

Banque Zitouna – Département Veille & Etudes de Marchés

Rapport Annuel 2019

Version Provisoire



مصرف الزيتونة
BANQUE ZITOUNA

I. MOT DU PRESIDENT	3
II. MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	4
III. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET FINANCIER DE LA BANQUE	6
II.1 Conjoncture Internationale.....	6
II.2 Conjoncture Nationale.....	7
II.3 Finance Islamique dans le Monde et en Tunisie en 2019	9
III. RÉTROSPECTIVES ET FAITS MARQUANTS EN 2019	11
III.1 Faits Marquants en 2019	11
III.2 Projets & Stratégie de la Banque	11
III.3 Nouvelle Norme Comptable IFRS.....	12
III.4 Politique Commerciale & Ouvertures d'Agences.....	13
III.5 Stratégie Marketing 2019	14
III.6 Plan de Communication 2019.....	15
III.7 Qualité de Service & Satisfaction Client.....	16
III.8 Stratégie RSE	17
III.9 Evolution Système d'Information	18
III.10 Capital Humain & Bilan Social.....	19
IV. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE LA BANQUE	21
IV.1 Chiffres clés 2019.....	21
IV.2 Activités de la Banque en 2019	22
IV.3 Résultat de la Banque 2019	28
V. GROUPE BANQUE ZITOUNA	38
V.1 Présentation du Groupe	38
V.2 Résultat du Groupe.....	39
VI. GOUVERNANCE.....	40
VI.1 Structure du Capital de la Banque	40
VI.2 Code de gouvernance	40
VI.3 Assemblée Générale	42
VI.4 Conseil d'Administration	45
VI.5 Attributions, Réunions et Composition du Conseil d'Administration	61
VII.6 Attributions, Réunions et Composition des Comités émanant du Conseil d'Administration	62
VII. ORGANES DE DIRECTION	65

VII.1 Management	65
VII.2 Comité Exécutif.....	65
VII.3 Comité des Directeurs	65
VII.4 Comité Coordination du Contrôle Interne.....	65
VII.5 Comité de Gestion des Risques	65
VIII. COMMISSAIRES AUX COMPTES	65
IX. CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES	66
IX.1 Dispositif de Contrôle Interne.....	66
IX.2 Gestion et Suivi des Risques	67
X. CONFORMITE CHARAIQUE	72
XI. RÉOLUTIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE BANQUE ZITOUNA	75
ANNEXE 1 : RAPPORT COMITÉ CHARIA	76
ANNEXE 2 : RAPPORT GÉNÉRAL & SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES EXERCICE CLOS AU 31/12/19.....	76
ANNEXE 3 : ÉTATS FINANCIERS ARRÊTÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019	76

I. MOT DU PRESIDENT

Banque Zitouna, une décennie était suffisante pour marquer son positionnement sur la place bancaire de Tunisie. Elle a su développer et proposer à tous les tunisiens une finance innovante, éthique et responsable. Une Finance Islamique qui vise à compléter le paysage bancaire classique par des techniques de financement et des offres différentes.

Le Groupe Majda Tunisia se félicite, d'ores et déjà, de l'acquisition de Banque Zitouna et exprime toute la fierté de renforcer sa présence en Tunisie à travers une institution assez prometteuse et à fort potentiels.

Nous sommes venus à Banque Zitouna avec une forte volonté de la repositionner parmi les premières banques de la place en Tunisie. Nous ambitionnons aussi d'exporter cette réussite vers une expansion à l'échelle internationale en Afrique et en Europe avec un penchant vers une représentation totalement digitale et nous apporterons tout notre soutien pour l'atteinte de ce positionnement souhaité.

A cet effet, courant l'année 2019, nous avons élaboré un nouveau plan stratégique 20-24, qui vient soutenir le développement de la Banque à travers un renforcement de ses fonds propres et aussi en adoptant :

- Une nouvelle vision digitale pour une transformation totale des processus internes et par conséquent de l'expérience client ;
- Une politique ambitieuse de développement des Ressources Humaines ;
- Une consolidation de l'expansion commerciale et la confirmation de son efficacité ;
- Un développement du more business à travers le lancement de nouveaux métiers.

A la lumière de la stratégie 20-24, Banque Zitouna, connu jusque-là, par son expertise dans le domaine bancaire et dans la finance islamique, consolide sa position et se lance dans la diversification de ses activités à travers la création de nouvelles filiales spécialisées. En effet, en plus de la Microfinance, de l'Assurance Takaful, l'année 2019 a vu la création de Zitouna Institute et de Zitouna Capital et le lancement des études pour d'autres structures. Le Groupe Banque Zitouna est déjà là.

Profondément convaincu de la responsabilité de Banque Zitouna envers son environnement, nous avons commencé par développer une culture d'engagement et de partage de valeurs avec toutes les parties prenantes. Notre stratégie globale inclue une démarche de responsabilité sociétale axée principalement sur l'éducation des jeunes, l'école publique et l'amélioration des structures et de la prestation de la santé publique.

Nous félicitons le management de la Banque ainsi que tout son capital humain pour leurs efforts et pour leurs performances exceptionnelles en 2019. Nous avons une totale confiance en eux pour la réalisation des objectifs fixés afin d'assurer le développement et la croissance de la Banque. Les membres du Conseil et moi-même, nous ne ménagerons aucun effort également pour faire de Banque Zitouna une locomotive de la Finance Islamique en Tunisie et un pionnier de l'Industrie financière Islamique à l'échelle mondiale.

Victor Nazeem Ridha Agha
Président du Conseil d'Administration

II. MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'année 2019 marque une nouvelle fois le développement continue de Banque Zitouna et confirme sa croissance en augmentant ses parts de marché et en renforçant son positionnement sur les principaux indicateurs d'activité.

Avec des indicateurs en hausse, marquée par une nette progression des dépôts et des financements, respectivement, de l'ordre de **19%** et de **27%** et une progression remarquable du PNB de **21%**. Quant au RBE, il a évolué de **45%**. Toutes ces évolutions confirment le bien-fondé de nos orientations stratégiques.

L'année 2019 a été marquée aussi, par le rachat des parts de l'Etat Tunisien dans le capital de la Banque, puis de celles de tous les autres actionnaires minoritaires. Le Groupe **Majda Tunisia** est devenu ainsi, détenteur de 100% du capital de Banque Zitouna.

Le nouvel investisseur est venu avec une vision ambitieuse et de grandes perspectives pour la Banque, aussitôt traduites par une nouvelle stratégie pour le quinquennat 20-24. Cette stratégie a été tracée par le Conseil d'Administration avec la participation des hauts cadres de la Banque.

Dans ce cadre, un Comité Ad-Hoc, composé de membres du Conseil d'Administration et des membres du COMEX a été créé et a travaillé d'une manière collégiale avec tous les métiers de la Banque pour arrêter les 10 axes stratégiques prioritaires, à savoir :

1. Accélérer la croissance et la rentabilité ;
2. Se positionner clairement en tant que Banque universelle et de proximité ;
3. Assurer une politique ambitieuse de développement des Ressources Humaines ;
4. Accélérer le renforcement de l'efficacité opérationnelle ;
5. Poursuivre le renforcement de l'efficacité commerciale ;
6. Ajuster la gestion des risques, renforcer les contrôles associés et le processus de recouvrement ;
7. Bâtir une vision Digitale nouvelle et ambitieuse et anticiper le virage technologique ;
8. Préparer le lancement des activités de la Banque à l'International ;
9. Développer le more business à travers le lancement de nouveaux métiers ;
10. Développer le rayonnement de Zitouna en tant que groupe et « modèle » sur un plan national et international.

Afin de garantir la réussite de la concrétisation de notre stratégie 2020-2024, nous avons considéré certains prérequis nécessaires, notamment, l'établissement du Business Plan 2020-2024, l'élaboration de la feuille de route des projets stratégiques et la préparation d'une nouvelle organisation.

Ainsi, dans l'objectif de fournir les moyens nécessaires à la réalisation du business plan, une première augmentation de capital a été réalisée pour un montant de **55 Million de Dinars Tunisiens**. Cette augmentation a permis aussi, de consolider les fonds propres de la Banque.

Le capital humain de Banque Zitouna constitue l'une de ses principales richesses. L'année 2019 a été marquée par une communication interne, orientée efficacité, partage et motivation. En effet, dans le but de faire adhérer l'ensemble des collaborateurs à la nouvelle stratégie 2020-2024 et soutenir l'appareil commercial dans l'atteinte de ses objectifs, plusieurs événements internes et des teams building ont été réalisés. Notre objectif est de réunir les conditions favorables pour motiver, challenger et de gratifier les meilleurs résultats.

Sur le plan commercial, et conformément à notre orientation client basée sur la proximité, nous avons consolidé la densification de notre réseau avec l'ouverture de **15 nouvelles agences** courant 2019 en portant ainsi le nombre total à **144 agences**.

Par ailleurs, et par souci de répondre aux attentes de tous les segments de la clientèle, un nouveau-né a vu le jour courant 2019. Il s'agit de la création de la société Zitouna Capital avec un capital de 500 mille dinars. C'est la première société de gestion de portefeuille de valeurs mobilières pour le compte de tiers en Tunisie, filiale d'une Banque Islamique.

Dans un contexte national difficile, Banque Zitouna s'engage à jouer un rôle déterminant sur les plans économique, social et environnemental pour favoriser l'ancrage du développement durable en Tunisie. Ainsi, la Banque a poursuivi son soutien sur plusieurs axes, à savoir :

- Education : l'amélioration des conditions de l'éducation des enfants à travers des actions caritatives "**cartables pour tous**", l'initiative « **Rooya** » ou encore "**PC pour tous**".
- Appui à la jeunesse créative : l'organisation d'un événement « **REC IT UP'24 hours challenge** » avec un accompagnement des jeunes pour le développement des applications innovantes dans le domaine de l'énergie renouvelable. Ou encore soutenir l'évènement "**Hack to the Future**" dédié à l'innovation dans le secteur bancaire.

L'année 2019, a constitué une nouvelle phase de relance pour Banque Zitouna. Le mérite revient au soutien de notre nouvel acquéreur, l'engagement de notre Conseil d'Administration, l'effort de notre capital humain et à la confiance de nos clients.

Enfin, je remercie spécialement, des cadres engagés et un personnel persévérant et impliqué avec qui je collabore au quotidien pour bâtir notre grand rêve, Banque Zitouna.

Nabil El Madani

Directeur Général

III. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET FINANCIER DE LA BANQUE

II.1 Conjoncture Internationale

L'environnement international en 2019 a été marqué par :

- La poursuite du ralentissement de l'économie mondiale en 2019 pour atteindre 3%, soit le taux le plus faible depuis la crise économique de 2008.
- La baisse du taux de chômage dans les principaux pays industrialisés dû au secteur des services.
- Une décélération des taux d'inflation dans la plupart des pays industrialisés.
- Politiques monétaires plus accommodantes des principales banques centrales.
- Et l'amélioration des principaux indices boursiers ainsi qu'une légère dépréciation de l'euro vis-à-vis du dollar.

La Croissance : Des signes de fragilité de l'économie mondiale ont été observés et ce, par suite des tensions politico-économiques (conflit commercial sino-américain, désaccord concernant le Brexit, tensions entre l'Italie et la commission de Bruxelles concernant la trajectoire budgétaire).

Dans ce contexte, le taux de croissance relatif à l'année 2019 pour les Etats-Unis s'est limité à 0,5% soit un glissement annuel de 2,3% et ce, en relation avec le retour à la neutralité de la politique budgétaire compte tenu de la fin du programme de relance fiscale de l'Administration américaine, ainsi que par la stagnation du commerce mondial qui commence à altérer le climat des affaires.

Dans la Zone Euro, la croissance devrait s'établir à 1,3% en 2020 puis à 1,4 % en 2021 contre des estimations de 1,2% pour l'année 2019. La hausse prévue de la demande extérieure devrait contribuer au raffermissement attendu de l'activité économique.

Pour sa part, le taux de croissance des pays émergents et en développement a été révisé à la baisse 3,7% en 2019 contre 4,5% en 2018 à cause des incertitudes liées aux politiques commerciales et nationales.

L'emploi : S'agissant de la situation de l'emploi, le taux de chômage a connu une légère baisse dans la plupart des pays industrialisés en relation avec la consolidation de l'activité dans le secteur des services et ce, malgré le repli de l'activité industrielle. En effet, aux Etats-Unis, le taux de chômage s'est inscrit en baisse, pour revenir à 3,5%, soit son plus bas niveau depuis un demi-siècle. Pour la Zone Euro, le taux de chômage a baissé pour revenir à 7,5% en août contre 7,9% l'année précédente, soit le taux le plus bas enregistré dans la zone depuis juillet 2008.

L'inflation : les taux d'inflation se sont accélérés, au cours des derniers mois de 2019, dans les principales économies avancées en relation, surtout, avec la hausse des prix de l'énergie. Ainsi, les prix à la consommation dans la Zone Euro se sont accrus de 1,3%, en glissement annuel au cours du mois de décembre 2019 contre 1% un mois auparavant. Aux Etats-Unis, le taux d'inflation a atteint 2,3% contre 2,1% en novembre. Quant au Japon, la hausse des prix s'est accélérée à 0,8% contre 0,5% au cours du mois précédent.

Les marchés de change internationaux : Sur les marchés de changes internationaux, l'euro s'est légèrement déprécié vis-à-vis du dollar américain pour atteindre 1,121 dollar fin 2019 en relation avec le rythme soutenu de l'activité aux Etats-Unis ainsi que la confiance des investisseurs à l'égard de la crédibilité de la politique monétaire de la Fed.

Les marchés financiers :

Pour leur part, les marchés financiers internationaux ont enregistré, durant l'année 2019, des performances exceptionnelles pour les principaux indices boursiers. Dans ce contexte, les indices américains Dow Jones et Nasdaq se sont accrus de 22,3% et 35,2%, respectivement, grâce à la bonne tenue de la croissance et de l'emploi aux Etats-Unis qui ont eu des répercussions positives sur les marchés financiers de ses principaux partenaires notamment japonais avec un accroissement de l'indice Nikkei de 18,2% ainsi que sur les bourses européennes notamment celle de Paris sur laquelle l'indice CAC 40 s'est inscrit en hausse de 26,4%.

II.2 Conjoncture Nationale

L'environnement national en 2019 a été marqué, principalement, par :

- Faible taux de croissance économique en 2019.
- La baisse de la production dans les industries manufacturières et agricole dû au ralentissement de la demande extérieure.
- Une inflation ne dépassant pas 7%.
- Le taux de chômage s'est élevé à 15,3%.
- La reprise du niveau des avoirs en devises soit environ 112 jours d'importation à fin 2019.
- La contraction de 46% du déficit de la balance des paiements en dinars et de 54 % en devises.
- L'appréciation du dinar face aux Dollar et à l'Euro.
- Le desserrement des pressions sur la liquidité bancaire.

Croissance : Les prévisions de croissance pour l'année 2019 ont été revues à la baisse pour s'établir à 1,4% contre 2,5% réalisés en 2018. En effet, la faiblesse de l'activité économique s'explique, d'une part, par des facteurs internes tels que la baisse de production d'huile d'olive et de la production des hydrocarbures et, d'autre part, par le ralentissement de la demande extérieure, notamment celle de la Zone Euro, qui a impacté négativement les industries manufacturières destinées à l'export.

Inflation : En glissement annuel, l'indice des prix a régressé pour s'établir à 6,1%. Cette décélération a touché aussi bien les prix du logement, eau, gaz, électricité et autres combustibles (4,2% contre 5,7%) ainsi que les frais des services à l'instar du transport (2,2% contre 13,2%), l'enseignement (5,4% contre 9,1%) et les loisirs et cultures (5,9% contre 8,4%) et à moindre degré, les prix des articles d'habillement et chaussures (7,1% contre 8,2%). L'inflation moyenne s'est établie à 6,9% contre 7,3% à la même période de l'année précédente et ce, suite à la décélération des prix de produits alimentaires (7,1% contre 7,7% en 2018), du transport (8% contre 10,6%), des loisirs et culture (5,3% contre 8,5%) et de l'enseignement (7% contre 7,9%).

Activité Industrielle : L'indice de la production industrielle a poursuivi sa tendance baissière accusant ainsi un repli de 3,5% contre -0,5% l'année précédente, en relation avec la poursuite du fléchissement de la production dans les secteurs des industries manufacturières (-4% contre -0,3%) et de l'extraction énergétique (-7,6% contre 2,1%).

Agriculture et pêche : Le secteur de l'agriculture et pêche a été caractérisé par une récolte exceptionnelle des céréales pour la campagne 2018-2019 qui a atteint près de 24 millions de quintaux contre 14,1 millions la saison écoulée, répartie entre 12,6 millions de quintaux de blé dur, 1,8 million de blé tendre, 9,1 millions d'orge et 309 mille de triticale. Ceci permettra de réduire, partiellement, les importations de céréales et de maîtriser le déficit de la balance alimentaire.

Balance commerciale : Le déficit commercial (FOB/CAF) s'est élargi au cours de 2019 de 386 MDT pour se situer à 19,4 milliards de dinars, soit un déficit mensuel moyen de -1.617 MDT. La balance alimentaire, a connu un déficit de 1 398 MDT contre 476 MDT l'année précédente, soit une hausse importante de 193%.

Activité touristique : Les indicateurs réels de l'activité touristique ont poursuivi leur évolution positive. Ainsi, les recettes touristiques se sont accrues, de 35,7% contre 46,3% une année auparavant, pour atteindre 5.619 MDT Sans l'effet change, l'augmentation de ces recettes a été de 27,4% contre 29,1% en 2018.

Transport aérien :

Sur l'ensemble de l'année 2019, le nombre de passagers a connu un ralentissement de son rythme d'évolution, par rapport à 2018, soit 7,5% contre 21,6%, pour atteindre 11,7 millions de passagers.

Par aéroport, le transport de passagers s'est amélioré, en particulier, dans les aéroports d'Enfidha-Hammamet (57,4%), de Djerba-Zarzis (5,6%), de Tunis-Carthage (2,9%) et de Monastir (1,8%).

Taux de marché monétaire : L'apaisement du déficit de liquidité sur le marché monétaire a contribué à la légère détente des taux interbancaires, et par conséquent, du taux moyen mensuel du marché. En moyenne trimestrielle, le TMM s'est stabilisé à 7,81% au T4-2019 contre 7,83% au T3-2019 et 7,25% au T4-2018.

Taux de change : En comparaison avec sa valeur à fin décembre 2018 et au terme des neuf premiers mois de l'année en cours, le dinar s'est apprécié sur le marché interbancaire de 9,1% à l'égard de l'euro, de 7% à l'égard du dollar américain, de 7,4% vis-à-vis du dirham marocain et de 5,6% vis-à-vis du yen japonais.

Sur le marché des changes international, le dollar a clôturé l'année 2019 en hausse de 2,2% par rapport à l'euro.

II.3 Finance Islamique dans le Monde et en Tunisie en 2019

Finance Islamique dans le Monde

La Finance Islamique s'est particulièrement développée ces cinquante dernières années et elle est devenue un système financier reconnu au niveau international grâce à sa forte compétitivité. Malgré son encours estimé à plus de **2 500** milliards de dollars, la Finance Islamique ne représente qu'un peu plus de **1 %** de la finance classique.

Selon S&P Global Ratings, la Finance Islamique à l'échelle mondiale continuera de croître lentement en 2019-2020. Les actifs n'ont augmenté que d'environ **2 %** à fin 2018, comparativement à **10%** l'année précédente, après une baisse du marché **Sukuk**.

La Malaisie demeure le principal moteur du marché mondial du **Sukuk**. Au premier semestre de 2019, l'encours mondial total de Sukuk s'est élevé à **466,8** milliards de dollars US dont **49,7 %** en Malaisie.

En Indonésie, la Finance Islamique représente actuellement **8%** du marché bancaire du pays et devrait représenter **20%** du marché bancaire en 2023 avec le développement des législations régissant la Finance Islamique selon le gouverneur de la Banque Centrale de l'Indonésie.

En Afrique, selon l'agence de notation financière Moody's, la Finance Islamique représente un secteur plein d'opportunités. Les banques islamiques détiennent actuellement moins de **5%** du total des actifs bancaires. Quant aux émissions de **Sukuks**, ces derniers ont totalisé **2,3** milliards de dollars depuis 2014 ne représentant que **0,5%** du marché des **Sukuks**.

Concernant les établissements bancaires islamiques, ils ont fait preuve de bonne résilience malgré un environnement opérationnel difficile dans de nombreux pays africains. En effet, la Banque islamique sud-africaine Al Baraka a vu ses bénéfices grimper de **12,4 %** entre janvier et juin 2019 par rapport à l'année précédente, la First National Bank (troisième groupe bancaire d'Afrique du Sud et du continent), qui souligne la contribution importante des dépôts islamiques à sa croissance et la Sterling Bank (Nigeria), qui met en avant la croissance de **24%** des profits de sa fenêtre islamique, malgré une contraction de **16 %** de l'ensemble des actifs sur le segment des banques commerciales nigérianes.

À l'échelle Maghrébine, l'Algérie a adopté en novembre 2018 le règlement qui introduit un cadre juridique d'un système comptable et les moyens de contrôle nécessaires qui régissent la Finance Islamique. Celle-ci peine à se développer, alors qu'elle représente un levier permettant la bancarisation d'une frange de la population qui reste en marge du système bancaire. Le Gouverneur de la Banque d'Algérie (BA) Mohamed Loukal, a fait savoir que la finance alternative ne représentait que **2%** du marché financier.

Au Maroc, les banques participatives continuent leur montée en flèche malgré un écosystème toujours incomplet. En effet, le rapport annuel de Bank al Maghrib, la banque centrale du Maroc, a mis en évidence une solide progression dans le secteur de la Finance Islamique, dont les encours de crédit à l'économie, ont atteint les **4,6** milliards de dirhams à fin décembre 2018. Cette performance survient à la faveur du début d'activités pour cinq banques et trois fenêtres participatives. Les produits proposés par ces établissements reposent principalement sur la

Mourabaha immobilière. Ce mode de financement est le seul à être validé par le Conseil Supérieur des Oulémas (CSO).

De même, dans une note d'analyse publiée le 30 juillet 2019, Fitch Ratings indique que de juin 2018 à avril 2019, le secteur a connu une croissance de **110%**. Cependant, cette solide performance selon l'agence de notation, aura des difficultés à se poursuivre car la banque islamique ne représentait que **1%** de l'encours global des prêts bancaires à l'économie marocaine.

En juin 2019, l'Organisation de Comptabilité et d'Audit des Institutions Financières Islamiques (AAOIFI) publie une étude conceptuelle, intitulée « IFRS and the shari'ah based reporting: une étude conceptuelle », qui réunit l'ensemble des conclusions et réflexions issues de la revue des normes IFRS considérées du point de vue de la Chariaa et de la Finance Islamique.

Finance Islamique en Tunisie

La part de la Finance Islamique sur le marché financier tunisien demeure faible, ne dépassant pas **5%**, alors que l'ambition des professionnels de cette activité est de la faire passer à **15%**. L'atteinte de cet objectif reste tributaire du degré d'utilisation des nouvelles technologies et de la mise en application des **Sukuks** islamiques.

En effet, le premier Sommet africain des technologies de la finance islamique (SAIFI 2019) a été inauguré les 16 et 17 mars 2019 en Tunisie sous le thème de "l'Industrie Financière Islamique Africaine à l'ère du numérique", avec la participation de dirigeants arabes et africains dont le ministre de l'Economie libyen et le vice-président de la Société islamique pour le développement du secteur privé. C'était une occasion pour renforcer le rôle de la Tunisie dans le domaine de la Finance Islamique, pour développer encore mieux les transactions de la finance islamique et opter pour les nouvelles technologies.

Le paysage bancaire tunisien compte actuellement trois banques islamiques à savoir, Banque Zitouna, Al Baraka Bank et Wifak International Bank.

En 2019, en date du 14 octobre, une circulaire aux Banques et aux Etablissements Financiers N° 2019-08 a été parue avec pour objet la définition des opérations bancaires islamiques et la fixation des modalités et conditions de leur exercice.

III. RÉTROSPECTIVES ET FAITS MARQUANTS EN 2019

III.1 Faits Marquants en 2019

L'année 2019 a été marquée par les principaux faits suivants :

- La détention par le Groupe Majda Tunisia de 100% du capital de Banque Zitouna ;
- L'obtention de l'Agrément de Zitouna Capital, filiale de Banque Zitouna dédiée au capital-investissement le 14 Février 2019 ;
- Une injection de **55 MDT** au titre d'augmentation du capital réalisée courant l'année 2019 ;
- La mise en place d'une nouvelle stratégie 2020-2024 avec un nouveau Business Plan ;
- Une nouvelle feuille de route des projets stratégiques ;
- L'ouverture de 15 nouvelles agences ;
- Le recrutement de **44 440** nouveaux clients ;
- L'ouverture de **56 246** comptes ;
- La commercialisation de **30 787** cartes et la vente de **63 118** contrats IB et SMS ;
- L'évolution du total bilan de **657 MDT** ;
- L'augmentation des dépôts de **539 MDT** ;
- L'accroissement de l'encours des financements de **660 MDT** ;
- La progression du PNB de **29,8 MDT** ;
- Un résultat net positif de l'ordre de **24,3 MDT** ;
- Le Recrutement 73 nouveaux collaborateurs.

III.2 Projets & Stratégie de la Banque

Faisant suite au rachat des parts de l'Etat Tunisien puis de celles de tous les autres actionnaires minoritaires, le Groupe MajdaTunisia est devenu détenteur de 100% du capital de Banque Zitouna, en 2019.

Ce changement majeur au niveau de l'actionnariat de référence apporte une nouvelle vision et des perspectives ambitieuses pour Banque Zitouna.

En effet, le Groupe MajdaTunisia, conformément à son engagement auprès de la BCT, a mis en place la nouvelle stratégie et le Business Plan 2020-2024 y afférent. Les travaux relatifs à ce projet ont eu pour objectif de :

- Analyser la situation existante de Banque Zitouna et établir son coefficient de maturité
- Réajuster la stratégie sur la période 2020-2024
- Établir le Business Plan 2020-2024
- Arrêter la feuille de route des projets stratégiques
- Définir une nouvelle organisation afin d'atteindre les objectifs tracés

À la suite d'un travail collégial avec tous les métiers de la Banque, la Stratégie Banque Zitouna 2020-2024 a retenu 10 axes stratégiques prioritaires :

1. Accélérer la croissance et la rentabilité
2. Se positionner clairement en tant que Banque universelle et de proximité
3. Assurer une politique ambitieuse de développement des Ressources Humaines
4. Accélérer le renforcement de l'efficacité opérationnelle
5. Poursuivre le renforcement de l'efficacité commerciale
6. Ajuster la gestion des risques, renforcer les contrôles associés et le processus de recouvrement
7. Bâtir une vision Digitale nouvelle et ambitieuse et anticiper le virage technologique
8. Préparer le lancement des activités de la Banque à l'International
9. Développer le more business à travers le lancement de nouveaux métiers
10. Développer le rayonnement de Zitouna en tant que groupe et « modèle » sur un plan national et international

La forte ambition de l'actionnaire de référence et sa volonté de « rayonner sur un plan national et international », ont été traduits au niveau du Business Plan et des objectifs commerciaux et financiers cherchant à assurer une trajectoire de croissance et de développement à même de lui garantir à terme d'être un acteur majeur du secteur bancaire.

III.3 Nouvelle Norme Comptable IFRS

Le Conseil National de la Comptabilité rattaché au ministère des Finances a décidé en date du 06 Septembre 2018 l'adoption des normes comptables IFRS pour les entreprises d'intérêts publiques pour leurs états financiers consolidés arrêtés au 31/12/2021.

Suite à cette décision, Banque Zitouna a lancé le projet d'implémentation des normes IFRS, un projet classé parmi les projets stratégiques de la banque qui sera piloté par le Pôle Finances. Les travaux préparatifs ont commencé, Banque Zitouna a lancé un appel d'offre pour le choix du prestataire externe pour assurer l'accompagnement de la banque et le choix a été validé. Une action de formation pour les parties prenantes au projet a été entamée.

Le projet sera organisé en quatre étapes :

- Phase diagnostic et évaluation d'impact ;
- Phase conception aboutissant à un plan d'implémentation détaillé ;
- Phase implémentation avec comme livrable un jeu complet d'états financiers consolidés conformément au référentiel IFRS ;
- Phase suivi.

Les principaux enjeux de ce projet sont les suivants :

- IFRS 9 Instruments financiers & Dépréciation : regroupement et classification des instruments financiers et nouvelle méthodologie de dépréciation basée sur le « ECL » ;
- Avantages au Personnel : provisions à constater pour les avantages à long terme selon la méthode actuarielle ainsi que des règles de présentation spécifiques ;

- Contrat de location : Comptabilisation du droit d'utilisation du bien loué au bilan en contrepartie d'une dette de location ;
- Impôt différé ;
- Revenus : Méthode du Taux effectif global (impact sur les commissions) et impact sur les agios réservés ;
- Immobilisations : méthode de réévaluation et test de dépréciation ;
- En tant que Banque islamique, un autre enjeu s'ajoute, soit la qualification des instruments de finance islamique en IFRS et l'harmonisation entre les exigences des normes IFRS et le cadre comptable de l'AAOIFI.

III.4 Politique Commerciale & Ouvertures d'Agences

La stratégie commerciale de Banque Zitouna est orientée pour servir la clientèle des particuliers, professionnels, tunisiens résidents à l'étranger et les PME ainsi que les GGE.

Banque de proximité, elle s'organise autour d'un réseau de plus en plus dense avec 144 agences couvrant l'ensemble du territoire tunisien.

La Banque est organisée en 11 zones structurées autour de 11 directions régionales, ce qui répond à la volonté de renforcer la proximité avec la clientèle et lui assurer la meilleure prise en charge.

Les principales réalisations de la Banque courant l'exercice 2019 s'articulent autour des axes suivants :

Densification continue du réseau : cet axe vise la consolidation de l'appareil commercial de la Banque à travers sa présence sur tout le territoire Tunisien afin de mieux répondre aux attentes de sa clientèle actuelle et potentielle ainsi qu'aux demandes grandissantes des produits et services de la Finance Islamique.

Cette expansion a pour but d'engendrer une amélioration des indicateurs financiers de la Banque (Croissance du PNB, Volume des financements accordés, Volumes des dépôts et diversification des sources de commissionnement).

Cette politique s'est concrétisée par l'ouverture de **15 Nouvelles** agences ramenant ainsi notre réseau à **144 agences**.

Effectif Réseau : L'effectif réseau constitue 62% de l'effectif global de la Banque soit **654** collaborateurs répartis entre 212 employés appartenant à la gent féminine et 442 employés de la gent masculine.

Maitrise du coût des ressources par la collecte des ressources les moins onéreuses : En s'éloignant des mécanismes de surenchères des taux opérés au niveau du secteur d'une part, et en misant sur une structure équilibrée des dépôts de la banque.

Rentabilisation des emplois à travers une recherche des emplois sains et rentables : Grâce à une démarche sélective des contreparties et un accompagnement des secteurs à forte valeur ajoutée.

Développement & animation de la commercialisation des produits et services de la Banque : Par le développement du portefeuille clients, du stock de comptes et de l'amélioration du taux

d'équipement. Des challenges périodiques ont été mis en place avec une motivation en continue de l'équipe commerciale et la gratification des plus compétentes.

Recouvrement Commercial : Renforcement du recouvrement commercial qui a permis de réduire les impayés à un niveau acceptable au 31/12/2019 soit moins de 2% du total engagement.

Suivi Opérationnel : Renforcement du contrôle de 1^{er} niveau central qui a permis de détecter et de corriger les insuffisances du système opération.

III.5 Stratégie Marketing 2019

III.5.1 Offre des Produits et Services 2019

Dans une approche axée sur la satisfaction et la fidélisation de sa Clientèle, Banque Zitouna a continué à enrichir son offre de produits et services durant cette année 2019 :

Lancement de la Carte « Chahriti »

Il s'agit d'une nouvelle carte nationale, prépayée, rechargeable et à débit immédiat. Elle est destinée aux entreprises clientes chez Banque Zitouna au profit de leurs Salariés, bancarisés ou non bancarisés, en vue d'y loger les salaires servis et autres rémunérations (Bonus, Prime,...) à leur disposition. Cette Carte permet à son porteur d'effectuer le retrait d'espèces et l'achat sur les TPE en Tunisie et sur Internet à concurrence du solde disponible de la carte.

Enrichissement du Service « Tawassol »

Le service « Tawassol » permet le suivi et la gestion de la relation avec la banque à travers le Web et une application Mobile. L'année 2019 a été marquée par l'enrichissement de ce service de banque à distance « Tawassol » avec des nouvelles fonctionnalités. De même, la Banque a revu la composition de ses types de Packs de fonctionnalités pour passer de 3 à 5 Packs destinés aux Particuliers, Professionnels et Entreprises.

Compte Bureau de Change en Devises Convertibles

Il s'agit d'un compte en devises convertibles destiné aux personnes physiques autorisées à exercer l'activité de change manuelle par le biais de Bureaux de Change, conformément à la circulaire de la BCT N°2018-07.

Lancement du Kit Marchand - Zitoun@Pay

Il s'agit d'une solution de paiement électronique sécurisée sur internet destinée à tout commerçant professionnel ou entreprise souhaitant vendre en ligne ses produits et services. Cette solution permettra à notre clientèle d'accepter les règlements des acheteurs sur leur site marchand au moyen des cartes de paiement aussi bien nationales qu'étrangères et ce à travers le Système Clic To Pay de la SMT. Ce Kit de paiement favorisera le développement de l'e-commerce.

Développement du Partenariat et du Co-Branding

Dans un objectif de développement de l'activité de Financement via Ijara&Mourabaha, Banque Zitouna a mis en place une dizaine d'actions de partenariat dans différents secteurs d'activité. Ces actions ont permis de mettre en place plus de 640 dossiers de financement pour un volume de 36 MDT.

Participation Foires & Salons

Afin de se rapprocher plus des Tunisiens Résidents à l'Etranger, Banque Zitouna a participé au « Salon de l'Immobilier et du Financement au Qatar » du 19 au 23 Février 2019.

Une démarche marketing et commerciale de prospection et de proximité avec cette cible de clientèle résidente au Qatar.

III.5.2 Veille Marketing & Études de Marchés

L'année 2019 a été marquée par l'aboutissement d'un projet stratégique de la Banque, à savoir « **la nouvelle segmentation de la clientèle Banque Zitouna** » au travers des tests et des vérifications des règles de gestion préétablies.

Un projet d'entreprise de taille qui au bout de deux années consécutives a vu le jour, et qui s'aligne parfaitement aux attentes de l'appareil commercial ainsi qu'à la volonté de la Banque pour cibler et servir au mieux notre clientèle actuelle et future, et réadapter son offre de produits et services à chaque segment cible.

Afin de suivre le contexte concurrentiel et rester toujours au diapason du marché, plusieurs rapports de benchmarking et des études sectorielles ont été développés, notamment :

- Benchmarking relatif aux Applications Mobile Banking, à la tarification des produits de financements, aux conditions tarifaires, etc ;
- Etudes sectorielles sur différents secteurs d'activité : Industrie Pharmaceutique, Concessionnaires Automobiles, etc.

III.6 Plan de Communication 2019

L'importance de la communication au sein de Banque Zitouna est primordiale. En termes d'orientations stratégiques, la communication digitale reste par excellence le canal essentiel à la réussite de la notoriété de la Banque.

En effet, en 2019, Banque Zitouna a été primée pour le concept communication digitale « Carta Del Papel » lors de l'événement annuel des communicants, « Les Pros d'Or 2019 », une distinction au niveau du secteur bancaire et au niveau du paysage médiatique.

Outre la viralisation des campagnes produits, l'accompagnement des actions RSE et la mise en avant des actions promos de la banque ; la communication digitale concentre ses efforts sur l'application en continu de stratégie éditoriale spécialisée sur chacun des supports digitaux, à savoir, Page Facebook, Compte LinkedIn, Site web ...

En plus, l'année 2019 a été marquée par le développement de la stratégie de la communication interne, notamment par la création de plusieurs événements thématiques orientés essentiellement sur 2 axes stratégiques :

- **Partager et faire adhérer !** Dans un esprit de partage, de fédération et de Responsabilisation et en coordination avec le Pôle Stratégie & Développement, Une série de réunions a été organisée au profit des Directeurs, Chefs de Départements, Directeurs Régionaux et Directeurs d'Agences autour des nouveaux axes Stratégiques de la Banque et son Business Plan 2020-2024.
- **Motiver, gratifier et challenger !** L'accompagnement de l'appareil commercial dans l'atteinte de ses objectifs ainsi que les entités centrales de Banque et ce à travers la création des événements internes et des team building, notamment : **La Nuit des Etoiles 2019** et **Zitouna Business Team Event**.

Une stratégie de communication Institutionnelle et produits soutenue tout au long de l'année 2019. D'une part, grâce à une communication Institutionnelle marquée par une présence médiatique annuelle, présence aux foires et salons et sponsoring de plusieurs événements corporate, notamment : Qatar National Day, Forum Zakat, FOREX Club, TICIEF, IFID, etc.

D'autre part, grâce à la communication produits avec le lancement de plusieurs campagnes produits, ouverture de nouvelles agences et des événements Corporate, à savoir :

- **Campagne « TamouilOmra »**
- **Campagne « Multi-produits : Mehrez sebe9 3asrou – محرز سابق عسرو »**
- **Campagne « Ouvertures agences » : « وين ما تكون أحنا معاك »**
- **Campagne « Western Union »**
- **Événements : « Rencontres Banque Zitouna des affaires – Sfax » & Inauguration des nouvelles agences :**

Une Mission « Mise à niveau de la visibilité de nos agences » : Une mission de visite terrain a été réalisée à toutes les agences de Banque Zitouna afin de constater l'état des lieux de ces dernières sur les différents aspects de communication, à savoir, la visibilité externe, l'agencement interne, les éléments de visibilité. Des rapports détaillés ont été établis et remis à la Direction Générale et aux entités concernées ainsi qu'une proposition de revue de la charte de nos agences pour pallier aux manquements constatés.

III.7 Qualité de Service & Satisfaction Client

La satisfaction de notre clientèle s'inscrit au cœur de notre vision et elle émane de nos valeurs. L'année 2019 été marquée par la mise en place d'un programme avec différents projets visant une réelle transformation de la relation client. Un programme très ambitieux qui a tourné autour de trois thématiques essentielles : la Qualité de la relation client, l'Efficacité de nos processus et de nos moyens et la Responsabilité Sociétale de notre institution.

III.7.1 Qualité et Efficacité opérationnelle

L'année 2019 a été ponctuée par la mise en place de projets et de missions à fort impact, à savoir :

- L'entrée en exploitation du nouvel outil de dimensionnement des Effectifs du Réseau. Un véritable outil d'aide à la décision permettant une meilleure allocation des efforts et des moyens et rationalisation des budgets.
- La réalisation de mission d'Efficacité opérationnelle notamment sur nos produits IJARA garantissant une flexibilité du parcours client et l'amélioration des délais de production pour se rapprocher des attentes de nos clients.
- Le lancement de la première vague de fiabilisation des données KYC.
- L'enrichissement du processus d'identification de nos clients est plus qu'une simple conformité aux nouvelles diligences, bien au contraire, elle représente un véritable moyen pour connaître davantage nos clients permettant un meilleur ciblage et une personnalisation de nos services.

III.7.2. Satisfaction client

Au cœur de la vision de Banque Zitouna, l'amélioration continue de l'expérience client et de la qualité de service en général reste un objectif stratégique. Dans cette optique, et tout au long de cette année, la priorité a été consacrée à la mise en place des projets de pilotage du service client à travers la digitalisation des divers tableaux de bord qualité.

Par ailleurs, l'année 2019 a également été marquée par l'instauration de la démarche **Culture Client** à travers des ateliers dédiés aux collaborateurs de la Banque intitulés « **Brand Experience** » et qui visent à :

- Renforcer la Culture Qualité au sein de la Banque ;
- Fournir les outils nécessaires pour offrir un service de qualité ;
- Adopter une approche participative et ascendante permettant l'échange d'expérience entre collaborateurs et proposer les axes d'amélioration.

III.8 Stratégie RSE

Pendant l'année 2019, Banque Zitouna a élaboré la stratégie RSE pour la période 2020-2024 à travers les cercles RSE selon une approche participative et structurée, ce qui a permis d'identifier les principaux enjeux et de cartographier les parties prenantes de la Banque.

L'année a également été marquée par l'ancrage de la démarche RSE à travers la mise en œuvre de plusieurs initiatives liées aux objectifs de développement durable en Tunisie tout en se basant sur la norme ISO 26000.

Aussi, plusieurs projets citoyens ont été réalisés touchant les axes suivants : le soutien de la jeunesse créative, le renforcement de l'autonomisation de la femme rurale et l'appui de la qualité d'éducation.

Dans ce cadre, de nombreuses initiatives ont été lancées dont :

- Le parrainage de l'évènement « **Hack to the Future** ». Cet évènement a traité plusieurs thématiques importantes: Future of Consumer Banking, Future of Corporate Banking, Future of Payments, Future of Capital Markets, Banking for a better future.
- L'organisation au siège social de la banque, et en partenariat avec l'IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) Branche INSAT, d'un Hackathon intitulé « **REC IT UP'24 hours challenge** ». Cet évènement, a connu la participation d'une centaine d'étudiants ingénieurs provenant de toutes les écoles d'ingénieurs en Tunisie. L'objectif était de développer des applications innovantes dans le domaine de l'énergie renouvelable.
- L'accueil de l'exposition « la Tournée des produits de terroirs » organisée par l'association Face Tunisie. L'exposition a rendu hommage aux femmes artisanes rurales et a confirmé nos valeurs partagées et notre engagement à consommer les produits tunisiens.
- L'engagement en faveur des élèves provenant de zones défavorisées à travers la subvention des frais de scolarité.
- L'appui de l'économie circulaire et l'inclusion technologique au sein des écoles par le projet « **PC pour Tous** » visant la distribution d'une centaine d'ordinateurs en faveur des écoles et des centres culturels.

III.9 Evolution Système d'Information

Dans la continuité de la stratégie du Système d'Information arrêtée dans le cadre du schéma directeur, l'année 2019 a été marquée par un ensemble de projets répondant à une stratégie orientée satisfaction clients et une évolution du Système d'Information.

Le portefeuille projets a porté essentiellement sur les deux domaines suivants :

- Système d'Information fonctionnel
- Système d'Information des métiers de support

III.9.1 Evolution des domaines fonctionnels

L'évolution du secteur financier et de ses réglementations, la concurrence au sein du marché bancaire et l'importance de la gestion des flux informationnels, nous ont imposé à accorder une importance de plus en plus accrue à l'évolution et à l'expansion des Systèmes d'Information de notre banque. Les outils de gestion évoluent et prennent une place stratégique et considérable dans le pilotage et l'organisation de notre activité. Dans cette thématique et tout au long de l'année 2019, Banque Zitouna a continué ses investissements dans plusieurs projets techniques afin d'améliorer la qualité de ses services et pour suivre son expansion. Parmi ces projets, on cite principalement :

- Rating & Scoring Particulier : Mise en place d'un système de Scoring et de Rating automatique ainsi que la revue des processus de financement ;
- Automatisation Interdiction Chéquier : Il s'agit d'un interfaçage en temps réel avec la BCT pour vérifier si le client est interdit de chéquier (Interfaçage RT BCT) ;

- Carte Chahriti: Mise en place d'une carte salaire gérée par l'entreprise ;
- Fiabilisation des données (LOT 2) : Mise en place de scénarios pour s'assurer de la fiabilité des données enregistrées dans le système d'information ;
- Fiches de Comptes : Revue de la fiche de compte ;
- Mise en Place d'Outils de Management de la Qualité : Mise en place d'une solution pour la gestion des réclamations clients ;
- Mise en place du Power BI : Mise en place d'une plateforme BI pour l'élaboration des tableaux de bord et des rapports de pilotage ;
- Segmentation : Mise en place de la nouvelle segmentation ;
- Transfert d'Argent : Mise en place du service de Transfert d'Argent à l'International Moneygram ;
- Evolution Tawassol – Internet Banking & Mobile Banking : Mise en place de nouvelles fonctionnalités ;
- Gestion des limites : Revue de la structure des limites et automatisation de la comptabilisation des engagements clients ;
- Offres packagées : Mise en place d'une solution pour la commercialisation de produits en Pack ;
- Suivi des engagements Lot 1 : Automatisation et élaboration du tableau d'engagement ainsi que la classification automatique.

III.9.2 Evolution des domaines support

Les domaines support ont été aussi impactés par le programme d'amélioration et nous pouvons citer les principaux projets suivants :

- Mise en place de la plateforme Assist pour la gestion des incidents ;
- Mise en place de solution de monitoring pour les DABs ;
- Renforcement de la collaboration avec la migration vers Office 365 ;
- Dimensionnement des structures : Mise en place d'un système d'aide à la décision pour le dimensionnement des structures ;
- Migration HR Access : Mise à niveau du Système d'Information RH vers la version R9 ;
- Mise en place Sage Immo : Automatisation de la gestion des immobilisations.

III.10 Capital Humain & Bilan Social

Toujours préoccupée de développer davantage les compétences de ses collaborateurs, Banque Zitouna cherche à dispenser le capital humain des compétences nécessaires afin de lui permettre de réaliser les objectifs assignés et garantir ainsi, la réussite de son plan stratégique.

Administratif & Social : Le Bien-être au travail

Au terme de l'année 2019, Banque Zitouna compte désormais 1055 collaborateurs, soit un accroissement de **4.56 %** par rapport à l'année 2018. Le Capital Humain reste relativement très jeune (âge moyen de 34 ans) avec une répartition Hommes-Femmes qui est respectivement de **66%** et **34%**.

D'un autre côté et afin d'instaurer un climat de travail sain et sécurisant, des actions sociales ont été entreprises tout au long de l'année à l'instar de « la Journée du Savoir » et « la Journée de sensibilisation à la maladie du cancer du sein » en plus de notre engagement RSE qui s'est manifesté à travers l'accueil de **861** stagiaires au sein de nos structures centrales et du Réseau.

Développement RH : Identifier les Potentiels et Valoriser les Compétences.

Banque Zitouna s'est investie dans plusieurs chantiers qui valorisent son image et sa particularité et notamment en matière de Gestion du Capital Humain. Un focus est axé sur l'innovation des contenus et outils RH dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

Une attention spécifique est portée sur la mobilité interne au cours de l'année 2019 illustrée par un taux de croissance de 50% de mobilités internes par rapport à l'année 2018 ce qui a permis aux collaborateurs de profiter d'opportunités d'évolution de leur carrière et favoriser le développement de leurs compétences. De plus et en s'appuyant davantage sur la performance individuelle et le mérite, 338 employés ont été promus vers un grade supérieur ce qui représente 73,16% du taux des collaborateurs éligibles.

La Formation : « Zitouna Institute » se dote d'un nouveau Centre Intégré de Formation en 2019

L'année 2019 a été marquée par le lancement du centre Intégré de Formation baptisé « **Zitouna Institute** ». Cette nouvelle structure de formation, inaugurée le 1^{er} Novembre 2019, vient renforcer les efforts de la Banque en matière de Formation et de Développement des Compétences. Une Agence-Ecole a été aménagée au sein de Zitouna Institute permettant aux apprenants de bénéficier de formations ciblées et orientées vers la pratique. Parallèlement à ce nouveau-né, le Département Formation n'a pas cessé de répondre d'une façon réactive aux besoins de formation des structures et des collaborateurs et ce afin de faciliter l'adaptation aux changements de l'écosystème bancaire, suivre le rythme de croissance de la Banque et outiller notre capital humain d'un savoir-faire distinctif lui habilitant de mieux positionner notre banque sur la place bancaire.

Le Recrutement : Faire face aux nouvelles exigences du moment.

La variation significative au niveau des effectifs reflète les défis et l'évolution constante qu'a connue la Banque au niveau de son Réseau. En 2019, nous avons renforcé nos équipes par de nouvelles compétences en embauchant **73 nouveaux collaborateurs**. Cette performance est due essentiellement à notre site RH qui draine des profils bien ciblés à travers un sourcing obéissant à des processus clairs et transparents, grâce aussi à un partenariat solide avec les écoles et les universités et aussi grâce à la participation dans les événements organisés par l'ATUGE, CORP TOUR, les Journées Nationales de l'Emploi etc.

IV. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE LA BANQUE

IV.1 Chiffres clés 2019

Le tableau ci-après illustre l'évolution des chiffres clés de la banque au 31/12/2019 :

Indicateurs/ Années	Au 31/12/2014	Au 31/12/2015	Au 31/12/2016	Au 31/12/2017	Au 31/12/2018	Au 31/12/2019
Activités						
Nombre d'Agences	67	85	103	114	129	144
Nombre de DAB	69	90	108	121	135	154
Effectifs	604	824	915	975	1 009	1 055
Nombre de Clients	118 909	154 614	196 557	237 384	277 128	321 568
Nombre de Comptes	148 082	193 645	243 915	292 707	339 525	395 771
Nombre de Cartes	35 213	59 264	79 070	95 354	135 401	166 188
Nombre de Contrats IB & SMS	27 640	40 728	55 495	79 224	97 449	160 567
Total Bilan (En MDT)	1 322	1 799	2 282	2 824	3 286	3 943
Dépôts de Clientèle (En MDT)	1 151	1 532	1 948	2 357	2 829	3 368
Créances sur la Clientèle (En MDT)	898	1 253	1 707	2 094	2 477	3 136
Capitaux Propres (En MDT)	102	156	179	250	266	346

Résultats (MDT)						
Produit Net Bancaire	57,9	78,4	101,7	128,4	139,6	169,4
Frais Généraux	43,1	61,6	78,3	93,9	110,6	127,5
RBE	14,8	16,9	23,4	34,5	29,0	41,9
Résultat Net	7,7	9,5	12,6	20,0	15,6	24,3

Ratios						
Ratio de Solvabilité tiers 2	10,6%	11,3%	10,1%	11,4%	11,41%	12,29%
Ratio de Liquidité	153,0%	112,1%	297,4%	163,9%	91,63%	183,57%
ROE (RN/Capitaux propres)	9,66%	8,94%	10,30%	12,91%	8,54%	10,54%
ROA (RN/Total actifs)	0,66%	0,61%	0,62%	0,78%	0,51%	0,67%
Commissions Nettes / Masse Salariale	48,8%	40,6%	40,8%	42,4%	50,19%	49,23%
Coefficient d'exploitation	74,4%	78,5%	77,0%	73,1%	79,23%	75,28%
Taux des créances classées	3,9%	2,9%	2,7%	3,0%	3,74%	4,09%

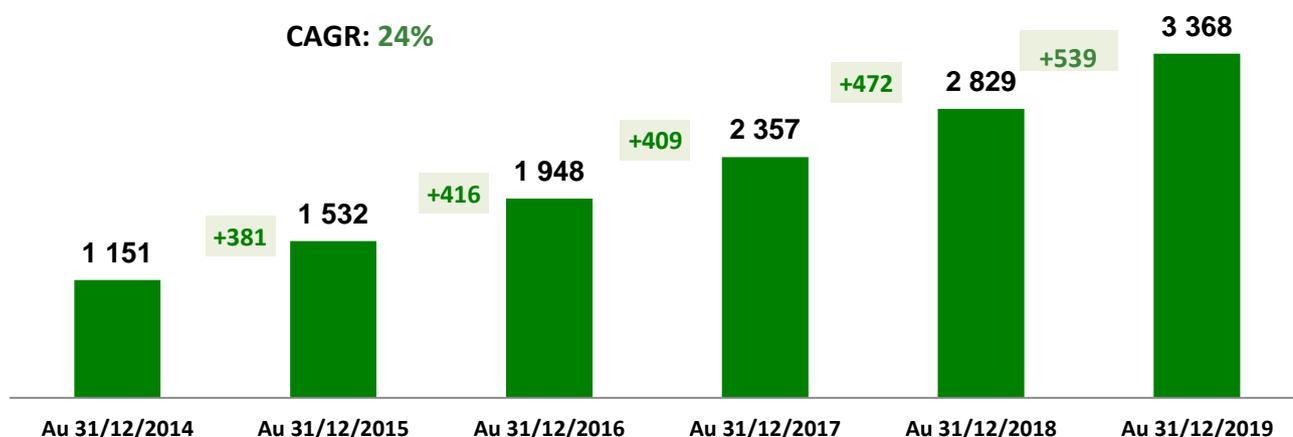
IV.2 Activités de la Banque en 2019

IV.2.1 Les Dépôts de la Clientèle

A fin décembre 2019, les dépôts de la clientèle ont totalisé **3 368 MDT** contre **2 829 MDT** à fin décembre 2018 affichant ainsi une évolution de **539 MDT (+19%)**.

Sur la période 2014-2019, les dépôts de la clientèle ont augmenté en moyenne de **24%**.

Le graphique ci-dessous retrace l'évolution des dépôts sur cette période :



■ Evolution des Dépôts par produit :

(Chiffres en MDT)

Nature	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018	Evolution (MDT)	Evolution (%)
Dépôts à vue	1 124	960	164	17%
Epargne	1 667	1 438	229	16%
Istithmar	476	346	130	38%
Autres Sommes Dues à la Clientèle	101	85	16	19%
Total	3 368	2 829	539	19%

- Les dépôts à vue ont augmenté de **164 MDT** par rapport à fin décembre 2018 pour atteindre **1 124 MDT** à fin 2019, soit une évolution de **17%**.
- Les dépôts d'épargne ont enregistré une hausse importante de **229 MDT** pour atteindre **1 667 MDT** à fin 2019 contre **1 438 MDT** à fin 2018. En effet, le réseau des agences a pu ouvrir **33 129** nouveaux comptes d'épargne pour atteindre **222 708** comptes à fin 2019 contre **189 579** à fin 2018.
- S'agissant des contrats Istithmar, ils ont enregistré une hausse de **130 MDT** par rapport à l'exercice précédent, dont le détail est affiché dans le tableau ci-après :

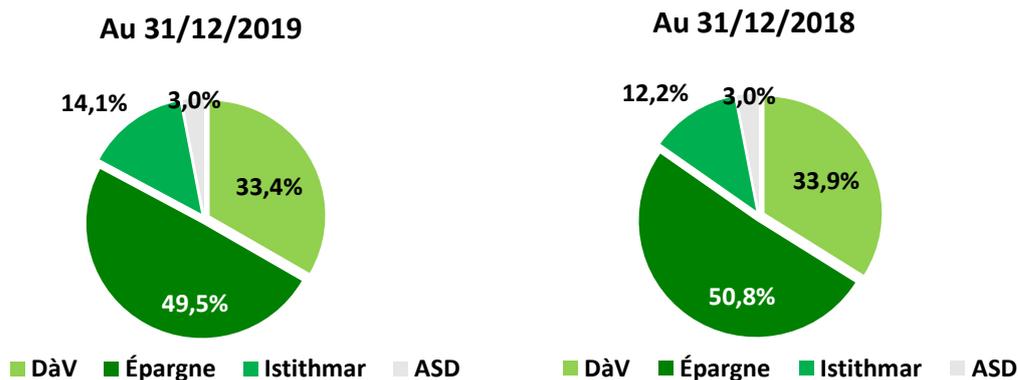
(Chiffres en MDT)

Encours Istithmar par type	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018	Evolution	Part (%) 2019	Part (%) 2018
Istithmar	476	346	130	100%	100%
Moutlak	77	57	20	16,1%	16,4%
Moukayed	399	289	110	83,9%	83,6%

▪ Structure des dépôts

L'analyse de la structure des dépôts fait montrer:

- Une baisse de la part des dépôts à vue de **0,6%** pour atteindre **33,4%** à fin 2019.
- Une baisse de la part des dépôts d'épargne de **1,3%** par rapport à fin 2018 pour s'élever à **49,5%** à fin 2019.
- Une hausse de la part des dépôts Istithmar de **1,9%** par rapport à fin 2018 pour s'élever à **14,1%** à fin 2019.

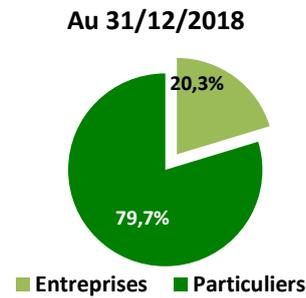
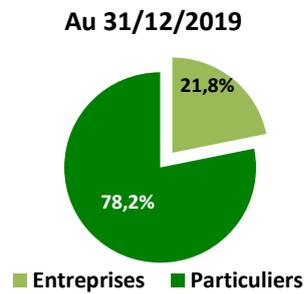


▪ Structure des dépôts par marché

La structure des dépôts par marché fait montrer une hausse de la part du marché des Entreprises de **1,5%** au détriment du marché des Particuliers.

(Chiffres en MDT)

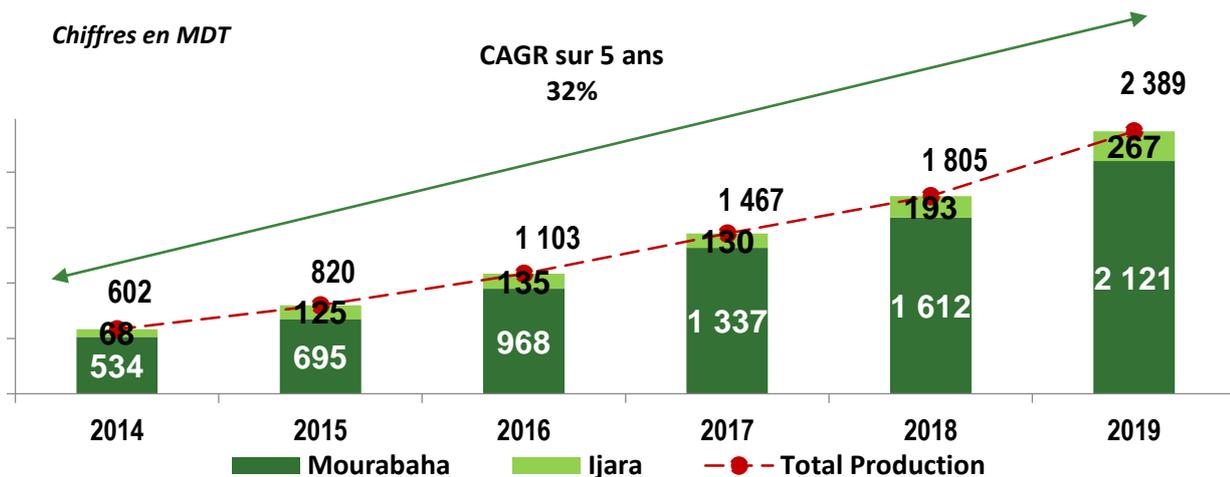
Marché	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018	Evolution (MDT)	Evolution (%)
Entreprises	735	574	161	28%
Particuliers	2 633	2 255	378	17%
Total	3 368	2 829	539	19%



IV.2.2 Les Créances sur la Clientèle

- La Production des Financements

Sur la période 2014-2019, la production des financements a augmenté en moyenne de l'ordre de **32%**. Le graphique ci-dessous retrace l'évolution de la production sur cette période:



Le volume global de la production relatif à l'exercice 2019 a atteint **2 389 MDT** contre **1 805 MDT** pour l'année précédente, soit une évolution de **584 MDT (32%)**.

En effet, l'enveloppe allouée à la technique Mourabaha a atteint **2 121 MDT** en 2019 contre **1 612 MDT** en 2018, soit une part de l'ordre de **89%** en 2019.

La production des financements relatifs aux exercices 2018 et 2019 est répartie par marché et par maturité comme suit :

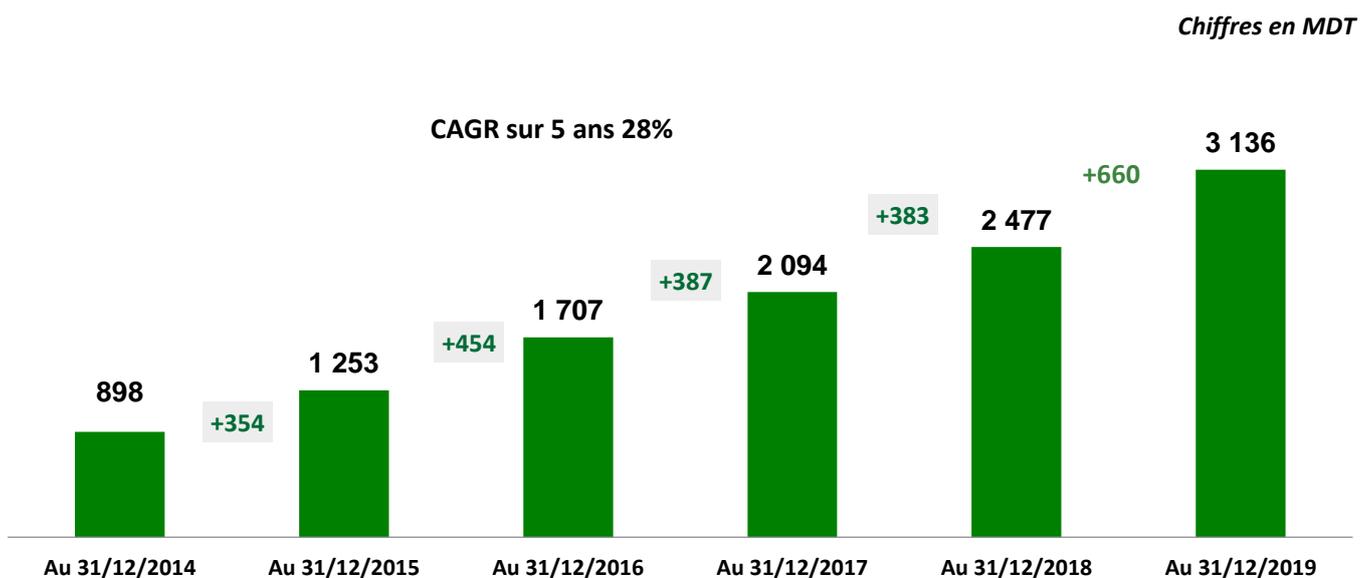
(Chiffres en MDT)

Marché	Matutité	Production 2019	Production 2018	Evolution (MDT)	Evolution (%)
Entreprises	CT	1 708	1 187	522	44%
	MT	232	217	15	7%
	Ijara	267	193	74	39%
Total Entreprises		2 207	1 597	611	38%
Particuliers	CT	2	1	0	28%
	MT	70	74	-5	-6%
	LT	110	132	-22	-17%
Total Particuliers		181	208	-27	-13%
Total		2 389	1 805	584	32%

La répartition par marché fait montrer une consolidation de la part de l'entreprise à **92%** en 2019 contre **88%** en 2018.

IV.2.2 L'encours des Financements

Sur la période 2014-2019 les créances sur la clientèle ont enregistré un taux d'accroissement annuel moyen de l'ordre de **28%**.



En effet, l'évolution de la production a eu son impact sur l'encours des créances sur la clientèle pour atteindre **3 136 MDT** à fin 2019 contre **2 477 MDT** à fin 2018, soit une augmentation de **660 MDT**.

L'encours des créances sur la clientèle est réparti comme suit :

Nature	(Chiffres en MDT)			
	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018	Evolution (MDT)	Evolution (%)
Mourabaha	2 404	1 943	460	24%
Ijara	532	400	132	33%
Autres	201	133	68	51%
Total	3 136	2 477	660	27%

(*) Les impayés, les créances classées et les comptes débiteurs...

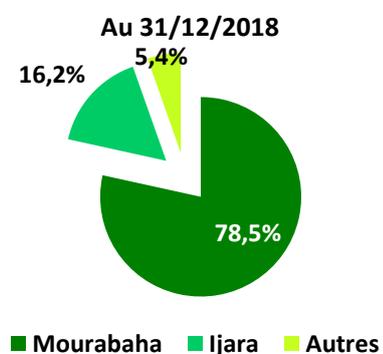
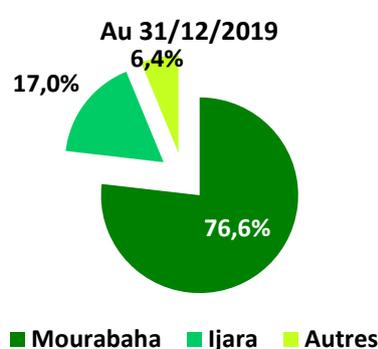
Par type de produit, on remarque que :

- L'encours des financements Mourabaha a connu une évolution de **460 MDT (+24%)**, pour passer de **1 943 MDT** à fin 2018 à **2 404 MDT** à fin 2019.
- L'encours de l'Ijara s'est élevé à **532 MDT** à fin 2019 contre **400 MDT** à fin 2018, soit une évolution de **132 MDT (+33%)**.
- Les autres composantes ont connu une hausse de **68 MDT**.

▪ Structure des financements par produit

La structure des financements par produit fait montrer que :

- La part des financements Mourabaha a baissé de 1,8% pour passer de **78,5%** en 2018 à **76,6%** en 2019.
- La part de l'Ijara a augmenté de 0,8% pour s'élever à **17,0%** à fin 2019 contre **16,2%** à fin 2018.
- La part des autres composantes de financements a augmenté de 1% pour passer de **5,4%** en 2018 à **6,4%** en 2019.

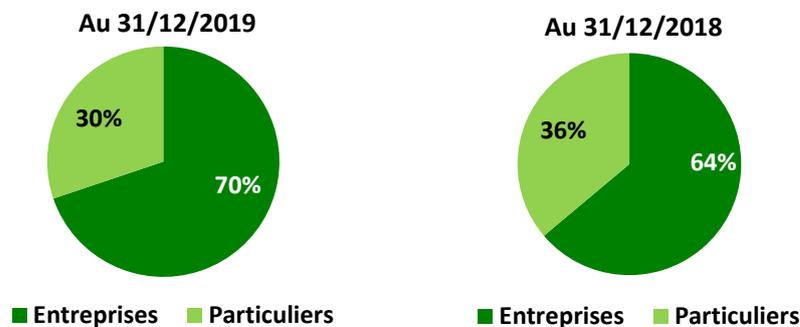


▪ Structure des financements par marché

A fin 2019, l'analyse par marché montre que les financements de la banque sont utilisés à raison de **30%** par les Particuliers (contre **36%** à fin 2018) et **70%** par les Entreprises (contre **64%** à fin 2018).

(Chiffres en MDT)

Marché	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018	Evolution (MDT)	Evolution (%)
Entreprises	2 189	1 581	608	38%
Particuliers	947	896	51	6%
Total	3 136	2 477	660	27%



▪ Qualité du Portefeuille

A fin 2019, les créances douteuses et litigieuses ont atteint **134,3 MDT** contre **99,1 MDT** à la fin de l'exercice 2018.

Le taux des créances classées s'est élevé à **4,09%** à fin 2019 contre **3,74%** à fin 2018.

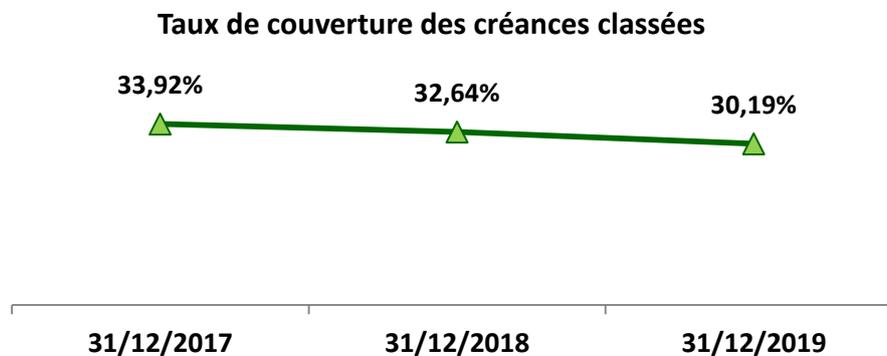
(Chiffres en MDT)

Indicateurs	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Créances douteuses et litigieuses (A)	134,4	99,1
Créances à la clientèle (B)	3 285,70	2 648,20
Taux de créances classées (A) / (B)	4,09%	3,74%
Dotations aux provisions individuelles	5,8	6,7
Dotations aux provisions additionnelles	1,1	2
Stock de provisions individuelles	23,7	17,9
Stock de provisions additionnelles	10,2	9,1
Agios réservés	6,7	5,4
Provisions & agios réservés (C)	40,6	32,3
Taux de couverture des créances classées (C)/(A)	30,19%	32,64%

L'effort de provisionnement tout au long de l'année 2019 s'est traduit par :

- Une dotation individuelle de l'ordre de **5,8 MDT** en 2019 contre **6,7 MDT** en 2018 pour ramener le stock de ces provisions de **17,9 MDT** à fin 2018 à **23,7 MDT** à fin 2019.
- Une dotation additionnelle de **1,1 MDT** en 2019 contre **2 MDT** en 2018 pour ramener le stock de ces provisions de **9,1 MDT** à fin 2018 à **10,2 MDT** à fin 2019.

Le taux de couverture des créances classées par les provisions et les agios réservés à atteint **30,19%** à fin 2019 contre **32,64%** à fin 2018.



IV.3 Résultat de la Banque 2019

Le compte de résultat de la banque pour l'année 2019 se présente comme suit :

(Chiffres en MDT)

Compte de Résultat	Réalisé au 31/12/2019	Réalisé au 31/12/2018	Evolution (MDT)	Evolution (%)
Profits et revenus assimilés	256,4	198,3	58,1	29%
Commissions reçues	42,5	37,1	5,4	15%
Gain/Perte de change	16,3	17,1	-0,8	-5%
Gain/portefeuille titres	0,3	0,1	0,2	-
Produits d'Exploitation Bancaire	315,4	252,5	62,9	25%
Charges encourues et assimilées	142,0	109,7	32,3	29%
Commissions encourues	4,0	3,3	0,7	22%
Charges d'Exploitation Bancaire	146,0	112,9	33,0	29%
Produit Net Bancaire	169,4	139,6	29,8	21%
Frais de personnel	78,2	67,4	10,8	16%

Charges générales d'exploitation	38,7	33,6	5,1	15%
Dotations aux amortissements	10,6	9,6	1,0	10%
Frais Généraux	127,5	110,6	16,9	15%
RBE	41,9	29,0	12,9	45%
Coût du risque	12,2	8,6	3,6	41%
Dotations aux prov et résultat des corrections de valeurs/portefeuille d'investissement	1,0	0,2	0,9	-
Autres produits d'exploitation	0,3	0,4	-0,2	-40%
Résultat d'Exploitation	29,0	20,6	8,3	40%
Gain provenant des autres éléments ordinaires	-0,3	-1,2	0,9	-75%
Gain/perte provenant des éléments extraordinaires	0,0	-0,4	0,4	-92%
Impôts sur les sociétés	-4,3	-3,4	-0,9	27%
Résultat Net de l'Exercice	24,3	15,6	8,7	56%

IV.3.1 Profits reçus et revenus assimilés

Les profits reçus ont atteint **256,4 MDT** en 2019 contre **198,3 MDT** en 2018, soit une progression de 29%.

(Chiffres en MDT)

Profits et revenus assimilés	2019	2018	Evolution (MDT)	Evolution (%)
Produits sur opérations de trésorerie et interbancaire	24,2	19,8	4,3	22%
Produits sur opérations de financements	229,0	175,2	53,8	31%
Revenus assimilés	3,2	3,2	0,0	-1%
Total	256,4	198,3	58,1	29%

L'évolution favorable des profits reçus et revenus assimilés est expliquée comme suit :

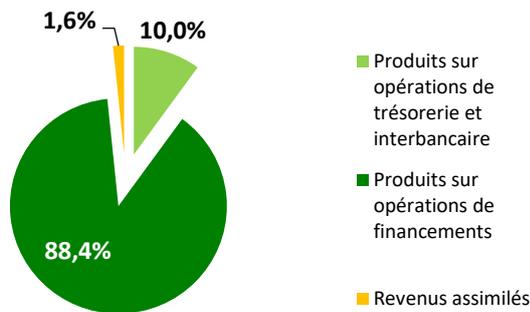
- Les profits drainés par les financements totalisent 229,4 MDT en 2019 contre 175,2 MDT en 2018, enregistrant ainsi une augmentation de 54,2 MDT.
- Les profits reçus sur les opérations de trésorerie et interbancaire ont augmenté de 4,3 MDT constitués essentiellement des profits sur les certificats de leasing (soit 16,4 MDT en 2019 contre 15 MDT en 2018) et des opérations de moudharaba interbancaire (7,7 MDT en 2019 contre 4,8 MDT en 2018).
- Les profits reçus sur les revenus assimilés ont connu une stabilité aux alentours de 3,2 MDT.

La structure des profits reçus et revenus assimilés montre :

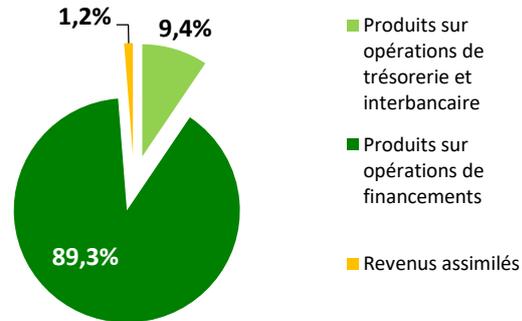
- La part des profits reçus sur les opérations de financements s'est élevée à 89,3% en 2019 contre 88,4% en 2018

- La part des profits reçus sur les opérations de trésorerie a baissé de 0,6% par rapport à 2018 pour s'élever à 9,4% en 2019.

Structure des profits reçus 2018 (%)



Structure des profits reçus 2019 (%)



IV.3.2 Evolution des commissions reçues

Les commissions bancaires ont atteint à la fin de l'exercice 2019 un volume global de **42,5 MDT** contre **37,1 MDT** une année auparavant, enregistrant ainsi une progression de **5,4 MDT** ou **+15%**. La croissance des commissions est due à une progression du volume des opérations bancaires, à une amélioration de l'activité monétique et à l'augmentation de la production des financements. Cette évolution témoigne du bon redéploiement de l'activité de Banque Zitouna.

Cette progression est traduite par l'évolution des commissions suivantes :

- Commissions prélevées sur les opérations bancaires : +1,6MDT (soit 17%)
- Commissions sur les activités monétiques : +1,2 MDT (soit 27%)
- Commissions sur les financements : + 0,9 MDT (soit 9%)

(Chiffres en MDT)

Commissions reçues	2019	2018	Evolution (MDT)	Evolution (%)
Commissions prélevées sur les opérations bancaires	11,3	9,7	1,6	17%
Commissions Banque assurances	2,1	1,6	0,4	27%
Commissions sur opérations sur titres	0,04	0,0	0,0	-
Commissions de tenue de comptes	7,9	7,6	0,3	4%
Commissions sur activités de commerce international	2,9	2,2	0,6	29%
Commissions sur activités monétiques	5,7	4,5	1,2	27%
Commissions sur les opérations téléinformatiques	0,8	0,6	0,2	31%
Commissions sur les financements	11,7	10,7	0,9	9%
Total	42,5	37,1	5,4	15%

IV.3.3 Les profits versés

Les profits versés ont enregistré une hausse de **32,3 MDT** pour passer de **109,7 MDT** en 2018 à **142 MDT** en 2019.

(Chiffres en MDT)

Profits versés	2019	2018	Evolution (MDT)	Evolution (%)
Dépôts participatifs	6,9	5,5	1,4	25%
Epargne tawfir	88,0	75,5	12,5	17%
Istithmar	37,2	22,2	15,0	68%
Charges sur opérations trésorerie et interbancaire	2,3	1,6	0,7	46%
Charges sur Titres participatifs	7,6	4,8	2,7	57%
Total Profits versés	142,0	109,7	32,3	29%

Cette hausse est due principalement à :

- L'augmentation des charges liées aux comptes Tawfir de **12,5 MDT**, soit 17%
- La hausse des profits versés sur les contrats Istithmar de **15 MDT**, soit 68%
- La hausse des profits versés sur les dépôts participatifs de **1,4 MDT**, soit 25%
- La hausse des charges sur titres participatifs de **2,7 MDT**, soit 57%

IV.3.4 Le Produit Net Bancaire

En 2019, le Produit Net Bancaire a atteint **169,4 MDT** contre **139,6 MDT** en 2018, soit une progression de **21%**.

L'analyse par les marges fait montrer :

- Une hausse de **29%** de la marge sur profits (Ceci est expliqué par l'évolution des profits versés de **29,5%** et de **29,3%** des profits reçus);
- Une augmentation de **14%** de la marge sur commissions ;
- Une baisse de **5%** pour les gains nets de change ;

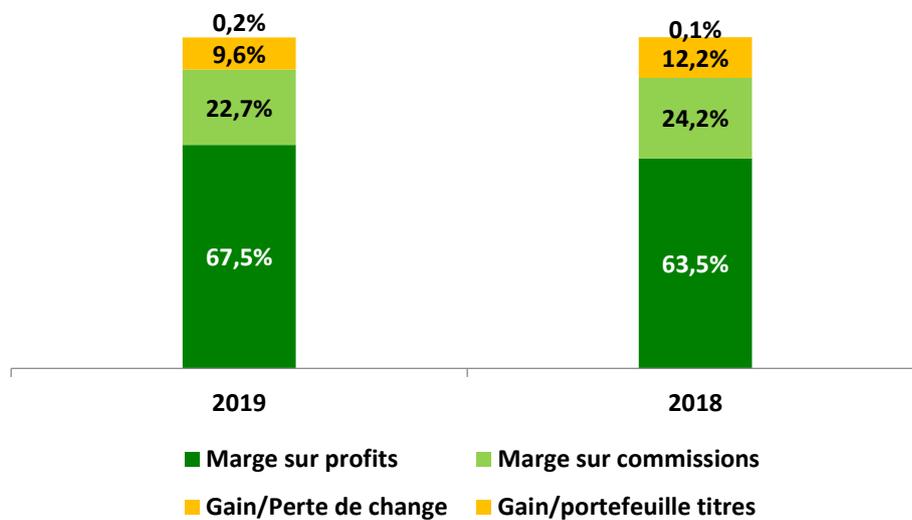
(Chiffres en MDT)

PNB	2019	2018	Evolution (MDT)	Evolution (%)
Marge sur profits	114,4	88,6	25,8	29%
Marge sur commissions	38,5	33,8	4,7	14%
Gain/Perte de change	16,3	17,1	-0,8	-5%
Gain/portefeuille titres	0,3	0,1	0,2	272%
PNB	169,4	139,6	29,8	21%

L'analyse par structure montre :

- Une hausse de la part de la marge sur profits de 4,0% par rapport à 2018 pour s'élever à 67,5% en 2019 contre 63,5% en 2018
- Une baisse de la part de la marge sur commissions de 1,5% par rapport à 2018 pour s'élever à 22,7% en 2019 contre 24,2% en 2018
- Une baisse de la part des gains nets de change de 2,6% pour s'élever à 9,6% en 2019 contre 12,2% en 2018

Structure du Produit Net Bancaire



IV.3.5 Les Frais Généraux

Les frais généraux ont atteint **127,5 MDT** en 2019 contre **110,6 MDT** en 2018, enregistrant ainsi une augmentation de **16,9 MDT** dont :

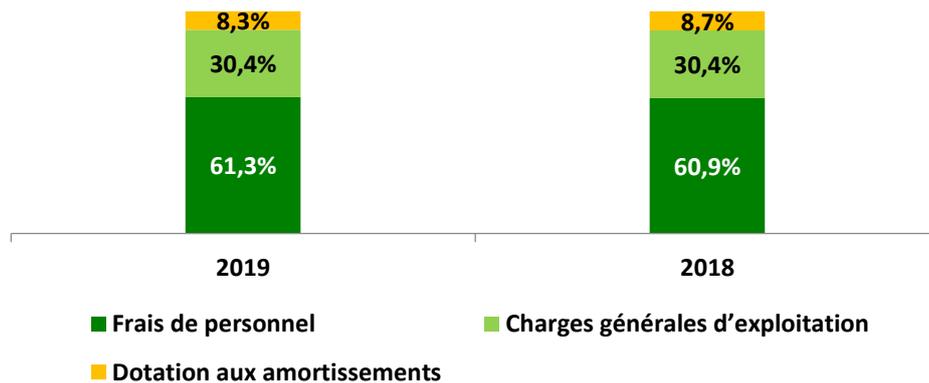
- +10,8 MDT (16%) correspondent à la hausse des frais de personnel ;
- +5,1 MDT (15%) correspondent à l'augmentation des charges générales d'exploitation ;
- +1,0 MDT (11%) à la hausse des dotations aux amortissements.

(Chiffres en MDT)

Frais généraux	2019	2018	Evolution (MDT)	Evolution (%)
Frais de personnel	78,2	67,4	10,8	16%
Charges générales d'exploitation	38,7	33,6	5,1	15%
Dotation aux amortissements	10,6	9,6	1,0	10%
Frais Généraux	127,5	110,6	16,9	15%

La structure des frais généraux montre que :

- La part des frais de personnel a augmenté de 0,4% pour passer de **60,9%** en 2018 à **61,3%** en 2019.
- La part des charges générales d'exploitation s'est stabilisée aux alentours de 30,4% en 2019 et en 2018



IV.3.6 Le Résultat Brut d'Exploitation

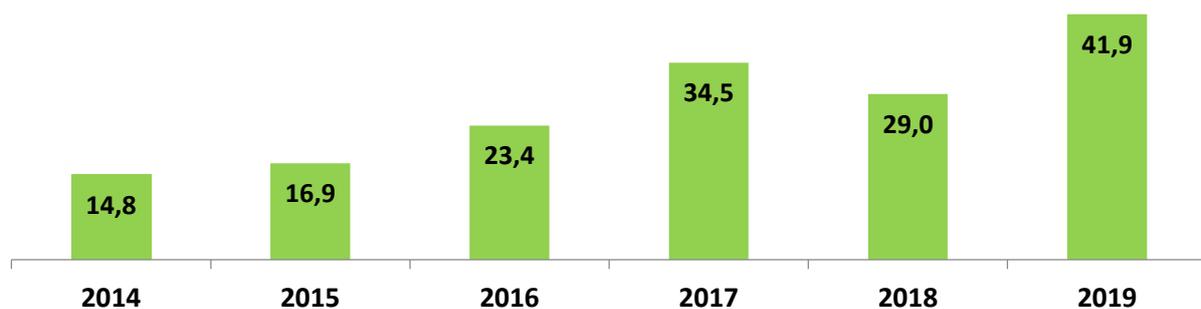
Le Résultat Brut d'Exploitation a enregistré une augmentation de **12,9 MDT** par rapport à l'année 2018 pour atteindre un montant de **41,9 MDT** en 2019 contre **29 MDT** en 2018.

(Chiffres en MDT)

Résultat Brut d'Exploitation	2019	2018	Evolution (MDT)	Evolution (%)
PNB	169,4	139,6	29,8	21%
Frais généraux	127,5	110,6	16,9	15%
RBE	41,9	29,0	12,9	45%

L'évolution du Résultat Brut d'Exploitation de l'année 2014 à l'année 2019 est représentée dans le graphe suivant :

Evolution du RBE 2014-2019 (MD)



IV.3.7 Coût du Risque

A fin 2019, le coût du risque a enregistré une hausse de **3,6 MDT** par rapport à l'exercice 2018 pour s'élever à **12,2 MDT** à fin 2019 contre **8,6 MDT** à fin 2018, détaillé comme suit :

- ✓ La dotation aux provisions sur créances douteuses s'est élevée à 10 MDT en 2019 contre 8,7 MDT en 2018, soit une hausse de 1,3 MDT.
- ✓ La dotation aux provisions additionnelles s'est élevée à 3,1 MDT en 2019 contre 2,4 MDT en 2018, soit une hausse de 0,7 MDT.
- ✓ La dotation aux provisions pour risque et charge s'est élevée à 3,9 MDT en 2019 contre 2,8 MDT en 2018, soit une hausse de 1 MDT.
- ✓ La dotation aux provisions collectives s'est élevée à 1,3 MDT en 2019.

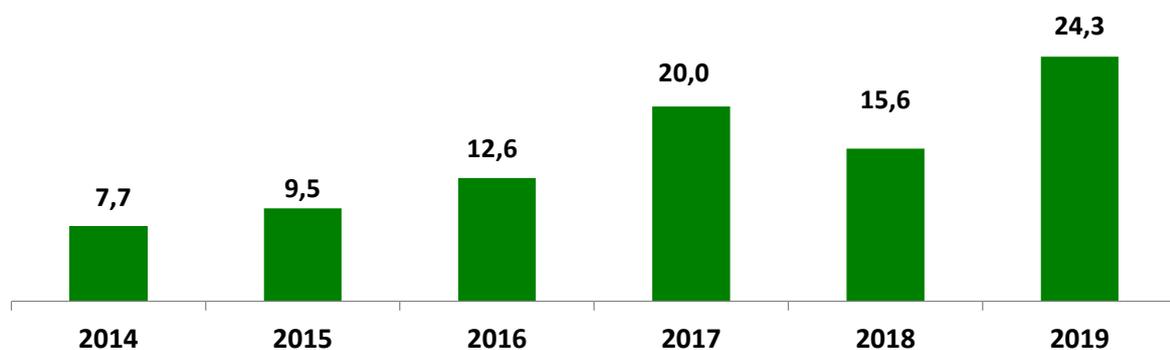
(Chiffres en MDT)

Dotations aux Provisions	2019	2018	Evolution (MDT)	Evolution (%)
Dotations aux provisions sur créances douteuses	10,0	8,7	1,3	15%
Dotations aux provisions additionnelles	3,1	2,4	0,7	29%
Dotations aux provisions collectives	1,3	0,0	1,3	-
Reprises de provisions sur créances douteuses	-4,2	-2,0	-2,2	112%
Reprise de provisions additionnelles	-2,0	-0,4	-1,6	391%
Reprises de provisions collectives	0,0	-3,0	3,0	-
Abandon de créances	0,2	0,2	0,0	-11%
Dotations aux provisions pour risques et charges	3,9	2,8	1,0	37%
Reprise sur provisions pour risques et charges	-0,6	0,0	-0,6	-
Provisions pour dépréciation des autres éléments d'actifs	0,6	0,0	0,6	-
Total	12,2	8,6	3,6	41%

IV.3.8 Résultat Net de l'exercice

La Banque Zitouna a affiché en 2019 un résultat net positif de l'ordre de **24,3 MDT** contre **15,6 MDT** en 2018, soit une hausse de **8,7 MDT** ou 56%.

Evolution du Résultat Net 2014-2019 (MD)



IV.3.9 Les Ratios

✓ Ratios de structure:

Ratios de structure	2019	2018
Dépôts de la clientèle / Total bilan	85,4%	86,1%
Créances à la clientèle / Total bilan	79,5%	75,4%
Commissions reçues / Produits d'exploitation	13,5%	14,7%
Ratio de transformation 'Crédit/ Dépôts' (*)	101,04%	100,30%

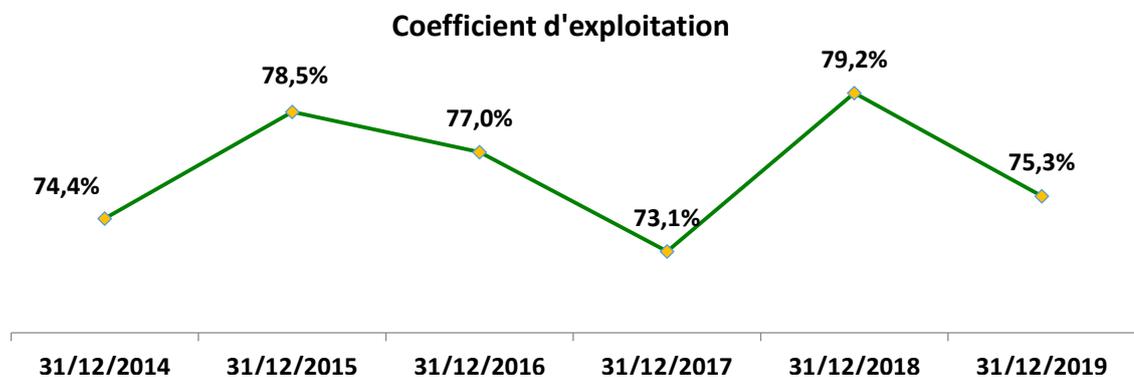
(*) Selon l'annexe 1 à la circulaire aux banques N° 2018-10

- La part des dépôts de la clientèle dans le total bilan a baissé de 0,7% par rapport à fin 2018 pour s'élever à 85,4% à fin 2019;
- La part des créances à la clientèle dans le total bilan s'est élevée à 79,5% à fin 2019 contre 75,4% à fin 2018 ;
- Selon l'annexe 1 à la circulaire aux banques N° 2018-10, le ratio Crédits/Dépôts s'est élevé à 101,04% au 31/12/2019 contre 100,30% au 31/12/2018 ;

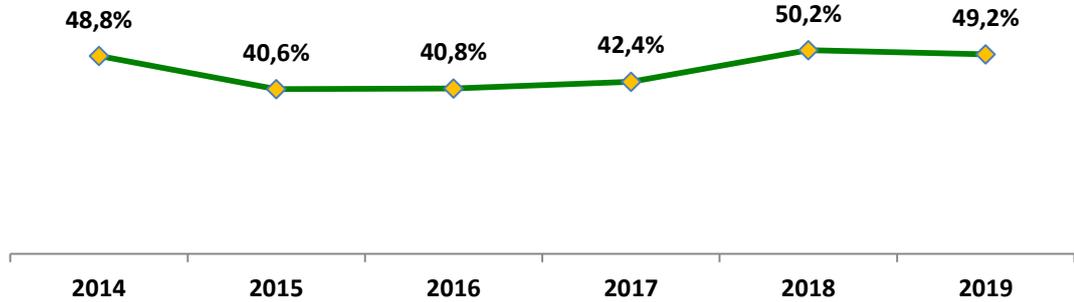
✓ Ratios de Rentabilité:

Ratios de rentabilité	2019	2018
Coefficient d'exploitation	75,3%	79,2%
Commissions /Masse salariale	49,2%	50,2%
Masse salariale/PNB	46,2%	48,3%
Return On Equity (ROE)	10,54%	8,54%
Return On Assets (ROA)	0,67%	0,51%

- Le coefficient d'exploitation mesuré par les frais globaux de gestion sur le PNB a baissé de 4% en passant de 79,2% en 2018 à 75,3% en 2019.
- Les commissions couvrent 49,2% de la masse salariale en 2019 contre 50,2% en 2018.
- La masse salariale a absorbé 46,2% du PNB en 2019 contre 48,3% en 2018 soit une baisse de 2,1%.

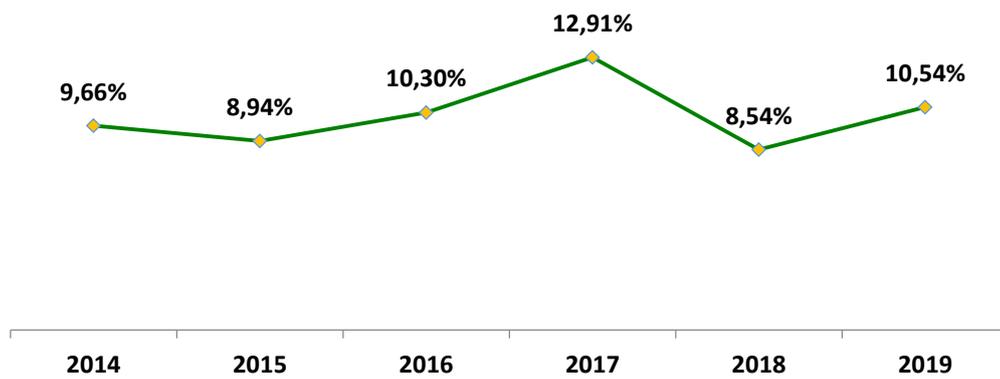


Taux de couverture des frais de personnel par les commissions



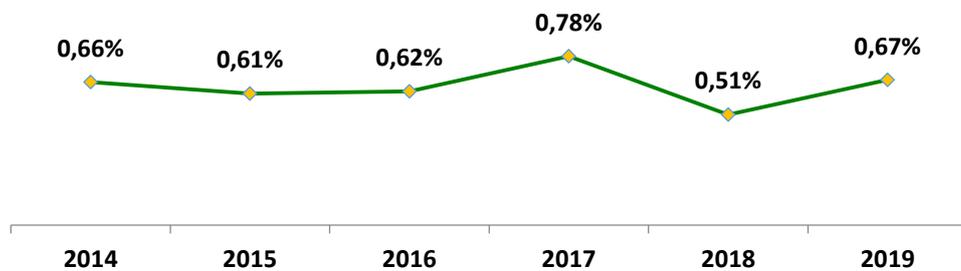
- Le ratio « Return On Equity » mesuré par le rapport entre le Résultat Net et les Capitaux Propres a atteint 10,54 % en 2019 contre 8,54% en 2018.

Return On Equity



- Le ratio ROA, mesuré par le rapport des bénéfices nets par le total actif, s'est élevé à 0,67% en 2019 contre 0,51% en 2018.

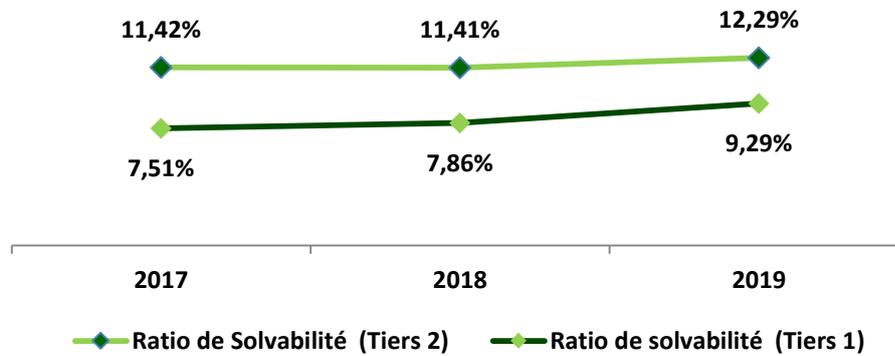
Return On Assets



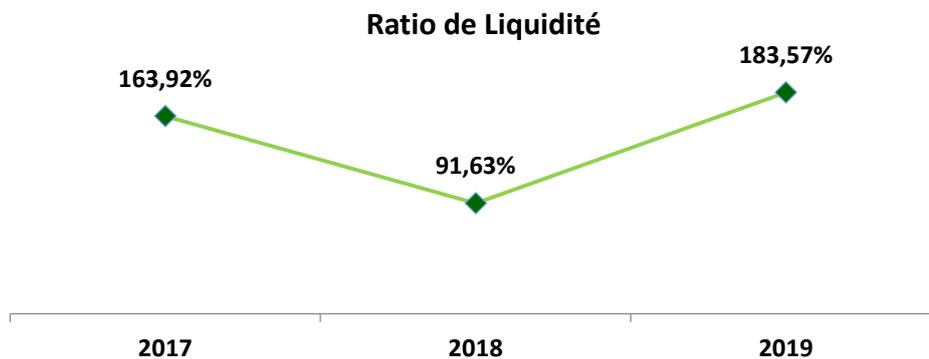
✓ **Ratios Réglementaires:**

Ratios réglementaires	% Requis	2019	2018
Ratio de Solvabilité (Tiers 2)	Minimum 10%	12,29%	11,41%
Ratio de Solvabilité (Tiers 1)	Minimum 7%	9,29%	7,86%
Ratio de Liquidité	Minimum 100%	183,57%	91,63%

- **Le ratio de Solvabilité (Tiers 1)** s'est élevé à 9,29% au 31/12/2019 contre 7,86% au 31/12/2018 et un minimum règlementaire de 7%.
- **Le ratio de Solvabilité (Tiers 2)** s'est élevé à 12,29% au 31/12/2019 contre 11,41% au 31/12/2018 et un minimum règlementaire de 10%.



- **Le ratio de Liquidité** « Liquidity Coverage Ratio ou LCR » (circulaire BCT numéro 2014-14) s'est élevé à 183,57% à fin 2019 contre 91,63% à fin 2018.

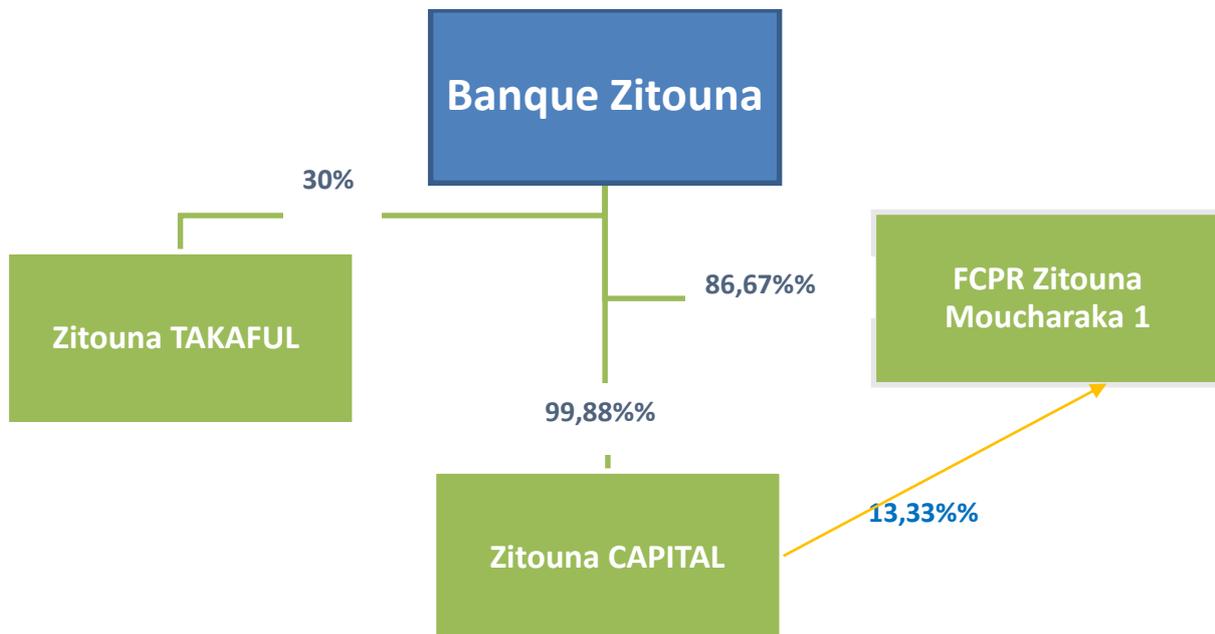


V. GROUPE BANQUE ZITOUNA

V.1 Présentation du Groupe

Nom de la société	Nombres d'actions ou de parts	Participation de la Banque Zitouna	Pourcentage de détention	Méthode de consolidation
Banque Zitouna	Société Mère		100%	Intégration Globale
Zitouna CAPITAL	5.000	4.994	99,88%	Intégration Globale
FCPR Zitouna Moucharaka 1	1.500	1.300	86,67%	Intégration Globale
Zitouna TAKAFUL	25.000.000	7.500.000	30%	Mise en équivalence

L'organigramme du groupe de la Banque Zitouna est dressé comme suit au 31/12/2019 :



Les entités du groupe sont présentées ainsi :

Zitouna CAPITAL :

Une société de gestion de portefeuilles de valeurs mobilières pour le compte de tiers régie par le Code des Organismes de Placement Collectif promulgué par la Loi n° 2001-83 du 24 juillet 2001 et la loi n° 2005-96 du 18 octobre 2005 relative au renforcement de la sécurité des relations financières.

Son siège social est sis au 2, Boulevard de la Qualité de la Vie - 2015 Le Kram – Tunisie

Zitouna TAKAFUL :

Une société anonyme qui a pour objet, notamment, la réalisation et la gestion de contrats ou de convention d'assurance et de réassurance vie et non vie conformément aux principes et valeurs relatifs aux TAKAFUL et RETAKAFUL. La société est régie par le code des assurances promulgué par la loi N°92-24 du 09 Mars 1992 et l'ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété.

Son siège social est sis à l'immeuble ZITOUNA TAKAFUL avenue de la bourse les jardins du Lac.

V.2 Résultat du Groupe

Le résultat du groupe Banque Zitouna s'élève au 31/12/2019 à 26 790 KDT, la contribution de chaque société du groupe dans le résultat global se détaille comme suit :

(Chiffres en KDT)							
Société consolidée	Méthode d'intégration	Résultat social	Elimination des opérations réciproque	Neutralisation des opérations réciproque	Part dans le résultat des SME	Impôt différé	Résultat consolidé
Banque Zitouna	Intégration Globale	24 324	1 044	-1 044	1 330	663	26 317
Zitouna Capital	Intégration Globale	51	-274	274		0	51
Zitouna Moucharaka	Intégration Globale	487	-770	770		0	487
Résultat Consolidé de la période							26 855
Part de résultat revenant aux minoritaires							65
Résultat net de l'exercice, Part du groupe							26 790

VI. GOUVERNANCE

(En application de l'article 39 de la BCT n°2011-06 concernant les règles de bonne gouvernance)

VI.1 Structure du Capital de la Banque

Le Capital Social, au 31/12/2019, est divisé en 175.367.232 actions de 1 DT chacune réparties comme suit :

Actionnaires	Nombre d'actions	Pourcentage dans le capital
Société MAJDA TUNISIA	175 367 224	99,99%
AGHA VICTOR NAZEEM RIDHA	1	0,00%
Société MAJDA INTERNATIONAL TRADING	1	0,00%
La CIGALE GMMARTH	1	0,00%
M. Mahfoudh Barouni	1	0,00%
M. Mohamed Faouzi BEN NACEUR	2	0,00%
Société Ennakl S.A	2	0,00%
Total	175 367 232	100%

VI.2 Code de gouvernance

VI.2.1 Principes fondamentaux de gouvernance de Banque Zitouna

La gouvernance de Banque Zitouna se réfère à la circulaire 2011-06 de la Banque Centrale de Tunisie publié en date du 20 mai 2011 et relative au renforcement des règles de bonne gouvernance dans les établissements de crédit. Le cadre réglementaire a été étoffé par la loi 2016-48 qui a rappelé les règles de gouvernance en introduisant pour la première fois des règles relatives à la Finance Islamique et en particulier la mise en place d'un Comité de Contrôle de Conformité des Normes Bancaires Islamiques.

Ce Code de Gouvernance a été conçu pour décrire toutes les mesures entreprises par la Banque afin d'instaurer les principes de bonne gouvernance et les modalités de leur application. Le rôle du Conseil d'Administration est primordial dans la réussite de cette démarche. Les responsabilités, les missions et le fonctionnement du Conseil y sont décrites. Il en est de même concernant les comités idoines édictés par la réglementation.

En conclusion, le dispositif de gouvernance de la Banque est composé de trois organes clés :

- **L'Assemblée Générale des Actionnaires,**
- **Le Conseil d'Administration,** organe d'administration, de supervision et de contrôle. Il agit à travers la Direction Générale ainsi que les différents comités réglementaires

- **La Direction Générale**, assure ses responsabilités de développement de la stratégie et de gestion opérationnelle via un mode de découpage organisationnel et des comités spécialisés aidant à réaliser les objectifs tracés tout en veillant à la maîtrise des risques inhérents à l'activité.

En plus, les pratiques de bonne gouvernance de Banque Zitouna sont traduites par un ensemble de politiques internes et de normes de conduite professionnelles applicables aux membres du Conseil ainsi qu'à l'ensemble des employés qui sont annexés au code.

La validation de ces référentiels relève de la compétence du Conseil et de ses comités dans l'objectif de répondre aux exigences réglementaires édictées par la loi 2016-48.

L'objectif de ce code de gouvernance est de :

1. Documenter les procédures, les politiques ainsi que le cadre de gouvernance de Banque Zitouna ;
2. Définir et clarifier les rôles et les responsabilités du Conseil d'Administration de Banque Zitouna (dénommé «le Conseil ») et des comités relevant de ce Conseil ainsi que l'Organe de Direction en tant qu'organe clé de gouvernance ;
3. Etablir des politiques permettant de fournir au Conseil des informations périodiques relatives à la gestion et aux opérations règlementées de la banque.

VI.2.2 Contrôle

1. La Direction de la Conformité Règlementaire est chargée de veiller au respect de ce code en coordination avec le Secrétaire du Conseil. Toutes les demandes d'information et de révisions concernant les points inclus dans le présent code doivent être adressées au Conseil d'Administration.
2. Le contenu de ce code est confidentiel et est uniquement destiné à l'usage interne de la banque.
3. Ce code doit toujours être conservé sous forme de lecture seule et ne doit pas être copié ou révélé à des tiers sans l'autorisation expresse écrite du responsable en charge de la conformité.
4. La diffusion de ce code aux Administrateurs sera contrôlée par le Secrétaire du Conseil d'Administration qui s'assure que les bénéficiaires reçoivent la version la plus récente du code.

VI.2.3 Mise à jour et révision du code

1. Les révisions de ce code aux administrateurs sont le principal moyen d'appliquer et de faire connaître les changements en matière de gouvernance pouvant être apportées en réponse aux besoins évolutifs de la banque. Ces révisions assurent à tout moment, et de façon continue, la flexibilité nécessaire ainsi que la pertinence du code.

2. La formalisation des procédures de révision du code a pour objectif de garantir que tous les ajouts, suppressions ou modifications du code soient documentées de manière appropriée et autorisées avant leur mise en œuvre.
3. Le Secrétaire du Conseil et La Direction Conformité Règlementaire doivent maintenir le code de Gouvernance à jour et assurer de manière régulière sa révision suite aux changements éventuels de la réglementation en vigueur ou les changements affectant Banque Zitouna.
4. Les demandes de révision de ce code peuvent émaner également des administrateurs et de la Direction Générale. Dans de tels cas, l'administrateur ou le Directeur Général doit soumettre la proposition de modification au Secrétaire du Conseil.
5. Un changement n'entre en vigueur qu'après l'approbation du Conseil et tout rejet d'une proposition de modification doit être argumenté.
6. Le Secrétaire du Conseil, tient un registre des modifications et des mises à jour, conformément au modèle ci-après :

S	Numéro de la version	Date de la version	Date d'approbation	Références d'approbation
1	V1	23/05/2013		
2	V2	31/07/2018	31/07/2018	
3				

Le code a été approuvé par le Conseil d'Administration, lors de leur réunion en date du 31/07/2018.

VI.3 Assemblée Générale

1. L'Assemblée Générale peut être constitutive, ordinaire ou extraordinaire.
2. L'Assemblée Générale Constitutive se tient une seule fois et ce lors de la création de la banque. Ainsi, le présent code se focalise uniquement sur l'Assemblée générale Ordinaire et Extraordinaire.

VI.3.1 Assemblée Générale Ordinaire

1. L'Assemblée Générale Ordinaire est l'organe suprême de la Banque qui nomme les administrateurs représentant l'actionnariat, nomme ainsi les Commissaires Aux Comptes et les membres du « Comité de Contrôle de Conformité des Normes Bancaires Islamiques », connu sous le nom de « Comité Charia », et enfin statue sur l'exercice. Elle doit se réunir au moins une fois par an et ce dans les quatre mois qui suivent la clôture de l'exercice comptable, et ce pour :
 - Approuver selon le cas, les comptes de l'exercice écoulé,
 - Prendre les décisions relatives aux résultats après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et de celui du Commissaire Aux Comptes.

2. L'Assemblée Générale Ordinaire prend toutes les décisions autres que celles relatives :
 - A la modification des statuts ;
 - A la décision d'augmentation du capital ou à la suppression du droit préférentiel de souscription ;
 - A la réduction du capital social ;
3. L'Assemblée Générale Ordinaire a, à elle seule, la qualité pour contrôler les actes de gestion de la société, décider ou autoriser l'émission de valeurs mobilières.
4. L'Assemblée Générale Ordinaire peut autoriser l'émission de titres participatifs.
5. L'Assemblée Générale Ordinaire est aussi compétente pour :
 - Nommer, révoquer ou remplacer les administrateurs, les membres du Comité de Contrôle de Conformité des Normes Bancaires Islamique (Comité Charia) ainsi que les Commissaires aux Comptes.
 - Ratifier les conventions réglementées et notamment celles prévues par l'article 200 du CSC.
6. L'Assemblée Générale Ordinaire ne délibère valablement sur première convocation que si les actionnaires présents ou représentés détiennent au moins le tiers des actions donnant droit au vote.
7. A défaut de quorum, une deuxième assemblée est tenue sans qu'aucun quorum ne soit requis.
8. Entre la première et la deuxième convocation, un délai minimum de quinze jours doit être observé.

VI.3.2 Assemblée Générale Extraordinaire

1. L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule habilitée à prendre les décisions relatives à la modification des statuts (Article 291 CSC), la réduction et à l'augmentation du Capital Social (Articles 292 à 295 CSC) et à l'émission d'obligations convertibles en actions, ou à la suppression du droit préférentiel de souscription. Toute clause contraire est nulle.
2. Les délibérations de l'Assemblée Générale Extraordinaire ne sont considérées valables que si les actionnaires présents ou les représentants au droit de vote détiennent au moins sur première convocation, la moitié du capital et sur deuxième convocation le tiers du capital.
3. À défaut de ce dernier quorum, le délai de la tenue de l'Assemblée Générale Extraordinaire peut être prorogé à une date postérieure ne dépassant pas deux mois à partir de la date de la convocation. Elle statue à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents ou des représentants ayant droit au vote.

VI.3.3 Mode de convocation et ordre du jour des assemblées

1. L'Assemblée Générale Ordinaire a lieu chaque année dans les quatre mois qui suivent la clôture de l'exercice.
2. Une Assemblée Générale Extraordinaire peut être convoquée aussi souvent qu'il est nécessaire.

3. Le Conseil d'Administration est habilité à convoquer l'Assemblée Générale des Actionnaires. En cas de nécessité, les personnes suivantes peuvent aussi convoquer l'A.G.O :
 - Le ou les Commissaires Aux Comptes
 - Un mandataire judiciaire
 - Le liquidateur
 - Les actionnaires dans certaines situations conformément à l'article 277 du CSC.
4. L'Assemblée Générale est convoquée par le Conseil d'Administration par un avis publié au Bulletin Officiel du Registre National des Entreprises et au Journal Officiel de la République Tunisienne, dans le délai de 21j au moins avant la date fixée pour la réunion.

Les objets portés à l'ordre du jour sont mentionnés dans la convocation. Les documents usuels sont mis à la disposition des actionnaires au siège de la banque. Il est fait mention de ce dépôt dans la convocation.
5. Le Conseil d'Administration est tenu d'inscrire à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Ordinaire les propositions individuelles qui doivent être soumises au vote, à condition qu'elles soient présentées en la forme écrite par les actionnaires au moins vingt jours avant l'assemblée générale.
6. Aucune décision ne peut être prise sur les objets qui n'ont pas été portés à l'ordre du jour, hormis celui de convoquer une Assemblée Générale Extraordinaire.

VI.3.4 Organisation et droit de vote

1. L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration, en cas d'empêchement par le vice-président ou, à défaut, par un autre membre du conseil. Les scrutateurs sont désignés par l'assemblée générale parmi les actionnaires présents, sur proposition du président.
2. Il est dressé un procès-verbal des séances de l'assemblée générale, lequel mentionne les décisions prises, les élections auxquelles il a été procédé, de même que les déclarations dont les actionnaires sollicitent l'inscription.
3. Les procès-verbaux sont revêtus de la signature du bureau de l'Assemblée (Président, secrétaire et les scrutateurs)
4. Les personnes qui entendent assister à l'assemblée générale doivent justifier de leur qualité d'actionnaire ou de leurs pouvoirs de représentation.
5. Les actionnaires exercent leur droit de vote proportionnellement au nombre d'actions qu'ils détiennent, sans égard à leur valeur nominale ; chaque action donnant droit à une voix.
6. Tout actionnaire peut voter par correspondance ou se faire représenter par toute personne munie d'un mandat spécial.
7. En cas de vote par correspondance, la banque doit mettre à la disposition des actionnaires un formulaire spécial à cet effet. Le vote émis de cette manière n'est valable que si la signature apposée au formulaire est légalisée.
8. Il n'est tenu compte que des votes reçus par la banque avant l'expiration du jour précédant la réunion de l'assemblée générale.

9. Le vote par correspondance doit être adressé à la banque par lettre recommandée avec accusé de réception.

VI.3.5 Prise de décision

1. L'Assemblée Générale Ordinaire statue à la majorité des voix des actionnaires présents ou représentés.
2. L'Assemblée Générale Extraordinaire statue à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents ou des représentants ayant droit au vote.
3. Les décisions qui augmentent les engagements des actionnaires telles que l'augmentation du capital en numéraire avec élévation de la valeur nominale des actions ou le changement de la nationalité doivent être prises à l'unanimité.
4. Tous les administrateurs doivent assister à l'Assemblée Générale Annuelle (AGA) et être disponible à la fin de chaque assemblée afin de répondre aux questions soulevées par les actionnaires.

VI.4 Conseil d'Administration

1. Le Conseil d'Administration est un élément crucial du gouvernement d'entreprise qui joue un rôle important de planification stratégique, de surveillance et de contrôle. Il ne peut exister de bonne gouvernance sans un Conseil d'Administration averti et fonctionnant de façon efficiente.
2. Le Conseil doit être composé d'Administrateurs Indépendants et Non-Exécutifs capables de s'acquitter honnêtement de leurs responsabilités envers les actionnaires de la banque et envers les intervenants concernés.
3. Afin d'aider les actionnaires à s'informer sur les rôles et les responsabilités du Conseil d'Administration ainsi que le cadre de gouvernance de la banque, le code de gouvernance fournit une description des principes et des pratiques de gouvernance de la banque.
4. Le Conseil doit examiner ces principes et ces pratiques à intervalles réguliers. Il est assisté à cet effet par les différents comités : le Comité de Risques (CR), le Comité d'Audit (CAUDIT) et le Comité de Nominations et de Rémunérations (CNR) et Comité de Contrôle de Conformité des Normes Bancaires Islamiques (Comité Charia).

VI.4.1 Composition du Conseil d'Administration

Nombre d'Administrateurs

1. Le Conseil est composé de trois (3) membres au moins et de douze (12) membres au plus. Il doit comporter au moins deux (2) membres indépendants ainsi qu'un membre représentant les intérêts des petits actionnaires au sens de la législation et de la réglementation relatives au marché financier, en ce qui concerne les établissements cotés à la Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis.
2. Il est interdit au Directeur Général et au Directeur Général Adjoint de la banque d'être membre de son Conseil d'Administration.
3. Une personne morale peut être nommée membre du Conseil. Lors de sa nomination, elle est tenue de nommer un représentant permanent. Lorsque le représentant de la

personne morale perd sa qualité pour quelque motif que ce soit, celle-ci est tenue de pourvoir en même temps à son remplacement.

4. Une personne morale ne peut avoir la qualité d'administrateur indépendant.

Critères et qualifications des Administrateurs

1. Lors de la désignation du Président ou d'un membre du Conseil d'Administration l'Assemblée Générale Ordinaire doit tenir compte, notamment, des critères suivants :
 - a. L'intégrité et la réputation ;
 - b. Les qualifications académiques, la compétence et l'expérience professionnelle ainsi que leur concordance avec les fonctions confiées à la personne concernée,
 - c. L'absence des interdictions suivantes : nul ne peut diriger, administrer, gérer, contrôler, ou engager une banque, une agence, ou une succursale de banque en cas de :
 - Un jugement définitif pour faux en écriture, pour vol, pour abus de confiance, pour escroquerie, pour extorsion de fonds ou valeur d'autrui, pour soustraction commise par dépositaire public, pour corruption ou évasion fiscale, pour émission de chèque sans provision, pour recel des choses obtenus à l'aide de ces infractions ou pour infraction à la réglementation des changes ou à la législation relative à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme
 - Un jugement définitif de la faillite,
 - Un jugement définitif pour délit de banqueroute,
 - Une démission de fonctions d'administration ou de gestion d'une entreprise suite à une sanction infligée par la Banque Centrale de Tunisie ou par l'une des autorités chargées du contrôle du marché financier ou des entreprises d'assurance et de réassurance ou des institutions de micro-finance,
 - Une sanction de radiation dans l'exercice d'une activité professionnelle régie par un cadre légal ou réglementaire.
2. La banque doit notifier à la Banque Centrale de Tunisie dans un délai ne dépassant pas 7 jours de toute désignation du Président ou d'un membre du Conseil d'Administration ou du Directeur Général ou du Directeur Général Adjoint.
3. La Banque Centrale de Tunisie peut s'opposer à la désignation du Président ou d'un membre du Conseil d'Administration dans le délai d'un mois à compter de la date de sa notification. Elle est tenue de motiver toute décision d'opposition. Dès son information de la décision d'opposition, la banque doit suspendre sa décision de désignation.

Nomination des Administrateurs et du Président du Conseil d'Administration

Nomination des Administrateurs :

1. Les administrateurs sont nommés pour la durée fixée par les statuts sans que celle-ci excède trois ans.
2. Avant la nomination, le Comité de Nomination et de Rémunération accomplira les investigations nécessaires à l'égard de chaque candidat en respectant les textes réglementaires relatifs à la fonction d'Administrateur de banque,

3. La même personne ne peut pas occuper à la fois la fonction de membre de Conseil d'Administration ou de Conseil de Surveillance dans deux banques.

Nomination du Président du Conseil d'Administration :

1. Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président. Il doit être une personne physique de nationalité tunisienne et actionnaire de la banque et ce, à peine de nullité de sa nomination.
2. Celui-ci est nommé pour une durée qui ne saurait excéder celle de son mandat de membre du Conseil d'Administration. Il est éligible pour un ou plusieurs mandats.
3. Le Conseil d'Administration peut le révoquer à tout moment. Toute stipulation contraire est réputée non écrite.
4. En cas d'empêchement du Président du Conseil d'Administration, celui-ci peut déléguer ses attributions à un membre du Conseil d'Administration. Cette délégation est toujours donnée pour une durée limitée et non renouvelable.
5. Si le Président est dans l'impossibilité d'effectuer cette délégation, le Conseil peut y procéder d'office.
6. Le Président du Conseil d'Administration n'est pas considéré comme commerçant. En cas de faillite de la société il n'est pas soumis aux déchéances attachées par la loi à la faillite, sauf s'il s'est immiscé dans la gestion directe de la société.
7. La fonction de Président du Conseil d'Administration ne peut être cumulée avec la fonction de Directeur Général.
8. Le Président du Conseil d'Administration propose l'ordre du jour du Conseil, le convoque, préside ses réunions et veille à la réalisation des options arrêtées par le Conseil. Il s'exprime au nom du Conseil, sauf circonstances exceptionnelles ou mandat particulier donné à un autre administrateur.
9. Il veille à l'application des règles de bonne gouvernance et au bon fonctionnement des organes de la Banque et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Il veille à la communication au Conseil et à ses comités, les informations dont ils ont besoin pour l'exercice de leurs missions.

Administrateurs indépendants :

1. Le Conseil doit comporter au moins deux membres indépendants des actionnaires. Les administrateurs indépendants sont nommés par l'Assemblée Générale sur recommandation et après examen des dossiers par le Comité de Nomination et de Rémunération.
2. Est considéré membre indépendant au sens de l'article 47 de la loi 2016-48, toute personne n'ayant pas de liens avec la banque ou ses actionnaires ou ses dirigeants de nature à entacher l'indépendance de ses décisions ou à l'induire dans une situation de conflit d'intérêt réelle ou potentielle.
3. Afin de garantir la transparence et éviter toute discrimination, la Banque sélectionne ses Administrateurs Indépendants essentiellement sur la base de leurs qualifications personnelles et leur bonne moralité.

4. Des termes de référence sont publiés et toutes les candidatures sont étudiées sur la base d'une méthodologie prédéterminée.
5. Le mandat des membres indépendants peut être renouvelé une seule fois. La nomination des Administrateurs Indépendants est tributaire de plusieurs conditions d'éligibilité qui sont définis par la législation et la réglementation en vigueur, ainsi que par le présent Code de Gouvernance dont notamment ce qui suit :
 - ✓ Ne doit pas être parmi les cas énoncés par l'article 193 du Code des sociétés commerciales, à savoir :
 - Les faillis non réhabilités, les mineurs, les incapables et les personnes condamnées à des peines assorties de l'interdiction d'exercer des charges publiques ;
 - Les personnes condamnées pour crime, ou délit portant atteinte aux bonnes mœurs ou à l'ordre public, ou aux lois régissant les sociétés, ainsi que les personnes qui en raison de leur charge ne peuvent exercer le commerce ;
 - Le fonctionnaire au service de l'administration sauf autorisation spéciale du ministère de tutelle.
 - ✓ Il doit satisfaire les conditions et les qualifications requises pour l'exercice de son mandat au sens de l'article 56 de la loi 2016-48 ;
 - ✓ Il ne doit pas occuper d'autres fonctions qui créent une situation d'incompatibilité avec son statut d'administrateur au sein du Conseil de Banque Zitouna au sens de l'article 57 de la loi 2016-48 ;
 - ✓ Il ne doit pas être frappé d'une interdiction au sens de l'article 60 de la loi 2016-48 ;
 - ✓ Il doit respecter les exigences de l'article 61 de la loi 2016-48 relatives à la confidentialité des données reçues ;
 - ✓ Il s'engage à respecter les exigences des articles 43 et 62 de la loi 2016-48 relatives aux situations de conflit d'intérêt.
 - ✓ Il ne doit pas détenir de liens avec Banque Zitouna ou ses actionnaires ou ses dirigeants au sens de l'article 47 de loi 2016-48.
 - ✓ Il ne doit pas être salarié d'une autre banque.
6. La qualification d'indépendant est débattue lors de la nomination d'un nouvel administrateur, lors du renouvellement du mandat des administrateurs ou suite à une déclaration faite par l'administrateur indépendant ou toute autre source annonçant le changement de la situation personnelle d'un Administrateur qui affecte le critère de son indépendance. Les conclusions de l'examen, par le Conseil de la qualification d'indépendant sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport du Conseil à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle de la Banque.

Révocation-Cooptation

1. Les administrateurs peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'Assemblée Générale Ordinaire.
2. En cas de vacance d'un poste au Conseil, suite à un décès, une incapacité physique, une démission ou à la survenance d'une incapacité juridique, le Conseil peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire. Cette cooptation est soumise à la ratification de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.
3. Le Conseil se réserve le droit de reconsidérer les nominations des Administrateurs Non-exécutifs et d'y mettre fin immédiatement, si cela est jugé approprié par le Conseil, lorsqu'un changement de la situation personnelle d'un Administrateur affecte sa nomination. Un tel changement peut notamment comprendre :
 - Si l'Administrateur démissionne, prend sa retraite ou est suspendu de ses fonctions relevant d'un autre mandat externe ;
 - Si l'Administrateur est nommé auprès d'une autre société, personne morale ou autre entité (interne ou externe) sans l'avoir préalablement notifié au Président du Conseil.
 - Si un incident se produit et que le Conseil estime que celui-ci pourrait nuire à la réputation de Banque Zitouna ;

Lorsqu'un tel changement important se produit, l'Administrateur doit en informer le Président dès que possible.

Formation des Administrateurs

1. La formation des Administrateurs s'inscrit dans le respect des exigences de la loi et des bonnes pratiques afin d'offrir les meilleures conditions pour l'exercice de leurs fonctions.
2. Chaque administrateur bénéficie d'une formation régulière sur les spécificités de la Banque et de ses produits ainsi que sur ses métiers et secteurs d'activité. En effet, un programme prédéfini est soumis aux Administrateurs afin de leur fournir une vision détaillée du fonctionnement de la banque et des principaux enjeux auxquels elle est confrontée.
3. Les administrateurs doivent avoir une compréhension pointue des domaines de la Gouvernance, de la Finance Islamique, du contrôle interne et de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. La Direction Générale prend les dispositions nécessaires pour assurer toute formation supplémentaire et mises à jour portant sur ces questions.

Déontologie des administrateurs

1. L'administrateur représente l'ensemble des actionnaires de la Banque et doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt de l'Établissement et de toutes les parties prenantes de la Banque « Stakeholders » (actionnaires, personnel, investisseurs, clients, créanciers, Etat, partenaires sociaux, commune, environnement...).
2. Chaque administrateur, au moment de sa nomination, doit prendre connaissance des statuts et du présent Code de Gouvernance de la Banque et s'engage à adhérer aux règles directrices contenues dans la Charte de l'Administrateur et à la politique de conflits d'intérêt.

3. Il reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut exiger la communication de tout document qu'il estime utile auprès du premier responsable de l'établissement.
4. Il fait part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt.
5. Il s'engage à assister, dans la mesure du possible, à l'ensemble des réunions du Conseil et à se rendre disponible pour celles qui présentent un caractère exceptionnel. Il s'engage le cas échéant à assister à toutes les réunions des comités dont il fait partie, sauf cas de force majeure.
6. Chaque administrateur veille à la protection de la confidentialité des informations qui lui sont communiquées dans le cadre de l'exercice de ses fonctions et à la préservation du secret des délibérations.
7. Les membres du Conseil sont tenus de veiller à ce que les activités de la banque soient conformes aux lois, aux réglementations en vigueur et aux normes Charaiques.
8. Les membres du Conseil d'Administration y compris les Indépendants ont les mêmes responsabilités envers la banque et sont soumis aux mêmes obligations. Tous les membres doivent contribuer d'une manière active aux travaux du Conseil.

VI.4.2 Responsabilités et Missions du Conseil d'Administration

Responsabilités

1. Le Conseil arrête les orientations stratégiques de la banque en vue d'assurer la création de valeur en respect des exigences réglementaires ou normatives.
2. Il est appelé, à cet effet, à fixer d'une manière explicite des objectifs de rentabilité tout en veillant à la solidité financière de l'établissement.
3. Il assure aussi la surveillance effective de l'organe de Direction par l'évaluation des décisions prises dans le cadre de la gestion de l'activité de la banque et contrôle la conformité des actions de l'organe de direction par rapport aux stratégies et politiques qu'il a approuvé à travers des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de suivi des performances de l'établissement notamment en matière de solvabilité, de liquidité et de rentabilité.
4. Le Conseil doit également s'assurer que la Direction maintienne un système de contrôle interne garantissant la mise en œuvre effective et efficace des opérations. Le système de contrôle interne doit aussi assurer la conformité à la législation et aux réglementations en vigueur. Dans l'exercice de cette responsabilité, le Conseil considérera ce qui est adéquat pour les activités, les risques, la conformité Charaique et la réputation de Banque Zitouna. Il pourra aussi considérer l'adéquation des coûts et des avantages relatifs à l'implémentation de contrôles spécifiques.
5. Le Conseil est aussi l'organe de décision pour toutes les autres questions à caractère suffisamment important pour la banque dans son ensemble, et ce en raison de leurs implications stratégiques, financières ou en termes de réputation.

Missions du Conseil d'Administration

Conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur le Conseil agit essentiellement sur la Gouvernance, les Politiques et la Surveillance.

1. **En matière de Gouvernance** : Dans ce cadre le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs ci-après :

- convoquer l'Assemblée Générale des Actionnaires de la Banque et fixer son ordre du jour ;
- Autoriser les conventions visées à l'article 200 du code des Sociétés Commerciales et l'article 43 et 62 de la loi 2016-48 ;
- Coopter les administrateurs (en cas de vacance entre deux Assemblée Générale Ordinaires);
- Déterminer la rémunération des membres des Comités qui lui sont rattachés ;
- Nommer ou révoquer le Directeur Général de la Banque et le ou les Directeurs Généraux Adjointes ;
- Déterminer les pouvoirs du Directeur Général ;
- Nommer le premier responsable de la structure d'audit interne, sur proposition de la Direction Générale ;
- Nommer les membres des comités créés conformément aux dispositions législatives en vigueur, des statuts et du présent Règlement ;
- Assurer le suivi des travaux des comités qui lui sont rattachés ;
- Procéder à l'évaluation de son propre fonctionnement ainsi que du fonctionnement de ses comités spécialisés ;
- Examiner et approuver les programmes d'investissements et de désinvestissement importants de la Banque et examine le business plan stratégique et les budgets annuels ;
- Etablir les comptes sociaux et les comptes consolidés, s'ils existent, et établit le rapport annuel de gestion ;
- Fixer les principes et les règles de bonne conduite professionnelle et veille à leur respect à tous les niveaux hiérarchiques au sein de la Banque ;
- Veiller à la bonne réputation de la banque et à sa notoriété auprès du public ;

2. **En matière de politiques** : Dans ce cadre le Conseil est appelé à :

- Mettre en place en concertation avec la Direction Générale, une stratégie d'appétence aux risques qui tient compte de l'environnement concurrentiel et réglementaire ainsi que de la capacité de la banque à maîtriser les risques ;
- Mettre en place des modèles de mesure de l'adéquation des fonds propres par rapport au volume et à la nature des risques, aux politiques de gestion de la liquidité, aux exigences de conformité aux lois et textes organisant l'activité et au dispositif de contrôle interne et assurer leur mise en œuvre ;
- Veiller au respect des normes bancaires islamiques en conformité avec celles approuvées par les autorités de tutelle ;
- Veiller à la mise en place des règles de bonne gestion des risques de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme, y compris un dispositif de contrôle interne capable d'éviter l'utilisation de la banque aux fins d'activités financières et économiques illicites ;
- Adopter une politique qui vise une gestion efficace des conflits d'intérêts ;

- Adopter une politique de rémunération des dirigeants en adéquation avec les indicateurs fondamentaux de solidité, de solvabilité et de rentabilité ;
- Adopter une politique de communication financière sur les activités, les indicateurs financiers ainsi que les règles de gouvernance et de contrôle interne et veiller à la mise en place et à la mise à jour d'un dispositif de communication de l'information ;
- Veiller à la mise en place d'un dispositif de contrôle interne adapté à la nature et à la taille de l'activité de la banque garantissant l'efficacité des opérations, la protection des actifs et la maîtrise des risques dans le cadre de la conformité avec les lois et les législations en vigueur.

3. En matière de contrôle et surveillance : Dans ce cas, le Conseil est appelé à :

- Définir les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de suivi des performances de la Banque notamment en matière de solvabilité, de liquidité et de rentabilité ;
- Contrôler le degré d'engagement de la Direction de la banque dans la mise en place d'un dispositif de gouvernance et évaluer ce dispositif d'une manière périodique quant à son adaptation à l'évolution de la banque notamment, en termes de taille de l'activité, de complexité des opérations, de changement des marchés et des exigences organisationnelles ;
- Contrôler le respect de la Direction Générale des lois et des règlements régissant l'activité bancaire, des normes bancaires islamiques approuvées par les autorités de tutelle, ainsi que la stratégie et les politiques fixées ;
- Clôturer les Etats Financiers et élaborer le Rapport Annuel de la banque.

Pouvoirs conférés au Conseil

1. Le Conseil d'Administration représente collectivement l'ensemble des actionnaires. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance, dans la limite de l'objet social de la banque.
2. Le Conseil fixe les pouvoirs, les limites décisionnelles du Directeur Général ainsi que les opérations qui sont soumises à une autorisation préalable.
3. Les opérations soumises à une autorisation préalable du Conseil concernent essentiellement la prise ou la cession de participations, la cession des fonds de commerce ou l'un de ses composants et des immeubles de la banque, l'acquisition de fonds de commerce ou d'immeubles au-delà d'un seuil à définir, l'obtention de lignes de financement.

VI.4.3 Fonctionnement du Conseil d'Administration

Réunions

1. Le Conseil est responsable de son propre planning. En pratique, un planning annuel concernant les activités du Conseil peut être fixé en début d'année. Tout changement de planning ou de sujet sera porté à la connaissance des administrateurs. Les documents appropriés se rapportant aux thèmes abordés dans chaque réunion seront transmis au Conseil d'Administration et aux membres du Comité une semaine avant la réunion.

2. Tous les documents et les points abordés lors des comités et des réunions du Conseil d'Administration sont strictement confidentiels ; Tous ces documents sont conservés par le Secrétaire du Conseil, sauf mention explicite d'un autre procédé. Le Président du Conseil peut organiser des entretiens avec les Administrateurs pour les informer de la teneur de la réunion et répondre à leurs questions.
3. Le Conseil se tient en cas d'événements exceptionnels pouvant, éventuellement, affecter les conditions normales d'activité ou quand l'intérêt de la banque l'exige et au minimum quatre (4) fois par an.
4. La fréquence des réunions du Conseil doit tenir compte de la nature, de la diversité, de la complexité et du volume de l'activité de la Banque.
5. Tous les Administrateurs sont tenus d'assister à toutes les réunions, sauf en cas de circonstances exceptionnelles rendant leur présence impossible.

Convocation du Conseil

1. Le Conseil est convoqué par son Président ou par deux administrateurs en cas de besoin.
2. Les convocations, sont faites par tout moyen laissant une trace écrite.
3. Lesdites convocations doivent indiquer l'ordre du jour et doivent être accompagnées des documents nécessaires aux délibérations.
4. Dans la mesure du possible la disponibilité des membres du Conseil doit être prise en considération à chaque séance.

Lieu des réunions

Les réunions du Conseil se tiennent au siège social de la Banque. Elles peuvent, toutefois, être tenues dans tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Transmission des dossiers-Information des administrateurs

1. Chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut demander tout document qu'il estime utile.
2. Avant chaque réunion du Conseil, les administrateurs reçoivent, l'ordre du jour de la réunion et un dossier sur les points de l'ordre du jour qui nécessitent une analyse préalable.
3. En dehors des réunions du Conseil, les administrateurs reçoivent de façon régulière toute information jugée importante, concernant la Banque et sont alertés de tout événement ou évolution affectant le bon déroulement des affaires de la banque.
4. Les administrateurs reçoivent en outre toutes informations utiles, y compris critiques, sur les opérations ou évènements significatifs pour la Banque.

Ordre du jour

1. L'ordre du jour est proposé par le Président du Conseil d'Administration ou les deux administrateurs qui ont convoqué la réunion.
2. L'ordre du jour de chaque réunion est approuvé par les administrateurs au début de chaque séance.
3. Tout administrateur souhaitant introduire un point dans l'ordre du jour, en informe le Président au moins 3 jours avant la tenue du conseil. Le Président en informe le Conseil au plus tard au cours de la séance et avant l'approbation de l'ordre du jour.
4. Au cas où les circonstances le justifient, un ordre du jour complémentaire peut être remis par le Président aux administrateurs lors de l'entrée en séance. Cet ordre du jour complémentaire devra être approuvé par le Conseil.

Quorum

1. Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents.
2. Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective à la séance. En cas de dysfonctionnement technique du système de visioconférence ou de télécommunication constaté par le président, le ou les administrateurs concernés seront considérés absents.
3. L'impossibilité d'atteindre le quorum fait l'objet d'un procès-verbal.

Participation aux séances du Conseil d'Administration par visioconférence ou par télécommunication

1. Préalablement à chaque réunion du Conseil, le Président du Conseil d'Administration peut autoriser un ou plusieurs administrateurs à participer à la réunion par visioconférence ou par télécommunication, la demande devant être transmise au préalable.
2. L'administrateur participant à la réunion par visioconférence ou par télécommunication peut représenter un autre administrateur sous réserve que le Président dispose, au jour de la réunion, d'une procuration écrite de l'administrateur ainsi représenté.
3. En cas de dysfonctionnement du système de visioconférence ou de télécommunication constaté par le Président, le Conseil peut valablement délibérer ou poursuivre ses travaux avec les seuls membres présents physiquement dès lors que les conditions du quorum sont satisfaites. La survenance de tout incident technique perturbant le fonctionnement de la séance sera mentionnée dans le procès-verbal.

Tenue des séances

1. En cas d'empêchement pour le Président du Conseil, les administrateurs présents à la réunion désignent le Président de la séance.
2. Le Conseil, s'il le juge utile, peut, sur proposition de l'un de ses membres ou du Directeur Général, accepter la présence d'une personne externe à la Banque à ses réunions.
3. Le Directeur Général peut inviter toute personne interne à exposer un sujet dans son périmètre. Dans ce cas, l'invité assiste uniquement à l'exposé du point de l'ordre du jour qui le concerne sauf décision contraire du Conseil.

Mandat

1. Tout administrateur, peut se faire représenter par un autre administrateur afin d'assister à la réunion du Conseil et voter en son nom.
2. Le mandat doit être écrit ou sur support électronique. Dans ce dernier cas, il est confirmé au plus tard lors de la séance suivante.
3. Le mandat doit porter la date de la réunion pour laquelle il est donné. Un administrateur ne peut représenter lors d'une même réunion, que de deux (2) administrateurs au plus.

Décisions du Conseil et votes

1. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas d'égalité des voix, la voix du Président du Conseil d'Administration est prépondérante.
2. En cas de nécessité ou d'urgence de prise de position, une décision peut être soumise aux membres du Conseil pour vote par correspondance. Dans ce cas, ce point sera porté à l'ordre du jour du prochain Conseil d'Administration pour entériner la décision prise.
3. Les décisions, les résolutions du Conseil et toutes les questions soumises au vote des Administrateurs de la banque sont consignés dans les procès-verbaux des réunions du Conseil.
4. Le Secrétaire du Conseil tient un registre des procès-verbaux des réunions du Conseil. Les procès-verbaux doivent être signés par le Président et le Secrétaire du Conseil.

Secrétariat du Conseil

1. Tous les membres du Conseil peuvent consulter le Secrétaire du Conseil et bénéficier de ses services. Le Secrétaire veille au respect des procédures relatives au fonctionnement du Conseil, veille à l'information de ses membres, dresse le procès-verbal des séances et assure le suivi des décisions.
2. Le Secrétaire du Conseil apporte assistance et support à tous les Administrateurs. Il consulte régulièrement les Administrateurs afin de vérifier qu'ils disposent de toutes les informations nécessaires.
3. Le Secrétaire du Conseil est nommé et révoqué par le Conseil d'administration sur proposition du directeur Général.

Procès-verbaux

1. Le procès-verbal de chaque réunion est établi par le Secrétaire du Conseil et signé par ce dernier et par le Président du Conseil. Il indique le nom des administrateurs présents ou représentés. Il relate les discussions, les avis ainsi que les réserves exprimées par les membres. Il doit mentionner strictement les décisions qui ont été prises lors de la réunion.
2. Le Conseil approuve, à chaque réunion, le procès-verbal de la réunion précédente.
3. Les procès-verbaux sont retranscrits dans un registre établi à cet effet et sous la responsabilité du Secrétariat du Conseil.
4. Les extraits des procès-verbaux sont signés par le Président du Conseil d'Administration uniquement.

Conseils indépendants

1. Tous les Administrateurs peuvent disposer, sur demande, de conseils professionnels indépendants aux frais de la banque, dans les limites déterminées par le Conseil en respectant les consignes suivantes :
 - i) Consultation préalable du Président du Conseil,
 - ii) Consultation du Secrétaire du Conseil, qui informera l'Administrateur de l'existence potentielle d'une expertise pertinente au sein de la banque.

Ethique et déontologie

Le Conseil doit approuver les Codes de déontologie qui définissent les normes éthiques de la banque qui doivent être respectées par toutes les parties prenantes.

Rémunération des administrateurs

1. L'Assemblée Générale peut allouer aux membres du Conseil d'Administration en rémunération de leur activité, une somme fixée annuellement à titre de jetons de présence.
2. Le Conseil d'Administration peut allouer des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats confiées aux membres du Conseil d'Administration. Dans ce cas, ces rémunérations sont soumises aux dispositions des articles 204 et 205 du CSC.
3. Les membres du Conseil d'Administration ne peuvent recevoir de la Banque aucune rémunération autre que celle prévues aux points 1 et 2.
4. Le Conseil fixe aussi les charges liées à la participation aux réunions de certains membres installés à l'étranger telle que les frais de déplacement et les frais de séjour.

VI.4.4 Conventions avec les parties liées

Un conflit d'intérêt naît d'une situation dans laquelle un administrateur détient ou sert, à titre privé, des intérêts qui pourraient avoir une influence sur son objectivité dans l'exercice de sa fonction d'administrateur. Ce dernier en tant que personne ayant des liens avec la Banque est tenu de respecter certaines règles régissant les opérations avec les parties liées.

Est considéré comme une personne ayant des liens avec la banque :

- ✓ Tout actionnaire dont la participation excède, directement ou indirectement 5% du capital de la banque ;
- ✓ Tout conjoint ascendant et descendant d'une personne physique dont la participation excède directement ou indirectement 5% du capital de la banque ;
- ✓ Toute entreprise dans laquelle la banque détient une participation au capital dont la proportion est telle qu'elle conduit à la contrôler ou à influencer de manière déterminante sur son activité ;
- ✓ Le Président du Conseil d'Administration de la banque, le Directeur Général, les membres du Conseil d'Administration, les Directeurs Généraux Adjointes, les membres du Comité de Contrôle de Conformité des Normes Bancaires Islamiques et les Commissaires aux Comptes ainsi que les conjoints des personnes susvisées, leurs ascendants et descendants ;
- ✓ Toute entreprise dont l'une des personnes visées ci-dessus est propriétaire ou associé ou mandataire délégué ou dans laquelle elle est directeur ou membre du conseil d'administration ;

Obligation des administrateurs en tant que parties liées

1. La première obligation de l'administrateur, pour respecter son devoir de loyauté à l'égard de la banque, est de :
 - ✓ Déposer, au niveau du Secrétariat du Conseil, toute information qui permet à la banque de l'identifier en tant que partie liée, notamment, ascendants, descendants, conjoints, toute entreprise dont il est propriétaire, associé, mandataire délégué ou dans laquelle il est directeur ou membre du d'administration
 - ✓ Déclarer les conflits d'intérêts qui pourraient l'affecter, et de clarifier les situations sur lesquelles pourrait peser un doute de façon à ce que sa deuxième obligation, celle de s'abstenir, puisse s'exercer.
2. Cette obligation de loyauté, qui pèse avant tout sur l'administrateur lui-même, est applicable avant sa nomination et tout au long de son mandat.
3. Au-delà de l'obligation de loyauté et de transparence dont il est tenu, chaque administrateur assume un devoir de vigilance en ce qui concerne les situations de conflits d'intérêts qui ne seraient pas révélées par ses pairs. Cette vigilance doit être exercée à l'occasion et en dehors des réunions du conseil.

Prévenir les conflits d'intérêts, c'est d'abord les révéler. L'exercice de l'obligation de révélation est décrit dans La Charte de l'Administrateur et dans la politique de conflit d'intérêt. A cet effet, chaque administrateur est tenu de déclarer par écrit tout intérêt direct ou indirect qu'ils ont dans les contrats ou dans les opérations conclues avec la Banque ou de demander de le mentionner dans les procès-verbaux du Conseil.

Les opérations soumises à autorisation, à approbation et à audit

1. Est soumise à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration et à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires, toute convention conclue entre la banque et les personnes ayant des liens avec elle au sens de l'article 43 de la loi 2016-48 et de l'article 200 du Code des Sociétés Commerciales.
2. L'intéressé est tenu d'informer le Conseil d'Administration de ces conventions et ne peut prendre part au vote des délibérations y relatives.
3. La Banque doit informer la Banque Centrale de Tunisie de toute convention soumise aux dispositions susvisées.
4. Le Président du Conseil d'Administration doit soumettre ces conventions à l'Assemblée Générale des actionnaires pour approbation sur la base d'un rapport spécial établi par les Commissaires Aux Comptes. En ce qui concerne l'approbation, l'intéressé ne peut prendre part au vote et ses actions ne sont pas prises en compte pour le calcul du quorum et de la majorité.
5. Les conventions que l'Assemblée Générale désapprouve, produisent leur effet à l'égard des tiers et les conséquences préjudiciables qui leur sont consécutives sont imputables, en cas de dol, à l'intéressé.
6. Lesdites conséquences sont mises à la charge de la personne partie au contrat et à la charge des membres du Conseil d'Administration s'ils sont autorisés par le Conseil d'Administration ou s'il est établi qu'ils en avaient eu connaissance, à moins qu'ils ne prouvent qu'ils ne sont pas responsables.
7. Cependant, les dispositions ci-dessus ne s'appliquent pas aux conventions relatives aux opérations courantes conclues à des conditions normales entre la banque et ses clients. Le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général, les membres du Conseil d'Administration et les Directeurs Généraux Adjoints doivent toutefois, informer le Conseil d'Administration et la Banque Centrale de Tunisie de toute convention conclue avec la banque qui rentre dans le cadre des opérations courantes.

VI.4.5 Évaluation des administrateurs

1. Chaque année le Conseil consacre un point de l'ordre du jour à un débat sur son fonctionnement afin d'en améliorer l'efficacité. A cette occasion, il procède à sa propre évaluation et à l'évaluation du fonctionnement de ses comités. Cette évaluation a notamment pour objectif de vérifier que les questions importantes sont préparées et débattues, de mesurer la contribution de chaque membre aux travaux du Conseil et aux travaux des comités eu égard à sa compétence et à son implication.
2. Le processus d'évaluation de la performance du Conseil peut évoluer d'année en année et prend la forme d'un questionnaire d'auto-évaluation détaillé.
3. Le Conseil peut se faire assister dans cette évaluation par un consultant extérieur. Cette évaluation aura pour objectif de vérifier le respect des principes de fonctionnement du Conseil, le respect des règles de gouvernance ainsi que de permettre d'identifier des propositions destinées à améliorer son fonctionnement et son efficacité.

4. L'étude des réponses au questionnaire apportées par les membres du Conseil se fait par le Comité de Nomination et de Rémunération. Un compte rendu est adressé donc au Conseil d'Administration comportant les conclusions et les remarques des membres du Comité.
5. Un plan d'action détaillé sera ensuite examiné et approuvé par le Conseil d'Administration afin d'améliorer les conditions d'exercice de ses fonctions.
6. Le Conseil procédera de la même manière et via un questionnaire à l'évaluation des travaux des Comités qui lui sont rattachés.

VI.4.6 Les Comités émanant du Conseil

1. Le conseil procède à la désignation des membres des comités qui lui émane.
2. Les membres des Comités doivent assister personnellement à tous les Comités, sauf en cas de circonstances exceptionnelles.
3. Les comités permanents émanant du Conseil d'Administration sont : le Comité des Risques (**CR**), le Comité d'Audit (**C.AUDIT**), le Comité des Nominations et des Rémunérations (**CNR**) et le Comité de Contrôle de Conformité des Normes Bancaires Islamiques (**CCCNBI** ou Comité Charia).
4. Des responsabilités spécifiques ont été accordées à chacun de ces Comités relevant du Conseil d'Administration et décrites dans des chartes.
5. Le Conseil peut constituer, outre les comités permanents, des comités temporaires pour des missions ponctuelles et spécifiques. Dans ce cas, le Conseil désigne les membres du comité temporaire et son président et détermine la mission du comité ainsi que les modalités de son fonctionnement dès sa constitution.

Missions des comités

1. Les comités assistent le Conseil dans l'exécution de ses missions notamment la préparation de ses décisions stratégiques et l'accomplissement de ses fonctions.
2. Les comités doivent, à ce titre :
 - Analyser en profondeur les questions techniques qui relèvent de leurs attributions ;
 - Rendre compte de leurs travaux régulièrement au Conseil qui conserve, en dernier ressort, la responsabilité générale des missions qui leurs sont confiées ;
 - Informer le Conseil de tout événement susceptible de porter préjudice à l'activité de la Banque ;
 - Soumettre au Conseil, à l'occasion de la tenue de la réunion relative à l'examen des états financiers annuels de l'établissement, un rapport annuel détaillé sur leurs activités.
3. Les comités peuvent, lorsqu'ils jugent nécessaire, proposer au Conseil de faire entreprendre par l'organe de direction toute mission ou enquête.
4. Les comités exercent leurs activités sous la responsabilité et dans le respect des prérogatives du Conseil, et sans se substituer aux responsabilités propres des dirigeants de la Banque.

5. Les comités doivent disposer des moyens nécessaires à l'accomplissement de leurs missions, y compris pour se faire assister de personnes intérieures ou extérieures à la Banque.

Nomination des membres des Comités

1. Le Conseil désigne, parmi ses membres, les membres des comités à l'exception du Comité de Contrôle de Conformité des Normes Bancaires Islamiques (Comité Charia). En cas de vacance d'un poste dans un comité, le Conseil doit, sans délai, combler cette vacance.
2. La composition de tout comité, à l'exception du Comité de Contrôle de Conformité des Normes Bancaires Islamiques et des comités temporaires que le Conseil peut créer, doit comprendre chacune, trois membres parmi les membres du Conseil d'Administration. De plus, le Comité d'Audit et le Comité des Risques sont présidés chacun par un membre indépendant.
3. Il est interdit pour une même personne, d'être à la fois membre du Comité d'Audit et du Comité des Risques.
4. Le Comité de Contrôle de Conformité des Normes Bancaires Islamiques est composé de trois membres au moins de nationalité tunisienne, désigné par l'Assemblée Générale de la banque, pour un mandat de trois ans renouvelable une seule fois.
5. La nomination des membres de chaque comité tient compte de leurs compétences en rapport avec les attributions dudit comité.

Durée du mandat des membres des comités

1. La durée du mandat des membres des comités permanents doit concorder avec celle de leur mandat d'administrateur à l'exception du Comité du Contrôle de Conformité des Normes Bancaires Islamiques. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.
2. La mission des membres du comité prend fin, de plein droit, avec la perte de la qualité d'« indépendant » pour les administrateurs indépendants dans la limite de deux mandats et, pour tous les administrateurs, avec la cessation des fonctions d'administrateur de la Banque.

Réunions des comités

1. Tout comité se réunit sur convocation de son président selon les dispositions définies au niveau des chartes de fonctionnement des comités.
2. Les membres des comités peuvent se faire représenter aux réunions de leur comité par un membre du même comité à raison d'une seule procuration par membre.

Procès-verbaux des réunions des comités

1. Chaque comité rend compte de ses délibérations au Conseil. Les copies ou extraits des procès-verbaux des comités sont délivrés et certifiés par le président du comité.
2. Le rapport annuel de la Banque doit comporter un exposé sur l'activité de chaque comité au cours de l'exercice écoulé.

Rémunération des membres des comités

1. Le Conseil peut allouer aux présidents et aux membres de chaque comité une prime de présence spéciale sous réserve du respect des articles 204 et 205 du CSC.

- Il est à préciser que la rémunération du Comité de Contrôle de Conformité des Normes Bancaires Islamiques n'est pas soumise aux dispositions des articles 204 et 205 du CSC.
- Le Conseil fixe les charges liées à la participation aux réunions de certains membres installés à l'étranger telle que les frais de déplacement et les frais de séjour.

Chartes des Comités

- Chaque comité permanent établit une charte approuvée par le Conseil précisant ses attributions, sa composition, ses règles de fonctionnement et ses rapports avec le Conseil et les structures opérationnelles de la Banque.

Confidentialité

- Les membres des comités, ainsi que toute personne invitée à assister à une réunion d'un comité, sont tous tenus à une stricte confidentialité soumise au même régime que celle applicable aux administrateurs de la Banque en ce qui concerne les informations qui lui sont communiquées ou auxquelles ils ont accès à l'occasion de leur mission et ayant un caractère confidentiel.

VI.5 Attributions, Réunions et Composition du Conseil d'Administration

VI.5.1 Attributions

Le Conseil d'Administration définit la stratégie de la banque et assure le suivi de son exécution. Il veille au suivi de tous les changements importants affectant l'activité de la banque, de manière permettant de préserver les intérêts des déposants, des actionnaires, de toutes les parties prenantes et de façon générale, les intérêts à long terme de la banque ou de l'établissement financier.

VI.5.2 Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de 8 membres, dont 2 indépendants ; nos administrateurs sont sélectionnés pour leur qualification, leur expertise et leur compétence dans plusieurs domaines (Finance, Audit, Risque) et notamment en Finance Islamique.

Le Conseil d'Administration	Qualité	Période du Mandat
M. Victor Nadhim Ridha Agha	Président du Conseil	3 ans
M. Adel Alaya	Administrateur	3 ans
M. HaMDTi Ben Rejeb	Administrateur	3 ans
M. Brahim Hajji	Administrateur	3 ans
Mme. Nabila Ben Yedder	Administrateur	3 ans
Mme. Samira Ghribi	Administrateur	3 ans
Mr Hafedh MAAMOURI	Administrateur Indépendant	3 ans
Mr Salem BESSAOUD	Administrateur Indépendant	3 ans

VI.5.3 Fréquence des Réunions du Conseil d'Administration

En 2019, le Conseil d'Administration a tenu huit (08) réunions selon le planning ci-dessous :

Date de réunion	08/01/2019	08/03/2019	27/03/2019	30/04/2019	05/07/2019	18/09/2019	27/09/2019	04/11/2019
Nombre des membres présents	11	7	7	8	8	8	8	8

VII.6 Attributions, Réunions et Composition des Comités émanant du Conseil d'Administration

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

VI.6.1 Comité Audit

Attributions

Le Comité d'Audit assiste le Conseil d'Administration dans la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace chargé notamment de :

- Suivre le bon fonctionnement du contrôle interne, proposer des mesures correctrices et s'assurer de leur mise en œuvre ;
- Réviser les principaux rapports de contrôle interne et les informations financières avant leur transmission à la Banque Centrale de Tunisie ;
- Donner son avis au conseil d'administration ou au conseil de surveillance sur le rapport annuel et les états financiers ;
- Suivre l'activité de l'organe de contrôle interne et le cas échéant, les autres organes chargés des fonctions de contrôle et donner son avis au conseil sur la nomination du responsable de l'organe d'audit interne, sa promotion ainsi que sa rémunération ;
- Proposer la nomination du ou des commissaires aux comptes et donner son avis sur les programmes de contrôle ainsi que leurs résultats.

Composition du Comité d'Audit :

Nom du membre	Qualité
Mr. Hafedh MAAMOURI	Président du Comité d'audit
Mr. Hamdi BEN REJEB	Membre
Mr. Ibrahim HAJJI	Membre
Mme Samira GHRIBI	Membre

Fréquence des réunions du Comité d'Audit :

En 2019, le Comité d'Audit a tenu sept (07) réunions selon le planning ci-dessous.

Date de réunion	07/01/2019	07/02/2019	26/03/2019	26/06/2019	28/08/2019	24/09/2019	12/12/2019
Nombre des membres présents	5	5	5	4	4	5	5

VI.6.2 Comité des Risques

Attributions

Le Comité des Risques assiste le Conseil d'Administration dans la mise en place d'une stratégie de gestion des risques. Il est notamment chargé de :

- Donner son avis au Conseil d'Administration ou au conseil de surveillance sur l'identification, la mesure et le contrôle des risques ;
- Evaluer périodiquement la politique de gestion des risques et sa mise en œuvre ;
- Suivre l'activité de l'organe chargé de la gestion des risques.

Composition du Comité des Risques :

Nom du membre	Qualité
M. Salem BESSAOUD	Président du Comité
Mr. Adel ALAYA	Membre
Mme Nabila BEN YEDDER	Membre

Fréquence des réunions du Comité des Risques :

En 2019, le comité a tenu six (06) réunions selon le planning ci-dessous.

Date de réunion	12/02/2019	25/03/2019	28/05/2019	11/09/2019	23/10/2019	18/12/2019
Nombre des membres présents	3	3	4	4	4	4

VI.6.3 Comité des Nominations et des Rémunérations

Attributions

Le Comité des Nominations et des Rémunérations assiste le Conseil d'Administration dans la conception et le suivi des politiques de :

- Nomination et de rémunération ;
- Remplacement des dirigeants et des cadres supérieurs et de recrutement ;
- Gestion des situations de conflit d'intérêts.

Composition du Comité des Nominations et des Rémunérations

Nom du membre	Qualité
Mr. Adel ALAYA	Président du CNR
Mme Nabila BEN YEDDER	Membre
Mr. Hamdi BEN REJEB	Membre

Fréquence des réunions du Comité des Nominations et des Rémunérations :

En 2019, le comité a tenu quatre (04) réunions selon le planning ci-dessous.

Date de réunion	22/03/2019	26/04/2019	13/09/2019	31/12/2019
Nombre des membres présents	3	3	3	3

VII.6.4 Comité Charia

Attributions

Le Comité Charia a comme mission les points suivants :

- Emettre un avis sur la conformité des produits, des modèles de contrats et des procédures opérationnelles de l'activité aux normes bancaires islamiques,
- S'assurer de la conformité des opérations bancaires islamiques aux normes définies dans ce domaine,
- Examiner toute question soulevée par la banque se rapportant aux opérations bancaires islamiques

Composition du Comité Charia

Le Comité Charia	Qualité
M. Mokhtar SELLAMI	Président (décédé le 19 Août 2019)
M. Abdessatar KHOULDI	Membre
M. Borhen NEFFATI	Membre

Fréquence des réunions du Comité Charia :

Durant l'année 2019, quatre réunions du Comité Charia ont été organisées :

Date de réunion	14/03/2019	26/08/2019	29/11/2019	26/12/2019
Nombre des membres présents	3	2	2	2

VII. ORGANES DE DIRECTION

VII.1 Management

La Direction Générale de Banque Zitouna se compose de :

- Directeur Général : M. Nabil EL MADANI

VII.2 Comité Exécutif

La mission du Comité Exécutif réside dans l'examen et la définition de la stratégie, du développement, de l'organisation et du pilotage de la Banque.

VII.3 Comité des Directeurs

La mission du Comité des Directeurs est d'assurer une meilleure gestion de l'activité opérationnelle de la Banque axée sur la performance et sur les mécanismes de direction et de leadership.

VII.4 Comité Coordination du Contrôle Interne

La mission du Comité Coordination du Contrôle Interne consiste à superviser le contrôle permanent à l'échelle de toute la banque, à fixer des mécanismes de coordination, à faire du reporting entre les différents intervenants du contrôle permanent, à coordonner entre les différentes entités et à examiner des travaux de contrôle interne et des rapports sur le contrôle interne.

VII.5 Comité de Gestion des Risques

La mission du Comité de Gestion des Risques est d'assurer le relais entre le Comité des Risques émanant du Conseil d'Administration et le Management en :

- Veillant au respect de la réglementation et des politiques arrêtées par le Conseil d'Administration en matière de gestion des risques et d'adéquation des fonds propres.
- Assistant le Management dans la gestion et la surveillance des risques (financement, marchés et opérationnels) ; les risques de liquidité et global de taux étant couverts par le Comité ALM.

VIII. COMMISSAIRES AUX COMPTES

Financial Auditing& Consulting
Représentée par **M. Neji HERGLI**

Mohamed BEN AMOR

IX. CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

IX.1 Dispositif de Contrôle Interne

Le dispositif de Contrôle Interne de Banque Zitouna fait l'objet d'un suivi régulier par le Comité d'Audit et le Comité des Risques rattachés au Conseil d'Administration, chacun en ce qui le concerne.

Conformément aux exigences de la loi bancaire N° 2016-48 du 11 Juillet 2016, et sous l'impulsion du Conseil d'Administration et des Comités qui lui sont rattachés, Banque Zitouna a mis en place un dispositif de Contrôle Interne qui s'est davantage renforcé en 2019 par la mise en place des améliorations suivantes :

- Le référentiel de contrôle de premier niveau relatif aux opérations en agences a été complété par l'intégration des procédures agences diffusées en 2018 et 2019 ainsi que celles relatives aux structures centrales. Ainsi, ce référentiel permet désormais de déterminer par acteur (front ou back Office) toutes les tâches de contrôles (à priori et à posteriori) qui sont à sa charge ;
- Automatisation des requêtes du contrôle permanent sur la régularité des comptes et des traitements administratifs, et ce à travers un outil de business intelligence (Power BI) ;
- Diffusion d'un guide pratique sur les contrôles de fin de journée assurés par les Directeurs d'agence ainsi que des communiqués de sensibilisation baptisés « Coup de Pouce du Contrôle Permanent » ;
- Génération automatique d'un état de contrôle de fin de journée relatif aux opérations débitrices sur comptes épargne au-delà d'un seuil fixé et ce à partir du 24/09/2019. Cet état est généré quotidiennement à l'attention des directeurs d'agences pour contrôler les retraits sur comptes d'épargnes ;
- Formalisation d'une procédure relative au renforcement du Contrôle des valeurs et assimilés détenus au niveau des structures centrales. Diffusée en Juin 2019, cette procédure instaure des contrôles mensuels et trimestriels des valeurs et assimilés conservés à la Caisse Centrale, Direction Support et Moyens, Direction Systèmes d'information, Direction Communication et Direction Développement du Capital Humain ;
- Dans le cadre de la mise en application de la circulaire n°2017-06 relative au Reporting comptable, la banque a pu développer les structures des annexes sous format XML avec un système de conversion automatique ;
- Guide PMS : élaboration d'un guide détaillé du système de partage des profits retraçant tous les contrôles effectués pour s'assurer de la fiabilité et l'exactitude de l'information ;
- Finalisation d'une évaluation indépendante du risque de B.A/F.T élaborée par KPMG conformément à l'article 4 de la circulaire 2017-08. Cette évaluation a permis de mettre

en place un scoring du risque B.A/F.T selon les quatre facteurs de risque exigés par la réglementation ainsi que la mise en place d'une cartographie des risques B.A/FT ;

- Renforcement des contrôles de premier niveau (de 1^{er} et de 2^{ème} degré) dans le domaine KYC par l'enrichissement de la fiche KYC en intégrant les champs nécessaires à une meilleure connaissance de la clientèle (information financière détaillée, bénéficiaire effectif, actionnaires et associés détenant plus de 10% dans le capital, FATCA, partie liée...etc) ;
- Mise en place des contrôles procéduraux de 1er et de 2ème niveau qui matérialisent la vigilance renforcée lors de l'entrée en relation et lors du dénouement des opérations courantes concernant les profils de clients à risque B.A/F.T élevé tels que les PEP, les associations, les non-résidents, les clients occasionnels, les clients PP et PM qui manipulent de grandes quantités de cash...etc. ;
- Formalisation des campagnes de contrôle à distance exhaustives sur le plan KYC et sur le plan transactions sur les comptes des clients à risque B.A/F.T élevé selon une approche basée sur le risques et en s'appuyant sur des scénarios embarqués sur l'outil de monitoring SIRON AML ;
- Enchaînement du projet « **Riyeda** » lancé, suite à la mission externe du cabinet **Raqaba**, dans le but de mettre en place les recommandations et les restructurations charaiques permettant d'améliorer la conformité charaique de la Banque :
 - Mise en place du projet « **Riyeda Sayara 2^{ème} main** » pour le financement des voitures d'occasion ;
 - Amélioration du financement « **Chiaret +** » ainsi que la standardisation des processus des financements « **Tamouil Binaet** », « **Tamouil Tahsinet** » et « **Tamouil Tahsinet+** » ;
 - Lancement d'autres projets d'améliorations charaiques tels que la refonte des financements des immobiliers.

IX.2 Gestion et Suivi des Risques

La gestion et la surveillance des risques, à Banque Zitouna, est régie par des politiques et des procédures qui formalisent les principes et les normes de gestion validés par les organes de gouvernance. Elle s'inscrit dans une organisation et des mécanismes de suivi qui tiennent compte de la spécificité de la banque et de son appétence aux risques.

La banque est exposée variablement aux différents types de risques, notamment :

- 1- Le risque de solvabilité.
- 2- Le risque financement.
- 3- Les risques de transformation (liquidité et global de taux).
- 4- Les risques de marchés.

5- Les risques opérationnels.

La gestion et la surveillance des risques au niveau de la banque est assurée par la Direction Pilotage des Risques relevant du Pôle Risques.

La supervision du dispositif de gouvernance des risques est assurée par le Conseil d'Administration à travers le Comité des Risques. La Direction Générale veille, quant à elle, au respect de ce dispositif à travers des Comités internes : le Comité de Gestion des Risques, le Comité ALM , Le Comité Supérieur de Financement, le Comité de Recouvrement, le Comité de Tarification, le Comité de Coordination du Contrôle Interne et le Comité Compliance)

Pour l'année 2019, les travaux de la gestion des risques suivis par le Comité de Gestion des Risques en interne et le Comité des Risques immanent du Conseil d'Administration se sont articulés autour de la surveillance des risques, à l'amélioration des règles de gestion, au suivi du respect des normes prudentielles et autour des projets structurants de la Fonction Risques.

IX.2.1 Adéquation des Fonds Propres

A ce titre, l'année 2019 a été marquée par une augmentation de capital de 55 MDT pour ramener les **Fonds Propres Nets** de la banque à **354,4 MDT** au 31/12/2019. Les risques encourus se sont élevés à 2 949 MDT dont 20,7 MDT au titre du risque de change et 273 MDT au titre des risques opérationnels.

Ratio de solvabilité : L'année 2019 a été clôturée par le respect de ce ratio par rapport à la norme réglementaire de 10% soit un **ratio global de 12,29 %** et un **Tier 1 de 9,29%**.

IX.2.2 Le Risque de Financement

Le 2^{ème} semestre de l'année 2019 a été marqué par une revue de la stratégie de la banque. Cette stratégie est le fruit d'une réflexion mix de 2 méthodologies Top-Down et Bottom- Up.

Il en a découlé une revue de la Politique de Financement, dans ses axes d'octroi de financements et de système de délégation des pouvoirs décisionnels, qui vise à créer le cadre pour la réussite de la nouvelle stratégie de la Banque tout en veillant au respect des mécanismes de maîtrise de risque, à la préservation de la bonne qualité du portefeuille de la Banque en prenant en considération l'évolution du marché et de la concurrence.

Sur l'année 2019, le dispositif de gestion du risque financement mis en place et le monitoring des engagements avec les structures concernées de la banque (Pilotage des Risques, Recouvrement Commercial & Contentieux) a permis la maîtrise du risque sur les engagements de la banque au terme de l'année 2019 avec un taux de créances accrochées limité à 4,09% avec un taux de couverture par les provisions à hauteur de 30,19% :

- En respect des dispositions de la circulaire BCT 91-24 instaurant les règles de provisionnement, les **provisions individuelles** constatées par la banque au 31/12/2019 en couverture des risques sur les engagements sont de l'ordre de **23,7 MDT**.
- Les **provisions additionnelles** constituées par la banque au 31/12/2019 en application de circulaire BCT 2013-21 sont de l'ordre de **10,2 MDT**.

- En application de l'article 10 bis (nouveau) de la circulaire BCT 91-24 telle que modifiée par la circulaire 2012-20, la **provision collective** calculée au titre de l'exercice 2019, en couverture des risques latents sur les engagements ordinaires (0-1), et au vu de la méthodologie adoptée par la banque telle que validée par la BCT à l'issue de l'exercice 2018 est de l'ordre de **13,3 MDT** correspondant à un **taux de provisionnement de 0,43%** contre 12 MDT au 31/12/2018 correspondant à un taux de provisionnement de **0,55%**.
- Ratios de division des risques** : la banque a respecté les ratios de division des risques sur toute l'année 2019.

Ci-après l'illustration de la situation de ces ratios à la fin de l'exercice 2019 (en MDT) :

Ratio	Limites	Situation à fin 2019		Situation à fin 2018	
		Montant(MDT)	%	Montant(MDT)	%
Σ Eng > 5% FPN	Max. 3 * FPN	441	1,24*FPN	127	0,46*FPN
Σ Eng > 15% FPN	Max. 1,5 * FPN	70	0,20*FPN	0	0
Eng > 25% FPN	Max. 0,25 * FPN par même bénéficiaire	0	0	0	0
Σ Eng des parties liées	Max. 0,25 * FPN	33	0,10*FPN	52	0,19*FPN

Aussi, en application des termes de la circulaire 2018-06, l'année 2019 a été marquée par la constitution d'une réserve sur risque d'investissement **IRR** (retenue sur la part du profit des titulaires de comptes d'investissement) de 100 MDT telle qu'approuvée par le Comité des Risques.

La banque a également développé un **système de notation interne** basé sur des modèles de notation par segment de marché. Elle s'est faite accompagnée par un cabinet externe spécialisé dans le rating pour la mise en place d'une méthodologie et des modèles adaptés à ses spécificités en termes de nature et taille de l'activité, de statut des données et qualité de portefeuille.

L'année 2019 a été couronnée par la mise en production de la solution Carthago sur le segment des Particuliers sur un site pilote permettant l'automatisation du processus engagement grâce au workflow décisionnel et de mise en place avec modèle de scoring intégré. La généralisation du scoring des particuliers et la mise en production du deuxième lot relatif au segment des Entreprises avec leur rating sont prévus pour S1– 2020.

IX.2.3 Les Risques ALM (Liquidité et Global de Taux)

Dans le cadre de son activité de transformation des ressources en emplois productifs Banque Zitouna est exposée aux risques de transformation suivants : **Le risque de liquidité, le risque global de taux induisant le risque commercial translaté.**

Le Comité ALM constitue l'instance de suivi des risques de transformation de la banque. Une batterie d'indicateurs de gestion a été arrêtée et formalisée au niveau d'une charte ALM

intégrant les règles prudentielles ainsi que des règles de gestion internes des risques de liquidité et global de taux.

Sur l'année 2019, les contextes marché et banque ont été caractérisés par un relâchement de la pression sur la liquidité, une stabilité des taux de référence et le recul de l'inflation.

Les structures de gouvernance des risques (Comité ALM et Comité des Risques), ont suivi de près les actions entreprises par son organe exécutif pour prémunir le bilan de la banque.

L'année 2019 a été marquée par une **exposition au risque de liquidité** atténuée et ce, au vu de deux éléments importants :

- 1- Le soutien du groupe Majda, actionnaire de la banque, à travers une augmentation de capital de 55 MDT en septembre 2019 et la mise à disposition de la banque de dépôts à terme.
- 2- La mise en place d'un nouvel outil de refinancement à CT par la BCT sous forme de Wakala Bil Istithmar à hauteur de 42 MDT renouvelable sur 6 mois, conçu dans le cadre du Think Tank avec les Banques Islamiques.

Au terme de l'année 2019, le Liquidity Coverage Ratio « LCR » de la banque s'est établi à 183,57% et le ratio de transformation des dépôts en crédits « LTD » à 101,04%, en respect des exigences réglementaires.

Les impasses de liquidité en stock sur le LT se sont également améliorées suite à la consolidation des Fonds Propres.

Sur 2019, la situation bilancielle en termes de nature de taux est demeurée inchangée avec un mismatching entre taux fixes et taux variables & révisables ; seulement **l'exposition de la banque au risque global de taux** se trouve atténuée malgré cette situation bilancielle inchangée, du fait de :

- 1- La stabilité des taux de référence sur le marché notamment TMM, TRE et taux d'inflation avec une tendance pressentie à la baisse.
- 2- Constitution d'une réserve de lissage des profits dite PER « Profit Equalization Reserve » pour la couverture contre le risque commercial translaté (risque global de taux) atteignant un stock de 20MDT à la fin 2019. Ce stock est à même de couvrir une variation des taux sur le marché de l'ordre de 1.25%.

Cette situation de maîtrise est le résultat d'une démarche dynamique adoptée par la banque pour la gestion de son risque global de taux à travers une batterie de mesures relatives à la structure des financements, la tarification des financements et la révision périodique des clés de répartition sur comptes participatifs notamment Tawfir afin de maîtriser le stock de PER et son impact sur le résultat de la banque.

IX.2.4 Les Risques de marché

L'exposition de la banque aux risques des marchés est maîtrisée et ne constitue pas un domaine de préoccupation majeure, vu les spécificités de la Finance Islamique.

En effet, les normes charaïques, prohibant l'usage des produits dérivés et des produits de taux (non adossés à des bien tangibles), réduisent l'exposition de la banque au seul marché spot. La couverture sur ce marché est essentiellement assurée par :

- L'encadrement par les limites sur les contreparties bancaires et non bancaires ;
- Les limites de positions
- Les procédures de traitement internes afin de verrouiller l'exposition au risque de règlement.

L'année 2019 a été marquée par un effort de maîtrise des positions de change malgré une volatilité continue des cours des principales devises sur le marché.

Sur le marché de change, la banque a réalisé, en 2019, un volume total de transactions de change de 2.591MDT (contre 2.053MDT en 2018) toutes devises confondues et une évolution du résultat de change de 35% par rapport à l'année 2018 (11,3MDT sur l'année 2019 contre 8,4MDT en 2018).

Sur le marché monétaire, la banque a réalisé, en 2019, un volume moyen quotidien de placements interbancaires de 123MDT (VS 116MDT en 2018) dont 56% en TND avec une contribution du marché monétaire à hauteur de 3,8% (2,4% en 2018) dans le PNB de la banque avec des profits annuels de 6,5MDT (3,3MDT en 2018).

X.2.5 Les Risques Opérationnels

Au vu de la nouvelle stratégie de la banque arrêtée en Septembre 2019 et considérant le cadre de référence du comité COSO 2017 (une démarche intégrée à la stratégie et à la performance), des améliorations structurelles ont été apportées à la méthodologie d'évaluation des risques opérationnels « **RCSA** : Risk & Control Self Assessment » dans l'objectif de rendre cet exercice porteur de valeur ajoutée en ciblant les risques opérationnels susceptibles d'affecter la mise en œuvre de la stratégie de la banque.

L'objectif est de ramener l'exposition de la banque aux risques opérationnels à des niveaux acceptables ce qui permet d'accompagner la croissance et d'améliorer la performance de la banque.

L'exercice 2019 a été marqué également par la mise en œuvre d'une **méthodologie de priorisation des actions** avec une approche risque validée en interne par le CCCI avec le consensus des différents corps de contrôles et approuvée par le Comité des Risques et le Comité d'Audit Interne.

Enfin, des indicateurs clés de risques « **KRI** » ont été formalisés pour une gestion proactive des risques opérationnels conformément aux saines pratiques du Comité de Bâle sur le contrôle

bancaire. Une première version d'indicateurs de risques sera déployée durant l'exercice 2020 dont l'objectif est d'assurer des alertes précoces à l'occurrence des risques.

L'inculcation d'une culture de risque opérationnel et l'implication de tout le personnel de la banque et notamment ceux de la première ligne de défense (les opérationnels) demeure, bien entendu, une condition sine-qua-non pour la pérennité du dispositif de risque opérationnel. Des cercles de formations animés par l'équipe de gestion des risques opérationnels ont été dispensés au personnel des agences dans cet objectif.

X. CONFORMITE CHARAIQUE

X.1 Les Réunions du Comité Charaïque

Le système de conformité charaïque de la Banque Zitouna est composé d'un Comité Charia, « **Comité de Contrôle de Conformité des Normes Bancaires Islamiques** » désigné par l'Assemblée Générale selon les exigences de la loi 2016-48 du 11 juillet 2016 relative aux banques et aux établissements financiers.

Le Comité Charia se compose des membres suivants :

Nom et prénom	Qualité
S.E. Cheikh Mohamed Mokhtar SELLAMI	Président (décédé le 19 août 2019)
Dr Abdessattar KHOULDI	Membre
Dr. Borhène NEFFATI	Membre

Le Comité Charia a comme mission les points suivants :

- Emettre un avis sur la conformité des produits, des modèles de contrats et des procédures opérationnelles de l'activité aux normes bancaires islamiques ;
- S'assurer de la conformité des opérations bancaires islamiques aux normes définies dans ce domaine ;
- Examiner toute question soulevée par la banque se rapportant aux opérations bancaires islamiques.

L'année 2019 a été marquée par le décès du président du Comité Charia, **SE Cheikh Mohamed Mokhtar Sallemi**, en date du 19 août 2019. La Banque, se trouvant avec un Comité Charia en dessous du quorum requis par la loi, a commencé la démarche de renforcement avec de nouveaux membres experts et spécialistes en Finance Islamique.

Durant l'année 2019, quatre réunions du Comité Charia ont été organisées et consacrées aux thèmes suivants :

Numéro de la réunion	Date de la réunion	Ordre du jour
37 ^{ème} Réunion	14 Mars 2019	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du rapport d'Audit Charaïque Externe pour l'année 2018. - Validation des Etats Financiers de Banque Zitouna pour l'année 2018. - Validation du rapport annuel du Comité Charia pour l'année 2018. - Présentation de l'étude relative à "la promesse de vente entre un client et un promoteur immobilier". - Examen et Validation du produit "KIT MARCHAND ZITOUN@ PAY" - Emission d'avis charaïque concernant diverses consultations charaïques relatives aux : <ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles commissions. • Vente de matériaux de construction et travaux liés à l'immobilier.
38 ^{ème} Réunion	06 Août 2019	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation d'une proposition de solution à la promesse de vente entre un client et un promoteur immobilier". - Validation du produit « Tamouil Istirad avec paiement différé » - Validation du produit « Chahadet Al Khazina » - Présentation et validation des documents de constitution de « Zitouna Capital » et du fonds d'investissement « Zitouna Moucharaka 1 » - Revue de la gestion de liquidité de la Banque - Emission d'avis charaïque concernant diverses consultations charaïques relatives aux : <ul style="list-style-type: none"> • Validation de nouvelles commissions • Traitement des financements du personnel de la Banque.
39 ^{ème} Réunion	29 novembre 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation d'une proposition de solution à la promesse de vente entre un client et un promoteur immobilier". • Examen et validation du produit « Tamouil Sayara/véhicule 2^{ème} main - Riyada». • Examen et validation du produit « Tamouil Chiraet + » • Examen et validation du produit « Compte bureau de change » • Examen et validation du produit « Compte Startup » • Emission d'avis charaïque concernant diverses consultations charaïques relatives aux : <ul style="list-style-type: none"> - Financement Misra - Financement des produits pétrochimiques. - Gestion de la « provision du lissage des profits PER". - Nouvelles commissions - La contribution de la Banque au Fonds de Garantie des Dépôts
40 ^{ème} Réunion	26 décembre 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation du rapport d'Audit Charaïque Interne pour l'année 2019. • Présentation d'une note relative au « Commerce Extérieur » • Présentation d'une note relative à la gestion du compte « Nafaa El Am ». • Emission d'avis charaïque concernant diverses consultations charaïques : <ul style="list-style-type: none"> - Validation de nouvelles commissions. - L'assurance d'un avion financé via Ijara au profit de « Tunisair Express »

X.2 Pilotage de projet des améliorations charaïques

Les travaux réalisés en 2019 se sont inscrits dans l'objectif de conforter le caractère charaïque des produits et services commercialisés pour un meilleur développement de la banque.

En effet, l'année 2019 a été marquée par l'enchaînement du projet « **RIYEDA** » dont le but est la mise en place des recommandations et des restructurations charaïques dans une logique d'ingénierie financière des produits de la Banque ; dans un objectif d'efficacité opérationnelle et de conformité charaïque.

Le projet Riyeda « **Tamouil Sayara 2ème main** » pour le financement des voitures d'occasion a été mis en place. De plus, des versions améliorées du financement « **Tamouil Chiaret +** » ainsi que la standardisation des processus des financements « **Tamouil Binaet** », « **Tamouil Tahsinet** » et « **Tamouil Tahsinet+** ».

A noter qu'en 2019, la Banque Centrale a émis la circulaire 08/2019 relative à la définition des opérations bancaires islamiques et fixation des modalités et conditions de leur exercice. Cette circulaire renforce le cadre réglementaire dans lequel les institutions financières islamiques exercent, notamment le caractère obligatoire des standards internationaux adoptés en matière de la Finance Islamique et en particulier les normes Charaïques émises par « Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions » AAOIFI.

La mise en application de cette circulaire est en mesure de standardiser la pratique entre les Banques Islamiques en Tunisie et d'ouvrir de nouvelles perspectives pour le développement de nouveaux produits ainsi que les aspects relatifs à la gouvernance de la conformité charaïque.

X.3 Audits Charaïques

Le but étant de vérifier et de s'assurer du respect des dispositions charaïques des différentes opérations réalisées par la banque, plusieurs missions d'Audit Charaïque ont été effectuées durant l'année 2019. Ces missions ont été exécutées dans le respect du règlement en vigueur de la pratique d'Audit par Banque Zitouna : les étapes de préparations des missions, l'échantillonnage, le diagnostic des dossiers, la rédaction des rapports comportant des recommandations, etc.

Les missions d'Audit ont couvert plusieurs domaines tels que les financements Ijara des matériels roulants, Ijara de matériels médicaux, les financements immobiliers Mourabaha, « Tamouil Sayara » « Ijara Mouaddet Mehnia », ainsi que le financement des services tels que les financements « Tamouil Dirasset » et « Tamouil Omra » et « Tamouil Rahalet », ainsi que le préfinancement export, les L/C, les financements des fonds de commerce, en plus des opérations interbancaires de gestion de liquidité.

Les travaux d'Audit Charaïque sont ainsi consignés dans des rapports pour chaque mission puis consolidés dans un rapport annuel avant sa présentation au Comité Charia.

Les diverses recommandations qui émanent des missions effectuées ont été discutées avec les directions concernées et présentées à la Direction Générale et au Comité Charia pour prendre les dispositions nécessaires.

XI. RÉOLUTIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE BANQUE ZITOUNA

ANNEXE 1 : RAPPORT COMITÉ CHARIA

**ANNEXE 2 : RAPPORT GÉNÉRAL & SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
EXERCICE CLOS AU 31/12/19**

ANNEXE 3 : ÉTATS FINANCIERS ARRÊTÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019