance modeste, le taux de chômage global a connu une baisse de 0,5 point de pourcentage par rapport à l'année 2013 pour se situer à 15,2%. Le taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur est demeuré à un niveau élevé, soit 30,0% contre 31,9% une année auparavant.

Le taux d'inflation s'est établi pour sa part à 5,5% sur l'ensemble de l'année 2014 contre 6,1% enregistré en 2013, sous l'effet de la décélération des prix des produits libres (6,4% contre 7,2% en 2013) et de ceux des produits encadrés (3,4% contre 3,6%).

Au niveau du marché des changes, le dinar a enregistré en 2014 une baisse de 11,5% vis-à-vis du dollar alors qu'il a connu une légère hausse de 0,2% vis-à-vis de l'euro.

| <b>Chiffres clés</b>                                    | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|
| <b>Croissance du PIB</b> (à prix constants)             | 3,9%        | 2,4%        | 2,3%        |
| <b>Taux d'inflation</b> (en %)                          | 5,6%        | 6,1%        | 5,5%        |
| <b>Épargne nationale</b> (en % du PNB)                  | 16,1%       | 14,1%       | 13,5%       |
| <b>Déficit courant</b> (en % du PIB)                    | 8,2%        | 8,3%        | 8,9%        |
| <b>Déficit du Budget</b> (en % du PIB)                  | 5,1%        | 6,8%        | 5,6%        |
| <b>Croissance des exportations de biens</b> (en %)      | 5,8%        | 4,3%        | 2,5%        |
| <b>Croissance des importations de biens</b> (en %)      | 13,3%       | 3,5%        | 6,4%        |
| <b>Services de la dette / Recettes courantes</b> (en %) | 10,5%       | 8,2%        | 6,8%        |
| <b>Recettes touristiques</b> (en MD)                    | 3 175       | 3 229       | 3 576       |
| Croissance  | 30,4%       | 1,7%        | 11,0%       |
| <b>Total investissement</b> (en MD)                     | 15 458,5    | 15 450,0    | 15 810,3    |
| Croissance  | 9,9%        | -0,1%       | 2,3%        |
| <b>Taux d'investissement</b> (en % du PIB)              | 21,9%       | 20,3%       | 19,2%       |
| <b>Concours à l'économie</b> (en MD)                    | 53 211      | 56 832      | 62 289      |
| Croissance  | 8,8%        | 6,8%        | 9,5%        |
| <b>Masse monétaire M2</b> (en MD)                       | 48 287      | 51 640      | 55 698      |
| Croissance  | 8,1%        | 6,9%        | 7,8%        |

## 1.2 Environnement bancaire et financier

### Le système bancaire

L'évolution de l'activité du système bancaire s'est caractérisée au courant de l'année 2014 par le ralentissement du rythme d'évolution des dépôts (+6,8% contre +9,3% en 2013) suite à la décélération des dépôts à terme et malgré la relance des dépôts à vue et des dépôts d'épargne.

Parallèlement, les crédits à la clientèle ont évolué à un rythme légèrement supérieur à celui de l'année précédente (+8,5% contre +8,3%).

Conséquence de ces évolutions, les besoins en liquidité des banques est demeuré élevé tout au long de l'année 2014 quoique à un niveau inférieur à celui enregistré en 2013.

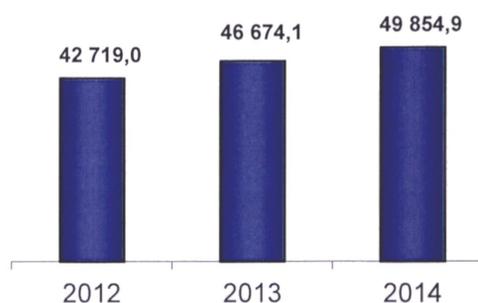
- **Les dépôts de la clientèle**

Les dépôts de la clientèle du système bancaire ont enregistré, au 31 décembre 2014, une progression de 6,8%, s'établissant à 49 854,9MD.

Cette progression a concerné essentiellement les dépôts d'épargne et les dépôts à vue avec des augmentations respectives de 7,7% et 6,7%, et à un degré moindre les dépôts à terme avec une évolution de 5,9%.

Les parts des dépôts faiblement rémunérés et de l'épargne dans le total des dépôts, ont été consolidés respectivement de 0,1 point et 0,2 point par rapport à l'année 2013 au détriment des dépôts à terme (-0,3 point).

**Evolution des dépôts de la clientèle (en MD)**



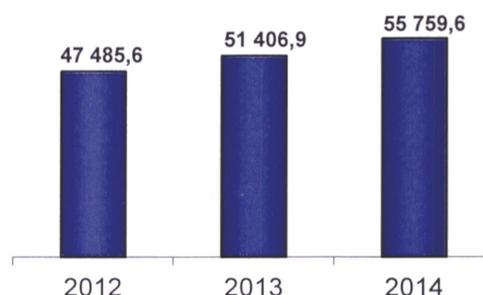
- **Les crédits à la clientèle**

Les crédits à la clientèle au niveau du système bancaire ont totalisé, au terme de l'année 2014, 55.759,6MD, en accroissement de 8,5% comparativement à l'année dernière.

Cette augmentation a concerné essentiellement l'escompte à court terme (+13,8%) et à un degré moindre l'escompte à long terme (+6,9%).

L'augmentation des crédits accordés, au cours de l'année 2014, a profité principalement, au secteur des services suivi par les particuliers.

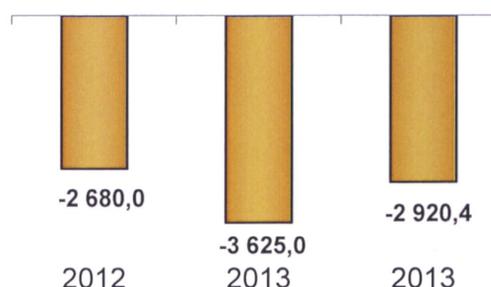
**Evolution des crédits à la clientèle (en MD)**



- **Le marché monétaire**

Le déficit de liquidité qui a caractérisé la situation de la trésorerie des banques au courant des années 2012 et 2013 s'est poursuivi en 2014 et s'est soldé au terme de cette même année par un recours net au marché monétaire de 2 920,4MD, inférieur toutefois à celui observé au terme de l'exercice écoulé (3 625,0MD).

**Situation nette au Marché monétaire**  
En termes de soldes (en MD)



## **Taux du marché**

L'évolution du taux du marché a été marquée au courant de l'année 2014, d'une part, par la persistance des tensions sur la liquidité bancaire, et d'autre part par le relèvement de la BCT de son taux directeur au courant du mois de juillet de 25 points de base à 4,75%, ce qui s'est reflété dans l'augmentation du taux moyen du marché monétaire (TMM) à 4,82% en 2014, en augmentation de 23 points de base comparativement à l'année dernière (4,59%).

Pour sa part, le taux de rémunération de l'épargne (TRE), qui s'est situé à 3,25% tout au long du premier semestre 2014, a été relevé de 25 points de base à compter du mois de juillet de la même année à 3,5% et ce, afin de stimuler la petite épargne.

## **Marché boursier**

L'indice de référence de la bourse de Tunis « Tunindex » a clôturé l'année 2014 à 5.089,99 points réalisant ainsi un rendement annuel de 16,2% et parvenant ainsi à recouvrer les pertes enregistrées sur les trois dernières années (-14,3%).

Parallèlement, la plupart des indices sectoriels se sont inscrits en hausse, au cours de l'année 2014, à des taux variant entre 5,01% (Services aux consommateurs) et 74,58% (Agro-alimentaires et boissons). L'indice TUNBANK a, pour sa part, réalisé un rendement annuel de 17,31%.

L'année 2014 a enregistré l'introduction en bourse de six nouvelles sociétés portant ainsi le nombre de sociétés cotées à 77 unités contre 71 sociétés cotées à fin 2013.

Quant au volume des transactions réalisées sur la cote de la Bourse en 2014, il s'est élevé à 1.777MD, soit une moyenne quotidienne de 7,2 MD contre 6,2MD en 2013.

En ce qui concerne l'évolution des cours des valeurs cotées, la tendance du marché a été globalement haussière, pour l'année 2014, avec la progression du cours de 51 valeurs cotées et la baisse de 25 autres titres. Les rendements ont ainsi varié de -54,1% à +89,7%.

Par ailleurs, Le trend haussier du marché et les nouvelles introductions (notamment Délice Holding) ont induit une hausse de la capitalisation boursière de 23% d'une année à l'autre. Ainsi la capitalisation du marché s'est élevée à 17.324MD à fin décembre 2014, soit 21% du PIB contre 14.093MD ou 18,5% du PIB à fin 2013.

## **2. ACTIVITES ET RESULTATS DE LA BANQUE**

## 2.1 Vision et Stratégie de la Banque

La BIAT a défini, dans le cadre du Plan Horizon, une vision

### Vision de la Banque

- 
- 1** Passer d'une banque à un groupe financier proche de ses clients, capable d'accompagner leur développement, y compris à l'international

---

  - 2** Être une référence en matière de rentabilité, de productivité et de performances financières

---

  - 3** Être un employeur de choix, une entreprise où il fait bon travailler pour des collaborateurs qui se distinguent

---

  - 4** Être un acteur responsable conscient de son rôle dans la société et qui s'implique dans le développement du pays
- 

Pour atteindre cette ambition, la BIAT a défini également dans le cadre du plan Horizon, une stratégie qui s'articule autour des trois principaux thèmes suivants

- **Le développement** pour continuer le renforcement du fonds de commerce de la banque et le développement de nos activités
- **L'optimisation** pour améliorer les processus internes, notre productivité et notre qualité de services
- **La mobilisation** de nos ressources humaines et le renforcement de notre image de marque

## **2.2 Faits marquants de la Banque**

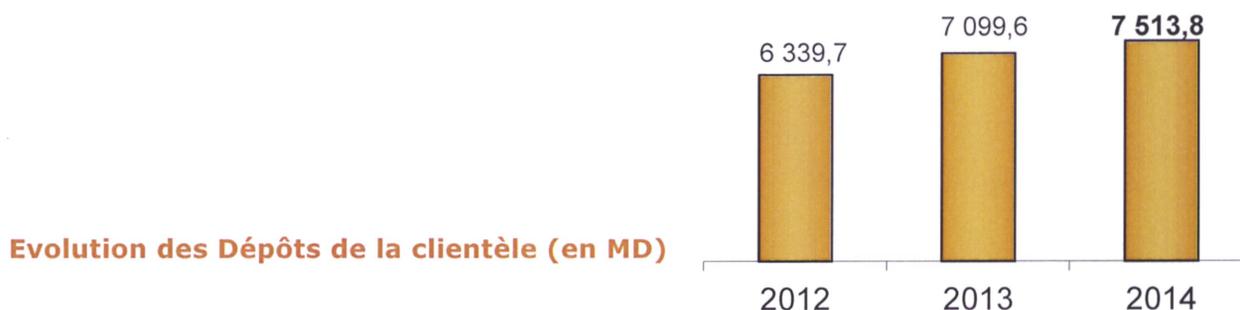
La BIAT a poursuivi au courant de l'année 2014 la réalisation de ses grands projets avec notamment :

1. L'extension de son réseau avec l'ouverture de seize nouveaux points de vente (Ksour Essef, Mornag, Kebili, Chebba, Sfax Route Lafrane, Borj Louzir, Denden, El Jem, Zaghouan, Testour, Borj Cedria, Gammarth, Tébourba, Tajeroune, La Goulette et Medjez el Bab) portant le nombre de ses représentations à 185 au 31 décembre 2014 pour la plupart entièrement rénovées ;
2. La poursuite de la migration technologique des services centraux dans le cadre de la refonte de son système d'information ;
3. La mise en œuvre du projet efficacité opérationnelle permettant d'améliorer l'organisation du réseau et du siège, de capter des gains de productivité et de mutualiser à terme les back offices ;
4. L'achèvement de la majorité des travaux de construction de la deuxième tranche du siège ;
5. La mise en place d'un plan de continuité d'activité « PCA » ;
6. La création de la Fondation BIAT dont l'objectif est de permettre à la Banque d'être encore plus active dans le domaine du mécénat (culture, environnement, éducation, solidarité, santé,..) et de renforcer ainsi son rôle de citoyen et d'acteur social.

## 2.3 Activités de la Banque en 2014

### 2.3.1 Les dépôts de la clientèle

Les dépôts de la clientèle ont enregistré un accroissement de 5,8% pour se situer à 7 513,8MD à fin décembre 2014.



La BIAT conserve ainsi son premier rang en matière de dépôts avec une part de marché de 15,0%.



La structure des dépôts de la banque demeure parmi les plus favorables du secteur. La part des dépôts non ou faiblement rémunérés, représente 53,0% du total des dépôts. La banque se place en première position pour cette catégorie de dépôts avec une part de marché de 20,7%.

## Structure des dépôts de la clientèle



Représentant 25,3% des dépôts de clientèle, les dépôts en devises se situent au titre de l'année 2014 à 1 890,9MD, faisant de la BIAT un acteur de poids, avec une part de marché de 23,8%.

## Répartition des dépôts en dinars et en devises



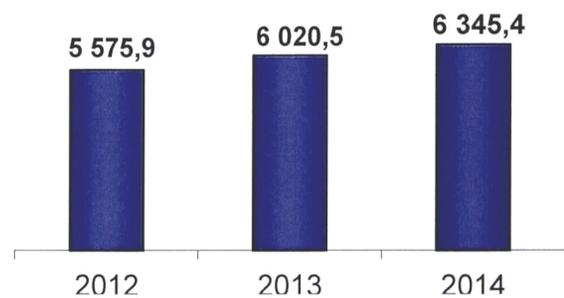
### 2.3.2 Les crédits bruts à la clientèle

Représentant 11,2% des crédits du système bancaire, les crédits bruts à la clientèle de la BIAT se chiffrent, au titre de l'exercice 2014, à 6 345,4MD, marquant une hausse de 5,4% par rapport à fin décembre 2013. Cette progression est imputable essentiellement à la hausse du portefeuille escompte de 6,5% à 5 156,3MD.

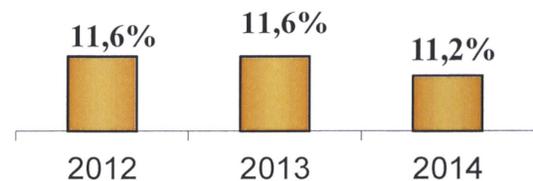
Par ailleurs, les créances douteuses baissent de 8,3% à 534,3MD et les provisions sur crédits à la clientèle régressent de 9,7% à 424,7MD.

De leur côté, les crédits sains, atteignent 5 811,2MD, en progression de 6,9% en comparaison avec l'exercice 2013.

#### Evolution des crédits bruts à la clientèle (en MD)



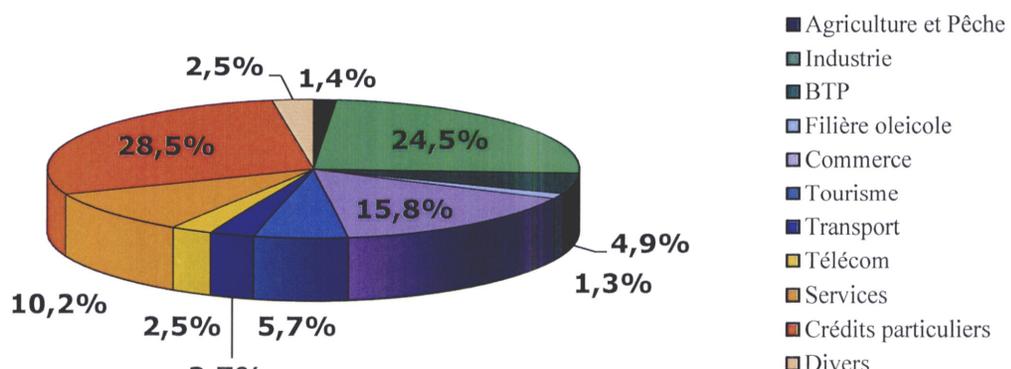
#### Evolution de la part de marché des crédits à la clientèle (en MD)



La répartition des crédits à la clientèle entre dinars et devises montre une augmentation nettement plus marquée des crédits en devises de 24,1% à 441,2MD. Suite à cette augmentation, la part de marché des crédits en devises est consolidée de 3,3 points à 15,1%.

La répartition par secteur des crédits est dominée par l'industrie avec 24,5%, les crédits aux particuliers avec 28,5%, le commerce avec 15,8% et les services avec 10,2%.

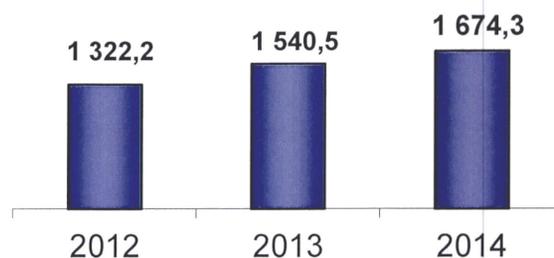
#### Répartition des crédits par secteur en 2014



### 2.3.3 Les engagements par signature

Le volume des engagements par signature augmente de 8,9% à 1.674,3MD au terme de l'année 2014.

Evolution des engagements par signature (en MD)



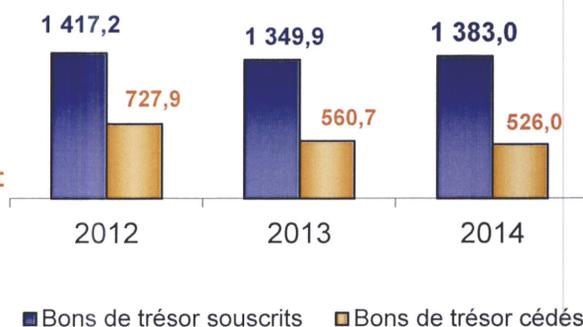
### 2.3.4 Le portefeuille titres de l'Etat

La participation de la banque dans le financement du Budget de l'Etat se situe, au cours de l'année 2014 à 1383MD, enregistrant ainsi une augmentation de 2,5% par rapport à fin décembre 2013.

La partie cédée à la clientèle recule de 6,2% à 526MD.

La part de marché de la banque dans le total portefeuille de l'Etat se situe à 17,5%, en augmentation de 1,2 point par rapport à 2013.

Evolution du portefeuille titres de l'Etat (en MD)

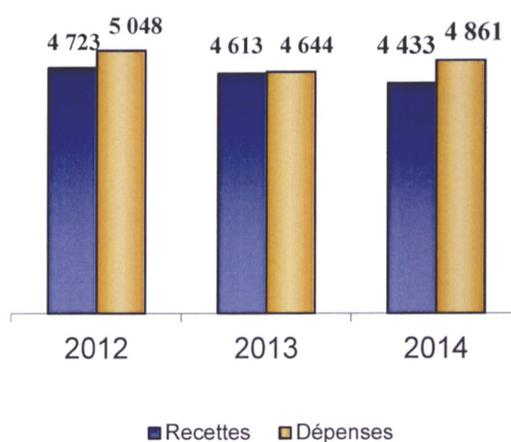


### 2.3.5 Les opérations avec l'étranger

Le volume global des opérations traitées par la BIAT avec l'étranger se chiffre à 9 294MD au terme de l'année 2014, en légère augmentation de 0,4% comparativement à l'année 2013.

Cette quasi-stagnation est imputable à la baisse des recettes de 3,9% qui a été toutefois compensée par l'augmentation des dépenses de 4,7%.

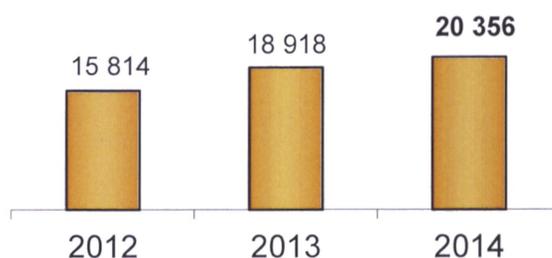
**Evolution des opérations avec l'étranger (en MD)**



### 2.3.6 L'activité salle de marché-change

Le volume des transactions au comptant et à terme de la salle des marchés se situe à 20 356MD en 2014, en augmentation de 7,6% comparativement à l'année 2013.

**Evolution du volume des transactions de la salle de marché-change (en MD)**



### 2.3.7 La conquête clients

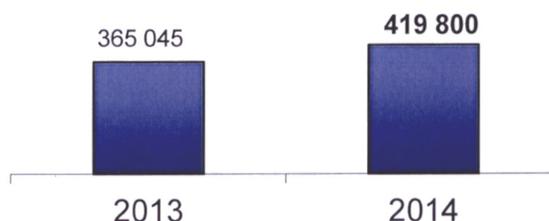
Le fonds de commerce de la banque se développe en 2014 avec la conquête de 61.096 nouveaux clients Particuliers et Professionnels, ce qui porte le nombre de cette catégorie de clients à 586 283.

### 2.3.8 La Monétique et la Banque à distance

Le nombre de cartes émises atteint 420 031 unités à fin 2014, en augmentation de 15,1% par rapport au niveau enregistré à fin 2013.

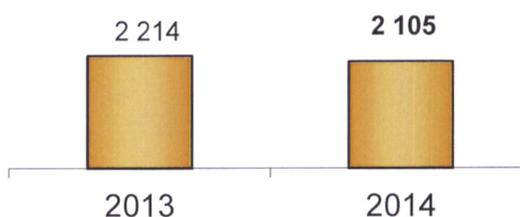
La part de marché de la BIAT dans le système bancaire se situe à 15,4%.

Evolution du nombre de cartes



Le nombre d'affiliés est ramené pour sa part de 2214 en 2013 à 2105 en 2014, situant la part de marché de la banque à 15,1%.

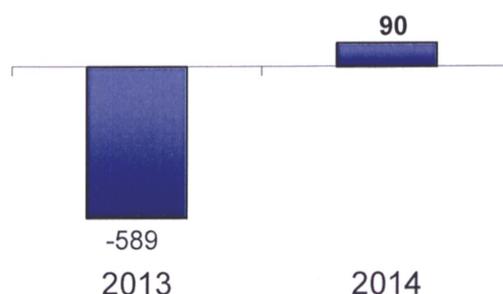
Evolution du nombre d'affiliés



### 2.3.9 Le marché monétaire

La banque a clôturé l'année 2014 avec un placement net au marché monétaire de 90MD, qui tranche avec le recours net de 589MD observé au terme de l'exercice 2013.

**Marché Monétaire**  
En termes de soldes de fin d'année (en MD)



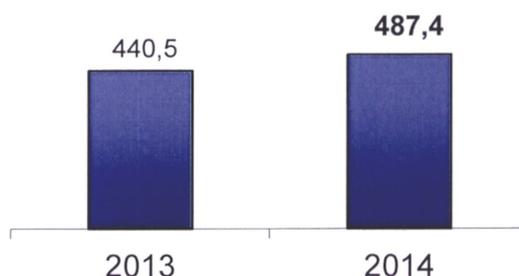
### 2.4 Résultats de la Banque en 2014

#### • Produit Net Bancaire

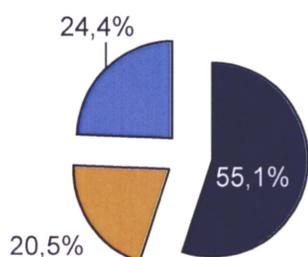
Au terme de l'année 2014, le Produit Net Bancaire se chiffre à 487,4MD, s'inscrivant en hausse de 46,9MD ou +10,7%.

Les progressions de la marge en intérêts, de la marge en commissions et des autres revenus ont été respectivement de 9,9%, 15,9% et 7,9%.

**Evolution du Produit Net Bancaire (en MD)**

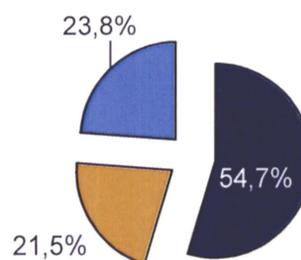


La structure du PNB est ventilée comme suit :



**2013**

- Marge en intérêts
- Marge sur commissions
- Autres revenus



**2014**

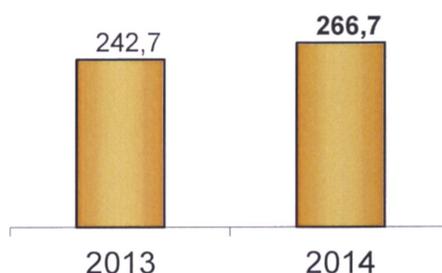
### ➤ **Marge en intérêts**

Représentant 54,7% du PNB, la marge en intérêts s'établit à 266,7MD, en accroissement de 9,9%.

La marge en intérêts peut être ventilée comme suit :

- Les intérêts et revenus assimilés marquent une croissance de 16,2% à 454,2MD. Cette amélioration est consécutive notamment à l'augmentation de 62,3MD ou +17,3% à 422,0MD des intérêts et revenus assimilés sur opérations avec la clientèle;
- Les intérêts encourus et charges assimilés augmentent de 26,5% à 187,5MD, suite notamment à la progression des intérêts encourus et charges assimilés sur opérations avec la clientèle de 34,9MD ou +29,4% à 153,4MD.

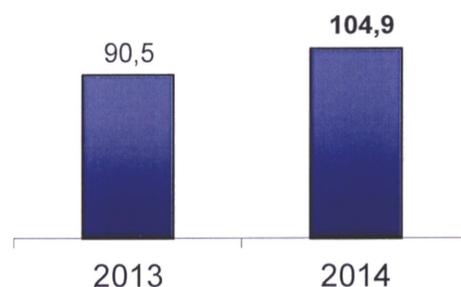
**Evolution de la marge nette en intérêts (en MD)**



### ➤ **Marge sur commissions**

La marge sur commissions s'améliore de 15,9% (+14,4MD) pour s'établir à 104,9MD.

**Evolution de la marge nette sur commissions (en MD)**

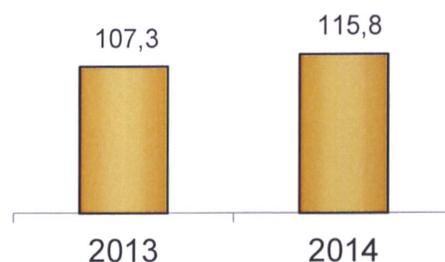


La part de la marge sur commissions dans le PNB se situe à 21,5% au 31 décembre 2014.

## ➤ **Autres Revenus**

Les autres revenus augmentent de 8,5MD ou +7,9% pour se situer à 115,8MD. Cette augmentation est notamment imputable à la hausse de 34,6% à 53,8MD du gain net sur titres de transaction.

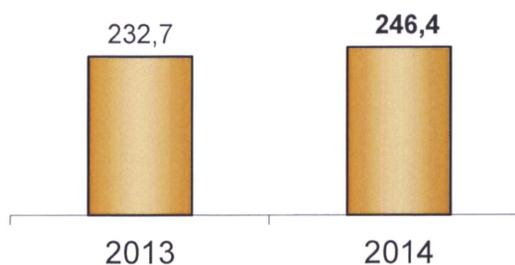
Ces revenus représentent 23,8% du PNB au 31 décembre 2014.



### **Evolution des autres revenus (en MD)**

#### • **Frais d'exploitation**

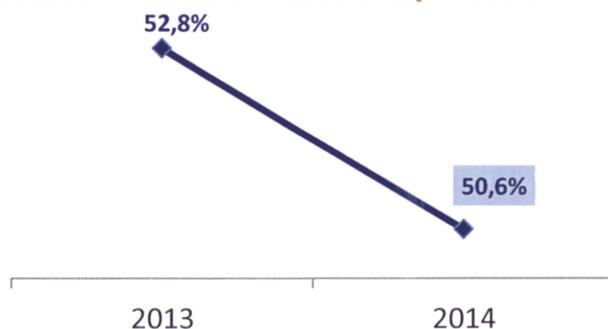
A l'issue de l'année 2014, les frais d'exploitation enregistrent une hausse de 5,9% s'établissant à 246,4MD. Cette évolution a été tirée par la hausse des dotations aux amortissements de 14,0% à 29,9MD. Les frais de personnel et les charges générales d'exploitation enregistrent pour leur part une augmentation modérée respectivement de 5,6% à 164,8MD et 4,1% à 52,7MD.



### **Evolution des frais d'exploitation en MD**

Le coefficient d'exploitation passe de 52,8% à fin 2013 à 50,6% à fin 2014, réalisant ainsi une amélioration de 2,2 points.

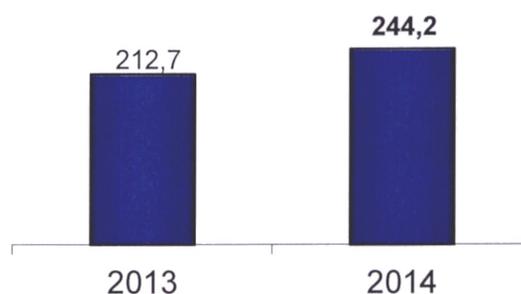
### **Evolution du coefficient d'exploitation**



- **Résultat avant Impôts et Provisions « RAIP »**

Le RAIP s'inscrit en hausse de 14,8% à 244,2MD au 31/12/2014. Cette hausse est supérieure à celle du PNB (+10,7%) grâce à l'augmentation modérée des frais d'exploitation (+5,9%).

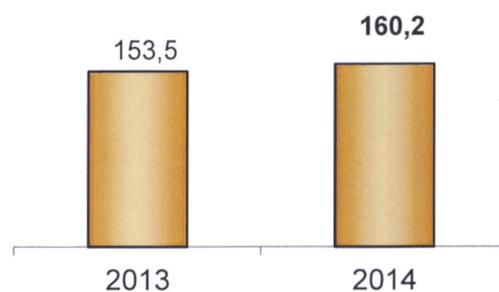
**Evolution du R.A.I.P (en MD)**



- **Résultat d'exploitation**

Le Résultat d'exploitation enregistre un accroissement de 4,4% à 160,2MD

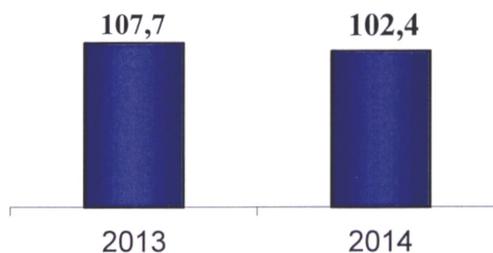
**Evolution du Résultat d'exploitation (en MD)**



- **Résultat net**

Au final, le Résultat Net ressort à 102,4MD à l'issue de l'année 2014, en baisse de 4,9% par rapport à l'exercice écoulé (107,7MD).

**Evolution du Résultat net (en MD)**

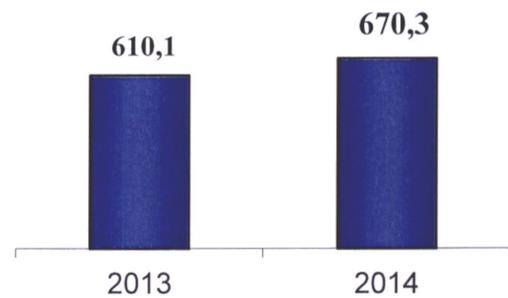


Le résultat net s'établit toutefois en augmentation de 30,3 MD ou +42,1% par rapport à celui l'exercice écoulé après modification comptable.

- **Capitaux propres**

Les capitaux propres relatifs à l'exercice 2014 s'établissent à 670,3MD contre 610,1MD en 2013, soit une progression de 9,9%.

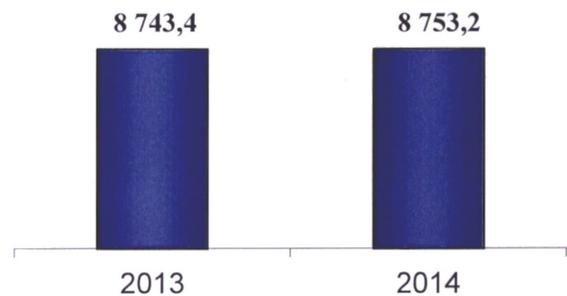
**Evolution des Capitaux Propres hors Résultat Net (en MD)**



- **Total Bilan**

A fin décembre 2014, le total bilan totalise 8 753,2MD contre 8 743,4MD en 2013, soit un léger accroissement de 0,1%.

**Evolution du total Bilan (en MD)**



## 2.5 Evolution de la Banque et ses performances au cours des dernières années

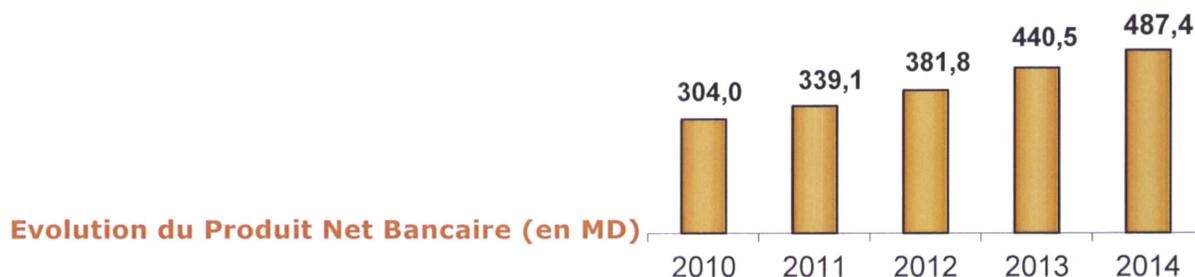
### 2.5.1 Dépôts et Crédits Clientèle

- Les Dépôts de la Clientèle s'élevaient à 7.513,8MD à fin 2014, en augmentation moyenne de 7,6% au cours des cinq dernières années.
- Les Crédits bruts à la Clientèle s'établissent à 6.345,4MD au 31 décembre 2014, en accroissement moyen de 10,3% au cours de la même période.



### 2.5.2 Produit Net Bancaire

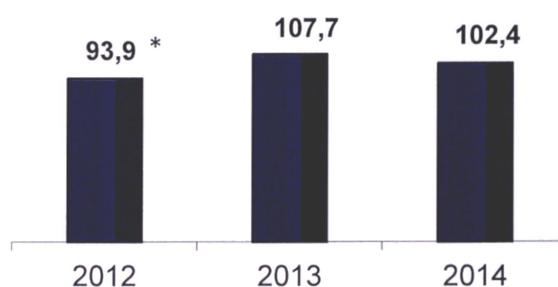
Le Produit Net Bancaire enregistre une augmentation annuelle moyenne de 12,5% au cours des cinq dernières années pour s'établir à 487,4MD à fin 2014.



### 2.5.3 Résultat Net

Le Résultat Net avant modification comptable passe de 93,9MD en 2012 à 102,4MD en 2014, soit une croissance annuelle moyenne de 4,4% au cours des trois dernières années.

#### Evolution du Résultat Net (en MD)

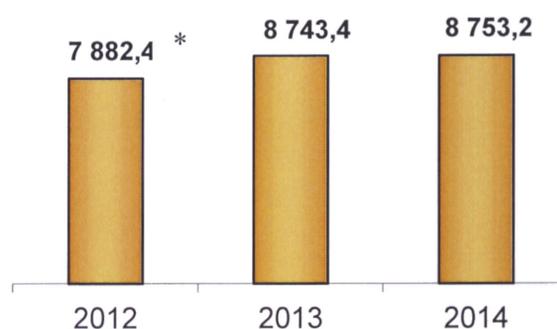


(\*) : Chiffre retraité pour les besoins de la comparabilité

### 2.5.4 Total Bilan

Le total du Bilan s'inscrit en hausse moyenne de 5,4% au cours des trois dernières années pour s'établir à 8.753,2MD à fin décembre 2014.

#### Evolution du Total Bilan (en MD)



(\*) : Chiffre retraité pour les besoins de la comparabilité

## 2.5.5 Ratios

La majorité des ratios de la banque se sont améliorés en 2014.

### Ratios de structure

|                         | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| (Dépôts/ Crédits bruts) | 130,5% | 111,1% | 113,7% | 117,9% | 118,4% |

### Ratios de rentabilité

|                            | 2012   | 2013  | 2014  |
|----------------------------|--------|-------|-------|
| Résultat net / PNB         | 24,6%* | 24,4% | 21,0% |
| Résultat net / FP (ROE)    | 17,2%* | 17,6% | 15,3% |
| Résultat net / Actif (ROA) | 1,19%* | 1,23% | 1,17% |

(\*) chiffre retraité pour les besoins de la comparabilité

### Ratios de productivité

(en milliers de dinars)

|                         | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Dépôts / employé        | 2 349 | 2 246 | 2 444 | 2 703 | 2 952 |
| Crédits bruts / employé | 1 799 | 2 021 | 2 150 | 2 292 | 2 493 |
| PNB / employé           | 127   | 132   | 147   | 168   | 192   |

## Ratios réglementaires

### Les fonds propres et le ratio de couverture des risques

(En millions de dinars)

|  | 2010         | 2011         | 2012         | 2013                       | 2014                       |
|--|--------------|--------------|--------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>Capital</b>                                       | 170,0        | 170,0        | 170,0        | 170,0                      | 170,0                      |
| <b>Réserves</b>                                      | 263,6        | 295,7        | 314,4        | 367,2                      | 397,3                      |
| <b>Bénéfice de l'année</b>                           | 47,5         | 48,2         | 94,7         | 107,7                      | 102,4                      |
| <b>Autres capitaux propres et résultats reportés</b> | 23,6         | 5,3          | 1,1          | -34,8                      | 0,6                        |
| <b>Capitaux propres</b>                              | <b>504,7</b> | <b>519,2</b> | <b>580,2</b> | <b>610,1<sup>(1)</sup></b> | <b>670,3<sup>(1)</sup></b> |

|  | 2010    | 2011    | 2012    | 2013                 | 2014                  |
|--|---------|---------|---------|----------------------|-----------------------|
| <b>Actif net pondéré (en MD)</b>                   | 4 888,3 | 5 407,4 | 5 611,7 | 6 124,4              | 6 508,0               |
| <b>Total capitaux propres nets de base (en MD)</b> | 466,9   | 480,0   | 525,3   | 555,5                | 609,7 <sup>(2)</sup>  |
| <b>Ratio de couverture des risques (Tier 1)</b>    | 9,55%   | 8,90%   | 9,36%   | 9,07%                | 9,37%                 |
| <b>Fonds propres complémentaires (en MD)</b>       | 48,8    | 58,2    | 39,2    | 29,9                 | 82,9                  |
| <b>Total fonds propres nets</b>                    | 515,8   | 538,1   | 564,5   | 585,3                | 692,6                 |
| <b>Ratio de couverture des risques Global</b>      | 10,55%  | 9,95%   | 10,06%  | 9,56% <sup>(3)</sup> | 10,64% <sup>(3)</sup> |

(1) Avant affectation du résultat de l'exercice 2014

(2) Après affectation du résultat de l'exercice par l'Assemblée Générale

(3) ratio réglementaire de 10%

## **Ratios de contrôle des Risques**

Norme 1: a- Les risques individuels dépassant 5% des Fonds Propres Nets (FPN) ne doivent pas excéder globalement 3 fois les FPN de la Banque.

| <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 2,7 FPN     | 3,0 FPN     | 2,8 FPN     | 2,8 FPN     | 2,4 FPN     |

Norme 1: b- Les risques individuels dépassant 15% des Fonds Propres Nets (FPN) ne doivent pas excéder globalement 1,5 fois les FPN de la Banque.

| <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1,5 FPN     | 1,1 FPN     | 1,1 FPN     | 0,9 FPN     | 0,8 FPN     |

Norme 2: Le risque encouru sur un même bénéficiaire ne doit pas excéder 25% des FPN de la Banque.

| <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 2 clients   | 2 clients   | 0 client    | 0 client    | 0 client    |

Norme 3: Le risque global encouru sur les parties liées ne doit pas dépasser 1 fois les FPN de la Banque.

| <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1,3 FPN     | 1,2 FPN     | 1,1 FPN     | 0,9 FPN     | 0,8 FPN     |

## Ratio de liquidité

| 2010    | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   |
|---------|--------|--------|--------|--------|
| 106,41% | 88,32% | 92,11% | 94,99% | 99,75% |

## Risque Brut, CDL et Ratios de qualité des risques

|                                   | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Risque Brut</b>                | 5 287,3 | 6 130,9 | 6 515,8 | 7 116,8 | 7 426,8 |
| <b>CDL</b>                        | 435,9   | 459,6   | 551,1   | 602,2   | 551,7   |
| <b>Taux de CDL</b>                | 8,2%    | 7,5%    | 8,5%    | 8,5%    | 7,4%    |
| <b>Taux de couverture des CDL</b> | 75,6%   | 74,7%   | 65,0%   | 74,3%   | 70,8%   |

(\*) : Le taux de couverture a été calculé sur la base des provisions pour créances clientèle (Hors provisions pour risques et charges)

### 2.5.6 Notation de la BIAT (Notation sollicitée par la banque)

La notation de la BIAT a été maintenue en 2014 par Moody's Investors après être revue à la baisse au courant de l'exercice 2013.

Cette révision à la baisse est intervenue suite à l'abaissement de la notation des obligations de la Tunisie de Ba2 à Ba3 avec perspectives négatives, reflétant principalement la baisse de la capacité du gouvernement Tunisien à soutenir les banques, ainsi que l'impact de la fragilité de l'environnement économique national sur la qualité des actifs des banques, leur rentabilité ainsi que leur capitalisation. Elle ne traduit nullement les bonnes performances réalisées par la banque durant ces dernières années, notamment en matière de dépôts, du Produit Net Bancaire et de la capitalisation boursière.

En conséquence le rating de la BIAT se présente comme suit :

Dépôts en dinars : Ba3/NP

Dépôts en devises : B1/NP

Solidité financière : E+, stable

Perspective : Négative.

## **2.6 Evolution prévisionnelle et perspectives d'avenir**

Sur le plan économique, la croissance économique prévue en 2015 serait modérée (+2.5%-3%). L'environnement général demeure caractérisé par des pressions inflationnistes. Dans ce contexte, la BIAT vise à poursuivre sa démarche équilibrée visant à soutenir les opérateurs économiques tout en veillant à une correction de certaines tendances (liquidité) et à une surveillance rapprochée des facteurs du risque.

D'autre part, le taux moyen du marché monétaire semble se stabiliser et l'année 2015 ne bénéficierait pas d'une contribution positive de l'effet de taux.

Les efforts de l'année 2015 seront axés sur une amélioration de la collecte des dépôts et à une évolution raisonnable de la distribution de crédits afin de maîtriser le recours au marché monétaire

Le nouveau système d'information est depuis 2013 fonctionnel au niveau des agences ce qui représente un avantage compétitif pour la BIAT.

Par ailleurs, la banque est en phase avancée au niveau des travaux en rapport avec la deuxième phase d'implémentation de ce nouveau système (services centraux).

L'année 2015 verra l'entrée en exploitation de la deuxième partie du siège avec des commodités nouvelles.

La banque poursuit le déploiement du plan «Horizon 2015» qui vise à consolider le leadership de la banque sur le marché tunisien et à identifier les facteurs clés de succès pour le développement futur. Des projets ont été finalisés et d'autres sont en phase de réalisation.

Les autres projets en cours vont se poursuivre en 2015 et les principales actions à effectuer vont concerner notamment :

- L'extension du réseau bancaire de la BIAT ;
- La poursuite de la réalisation de la deuxième tranche du siège social.

Parallèlement à la conduite de ces projets, les métiers poursuivront en 2015 :

- La pérennisation des acquis ;
- La poursuite des efforts de maîtrise et de contrôle des risques;
- L'optimisation des coûts et de la tarification;
- L'amélioration de la rentabilité.
- La consécration de la dimension citoyenne de la banque à travers notamment l'intégration de la responsabilité sociale et environnementale dans l'évaluation de la performance de la banque.

Le scénario de développement de la banque retenu pour l'année 2015 sera orienté vers une meilleure mobilisation des dépôts (particulièrement les dépôts libellés en dinars) et un pilotage adéquat de la croissance des crédits avec la consolidation de l'orientation favorisant les emplois sur les particuliers.

Un différentiel de plus de 1 point serait observé entre la collecte de dépôts et la distribution de crédits, de manière à continuer la démarche de retour aux équilibres au niveau de la liquidité de la banque.

Durant l'année 2015, le PNB évoluerait toujours à deux chiffres à un rythme plus rapide que les frais d'exploitation de manière à améliorer dans la durée le coefficient d'exploitation.

Comme en 2015, la charge du risque sera maîtrisée, de manière à améliorer encore plus la génération de résultat net, ainsi que les principaux ratios de la banque.

## **2.7 Activités Recherche et développement**

### **Avancement du projet Refonte du Système d'information**

L'Année 2014 a été marquée par la poursuite de la refonte du système d'information de la banque et ce notamment par la prise en charge des fonctionnalités suivantes :

- Les opérations de l'international: remise et financement en devise export, transferts émis et reçus de l'international ainsi que les fonctionnalités transverses y afférentes ;
- Les crédits amortissables à l'immobilier et autres crédits amortissables ;
- Les certificats de dépôts.

D'autres projets ont été lancés en 2014 et sont planifiés pour être mis en place en 2015, notamment:

- La réécriture des fonctionnalités des virements et des prélèvements par les équipes BIAT en dehors de la plateforme Temenos des moyens de paiement mise en place au lot 1 de la refonte
- La prise en charge sur T24 des fonctionnalités de la compensation monétique internationale
- La prise en charge sur T24 de la suite des fonctionnalités de l'international: financement en devise, remise et lettres de crédits import ainsi que les garanties bancaires internationales émises et reçues.

La charge globale des projets entamés ou mis en place en 2014 dans le cadre des travaux de refonte s'élève à 9.894 jours/homme.

## **Développement de projets organisationnels**

Dans le but de garantir à notre institution les meilleures conditions d'une évolution conforme aux objectifs fixés pour les années à venir et de favoriser une meilleure synergie entre les différentes structures de la banque, plusieurs actions d'ordre organisationnel ont été engagées dont notamment :

- Instauration d'une nouvelle gouvernance au niveau de la banque et création de la fonction DGA. La BIAT devient ainsi structurée en Direction Générale de la Banque de Détail, Direction Générale des Ressources et Pôle Stratégie Banque de Financement & d'Investissement ;
- Création d'un Pôle Investisseurs et de la fonction Achat ;
- Instauration de l'instance de gouvernance gestion des risques opérationnels et des incidents métiers ;
- Lancement du projet efficacité opérationnelle au niveau du réseau et au niveau du siège ;
- Mise en place du PCA et instauration d'un dispositif de gestion de crise.

### **3. GROUPE BIAT ET PARTICIPATIONS**

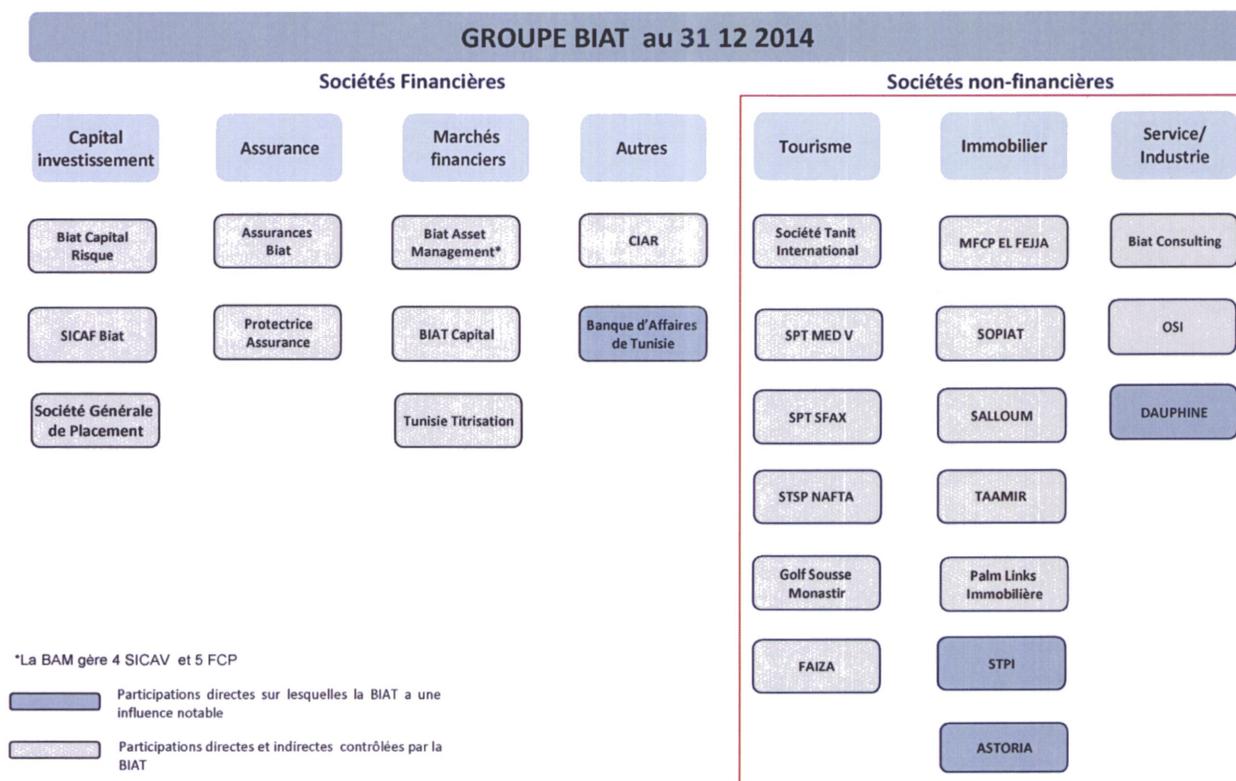
### 3. GROUPE BIAT ET PARTICIPATIONS

#### 3.1 Groupe BIAT

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

Par ailleurs, dans le cadre de l'appui aux secteurs stratégiques de l'économie tunisienne, en termes de financement et de conseil, le Groupe BIAT est présent dans d'autres métiers, notamment le tourisme et l'immobilier.

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



### **3.1.1 Métiers du Capital Investissement**

#### **BIAT Capital Risque**

Créée en 2000, la BIAT Capital Risque est une Société d'Investissement à Capital Risque dotée d'un capital social qui s'élève au 31 Décembre 2014 à 12.3 MD. Elle est détenue directement par la BIAT à raison de 98.07%.

Elle gère pour le compte du Groupe BIAT des Fonds de capital investissement d'un montant global au 31 Décembre 2014 d'environ 75 MD.

La BIAT Capital Risque participe, pour son compte ou pour le compte de tiers, au financement en capital et au renforcement des fonds propres des entreprises tunisiennes opérant dans tous les secteurs d'activité et sur l'ensemble du territoire tunisien.

L'année 2014 a été marquée par :

- La réalisation d'une réduction de capital par remboursement aux actionnaires de 1.8 MD.
- Un volume d'investissement de l'ordre de 20 MD sur 8 participations.
- Un résultat net de 1 MD.

#### **SICAF BIAT**

La société a été créée en novembre 2003. Sa principale activité consiste en la gestion de portefeuilles de valeurs mobilières et opérations connexes. Elle gère un portefeuille de participations de plus de 11 MD dont principalement la SGP, la Protectrice Assurances, la société TAAMIR et la SOPIAT ainsi qu'une enveloppe de placement d'environ 10 MD. Son capital social s'élève au 31/12/2014 à 19 MD et il est détenu en totalité par la BIAT. L'année 2014 a été caractérisée par un résultat net qui s'élève à 0.88 MD.

## **Société Générale de Placement « SGP »**

La société SGP est entrée en exploitation en septembre 1992. Son principal objet social est la gestion de participations financières. Elle gère un portefeuille de participations de plus de 2.5 MD et une enveloppe de placement d'environ 0.8 MD. Son capital social s'élève au 31/12/2014 à 2.5 MD et il est détenu directement par la SICAF BIAT à raison de 99.9%.

L'année 2014 a été caractérisée par un résultat net qui s'élève à 0.4 MD.

### **3.1.2 Métiers de l'Assurance**

#### **Assurances BIAT**

Créée en 1997, la compagnie était la filiale tunisienne d'une compagnie d'assurance Bahreïni. Durant l'année 2002, la BIAT est entrée dans le capital de la compagnie et a marqué le démarrage de l'activité sous de nouvelles orientations, grâce notamment à la dynamisation des activités et au développement commercial. Son capital s'élève actuellement à 10MD.

Assurances BIAT exerce dans toutes les activités de l'assurance dont notamment l'automobile, la maladie, le transport, l'incendie et la responsabilité civile.

Au cours de l'année 2014, Assurances BIAT a poursuivi la mise en place de son système d'information tout en achevant son projet de cartographie des risques.

La compagnie a connu une croissance de son chiffre d'affaires de 6% en 2014 à 69,4MD.

#### **Protectrice Assurances**

Protectrice Assurances, premier courtier indépendant en assurances sur le marché tunisien, est entrée en activité en 1986.

La société a réussi à se démarquer des autres courtiers par la qualité de ses services et de ses conseils aussi bien pour les entreprises que pour les

particuliers. La société exerce dans diverses branches d'activité Vie et Non Vie.

Au cours de l'année 2014, la compagnie a poursuivi la refonte de son système d'information et l'extension de son réseau par l'ouverture de 4 nouvelles agences.

Les performances de l'exercice 2014 font ressortir un chiffre d'affaires d'environ 7,0MD et un Résultat Net de 0,8MD.

### **3.1.3 Métiers relatifs aux marchés financiers**

#### **BIAT Asset Management**

La BIAT ASSET MANAGEMENT gère une gamme d'OPCVM (SICAV et FCP) investis sur les principaux marchés d'actions et d'obligations pour le compte d'investisseurs privés et professionnels.

Tout à l'image de la BIAT, la BIAT ASSET MANAGEMENT s'est attelée à garantir aux investisseurs une gestion d'actifs de qualité dans l'objectif d'assurer les meilleurs rendements à ses clients.

La BIAT ASSET MANAGEMENT est l'une des plus importantes sociétés de gestion d'actifs en termes de capitaux gérés avec 625,7 millions de dinars d'encours gérés et une part de marché de 14% au 31.12.2014. Cette position est le résultat d'une dynamique commerciale soutenue grâce au réseau de la BIAT, première banque privée de la place, riche de ses 185 agences et d'une démarche continue d'innovation au service de ses clients.

Dans le cadre des orientations stratégiques du groupe BIAT visant la séparation du métier de l'intermédiation en bourse de celui de la gestion d'actifs, la BIAT ASSET MANAGEMENT a repris à compter du 12.08.2014 de la BIATCAPITAL – Intermédiaire en Bourse – la gestion des FCP, en l'occurrence FCP BIAT – PRUDENCE, FCP BIAT – EQUILIBRE & FCP BIAT – CROISSANCE, originellement gérés par cette dernière.

La BIAT ASSET MANAGEMENT gère une gamme variée d'OPCVM permettant à ses clients de choisir le placement qui leur convient le mieux. L'offre comprend deux OPCVM obligataires, cinq OPCVM mixtes et un OPCVM dédié aux titulaires de Comptes Epargne en Actions (CEA).

### **OPCVM Obligataires**

- **SICAV TRESOR** : créée en 1997, SICAV TRESOR est un OPCVM obligataire de distribution. Avec une part de marché de 15%, elle est leader de la place avec un actif géré de l'ordre de 602 MDT à fin 2014.
- **SICAV PATRIMOINE OBLIGATAIRE** : créée en 2007, SICAV PATRIMOINE OBLIGATAIRE est un OPCVM obligataire de capitalisation. Son actif géré s'élève à 15 MDT à fin 2014.

### **OPCVM Mixtes de distribution**

- **SICAV PROSPERITY** : créée en 1994, SICAV PROSPERITY est un OPCVM Mixte dont l'actif géré est investi de 5% à 30% dans des actions de sociétés admises à la cote de la bourse présentant une croissance perpétuelle de leurs activités et des objectifs de développement atteints. Son encours gérés s'élève à 1.3 MDT au terme de l'année 2014.
- **SICAV OPPORTUNITY** : créée en 2001, SICAV OPPORTUNITY est un OPCVM Mixte dont la poche - actions se situe entre 30% à 60%, investie dans des actions de sociétés admises à la cote de la bourse dans une optique d'investissement à long terme et sur la base des fondamentaux de ces sociétés, présentant un potentiel de croissance visible. Le portefeuille géré totalise 1.1 MDT à fin 2014.

### **OPCVM Mixtes de capitalisation**

- **FCP BIAT - PRUDENCE** : est destiné essentiellement aux investisseurs acceptant un risque faible à modéré et vise à surperformer à moyen terme un portefeuille théorique placé à raison de 70% au Taux du Marché Monétaire et 30% à l'indice de capitalisation de la bourse de Tunis (TUNINDEX). Son actif géré s'est établi à 3.8 MDT à fin 2014.
- **FCP BIAT - EQUILIBRE** : est destiné essentiellement aux investisseurs acceptant un risque modéré ou un haut risque et vise à surperformer à moyen terme un portefeuille théorique placé à raison de 50% au Taux du Marché

Monétaire et 50% à l'indice de capitalisation de la bourse de Tunis (TUNINDEX). Son encours géré s'élève à 0.1 MDT à fin 2014

- **FCP BIAT - CROISSANCE** : est destiné essentiellement aux investisseurs acceptant un haut risque. Il vise à surperformer à moyen terme un portefeuille théorique placé à raison de 20% au Taux du Marché Monétaire et 80% à l'indice de capitalisation de la bourse de Tunis (TUNINDEX). Le portefeuille géré se valorise à 0,17 MDT à fin 2014.

## **OPCVM dédié aux titulaires de Comptes Epargne en Actions**

- **FCP BIAT – EPARGNE ACTIONS** : créé en 2007, le FCP a pour vocation de gérer les montants investis par les titulaires des Comptes Epargne en Actions (CEA). Il est, ainsi, investi à 80% au minimum de son actif en actions cotées à la bourse de Tunis et à 20% au maximum en Bons du Trésor Assimilables. Le montant non utilisé ne doit pas dépasser 2% de l'actif.

Dans le cadre du développement des activités financières du Groupe, la BIAT ASSET MANAGEMENT ambitionne de devenir la première société de gestion en termes d'actifs gérés, tout en produisant une gestion d'actifs de meilleure qualité, conforme aux standards nationaux voire même à ceux internationaux.

## **BIAT Capital**

Fondée en 1995, dans le cadre de la loi 94-117 relative à la réforme du marché financier, « BIAT CAPITAL » est l'intermédiaire en bourse du groupe BIAT. BIAT CAPITAL a pour objet le commerce et la gestion des valeurs mobilières ou toutes autres opérations commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet social. Au 31/12/2014, le capital social de BIAT CAPITAL est de 3 MD détenu à 100% par la BIAT.

En 2014, BIAT Capital a réussi à accroître son volume de transactions de 50% (contre une hausse de 16.2% pour l'ensemble du marché), consolidant ainsi sa place dans le top 5 des intermédiaires en bourse de la place.

Grâce aux synergies mises en place avec les pôles commerciaux de la BIAT, BIAT CAPITAL cherchera à développer de nouveaux relais de croissance et à augmenter sa part de marché.

### **Tunisie Titrisation**

Spécialisée dans la gestion de fonds communs de créances, la société est entrée en exploitation en 2005. Son capital au 31/12/2013 s'élève à 0,5MD. ELLE gère les deux fonds communs de créances suivants :

- Fonds Commun de Créances « BIAT CREDIMMO 1 »
- Fonds Commun de Créances « BIAT CREDIMMO 2 »

A la fin de l'exercice 2014, la société enregistre un Chiffre d'affaires de 0,8MD et un Résultat déficitaire de 0,2MD.

### **3.1.4 Autres Métiers des sociétés financières**

#### **Compagnie Internationale Arabe de Recouvrement « CIAR »**

Créée en Décembre 2000, la CIAR dispose actuellement d'un capital social de 1 MD détenu directement et indirectement par la BIAT à hauteur de 100%. Son objet social consiste en l'achat et le recouvrement des créances pour son propre compte ainsi que le recouvrement des créances pour le compte de tiers.

L'année 2014 a été marquée principalement par le doublement du flux d'activité de la CIAR grâce à la reprise de l'activité recouvrement pour le compte de la BIAT (environ 11 000 dossiers). Cette nouvelle activité représente un relais de croissance pour la CIAR et lui offrira de nouvelles perspectives de développement. Au 31/12/2014, la CIAR enregistre un Chiffre d'affaires de 2,2 MD et un Résultat net de 0,3 MD.

#### **Banque d'Affaires de Tunisie « BAT »**

La « BAT » est une banque d'affaires créée en 1997 dont les principales activités sont centrées autour de la finance d'entreprise (Corporate Finance). Au 31/12/2014, son capital social est de 3.71MD.

La BAT continue à réfléchir sur des axes de développement lui permettant de limiter sa dépendance aux fluctuations du marché de conseil, à travers notamment la création d'une société de gestion CAPSA Capital (qui a levé en 2013 le premier fonds d'investissement de la société, à savoir le FCPR « Swing » de 10 MD).

Elle compte par ailleurs élargir sa zone d'intervention pour couvrir à terme le Maghreb, l'Afrique subsaharienne et toute la zone euro-méditerranéenne.

### **3.1.5 Métiers du tourisme**

#### **Société Tanit International « STI »**

Créée en 1989, la « STI » a pour objet le développement de l'hôtellerie, du tourisme et des stations thermales en Tunisie ainsi que la participation directe ou indirecte dans toute société visant le même but. Depuis 2008, la STI a entamé des démarches de restructuration et d'assainissement suite à la signature d'un protocole d'accord prévoyant le rachat par la BIAT de la part de ACCOR et la négociation d'un nouveau partenariat avec ACCOR pour sa filiale, la SPT Mohamed V, propriétaire des hôtels gérés sous les enseignes IBIS et NOVOTEL. La STI détient par ailleurs une deuxième filiale, la Société Touristique Sahara Palace.

#### **Société de Promotion Touristique Mohamed V « SPT Mohamed V »**

Créée en 2006, la société a pour objet le développement de l'hôtellerie, de la restauration, du tourisme et des stations thermales. A fin 2014, son capital social s'élève à 18.2 MD.

La société est propriétaire des hôtels Ibis 3\* et Novotel 4\* sur l'Avenue Mohamed V à Tunis, qui sont gérés, depuis leur ouverture en février 2012, par le Groupe ACCOR.

Depuis son entrée en exploitation, et malgré les difficultés conjoncturelles qu'a connues la Tunisie, et plus particulièrement le tourisme tunisien, ces deux hôtels ont enregistré de bonnes performances avec des taux

d'occupation de 79% et 68% respectivement et des RBE de près de 2.8 MD et 3.7 MD.

### **Société de Promotion Touristique Sfax « SPT Sfax »**

La création de la SPT Sfax en 2014, d'un capital de 17.4 MD, s'inscrit dans le cadre du partenariat avec le Groupe ACCOR. Au vu des réalisations de l'hôtel Ibis à Mohamed V, et compte tenu du potentiel du marché du tourisme d'affaires dans la région de Sfax, la BIAT a participé au financement d'un hôtel 3\* d'une capacité de 185 lits à Sfax à construire sur un terrain de plus de 2.600 m<sup>2</sup> jouissant d'un emplacement unique situé sur la Route Menzel Chaker km 0,5.

### **Société Touristique Sahara Palace Nafta « STSP Nafta »**

Filiale de la STI, elle a été créée en 2006, avec un capital social de 8 MD. La STSP Nafta a pour objet le développement de l'hôtellerie, de la restauration, du tourisme et des stations thermales. Elle est propriétaire de l'hôtel SAHARA PALACE à Nafta, racheté en 2006 dans le cadre du programme national de privatisation, et non exploité depuis. Après plusieurs efforts de prospection, et en l'absence de partenaires stratégiques pour le développement de l'unité hôtelière, la Société mère a lancé en 2014 la mise en vente du site ou de ses actions dans la société.

### **Société Golf Sousse Monastir**

La société GSM a été créée en 1990. Elle exploite un parcours de golf «Palm Links», situé dans la zone touristique de Skanes à Monastir, propriété de la BIAT.

Le Golf dispose d'un parcours de 18 trous sur une superficie de 74 hectares, et est doté d'un club house, d'une école de golf, d'un practice, d'un magasin d'articles de golf, etc.

Le Golf, étant fréquenté principalement par une clientèle touristique étrangère, a pâti du contexte défavorable du secteur du tourisme tunisien. Le capital actuel de la société est de 6,5MD. Son chiffre d'affaires en 2014 est estimé à 0,5 MD.

### **Société FAIZA**

Créée en 1993, avec un capital de 1.28 MD, la société a pour objet la construction, l'aménagement, l'achat, la vente et l'exploitation de tout établissement à caractère touristique. La société est actuellement en attente de régularisation d'une affaire foncière en cours.

### **3.1.6 Métiers de l'immobilier**

#### **Société du Pôle de Compétitivité de Monastir Elfejja « mfcpole »**

La création de la société en octobre 2006 s'inscrit dans le cadre de partenariat public privé. Son programme d'aménagement porte sur 326.5 ha répartis en 4 zones :

- le Parc d'El Fejja (116 ha) : totalement aménagé et en cours de commercialisation,
- le Pôle de Compétitivité de Monastir (110.5 ha) dont la moitié de la superficie est aménagée, le reste est en cours d'aménagement vu l'attrait et la demande croissante liés à cette zone,
- le Technopôle de Monastir (50 ha) comprenant à ce jour une halle polyfonctionnelle de 3.000 m<sup>2</sup>, et des bâtiments industriels et de services en cours de construction
- la Zone de Finissage à Monastir (50 ha) dont l'aménagement est prévu à partir de 2015.

Aussi, « mfcpole » offre aux investisseurs des services d'encadrement à travers des actions d'animation, de promotion et de développement de veille technologique et d'innovation. Au 31/12/2014, Mfcpole affiche un capital social de 20 MD, un Chiffre d'affaires de 6,6 MD et un Résultat net de 4,6 MD.

### **Société de Promotion Immobilière Arabe de Tunisie « SOPIAT »**

Opérant dans le secteur de la promotion immobilière, la SOPIAT représente un véhicule immobilier ainsi qu'un centre d'expertise immobilière pour la BIAT.

La Société a démarré son activité en décembre 2000. Ses derniers projets, entrant dans le cadre du développement du réseau d'agences de la BIAT, sont le Kram Médical, Bizerte Médical et le projet immobilier à Sakiet Ezzit à Sfax. Son capital social à fin 2014 est de 5 MD.

### **Société de Promotion Touristique Salloum**

Créée en 1990, avec un capital social de 4 MD, la société a pour objet la création, la promotion et l'exploitation d'une station touristique intégrée, de haut de gamme, dans la zone de Salloum au niveau de la délégation de Bouficha. Les études d'aménagement et techniques ont été suspendues en attendant l'approbation du plan d'aménagement de la région et la levée du périmètre d'intervention foncier (PIF) au profit de l'AFH. Au cours de 2014, le Management de la Société a décidé de reprendre contact avec les autorités compétentes, dès que les conditions conjoncturelles le permettent, afin de discuter des principales orientations pour le développement de la zone.

### **Société TAAMIR**

Entrée en exploitation en 1988, pour les besoins de recouvrement de certaines créances contentieuses, la société a pour objet l'acquisition, la cession, la mise en valeur, l'administration, la location d'immeubles ou fractions d'immeubles bâtis ou non bâtis et la gestion d'immeubles. A fin 2014, son capital s'élève à 5.09 MD. Elle dispose d'un terrain à Sfax mis à la vente et d'une trésorerie de 2.7 MD.

### **Palm Links Immobilière**

Palm Links Immobilière est une société anonyme de promotion immobilière créée le 3 mars 1999 avec un capital social de 2MD. Elle a été

créée à l'initiative de GSM et de ses actionnaires afin de valoriser une partie du terrain à travers la promotion immobilière. En Avril 2003, le capital social a été réduit de 1,8 MD par restitution d'apport des actionnaires pour être ramené à 200mD. Aujourd'hui, et après avoir terminé la commercialisation, la société Palm Links Immobilière est en cours de finalisation des transferts des titres fonciers des lots au nom des acquéreurs.

### **Société Tunisienne de Promotion des Pôles Immobiliers et Industriels «STPI»**

Créée en 2006, la société a pour objet la promotion immobilière et notamment l'aménagement de zones industrielles. A ce titre, elle a aménagé la Zone Industrielle El Agba dans le Grand Tunis. Au 31/12/2014, son capital social est de 4 MD détenu à raison de 25% par la BIAT.

### **Société ASTORIA Immobilière**

La Société de promotion immobilière ASTORIA Immobilière, a été créée en 2013, avec un capital social de 13 MD détenu à 99,99% par le Groupe BOUCHAMAOU (HBG Holding). L'augmentation de capital de la Société, réalisée en mars 2014 à laquelle la BIAT a souscrit, a pour objectif de participer au financement du premier projet immobilier de la Société sur un de ses cinq terrains figurant dans son actif, situé aux Berges du Lac 2. Le terrain est situé le long de la voie rapide reliant Tunis à La Goulette et La Marsa. Il bénéficie d'une bonne orientation pour une double exposition, à l'est sur la clinique Hannibal et à l'ouest sur un parking à ciel ouvert et un espace vert.

### **3.1.7 Métiers liés au service**

#### **Biat Consulting**

BIAT Consulting a été créée au premier semestre de 2014 avec un capital social de 0,5MDT détenu à 100% par le groupe BIAT. Sa principale mission est la mise en place de partenariats avec les banques et institutions financières à l'international à travers la conduite : i/de missions stratégiques, d'organisation et de transformation, ii/de projets de mise en place de système d'information et iii/ de programmes de formation. Dès sa première année d'exploitation, elle enregistre un chiffre d'affaires de 0,3 MDT grâce notamment à la réalisation d'une mission stratégique avec la Banque Nationale de Mauritanie. Avec la création de Biat Consulting, le groupe financier Biat se dote d'un vecteur qui lui permet la diversification et l'internationalisation de ses services.

#### **Organisation et services informatiques « OSI »**

Entrée en exploitation en 1987, la société est spécialisée dans la commercialisation de biens et services ayant trait à l'organisation, à la gestion et au traitement de l'information. Son capital social actuel est de 0,02MD. La Société est actuellement en veilleuse en attendant la régularisation de certains dossiers.

#### **Institut Tunis Dauphine « ITD »**

Créée en 2009, avec un capital de 2,5MD, la société a pour objet l'étude, la réalisation et l'exploitation d'un établissement privé d'enseignement et de formation. Il s'agit de l'institut universitaire privé d'enseignement supérieur et de recherche qui s'appuie sur un partenariat avec l'université Paris Dauphine. La société a réussi à délivrer les premiers diplômes de licence en Juin 2012 en assurant la qualité des enseignements et des examens imposés par Paris Dauphine. L'offre de formation de Dauphine Tunis s'intègre dans le cadre du système national LMD. Elle est essentiellement axée sur la préparation au diplôme de Master et couvrirait au fur et à mesure plusieurs des formations offertes actuellement par

l'Université Paris-Dauphine. Sur l'année universitaire 2014-2015, le nombre d'inscrits devrait dépasser 310, en progression de 30% par rapport à l'année précédente.

### 3.2 Résultats du groupe BIAT

Les principales données consolidées du groupe indiquent que le total bilan se situe à 9 479,7MD au 31/12/2014, en légère baisse de 0,2% par rapport à fin 2013.

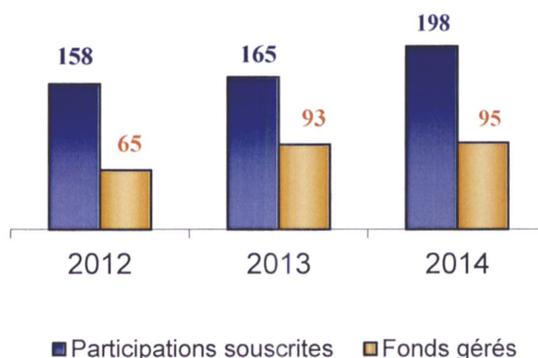
Le Produit Net Bancaire s'inscrit en hausse de 10,9% à 535,6MD au 31 décembre 2014.

Le Bénéfice net enregistre pour sa part une augmentation de 7,9% pour se situer à 142,6MD à fin 2014.

### 3.3 Evolution du portefeuille participations

Au terme de 2014, la valeur comptable des souscriptions (participations et fonds gérés) a enregistré une croissance d'environ 13.5% par rapport à 2013 pour atteindre 293 MD.

Evolution des participations (en MD)



## **4. ACTIONNARIAT**

## **4.1 Renseignements relatifs à la répartition du capital et des droits de vote**

### **4.1.1 Structure du capital au 31/12/2014**

| <b>Actionnaires</b>              | <b>Nombre d'actions</b> | <b>Part en %</b> |
|----------------------------------|-------------------------|------------------|
| <b>A/ Actionnaires étrangers</b> | <b>1 419 529</b>        | <b>8,35%</b>     |
| INTESA SANPAOLO S p A            | 1 157 787               | 6,81%            |
| AUTRES                           | 261 742                 | 1,54%            |
| <b>B/ Actionnaires tunisiens</b> | <b>15 580 471</b>       | <b>91,65%</b>    |
| PERSONNES MORALES                | 11 351 268              | 66,77%           |
| PERSONNES PHYSIQUES              | 4 229 203               | 24,88%           |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>17 000 000</b>       | <b>100%</b>      |

### **4.1.2 Répartition des droits de vote**

Les 17.000.000 actions représentant le capital de la banque comportent 17.000.000 de droits de vote.

Selon l'article 39 des statuts, chaque membre de l'Assemblée Générale Ordinaire ou Extraordinaire a autant de voix qu'il possède et représente d'actions sans limitation, sauf exception légale.

### **4.1.3 Changements majeurs opérés au niveau du capital social**

L'année 2014 a été marquée notamment par les transactions suivantes :

- INOPLAST a cédé 510 085 actions BIAT ou 3,00% du capital ;
- INOPLAST FINANCIERE HOLDING a acquis 510 085 actions BIAT ou 3,00% du capital ;
- G.A.T a cédé 54 055 actions BIAT ou 0,32% du capital ;
- G.A.T VIE EX. AMINA a acquis 54 055 actions BIAT ou 0,32% du capital;
- G.A.T INVESTISSEMENT a cédé 28 315 actions BIAT ou 0,17% du capital;

- G.A.T a acquis 28 315 actions BIAT ou 0,17% du capital;
- G.A.T VIE EX. AMINA a cédé 15 637 actions BIAT ou 0,09% du capital;
- G.A.T a acquis 15 637 actions BIAT ou 0,09% du capital;
- Mr MZABI MONCEF a cédé 6 471 actions BIAT ou 0,04% du capital;
- Mr MZABI SKANDER FADHEL a acquis 6 471 actions BIAT ou 0,04% du capital.
- Mr MZABI MONCEF a cédé 6 470 actions BIAT ou 0,04% du capital;
- Mme MZABI NEBILA a acquis 6 470 actions BIAT ou 0,04% du capital.
- STE TOURGUENESS a cédé 5 000 actions BIAT ou 0,03% du capital;
- IFICO a acquis 5 000 actions BIAT ou 0,03% du capital.

#### **4.2 Conditions d'accès à l'Assemblée Générale**

Selon l'article 35 des statuts :

**1/** Les titulaires d'actions libérées des versements exigibles peuvent assister à l'Assemblée Générale, sur justification de leur identité, ou s'y faire représenter.

**2/** Toutefois, l'Etat Tunisien et les collectivités publiques, si elles sont actionnaires sont valablement représentés par leurs représentants légaux; les sociétés sont valablement représentées soit par un de leurs gérants ou par un délégué de leur Conseil d'Administration, soit par un mandataire, les mineurs ou interdits, par leur tuteur, le tout sans qu'il soit nécessaire que le gérant, le délégué du Conseil, le mandataire ou le tuteur soit personnellement actionnaire.

**3/** Le nu-propiétaire est valablement représenté par l'usufruitier et le droit de vote appartient à ce dernier pour toutes les Assemblées Ordinaires et Extraordinaires, sauf, ainsi qu'il est dit sous l'article 17 ci-dessus, entente contraire entre eux.

**4/** La forme des pouvoirs et les lieux et délais de leur production sont sous toutes réserves de ce qui est dit à l'article 36 ci-après déterminés par le Conseil d'Administration.

Selon l'article 36 des statuts :

**1/** Les propriétaires d'actions doivent pour avoir le droit d'assister ou de se faire représenter aux Assemblées Générales, être inscrits sur les registres de la Société, huit jours au moins avant le jour fixé pour la réunion.

**2/** Tout membre de l'Assemblée qui veut se faire représenter par un mandataire, doit déposer son pouvoir au siège trois jours avant la réunion.

**3/** Toutefois, le Conseil d'Administration a toujours la faculté de réduire les délais et d'accepter les dépôts en dehors de ces limites.

## **5. GOUVERNANCE**

## **5.1 Rapport du Conseil d'administration sur ses activités au courant de l'année 2013 (en application de l'article 39 de la BCT n°2011-06 concernant les règles de bonne gouvernance)**

### **5.1.1 Code de gouvernance**

#### **5.1.1.1 Les principes fondamentaux de gouvernance de la BIAT**

La gouvernance de la BIAT se réfère à des principes qui conditionnent la bonne marche de son système de contrôle et de gestion des risques, et qui garantissent les équilibres fondamentaux de la banque, son intérêt social et sa performance durable et partenariale.

Ces principes sont :

- La séparation des pouvoirs de contrôle et d'exécution.
- L'indépendance des organes de contrôle.
- La composition optimale du Conseil d'Administration.
- La compétence et la diligence des membres du Conseil d'Administration.
- L'organisation en Comités.
- Le pilotage des rémunérations.
- La gestion et l'encadrement optimal des risques.
- Le fonctionnement fiable et démocratique de l'Assemblée Générale des actionnaires.
- La responsabilité (le rendu de compte au niveau de la gestion).
- La transparence des informations comptables et financières.

#### **5.1.1.2 Le Conseil d'administration**

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

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

#### **5.1.1.3 La dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général**

Afin de se conformer aux meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise et en référence aux principes fondamentaux, l'Assemblée Générale Extraordinaire réunie le 29 mai 2007 a décidé d'opter pour la dissociation entre les fonctions de Président du Conseil d'Administration et celles de Directeur Général.

Le Président organise, dirige et anime les travaux du Conseil d'Administration dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille à la réalisation des options arrêtées par le Conseil <sup>(1)</sup>.

Le Directeur Général assure sous sa responsabilité la direction générale de la banque. Il représente la banque dans ses rapports avec les tiers.

<sup>(1)</sup> *Pour en savoir plus sur les pouvoirs du Président, se référer au règlement intérieur du Conseil d'Administration ci-après.*

Le Directeur Général exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social de la banque et sous réserve de ceux que la loi, les statuts et décisions des Assemblées d'Actionnaires et du Conseil d'Administration attribuent expressément aux Assemblées d'Actionnaires, au Conseil d'Administration, au Président, ainsi qu'aux autres Comités ou organes de la banque.

A ce titre, le Conseil lui délègue les pouvoirs nécessaires pour agir en toute circonstance au nom de la banque <sup>(2)</sup>.

#### **5.1.1.4 L'indépendance du Conseil d'Administration**

Le Conseil d'administration assure son fonctionnement et organise ses travaux en toute indépendance tout en évitant les conflits d'intérêt, la confusion des pouvoirs et des rôles, la complaisance, la passivité et les connivences dans les intérêts propres au détriment de l'intérêt social de la banque. Aucune influence externe ou interne ne s'exerce sur les décisions du Conseil d'administration qui sont souveraines et collégiales. L'indépendance s'entend également par la compétence et la diligence qui impactent sur la qualité des travaux, des décisions et des résolutions du Conseil.

#### **5.1.1.5 Le règlement intérieur du Conseil d'Administration**

Le présent règlement intérieur a pour objet de fixer, dans le cadre des dispositions réglementaires en vigueur, la mission et les modalités de fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités ainsi que les droits et les obligations de chaque membre du Conseil. Il précise également le rôle et les pouvoirs respectifs du Président et du Directeur Général.

#### **La Composition du Conseil d'Administration**

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

Le Conseil comporte au moins deux membres indépendants et au plus un membre dirigeant.

Le Conseil comporte également un membre représentant les intérêts des actionnaires personnes physiques détenant une part strictement inférieure à cinq pour cent du capital.

Les autres membres sont des membres externes représentant les actionnaires et n'ayant pas de fonctions managériales ou salariales dans la banque.

Le mandat des membres indépendants et du membre représentant les actionnaires détenant une part strictement inférieure à cinq pour cent du capital ne peut être renouvelé plus de deux fois.

#### **Le membre indépendant**

Le membre indépendant est un membre du Conseil d'Administration libre de tout conflit d'intérêts qui contribue par son indépendance d'esprit et ses compétences, à améliorer la qualité du contrôle exercé par le Conseil et à contribuer à concevoir les politiques stratégiques les plus performantes pour la banque tout en s'assurant de leur bonne conduite. La qualification de membre indépendant est revue chaque année par le Conseil d'Administration avant la publication du rapport annuel.

<sup>(2)</sup> Pour en savoir plus sur les pouvoirs du Directeur Général, se référer au règlement intérieur du Conseil d'Administration ci-après

Est qualifié de membre indépendant au sein du Conseil de la banque toute personne :

- N'ayant pas de liens avec ledit établissement au sens de la loi n°2001-65 relative aux établissements de crédit et du code de prestation des services financiers aux non résidents ;
- Ne détenant pas une participation directe ou indirecte dans le capital de la banque ;
- N'agissant pas pour le compte de client, fournisseur ou de prestataire de service significatifs de la banque ;
- N'ayant pas fait partie des salariés de la banque ;
- N'ayant pas exercé depuis plus de 9 ans un mandat de membre représentant les intérêts des actionnaires dans ledit Conseil ;
- N'ayant pas exercé depuis plus de 6 ans un mandat de commissaire aux comptes dans l'établissement.

### **Les missions du Conseil d'Administration**

En exerçant ses prérogatives légales, le Conseil d'Administration remplit principalement une quadruple mission:

- il définit la stratégie de la banque ;
- il désigne les mandataires sociaux chargés de gérer la banque dans le cadre de cette stratégie et choisit le mode d'organisation (dissociation ou cumul des fonctions de Président et de Directeur Général) ;
- il contrôle la gestion et s'assure de la solidité financière de la banque;
- il veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

Dans ce cadre et sans que cette énumération ne soit exhaustive, le Conseil a les pouvoirs tels que définis par les statuts.

### **Le fonctionnement du Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration se réunit, sur la convocation de son Président ou de la moitié de ses membres, au moins quatre fois par an et aussi souvent que l'intérêt de la banque l'exige notamment en cas de survenance d'évènements exceptionnels pouvant, éventuellement, affecter les conditions normales d'activité.

Tout membre du Conseil absent à l'une des séances du Conseil, peut s'y faire représenter par l'un de ses collègues au moyen d'un pouvoir donné même par lettre, par fax ou par télégramme.

Le mandat n'est valable que pour une seule séance. Un membre du Conseil ne peut représenter qu'un seul de ses collègues.

Le Conseil d'Administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés. Le membre du Conseil mandataire de l'un de ses collègues a droit à deux voix.

En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

Les lettres de convocation aux réunions du Conseil d'Administration doivent reproduire l'ordre du jour de la réunion et doivent être envoyées aux membres du Conseil au moins 10 jours avant la tenue du Conseil. Les documents discutés lors de la réunion

notamment ceux contenant des informations d'ordre stratégiques, financiers ou comptables doivent être communiqués également aux membres du Conseil 10 jours au moins avant la tenue du Conseil, pour qu'ils puissent être préparés et analysés dans un temps suffisant.

Le projet de procès-verbal de chaque réunion est adressé aux membres du Conseil dans les trente jours de la tenue de ladite réunion. Le procès-verbal définitif est transmis avec la convocation à la réunion suivante et approuvé lors de cette réunion.

Les fonctions de secrétaire sont remplies, soit par un membre du Conseil, soit par toute personne même non actionnaire ou non membre du Conseil que désigne le Conseil.

### **Les prérogatives et les pouvoirs du Président du Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président. Il doit être une personne physique et actionnaire de la banque.

Le Président du Conseil d'Administration est nommé pour une durée qui ne saurait excéder celle de son mandat de membre du Conseil d'Administration. Il est éligible pour un ou plusieurs mandats.

Le Conseil d'Administration peut le révoquer à tout moment de sa fonction de Président.

Le Président a pour mission de convoquer les réunions du Conseil, de présider ses réunions, il propose l'ordre du jour, veille à la réalisation des options arrêtées par le Conseil et préside les réunions des Assemblées Générales. Le Président organise, dirige et anime les travaux du Conseil d'Administration dont il rend compte à l'Assemblée Générale.

En cas d'empêchement du Président du Conseil d'Administration, ce dernier peut déléguer ses attributions à un membre du Conseil. Cette délégation est toujours donnée pour une durée limitée et renouvelable.

Si le Président est dans l'impossibilité d'effectuer cette délégation, le Conseil d'Administration peut y procéder d'office.

Le Président du Conseil peut inviter des membres de la direction de la banque, les commissaires aux comptes ou d'autres personnes étrangères à la banque ayant une compétence particulière au regard des sujets inscrits à l'ordre du jour à assister à tout ou partie d'une réunion du Conseil d'Administration.

Le Président s'assure que le nombre, les missions, la composition, ainsi que le fonctionnement des Comités spécialisés requis par la réglementation en vigueur sont en permanence adaptés aux besoins de la banque et aux meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise.

### **Les rôles et les pouvoirs du Directeur Général**

Le Conseil d'Administration désigne pour une durée déterminée le Directeur Général de la banque. Si le Directeur Général est membre du Conseil d'Administration, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat.

Le Directeur Général assure sous sa responsabilité la direction générale de la banque. Il représente la banque dans ses rapports avec les tiers.

Le Directeur Général exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social de la banque et sous réserve de ceux que la loi, les statuts et décisions des Assemblées des Actionnaires et du Conseil d'Administration attribuent expressément aux Assemblées des Actionnaires, au Conseil d'Administration, au Président, ainsi qu'aux autres

Comités ou organes de la banque. A ce titre, le Conseil lui délègue les pouvoirs nécessaires pour agir en toute circonstance au nom de la banque.

Le Directeur Général a pour missions principales :

- 1/ la mise en œuvre des politiques et orientations stratégiques de la banque,
- 2/ la mise en œuvre du budget annuel de la banque, tels qu'approuvés préalablement par le Conseil d'Administration.

Il met également en place le système de contrôle interne et de maîtrise des risques arrêtés par le Conseil.

Le Conseil d'Administration délègue également au Directeur Général les pouvoirs nécessaires à l'exercice de ses fonctions.

Le Conseil d'Administration peut faire assister le Directeur Général, sur demande de ce dernier, d'un ou de plusieurs Directeurs Généraux Adjoints.

Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration ratifie l'étendue des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Adjoints.

Le Conseil d'Administration peut révoquer ou changer à tout moment le ou les Directeurs Généraux Adjoints.

### **Les obligations des membres du Conseil d'Administration**

Les obligations de chaque membre du Conseil sont dues à la banque dans son ensemble et non pas à un actionnaire en particulier.

Tous les membres du Conseil s'engagent à :

- Satisfaire en permanence les conditions d'honorabilité, d'intégrité, d'impartialité et d'honnêteté requises en vertu des dispositions légales en vigueur et des règles d'éthique, en plaçant l'intérêt de la banque au dessus de leurs intérêts propres ;
- Consacrer à leurs fonctions le temps et l'attention nécessaires ;
- Être diligents dans l'exercice de leurs fonctions ;
- Préserver la confidentialité des informations auxquelles ils ont accès et s'interdire à en user à des fins non professionnelles ;
- Eviter dans la mesure du possible les activités qui pourraient créer des conflits d'intérêts ;
- Faire part au Conseil de toute information qui a entraîné ou pourrait induire une situation de conflit d'intérêt ;
- S'abstenir de participer et de voter lorsqu'il s'agit de questions au sujet desquelles il peut y avoir un conflit d'intérêt ou lorsque son objectivité ou sa capacité de s'acquitter convenablement des devoirs envers l'établissement peut s'en trouver altérer ;
- Demander au préalable l'approbation du Conseil avant de se livrer à certaines activités afin d'assurer que ces activités ne créeront pas de conflits d'intérêts ;
- Ne pas utiliser les actifs de la banque pour un usage personnel.

Tous les membres du Conseil doivent également :

- Contribuer d'une manière active aux travaux du Conseil en questionnant de manière constructive la direction générale ;
- S'assurer que la direction générale fournit toutes les informations nécessaires pour les discussions et délibérations du Conseil ;
- S'assurer que la banque agit en conformité avec toutes les lois applicables ;
- Participer d'une manière assidue aux réunions du Conseil ;
- Se former en matière de finance, de fiscalité, de droit, de risque et en général à tout ce qui touche le métier de banquier ;
- S'assurer que les ordres du jour du Conseil couvrent toutes les questions importantes.

## **L'accès à l'information des membres du Conseil**

Les membres du Conseil d'Administration reçoivent du Président, du Directeur Général ou de tout autre organe créé par le Conseil d'Administration, tous les documents, rapports et informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission et peuvent se faire communiquer tous les documents qu'ils estiment utiles.

La banque assure aux membres du Conseil, pour qu'ils s'acquittent pleinement de leur mission, des programmes de formation spécifique ayant trait notamment aux opérations bancaires et financières, à la gestion des risques ainsi que d'autres domaines connexes.

## **Les Comités spécialisés du Conseil d'Administration**

### **Principes généraux**

Les Comités assistent le Conseil dans l'exécution de ses missions notamment la préparation de ses décisions stratégiques et l'accomplissement de son devoir de surveillance.

Les Comités doivent, à ce titre :

- analyser en profondeur les questions techniques qui relèvent de leurs attributions ;
- rendre compte de leurs travaux régulièrement au Conseil qui conserve, en dernier ressort, la responsabilité générale des missions qui leurs sont confiées ;
- informer le Conseil de tout événement susceptible de porter préjudice à l'activité de l'établissement ;
- soumettre au Conseil, à l'occasion de la tenue de la réunion relative à l'examen des états financiers annuels de l'établissement, un rapport annuel détaillé sur leurs activités. Une copie de ce rapport est adressée à la Banque Centrale de Tunisie 15 jours avant la tenue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires.

Les Comités peuvent, lorsqu'ils jugent nécessaire, proposer au Conseil de faire entreprendre par l'organe de direction toute mission ou enquête.

Le Conseil désigne, parmi ses membres, les membres des Comités. En cas de vacance d'un poste dans un Comité, le Conseil doit, sans délai, combler cette vacance.

La composition de tout Comité doit obéir aux règles suivantes :

- un membre du Conseil ne peut siéger dans plus d'un Comité ;
- l'existence d'au moins trois membres et dont les mandats concordent avec leurs mandats au Conseil.

La composition de chaque Comité tient compte des qualifications des membres qui y siègent en rapport avec les attributions dudit Comité.

La Direction Générale est tenue de transmettre aux comités tout document ou information qu'ils jugent utile et mettre à leur disposition les moyens nécessaires pour accomplir leur mission. Il doit leur communiquer en particulier :

- les notifications des résultats de contrôle sur pièces et sur place de la Banque Centrale de Tunisie ;
- les rapports de contrôle effectués par les autorités publiques compétentes, les commissaires aux comptes ;
- les rapports des agences de notation.

Tout Comité se réunit sur convocation de son Président six fois au moins par an et chaque fois qu'il le juge utile.

Le Comité peut également faire appel à tout autre responsable interne dont la présence est jugée utile.

Le Comité ne peut délibérer valablement sans la présence de trois au moins de ses membres. En cas d'empêchement du Président, la présidence est confiée à l'un des membres du Comité choisi par ses pairs.

Il est établi un procès-verbal de chaque séance du Comité.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents. En cas de partage des voix, la question est soumise au Conseil.

Tout Comité doit élaborer une charte, approuvée par le Conseil, définissant ses attributions, sa composition, ses règles de fonctionnement et ses rapports avec le Conseil et les structures opérationnelles de l'établissement.

**Le Comité Exécutif de Crédit** (voir la charte du Comité Exécutif de Crédit).

**Le Comité des Risques** (voir la charte du Comité des Risques).

**Le Comité Permanent d'Audit Interne** (voir la charte du Comité Permanent d'Audit Interne).

### **L'évaluation du Conseil d'Administration**

Le Conseil procède chaque année à sa propre évaluation en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement. Cette évaluation doit :

- Faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil ;
- Vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- Apprécier la contribution effective de chaque membre du Conseil aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

### **5.1.1.6 Nomination et Rémunérations**

#### **La nomination des membres du Conseil d'Administration**

La nomination des membres du Conseil suit un processus bien structuré. La sélection des membres du Conseil se fait par un Comité ad-hoc désigné par le Conseil d'administration composé d'au moins trois membres du Conseil dont un au moins est indépendant. Ce Comité soumet une première liste répondant à des critères de compétences, de diligence, de représentativité pour les membres du Conseil-actionnaires et d'indépendance pour les membres indépendants. Cette liste est soumise au Conseil d'administration pour une première appréciation et validation, et ensuite à l'Assemblée Générale pour une approbation et une validation définitive.

#### **La Rémunération des membres du Conseil d'Administration**

Les membres du Conseil reçoivent, à titre de jetons de présence, une allocation dont le montant est fixé annuellement par l'Assemblée Générale Ordinaire.

Le Conseil d'Administration s'assure de la pertinence du niveau des jetons de présence et décide du mode de répartition de cette rémunération sur la base d'un rapport établi par au moins deux de ses membres désignés à cet effet.

Le Conseil d'Administration peut accorder aux membres du Conseil d'Administration des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats qui leur sont confiés ou pour encourager leur participation à des Comités du Conseil. Il fixe dans ce cas lesdites rémunérations et leurs modalités sur la base d'un rapport établi par les membres désignés à cet effet.

L'article 200 du code des sociétés commerciales oblige les commissaires aux comptes à inclure dans leur rapport spécial, au vu duquel l'Assemblée Générale délibère, les obligations et engagements pris par la banque elle-même ou par une société qu'elle contrôle au sens de l'article 461 dudit code, concernant la rémunération, les indemnités ou avantages qui sont attribués aux membres du Conseil ou qui leur sont dus ou auxquels ils pourraient avoir droit au titre de la cessation ou la modification de leurs fonctions.

### **La rémunération des membres de la Direction Générale**

Le Conseil décide de la rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Adjointes sur la base d'un rapport établi par au moins deux de ses membres désignés à cet effet. Un des membres doit être indépendant.

L'article 200 du code des sociétés commerciales oblige les commissaires aux comptes à inclure dans leur rapport spécial, au vu duquel l'Assemblée Générale délibère, les obligations et engagements pris par la banque elle-même ou par une société qu'elle contrôle au sens de l'article 461 dudit code, concernant la rémunération, les indemnités ou avantages qui sont attribués au Directeur Général et aux Directeurs Généraux Adjointes ou qui leur sont dus ou auxquels ils pourraient avoir droit au titre de la cessation ou la modification de leurs fonctions.

### **La rémunération des membres de l'encadrement supérieur**

Le Conseil décide de la rémunération des membres de l'encadrement supérieur de la banque sur la base d'un rapport établi par au moins deux de ses membres désignés à cet effet. Un des membres doit être indépendant. Le rapport doit se référer à des comparatifs et à des ratios pertinents, afin de bien apprécier le bien-fondé de chaque évaluation.

## **5.1.1.7 L'Assemblée générale des actionnaires**

L'Assemblée générale des actionnaires est l'instance suprême et souveraine de gouvernance de la banque. Les actionnaires participent au déroulé de l'Assemblée et à ses travaux suivant des conditions propices à l'exercice de leurs rôles. Ainsi, les documents comptables et financiers sont fournis aux actionnaires au moins 15 jours avant la tenue de l'Assemblée. Le jour de l'Assemblée, les actionnaires sont libres de s'exprimer et de poser leurs questions au Conseil d'Administration et au management de la banque. Des comptes rendus sont fournis et les rapports du Conseil et des Comités spécialisés sont exposés. Les actionnaires se font représenter au Conseil d'Administration par le biais d'élection de ses membres. Le Conseil répond collectivement de l'exercice de ses missions devant l'Assemblée Générale envers laquelle il assume légalement les responsabilités essentielles : il convoque et fixe l'ordre du jour de l'Assemblée, nomme le Président, le Directeur Général, les Directeurs Généraux Adjointes et les responsables de l'encadrement supérieur, contrôle leur gestion, arrête les comptes annuels soumis à l'approbation de l'Assemblée et rend compte de son activité dans son rapport à l'Assemblée.

## **5.1.1.8 La politique de communication**

Le Conseil d'Administration définit la politique de communication financière de la banque.

Le Conseil met en place un dispositif de diffusion de l'information pour les actionnaires, les déposants, les contreparties sur le marché, les régulateurs et le public en général.

Ce dispositif assure la communication en temps opportun d'informations pertinentes et fiables en termes de quantité et de qualité sur les aspects significatifs de l'activité de l'établissement.

Il comporte les éléments suivants :

- Une structure ayant pour mission d'offrir une information complète, objective, actualisée sur la banque ;
- Un rapport annuel, établi après la fin de l'exercice comptable ;
- Des rapports trimestriels, fournissant une information financière trimestrielle et un exposé du Conseil sur les opérations de l'établissement ;
- Des réunions régulières entre les hauts dirigeants de l'établissement et les investisseurs et actionnaires ;
- Des séances d'information régulières organisées par les cadres supérieurs de la banque, en particulier le Directeur Général et le responsable du département financier et destinées aux actionnaires, analystes de marchés et journalistes de la presse financière.

### **5.1.1.9 Annexes :**

#### **▪ La charte du membre du Conseil d'Administration**

##### **Art.1-** Administration et intérêt social

Chaque membre du Conseil doit agir en toute circonstance et en priorité dans l'intérêt social de la banque.

##### **Art.2-** Respect des lois, des règlements et des statuts

Chaque membre du Conseil d'Administration doit prendre la pleine mesure de ses droits et obligations.

##### **Art.3-** Exercice des fonctions : principes directeurs

Le membre du Conseil d'Administration exerce ses fonctions avec indépendance, intégrité, diligence, loyauté et professionnalisme.

##### **Art.4-** Indépendance et devoir d'expression

Le membre du Conseil d'Administration veille à préserver en toute circonstance son indépendance de jugement, de décision et d'action. Il s'interdit d'être influencé par tout élément étranger à l'intérêt social qu'il a pour mission de défendre.

Il alerte le Conseil d'Administration sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de la banque.

Il a le devoir d'exprimer clairement ses interrogations et ses opinions. Il s'efforce de convaincre le Conseil d'Administration de la pertinence de ses positions. En cas de désaccord, il veille à ce que celles-ci soient explicitement consignées aux procès-verbaux des délibérations.

##### **Art.5-** Indépendance et conflits d'intérêt

D'une manière générale, la participation au Conseil ne doit pas être utilisée pour acquérir, utiliser ou diffuser des informations, dans des conditions incompatibles avec l'éthique en vue de développer sa propre activité, existante ou à venir.

Le membre du Conseil d'Administration s'efforce d'éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la banque. Il informe le Conseil d'Administration de tout conflit d'intérêt dans lequel il pourrait être impliqué. Dans les cas où il ne peut éviter de se trouver en conflit d'intérêt, il s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières concernées.

#### **Art.6-** Loyauté et bonne foi

Le membre du Conseil d'Administration ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de la banque et agit de bonne foi en toute circonstance.

Il s'engage personnellement à respecter la confidentialité totale des informations qu'il reçoit, des débats auxquels il participe et des décisions prises.

Il s'interdit d'utiliser pour son profit personnel ou pour le profit de quiconque les informations privilégiées auxquelles il a accès.

#### **Art.7-** Professionnalisme et implication

Le membre du Conseil d'Administration s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaire.

**1.** Il s'informe sur les métiers et les spécificités de la banque, ses enjeux et ses valeurs, y compris en interrogeant ses principaux dirigeants.

**2.** Il participe aux réunions du Conseil d'Administration avec assiduité et diligence. Il s'efforce de participer à au moins un des Comités spécialisés du Conseil.

**3.** Il assiste aux assemblées générales d'actionnaires.

**4.** Il s'efforce d'obtenir dans les délais appropriés les éléments qu'il estime indispensables à son information pour délibérer au sein du Conseil d'Administration en toute connaissance de cause.

**5.** Il s'attache à mettre à jour les connaissances qui lui sont utiles et a le droit de demander à la banque les formations qui lui sont nécessaires pour le bon exercice de sa mission.

#### **Art.8-** Professionnalisme et efficacité

Chaque membre du Conseil d'Administration contribue à la collégialité et à l'efficacité des travaux du Conseil et des Comités spécialisés constitués en son sein.

**1.** Il formule toute recommandation lui paraissant de nature à améliorer les modalités de fonctionnement du Conseil d'Administration, notamment à l'occasion de l'évaluation périodique de celui-ci. Il accepte l'évaluation de sa propre action au sein du Conseil d'Administration.

**2.** Il s'attache, avec les autres membres du Conseil d'Administration, à ce que les missions de contrôle soient accomplies avec efficacité et sans entraves. En particulier, il veille à ce que soient en place dans la banque les procédures permettant le contrôle du respect des lois et règlements, dans la lettre et dans l'esprit.

**3.** Il s'assure que les positions adoptées par le membre du Conseil d'Administration font l'objet, sans exception, de décisions formelles, correctement motivées et transcrites aux procès-verbaux de ses réunions.

#### **Art.9 –** Application de la Charte

S'agissant de principes essentiels au bon fonctionnement du Conseil d'Administration, chaque membre s'efforce de veiller à la bonne application de la présente Charte au sein des organes de gouvernance auxquels il participe.

#### ▪ **La Politique de prévention et de gestion des conflits d'intérêts**

Conformément à l'article 7 de la Circulaire B.C.T n° 2011-06, la BIAT a formalisé sa politique en matière de prévention et de gestion des conflits d'intérêts.

Le présent document vise à définir les règles qui doivent permettre aux membres du Conseil d'Administration de la BIAT d'éviter, dans la mesure du possible, de se trouver dans des situations de conflits d'intérêts.

La politique de prévention et de gestion des conflits d'intérêts définit les procédures par lesquelles la BIAT :

- identifie les situations donnant ou susceptibles de donner lieu à un conflit d'intérêts ;
- met en place un dispositif de déclaration et d'approbation à suivre par les membres du Conseil, avant qu'ils ne se livrent à des activités susceptibles de créer des conflits avec les intérêts de la BIAT ou ceux des clients, des fournisseurs ou de tout autre intervenant.

### **1- Qu'est-ce qu'un conflit d'intérêts ?**

Un conflit d'intérêts naît d'une situation dans laquelle un membre du Conseil détient ou sert, à titre privé, des intérêts qui pourraient avoir une influence sur son devoir d'objectivité dans l'exercice de sa fonction.

On entend par «intérêt privé» un intérêt étranger à celui de la BIAT, qu'il soit direct, c'est-à-dire un intérêt personnel du membre du Conseil lui-même, ou indirect et qui concernerait des parents, des amis, des partenaires commerciaux ou des sociétés dans lesquelles le membre du Conseil occupe une fonction.

L'intérêt privé peut, de ce fait, affecter le discernement du membre du Conseil qui n'est plus, ainsi, exclusivement centré sur l'intérêt social de la BIAT.

L'intérêt privé peut être matériel, comme par exemple l'obtention d'un gain au détriment de la BIAT, ou immatériel comme par exemple l'approbation d'une transaction qui avantage un tiers.

Le risque de conflit d'intérêt concerne tous les membres du Conseil, y compris les membres indépendants.

Un membre du Conseil peut se retrouver dans une situation de conflit d'intérêts qui soit :

- potentielle, lorsqu'un changement de situation, soit du membre du Conseil ou de son environnement, soit de la banque elle-même, pourrait, à l'avenir, créer une situation de conflit ;
- apparente, lorsque la situation de conflit apparaît, aux yeux de tiers bien informés, comme susceptible d'influer sur l'exercice des fonctions du membre du Conseil ;
- réelle, lorsque l'exercice des droits et pouvoirs du membre du Conseil a été ou va être, à l'évidence, influencé par l'existence d'intérêts privés, en contradiction avec l'intérêt social de la BIAT.

De façons générales, toutes les situations susceptibles de porter atteinte à la loyauté, l'intégrité ou le jugement d'un membre du Conseil, est également couverte par la présente définition.

### **Dispositif de déclaration et d'approbation**

#### **Périodicité des déclarations :**

Chacun des membres du Conseil d'Administration de la BIAT, doit, lors de son entrée en fonctions et, annuellement par la suite, communiquer par écrit au Conseil d'Administration la liste des intérêts qu'il détient dans des personnes morales susceptibles de le placer dans une situation de conflit d'intérêts.

Tout au long de son mandat, et dans le cadre de son devoir de loyauté, tel que définit dans le Code de Gouvernance de la BIAT, le membre du Conseil qui se trouve dans une situation de conflit d'intérêts, potentielle, apparente ou réelle, en informe le Conseil d'Administration.

### **Gestion des situations de conflit d'intérêts :**

Le Conseil d'Administration examine la situation du membre du Conseil concerné, procède aux vérifications nécessaires, y compris le recours à une expertise, afin d'apprécier l'existence ou non de situation de conflit d'intérêts et décide des mesures à même de sauvegarder les intérêts de la BIAT.

Lorsque le Conseil estime que le membre du Conseil concerné est en situation de conflit d'intérêts, il l'invite à s'abstenir de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les dossiers concernés.

Toute décision du Conseil relative à la question des conflits d'intérêts visant un ou plusieurs membres du Conseil de la BIAT, est consignée dans les procès-verbaux du Conseil ; ces procès-verbaux indiquent, le cas échéant, l'abstention de vote d'un ou de plusieurs membres du Conseil ou mentionnent le fait que le Conseil se soit prononcé sur l'absence ou l'approbation de conflits d'intérêts.

Dans le cadre de sa propre évaluation conformément à l'article 5 de la Circulaire B.C.T n°2011-06, le Conseil peut demander annuellement, à deux de ses membres d'examiner les conditions dans lesquelles la gestion des situations de conflit d'intérêts a été traitée au sein du Conseil, et de proposer des recommandations, y compris la révision ou la mise à jour du présent document.

## ▪ **La Politique de communication financière**

### **L'obligation de communication financière**

Cette obligation concerne les informations périodiques, les informations occasionnelles ainsi que les informations privilégiées.

- 1) les informations périodiques portent sur la publication du rapport annuel, des résultats annuels et semestriels, et des indicateurs trimestriels et ce, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.
- 2) les informations occasionnelles sont celles, qui, dans le cas où elles étaient rendues publiques, pourraient avoir une influence sensible sur le cours de l'action de la BIAT.
- 3) les informations privilégiées concernent des projets ou des investissements, qui, si elles étaient portées à la connaissance de la concurrence, verraient leur valeur affectée et nuiraient ainsi à la position concurrentielle de la banque.

La BIAT, dans ce cadre précis, communique des informations d'ordre général, en précisant toutefois que certaines informations n'ont pas été publiées, ainsi que les motifs de cette décision.

### **Les principes de la communication financière**

La politique de communication financière de la BIAT a pour objectif d'assurer la diffusion simultanée, effective et intégrale d'informations pertinentes, exactes, précises et sincères, diffusées à temps et homogènes par rapport aux précédentes publications.

Dans ce cadre, la BIAT :

- 1) s'assure que l'information est accessible à tous au même moment et qu'elle a été diffusée de manière simultanée en Tunisie et à l'étranger et qu'elle respecte les délais prévus par la réglementation en vigueur ;
- 2) publie des informations exactes, précises et sincères ;
- 3) contrôle, au préalable, la cohérence de l'ensemble des informations publiées et ce, quelque soit la date, le support, la nature ou les destinataires de ces publications ;
- 4) veille à ce que l'information demeure confidentielle jusqu'à sa diffusion ;

- 5) s'assure de la diffusion effective et intégrale des informations à caractère réglementaire dans les conditions prévues par les règlements en vigueur ;
- 6) respecte l'obligation de diffusion de communiqué de nature financière en dehors des heures d'ouverture de la Bourse.

La communication de l'information financière de la BIAT se fait dans les langues arabes et françaises ; compte tenu de l'internationalisation des marchés, certaines communications seront également faites en langue anglaise.

### **Le processus de validation de la communication financière**

La Direction Générale est responsable des informations données aux actionnaires, aux marchés et au public en général.

Dans ce cadre, un processus de validation de ces informations est mis en place, avec l'instauration d'un Comité, présidé par le Directeur Général et composé du Responsable chargé des Finances, du Responsable chargé de la Banque de Financement et d'Investissement et du Responsable chargé de la Communication financière.

Le Comité valide également l'ensemble des supports de communication externe de la BIAT.

### **La gestion de la communication financière**

Seuls le Directeur Général ou les membres du personnel formellement habilités sont autorisés à donner des informations aux actionnaires, aux marchés et au public en général ; ils doivent s'abstenir de donner des informations chiffrées et non encore publiques.

La BIAT peut choisir de communiquer des informations prospectives sur des événements particuliers ou sur ses performances futures ; dans ce cas précis, ces informations doivent avoir un fondement valable compte tenu des hypothèses servant à les établir. Cette communication doit comporter une mise en garde indiquant les incertitudes ou les facteurs de risque qui pourraient faire en sorte que les résultats réels soient sensiblement différents.

La BIAT analyse les rumeurs la concernant, et identifie leur source ; il appartient au Comité d'apprécier l'opportunité de publier un communiqué de presse confirmant ou infirmant cette rumeur, ou la nécessité de faire une communication au marché.

### **La période de silence**

La période de silence est la période précédant immédiatement la publication des résultats, provisoires ou définitifs et pendant laquelle la BIAT s'abstient, d'une manière générale, de tout contact avec la communauté financière. Elle a pour objectif d'éviter la diffusion accidentelle, aux actionnaires, aux marchés, aux médias et au public, d'informations sur les performances, par définition sensibles.

## **5.1.2 Charte du Comité Permanent d'audit Interne**

Conformément aux dispositions de l'article 34 de la Loi n° 2001-65 relative aux établissements de crédit et de l'article 23 de la Circulaire de la Banque Centrale de Tunisie n° 2011-06 du 20 Mai 2011 renforçant les règles de bonne gouvernance dans les établissements de crédit, le Conseil d'Administration ("le Conseil") de la Banque Internationale Arabe de Tunisie a institué un Comité Permanent d'Audit Interne (« le Comité »).

La composition, les attributions et les règles de fonctionnement du Comité sont fixées conformément aux dispositions de la présente Charte.

### **5.1.2.1 Composition**

Le Comité est composé de trois membres au moins désignés par le Conseil, en raison notamment de leurs qualifications dans les domaines financiers, comptables et de contrôle ; leurs mandats doivent concorder avec leurs mandats au Conseil.

Les membres du Comité sont rééligibles ; en cas de vacance d'un poste au Comité, le Conseil doit, sans délai, combler cette vacance.

Le Comité est présidé par un membre du Conseil ayant la qualité d'administrateur indépendant, au sens de l'article 13 de la Circulaire de la Banque Centrale de Tunisie N° 2011-06 du 20 Mai 2011, et jouissant d'une qualification et d'une expertise dans le domaine financier et comptable.

Conformément à la décision du Conseil d'Administration du 23 mai 2014, le Comité est composé comme suit :

- Président :
  - Mr. Tahar SIOUD, Administrateur Indépendant
- Membres :
  - Mr. Jean MESSINESI : Administrateur,
  - Mr. Guido OTTOLENGHI : Représentant d'Intesa Sanpaolo

Les membres du Comité ne peuvent siéger dans un autre Comité du Conseil tel que prévu par l'article 19 de la Circulaire de la Banque Centrale de Tunisie précitée.

Les membres de la Direction Générale ne peuvent être membres du Comité.

Le Comité peut inviter à ses réunions ou à une partie d'entre elles tout membre de la Direction Générale, les Commissaires aux Comptes ainsi que tout responsable d'une structure interne de la Banque ou d'une filiale du groupe BIAT dont la présence est jugée utile.

### **5.1.2.2 Attributions**

Le Comité assiste le Conseil dans la préparation de ses décisions stratégiques et dans la mise en œuvre de son devoir de surveillance ; dans ce cadre, il est appelé à :

- veiller à la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques et s'assurer de la clarté des informations fournies ;
- analyser les insuffisances du fonctionnement du système de contrôle interne relevées par les différents organes de contrôle et s'assurer de la mise en place des mesures correctives ;
- examiner les états financiers intermédiaires et annuels de la Banque ainsi que le rapport annuel avant qu'ils ne soient soumis au Conseil ;
- proposer la nomination des Commissaires aux Comptes et donner un avis sur leurs programmes de travail et les résultats de leurs contrôles ;

- examiner tout évènement ou toute opération susceptibles de nuire à la situation financière de la Banque, à son activité ou à sa réputation et portés à sa connaissance par les Commissaires aux Comptes ;
- revoir tout relevé de la banque avant sa soumission aux autorités de supervision.
- contrôler et coordonner les activités des structures du Contrôle Général, ainsi que les autres organes chargés des missions de contrôle ;
- veiller à ce que les structures du Contrôle Général soient dotées de moyens humains et logistiques leur permettant de s'acquitter efficacement de leurs missions ;
- donner un avis au Conseil sur la désignation du responsable du Contrôle Général et de ses collaborateurs, ainsi que sur leur promotion et leur rémunération ;

Le Comité peut, au cas où des circonstances particulières l'exigent, proposer au Conseil de faire diligenter par la Direction Générale des missions ou des enquêtes.

Le Président du Comité présente lors des séances du Conseil, la synthèse des travaux du Comité ainsi que les recommandations qu'il formule.

Le Comité soumet au Conseil, annuellement, son rapport d'activité.

### **5.1.2.3 Règles de fonctionnement**

#### **Fréquence**

Le Comité se réunit six fois au moins par an sur convocation de son Président et chaque fois qu'il le juge utile.

#### **Quorum**

Le Comité ne peut délibérer valablement sans la présence de trois au moins de ses membres. En cas d'empêchement du Président, la présidence est confiée à l'un des membres du Comité choisi par ses pairs.

#### **Décisions du Comité**

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ; en cas de partage des voix, la question est soumise au Conseil.

Les délibérations du Comité sont consignées dans un procès-verbal de réunion, qui est transmis à tous les membres du Conseil lors de sa prochaine réunion.

#### **Secrétariat**

Le secrétariat est assuré par le Contrôle Général. A ce titre, il est chargé en collaboration avec la Direction PMO Banque de :

- préparer les projets d'ordre du jour qu'il soumet, au préalable, au Président du Comité ;
- gérer les relations avec les structures de la Banque concernées par l'ordre du jour ;
- Assurer la collecte et la centralisation de tout document préparé pour les besoins du Comité ;
- élaborer les procès-verbaux de chaque réunion du Comité.

### **5.1.2.4 Relations avec la Direction Générale et les autres structures de la banque**

Pour les besoins de l'exercice de ses missions, la Direction Générale met à la disposition du Comité tout document ou information utiles. Dans ce cadre, les différentes structures de la banque communiquent au Secrétariat du Comité, notamment les documents suivants :

- les rapports des missions de contrôle ainsi que le suivi des recommandations ;
- la documentation relative aux moyens destinés à assurer le bon fonctionnement du contrôle interne ;
- les notes sur la stratégie de développement de la Banque et les projections financières ;
- les états financiers intermédiaires et annuels avant leur transmission au Conseil pour approbation ;
- les notifications des résultats des contrôles sur pièces et sur place de la Banque Centrale de Tunisie ;
- les rapports des contrôles effectués par les autorités publiques compétentes et les Commissaires aux Comptes ;
- les rapports des agences de notation ;
- les rapports mentionnés aux articles 52 et 53 de la circulaire BCT n°2006-19 relative au contrôle interne.

### **5.1.3 Charte du Comité Exécutif de Crédit**

Conformément aux dispositions des articles 23 et 24 de la Circulaire de la Banque Centrale de Tunisie n° 2011-06 du 20 Mai 2011 renforçant les règles de bonne gouvernance dans les établissements de crédit, le Conseil d'Administration ("le Conseil") de la Banque Internationale Arabe de Tunisie a institué un Comité exécutif de crédit (« le Comité »).

La composition, les attributions et les règles de fonctionnement du Comité sont fixées conformément aux dispositions de la présente Charte, et aux principes énoncés dans le code de Gouvernance de la Banque.

#### **5.1.3.1 Composition**

##### **Membres**

Le Comité exécutif de crédit est une émanation du Conseil d'administration, dont les membres sont nommés par ce dernier. Il compte au moins 3 membres, ne siégeant dans aucun autre comité. Leurs mandats doivent concorder avec leurs mandats au Conseil.

Les membres du Comité et en particulier les membres non administrateurs, doivent jouir d'une solide qualification et d'une bonne expertise dans le crédit ou être prêts et aptes à acquérir les connaissances dans un délai raisonnable.

En cas de vacance d'un poste dans le Comité, le Conseil doit sans délai combler cette vacance. Aussi, le Conseil peut décider de remplacer un membre du Comité à n'importe quel moment.

##### **Président**

Le président du Comité est désigné par le Conseil.

##### **Quorum**

Le quorum est fixé à trois membres. En cas d'empêchement du président, la présidence du Comité est confiée à un autre membre du Comité, ayant la qualité d'administrateur, choisi par ses pairs.

##### **Secrétariat**

Le secrétariat est assuré par le département risques, structure chargée de la gestion du crédit. A ce titre, il est chargé de :

- Préparer les projets d'ordre du jour qu'il soumet, au préalable, au Président du Comité
- Gérer les relations avec les structures de la Banque concernées par l'ordre du jour
- Assurer la collecte et la centralisation des documents préparés pour les besoins du Comité
- Elaborer les procès-verbaux de chaque réunion du Comité.

## **Suivi de la mise en place des décisions prises par le Comité**

Le suivi de la mise en place des décisions prises par le Comité est assurée par la Direction PMO Banque.

### **5.1.3.2 Attributions**

Le Comité exécutif de crédit a pour mission d'examiner l'activité de financement de la banque.

A ce titre, il donne son avis au conseil sur certaines catégories de crédit, dont notamment :

- Les crédits de restructuration dont le montant et la durée dépassent des limites fixées par le conseil
- Les crédits qui entraîneraient un dépassement des engagements par rapport aux seuils fixés par le comité des risques et approuvés par le conseil
- Les crédits accordés, restructurés ou radiés au bénéfice des personnes ayant des liens avec la banque au sens de l'article 23 de la loi n°2001-65 du 10 juillet 2001 relative aux établissements de crédit et de l'article 200 du code des sociétés commerciales
- Les crédits accordés aux clients classés chez la banque ou chez d'autres établissements de crédit, au sens de la circulaire BCT n°91-24
- Les créances classées auprès de la banque ou auprès d'autres établissements de crédit au sens de la circulaire BCT n° 91-24
- Les abandons et les pertes dépassant la limite fixée par le conseil.

Il peut présenter des recommandations pour la révision de la politique de financement de la banque concernant particulièrement :

- La répartition des crédits par nature, par région et par secteur économique ;
- Les limites maximales de concentration des risques par bénéficiaire.

### **Réunions**

Le Comité se réunit aussi souvent qu'il le juge utile, mais au moins six fois par an, sur convocation de son Président. Sauf urgence, la convocation doit se faire au moins une semaine à l'avance.

Le Président est tenu de convoquer une réunion du Comité lorsque l'un des membres le lui demande.

Seuls les membres du Comité exécutif de crédit sont autorisés à assister aux réunions du Comité exécutif de crédit. Toutefois, le Comité peut inviter tout responsable interne de la banque à prendre part à toute ou une partie d'une séance d'un Comité, lorsque sa présence est jugée utile.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents. En cas de partage des voix, la question est soumise au Conseil.

Il est interdit aux membres du conseil non dirigeants de prendre part aux décisions soumises au comité exécutif de crédit, dans le cas où leur présence implique une situation de conflit d'intérêts ou un accès non justifié à une information privilégiée.

### **Reporting**

Un procès-verbal est établi après chaque séance par le secrétaire du Comité, où sont consignés les avis sur les crédits examinés. Il est transmis à tous les membres du Conseil lors de la réunion suivante du Conseil.

Le membre PMO Banque en charge du suivi de la mise en place des décisions prise par le Comité adresse des extraits du procès-verbal signé aux personnes désignées pour accomplir des actions ou aux destinataires d'informations.

Le Comité soumettra au Conseil un rapport annuel sur l'activité de crédit de la banque, à l'occasion de la tenue de la réunion relative à l'examen des états financiers annuels de la banque. Ce rapport détaillera notamment l'activité du comité.

Le membre PMO Banque présente au début de chaque réunion un rapport sur l'état d'avancement des décisions prises lors des précédentes réunions

### **Évaluation**

Le Comité exécutif de crédit revoit chaque année les modalités de son fonctionnement, examine sa propre efficacité et met en œuvre tout changement nécessaire après approbation du Conseil.

### **5.1.3.3 Relations avec le Conseil et avec les structures opérationnelles de la banque**

Le Conseil autorise le Comité à :

- Examiner tout domaine entrant dans le cadre de ses attributions
- Recevoir des autres structures de la banque et de la direction générale, toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles en particulier :
  - Les rapports de contrôle effectués par les autorités publiques compétentes, les commissaires aux comptes
  - Des études macroéconomiques, sectorielles, régionales ou spécifiques rétrospectives ou prospectives
  - Les notes sur la stratégie de développement de la Banque et les projections financières
  - Les rapports des agences de notation
  - Les notifications des résultats de contrôle sur pièces et sur place de la banque centrale.

Le Comité peut proposer au Conseil, de faire entreprendre par la direction générale toute mission ou enquête, lorsque des circonstances particulières l'exigent.

### **5.1.4 Charte du Comité des Risques**

Conformément aux dispositions des articles 23 et 27 de la Circulaire de la Banque Centrale de Tunisie n° 2011-06 du 20 Mai 2011 renforçant les règles de bonne gouvernance dans les établissements de crédit, le Conseil d'Administration ("le Conseil") de la Banque Internationale Arabe de Tunisie a institué un Comité des risques (« le Comité »).

La composition, les attributions et les règles de fonctionnement du Comité sont fixées conformément aux dispositions de la présente Charte, et aux principes énoncés dans le code de Gouvernance de la Banque.

#### **5.1.4.1 Composition**

##### **Membres**

Le Comité des risques est une émanation du Conseil d'administration, dont les membres sont nommés par ce dernier. Il compte au moins 3 membres, ne siégeant dans aucun autre comité. Leurs mandats doivent concorder avec leurs mandats au Conseil.

Les membres du Comité doivent jouir d'une solide qualification et d'une bonne expertise dans la gestion des risques bancaires ou être prêts et aptes à acquérir les connaissances dans un délai raisonnable.

Les membres de la direction générale ne peuvent pas être membres du Comité des risques.

En cas de vacance d'un poste dans le Comité, le Conseil doit sans délai combler cette vacance. Aussi, le Conseil peut décider de remplacer un membre du Comité à n'importe quel moment.

### **Président**

Le président du Comité est désigné par le Conseil et doit être obligatoirement un administrateur indépendant (au sens de l'article 13 de la circulaire BCT 2011-06 du 20 Mai 2011), jouissant d'une solide qualification et d'une bonne expertise dans la gestion des risques

### **Quorum**

Le quorum est fixé à trois membres. En cas d'empêchement du président, la présidence du Comité est confiée à un autre membre du Comité, ayant la qualité d'administrateur, choisi par ses pairs

### **Secrétariat**

Le secrétariat est assuré par le département risques, structure chargée de la surveillance du risque. A ce titre, il est chargé en collaboration avec la Direction PMO Banque de

- Préparer les projets d'ordre du jour qu'il soumet, au préalable, au Président du Comité
- Gérer les relations avec les structures de la Banque concernées par l'ordre du jour
- Assurer la collecte et la centralisation des documents préparés pour les besoins du Comité
- Elaborer les procès-verbaux de chaque réunion du Comité

### **Suivi des décisions prises par le Comité**

Le suivi de la mise en place des décisions prises par le Comité est assuré par la Direction PMO Banque.

#### **5.1.4.2 Attributions**

Le Comité des risques a pour mission d'aider le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités relatives à la gestion et surveillance des risques et au respect de la réglementation et des politiques arrêtées en la matière

Dans ce cadre, il est appelé à

- Concevoir et mettre à jour la stratégie de gestion de tous les risques encourus par la banque y compris les risques de crédit, de marché, de liquidité et opérationnel, en prenant en considération l'appétit du risque du conseil, la situation financière de la banque et sa capacité à gérer et contrôler les risques dans le cadre de cette stratégie
- Fixer les limites d'exposition et les plafonds opérationnels pour tous les risques. Pour le risque de crédit, il s'agit des limites par contrepartie, groupe, classe de risque, secteur d'activité, région ou nature de crédit
- Approuver les systèmes de mesure et de surveillance des risques, les outils et les normes d'appréciation des risques ainsi que les délégations de pouvoir en matière de prise de risques
- Contrôler le respect par la direction générale de la stratégie de gestion des risques arrêtée par le Conseil
- Analyser l'exposition de la banque à tous les risques qu'elle encourt y compris les risques de crédit, de marché, de liquidité et opérationnel et contrôler le respect des limites d'exposition
- Evaluer la politique de provisionnement et s'assurer de l'adéquation permanente des fonds propres
- Etudier les risques découlant des décisions stratégiques du Conseil

- Examiner les scénarios de stress testing et en analyser les résultats
- Approuver les plans de continuité d'activité
- Donner son avis au Conseil sur la désignation du responsable du département risques et sur sa rémunération
- Veiller à ce que la fonction risques et les autres entités concernées soient dotés des moyens humains et logistiques nécessaires pour s'acquitter efficacement de leur mission
- Proposer au conseil des méthodologies d'intégration de la composante risque dans les critères de performance
- Assurer le suivi des crédits accordés aux clients dont les engagements dépassent les montants prévus à l'article 7 de la circulaire BCT 91-24 du 17 décembre 1991 relative à la division et la couverture des risques et au suivi des engagements

### **5.1.4.3 Règles de fonctionnement**

#### **Réunions**

Le Comité se réunit aussi souvent qu'il le juge utile, mais au moins six fois par an, sur convocation de son Président. Sauf urgence, la convocation doit se faire au moins une semaine à l'avance.

Le Président est tenu de convoquer une réunion du Comité lorsque l'un des membres le lui demande.

Seuls les membres du Comité des risques sont autorisés à assister aux réunions du Comité des risques. Toutefois, le Comité peut inviter tout responsable interne de la banque à prendre part à tout ou partie d'une séance d'un Comité, lorsque sa présence est jugée utile.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents. En cas de partage des voix, la question est soumise au Conseil.

#### **Reporting**

Un procès-verbal est établi après chaque séance par le secrétaire du Comité, où sont consignées entre autre les recommandations d'actions correctrices pour améliorer la maîtrise des risques de la banque. Il est transmis à tous les membres du Conseil lors de la réunion suivante du Conseil.

Le Secrétaire adresse des extraits du procès-verbal signé aux personnes désignées pour accomplir des actions ou aux destinataires d'informations.

Le Comité soumettra au Conseil un rapport annuel sur la gouvernance des risques au sein de la banque, à l'occasion de la tenue de la réunion relative à l'examen des états financiers annuels de la banque. Ce rapport détaillera notamment l'activité du comité.

#### **Évaluation**

Le Comité des risques revoit chaque année les modalités de son fonctionnement, examine sa propre efficacité et met en œuvre tout changement nécessaire après approbation du Conseil.

### **5.1.4.4 Relations avec le Conseil et avec les structures opérationnelles de la banque**

Le Conseil autorise le Comité à :

- Examiner tout domaine entrant dans le cadre de ses attributions
- Recevoir des autres structures de la banque et de la direction générale, toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles en particulier :
  - Les rapports de contrôle effectués par les autorités publiques compétentes, les commissaires aux comptes
  - Des études macroéconomiques, sectorielles, régionales ou spécifiques rétrospectives ou prospectives

- Les notes sur la stratégie de développement de la Banque et les projections financières
- Les rapports de performance sociale et environnementale
- Les rapports des agences de notation
- Les notifications des résultats de contrôle sur pièces et sur place de la banque centrale

Le Comité peut proposer au Conseil, de faire entreprendre par la direction générale toute mission ou enquête, lorsque des circonstances particulières l'exigent.

## 5.1.5 Composition du Conseil d'Administration et fréquence de ses réunions

### 5.1.5.1 Composition du Conseil d'Administration actuel

Le Conseil d'Administration de la BIAT est composé actuellement de dix membres.

| Nom   | Date d'expiration du mandat                           | Dernier poste important occupé dans la BIAT | Fonction principale occupée                                      |
|---|---|---|--|
| <b>Ismail MABROUK</b><br>Président                            | AGO qui va statuer sur les comptes de l'exercice 2016 |   | Président du Conseil d'Administration de la BIAT                 |
| <b>Tahar SIOUD</b><br>Membre indépendant                      | //  |   | Ex - vice-Gouverneur de la BCT et ex-SEAE(*)                     |
| <b>Karim MILAD</b>  | //  |   | Président Directeur Général de TTS                               |
| <b>Mohsen HACHICHA</b>  | //  |   | Président du groupe HACHICHA                                     |
| <b>Hichem DRISS</b>   | //  |   | Président Directeur Général de la chaine Marhaba                 |
| <b>Guido OTTOLENGHI</b><br>Représentant d'Intesa Sanpaolo SpA | //  |   | PDG d'une société de service en Italie                           |
| <b>Jean MESSINESI</b><br>Membre indépendant                   | //  |   | Ex-directeur de banque HSBC – France                             |
| <b>Fathi MESTIRI</b><br>Représentant des petits porteurs      | AGO qui va statuer sur les comptes de l'exercice 2014 |   | Ex-PDG de « BNP-Paribas EL DJAZAIR »                             |
| <b>Mohamed Afif CHELBI</b><br>Membre indépendant              | AGO qui va statuer sur les comptes de l'exercice 2016 |   | Ex-ministre de l'industrie et de la technologie                  |
| <b>Mehdi SETHOM</b><br>Membre indépendant                     | AGO qui va statuer sur les comptes de l'exercice 2016 |   | Analyste financier auprès de « Mediterranean corporate finance » |

(\*) Secrétaire d'Etat aux affaires étrangères

Le secrétariat du conseil est assuré par Madame Lamia ZEGHAL, cadre de la Banque.

### **5.1.5.1 Fréquence des réunions du Conseil d'Administration au courant de l'exercice 2014**

En 2014, le Conseil d'administration a tenu cinq réunions.

|                       | Réunion du<br>12 mars<br>2014 | Réunion du<br>23 avril<br>2014 | Réunion du<br>23 mai 2014 | Réunion du<br>17 sept.<br>2014 | Réunion du<br>18 déc.<br>2014 |
|-----------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Nombre de<br>présence | 7                             | 9                              | 10                        | 10                             | 7                             |

### **5.1.6 Composition du Comité Permanent d'Audit Interne et fréquence de ses réunions**

#### **5.1.6.1 Composition**

- ✓ M. Tahar SIOUD : Président
- ✓ M. Jean MESSINESI
- ✓ M. Guido OTTOLENGHI

#### **5.1.6.2 Fréquence des réunions**

En 2014, le Comité Permanent d'Audit Interne s'est réuni cinq fois :

|                       | Réunion du<br>18 fév. 2014 | Réunion du<br>10 mars<br>2014 | Réunion du<br>23 avril<br>2014 | Réunion du<br>28 août<br>2014 | Réunion du<br>17 sept.<br>2014 |
|-----------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Nombre de<br>présence | 2                          | 2                             | 2                              | 3                             | 3                              |

### **5.1.7 Composition du Comité Exécutif de Crédit et fréquence de ses réunions**

#### **5.1.7.1 Composition**

- ✓ M. Mohamed AGREBI : Président
- ✓ M. Mohsen HACHICHA
- ✓ M. Fathi MESTIRI
- ✓ M. Mehdi SETHOM

### 5.1.7.1 Fréquence des réunions

Le Comité Exécutif de Crédit a tenu cinq réunions en 2014 :

|                       | Réunion du<br>11 mars<br>2014 | Réunion du<br>22 avril<br>2014 | Réunion du<br>16 sept.<br>2014 | Réunion du<br>13 nov.<br>2014 | Réunion du<br>12 déc.<br>2014 |
|-----------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Nombre de<br>présence | 3                             | 3                              | 4                              | 4                             | 4                             |

### 5.1.8 Composition du Comité des Risques et fréquence de ses réunions

#### 5.1.8.1 Composition

- ✓ M. Mohamed Afif CHELBI : Président
- ✓ M. Karim MILAD
- ✓ M. Hichem DRISS

### 5.1.7.1 Fréquence des réunions

Le Comité des Risques, dont les membres ont été désignés par le Conseil d'Administration du 23 mai 2014, a tenu deux réunions en 2014 :

|                       | Réunion du<br>12 sept.<br>2014 | Réunion du<br>25 nov.<br>2014 |
|-----------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Nombre de<br>présence | 3                              | 3                             |

### 5.1.9 Organisation de l'établissement et ses lignes de métiers

La BIAT est organisée en :

- Direction Générale Banque de détail ;
- Direction Générale Ressources ;
- Pôle Stratégie et Banque de Financement et d'Investissement.

Le réseau d'agences est structuré en 14 zones, lesquelles sont regroupées en 4 directions régionales.

### 5.1.10 Composition détaillée des fonds propres

|  | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2013                  |
|--|---------|---------|---------|---------|-----------------------|
| <b>Actif net pondéré (en MD)</b>                   | 4 888,3 | 5 407,4 | 5 611,7 | 6 124,4 | 6 508,0               |
| <b>Total capitaux propres nets de base (en MD)</b> | 466,9   | 480,0   | 525,3   | 555,5   | 609,7 <sup>(1)</sup>  |
| <b>Ratio de couverture des risques (Tier 1)</b>    | 9,55%   | 8,90%   | 9,36%   | 9,07%   | 9,37%                 |
| <b>Fonds propres complémentaires (en MD)</b>       | 48,8    | 58,2    | 39,2    | 29,9    | 82,9                  |
| <b>Total fonds propres nets</b>                    | 515,8   | 538,1   | 564,5   | 585,3   | 692,6                 |
| <b>Ratio de couverture des risques Global</b>      | 10,55%  | 9,95%   | 10,06%  | 9,56%   | 10,64% <sup>(2)</sup> |

(1) Après affectation du résultat de l'exercice par l'Assemblée Générale

(2) ratio réglementaire de 10%

### 5.1.11 Structure de l'actionariat et droits de vote au 31/12/2014

| <b>Actionnaires</b>              | <b>Nombre d'actions</b> | <b>Part en %</b> |
|----------------------------------|-------------------------|------------------|
| <b>A/ Actionnaires étrangers</b> | <b>1 419 529</b>        | <b>8,35%</b>     |
| INTESA SANPAOLO S.p.A            | 1 157 787               | 6,81%            |
| Autres                           | 261 742                 | 1,54%            |
| <b>B/ Actionnaires tunisiens</b> | <b>15 580 471</b>       | <b>91,65%</b>    |
| HOLDING MAGHREB FINANCE          | 3 469 647               | 20,41%           |
| MAGHREB FINANCIERE HOLDING       | 2 314 748               | 13,62%           |
| MENINX HOLDING                   | 1 367 982               | 8,05%            |
| T.T.S FINANCIERE                 | 661 118                 | 3,89%            |
| KAMOUN HABIB                     | 586 577                 | 3,45%            |
| INOPLAST FINANCIERE HOLDING      | 510 085                 | 3,00%            |
| IFICO .                          | 509 758                 | 2,84%            |
| KARIM MILAD                      | 420 909                 | 2,48%            |
| T.T.S                            | 390 964                 | 2,30%            |
| G.A.T                            | 289 654                 | 1,70%            |

|                 |                   |                |
|-----------------|-------------------|----------------|
| HEND FAKHFAKH   | 263 300           | 1,55%          |
| KHALED FAKHFAKH | 241 840           | 1,42%          |
| MOHSEN HACHICHA | 236 575           | 1,39%          |
| DORRA MILAD     | 184 432           | 1,08%          |
| MERIAM MILAD    | 183 061           | 1,08%          |
| Autres          | 3 755 021         | 22,09%         |
| <b>Total</b>    | <b>17 000 000</b> | <b>100,00%</b> |

Les 17.000.000 actions représentant le capital de la banque comportent 17.000.000 droits de vote.

### **5.1.12 Obligations et engagements de la banque envers les dirigeants**

Les obligations et engagements envers les dirigeants tels que visés à l'article 200 nouveau II-5 du code des sociétés commerciales se présentent comme suit :

- L'ancien Président Honoraire du conseil d'administration, a bénéficié d'avantages en nature consistant en la prise en charge des frais accessoires liés au logement ainsi que les charges patronales qui en découlent. Ces avantages qui ont été fixés par le conseil d'administration du 13 Mars 2007, s'élèvent au titre de l'exercice 2014 à un montant brut de 12 mDT.
- La rémunération de l'ancien Directeur Général est fixée par les comités de rémunération issus des conseils d'administration du 29 Mai 2007 et du 23 Mai 2014. Cette rémunération s'est élevée au titre de l'exercice 2014 pour la période allant du 1<sup>er</sup> Janvier au 30 Mai à un montant brut de 1.830 mDT y compris des charges patronales de 380 mDT, elle englobe outre le salaire, les indemnités, le solde de tout compte et l'indemnité de départ, la prise en charge d'une retraite prévoyance. Le Directeur Général bénéficiait également d'une voiture de fonction avec chauffeur et prise en charge de frais d'utilité.

En outre, le conseil d'administration dans sa réunion du 23 Mai 2014 a décidé la cession par la BIAT d'une voiture particulière Mercedes totalement amortie pour un prix de 25 mDT au profit de son ancien Directeur Général.

- La rémunération du nouveau Directeur Général est fixée par le comité de rémunération issu du conseil d'administration du 23 Mai 2014. Cette rémunération s'est élevée au titre de l'exercice 2014 pour la période du 1<sup>er</sup> Juin 2014 au 31 Décembre 2014 à un montant brut de 235 mDT y compris des charges patronales de 49 mDT, elle englobe outre le salaire et les indemnités, la prise en charge d'une retraite prévoyance. Le Directeur Général bénéficie également d'une voiture de fonction avec chauffeur et prise en charge de frais annexes.
- La rémunération du Directeur Général Adjoint en charge des Ressources de la BIAT est fixée par le comité de rémunération issu du conseil d'administration réuni le 23 Mai 2014, et s'est élevée pour la période du 1<sup>er</sup> Juin 2014 au 31 Décembre 2014 à un montant brut de 197 mDT y compris des charges patronales de 42 mDT, elle englobe outre le salaire et les indemnités, la prise en charge d'une retraite prévoyance.
- La rémunération du Directeur Général Adjoint en charge de la Banque de Détail de la BIAT est fixée par le comité de rémunération issu du conseil d'administration réuni le 23 Mai 2014, et s'est élevée pour la période du 1<sup>er</sup> Juin 2014 au 31 Décembre 2014 à un montant brut de 201 mDT y compris des charges patronales de 42 mDT, elle englobe outre le salaire et les indemnités, la prise en charge d'une retraite prévoyance.
- Les membres du conseil d'administration sont rémunérés par des jetons de présence fixés par l'assemblée générale ordinaire du 23 Mai 2014. Ces jetons de présence s'élèvent pour l'exercice 2014 à

un montant brut de 450 mDT. En outre, les administrateurs siégeant à la délégation du conseil d'administration, au niveau du comité permanent d'audit interne, du comité exécutif du crédit et du comité des risques, ont bénéficié de rémunérations brutes au titre de l'exercice de 72 mDT.

## **5.2 Direction Générale**

### **5.2.1 Directeur Général**

Suivant procès-verbal du Conseil d'Administration du 18 décembre 2013, Monsieur Mohamed AGREBI a été nommé en tant que Directeur Général de la Banque et ce à partir de la date de tenue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuerait sur les comptes de l'exercice 2013.

Le Conseil d'Administration qui s'est tenu le 23 mai 2014 à l'issue de ladite Assemblée, a entériné cette nomination pour un mandat de trois ans échéant à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.

### **5.2.2 Directeurs Généraux Adjoints**

Suivant procès-verbal du Conseil d'Administration du 12 mars 2014, Messieurs Messieurs Hechmi LAKRICHE et Thameur DERBEL ont été nommés en tant que Directeurs Généraux Adjoints chargés respectivement de la Banque de détail et des Ressources.

## **5.3. Commissaires aux comptes**

Le mandat des deux commissaires aux comptes de la BIAT a été renouvelé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 21 juin 2013 pour une période de trois ans, expirant à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire, statuant sur les comptes de l'exercice 2015.

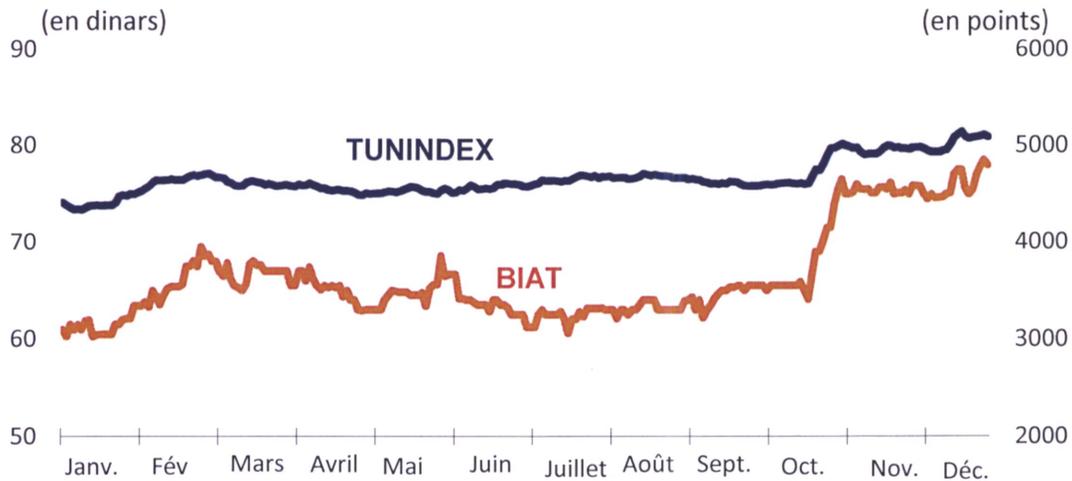
Ces deux commissaires aux comptes sont:

**ECC-MAZARS**

**Les commissaires aux comptes associés MTBF/ PriceWaterHouseCoopers**

## **6. L'ACTION BIAT EN BOURSE**

## 6.1 Evolution du cours de l'action BIAT en 2014



Le titre BIAT a clôturé l'année 2014 à 78 dinars, enregistrant ainsi un taux de rendement de 33,6%, par rapport à l'année 2013.

La BIAT a représenté à fin 2014 la troisième capitalisation boursière de la place avec 1326 MD.

Le nombre de titres BIAT échangés pour toute l'année 2014 s'est établi à 942 993.

| <b>Actionnaires</b>   | <b>2013</b>     | <b>2014</b>     |
|---|-----------------|-----------------|
| <b>Capital social</b>   |                 |                 |
| * En nombre d'actions   | 17 000 000      | 17 000 000      |
| * En millions de dinars   | 170,0           | 170,0           |
| <b>Cours plus haut/ plus bas (en dinars)</b>                        | 71,290 / 60,000 | 79,820 / 60,250 |
| <b>Cours de clôture (en dinars)</b>                                 | 60,250          | 78,000          |
| <b>Bénéfice après modification comptable par action (en dinars)</b> | 4,238           | 6,022           |
| <b>P.E.R</b>  | 14,2            | 12,9            |
| <b>Dividende par action (en dinars)</b>                             | 2,500           | 3,000*          |
| <b>Capitalisation boursière (en MD)</b>                             | 1 024,3         | 1 326,0         |

(\*) : Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire

## **6.2 Actions de communications financières effectuées**

Conformément à sa stratégie de communication, la BIAT a continué en 2014 à communiquer avec ses actionnaires à travers la diffusion de la lettre à l'actionnaire.

De même, plusieurs séances one to one ont été organisées en 2014 avec des analystes, des gestionnaires de fonds, des agences de notation, etc.

## **7. AFFECTATION DES RESULTATS**

## 7.1 Dispositions statutaires concernant l'affectation des résultats

Les produits nets, déduction faite de toutes les charges y compris amortissements et provisions constituent les bénéfices.

**1/** Sur les bénéfices nets ainsi établis, il est d'abord prélevé :

**a-** toutes réserves légales que la Société est tenue de constituer dans les conditions prévues par la législation en vigueur;

**b-** toutes sommes que l'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration, décide d'affecter à des fonds de réserves généraux ou spéciaux, ou de reporter à nouveau;

**c-** un intérêt de 5 % du montant libéré et non amorti des actions sans qu'en cas d'insuffisance de bénéfices pour effectuer ce paiement, il puisse être fait un précompte sur les résultats de l'exercice ultérieur;

**d-** une somme de 10 % des bénéfices à attribuer à un fonds social ou à l'association amicale du personnel de la Banque.

**2/** Le reliquat augmenté des reports bénéficiaires des exercices antérieurs sera affecté comme dividende supplémentaire.

## 7.2 Tableau d'évolution des capitaux propres et des dividendes versés

|  | Capital Social | Prime d'émission | Réserves légales | Réserves ordinaires | Autres réserves |  |   |                 | Autres capitaux propres | Résultats reportés | Modifications comptables | Résultats reportés après Modifications comptables | Résultat de la période | Total   |
|--|----------------|------------------|------------------|---------------------|-----------------|--|---|-----------------|-------------------------|--------------------|--------------------------|---|------------------------|---------|
|  |                |                  |                  |                     | Fonds social    | Réserves pour plus values sur cession de titres de participation | Réserves pour réinvestissement exonérés | Autres capitaux |                         |                    |                          |   |                        |         |
| Capitaux Propres au 31/12/2011 avant affectation             | 170 000        | 141 760          | 17 000           | 45 408              | 51 990          | 9 319  | 30 172                                  | 44              | 22                      | 5 257              |                          | 5 257   | 48 197                 | 519 169 |
| Affectation AGO du 29/06/2012                                |                |                  |                  |                     | 4 820           |  | 13 522                                  |                 |                         | -4 144             |                          | -4 144  | -14 197                |         |
| Dividendes   |                |                  |                  |                     |                 |  |   |                 |                         |                    |                          |   | -34 000                | -34 000 |
| Transfert des Réserves                                       |                |                  |                  | 3 171               |                 | -3 171   |   |                 |                         |                    |                          |   |                        |         |
| Capitaux Propres au 31/12/2011 après affectation du Résultat | 170 000        | 141 760          | 17 000           | 48 579              | 56 810          | 6 148  | 43 693                                  | 44              | 22                      | 1 113              |                          | 1 113   |                        | 485 169 |
| Capitaux Propres au 31/12/2012 avant affectation             | 170 000        | 141 760          | 17 000           | 48 579              | 57 228          | 6 148  | 43 693                                  |                 | 15                      | 1 113              |                          | 1 113   | 94 696                 | 580 232 |
| Affectation AGO du 21/06/2013                                |                |                  |                  | 13 000              | 9 470           |  | 30 005                                  |                 |                         | -279               |                          | -279  | -52 196                | -       |
| Dividendes   |                |                  |                  |                     |                 |  |   |                 |                         |                    |                          |   | -42 500                | -42 500 |
| Transfert des Réserves                                       |                |                  |                  | 1 247               |                 | -1 247   |   |                 |                         |                    |                          |   |                        |         |
| Capitaux Propres au 31/12/2012 après affectation du Résultat | 170 000        | 141 760          | 17 000           | 62 826              | 66 698          | 4 901  | 73 698                                  | -               | 15                      | 834                |                          | 834   |                        | 537 732 |
| Capitaux Propres au 31/12/2013 avant affectation             | 170 000        | 141 760          | 17 000           | 62 826              | 67 030          | 4 901  | 73 698                                  |                 | 9                       | 834                | -35 613                  | -34 779   | 107 658                | 610 103 |
| Modification comptable                                       |                |                  |                  |                     |                 |  |   |                 |                         |                    | 35 613                   | 35 613  | -35 613                | -       |
| Affectation AGO du 23/05/2014                                |                |                  |                  |                     | 7 205           |  | 22 565                                  |                 |                         | -225               |                          | -225  | -29 545                | -       |
| Dividendes   |                |                  |                  |                     |                 |  |   |                 |                         |                    |                          |   | -42 500                | -42 500 |
| Transfert des Réserves                                       |                |                  |                  | 3 211               |                 | -3 211   |   |                 |                         |                    |                          |   |                        | -       |
| Capitaux Propres au 31/12/2013 après affectation du Résultat | 170 000        | 141 760          | 17 000           | 66 037              | 74 235          | 1 690  | 96 263                                  |                 | 9                       | 609                |                          | 609   |                        | 567 603 |

## **8. CONTRÔLE DES COMPTES**

## **8. Activité du Comité Permanent d'Audit Interne concernant le contrôle des comptes**

### **8.1 Rapport d'activité du Comité Permanent d'Audit Interne sur l'exercice 2014**

En 2008, le Conseil d'Administration de la BIAT, conformément à la réglementation en vigueur, a institué un Comité Permanent d'Audit Interne, placé sous son autorité.

Ce Comité assiste le Conseil dans la préparation de ses décisions stratégiques et dans la mise en œuvre de son devoir de surveillance ; il a pour principales missions :

- de veiller à la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques ;
- de s'assurer de l'efficacité du système de contrôle interne ;
- d'examiner les états financiers avant leur présentation au Conseil ;
- de contrôler et de coordonner les activités des structures relevant du Contrôle Général.

Conformément à la décision du Conseil d'Administration du 23 Mai 2014, le Comité se compose de M. Tahar Sioud, en tant que président et de MM. Jean Messinesi et Guido Ottolenghi en tant que membres administrateurs. Les réunions du Comité se sont déroulées avec la participation de M. le Contrôleur Général et de M. le responsable de la Direction de l'Audit, structure chargée d'en assurer le secrétariat.

Le Comité s'est réuni à cinq reprises durant l'exercice 2014.

Le Comité a approuvé la nomination de Monsieur Issam Haj Kacem dans la fonction de Responsable du Contrôle Général. Le Président du Comité a mis en exergue son expérience ainsi que les compétences qu'il a démontrées dans ses précédentes fonctions ; il a saisi cette occasion pour

l'assurer du soutien du Comité et lui a souhaité plein succès dans ses nouvelles fonctions.

Le Comité a examiné les états financiers individuels et consolidés pour l'exercice 2013, ainsi que les états financiers arrêtés au 30 Juin 2014, avant qu'ils ne soient soumis au Conseil et ce, en présence des Commissaires aux Comptes ; à cette occasion, le responsable du Département Finance et Comptabilité a présenté un rapport sur les résultats de la banque ; les membres du Comité ont enregistré avec satisfaction que la BIAT arrivait en tête des banques de la place en matière de PNB et de marché des changes. Le comité s'est par ailleurs intéressé au litige opposant la banque à l'administration fiscale, en instance de jugement en appel.

Le Comité a également été tenu au courant de la liste des conventions passées avec les personnes ayant des liens avec la banque au sens de l'article 23 de la loi 2001-65 et de l'article 200 du code des sociétés commerciales.

Le Comité a pris connaissance du rapport d'activité de la banque de l'année 2013.

Dans le cadre de sa mission de contrôle des risques, le Comité a examiné plusieurs rapports traitant de la mesure et de la surveillance du risque de crédit, du risque de règlement et de marché, du risque opérationnel ainsi que du risque de taux et de liquidité.

Le Comité a par ailleurs validé une étude menée par la Direction de l'Audit portant sur les mesures prises pour assurer le contrôle des activités externalisées et des bureaux de représentation à l'étranger; Il a également pris connaissance d'un rapport sur l'évaluation, la mesure et le suivi de la sécurité des moyens de paiement émis ou gérés.

En outre, le Comité a examiné un rapport portant sur les actions réalisées et celles projetées pour la concrétisation des recommandations de l'Audit de l'exploitation informatique centrale. Il a, à cet effet, donné des

directives pour le respect des délais annoncés pour la réalisation du plan d'actions présenté par le Département des Systèmes d'Information

Les membres du Comité ont pris connaissance des caractéristiques du plan de continuité d'activité, des étapes déjà réalisées et des actions à programmer.

Le Comité a évalué le système de contrôle interne; dans ce cadre il a examiné les rapports d'activité des structures dépendant du Contrôle Général ; en étudiant les résultats de leurs travaux, et plus particulièrement les dysfonctionnements relevés. Dans ce cadre, le Comité a examiné et approuvé le programme des missions des structures relevant du Contrôle Général.

Le Comité s'est également intéressé à l'état d'avancement de la mise en place des recommandations formulées par les Commissaires aux Comptes dans leur Lettre de Direction de l'exercice 2013 et a apprécié les efforts déployés par les services de la banque pour la régularisation des insuffisances.

## **8.2 Examen des comptes financiers à fin décembre 2014:**

Les états financiers définitifs relatif à l'exercice 2014 ont été examinés et validés par le Comité Permanent d'Audit Interne du 21 avril 2015.

## **9. BILAN SOCIAL**

## **9.1 Projet RH**

Les principales actions menées dans le cadre du projet RH durant l'année 2014 sont les suivantes:

- Définition de la politique du Capital Humain et sa diffusion auprès de tous les collaborateurs de la BIAT.
- Elaboration des parcours de carrières concernant tous les métiers de la Banque
- Elaboration des processus relatifs aux activités de recrutement, intégration et stages
- Mise à jour du Référentiel des emplois et compétences de la Banque avec la description des fiches de postes et les compétences requises y afférentes
- Planification des rencontres avec les managers de la Banque pour appuyer leur rôle de manager en tant que pilote de changement
- Diffusion d'une News Lettre spéciale pour le projet RH afin de communiquer notre vision RH du capital humain
- Participation RH et accompagnement dans le Projet EFFOP.
- Cadrage du projet de migration SIRH de la V5 vers la V9 et mise en place du lot 1 couvrant la gestion administrative et la paie sur le nouveau système HR ACCESS.
- Identification des hauts potentiels et détermination des postes critiques par métier et l'établissement des plans de relève en collaboration avec les managers concernés.
- Elaboration d'un nouveau système d'évaluation basé sur les objectifs de performance et des compétences (standardisation des objectifs pour quelques métiers de la Banque)

- Application de la fixation des objectifs au titre de l'année 2014 pour 80% de la population BIAT suite à des campagnes de sensibilisation dans toutes les régions
- Participation dans des FORUMS RH afin de dénicher des candidats talentueux pour d'éventuels besoins de recrutement et propagation de l'image de marque de la BIAT en tant qu'employeur de référence.

## **9.2 Indicateurs RH**

### **9.2.1 Evolution des effectifs**

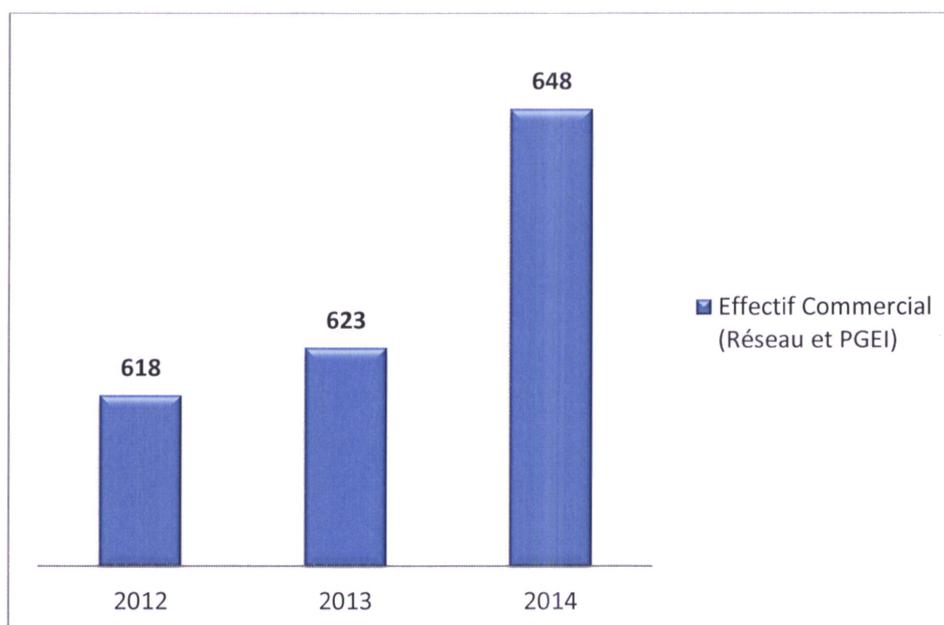
En 2014, la BIAT a procédé au recrutement de 25 personnes. Cette opération de recrutement externe s'est inscrite dans le cadre d'accompagner les besoins stratégiques de la banque.

Sur la période 2012-2014, l'effectif a baissé de **49** personnes pour s'établir à **2545** personnes au 31/12/2014 contre 2594 en 2012.

On observe que le ratio de productivité (Effectif / Agence) est en amélioration constante en passant de 16.9 personnes en 2012 à 13.7 en 2014 et celle-ci est due essentiellement au nouveau système d'information et à l'efficacité opérationnelle au niveau du réseau. Toutefois, le ratio de productivité reste supérieur à la moyenne du secteur qui enregistre 10.4 personnes par agence. Le passage au nouveau système d'information aux services centraux devrait apporter progressivement sa contribution dans les prochaines années.

Il faut cependant souligner que l'effectif commercial a augmenté de 30 personnes (+4,8%) sur la période en passant de 618 personnes en 2012 (représente 23,8% de l'effectif) à 648 personnes en 2014 (représente 25,4% de l'effectif).

## Evolution de l'effectif commercial

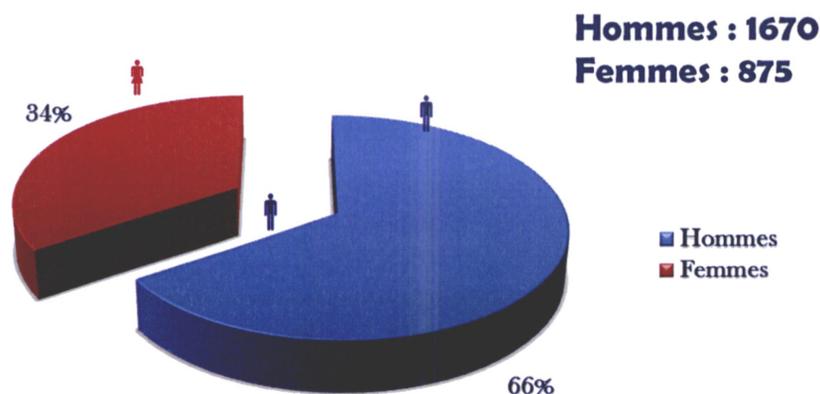


La structure de l'effectif entre le siège et le réseau ne cesse d'évoluer en faveur du réseau qui représente 55% de l'effectif total de la banque.

Par ailleurs, dans le but de dénicher des candidats talentueux et désireux d'apporter leurs expériences et leurs savoirs, la BIAT a participé au forum ATUGE Paris et Tunis 2014 organisé par l'Association des Tunisiens des grandes écoles. En effet, **177** candidats de différentes disciplines (Ingénierie, Finance, Gestion, Economie, Statistiques, Commerce, etc.) ont déposé leurs CVs dont 30 CVs ont été présélectionnés et **3** candidats ont été recrutés.

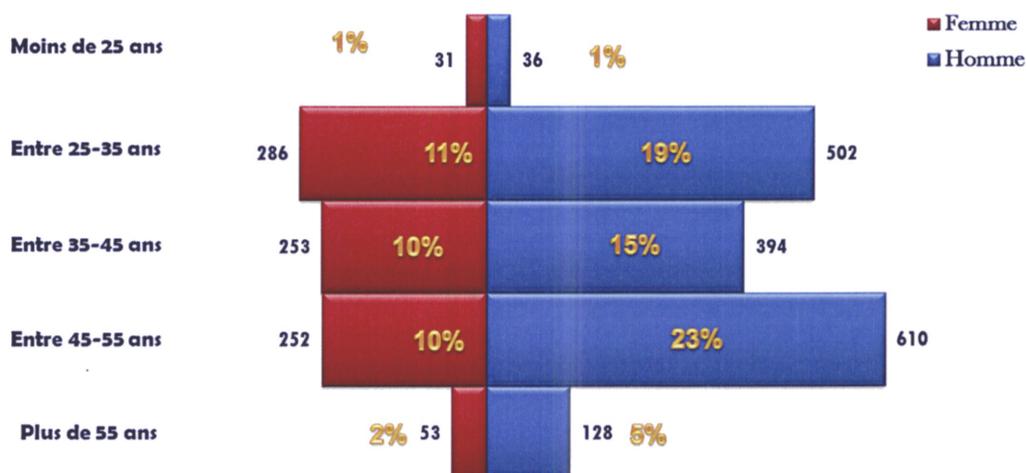
### 9.2.2 Physionomie des effectifs

En 2014, la répartition Hommes-Femmes est respectivement de **66% et 34%** (identique à la répartition en 2012)



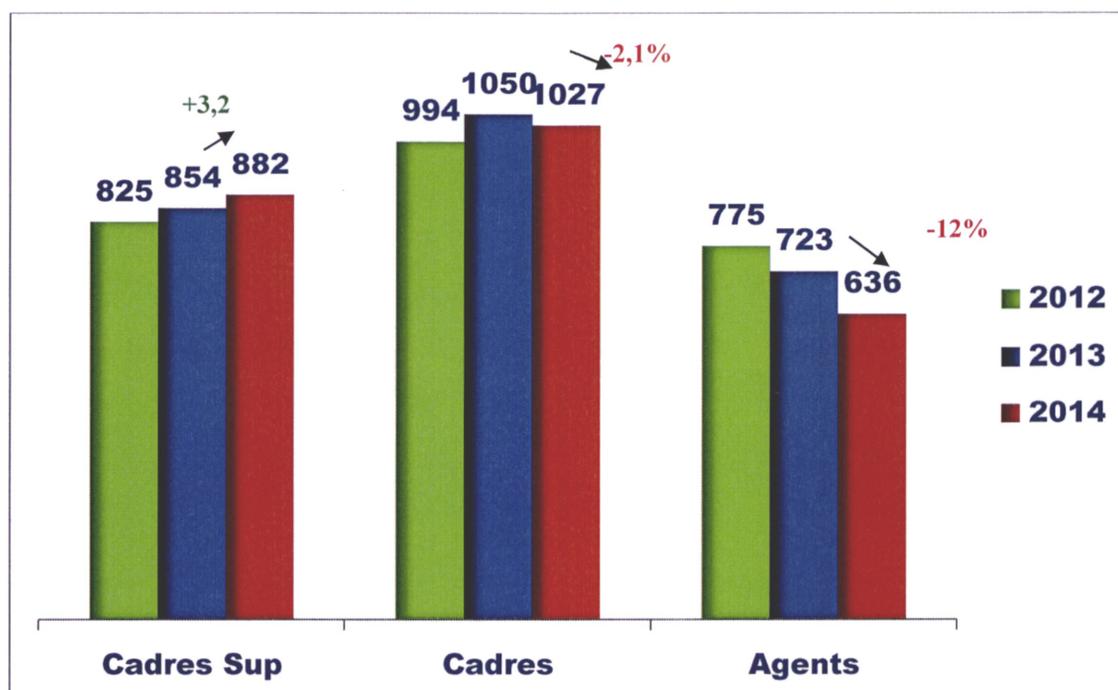
- L'âge moyen est de **41ans** en **2014**.
- L'ancienneté moyenne est de **16** ans en **2014**.

#### Pyramide des âges en 2014



**Cadres Sup : 882**  
**Cadres : 1027**  
**Agents : 636**

## Taux d'Encadrement 2012-2014



Le taux d'encadrement a progressé de +5,0 points passant de 1819 à 1909 cadres et cadres supérieurs sur la période 2012-2014 marquant la mutation qualitative de l'effectif en ligne avec une politique commerciale de proximité.

### 9.2.3 Départs

Le nombre total de départs des salariés s'est élevé à 120 en 2014 (contre 123 en 2012). Les principaux motifs de départs, par ordre d'importance, sont: les départs à la retraite anticipée (50, soit environ 41%), les départs à la retraite normale (24, soit environ 20 %), les démissions (15 soit environ 12.5 %), les départs pour cause maladies longue durée (5 soit environ 4.1 %), les mises en disponibilité (3 soit environ 2.5%), les licenciements (8 soit environ 6.6 %) et autres (15 soit environ 12.5 %). Le turn-over global s'élève à 4.5 % en 2014, contre 4.4 %, en 2012. Ce taux varie selon les pôles d'activités et les zones géographiques.

#### 9.2.4 Activité Gestion des Stagiaires

La BIAT s'est engagée dans une démarche volontariste en matière d'insertion professionnelle des étudiants, en accueillant, durant l'année 2014, 1561 étudiants de différentes disciplines (Ingénierie, Finance, Gestion, Economie, Statistiques, Commerce, etc.) pour des stages d'initiation ou de perfectionnement (70%) et pour des projets de fin d'études (30%).

En outre, les stagiaires représentent, pour la BIAT, un vivier de recrutement des meilleurs talents. A ce titre, des conventions de partenariat ont été signées, entre la BIAT et les universités (Ecole Polytechnique, Sup'COM et ISCAE) et des centres sectoriels de formation professionnelle (GAMMARTH et HAMMAM LIF) pour assurer l'encadrement des meilleurs étudiants spécialisés dans le domaine bancaire.

|   | 2012       |                   |             | 2013       |                   |             | 2014       |                   |             |
|---|------------|-------------------|-------------|------------|-------------------|-------------|------------|-------------------|-------------|
|   | Réseau     | Services centraux | Total       | Réseau     | Services centraux | Total       | Réseau     | Services centraux | Total       |
| <b>Projets de Fin d'études</b>              | <b>208</b> | 236               | 444         | <b>242</b> | 225               | 467         | <b>227</b> | 251               | 478         |
| <b>Stages d'initiation/perfectionnement</b> | <b>654</b> | 427               | 1081        | <b>588</b> | 416               | 1004        | <b>706</b> | 377               | 1083        |
| <b>Total</b>                                | <b>862</b> | <b>663</b>        | <b>1525</b> | <b>830</b> | <b>641</b>        | <b>1471</b> | <b>933</b> | <b>628</b>        | <b>1561</b> |

#### 9.2.4 Evaluation

L'évaluation annuelle est l'un des enjeux importants dans la gestion des ressources humaines à la BIAT. C'est un outil de gestion individuelle et collective qui, à travers le résultat d'évaluation des compétences et des performances, sert comme critère de promotion et permet d'identifier les souhaits d'évolution de carrière et de mobilité des collaborateurs.

En 2014, un nouveau système d'évaluation basé sur les fixations des objectifs et les compétences a été élaboré dans le cadre du projet RH. Pour accompagner les managers sur ce nouveau système d'évaluation

nous avons préparé une procédure d'entretien annuel d'évaluation, un guide d'entretien et un support de fixation des objectifs. Cette action a été appuyée par des sessions de formation pour les évaluateurs et des campagnes de sensibilisation pour les évalués afin d'appréhender l'application de ce nouveau système.

En 2014, le système de fixation des objectifs a été appliqué sur **2102** collaborateurs (**80%**).

### 9.2.5 Promotion

En 2014, la promotion conventionnelle de grade a enregistré un taux de 87% contre 89% en 2013. En effet, des nouveaux critères de promotion ont été tenus en compte pour cette année afin de rationaliser les décisions.

### 9.2.6 Nomination & Mouvements de responsables de Points de Vente

En 2014, et dans le cadre de développement du réseau d'agence, 25 Directeurs d'agences sont récemment nommés.

Par ailleurs, et dans le cadre de l'action de rotation des Directeurs d'Agences ayant plus de 5 ans dans le même Agence entamée en 2008, 25 DA ont été touchés par ce mouvement.

Suite à ces nouvelles nominations et mouvements de DA, le taux de Turn Over s'est élevé à 27 % (contre 42% en 2012).

|  | 2012       | 2013       | 2014       | Total      |
|--|------------|------------|------------|------------|
| <b>Mouvements</b>                      | <b>44</b>  | <b>18</b>  | <b>25</b>  | <b>87</b>  |
| <b>Nouveaux Responsables d'Agences</b> | <b>21</b>  | <b>15</b>  | <b>25</b>  | <b>61</b>  |
| <b>Total (1)</b>                       | <b>65</b>  | <b>33</b>  | <b>50</b>  | <b>148</b> |
| <b>Nombre d'Agences (2)</b>            | <b>153</b> | <b>169</b> | <b>185</b> |            |
| <b>Turn Over %</b>                     | <b>42%</b> | <b>20%</b> | <b>27%</b> |            |

### 9.2.7 Mobilité

La mobilité interne, pour la BIAT, est privilégiée avant tout recrutement externe. Ce principe est adopté dans un souci de susciter la motivation, l'engagement et l'enrichissement du parcours professionnel des collaborateurs. Depuis 2012, la mobilité des collaborateurs à la BIAT est facilitée par un accès dédié aux opportunités internes via la Bourse Interne d'Emploi et au projet de l'efficacité opérationnelle. En 2014, 279 collaborateurs ont changé de poste contre 501 en 2012.

|                          | 2012  | 2013 | 2014  |
|--------------------------|-------|------|-------|
| <b>Centraux-Centraux</b> | 243   | 46   | 30    |
| <b>Centraux-Réseau</b>   | 29    | 7    | 7     |
| <b>Réseau-Réseau</b>     | 217   | 159  | 214   |
| <b>Réseau-Centraux</b>   | 12    | 19   | 28    |
| <b>Total</b>             | 501   | 231  | 279   |
| <b>Turn Over %</b>       | 19.3% | 8,8% | 10,9% |

Au cours des trois dernières années, la mobilité a touché toutes les entités de la banque avec un taux de mobilité moyenne (mobilité moyenne /effectif moyen) avoisinant 12%. Ce taux tendra à s'améliorer à partir de la prochaine année dans le cadre de la mise en œuvre des parcours de carrière par métiers afin de développer davantage la mobilité fonctionnelle et assurer la relève.

### 9.3 Centre de Développement des Compétences

Le Centre de Développement des Compétences (CDC) a pour mission de développer les compétences et les connaissances des collaborateurs de la banque et ce, dans le but de participer à l'amélioration de la qualité des services, et de permettre au personnel d'évoluer dans le cadre de parcours professionnels individualisés. Pour ce faire, il est un acteur clé

dans les processus d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues et de l'évolution des carrières dans le respect de la politique du capital humain de la banque.

Le CDC se compose d'une équipe de 10 personnes spécialisées dans l'ingénierie pédagogique, l'administration de la formation, l'évaluation et la capitalisation des connaissances. Il comprend 12 salles de cours dotées d'équipements modernes et d'une agence école. Le CDC a constitué un *corps* de *formateurs* internes comprenant des compétences riches et variées et des organismes externes.

Dans le but de développer les compétences et professionnaliser les métiers, le CDC offre des cursus de formation adaptés aux besoins de la banque et des collaborateurs tels que :

- **Le campus comprenant 11 cursus diplômants et 5 cycles certifiants**
  1. Les formations diplômantes : dans le domaine banque, finance et management en partenariat avec différents organismes et établissements universitaires. Ces formations ont touché 112 collaborateurs.
  2. Les formations certifiantes: destinées aux Directeurs d'Agences, aux analystes bancaires, aux conseillers commerciaux de banque, aux gestionnaires du risque crédit etc. 60 collaborateurs en ont bénéficié.
  3. Les cursus certifiant en gestion de projet, langues et comportementaux ont compté 174 inscrits.
  
- **Les Plans de Formation Agence, Siège et Managériaux** destinés aux collaborateurs en poste pour une maîtrise du métier actuel, une montée en compétence et davantage de polyvalence. Ces plans ont concerné 1560 personnes

- **Les parcours nouvelles recrues et reconversion:** alternant des formations théoriques et des immersions sur site afin de favoriser l'intégration et la mobilité du personnel.
- **Les séminaires externes en Tunisie et à l'étranger**

Le CDC accompagne la banque dans:

- ses nouvelles activités
- la concrétisation de ses orientations
- la réalisation de ses projets stratégiques notamment, le projet Ressources Humaines, le projet nouveau système d'information Temenos T24 et le projet Efficacité Opérationnelle

La capitalisation des connaissances constitue un volet important de l'activité du CDC. Le centre de documentation est doté d'une bibliothèque d'ouvrages spécialisés et a pour mission la collecte, le traitement et la diffusion de l'information par le biais de bulletins et newsletters électroniques. Il organise des conférences: "Les Mardis du CDC" et des journées de lecture au siège de la banque.

Depuis 2010, le CDC s'est engagé dans une démarche d'amélioration continue de son organisation et de ses prestations par la mise en place d'un système de management de la qualité couronné par la certification ISO 9001 – 2008.

Plan d'action et perspectives pour l'année 2015 :

- le lancement des plans de formations 2015
- le développement des partenariats avec des organismes de formation, écoles, universités tunisiennes et étrangères pour un transfert de savoir et de savoir-faire.
- le lancement de cercles d'échange entre collaborateurs afin de créer une dynamique de gestion des connaissances.
- Le développement de la communication autour du CDC sur l'intranet

- La mise en place d'un Contrat Programme du CDC afin de contractualiser ses relations avec les partenaires internes dans une démarche d'excellence opérationnelle.
- Dans le cadre de la Responsabilité sociétale et Environnementale (RSE) de la banque, une formation sur l'accueil et la prise en charge du client handicapé dans l'agence bancaire sera organisée.

### **Les principaux indicateurs de la formation**

|   |              |
|---|--------------|
| <b>Budget 2014 (en mD)</b>                              | <b>2 551</b> |
| <b>Taux de réalisation budgétaire</b>                   | <b>102%</b>  |
| <b>Nombre de salarié formés</b>                         | <b>1885</b>  |
| <b>Dépenses formation sur masse salariale</b>           | <b>2%</b>    |
| <b>Salariés formés sur effectif total</b>               | <b>73%</b>   |
| <b>Dépenses formation par salarié formé (en dinars)</b> | <b>1389</b>  |
| <b>Moyenne d'heures de formation par salarié formé</b>  | <b>17</b>    |

## **10. ELEMENTS SUR LE CONTROLE INTERNE**

## **10.1 Environnement du Contrôle Interne**

### **10.1.1 Organisation Générale du Contrôle Interne**

Le dispositif de Contrôle Interne à la BIAT est axé sur trois niveaux de contrôle indépendants mais complémentaires et matérialisé par un ensemble de processus, méthodes et mesures de sécurité et de contrôle. Il vise à assurer la maîtrise des risques de toute nature et à renforcer la régularité, la sécurité et l'efficacité des opérations.

Les deux premiers niveaux de contrôle sont assurés par les opérationnels, les responsables hiérarchiques et les unités opérationnelles indépendantes.

Le troisième niveau est du ressort des entités indépendantes relevant du Contrôle Général. Leur intervention se fait suivant un programme de missions validé préalablement par le Comité de Contrôle et par le Comité Permanent d'Audit Interne.

Ce niveau de contrôle est scindé en 2 dispositifs distincts :

- Le Contrôle Permanent : Il est assuré par la Direction du Contrôle Permanent et la Direction Enquêtes et Anti-blanchiment.  
Il a pour but de détecter de manière précoce les risques encourus, d'assurer de manière continue des contrôles distants et sur sites par le biais d'équipes dédiées et de fournir un reporting régulier sur les incidents et les insuffisances relevés et les actions d'amélioration à réaliser.
- Le Contrôle Périodique : assuré par la Direction de l'Inspection et la Direction de l'Audit.

L'Audit vise principalement à garantir le respect des textes juridiques et réglementaires, à renforcer le dispositif de contrôle existant en appréciant les autres niveaux de contrôle et à améliorer l'organisation générale et

l'efficacité des procédures et des contrôles, en présentant des recommandations permettant de remédier aux insuffisances décelées.

Ses travaux couvrent aussi bien les agences et services de la banque, que les filiales qu'elle contrôle de façon exclusive.

Les modalités d'intervention de la Direction de l'Audit sont régies par une Charte d'Audit.

### **10.1.2 Actions entreprises en matière de conformité et de lutte anti-blanchiment**

Durant l'exercice 2014, les principales interventions enregistrées en matière de conformité et de lutte anti-blanchiment ont concerné :

- L'inscription de la banque en tant que « FATCA COMPLIANT » et obtention du GIIN et ce suite à l'adhésion de la Tunisie à la loi américaine FATCA suivant le model IGA 1 en date du 30 novembre 2014. Cette inscription permet à la banque de sauvegarder et de développer d'avantage les flux de commerce international et de confirmer sa présence à l'échelle mondiale et éviter toute atteinte à sa réputation.
- L'accompagnement de la Direction « Enquêtes et LAB » dans le projet de mise en place des dispositions de la circulaire BCT n° 2013-15 relative aux règles de contrôle interne pour la gestion du risque de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme.
- La participation au choix des solutions informatiques à acquérir pour répondre à des exigences réglementaires, telles que le profilage des clients et des comptes et le « Reporting FATCA » à destination de l'administration fiscale américaine IRS.
- La conduite en collaboration avec la Direction « Enquêtes et LAB » sous l'égide de la BCT d'une étude baptisée HANNIBAL portant sur le transport physique transfrontalier d'espèces en provenance de l'étranger.

## **10.2 Gestion des risques**

Lors de ses deux derniers plans stratégiques, la banque a beaucoup travaillé sur le renforcement de ses pratiques de gestion des risques afin de consolider et pérenniser ses fondamentaux, d'accompagner son développement et de se rapprocher des standards internationaux.

La gestion des risques de la banque repose alors sur :

- une gouvernance des risques à deux niveaux, avec d'une part des comités issus du Conseil d'administration notamment le comité des risques et le comité exécutif de crédit et d'autre part des comités internes présidés par le Directeur Général, tels que le comité de surveillance des risques, le comité ALM, le comité risque de marché et contreparties banques ;
- l'indépendance du Département risques par rapport aux pôles métier et son rattachement direct au Directeur Général ;
- l'implication de l'ensemble du personnel de la banque dans le processus de gestion des risques ;
- la mise en place de règles et procédures internes clairement définies ;
- des processus de surveillance et de suivi du risque par des entités indépendantes.

### **10.2.1 Gestion du risque de crédit**

Le respect des bonnes pratiques dans le domaine de la gestion du risque de crédit impose une séparation claire des responsabilités dans l'ensemble du processus. Pour l'ensemble des activités de crédit, la BIAT adopte un processus générique en cinq phases :

- montage et présentation d'une proposition de crédit
- analyse contradictoire ou critique de la proposition de crédit
- prise de décision
- mise en place du crédit
- contrôle et suivi de l'engagement lié au crédit

En amont, et dans l'objectif de se mettre en conformité avec les normes internationales en la matière, notamment avec la réglementation Bâle II et dans une optique d'amélioration du processus de décision, des outils ont été développés et déployés tels que le système de notation des entreprises et l'application d'étude de crédit, et connaissent une amélioration continue au niveau de leur performance et de leur utilisation en termes de couverture et de qualité.

L'accent a aussi été mis sur la consolidation de la culture sectorielle des intervenants dans le processus crédit à travers l'élaboration d'études qui analysent les facteurs de risque spécifiques à chaque secteur d'activité et le portefeuille d'engagements de la banque dans ce secteur

### **10.2.2 Gestion du risque de marché**

L'organisation du contrôle des risques de marché fait l'objet d'aménagements continus visant à clarifier les responsabilités en termes de suivi des activités de marché et à garantir l'indépendance du contrôle par rapport aux pôles métier.

L'objectif premier de la Direction risque de marché est d'effectuer un suivi permanent et indépendant des activités de marché, des positions et des risques qu'elles engendrent et de contrôler le respect des limites établies.

La Direction risque de marché est aussi en charge de la définition des fonctionnalités des systèmes utilisés pour mesurer les risques de marché, de l'élaboration de reporting quotidiens, de l'instruction de l'ensemble des demandes de limites formulées par les métiers, dans le cadre d'autorisations globales accordées par la Direction générale et du contrôle régulier des paramètres de marché utilisés pour le calcul des risques et des résultats.

Les procédures de gestion du risque de marché sont adaptées régulièrement afin de tenir compte des évolutions réglementaires, de la croissance et de la complexité de l'activité et de l'apparition de nouveaux facteurs de risque.

### **10.2.3 Gestion du risque opérationnel**

La mise en place du dispositif de gestion des risques opérationnels (GRO) s'inscrit dans le cadre de la consolidation de la gestion des risques à la BIAT.

La BIAT a décidé de gérer activement son risque opérationnel à travers la mise en œuvre progressive d'un dispositif de GRO et la rationalisation et l'amélioration de sa gestion des incidents et du processus de reporting correspondant.

La BIAT a aussi fait le choix de mettre en œuvre tous les aspects qualitatifs de gestion signalés dans la circulaire 2006-19 de la BCT et d'œuvrer progressivement à développer un modèle interne de mesure des exigences en fonds propres pour se rapprocher progressivement de l'approche avancée de Bâle.

Le projet vise à identifier les sources potentielles de risque et d'en assurer la mesure, le suivi, le contrôle et l'atténuation.

La démarche proposée pour l'implémentation du projet comporte cinq chantiers :

- Diagnostic et démarche méthodologique ;
- Mapping des grands risques et généralisation des cartographies détaillées ;
- Politique RO, organisation et gouvernance ;
- Base de données RO et collecte des incidents;
- Communication et sensibilisation régulière sur les RO.

#### 10.2.4 Gestion Actif-Passif

Le dispositif de gestion Actif-Passif (ALM) fait partie intégrante du dispositif global de gestion des risques et interagit avec l'ensemble de ses composantes dans un objectif de maîtrise adéquate de l'exposition aux différents risques bancaires.

La BIAT mesure ses risques de liquidité et de taux. L'impact d'une variation de taux sur sa marge en intérêts est estimé et des chocs de taux de 200 points de base ou simulations de crise sont également effectués conformément aux exigences du Comité de Bâle pour le contrôle bancaire.

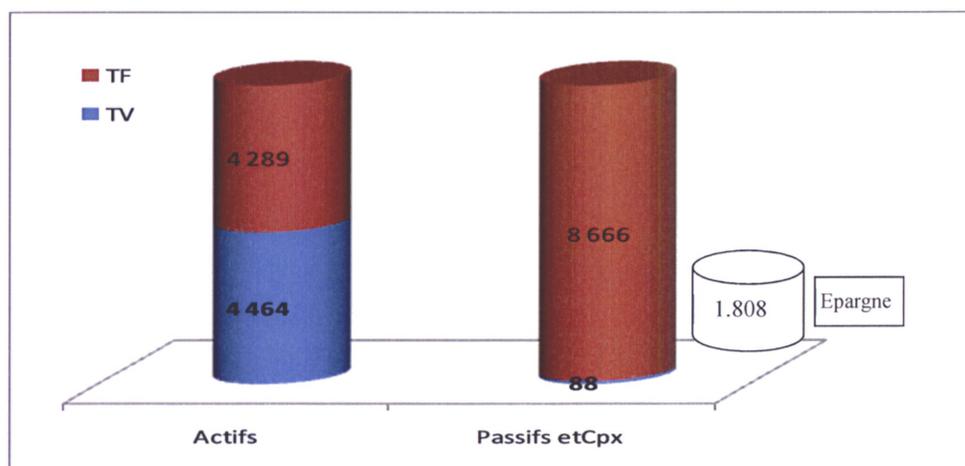
Ainsi la BIAT a un dispositif de gestion du risque de taux et de liquidité qui favorise une vision globale et en même temps détaillée des emplois et des ressources et de l'impact engendré par la variation de certains paramètres du marché. De ce point de vue, la BIAT se conforme à la réglementation en vigueur, régie par la circulaire 2006-19 du 28 novembre 2006.

D'autre part, et dans le cadre du plan « **Horizon 2015** », un projet « pilotage du bilan » a été prévu et dont l'objectif serait de formaliser la problématique ALM au sein de la banque, de définir le périmètre fonctionnel de la fonction ALM et d'entamer la réflexion concernant l'acquisition d'un outil de gestion approprié.

Au 31-12-2014 les emplois et ressources de la banque sont répartis comme suit en fonction de la vision (ALM) :

- 99% du passif est constitué de ressources à taux fixe et 1% de ressources à taux variable; cette structure (déjà observée en 2013) est liée à la migration de l'épargne des ressources à taux variable aux ressources à taux fixe suite à la décision de la BCT en 2011 de rendre **fixe** la rémunération de l'épargne.
- 49% de l'actif est formé d'emplois à taux fixe et 51% d'emplois à taux variable (pratiquement les mêmes proportions qu'en 2013).

(Chiffres en MD)



Au 31-12-2014 le ratio de liquidité réglementaire est de 99,75% (94,99% à fin 2013). A l'instar des autres banques, le ratio de liquidité de la BIAT reflète le fléchissement du rythme de progression enregistré au niveau des dépôts et le recours permanent de la banque au refinancement auprès de la BCT depuis 2011. Néanmoins, la BIAT a arrêté (en début de 2013) une feuille de route comportant un ensemble de mesures et actions visant à redresser progressivement le ratio de liquidité pour atteindre le minimum réglementaire de 100%.

L'année 2015 verra l'entrée en application d'un nouveau ratio de liquidité plus conforme aux standards du comité de Bâle dont les premières simulations au niveau de la BIAT ont conclu à une situation confortable de la banque vis-à-vis à la norme.

## **11. METIERS DE LA BANQUE**

### **11.1 Pôle Banque de détail**

Le Pôle Banque de détail qui sert principalement la Clientèle des Particuliers, Professionnels, TRE et PME à travers un réseau de 185 points de vente, a connu en 2014 dans la continuité des performances enregistrées lors des deux exercices précédents, un développement important de son activité.

Les objectifs sur ses principaux agrégats ont été atteints avec notamment une évolution à deux chiffres du capital client (+ 11,43 %), du nombre de comptes ouverts (+ 18 %) et de l'équipement en produits.

Ces performances continuent, en dépit d'une conjoncture économique difficile, de profiter du déploiement courant 2012, de la nouvelle organisation de Pôle Banque de Détail ; organisation qui a pu conférer plus de proximité commerciale grâce notamment à la création de pas moins de 14 zones gérées par 4 structures régionales couvrant l'ensemble du territoire tunisien.

Par ailleurs, un ensemble de projets structurants et de chantiers opérationnels ont été lancés ou poursuivis en 2014, dont notamment le projet Efficacité Opérationnelle qui a touché l'ensemble des agences classe 1 et classe 2, le projet de développement du fonds de commerce sur des segments de marché stratégiques ( TRE, Jeunes, PME, Banque privée, etc.), la mise en place d'un Call center en phase pilote, l'action de scannérisation des signatures et identités clients, l'action de fiabilisation des données de la clientèle, etc.

Parallèlement il est également à noter la poursuite de la généralisation de la nouvelle organisation et des nouvelles pratiques commerciales sur les Agences, avec en 2014 :

- Plus de 550 actions de diagnostic, suivi terrain et de formation assurées par les animateurs commerciaux ;

- L'augmentation de la proportion du personnel commercial dans l'effectif global des Agences de 30 à 33,4%

A côté de ces actions d'ordre organisationnel, diverses actions marketing et commerciales de nature opérationnelle ont par ailleurs été lancées en 2014 en support à l'activité des points de vente, parmi lesquelles nous citerons en particulier :

**□ L'Enrichissement & l'aménagement de l'Offre de produits & services avec :**

- Le réaménagement du service mdinar ;
- Le réaménagement de la Carte CHABEB
- Le réaménagement de la Carte de crédit TEMPO
- Le réaménagement du service BIATNET
- Le réaménagement du service MESSAGIS
- Le lancement du service Cash Pooling
- Le lancement de la gamme Epargne WLEDNA
- Le lancement du Pack University
- Le lancement du service BIATNET mobile
- Le lancement de la Carte VISA Infinite ;

**□ Le lancement de 4 grandes Campagnes promotionnelles à savoir :**

- La campagne BIATNET mobile;
- La campagne TRE
- La campagne de lancement de la Carte VISA Infinite
- Le concours Epargne

**□ Le lancement d'une trentaine d'actions commerciales terrain et la signature de deux conventions de partenariat avec deux Ecoles d'Enseignement supérieur**

Signalons enfin dans le cadre du développement du fonds de commerce et du capital client de la Banque et de sa volonté d'accompagner les acteurs

économiques partout sur le territoire via un maillage territorial de plus en plus complet, le programme de développement et de modernisation du Réseau d'Agences a connu une avancée importante en 2014 avec :

\*L'ouverture de 16 nouvelles Agences .

\*Le réaménagement de 3 Agences et le transfert avec site de repli de 4 autres Agences.

### **11.2 Pôle Banque de Financement et d'Investissement**

Les métiers de la Banque de Financement & d'Investissement s'articulent autour des activités de prise en charge de la clientèle Grandes Entreprises, Institutionnels et Investisseurs et d'une offre complète structurée en lignes de métiers transverses comprenant : Les marchés de capitaux, Le Corporate Finance, Le Capital Investissement, le développement à l'international et les autres activités financières du Groupe BIAT (Assurances, Marchés Financiers, Gestion d'Actifs ).

La logique de développement du pôle BFI, s'articule autour des principaux points suivants:

- Une prise en charge de qualité de la clientèle à travers, un corps de chargés d'affaires hautement qualifiés, vis-à-vis unique gérant l'ensemble de la relation
- Une valorisation du portefeuille clients de la banque dans une logique de cross-selling avec les différentes lignes de métiers de la banque
- Des lignes de métiers bien organisées, des équipes compétentes et offrant des services répondant aux meilleurs standards de la place
- Des filiales performantes et expertes de leur métier, développant des synergies opérationnelles et commerciales avec la banque.

Parmi les actions phares réalisées en 2014, on relève :

- Le développement des différentes activités de la BFI à travers un renforcement des encours et revenus générés
- Participation active des différentes entités de la BFI dans la levée de l'emprunt subordonnée BIAT
- Réorganisation de certaines entités opérationnelles pour améliorer encore plus la qualité de service donnée à la clientèle des investisseurs étrangers
- Mise en œuvre progressive d'un plan de développement à l'international
- Renforcement des organisations des filiales financières et en particulier dans le domaine de l'assurance afin de consolider la position de la banque sur ce secteur
- Réalisations d'opérations de conseil en restructuration pour le compte de certains clients combinant des logiques financières et accompagnement dans des transformations opérationnelles.