



التجاري بنك
Attijari bank

RAPPORT DE GESTION 2019

Sommaire

04 LA STRATÉGIE

Stratégie & Développement
Transformation & Projets stratégiques

06 FAITS MARQUANTS & PRINCIPALES RÉALISATIONS

Faits marquants
Activité commerciale
Performance & efficience
Filiales

26 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS

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

33 PARTICIPATIONS & GROUPE ATTIJARI BANK



34 ACTIONNARIAT

Répartition du capital

36 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

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

43 EVOLUTION DE L'ACTION ATIJARI BANK

44 AFFECTATION DES RÉSULTATS

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

46 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

50 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION GLOBALE DES RISQUES

Contrôle interne
Gestion Globale des Risques

54 RESPONSABILITÉ SOCIETALE

56 ETATS FINANCIERS

Etats financiers individuels
Etats financiers consolidés
Rapport des commissaires aux comptes (annexe)



La Stratégie

Stratégie & Développement

L'année 2019 a connu une forte mobilisation des équipes autour des projets stratégiques, surtout en matière de productivité, de transformation digitale et de réorganisation des activités. Cet effort a été appuyé par un dialogue de performance entre les Business Units autour des ambitions tracées au niveau du plan stratégique 2016-2020.

La banque a poursuivi son engagement vis-à-vis du marché des Tunisiens Résidant à l'Etranger et a consolidé sa part sur le marché des Particuliers.

Attijari bank a œuvré à promouvoir sa banque digitale «Webank» à travers une communication digitale dédiée et un dispositif d'amélioration continue de l'expérience client.

Fidèle à son engagement vis-à-vis du continent africain, Attijari bank a continué à accompagner ses clients Entreprises dans le cadre de leur développement en Afrique.



Transformation & Projets stratégiques

L'année a été marquée par un avancement significatif du programme « Excellence 2020 », soutenu par un travail de relais des managers sur le terrain et coordonné par le département «Transformation & Projets Stratégiques» dans son rôle de PMO (Project Management Office).

Au-delà du travail de coordination, la structure «Transformation & Projets Stratégiques » a mené un programme de conduite du changement sur l'ensemble des domaines du programme stratégique et ce en étroite collaboration avec les équipes Projet.

Soucieuse de la réussite et de la pérennisation de son plan de transformation, Attijari bank a mis en place un dispositif de pilotage reposant sur 2 facteurs clés, à savoir des indicateurs de performance clairs et mesurables et un rôle de relais assuré par les managers de la banque.



Faits Marquants & Principales Réalisations

FAITS MARQUANTS

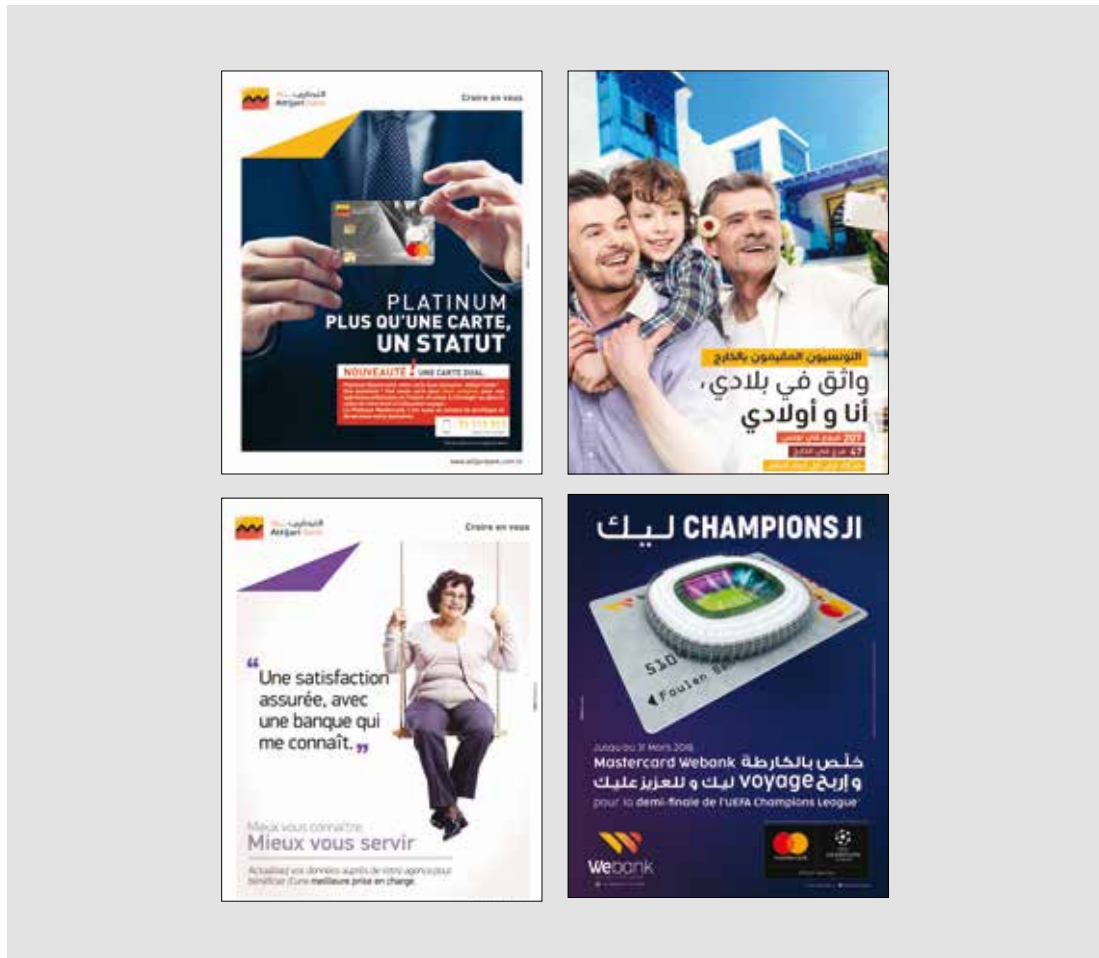
Distinctions

- La campagne « Webank » a été doublement primée lors du concours des meilleures campagnes publicitaires en Tunisie, les « **PROS D'OR 2019** », pour la pertinence et l'efficacité de sa stratégie médias et pour l'originalité et la créativité de son brand.



Campagnes

- Lancement de la campagne TSF 2019 dont les actions phares sont : Attijari Tour, la présence des commerciaux à bord des navires et des chargés d'accueil à la gare maritime, des réceptions en l'honneur des clients.
- Lancement d'une nouvelle carte haut de gamme « Platinum Mastercard ».
- Campagne « Champions ليك » en partenariat avec MasterCard.
- Campagne Fiabilisation des données.



Aménagement du fonds de commerce

L'effort d'harmoniser l'image de la banque à travers ses agences s'est poursuivi en 2019.

Dans ce sens, 8 agences ont fait l'objet d'aménagement. Par ailleurs, une nouvelle agence : « El Golaa » a été ouverte.



Evénements

Jeunes, Innovation et entrepreneuriat

- Sponsoring de l'évènement « **HEC Challenge 2019** » à l'IHEC Carthage.
- Participation aux différents événements organisés par, ENACTUS et INJAZ Tunisie.
- Participation au programme « **Graines d'entrepreneurs** » au salon « **Riyeda** ».
- Sponsoring du Hackathon «**HACK 4 TRANSPARENCY**», organisé par la Cour des Comptes et la Banque Mondiale.
- Participation à une rencontre-débat, sur le thème « **Les jeunes à cœur ouvert avec Monsieur le Chef du Gouvernement** », organisée par Enactus Tunisie et la Konrad Adenauer Stiftung.
- Sponsoring du nouveau concept « **From University** » qui consiste à mettre en place un studio mobile de la radio Express FM au niveau de 11 universités et ce, pour promouvoir Webank sur toute l'année universitaire.
- Sponsoring de la conférence **StartUp 2019** d'AIESEC Tunisie.
- Renouvellement de la convention de partenariat avec le CJD.



Dimension africaine développée

- Participation au FIAD 2019 avec une délégation d'une quarantaine d'hommes d'affaires et trois startupper, dont un qui a été à l'honneur.
- Sponsoring de l'évènement « **Financing Investment and Trade in Africa** » (FITA 2019).



Focus : « FIAD 2019 »

La 6^{ème} édition du Forum International Afrique Développement (FIAD) qui a eu lieu du 14 au 15 mars 2019 à Casablanca, sous le thème « Quand l'Est rencontre l'Ouest » a connu, cette année encore, un franc succès.

Devenu le rendez-vous incontournable pour les rencontres d'échanges économiques et commerciaux dans le continent africain, le FIAD a une fois de plus tenu ses promesses en rassemblant les opérateurs économiques et décideurs politiques pour aborder les problématiques liées au développement en Afrique.

Ce sont plus de 2 000 opérateurs provenant de 34 pays africains qui se sont réunis à Casablanca pour concrétiser près de 5 000 rendez-vous d'affaires en marge des plénières. Parmi les secteurs qui ont compté le plus de demandes de partenariat, on peut citer l'agro-alimentaire, les BTP, le négoce, la distribution, l'énergie et le secteur des transports et logistique.

Cette édition a été marquée par l'organisation d'un panel dédié aux initiatives et mécanismes de financement innovants pour soutenir les femmes entrepreneures « Stand Up for African Women Entrepreneurs ». En outre, un panel a été organisé sur le Digital en tant que levier de croissance en Afrique et accélérateur du développement des jeunes startupper africains.

La Tunisie a été présente au niveau de ce rendez-vous incontournable de la scène économique africaine, à travers la participation d'une quarantaine d'hommes d'affaires. Une attention particulière a été accordée à deux startups tunisiennes qui ont été invitées pour contribuer à enrichir les échanges au niveau des panels.



Focus : « FITA 2019 »

Les 05 et 06 février 2019, Attijari bank a participé à la 2ème édition de la conférence internationale « Financing Investment and Trade in Africa » FITA 2019 organisée par le Tunisia Africa Business Council (TABC) en partenariat avec le Ministère du Développement de l'Investissement et de la Coopération Internationale, le Ministère du Commerce et le Ministère des Affaires Étrangères.

Cette conférence avait pour objectifs stratégiques d'évaluer la situation du financement, du commerce et de l'investissement, en Tunisie et en Afrique, de présenter les offres et mécanismes de financement sur le continent africain et d'instaurer un espace d'opportunités et de rencontres entre organismes panafricains de développement économique, banquiers, capital-risqueurs, fonds d'investissements et experts.

Cette initiative a été marquée par l'intervention de deux hauts responsables du Groupe Attijariwafa bank, le responsable du développement à l'international d'Attijari Finances Corp et le responsable du développement de la Banque de Financement à la SIB (Société Ivoirienne de Banque). Ces responsables ont témoigné de l'accompagnement assuré et des différentes solutions mises à la disposition des clients tunisiens qui ambitionnent de se développer à l'échelle africaine.



Développement de la PME

- Sponsoring d'un séminaire organisé par l'Union des Petites et Moyennes Industries de Tunisie pour les industriels de la région de Sfax.
- Forum du magazine « **Réalités** », sous le thème « **l'Industrie pharmaceutique tunisienne face aux défis de l'exportation** ».
- Premier Meet-up organisé par le centre d'affaires de Sidi Bouzid.
- Deux réceptions clientèle tenues par Attijari bank, à Sfax et Sousse, ayant pour objectif d'échanger avec les clients et les prospects.



Engagement citoyen

- Tournage d'une vidéo préparée en partenariat avec « **Tunivisions** », comprenant des témoignages de 3 artisans sur le rôle que joue la banque dans la promotion de l'artisanat tunisien.
- Subvention au profit de l'Association Tunisienne de la Maladie Coéliquie.
- Partenaire des journées « **Consommons Made in Tunisia** ».
- Sponsoring du « **Forum International de la Santé Numérique** », organisé par le Magazine Réalités.
- Sponsoring de la 2^{ème} édition de l'évènement « **La Saison Bleue** ».
- Sponsoring du festival international de Sfax.



Focus : Les journées nationales « Consommons tunisien pour notre bien »



Les journées nationales « Consommons tunisien pour notre bien » ont été organisées, du 26 au 28 juin sous le haut patronage du chef du gouvernement et vise à encourager la consommation du produit tunisien.

Il a également été recommandé d'inscrire un logo unique « Made in Tunisia #619 » sur les produits tunisiens afin de faciliter leur distinction des produits importés, et ce, indépendamment de l'enseignement de la culture de consommer tunisien au niveau des écoles, à partir de la prochaine année scolaire 2020-2021

Cette première édition a connu la participation de près de 150 exposants représentant différents secteurs de l'industrie locale.

« La consommation des produits locaux permettra à l'économie tunisienne de faire un bond en avant, d'améliorer son taux de croissance et d'attirer l'investissement » a indiqué le ministre de l'Industrie et des Petites et Moyennes Entreprises, Slim Feriani.



ACTIVITÉ COMMERCIALE

LA BANQUE DE DETAIL

Réorganisation de la Direction Marketing

Afin d'accompagner le projet de la transformation digitale de la Banque De Détail et l'évolution des comportements de ses clients, dont l'enjeu principal est de renforcer l'orientation clients tout en diversifiant les canaux de distribution, deux structures spécialisées ont été mises en place :

- Le marketing stratégique qui se positionne désormais, en amont et au service des marchés PP, TRE et Entreprises, au sein de la Banque De Détail. L'objectif étant de centrer davantage l'approche client et de faire de l'innovation un axe de différenciation.
- Le marketing opérationnel appelé, essentiellement, à développer les différents marchés de la Banque De Détail, notamment, par la conception et l'amélioration continue de l'offre de produits et de services.

Enrichissement de l'offre de produits

Produits « Particuliers & Professionnels »

Attijari bank étoffe sa panoplie de cartes bancaires

Attijari bank a poursuivi sa politique qui tend à promouvoir les opérations de Decashing en diversifiant sa palette de cartes bancaires toutes catégories confondues.

Pour sa clientèle VIP, Attijari bank a lancé la carte Platinum dans une version innovante. Une carte Dual qui fonctionne pour les opérations aussi bien en dinars qu'en devises.

La carte Platinum offre à son détenteur un bouquet d'avantages en matière d'assurance au niveau local et international.

Attijari bank, en tant que précurseur en la matière, a également signé des partenariats favorisant l'accès aux services bancaires basiques, par l'utilisation des cartes prépayées.



Attijari bank investit dans la proximité...

Afin de mieux connaître son client et de mieux le servir, Attijari bank a lancé une action de fiabilisation de grande envergure. Des moyens de sensibilisation ont été déployés dans tout le réseau de la banque et une animation au niveau des GAB a été réservée aux porteurs des cartes Attijari bank.

Pour plus de confort, un Chatbot a été mis en place en vue d'encourager les clients à fiabiliser leurs coordonnées.

Produits « Entreprises »

Attijari bank, un appui aux gérants des stations de service

La banque a mis à la disposition des gérants de stations de service une offre globale conçue de manière à leur offrir une gamme complète de produits et services adaptée à leurs besoins.

Ainsi, dans le cadre de ladite offre, des dérogations tarifaires leur ont été accordées ainsi qu'une prise en charge personnalisée.

Attijari bank perfectionne ses plateformes de gestion de flux

Etant toujours à l'écoute de ses clients, Attijari bank met à la disposition de sa clientèle entreprise de nouvelles fonctionnalités pour ses solutions Cash Management offrant plus de commodité et flexibilité, moyennant :

- Une nouvelle version de la plateforme Attijari Cash Management qui permet désormais une gestion centralisée de toutes les transactions locales en dinars, y compris les virements unitaires, la confection, les recharges et prélèvements sur cartes prépayées. Cette nouvelle version répond également à des besoins spécifiques remontés par l'ensemble de notre clientèle Entreprises.
- Une nouvelle version de Attijari Online Trade mieux sécurisée à travers la mise en place d'un clavier virtuel lors de l'accès et plus flexible en allégeant la procédure de validation.

Attijari bank en phase avec le régulateur

Conformément à la politique gouvernementale, Attijari bank a enrichi son catalogue de produits et services par la mise en place d'un nouveau type de compte bancaire en devises réservé à toute société résidente ayant le label « Start Up ».



Une dynamique commerciale tous azimuts

Marché des Particuliers

Le marché des particuliers a consolidé ses réalisations avec une évolution des ressources de 7% et le recrutement de 59 000 clients. La collecte des ressources représente ainsi en 2019, 59% de celle de la Banque De Détail. Quant à l'activité crédits, malgré la hausse du TMM de 7.24% en janvier à 7.81% en décembre 2019 avec un pic de 7.9% en mars 2019, les crédits immobiliers ont constitué près de 90% des crédits aux particuliers.

L'année a été marquée par l'innovation avec le lancement de la carte Platinum. Cette offre a permis à la banque d'accompagner sa démarche de conquête et de se positionner sur la gamme de clientèle Prestiges/Privilèges.

Par ailleurs, et dans une optique de proximité deux axes majeurs ont marqué l'année 2019, à savoir la fidélisation de la clientèle et la dynamique de conquête.

Marché des Très Petites Entreprises « TPE »

La banque a confirmé son intérêt stratégique pour le marché des Très Petites Entreprises par une présence importante sur le terrain à travers la participation aux événements phares regroupant les professionnels et les petites entreprises.

Marché des PME

Le marché des Petites et Moyennes Entreprises a enregistré une évolution de 22% de son portefeuille clients et ce, grâce :

- Aux efforts déployés dans le domaine de l'animation et de la prospection commerciale ;
- Une prise en charge qualitative, avec un conseiller dédié et la mise en place d'un accompagnement approprié ;
- Au renforcement des actions de cross-selling avec les différentes lignes de métiers et les filiales de la banque.

Tout au long de l'année et avec une présence accrue dans les régions, la banque a participé massivement à des manifestations économiques, en vue de se rapprocher davantage des entreprises et de suivre l'évolution des différents secteurs.



Marché des Tunisiens Sans Frontières « TSF »

L'année 2019 s'est distinguée par l'amélioration nette du taux de captation des flux d'entrée des Tunisiens Sans Frontières et ce, grâce à une campagne de terrain qui a permis de renforcer le positionnement de la banque auprès de cette cible.

Une conférence de presse a donné le tempo pour le lancement d'un dispositif d'accompagnement et d'accueil des tunisiens arrivant de l'étranger.

Durant 20 jours, une agence mobile a sillonné tout le territoire tunisien en privilégiant les régions à forte concentration TSF.

Des journées portes ouvertes ont été organisées au niveau des régions cibles assurant ainsi un accueil privilégié aux clients et prospects TSF.

L'exercice 2019 fût également couronné par la signature de plusieurs partenariats exclusifs qui traduisent la volonté de la banque de se placer au premier rang quant au développement du marché des ressortissants tunisiens et ce, depuis leur pays de résidence.

La campagne pré-accueil a été marquée par la signature d'un partenariat avec la compagnie de navigation GNV, le but étant d'assurer la présence des commerciaux de la banque à bord des car-ferries lors des traversées Gènes-Tunis afin de conseiller et d'orienter les passagers Tunisiens Résidant à l'Etranger.

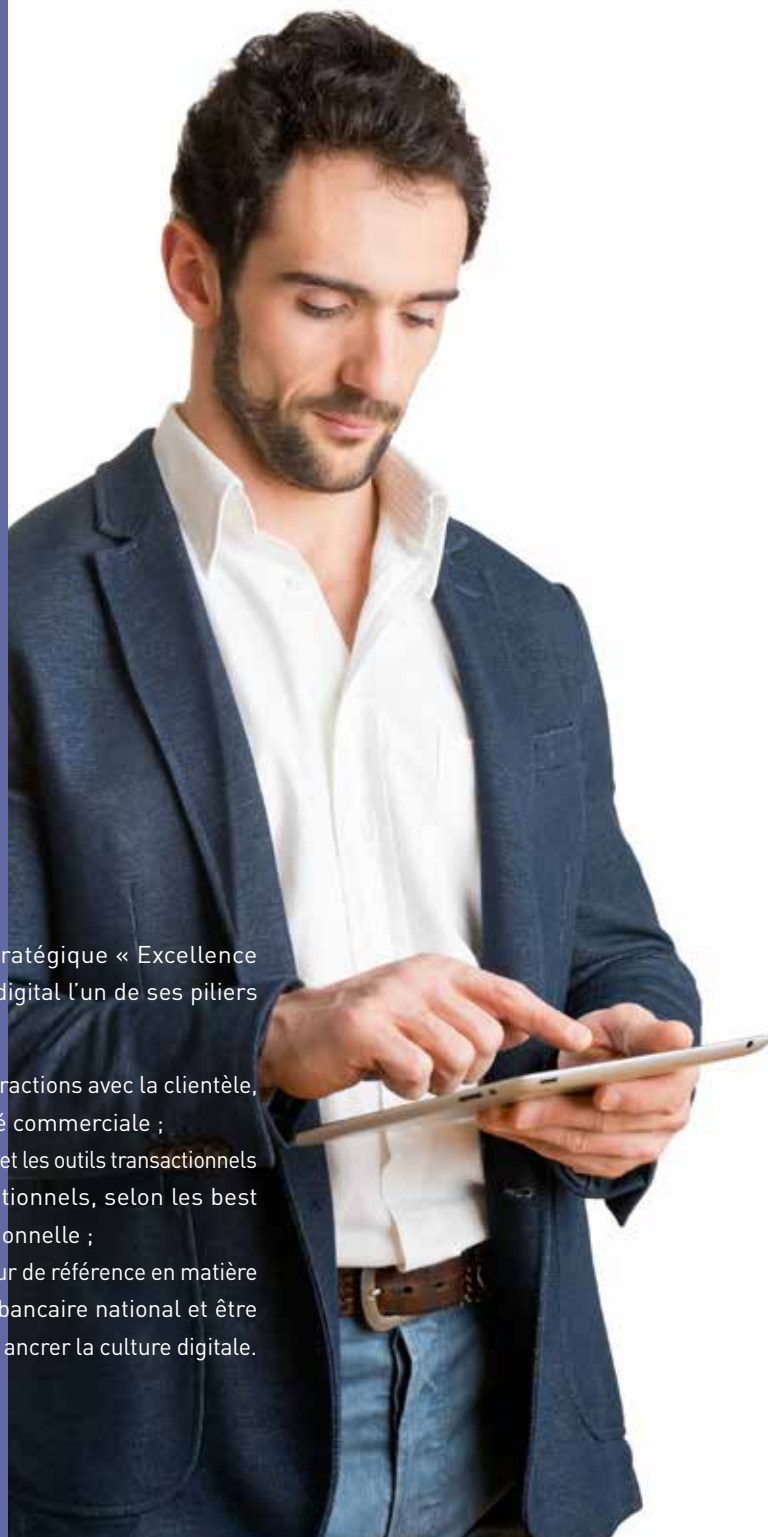


”

La Banque Digitale

Dans le cadre de son plan stratégique « Excellence 2020 », Attijari bank a fait du digital l'un de ses piliers majeurs, visant à :

- Optimiser et fluidifier les interactions avec la clientèle, pour une meilleure efficacité commerciale ;
- Mettre à niveau les plateformes et les outils transactionnels pour absorber les flux additionnels, selon les best practices d'efficacité opérationnelle ;
- Se positionner en tant qu'acteur de référence en matière d'innovation sur le paysage bancaire national et être une véritable locomotive pour ancrer la culture digitale.



LA BANQUE DE FINANCEMENT

Attijari bank fait partie d'un cercle restreint de banques de la place à disposer d'une structure de Project Finance et de crédits syndiqués qui s'inscrit en ligne avec sa politique de consolidation du processus de création de valeur à sa clientèle corporate.

Elle a accompagné plusieurs opérateurs économiques de premier ordre dans le bouclage de leur schémas de financement et ce, soit à travers :

- la syndication des CMLT (Crédits à moyen et long terme) en ayant le rôle d'arrangeur, prêteur et agent de crédit,
- l'assistance dans le montage des dossiers de Project Finance, notamment ceux relatifs aux énergies renouvelables.



La Banque Transactionnelle

L'année a été marquée par le lancement du service « US Visa Fees », exclusivement à travers le réseau de Attijari bank.

La banque a également renforcé son positionnement sur le service « Encaisse Valeurs » par le déploiement d'une nouvelle version accomplie par l'entité « Cash management ». L'objectif majeur étant d'offrir à la clientèle d'Entreprise traitant un volume important de chèques, un gain en matière de délais de traitement et de trésorerie.

2019 marque également le renforcement de l'activité monétique auprès de la grande distribution et l'équipement en GAB de la clientèle entreprise.

La stratégie d'amélioration des fonctionnalités des plateformes électroniques a été poursuivie, offrant ainsi une expérience client aux normes et standards internationaux.

A travers l'entité « Trade », la banque a accompagné une délégation de 40 hommes d'affaires à la 6^{ième} édition du Forum International Afrique Développement ayant pour thème : « Quand l'Est rencontre l'Ouest » et qui a eu lieu à Casablanca le 14 et 15 mars 2019.

Le Forum constitue une réelle opportunité de développement des flux de commerce et d'investissement entre les clients des différentes filiales du Groupe Attijariwafa bank.

L'année 2019 a été également marquée par l'inscription gratuite de tous les clients opérant à l'international à la plateforme du Club Afrique Développement. Le Club a intégré l'initiative « Trade Club Alliance » en octobre, un réseau international regroupant 14 banques partenaires d'Europe, d'Afrique, d'Asie et d'Amérique accompagnant les entreprises dans leurs activités commerciales à l'international.

Cette plateforme digitale, regroupant plus de 16 000 entreprises membres couvre à ce jour, par l'interfaçage des plateformes du réseau des banques, 65% des corridors du commerce international et 46 pays.

LA BANQUE D'INVESTISSEMENT

Marché des Capitaux

L'année 2019 a été caractérisée par une abondance de liquidité en devise sur le marché des changes permettant au dinar tunisien de reprendre des couleurs par rapport à 2018 et de clôturer ainsi l'année avec une évolution positive de +8.2% et +7% respectivement face à l'Euro et le Dollar américain. Concernant le marché monétaire, le TMM est passé de 7.23% à 7.80% avec un pic de 7.90%.

L'expertise des équipes des marchés des capitaux a permis de jouer pleinement le rôle de conseil et de soutien auprès de la clientèle de Attijari bank tout en consolidant le poids des marchés des capitaux dans le PNB de la banque.

Custody

Le Custody a lancé en 2019, la commercialisation des services titres pour les clients institutionnels locaux, Compagnies d'assurance et Corporate. Ce nouveau produit permet aux investisseurs de fructifier leurs actifs pour améliorer leur rémunération sur le marché, en challengeant les cotations boursières négociées par les intermédiaires en bourse de la place, dans une logique de séparation des métiers.

Le Custody a confirmé en 2019 sa position en tant que dépositaire innovant au niveau du marché tunisien. Il a enregistré 3351 millions de dinars d'actifs en conservation.



PERFORMANCE & EFFICIENCE

LES SERVICES & TRAITEMENT CLIENTÈLE (STC)

En appui aux actions des systèmes d'information entreprises dans le cadre du programme stratégique « Excellence 2020 », un reengineering des processus et une réorganisation des tâches ont été mis en place en 2019. Ces initiatives ont eu un impact significatif sur la performance de traitement des opérations nécessitant une qualification et une expertise pointue.

L'amélioration de la qualité de service et l'ancrage des bonnes pratiques ont constitué des leviers importants pour atteindre le niveau d'excellence souhaité.

Les équipes STC et commerciales ont contribué, aux côtés des autres entités de la banque, à garantir une expérience client réussie par la création de comités dédiés au pilotage des indicateurs relatifs à la qualité de service et au respect des délais convenus.

• Comité STC / Réseau

Rencontre pour échanger et s'engager à mettre en œuvre les bonnes pratiques pour l'amélioration des services rendus à la clientèle tout en respectant la réglementation en vigueur.

• Comité Relation Client

Analyse des remontées et réclamations enregistrées pour la mise en place des actions correctives adéquates.

• Comité Performance STC

Il pilote l'ensemble des indicateurs permettant la mesure de la performance des processus client de bout en bout.

ORGANISATION & EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

L'entité Organisation et Efficacité opérationnelle a contribué fortement auprès des différents métiers dans le cadrage et l'amorçage du portefeuille projets. Quelques projets structurants ont marqué l'année, tels que :

- Le projet **GRO**, visant une meilleure maîtrise des risques opérationnels ;
- Le dispositif de recouvrement et préparation de l'implémentation d'une nouvelle plateforme pour plus d'efficacité ;
- Le dispositif de mesure de performance s'étendra sur toute l'année 2020 ;
- Le lancement du projet d'assainissement des archives avec notamment une opération « coup de poing » au niveau des agences et des centres d'affaires ;
- Le lancement en 2019 du projet monté en version du système d'information de la banque baptisé « **Imtiyez** ».

INFORMATIQUE & SYSTÈME D'INFORMATION

Sécurité Informatique

L'exercice 2019 était riche en projets et actions sur les thématiques de la sécurité des systèmes d'information. Il était question de :

- Lancement de la mise en place du SMSI Attijari Tunisie : il s'agit d'un programme de mise à niveau de la sécurité à travers tout le Groupe AttijariWafa. Son pilotage est assuré par le Groupe qui suit les normes et les standards internationaux. Le programme aborde la sécurité des systèmes d'information sur trois axes (la gouvernance, La cyber-résilience Le monitoring et la supervision) ;
- Lancement d'un programme de sensibilisation des collaborateurs de la banque aux risques de sécurité et de la cybercriminalité ;
- Assainissement des accès aux applications par la mise en place de processus de revue et de suivi périodique ;
- Assurer la prise en charge des risques opérationnels qui incombent à la Direction des Systèmes d'Information et dresser les plans d'action des mesures à entreprendre pour traiter les risques identifiés.



L'année 2019 a été marquée principalement par la contractualisation du projet de Montée de version **Amplitude Up** baptisé « **Imtiyez** » et le lancement officiel des travaux au mois de Décembre 2019. En plus, de la clôture et la restitution de la mission d'architecture SI.

Autres projets déployés au courant de l'année 2019 et dont la SI était la pièce maîtresse, à savoir :

- Solutions personnalisées : Livreurs SOCOGES, frais VISA USA ;
- Evolutions des plateformes entreprises : OLT et CASHMANAGEMENT ;
- Gestion des crédits et des alertes dans Webank ;
- Mise en place d'une solution de scoring crédit conso ;
- Interface WU-AML pour le contrôle du blanchiment d'argent ;
- Déploiement du nouveau système d'évaluation RH ;
- Intégration du WS BCT dans les applications de la banque (IDC, ...) ;
- Montée de version ANADEFI ;
- Implémentation du rejet des transactions non EMV sur nos GABs ;
- Déploiement ATM ACCESS FEES ;
- ACS : sécurisation des paiements par carte par OTP (One Time Password).

Production informatique

Les projets Infrastructures de l'année 2019 se sont concentrés principalement sur la pérennité, sécurisation des actifs d'infrastructures informatiques :

- Déploiement des mises à jour règlementaires SWIFT Release Swift 2019 ;
- Mise en place d'une nouvelle plateforme « Attijari intermédiation » ;
- Extension de la solution de sauvegarde des données ; acquisition d'une nouvelle VTL ;
- Préparatif de la migration Windows 10 des Postes de travail ;
- Acquisition et mise en place d'une solution de planification et de gestion des traitements de la Production SI ;
- Mise à niveau de la solution de communication unifiée (Version 8).

QUALITÉ

La banque a continué à œuvrer à la consolidation des services rendus aux clients. Cette ambition s'est traduite par la poursuite de l'effort visant l'optimisation des délais de traitement et l'amélioration de la prise en charge. C'est ainsi que l'année 2019 a connu le lancement de plusieurs initiatives visant l'amélioration de l'expérience client, aussi bien interne qu'externe.

Dans cette optique, un sondage d'écoute de la voix du client interne a été lancé dans sa première édition en 2019. Ce sondage a permis de mettre en place les actions correctives nécessaires permettant l'amélioration de la qualité de service rendu aux collaborateurs de la banque et de consolider le sentiment d'appartenance.

La satisfaction de nos clients externes n'a pas été en reste puisque plusieurs initiatives ont été lancées dans l'objectif d'améliorer la qualité de service. Parmi les principaux chantiers lancés, celui des réclamations. Un important travail collégial a été mené avec les différents métiers concernés, sur les volets de la prise en charge client, les délais de traitement, la pertinence et la clarté de la réponse.

Des initiatives similaires ont été menées notamment sur les délais de notification crédit et la disponibilité des GAB et ont conduit à l'observation d'une progression des indicateurs de performance ainsi que des retours positifs en matière d'expérience client.



COMMUNICATION EXTERNE

01 Une communication de plus en plus digitalisée avec la clientèle

Pour mieux s'approcher de ses clients, la banque a adapté sa communication et a diversifié ses canaux en intégrant davantage le Digital.

En plus d'une forte présence sur internet et les réseaux sociaux, toutes les agences ont été équipées d'écran d'affichage dynamique pour permettre au client, d'accéder à des informations intéressantes et actualisées sur : les services de la banque, le change, la Bourse, ...

Des campagnes innovantes, de plus en plus digitalisées, ont été lancées pour promouvoir les produits et informer les clients des événements majeurs auxquels la banque a participé.

02

Une communication ciblée et multicanal

Pour toucher directement les différentes cibles, les campagnes de communication ont été orchestrées au niveau de l'ensemble des canaux : les réseaux sociaux, le web, les médias classiques, ainsi que l'événementiel. La véritable illustration est celle de la campagne dédiée aux Tunisiens Résidant à l'Etranger qui a utilisé, outre le Digital et les médias classiques, un dispositif événementiel élargi et ce, à travers une caravane qui a sillonné les différentes régions du pays ainsi qu'une série de rencontres fructueuses avec cette cible dans les régions.

03 Une participation active à des événements économiques d'envergure

La banque a été partenaire de plusieurs événements économiques majeurs dans divers domaines à l'instar du salon des journées nationales «Consommons tunisien pour notre bien», qui vise à encourager la consommation du produit tunisien, et le Forum FITA 2019, dont l'objectif est de booster l'entreprise tunisienne à se développer sur le plan africain.

04

Des rencontres en l'honneur de la clientèle

Attijari bank a organisé une série de rencontres en l'honneur de sa clientèle dans les régions. La Direction Générale ainsi que les équipes métiers se sont déplacées à Sousse et à Sfax pour approcher les clients. Ces rencontres expriment la volonté de proximité et l'engagement de Attijari bank vis-à-vis de ses clients, notamment dans l'accompagnement de leurs projets de développement en Tunisie, en Afrique et à l'international. Un moment fort d'échange et de partage.



CONFORMITÉ

L'année 2019 a été marquée par la consolidation du dispositif de conformité en mettant en place de nouvelles mesures de diligence pour répondre aux exigences réglementaires notamment en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

En effet, le dispositif de la conformité a été renforcé sur plusieurs axes :

- ▶ **La lutte anti-blanchiment** : La mise en place de nouvelles procédures portant sur la connaissance client et l'identification du bénéficiaire effectif dès l'entrée en relation ainsi que la mise en place d'une plateforme ABT renforçant la vigilance à l'égard des clients et des transactions.
- ▶ **La formation du personnel** : Ancrage de la culture de conformité à tous les niveaux afin de permettre au personnel de la banque d'acquérir les compétences et les réflexes nécessaires à l'exercice de leurs fonctions.

En effet, la conformité assure une formation en continue au niveau d'Attijari Académie ainsi que des campagnes de formation régionales pour le personnel du réseau et ce, dans le cadre de la sensibilisation des collaborateurs aux exigences réglementaires en matière de lutte anti-blanchiment afin de prémunir la banque des risques.

En outre, une formation à distance destinée à tout le personnel de la banque est assurée, à travers une plateforme E-Learning.

- ▶ **La bonne gouvernance** : Renforcement des mesures de diligence à tous les niveaux de la banque et application du programme LAB-FT (Lutte Anti-blanchiment et contre le Financement du Terrorisme) au niveau des filiales, et ce, en termes de formation et de vigilance à l'égard des clients et des opérations.
- ▶ **La conformité réglementaire** : La participation active dans la mise en conformité de nouveaux produits ; La mise à jour des fiches d'entrée en relation & du manuel des procédures LAB-FT ; L'assistance et le conseil aux diverses structures de la banque afin de garantir que les activités s'inscrivent dans le strict respect des règles et des bonnes pratiques de la profession.
- ▶ **La déclaration FATCA** : La banque a effectué toutes les mesures de diligence nécessaires pour appliquer la norme CRS (Common Reporting Standard) et achever avec succès les déclarations prévues par la loi FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) conformément à la réglementation nationale et le protocole bilatéral en matière de transparence fiscale conclu entre l'Etat Tunisien et l'Etat Américain.



DÉONTOLOGIE

L'année 2019 a été principalement marquée par le lancement du code des initiés qui répond à une obligation légale de l'Arrêté du Ministre des Finances du 28 mars 2017 relatif à la lutte contre les manquements du Marché Financier.

Les dispositions de ce code ont pour objectif d'offrir aux collaborateurs exerçant des fonctions sensibles un cadre d'action préventif et sécurisant pour la réalisation de leurs opérations. Il revêt une importance notable aussi bien vis-à-vis de l'environnement en interne qu'en externe, pour les raisons suivantes :

En externe :

- La formalisation de règles éthiques claires permet d'obtenir et de conserver la confiance des clients et des intervenants sur les Marchés Financiers surtout que Attijari bank est la première banque de la place qui lance ce code et l'intègre dans ses pratiques quotidiennes, s'alignant sur des standards internationaux.
- La sensibilité des Marchés Financiers aux comportements déviants (délits d'initiés, conflits d'intérêt, manipulation de cours, ...) est de plus en plus accrue.

En interne :

- Les « Initiés Permanents » sont dans leur majorité des cadres dirigeants de l'entreprise. Ils ont donc un devoir d'exemplarité en matière de déontologie vis-à-vis de l'ensemble des collaborateurs.
- Ce code répond à des obligations réglementaires qui fixent les règles déontologiques permettant d'éviter les délits d'initiés, les conflits d'intérêt et d'assurer le respect des principes d'équité, de transparence, d'intégrité du marché et de la primauté de l'intérêt du client.

LOGISTIQUE & SÉCURITÉ BANCAIRE

Dans le cadre de la mise en conformité des agences avec la charte graphique du groupe AWB, l'amélioration des conditions de travail, la qualité de vie en interne des collaborateurs et le renforcement du dispositif sécurité physique et électronique, l'année a été marquée par, d'une part :

- L'aménagement lourd de 8 anciennes agences ;
- L'équipement de la totalité des agences du réseau en caméras de surveillance et la couverture des 20 agences restantes en agents de sécurité.

D'autre part et au niveau du siège et sites centraux :

- L'achèvement des travaux de construction de l'immeuble « La Goulette » ;
- L'aménagement d'un « Innovation Lab » pour les startupper.

En ce qui concerne le projet d'économie d'énergie qui s'inscrit dans la démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises, les actions suivantes ont été entreprises :

- Le relamping en éclairage LED a été effectué au niveau de 28 agences et le lancement d'un étage pilote au niveau du siège ;
- Une mission d'audit énergétique externe ciblant les centres énergivores du bâtiment du siège, notamment la Data Center.



FILIALES

ATTIJARI LEASING



Sur le plan de l'activité, Attijari leasing a maintenu une part de marché de plus de 13% avec un niveau de MEF de 205MD dégageant ainsi au terme de l'exercice 2019 un PNL de 17,7MD en baisse de 4,6% par rapport à 2018.

Par ailleurs, conformément au plan stratégique de Attijari leasing, l'année 2019 a été également marquée par la mise en place des projets stratégiques structurants suivants :

- La consolidation de l'axe synergie groupe, assurant désormais 32% de la production de Attijari leasing ;
- La finalisation du projet de digitalisation de son process de financement et ce, parallèlement à la mise à jour de son site web dynamique ;
- La mise en place du projet de rating interne dans le cadre du renforcement et de l'amélioration de son process de gestion des risques de contrepartie ;
- Le lancement des travaux de la mise en place d'un module dynamique de gestion des risques opérationnels ;
- La mise en place d'un outil de gestion des risques LAB-FT et ce conformément à la réglementation en vigueur.

Parmi les faits marquants de l'année :

- L'amélioration par l'agence de notation financière, Fitch Ratings de la notation de Attijari Leasing d'un cran passant de «BB+ (tun)» à «BBB- (tun)» avec une perspective stable sur le long terme.
- Le renouvellement de la certification à la norme ISO 9001 V 2015.

ATTIJARI GESTION



Malgré un contexte difficile de décollecte des encours des OPCVM (-7.1%) à 3 675MTND* en décembre 2019, Attijari Gestion enregistre une large hausse de 18.1% de son actif géré à 199.8MTND permettant de la classer première en matière de collecte parmi les vingt-huit gestionnaires OPCVM de la place avec un actif additionnel de 31.3MDT.

Grâce à une synergie renforcée avec Attijari bank, Attijari Gestion accapare une part de marché de 5.3% en 2019 (vs. 4.2% en 2018).

• ATTIJARI OBLIGATAIRE SICAV

Créée en Mai 2000, ATTIJARI OBLIGATAIRE SICAV, SICAV obligataire gérée par Attijari Gestion, est un placement qui privilégie la sécurité en offrant à ses clients un rendement stable moyennant un risque faible. Attijari Obligataire SICAV clôture l'année 2019 avec un rendement de 5.6% (vs. un rendement de 4.9% une année auparavant) et un actif net de 130.2MTND soit une hausse de 8.6%.

• ATTIJARI FCP CEA

Le fonds commun de placement clôture l'année 2019 avec un rendement de 1.0% surperformant le rendement du Tunindex (-2.1%). Son actif net enregistre une hausse de 84.3% à 46.1MTND.

• ATTIJARI FCP DYNAMIQUE

Le fonds commun de placement réalise un rendement de 0.4% sur l'année 2019 surperformant le rendement du Tunindex (-2.1%) et clôture avec un encours de 19.5MTND.

* « Physionomie des OPCVM du 31.12.2019 », source CMF



ATTIJARI FINANCES TUNISIE



Au cours de l'exercice 2019, Attijari Finances a réalisé un chiffre d'affaires de 1 344 450 DT.

Sur le plan national, elle a réussi à finaliser et clôturer trois opérations stratégiques d'envergure. En effet, Attijari Finances a accompagné avec succès Attijari bank dans le cadre de la cession de ses participations dans le capital de sa filiale Générale Tunisienne de l'Informatique (GTI). Elle a également clôturé deux opérations d'acquisition pour le compte de deux groupes tunisiens de premier plan opérant dans le secteur de l'aviiculture et de l'agroalimentaire.

A l'échelle internationale, Attijari Finances a accompagné une société française opérant dans le secteur des technologies de l'information et de la communication dans le cadre de son ouverture de capital et une société égyptienne opérant dans le secteur des énergies renouvelables dans le cadre de l'ouverture de son capital à un investisseur stratégique.

Sur le segment des activités de marché, Attijari Finances a accompagné Attijari Leasing dans le cadre de son émission obligataire pour un montant de 20 MDT.

Par ailleurs, dix opérations importantes sont en cours d'exécution, dont trois mandats de privatisation en accompagnement de l'Etat Tunisien : cinq mandats de levée de fonds pour le compte de groupes tunisiens majeurs, une introduction en bourse ainsi que l'accompagnement d'un groupe industriel tunisien dans le cadre de sa stratégie de croissance externe en Afrique sub-saharienne.

ATTIJARI SICAR



L'année a été caractérisée par une évolution importante des investissements réalisés. Ainsi, le portefeuille de Attijari Sicar a été renforcé avec de nouvelles participations à fort potentiel de développement.

Dans ce cadre, Attijari Sicar a poursuivi sa mission de financement et d'accompagnement des entreprises, en réalisant 11 nouveaux investissements orientés principalement vers le secteur industriel et celui des services, avec une percée sur le secteur des énergies renouvelables. Ainsi, l'encours des investissements a progressé de 36% en 2019.

En matière de levées de fonds à capital risque, l'encours des fonds sous gestion a enregistré une hausse de 47% par rapport à l'année 2018, grâce notamment au soutien du Groupe Attijari et à son engagement pour l'investissement.

En matière de rentabilité, Attijari Sicar a pu diversifier et développer ses revenus d'exploitation, grâce au développement de l'activité de gestion de fonds gérés et au renforcement du suivi des investissements, enregistrant ainsi une progression notable du bénéfice net par rapport à l'année 2018.

Par ailleurs, et dans le cadre de la mise en place d'une stratégie conjointe d'investissement avec le Groupe Attijari et afin de développer son engagement par rapport à l'écosystème des « startups », Attijari Sicar a participé au lancement de l'évènement « Investor Academy » dans sa 1ère édition. Elle a défini, à cet effet, son offre quant au financement et l'accompagnement des startups, afin de se positionner sur le marché.

Parallèlement, et dans le cadre du développement de son réseau relationnel, et afin d'accroître la notoriété du Groupe Attijari en tant que groupe panafricain majeur, Attijari Sicar a participé à « Invest for Growth in Africa », la 1ère Conférence du Club Afrique de France Invest, ce qui a permis de provoquer des opportunités de partenariat avec des acteurs majeurs du financement en Afrique.

ATTIJARI INTERMÉDIATION



La Bourse de Tunis a clôturé l'année 2019 sur une note négative. Le TUNINDEX a affiché une baisse de 2,06% contre une hausse de 15,76% en 2018 et 14,4% en 2017. Le TUNINDEX 20 a enregistré un repli de 3,70%.

Le volume global des échanges sur l'ensemble du marché a enregistré une baisse de 12,2% en 2019 pour atteindre 3 367MDT contre 3 837MDT en 2018. Les volumes sur la cote ont accaparé 47% des échanges, 7% en hors cote et 46,8% pour les enregistrements.

Sur la cote de la bourse le volume a baissé en 2019 de 37%, qui est la résultante d'une baisse de 31% sur la cotation électronique et de 58% pour les titres de créances.

Sur le hors cote, le volume des opérations d'enregistrement et de déclarations a augmenté de 35%.

La Bourse a contribué au financement de l'économie en levant un montant de 885MDT (contre 603MDT en 2018) réparti entre 580MDT pour les opérations sur capital (contre 129MDT en 2018) et 280MDT pour les émissions d'emprunts obligataires (contre 451MDT en 2018).

Dans ce contexte, Attijari Intermédiation a réussi à bien se positionner (3^{ème} place) en matière de volumes échangés sur la cote. Elle clôture ainsi l'année 2019 avec une part de marché de 10.8% correspondant à des volumes traités de l'ordre de 343MDT.

Les opérations d'enregistrement effectuées par Attijari Intermédiation l'ont positionnée à la 7^{ème} place, soit une progression en volume de 22%.

Attijari Intermédiation a procédé à la distribution et à la clôture avec succès de l'emprunt obligataire Attijari Leasing pour un montant de 20MDT.

Par ailleurs, le « Département Analyse & Recherche » de Attijari Intermédiation a continué à assurer la couverture du marché financier tunisien au profit d'Attijari Global Research (AGR) filiale du Groupe Attijariwafa bank. Outre les publications quotidiennes, AGR a publié la 2^{ème} édition de sa note macroéconomique relative au Projet de Loi de Finances, intitulée « Projet de Loi de Finances 2020 - Un texte de période de transition », ainsi que la 2^{ème} édition de l'Indice de confiance des Investisseurs et de la Prime de risque Marché.

Enfin, l'année 2019 a été également marquée par :

- Le renforcement de la synergie avec le réseau de la banque.
- La participation de Attijari Intermédiation au programme Investia Entreprise.
- Le pilotage de la refonte de son système d'information pour une meilleure qualité de service.
- La consolidation du dispositif de contrôle interne et des normes de sécurité.

GÉNÉRALE TUNISIENNE DE L'INFORMATIQUE « GTI »



Les principales solutions stratégiques packagées :

- Digital Banking (E-Banking, E-Crédit, E-Bourse, E-Trade) ;
- Portail Arena ;
- Agora Bourse.

Attijari bank Tunisie

- Les travaux de mise en œuvre de la solution Arena Recouvrement (amiable et judiciaire).
- Participation aux travaux de l'Up Grade de Delta.

Groupe AWB

- Mise en place de la base de défauts et travaux d'intégration de la solution de notation interne ANADEFI au niveau des filiales TOGO, Mauritanie et Mali ;
- Mise à niveau du système IDC à Attijariwafa bank Egypt ;
- Signature d'un contrat de service avec Attijariwafa Europe pour un accompagnement dans les travaux « Up Amplitude » et la mise à niveau de leur système d'information.

Travaux et actions réalisées « Autres Clients »

- E-Banking : Passage production du mobile au profit d'une banque tunisienne ;
- Arena Contentieux : Passage production pour le compte d'une banque de la place.



Activité & Résultats

ATTIJARI BANK EN CHIFFRES

Les chiffres clés

INDICATEURS (en millions de dinars)	2019	2018	2017
ACTIVITE			
Dépôts à la clientèle	7 160,7	6 760,8	6 001,6
Créances sur la clientèle	5 714,7	5 440,2	5 206,7
ASSISE FINANCIERE			
Total bilan	9 310,5	8 568,6	7 818,2
Capital social	203,7	203,7	198,7
Capitaux propres	720,3	635,5	538,1
RESULTATS			
PNB	484,2	436,4	361,9
Frais généraux	220,3	204,9	171,8
RBE	263,9	231,5	190,1
Résultat Net	174,2	144,9	129,8
RATIOS			
Rendement des fonds propres (ROE) (%)	31,90	29,54	31,77
Rendement des actifs (ROA)	1,87	1,69	1,66
Coefficient d'exploitation (%)	45,5%	46,9%	47,5%
Dépôts / Effectif (en millions de dinars)	4,17	3,91	3,44
Créances sur la clientèle / Effectif (en millions de dinars)	3,33	3,14	2,98
INDICATEURS BOURSIERS			
Cours de l'action au 31 décembre (en TND)	32,690	41,000	36,400
BPA (en TND)	4,276	3,557	3,264
PER	7,646	11,526	11,151
MOYENS			
Effectif banque	1 717	1730	1745
Réseau	207	207	207



ACTIVITES DE LA BANQUE

Dépôt de la clientèle

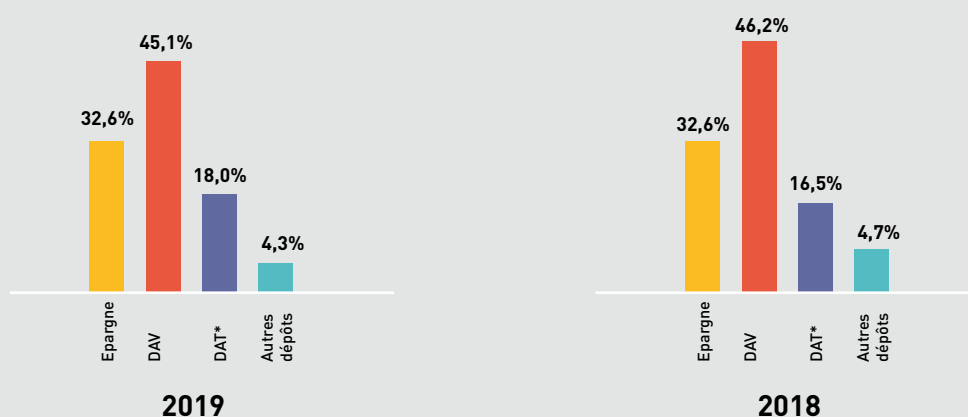
A fin 2019, les dépôts de la clientèle se sont accrus de **5,9%** soit une augmentation de **399,9MTND**, passant ainsi de **6 760,8MTND** à **7 160,7MTND** au 31.12.2019.

(En MTND)	Déc-19	Déc-18	Variation		Déc-17	Variation	
			en MTND	en %		en MTND	en %
Dépôts et avoirs de la clientèle	7 160,7	6 760,8	399,9	5,9	6 001,6	759,1	12,6
Dépôts à vue	3 228,1	3 123,1	105,0	3,4	2 692,5	430,5	16,0
Epargne	2 335,4	2 201,1	134,3	6,1	1 997,7	203,4	10,2
Dépôts à terme	1 159,1	982,5	176,6	18,0	988,4	-5,9	-0,6
Certificats de dépôts	133,0	134,5	-1,5	-1,1	56,5	78,0	138,1
Autres dépôts	305,2	319,7	-14,5	-4,5	266,5	53,1	19,9

L'évolution des dépôts en 2019 s'explique principalement par :

- Une hausse de 3,4% des dépôts à vue pour s'établir à **3 228,1MTND** à fin 2019 contre **3 123,1MTND** une année auparavant, soit une augmentation en volume de 105,0MTND ;
- Une augmentation de **6,1% (+134,3MTND)** des dépôts d'épargne en passant de **2 201,1MTND** au 31.12.2018 à **2 335,4MTND** au 31.12.2019 ;
- Une hausse des dépôts à terme de **18%** pour se situer à **1 159,1MTND** à fin 2019 ;
- Une baisse de **1,5MTND** au niveau des certificats de dépôts, passant de **134,5MTND** à fin 2018 à **133,0MTND** au 31.12.2019.

Structure des dépôts de la clientèle

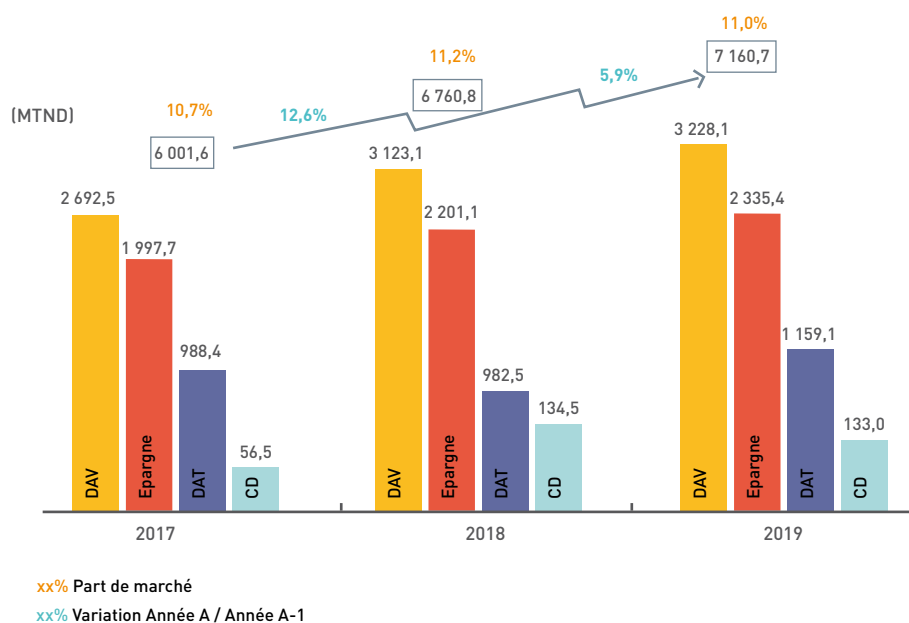
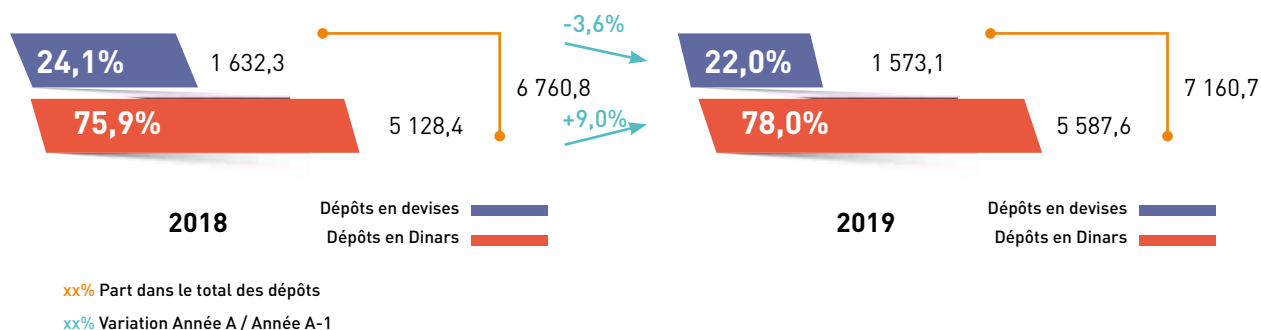


* DAT: dépôts à terme et certificat de dépôts



Le volume des dépôts en devises a baissé de **-3,6%** en 2019 par rapport à l'année précédente.

La répartition des dépôts par type de devise est ventilée comme suit :



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

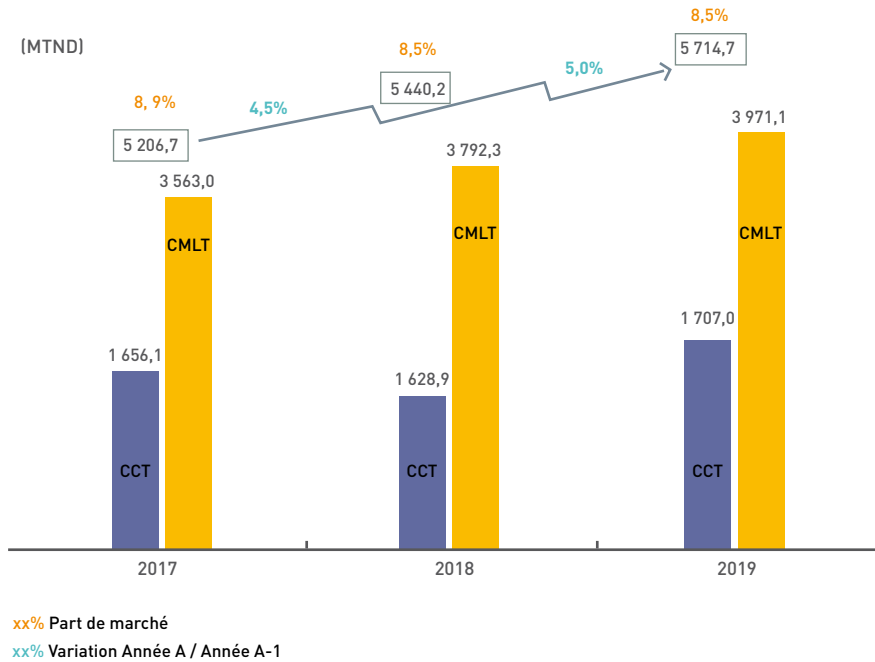
Crédits bruts à la clientèle

Au 31.12.2019, la banque a atteint un encours global de **5 714,7 MTND** contre **5 440,2 MTND** soit une progression de **5,0%** en comparaison avec l'exercice 2018.

[En MTND]	Déc-19	Déc-18	Variation		Déc-17	Variation	
			en MTND	en %		en MTND	en %
Crédits clientèle bruts	5 714,7	5 440,2	274,5	5,0	5 206,7	233,4	4,5
dont :							
Crédits court terme	1 707,0	1 628,9	78,1	4,8	1 656,1	-27,2	-1,6
Crédits moyen et long termes	3 971,1	3 792,3	178,7	4,7	3 563,0	229,3	6,4



Cette croissance est principalement imputable à la hausse des crédits à moyen et long terme de **178,7MTND (+4,7%)**. Les crédits à court terme ont haussé de **78,1MTND (+4,8%)**.



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

Engagements par signature

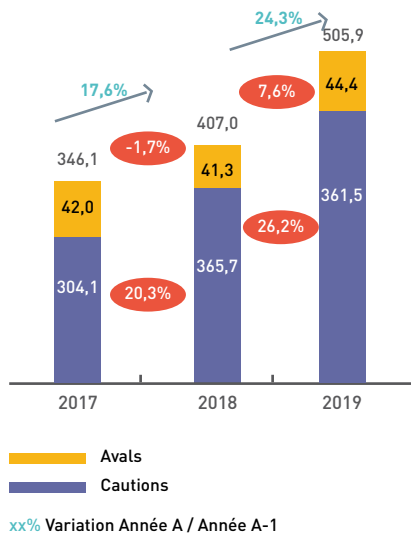
Le volume des engagements par signature a augmenté de **19,1%** pour atteindre **924,7MTND** au terme de l'année 2019.

Les crédits documentaires ont augmenté de **49,6MTND** soit **+13,4%** passant de **369,2MTND** en 2018 à **418,8MTND** en 2019.

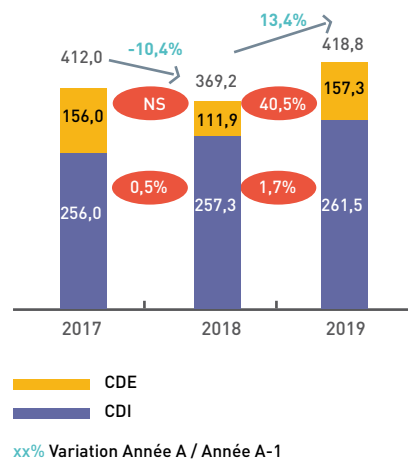
Cette variation est expliquée par la hausse respective du volume des crédits documentaires export de **+45,3MTND** et des crédits documentaires import de **+4,3MTND**.

Les avals ont augmenté de **7,6%**. Parallèlement, les cautions ont aussi augmenté **26,2%**.

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



CAUTIONS & AVALS



CRÉDITS DOCUMENTAIRES



Emprunts et ressources spéciales

L'encours des emprunts et ressources spéciales a baissé de **16,7%** pour s'établir à **179,5MTND** à fin 2019 contre **215,3MTND** une année auparavant. Cette baisse est principalement due au remboursement des emprunts obligataires.

Capitaux propres

Les capitaux propres relatifs à l'exercice 2019 s'établissent à **720,3MTND** contre **635,5MTND** en 2018, soit une progression de **13,3%**.

Portefeuille titres

L'encours du portefeuille commercial se situe à fin 2019 à **143,6MTND** contre **150,3MTND** une année auparavant. Le portefeuille titres d'investissement a totalisé au 31 décembre 2019 un montant de **968,0MTND** contre **803,6MTND** à fin 2018.

Actifs immobilisés

L'actif immobilisé net d'amortissement a connu une baisse de **-5,2%** pour se situer à **123,0MTND** à fin 2019 contre **129,7MTND** à fin 2018.

Part de marché de Attijari bank

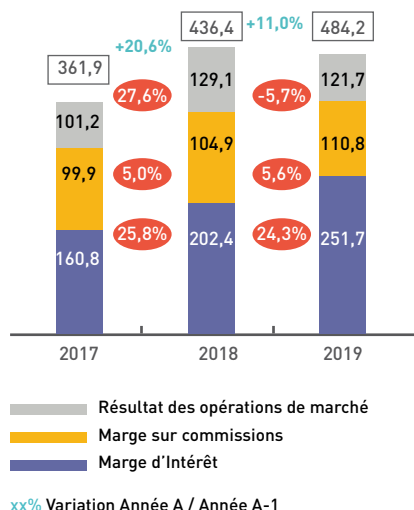
	Encours déc-19 en MTND	Evolution 2019 / 2018	Evolution sectorielle	Part de marché ¹	
				2019	2018
Dépôts et avoirs de la clientèle	7 160,7	5,9%	8,3%	11,0%	11,2%
Epargne	2 335,4	6,1%	6,8%	11,9%	12,0%
Dépôts à vue	3 228,1	3,4%	4,1%	13,4%	13,5%
Crédits par décaissement	5 714,7	5,0%	4,2%	8,5%	8,5%
Marge d'intérêts	251,7	24,9%	22,7%	9,1%	9,3%
Marge sur commissions	110,8	4,4%	10%	10,9%	11,5%
Produit Net Bancaire	484,2	11,0%	14%	9,9%	10,2%

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

RESULTATS DE L'ACTIVITE ET SON EVOLUTION

Le Produit Net Bancaire

Le Produit Net Bancaire a atteint à fin 2019 **484,2 MTND** contre **436,4MTND** en 2018 enregistrant ainsi une augmentation de **11%**.

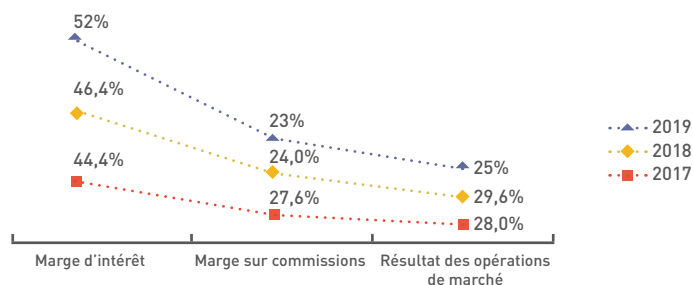


Cette évolution a été entraînée principalement par :

- La progression des intérêts et revenus assimilés de **21,1%**.
- L'accroissement des intérêts encourus et charges assimilées de **18,7%**.
- La hausse des commissions perçues de **7,5MTND** atteignant un volume de **121,6MTND** contre **114,1MTND** en 2018.
- La baisse du résultat sur opérations de marché de **-5,7%**.



Evolution de la structure du PNB :



Les charges générales d'exploitation

A l'issue de 2019, les charges générales d'exploitation ont augmenté de **7,5%** pour se situer à **220,3MTND** contre **204,9MTND** en 2018.

Une hausse des frais du personnel (**64% des charges**) et des charges d'exploitation (**31% des charges**) respectivement de **7,8%** et **8,3%**.

Le coefficient d'exploitation y compris les dotations aux amortissements s'est amélioré en passant de **46,9%** au 31/12/2018 à **45,5%** à fin décembre 2019.

Le Résultat Net

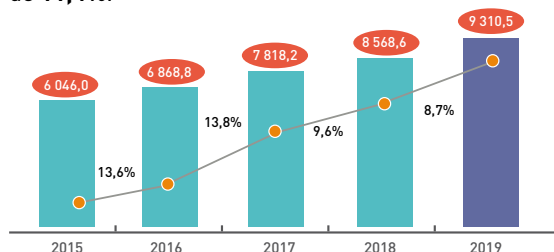
Le résultat brut d'exploitation (RBE) a augmenté de **14,0%** en passant de **231,5MTND** en 2018 à **263,9MTND** en 2019.

L'exercice 2019 s'est soldé par la réalisation d'un résultat net de **174,2MTND** contre **144,9MTND** en 2018 soit une augmentation de **20,2%**.

EVOLUTION DES PERFORMANCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES

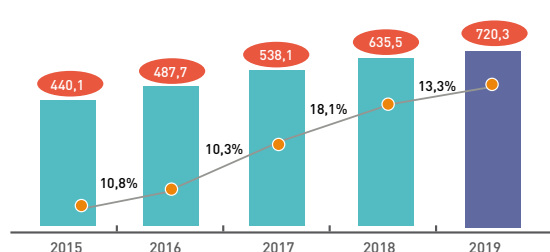
Total Bilan

A fin 2019, le bilan totalise **9 310,5MTND** contre **6 046,0MTND** fin 2015, soit un taux de croissance annuel moyen (TCAM¹) de **11,4%**.



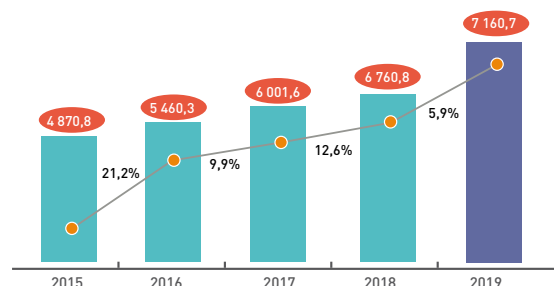
Capitaux propres

Les capitaux propres de la Banque enregistrent un TCAM de **13,1%** pour atteindre **720,3MTND** en 2019.



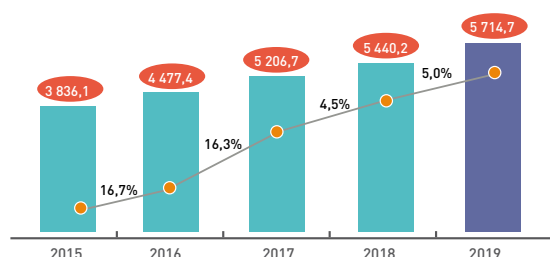
Les dépôts et avoirs de la clientèle

Les dépôts et avoirs de la clientèle s'établissent au 31 décembre 2019 à **7 160,7 MTND** soit un TCAM de **10,1%**.



Les crédits par décaissement

Durant les cinq dernières années, les crédits par décaissement s'élèvent à fin 2019 à **5 714,7MTND** atteignant un TCAM de **10,5%**.

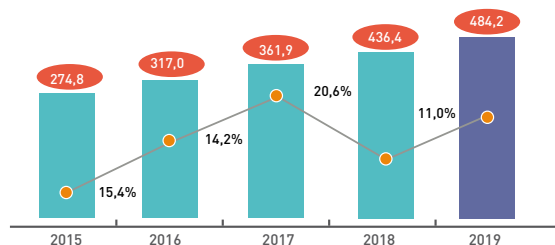


¹Taux de croissance annuel moyen de 2015 à 2019.



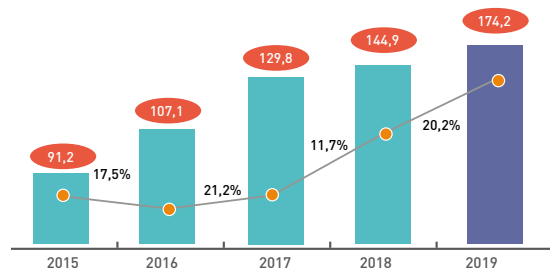
Produit Net Bancaire

Au cours des cinq dernières années, le Produit Net Bancaire a enregistré une croissance annuelle moyenne à la hausse de **15,2%** en passant de **274,8MTND** en 2015 à **484,2MTND** à fin 2019.



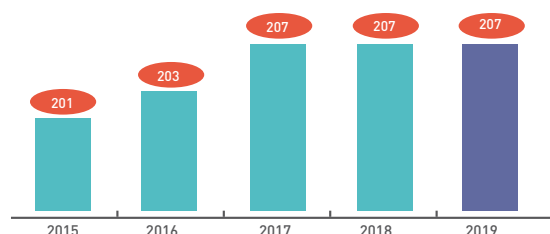
Résultat Net

Le résultat net affiche un TCAM de **17,6%** pour se situer à **174,2MTND** au 31 décembre 2019.



Réseau agences

Attijari bank a maintenu son réseau d'agences de **207** agences à fin 2019.



PRINCIPAUX RATIOS

en kTND		2015	2016	2017	2018	2019
Productivité	Dépôts / effectif	2 763	3 108	3 439	3 908	4 170
	Crédits / effectif	2 176	2 548	2 996	3 145	3 328
	PNB / effectif	156	180	207	252	282
	Coefficient d'exploitation	54,0%	50,0%	47,5%	46,9%	45,5%
(en %)		2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilité	Résultat Net / PNB	33,2%	33,8%	35,9%	33,2%	36,0%
	ROE	26,1%	28,1%	31,8%	29,5%	31,9%
	ROA	1,51%	1,56%	1,66%	1,69%	1,87%
(en %)		2015	2016	2017	2018	2019
Risque	Ratio de liquidité	313,7%	323,9%	118,7%	199,8%	250,0%
	Ratio de solvabilité	10,82%	10,66%	11,68%	12,47%	14,15%
	Taux des actifs classés	7,8%	6,9%	5,9%	6,6%	6,4%
	Taux de couverture des actifs classés*	89,7%	91,0%	94,4%	89,0%	87,9%

* Provisions et agios réservés / Actifs classés.



Participations & Groupe Attijari bank

La liste des filiales et entreprises associées au 31/12/2019 se présente comme suit :

Nom de la filiale ou de l'entreprise associée	Secteur d'activité	Pourcentage de contrôle	Capital en DT
Attijari Leasing	Location financement	62,29%	27 500 000
Attijari Assurance	Assurance	55,00%	10 000 000
Attijari Intermédiation	Intermédiation boursière	99,99%	5 000 000
Attijari Recouvrement	Recouvrement des créances	99,92%	1 000 000
Attijari Sicar	Société d'investissement à capital risque	76,80%	26 455 500
Attijari Gestion	Gestion d'OPCVM	99,88%	500 000
Attijari Immobilière	Promotion immobilière dans le cadre d'achat des biens hypothéqués	99,98%	150 000
Générale Tunisienne d'Informatique	Ingénierie informatique	66,25%	400 000
Attijari Obligataire SICAV	SICAV	0,02%	127 319 972
Attijari Finances Tunisie	Consulting dans le domaine financier	24,94%	1 000 000



Actionnnariat

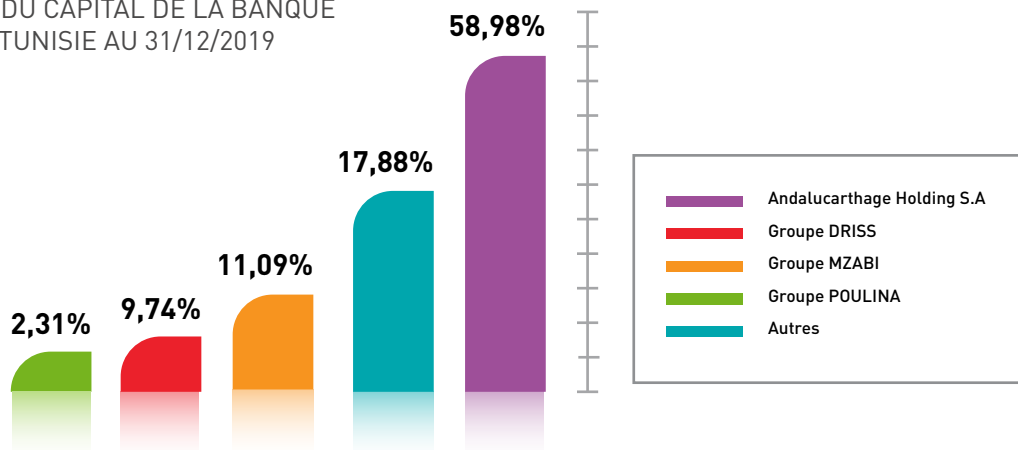


RÉPARTITION DU CAPITAL

Au 31 décembre 2019, le capital de la banque est réparti comme suit :

Actionnariat	Nombre d'actions	Pourcentage
Andalucarthage Holding S.A	24 029 700	58,98%
Groupe MZABI	4 518 996	11,09%
Groupe DRISS	3 970 034	9,74%
Groupe POULINA	940 253	2,31%
Autres	7 283 014	17,88%
Totaux	40 741 997	100%

STRUCTURE DU CAPITAL DE LA BANQUE
ATTIJARI DE TUNISIE AU 31/12/2019



Actionnaire de référence

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

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

20 602
Collaborateurs

5 265
Agences



Organes d'administration et de direction



Les Administrateurs	Cursus
M. Moncef CHAFFAR Président du Conseil	- Ex-PDG de banques et ex Vice-Gouverneur de la BCT. - Il est le président du Conseil d'Administration de Attijari bank Tunisie.
M. Mohamed EL KETTANI	- Responsable de la Banque Commerciale du Maroc, DGA responsable des crédits et des activités parabancaires à la BCM, DG responsable du pôle Banque de Financement et d'Investissement à la BCM, DG à Attijariwafa bank (en charge du pôle Banque de Financement et d'Entreprise). - Il est le PDG de Attijariwafa bank.
M. Jose REIG ECHEVESTE	- Ex responsable dans des banques espagnoles notamment Banco Central, Banco De Valencia et Banco Central Hispano. - Il est DGA au Grupo Santander, du Pôle filiales Afrique du Nord & de l'Ouest.
M. Boubker JAI	- Ex-responsable au niveau de la Banque Commerciale du Maroc. - Il est DG à Attijariwafa bank depuis 2003, Président de la société Interbank, Administrateur du Centre Monétique Interbancaire (Maroc) et Membre du Conseil d'Administration de Visa International.
M. Talal EL BELLAJ	- Ex-responsable au niveau de la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie. - Directeur délégué à Attijariwafa bank - Gestion Globale des Risques Groupe.
M. Ahmed Ismaïl DOURI Représentant permanent d'Andalucarthage	Directeur Général à Attijariwafa bank depuis 2004 et l'un des quatre membres du Comité de Direction Générale dirigeant le 1^{er} groupe financier d'Afrique du Nord, responsable du pôle Finance, Transformation et Opérations.
M. Jamal AHIZOUNE Représentant d'Andalucarthage	- Ancien DG de la SCB Cameroun. - DGA en charge de la Banque de Détail à l'International à Attijariwafa bank, en charge de la supervision des activités bancaires du Groupe à l'étranger depuis septembre 2015.
Mme. Zohra DRISS BOUSLAMA Représentante du Groupe Driss	- PDG et DG de plusieurs hôtels du Groupe Driss. - Membre du Conseil d'Administration de cinq hôtels appartenant au Groupe Driss.
M. Mzoughi MZABI Représentant du Groupe MZABI	L'un des fondateurs du Groupe MZABI, PDG de plusieurs sociétés du Groupe, Administrateur dans l'ensemble des sociétés anonymes du Groupe. Actionnaire des sociétés du Groupe cotées en bourse, et membre du Conseil d'Administration de COFIB capital.
M. Ali KADIRI Administrateur indépendant	- Ex DG et Conseiller à Caixa Bank Maroc. - Associé Directeur à DICTYS depuis Mars 2018. Missions : Conseil et accompagnement d'entreprises privées, d'institutions financières et d'administrations publiques pour une création de valeur ajoutée autour de la mise en place de stratégies, gouvernance et approches financières adaptées.
M. Mohamed HAJJOUI Administrateur indépendant	- Ancien Directeur Exécutif en charge du Pôle Finance à l'Office Chérifien des Phosphates (OCP). - Consultant indépendant en stratégie financière - Senior Advisor à PwC Advisory – Maroc, Maghreb et Afrique Francophone.
M. Boubaker MEHRI Représentant des actionnaires minoritaires	Directeur Général de DELICE Holding depuis 2005.



ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Le conseil d'administration

- a les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société et faire autoriser tous les actes et opérations relatifs à son objet ;
- assure la surveillance effective de la gestion de la banque par l'organe de direction ;
- veille à la mise en place, au bon fonctionnement du système de contrôle interne et du système de contrôle de la conformité ;
- établit les règlements intérieurs de la société ;
- fixe la composition et nomme les membres de tous les comités ;
- consent toutes les hypothèques, nantissements, délégations, cautionnement et autres sur les biens de la société ;
- autorise toute convention passée directement ou indirectement ou par personne interposée entre l'établissement de crédit et les personnes ayant des liens avec lui ;





- convoque les assemblées générales ;
- arrête les états financiers individuels et consolidés et les rapports de gestion général et spécial ;
- autorise les acquisitions, les échanges de biens et la vente de tous biens ;
- fonde toute société ;
- fixe la rémunération du directeur général et du (ou des) directeur(s) général(aux) adjoint(s).

Le conseil d'administration peut déléguer certains pouvoirs au Directeur Général de la Banque avec faculté de sous-délégation.



Les comités rattachés au Conseil d'Administration

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

- **Président :** M. Ali KADIRI
Membres : Mme Zohra DRISS BOUSLAMA
M. José REIG ECHEVESTE
M. Jamal AHIZOUNE
M. Boubaker MEHRI
M. Ahmed Ismaïl DOUIRI

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

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

- **Président :** M. Mohamed EL HAJJOUJI
Membres : M. Mzoughi MZABI
M. Moncef CHAFFAR
M. Boubker JAI
M. Talel EL BELLAJ

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

- c. **Le comité de nomination et de rémunération** assiste le Conseil d'Administration dans la conception et le suivi des politiques de nomination et de rémunération, de remplacement des dirigeants et des cadres supérieurs, de recrutement et de gestion des situations de conflit d'intérêts.

- **Président :** M. Mohamed EL KETTANI
Membres : M. Boubker JAI
M. Jamal AHIZOUNE

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



La Direction Générale

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

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

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

Les organes rattachés à la Direction Générale

Comité de Direction

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

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

Comité Exécutif

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

Comité Central de Crédit

Ce comité examine tous les dossiers de crédit et statue sur les décisions d'octroi concernant les demandes de crédit supérieur à 1 Million de TND. Les dossiers sont présentés par la Direction de la Gestion Globale des Risques en présence des équipes commerciales. Il est présidé par le Directeur Général et se réunit une fois par semaine.

Comité Risques de Marchés

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

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

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



Comité Actifs Classés

Le Comité de suivi des Actifs Classés est une instance interne de décision qui a pour mission :

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

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

Comité de Recouvrement

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

- consolidation ou de rééchelonnement ;
- transfert des comptes d'origine au contentieux ;
- solde de tout compte.

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

Comité Central Risque Opérationnel

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

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

Comité de Contrôle Interne

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

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

Comité Nouveaux Produits

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

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

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

Comité ALM

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

Il est présidé par le Directeur Général et réunit chaque trimestre les principaux responsables des fonctions commerciales, le Responsable de la Banque d'Investissement, le Responsable Marché des Capitaux, le Responsable de la GGR et le Responsable Finance et Contrôle.



COMMISSAIRES AUX COMPTES

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

- Le cabinet Ernst & Young pour les exercices 2018, 2019 et 2020.
- Le cabinet MS Louzir (Membre du réseau Deloitte Touche Tohmatsu) pour les exercices 2019, 2020 et 2021.



Evolution de l'action Attijari bank



■ Volume (en MDT)
 ■ Cours de clôture (DT)

Comportement de l'action Attijari bank en 2019

Le titre Attijari bank a cédé 2,99% en 2019 (contre un gain de 19,18% en 2018). Il clôture l'année à un cours de 32,690DT. Il a ainsi contre-performé à l'image du Tunindex qui a également perdu 2,06% de sa valeur. L'indice « Banques » a, quant à lui, clôturé quasi-stable à +0,23%.

Son plus haut de l'année est de 43,800DT et son plus bas est de 29,480DT.

Le volume total échangé sur le titre a atteint 32,6 MDT, correspondant à 921.622 actions traitées.

Attijari bank a procédé à la distribution d'un dividende unitaire de 2,200DT au titre de l'exercice 2018 (en hausse de 87,9% par rapport à l'année précédente), et ce, le 15 Mai 2019.

Affectation des résultats

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

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

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

Sur ce bénéfice distribuable pourra être prélevé(e) :

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

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

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



TABLEAU DES MOUVEMENTS DES CAPITAUX PROPRES

Le capital social s'élève au 31 décembre 2019 à 203 710 KDT composé de 40 741 997 actions d'une valeur nominale de 5 Dinars libérée en totalité.

Unité: k DT

	Capital souscrit	Primes liées au capital	Réserves légales	Autres réserves	Réserve à régime fiscal particulier	Fonds social	Réserve spéciale de réinvestissement	Ecart de réévaluation	Résultats reportés	Résultat de la période	Total
Situation des capitaux propres au 31.12.18	203 710	103 473	19 875	1 793	399	14 485	80 000	3 646	63 232	144 931	635 544
Affectation résultat bénéficiaire 2018											
Réserves Dividendes Report à nouveau			498				50 000		4 801	(55 299) (89 632)	0 (89 632) 0
Situation des capitaux propres après affectation	203 710	103 473	20 373	1 793	399	14 485	130 000	3 646	68 033	0	545 912
Mouvements sur le fonds social						162					162
Résultat de la période										174 196	174 196
Situation des capitaux propres au 31.12.19	203 710	103 473	20 373	1 793	399	14 647	130 000	3 646	68 033	174 196	720 270



Gestion des Ressources Humaines



DÉVELOPPEMENT CAPITAL HUMAIN

Le Capital Humain continue à renforcer ses ressources par de nouvelles compétences bien ciblées, et ce, en embauchant 79 nouveaux collaborateurs.

Attijari bank a participé aux Forums de l'entreprise lancés par nos partenaires Esprit (École supérieure privée d'ingénierie et de technologie) et l'Université Paris-Dauphine Tunis. Elle a également pris part aux divers événements organisés par HEC Challenge, ainsi qu'aux deux éditions de HEC'RECRUT. Ces journées portes-ouvertes constituent une opportunité de se familiariser avec le marché de l'emploi.

Dans le but d'optimiser le processus de sélection des candidats, Attijari bank a pris part au 1er salon de l'Emploi Inversé CORP City organisé par le Centre d'Orientation et de Reconversion Professionnelle (COPRP) en collaboration avec la Chambre tuniso-allemande de l'industrie et du commerce (AHK), baptisé « Job In ».

Toujours convaincue que sa réussite et sa prospérité dépendent du développement professionnel de ses collaborateurs, Attijari bank s'est attachée à identifier et à développer les compétences de l'ensemble de ses équipes, à travers la mise en place d'un plan de formation déclinant les orientations et les objectifs de la banque. Durant l'année 2019, 1034 collaborateurs ont bénéficié d'au moins une formation. 122 actions ont été mises en place dans ce sens, touchant diverses thématiques d'actualité (Conformité, nouvelles lois fiscales, gestion

des projets, transformation digitale, Lean Management, Mind Mapping). En ce qui concerne le réseau, les managers commerciaux et les directeurs d'agences également ont pu suivre une formation portant sur l'appropriation de l'exercice budgétaire afin de garantir une meilleure performance commerciale.

En appui aux actions d'encadrement et de suivi des cursus métiers dispensés par l'académie, l'année 2019 a été marquée par la décentralisation. En vue de couvrir l'ensemble du réseau de la région du Sud, les cours ont eu lieu à Sfax, plutôt qu'à Tunis. Les formateurs et les apprenants se sont réunis là-bas pour optimiser le déplacement des collaborateurs et améliorer leur bien-être.

La banque cherche toujours à se rapprocher davantage de ses collaborateurs en répondant aux exigences de qualité et de montée en gamme, et ce, à travers le dispositif de gestion de carrière. Les rencontres avec les collaborateurs à travers des entretiens qui permettent de clarifier les passerelles entre les métiers, d'assurer un encadrement et de repérer ceux qui se distinguent par un profil spécifique.

A l'issu des entretiens, une mobilité interne est effectuée, visant une meilleure productivité des ressources. Les nominations sont faites en se basant sur l'adéquation poste/profil ainsi que des actions de formation afin de renforcer la maîtrise des compétences comportementales et métiers qui se rapportent aux postes proposés.



Actions Sociales

Actions Sociétales externes

Dans le cadre de la démarche adoptée par la banque consolidant son positionnement en tant que banque citoyenne, Attijari bank a encore fait preuve d'adhésion aux actions citoyennes et sociales qui concernent les régions rurales et touchent les familles démunies. Ces actions se sont déclinées sous plusieurs formes, à savoir :

- L'attribution de cadeaux aux lauréats des écoles primaires Awled-Gacem et Jebel Eddis à l'occasion de la fin de l'année scolaire 2018/2019. Ceci s'inscrit dans la continuité de l'action entamée lors du démarrage de l'année scolaire au profit des écoles précitées.
- L'acquisition d'équipements et de fournitures scolaires au profit de deux écoles primaires aux délégations de Béni Khedech et Médenine Sud, relevant du Gouvernorat de Médenine.



Actions socio-culturelles en interne

- [Journée des séniors & du savoir](#)

Une cérémonie organisée pour rendre hommage aux anciens collaborateurs, partis à la retraite au cours de l'année écoulée, et pour récompenser les lauréats parmi les enfants du personnel ayant réussi aux différents concours nationaux.

Cette journée est une opportunité d'échange et de rencontre, dans un cadre convivial, entre les collaborateurs du siège et ceux du réseau et leurs familles. Cet évènement annuel réunissant différentes générations permet de renforcer l'esprit d'appartenance à la grande famille de Attijari bank.



- [Tournoi inter-régions de mini-foot](#)

Organisation d'un tournoi régional de mini-foot regroupant 10 équipes des régions (Nord, Centre et Sud) ainsi que 4 autres du siège. L'objectif derrière les différentes rencontres qui se sont étalés sur 6 weekends est de renforcer l'esprit d'équipe et de compétition. Le tournoi a été couronné par la remise des trophées aux 3 premières équipes gagnantes.



- **Journées de santé**

L'organisation des journées de sensibilisation du personnel portant sur des thèmes tels que : le don du sang, l'obésité, le tabac, le cancer du sein, les maladies cardiovasculaires...). Cette approche a pour objectif de mieux informer les collaborateurs sur les moyens de se prémunir contre certaines maladies et met en avant le rôle préventif de la médecine du travail qui consiste à éviter toute dégradation de la santé des collaborateurs du fait de leur travail.



COMMUNICATION INTERNE

La communication interne a mis en œuvre plusieurs actions avec l'objectif de fédérer l'ensemble des collaborateurs autour des ambitions des différents projets stratégiques.

L'année 2019 a été marquée par la communication sur des actions et des projets stratégiques qui découlent du Programme « Excellence 2020 », et ce, à travers l'organisation d'évènements et la diffusion de supports d'information écrits et audiovisuels, diffusés sur le portail intranet.

En marge de ces actions de communication autour des projets stratégiques, plusieurs évènements ont été organisés et couverts dans une optique alliant innovation et conduite de changement tels que : Le Comité Groupe, la journée de l'Académie, la journée internationale de la femme...

Par ailleurs et tout en étant en phase avec les valeurs citoyennes que prône la banque, la communication interne a accompagné les actions sociales et sociétales, en promouvant l'esprit de solidarité et le sentiment d'appartenance.

Contrôle Interne & Gestion Globales des Risques



LE CONTRÔLE INTERNE

Le Contrôle Permanent

L'année a été marquée par le démarrage du projet de renforcement du dispositif de contrôle interne, ambitionnant un raffermissement des obligations réglementaires, une meilleure couverture de l'ensemble des structures de la banque et un accompagnement de son développement, tout en maîtrisant les risques.

Dans une optique d'industrialisation des contrôles permanents, le plan d'action a porté sur plusieurs volets qui ont concerné, la mise à jour des référentiels de contrôle préalables pour la mise en place d'un outil Groupe, l'adoption d'un dispositif organisationnel cible, et la valorisation de la fonction de contrôle. Ce projet s'inscrit dans une démarche globale à l'échelle du Groupe permettant d'offrir un outil standardisé, intuitif et ergonomique à l'ensemble des utilisateurs « Contrôleurs de 1er et 2ème niveau & Management », d'asseoir une surveillance centralisée et consolidée, et de relayer en temps réel la communication des informations relatives au Contrôle Permanent vis-à-vis des différentes strates de management.

En ce qui concerne l'activité de contrôle du réseau, une large couverture de l'ensemble des agences a été opérée, en mettant l'accent sur le renforcement du contrôle hiérarchique. Par ailleurs, les centres d'affaires ont été dotés d'un contrôleur dédié, traduisant la volonté d'instaurer des contrôles spécifiques en rapport avec la particularité de leur activité.

Sur un autre plan, le contrôle interne a pris part aux ateliers de travail du Business Continuity Management piloté par la Gestion Globale des Risques Groupe pour garantir la mise en place d'un socle commun du plan de continuité d'activité par filiale, ainsi que la mise en place d'une feuille de route pour son déploiement.

Le Contrôle Périodique

L'Audit Général, en charge du Contrôle Périodique, constitue la 3ème ligne de défense, et s'assure à travers ses interventions périodiques, notamment du fonctionnement des autres lignes de défense, et apporte des recommandations pour leur amélioration dans le cadre de ses travaux.

L'Audit Général exerce la responsabilité du Contrôle Périodique pour l'ensemble des entités du Groupe Attijari bank. Ses responsabilités, ses pouvoirs et son positionnement sont définis dans la Charte d'Audit qui lui confère l'indépendance nécessaire à l'exercice de ses responsabilités.

Les résultats des travaux de l'Audit Général sont communiqués à la Direction Générale et au Comité d'Audit Interne.



L'année 2019 s'est inscrite dans la continuité de la démarche entamée depuis 2018 visant à renforcer la capacité d'exécution de l'Audit Général et notamment à travers :

- Le renforcement de l'équipe de l'Audit Général par 6 collaborateurs ;
- Le renforcement de la capacité d'analyse des données (Data Analytics) ;
- L'amélioration de la capacité de couverture du périmètre auditable (+13% en additionnel) ;
- L'adoption et la mise en place de la nouvelle méthodologie d'intervention au niveau du réseau ;
- La mise en place effective et la généralisation du système de cotation des missions d'audit réseau ;
- L'accompagnement des projets de transformation digitale.

Sur un autre plan, l'année 2019 a été marquée par l'harmonisation des cartographies des risques des filières Risque Opérationnel, Contrôle Permanent et Audit Général.

GESTION GLOBALE DES RISQUES

Les principales réalisations de la Gestion Globale des Risques concernant l'exercice 2019 sont :

1/ L'amélioration des moyens techniques permettant une meilleure proactivité en matière de gestion du risque, notamment :

- La mise en place opérationnelle du crédit SCORING ainsi que les comités de suivi des crédits à la consommation permettant une meilleure gestion et pilotage de risque.
- La mise en place d'un Workflow permettant l'automatisation de la gestion des mainlevées à travers l'application IDC.
- Le Backtesting et la montée en version de notre Système de Notation Interne des entreprises, intégrant la notion de « Probabilité de Défaut » et permettant la migration vers les normes IFRS 9.
- La modélisation d'un système de Notation Interne spécifique pour la Promotion Immobilière.
- La refonte et l'harmonisation de notre dispositif de Gestion du Risque Opérationnel conformément aux standards bâlois.
- Préparation avec le Groupe et le cabinet KPMG, des préalables pour la mise en place d'un Plan de Continuité de l'activité.
- Etude de faisabilité en collaboration avec le Groupe, pour la mise en place d'une grille de score pour les Professionnels et TPE.



2/ Durant l'exercice 2019, la GGR a toujours veillé sur :

- Le suivi de la mise en place des préalables édictés par la Banque Centrale de Tunisie permettant la migration, à l'horizon de 2020 et conformément à la feuille de route établie, vers un cadre prudentiel conforme au dispositif bâlois.
- Le suivi et le contrôle des ratios prudentiels de la banque, qui sont tous, respectés et conformes à la réglementation en vigueur.
- Le suivi et le contrôle des indicateurs de risque de la banque, qui sont parmi les meilleurs du système bancaire tunisien.

3/ Un effort soutenu a été déployé en ce qui concerne l'amélioration de qualité de service en interne, notamment les délais de traitement des dossiers de crédit, ce qui a permis d'accompagner l'effort commercial pour le développement sain du fonds de commerce de la banque.



Responsabilité Sociétale

Attijari bank participe à la promotion de l'éducation

A l'occasion de la rentrée scolaire 2018/2019, et après son intervention au niveau des écoles de plusieurs gouvernorats de l'intérieur (Jendouba, Siliana, Le Kef, Kairouan, Gafsa, Kasserine, Zaghouan, Takelsa, Menzel Bouzelfa, Nefza, Bèjà ...), Attijari bank a œuvré pour assurer aux élèves des écoles primaires « Labba » et « B'Hira » à Beni Khédache, relevant du gouvernorat de Médenine, une rentrée scolaire particulière.



La banque a équipé les salles des deux établissements de tables, de bureaux, de tableaux, de meubles d'arrangement, de chaises... Et comme à l'accoutumée, des cartables et fournitures scolaires ont été offerts aux écoliers de tous les niveaux, dans une ambiance joyeuse et stimulante. Le but de cet engagement citoyen, qui favorise l'égalité des chances, est de contribuer à la lutte contre l'abandon scolaire et à l'amélioration des conditions de l'enseignement notamment dans les zones démunies en Tunisie.

Fidèle à ses promesses, la banque s'est engagée à revenir en fin d'année pour récompenser les lauréats en vue de les encourager à continuer et à stimuler chez eux l'esprit d'excellence.



Acteur actif dans le tissu associatif

La banque a subventionné plusieurs actions menées par des associations qui contribuent au développement social du pays à l'instar de : l'Association Tunisienne d'Aide Aux Sourds « ATAS », l'Association « Houmet Al Joumhourya », l'Association « Thala... je ne t'oublie pas »...

Attijari bank encourage l'esprit entrepreneurial

Pour la 11^{ème} année consécutive, et en tant que membre fondateur, Attijari bank continue à soutenir le programme « Enactus Tunisie » qui a pour objectif le développement de l'esprit entrepreneurial chez les jeunes. Ce programme consiste à mettre en compétition des équipes d'une cinquantaine de facultés de Tunis et de régions de l'intérieur. Ces équipes sont encadrées par des chefs d'entreprises et des professionnels.



Attijari bank encourage l'utilisation de l'énergie renouvelable

Dans le cadre de la politique nationale liée au développement de l'énergie renouvelable, Attijari bank a signé une convention de financement du programme national Prosol (Prosol Thermique et Prosol Electrique) pour un montant de 361 millions de dinars. Ce projet qui est financé depuis 2007 par la banque, est chapoté par la STEG et l'ANME.

A travers le financement de ce projet, Attijari bank confirme son adhésion à la politique nationale d'encouragement à l'utilisation des énergies renouvelables.

Attijari bank au service de l'art et la culture

Consciente de l'importance de l'art et la culture dans la vie des citoyens, la banque a sponsorisé pour la 2^{ème} année consécutive le Festival International de la Musique Soufie de Nefta et pour la 5^{ème} fois de suite, le Festival International de Gafsa. Elle a également soutenu financièrement le Festival International de Sfax dans sa 41^{ème} session.



Les Etats Financiers

ETATS FINANCIERS INDIVIDUELS

BILAN

ARRETE AU 31 DECEMBRE 2019

(UNITE : Milliers de Dinars)

		31/12/2019	31/12/2018
ACTIF			
AC 1 -	Caisse et avoirs auprès de la BCT, CCP et TGT	1 645 723	1 311 535
AC 2 -	Créances sur les établissements bancaires et financiers	373 190	433 328
AC 3 -	Créances sur la clientèle	5 714 669	5 440 168
AC 4 -	Portefeuille-titres commercial	143 589	150 329
AC 5 -	Portefeuille d'investissement	967 976	803 559
AC 6 -	Valeurs immobilisées	123 009	129 710
AC 7 -	Autres actifs	342 300	299 939
TOTAL ACTIF		9 310 456	8 568 568
PASSIF			
PA 1 -	Banque Centrale et CCP	990 312	741 773
PA 2 -	Dépôts et avoirs des établissements bancaires et financiers	33 043	26 512
PA 3 -	Dépôts et avoirs de la clientèle	7 160 673	6 760 762
PA 4 -	Emprunts et ressources spéciales	179 477	215 345
PA 5 -	Autres passifs	226 681	188 632
TOTAL PASSIF		8 590 186	7 933 024
CAPITAUX PROPRES			
CP 1 -	Capital	203 710	203 710
CP 2 -	Réserves	270 685	220 025
CP 4 -	Autres capitaux propres	3 646	3 646
CP 5 -	Résultats reportés	68 033	63 232
CP 6 -	Résultat net	174 196	144 931
TOTAL CAPITAUX PROPRES		720 270	635 544
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		9 310 456	8 568 568



ETAT DES ENGAGEMENTS HORS BILAN

ARRETE AU 31 DECEMBRE 2019

(UNITE : Milliers de Dinars)

		31/12/2019	31/12/2018
PASSIFS EVENTUELS			
HB 1 -	Cautions, avals et autres garanties données	505 882	406 950
HB 2 -	Crédits documentaires	418 842	369 236
HB 3 -	Actifs donnés en garantie	488 000	212 000
	TOTAL PASSIFS EVENTUELS	1 412 724	988 186
ENGAGEMENTS DONNES			
HB 4 -	Engagements de financement donnés	269 356	218 799
HB 5 -	Engagements sur titres	38	38
	TOTAL ENGAGEMENTS DONNES	269 394	218 837
ENGAGEMENTS REÇUS			
HB 6 -	Engagements de financement reçus	62 854	68 579
HB 7 -	Garanties reçues	2 797 480	2 227 309
	TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	2 860 334	2 295 888



ETAT DE RESULTAT

PERIODE DU 01 JANVIER 2019 AU 31 DECEMBRE 2019

(UNITE : Milliers de Dinars)

		Exercice 2019	Exercice 2018 (*)
PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE			
PR1 -	Intérêts et revenus assimilés	585 267	483 435
PR2 -	Commissions (en produits)	121 598	114 085
PR3 -	Gains sur portefeuille-titres commercial et opérations financières	64 488	88 751
PR4 -	Revenus du portefeuille d'investissement*	57 221	40 332
TOTAL PRODUITS D' EXPLOITATION BANCAIRE		828 574	726 603
CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE			
CH1 -	Intérêts encourus et charges assimilées*	(333 572)	(281 014)
CH2-	Commissions encourues*	(10 791)	(9 176)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE		(344 363)	(290 190)
PRODUIT NET BANCAIRE		484 211	436 413
PR5 \ CH4	Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur créances, hors bilan et passif	(18 741)	(34 852)
PR6 \ CH5	Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur portefeuille d'investissement	627	(503)
PR7 -	Autres produits d'exploitation	9 840	8 453
CH6 -	Frais de personnel	(140 695)	(130 511)
CH7 -	Charges générales d'exploitation	(67 738)	(62 523)
CH8 -	Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations	(11 849)	(11 861)
RESULTAT D'EXPLOITATION		255 655	204 616
PR8 \ CH9	Solde en gain / perte provenant des autres éléments ordinaires	(541)	530
CH11 -	Impôt sur les bénéfices	(76 544)	(54 039)
RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES		178 570	151 107
PR9\CH10	Solde en gain \ perte provenant des autres éléments extraordinaires	(4 374)	(6 176)
RESULTAT DE LA PERIODE		174 196	144 931
Résultat net après modifications comptables		174 196	144 931
Résultat par action de base (en DT)		4,28	3,56

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



ETAT DES FLUX DE TRESORERIE

PERIODE DU 01 JANVIER 2019 AU 31 DECEMBRE 2019

(UNITE : Milliers de Dinars)

	Exercice 2019	Exercice 2018
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Produits d'exploitation bancaire encaissés (hors revenus du portefeuille d'investissement)	761 776	692 202
Charges d'exploitation bancaire décaissées	(344 268)	(281 535)
Dépôts / Retraits de dépôts auprès d'autres établissements bancaires et financiers	(11 286)	(22 638)
Prêts et avances / Remboursement prêts et avances accordés à la clientèle	(274 148)	(280 805)
Dépôts / Retraits de dépôts de la clientèle	400 393	750 452
Titres de placement	19 172	274 394
Sommes versées au personnel et créditeurs divers	(158 576)	(150 138)
Autres flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	(70 060)	(36 539)
Impôt sur les bénéfices	(76 544)	(54 039)
Flux de trésorerie net provenant des activités d'exploitation	246 459	891 354
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Intérêts et dividendes encaissés sur portefeuille d'investissement	51 896	32 279
Acquisitions / Cessions sur portefeuille d'investissement	(158 465)	(208 795)
Acquisitions / Cessions d'immobilisations	(5 148)	(7 618)
Flux de trésorerie net affecté aux activités d'investissement	(111 717)	(184 134)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Emission d'emprunts	0	0
Remboursement d'emprunts	(33 686)	(40 828)
Augmentation / Diminution ressources spéciales	(2 317)	75 454
Dividendes et autres distributions	(89 632)	(47 698)
Flux de trésorerie net affecté aux activités de financement	(125 635)	(13 072)
Variation nette des liquidités et équivalents de liquidités au cours de l'exercice	9 107	694 148
Liquidités et équivalents de liquidités en début d'exercice	813 114	118 966
LIQUIDITES ET EQUIVALENTS DE LIQUIDITES EN FIN D'EXERCICE	822 221	813 114



ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

BILAN CONSOLIDE

ARRETE AU 31 DECEMBRE 2019

(UNITE : Milliers de Dinars)

	31/12/2019	31/12/2018
ACTIF		
Caisse et avoirs auprès de la BCT, CCP et TGT	1 645 727	1 311 540
Créances sur les établissements bancaires et financiers	260 355	329 247
Créances sur la clientèle	6 254 782	6 008 008
Portefeuille-titres commercial	505 866	413 798
Portefeuille d'investissement	809 619	694 454
Titres mis en équivalence	83	1 817
Valeurs immobilisées	134 596	141 665
Goodwill	700	966
Autres actifs	394 740	370 935
TOTAL ACTIF	10 006 468	9 272 430
PASSIF		
Banque Centrale et CCP	990 312	741 773
Dépôts et avoirs des établissements bancaires et financiers	29 095	25 436
Dépôts et avoirs de la clientèle	7 062 769	6 684 344
Emprunts et ressources spéciales	484 786	565 017
Autres passifs	653 967	558 207
Impôt différé Passif	711	711
TOTAL PASSIF	9 221 640	8 575 488
TOTAL INTERETS MINORITAIRES	38 413	37 047
CAPITAUX PROPRES		
Capital	203 710	203 710
Réserves	294 142	237 367
Autres capitaux propres	3 646	3 646
Résultats reportés	68 033	63 232
Résultat de l'exercice	176 884	151 940
TOTAL CAPITAUX PROPRES	746 415	659 895
TOTAL PASSIF, INTERETS MINORITAIRES ET CAPITAUX PROPRES	10 006 468	9 272 430



ETAT DES ENGAGEMENTS HORS BILAN CONSOLIDE

ARRETE AU 31 DECEMBRE 2019

(UNITE : Milliers de Dinars)

	31/12/2019	31/12/2018
PASSIFS EVENTUELS		
Cautions, avals et autres garanties données	505 862	406 918
Crédits documentaires	418 740	367 206
Actifs donnés en garantie	488 000	212 000
TOTAL PASSIFS EVENTUELS	1 412 602	986 124
ENGAGEMENTS DONNES		
Engagements de financement donnés	354 303	291 062
Engagements sur titres	38	38
TOTAL ENGAGEMENTS DONNES	354 341	291 100
ENGAGEMENTS REÇUS		
Engagements de financement reçus	636 499	758 726
Garanties reçues	2 819 717	2 246 494
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	3 456 216	3 005 220



ETAT DE RESULTAT CONSOLIDE

PERIODE DU 01 JANVIER 2019 AU 31 DECEMBRE 2019

(UNITE : Milliers de Dinars)

	Exercice 2019	Exercice 2018 (*)
PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE		
Intérêts et revenus assimilés	633 059	530 110
Commissions (en produits)	121 326	114 353
Gains sur portefeuille-titres commercial et opérations financières	81 194	102 602
Revenus du portefeuille d'investissement*	53 947	37 599
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE	889 526	784 664
CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE		
Intérêts courus et charges assimilées*	(357 633)	(307 633)
Commissions encourues*	(9 950)	(8 028)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE	(367 583)	(315 661)
Produits des autres activités	85 033	86 264
Charges des autres activités	(68 187)	(69 962)
PRODUIT NET BANCAIRE	538 789	485 305
Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur créances, hors bilan et passif	(25 722)	(33 387)
Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur portefeuille d'investissement	(425)	(402)
Autres produits d'exploitation	16 294	12 127
Frais de personnel	(155 563)	(145 055)
Charges générales d'exploitation	(74 294)	(67 109)
Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations	(13 099)	(13 110)
RESULTAT D'EXPLOITATION	285 980	238 369
Quote-part dans les résultats des Sociétés mises en équivalence	38	(101)
Solde en gain /perte provenant des autres éléments ordinaires	(17 597)	(17 407)
Impôt sur les bénéfices	(82 249)	(57 379)
RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES	186 172	163 482
Part du résultat revenant aux minoritaires	(4 652)	(4 891)
RESULTAT NET CONSOLIDE DE LA PERIODE DU GROUPE	181 520	158 591
Solde en gain / perte provenant des autres éléments extraordinaires	(4 636)	(6 651)
RÉSULTAT APRÈS MODIFICATIONS COMPTABLES DU GROUPE	176 884	151 940

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



ETAT DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE

PERIODE DU 01 JANVIER 2019 AU 31 DECEMBRE 2019

(UNITE : Milliers de Dinars)

	Exercice 2019	Exercice 2018
FLUX D'EXPLOITATION		
Produits d'exploitation bancaire encaissés (hors revenus du portefeuille d'investissement)	807 623	745 794
Charges d'exploitation bancaire décaissées	(366 231)	(274 603)
Dépôts / Retraits auprès d'autres établissements bancaires et financiers	5 005	(27 245)
Prêts et avances / Remboursement prêts et avances accordés à la clientèle	(244 308)	(301 022)
Dépôts / Retraits de dépôts de la clientèle	378 908	661 062
Titres de placement	(61 780)	231 603
Sommes versées au personnel et créditeurs divers	(173 302)	(169 966)
Autres flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	3 518	36 393
Impôt sur les bénéfices	(86 899)	(64 013)
Total flux de trésorerie net provenant des activités d'exploitation	262 534	838 003
FLUX D'INVESTISSEMENT		
Intérêts et dividendes encaissés sur portefeuille d'investissement	47 333	29 633
Acquisitions / Cessions sur portefeuille d'investissement	(107 681)	(139 066)
Acquisitions / Cessions sur immobilisations	(5 594)	4 544
Total flux de trésorerie net affecté aux activités d'investissement	(65 942)	(104 889)
FLUX DE FINANCEMENT		
Emission d'emprunts	0	0
Remboursement d'emprunts	(84 395)	(66 117)
Augmentation / Diminution ressources spéciales	(2 317)	75 345
Dividendes et autres distributions	(90 366)	(46 981)
Total flux de trésorerie net affecté aux activités de financement	(177 078)	(37 753)
Variation nette des liquidités et équivalents de liquidités au cours de l'exercice	19 514	695 361
Liquidités et équivalents de liquidités en début d'exercice	816 873	121 512
LIQUIDITES ET EQUIVALENTS DE LIQUIDITES EN FIN D'EXERCICE	836 387	816 873

