



***Rapport sur la Gestion de la Banque
Exercice 2022***

SOMMAIRE

PROFIL DE LA BIAT	3
1. Environnement économique, bancaire et financier.....	5
2. Activités et résultats de la banque	12
3. Groupe biat et participations.....	39
4. Actionnariat	63
5. Gouvernance.....	68
6. L'action biat en bourse	100
7. Affectation des résultats	103
8. Contrôle des comptes	106
9. Bilan social	109
10. Éléments sur le contrôle interne	115
11. Métiers de la banque.....	134
12. Responsabilité sociale.....	144

PROFIL DE LA BIAT

Au terme de 46 ans d'existence, la Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT), lancée en 1976 avec des moyens humains et matériels modestes, est devenue l'une des plus importantes institutions financières en Afrique du Nord et un acteur de référence en Tunisie.

Avec 1966 collaborateurs en 2022, la BIAT compte plus de 900 mille clients et un réseau de correspondants internationaux de près de 1500 banques. Elle dispose d'un réseau des plus denses en Tunisie avec 205 agences réparties sur l'ensemble du pays, d'une représentation à Tripoli –Libye. Elle compte également, une filiale BIAT France, sous le statut d'agent de paiement avec une agence à Paris.

Banque universelle offrant une gamme complète de service à tout type de clientèle Particuliers, Tunisiens Résidents à l'Étranger, Professionnels, Petites et Moyennes Entreprises, Grandes Entreprises et Institutionnels, la BIAT constitue aujourd'hui un groupe financier diversifié dans les domaines de l'assurance, de la gestion d'actifs, du capital- investissement, de l'intermédiation boursière et du Conseil à l'international.

Appuyant son développement sur la proximité et l'engagement sociétal, elle met son expertise au profit de ses clients, de ses partenaires et de l'économie du pays.

1. ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE, BANCAIRE ET FINANCIER

1. Environnement économique, bancaire et financier

1.1 Environnement économique

2. Environnement économique, bancaire et financier

2.1 Environnement économique

- Au niveau international

A l'échelle mondiale, la **croissance économique** a **ralenti** passant de 6,2% en 2021 à 3,4% en 2022. En effet, la **guerre** menée par la Russie en Ukraine a exacerbé les **pressions inflationnistes**, créé de nouveaux goulots d'étranglement au niveau des **chaines d'approvisionnement** et accentué les **vulnérabilités financières**, notamment pour les pays importateurs d'énergie et de produits alimentaires.

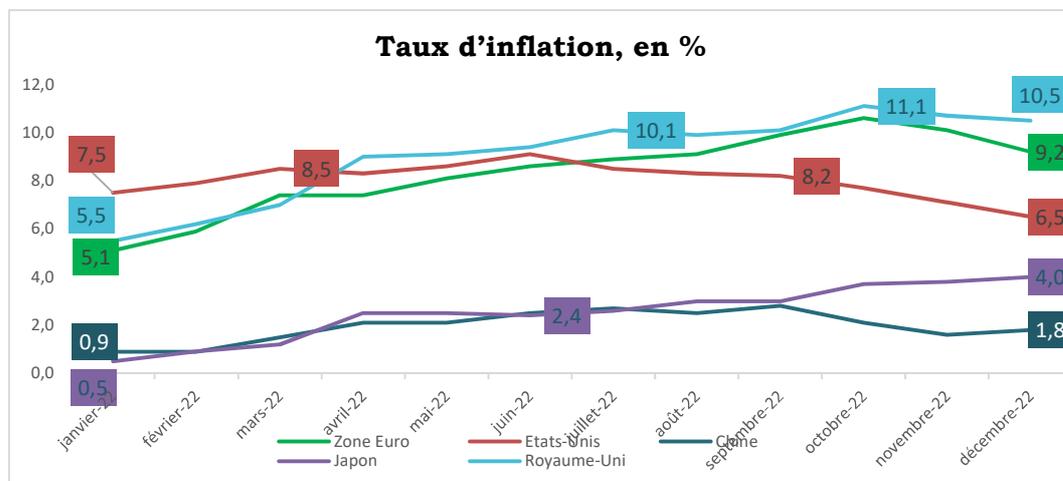
Croissance annuelle, en %

PIB réel	2021	2022	Projections 2023	Projections 2024
Zone Euro	5,3	3,5	0,7	1,6
Royaume-Uni	7,6	4,1	-0,6	0,9
Etats-Unis	5,9	2	1,4	1
Chine	8,4	3	5,2	4,5
Japon	2,1	1,4	1,8	0,9

Source : FMI, janvier 2022

Alors qu'elle reste modérée en Chine, l'inflation s'est inscrite dans une spirale galopante pour la majorité des économies. Le renchérissement des prix de l'énergie s'est répercuté sur le coût de production de plusieurs biens et services, érodant ainsi le **pouvoir d'achat** des ménages et suscitant **des réponses monétaires** (durcissement des politiques monétaires, principalement à travers la hausse des taux de référence des banques centrales), mais également **budgétaires**.

En



termes de projections, le FMI prévoit **une décélération** de la croissance mondiale passant de 3,4% en 2022 à 2,9% en 2023. Une reprise relative serait observée en 2024 (3,1%). L'inflation devrait baisser **progressivement** passant de 8,8 % en 2022 à 6,6 % en 2023, puis à 4,3 % en 2024, mais cette baisse demeure tributaire des évolutions sur le plan géopolitique.

Prix des matières premières

	Moyenne 2022 (A)	Moyenne 2021 (B)	Variation (A/B)
Pétrole brut Brent \$US/bbl	100	70	+43%
Indice du gaz naturel (2010=100)	282	131	+115%
Phosphate brut \$US/TM	266	123	+116%
Phosphate DAP \$US/TM	772	601	+28%
Phosphate TSP \$US/TM	716	538	+33%
Minerai de fer \$US/dmtu	121	162	-25%
Indice des prix des métaux de base (dont Aluminium, cuivre, minerai de fer, plomb, uranium et zinc), (2016=100)	194	205	-5%
Huile d'olive \$US/TM	4 470	4 185	+7%
Blé tendre \$US/TM	382	282	+35%
Blé dur \$U/TM	430	315	+37%

Sources : Données Banque Mondiale, et FMI, Calcul Equipe Prospective, Veille et Recherche Economique

Au niveau national :

En Tunisie, le taux de croissance s'est inscrit en retrait passant de 4,3% en 2021 à 2,4% en 2022. Cette décélération est la résultante d'une conjoncture internationale particulièrement adverse, conjuguée à des difficultés structurelles de l'économie tunisienne. En outre, le taux de croissance en 2021 a bénéficié de l'effet de rebond mécanique post-Covid 19.

Au niveau sectoriel, l'évolution de la valeur ajoutée (VA) de l'extraction du pétrole et du gaz naturel est passée de +20,2% en 2021 à -10,5% en 2022. De même, une baisse notable a été observée au niveau de l'évolution de la VA de l'extraction des produits miniers (de +28,8% en 2021 à -0,5% en 2022).

La valeur ajoutée du secteur de construction a également affiché une baisse : -9,9% en 2022 versus +7% en 2021.

Toutefois, les secteurs du transport (de +7% en 2021 à +10,6% en 2022), du tourisme (de +12,6% en 2021 à +21,4%) et du textile (+9,3% en 2021 à +14% en 2022) ont suivi une tendance haussière, témoignant des prémices de reprise de la demande à l'échelle mondiale. Et même si l'évolution de la VA des industries mécaniques et électriques (+8%) a été en retrait par rapport à la performance de 2021 (+11,3%), elle demeure solide et prometteuse pour l'année 2023.

S'agissant de l'indice des prix à la consommation, le taux d'inflation moyen a atteint 8,3% en 2022 versus 5,7% en 2021. A partir de novembre 2022, le taux d'inflation en (GA) a dépassé le palier de 10% (respectivement 10,1% et 10,2%). La BCT, dans un objectif de cantonnement de l'augmentation de l'inflation a procédé à des augmentations cumulées du taux directeur (TD) à hauteur de 175 pbs ramenant ainsi le TD à 8%.

Concernant le marché de l'emploi, le taux de chômage a emprunté une tendance baissière relative passant de 16,2% au T4 2021 à 15,2% au T4 2022.

Chiffres clés	2020	2021	2022
Croissance du PIB (en %, aux prix de l'année précédente)	-8,6	4,3	2,4
Taux d'inflation moyen (en %)	5,6	5,7	8,3
Paiements courants (en % du PIB*)	-6	-5,9	-8,5
Solde budgétaire (en % du PIB*)	-9,7	-7,9	-7,6
Evolution des exportations de biens (en %)	-11,7%	+20,5	+23,4
Evolution des importations de biens (en %)	-18,7%	+22	+31,7
Avoirs en devises (en jours d'importations)	162	133	100
Recettes touristiques (en MD)	2 030	2 337	4 279
<i>Variation</i>		+15%	+83%
Taux d'investissement (en % du PIB)	15,8	16	15,4
Epargne nationale (en % du RNDB)	6,2	9	10,4
Concours à l'économie (en MD)	97 103	102 185	110 715
<i>Variation</i>		+5,2	+8,3
Masse monétaire M3 (en MD)	89 115	97 316	105 522
<i>Variation</i>		9,2%	+8,4%

**Données provisoires*

Sources : BCT (rapport annuel 2021 et supplément au bulletin statistiques financière février 2023), Ministère des Finances (résultats provisoires de l'exécution du budget de l'Etat février 2023), Institut national de la statistique, ITCEQ

1.2 Environnement bancaire et financier

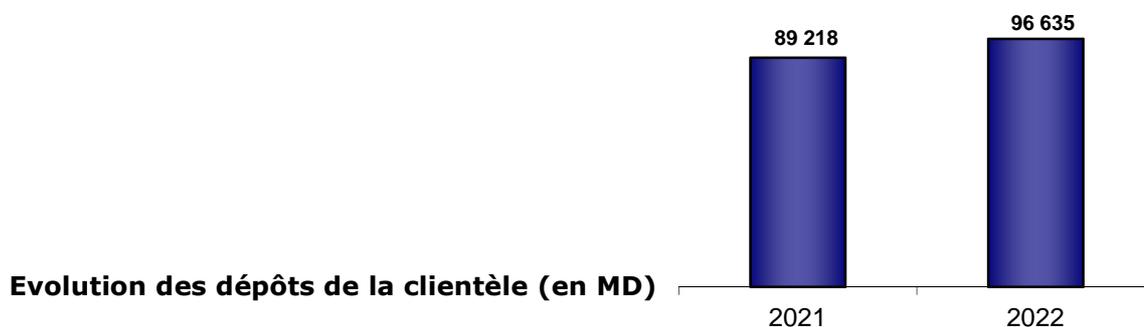
L'évolution de l'activité du système bancaire s'est caractérisée au courant de l'année 2022 par une poursuite de la dynamique de la collecte des dépôts, une amélioration des crédits et une augmentation des besoins des banques en liquidité.

- **Les dépôts de la clientèle**

Les dépôts de la clientèle se sont établis à 96.635MD au 31 décembre 2022, enregistrant une progression de 8,3%.

Cette progression a concerné toutes les catégories de dépôts avec des augmentations respectives de 4,3%, 9,4% et 12,0%.

La part des dépôts faiblement rémunérés (Dépôts à vue) dans le total des dépôts, a été ainsi réduite de 1,5 point par rapport à l'année 2021 au profit notamment des dépôts à terme.



Source : Situation de la BCT

Les crédits à la clientèle

Les crédits à la clientèle au niveau du système bancaire (hors crédits à l'Etat) ont totalisé au terme de l'année 2022, 103.9MD, enregistrant une progression de 8,4%.



Source : : Situation de la BCT

- **Recours Global de Refinancement**

L'exercice 2022 s'est soldé par un recours global de refinancement de 14.921MD, contre 10.102MD observé au terme de l'exercice écoulé.



Taux du marché

Le taux moyen du marché monétaire (TMM) a poursuivi en 2022 son trend haussier suite aux augmentations successives du taux directeur par la BCT et ce afin de contrer l'inflation, protéger le pouvoir d'achat des citoyens et préserver le stock des avoirs en devises.

Il s'est ainsi soldé à 7,26% en décembre 2022, contre 6,25% en décembre 2021 et 6,12% en décembre 2020

Marché boursier

Malgré les suites des répercussions de la Covid-19 et la Guerre en Ukraine, le bilan de l'activité boursière est positif dans l'ensemble, marqué d'une résistance salubre de l'indice Tunindex qui a clôturé l'année 2022 sur une hausse remarquable de 15,10% contre un rendement de 2,34% durant 2021.

En ce qui concerne les indices sectoriels, dix indices ont enregistré des rendements annuels positifs à des taux compris entre 36,83% (indice des banques) et 0,78% (indice des produits ménagers et de soin au personnel) alors que les autres 2 indices ont affiché des rendements négatifs de -15,9% (indice des Biens de Consommation) et -20,87% (indice Agro-alimentaire et Boissons).

(1) Source : BVMT

2. ACTIVITES ET RESULTATS DE LA BANQUE

2.1 Vision et Stratégie de la Banque

La BIAT démarre une autre étape de son développement pour faire face à de nouveaux enjeux. Une vision s'inscrivant dans la continuité du dernier plan stratégique a été mise en place. Elle s'articule autour des points suivants :

Vision de la Banque

1	Un groupe financier solide reconnu pour son professionnalisme et sa bonne gouvernance
2	Une banque de référence sur ses marchés capable de s'adapter et de répondre aux besoins spécifiques de chacun de ses clients et de les accompagner dans la durée
3	Une banque citoyenne et responsable qui s'implique activement dans le développement d'une économie durable du pays

En effet, l'année 2022 a été marquée par une réflexion stratégique qui a permis de définir le prochain plan triennal qui s'articule autour de plusieurs axes stratégiques et opérationnels dont notamment :

1. **La Stratégie commerciale :**

- Mieux répondre aux besoins spécifiques de nos clients et ce, en anticipant les tendances du marché et en optant pour l'innovation

afin d'améliorer l'expérience client, assurer une offre de valeur différenciée par marché/segment et générer une croissance supérieure, rentable, et surtout durable

- Poursuivre le développement d'activités à forte valeur ajoutée, au service de marchés et segments à haut potentiel, œuvrant en synergies internes et avec ses filiales et qui visent le maintien de son leadership

2. **La stratégie de transformation et de modernisation du SI** de la Banque visant à supporter les ambitions futures de la banque :

L'architecture SI cible, définie dans ce cadre, a pour ambition de supporter les objectifs stratégiques de la Banque à l'horizon 2027 avec une feuille de route SI et un plan capacitaire de transformation à 5 ans, visant à adresser les priorités de la Banque en termes de mise à niveau technologique en conformité avec les tendances du marché, de livraison de la valeur aux métiers et enfin de sécurisation de la continuité de la banque.

3. **La Transformation Digitale et Data** :

- Poursuivre la digitalisation des parcours clients prioritaires et améliorer l'expérience client ;
- Offrir des solutions bancaires numériques innovantes à nos clients, afin de faciliter l'accès à nos services et de simplifier les opérations bancaires ;

4. **L'Engagement ESG** (Environnement-Social-Gouvernance) afin de renforcer sa responsabilité sociétale et environnementale, améliorer

son image auprès des parties prenantes, renforcer sa compétitivité sur le marché et contribuer positivement au développement durable et à la croissance économique de la Tunisie ;

5. **Le développement du Capital Humain** : La mise en œuvre d'initiatives stratégiques RH relatives aux espaces de travail, de revue de la politique de rémunération et de gestion de la performance, de développement des compétences et du capital humain.

6. **L'Optimisation des process** : Instaurer une dynamique d'amélioration continue impactant l'ensemble des structures de la banque ;

7. **La gestion des risques** :
 - Poursuivre l'optimisation du dispositif de maîtrise des risques
 - Maintenir des normes élevées actualisées de gestion des risques pour protéger les intérêts de nos clients, des investisseurs et de la banque elle-même dont notamment les normes IFRS ;

En atteignant ces objectifs, nous pourrions nous positionner en tant que banque responsable et orientée vers la durabilité, tout en améliorant nos objectifs commerciaux, notre efficacité opérationnelle, en stimulant l'innovation et la croissance durable et en renforçant la sécurité des transactions.

Sur le plan organisationnel, l'année 2022 a été marquée par la conduite de missions d'accompagnement stratégiques jalonnées par un impact organisationnel innovant à savoir la création d'un programme de transformation SI pour le déploiement de la roadmap SI 2023-2027.

2.2 Faits marquants de la Banque

Expertise

- La BIAT inaugure sa nouvelle salle des marchés

L'année 2022 a été marquée par la réorganisation de la BFI – Banque de Financement et d'Investissement - avec l'inauguration d'une nouvelle salle des marchés dans le but de la positionner en tant que conseiller privilégié sur l'ensemble des activités de marché et pour répondre aux attentes des clients en matière de qualité de service, de fiabilité et de conseil.

Déoulant d'une approche client, la nouvelle salle des marchés regroupe des traders et des structures, chargés de la gestion des positions et de la conception de solutions financières permettant aux clients de se couvrir contre les différents risques : risques de change, de taux et sur les matières premières. Elle compte également une équipe de sales dédiée à l'accompagnement de ses clients à travers l'analyse de leurs besoins et la proposition de solutions financières optimales.

La nouvelle salle des marchés est également équipée d'un nouveau système d'information « front-to-risk » mis en place pour couvrir l'ensemble de ses métiers : le front, le middle et le back office ainsi que la gestion des risques. Cela a permis d'élargir la gamme des solutions financières proposées et d'assurer une meilleure gestion, en temps réel, des positions et des actifs. La nouvelle salle des marchés répond aux standards internationaux avec un aménagement moderne et ergonomique, des équipements de pointe et des profils spécialisés et complémentaires.

Développement digital

- Lancement de la commercialisation de l'offre digitale MyBIAT :

L'année 2022 a été également marquée par le lancement de la commercialisation de la nouvelle offre MyBIAT, en continuité avec la dynamique de transformation digitale de la banque.

Cette offre gratuite, destinée à tous les clients Particuliers et Professionnels, englobe un ensemble de services de banque à distance, souples d'utilisation et sécurisés, dont le suivi des comptes en temps réel, le suivi des produits bancaires, la gestion des cartes et des chèquiers, les virements et le téléchargement des relevés.

Le slogan « Conçue pour vous et avec vous » reflète la démarche de conception de MyBIAT. En effet, une méthode participative a été adoptée pour identifier les besoins et attentes des clients. La participation des clients a également permis la réalisation de tests sur les premières versions de cette application mobile. Grâce au retour des clients, certaines améliorations ont pu être intégrées.

MyBIAT sera agile, ses fonctionnalités seront continuellement enrichies en fonction des besoins des clients et à la hauteur des standards technologiques internationaux.

Enrichissement de l'Offre de produits & services et prise en charge de la clientèle

Signature d'un nouveau partenariat avec Visa : un nouveau partenariat avec VISA a été signé pour une durée de six ans dans le but de donner plus d'ampleur à l'ensemble de l'activité monétique de la banque et bénéficier de l'appui de VISA pour soutenir ses priorités stratégiques.

Ce partenariat, vise notamment le développement et l'enrichissement de l'offre monétique de la BIAT, tout en garantissant la sécurité des transactions et une qualité de service optimale. Il permet également à la BIAT de contribuer à l'effort national et à ses initiatives en faveur de l'inclusion financière, à l'accélération de l'adoption des paiements numériques à travers tout le pays et au déploiement de solutions monétiques nouvelles et encore plus innovantes.

Aménagement des crédits aux particuliers :

- Offre à taux fixe : face aux éventuelles variations du TMM, de nouvelles conditions tarifaires ont été fixées pour l'offre de crédits aux particuliers. Il s'agit de l'application d'un taux fixe pour tous les crédits à la consommation et les crédits études et l'ajout de l'offre à taux fixe pour certains crédits à l'immobilier.

- Réaménagement de BIATIMMO : afin d'adapter l'offre de crédit BIATIMMO aux besoins de la clientèle, certaines conditions ont été réaménagées concernant notamment le financement desdits projets, la durée de remboursement et la tarification.

Réaménagement de l'offre PER - Plan Epargne Résidence : pour adapter l'offre de la BIAT aux conditions du marché notamment en matière de financement des projets à l'immobilier, plusieurs réaménagements ont été opérés au niveau de l'offre PER et concernant les phases d'épargne et de crédit.

Gouvernance :

- Mise à jour des instances de gouvernance de la banque :

Dans le cadre des orientations stratégiques de la banque et de la conformité avec les dispositions réglementaires, le dispositif de gouvernance de la banque a été actualisé dans le but de l'adapter aux différents réaménagements organisationnels et en continuité avec les bonnes pratiques managériales.

Ce dispositif actualisé est aligné sur les meilleures pratiques afin de conférer à la banque une gestion efficiente et de lui assurer un fonctionnement optimal pour la réalisation d'une croissance saine et sécurisée.

Afin d'assurer le fonctionnement efficient de tous les comités de la banque, certains principes ont été adoptés : l'optimisation de l'implication des responsables de la banque, la limitation des pouvoirs individuels en privilégiant les décisions collégiales, la couverture de l'ensemble des activités de la banque par des comités présidés par le Directeur général et l'amélioration de l'efficacité dans la prise de décision ou le pilotage.

Concernant les comités du Conseil (comité des risques, comité de nomination et de rémunération, comité permanent d'audit et comité exécutif de crédit), il a été décidé d'instaurer systématiquement des comités les précédant et présidés par le directeur Général.

Par ailleurs, les règles de bon fonctionnement des comités ont été redéfinies notamment le temps imparti aux différents comités, la communication des documents de travail aux participants ainsi que leur consistance.

En matière de pratiques managériales, des mesures ont été également mises en place afin de permettre la fluidité entre les différents niveaux.

Aussi, et dans le but d'assurer la remontée de l'information à la direction Générale, les responsables des départements sont appelés à communiquer trimestriellement à la direction de Gouvernance un bilan des comités opérationnels à leur charge.

Groupe BIAT

Le renforcement de la collaboration et des synergies entre les équipes de Tunisie Valeurs et de la BIAT a constitué une étape importante dans la consolidation du positionnement de la banque sur les activités de marché de capitaux. Le rapprochement des forces de vente des deux institutions a donné lieu à de multiples actions et événements pour consolider le conseil financier à la clientèle et enrichir les produits financiers.

Récompenses bancaires, classements internationaux et certifications

- La BIAT remporte quatre labels d'excellence en 2022 :

Prix de Meilleure Stratégie de digitalisation en Afrique du nord attribué par Capital Finance International : obtenu pour la 2ème année consécutive, cette distinction salue la transformation digitale opérée par la banque.

Prix de Meilleure Gouvernance Bancaire en Tunisie attribué par Capital Finance International : obtenu pour la 4ème année consécutive, ce prix confirme la solidité du système de gouvernance de la BIAT, un des piliers de son succès tout comme sa capacité d'adaptation et son personnel expérimenté.

Prix de Meilleure Banque Dépositaire en Tunisie attribué par Global Finance : décernée pour la 3ème année consécutive par le magazine Global Finance, cette distinction salue la performance continue de l'activité dépositaire de la BIAT.

Prix « Elu meilleur service client de l'année 2022 » en Tunisie : ce prix appuie le savoir-faire des équipes de la BIAT en matière d'excellence de prise en charge à tous les points de contact avec les clients : contacts humains, téléphoniques ou digitaux.

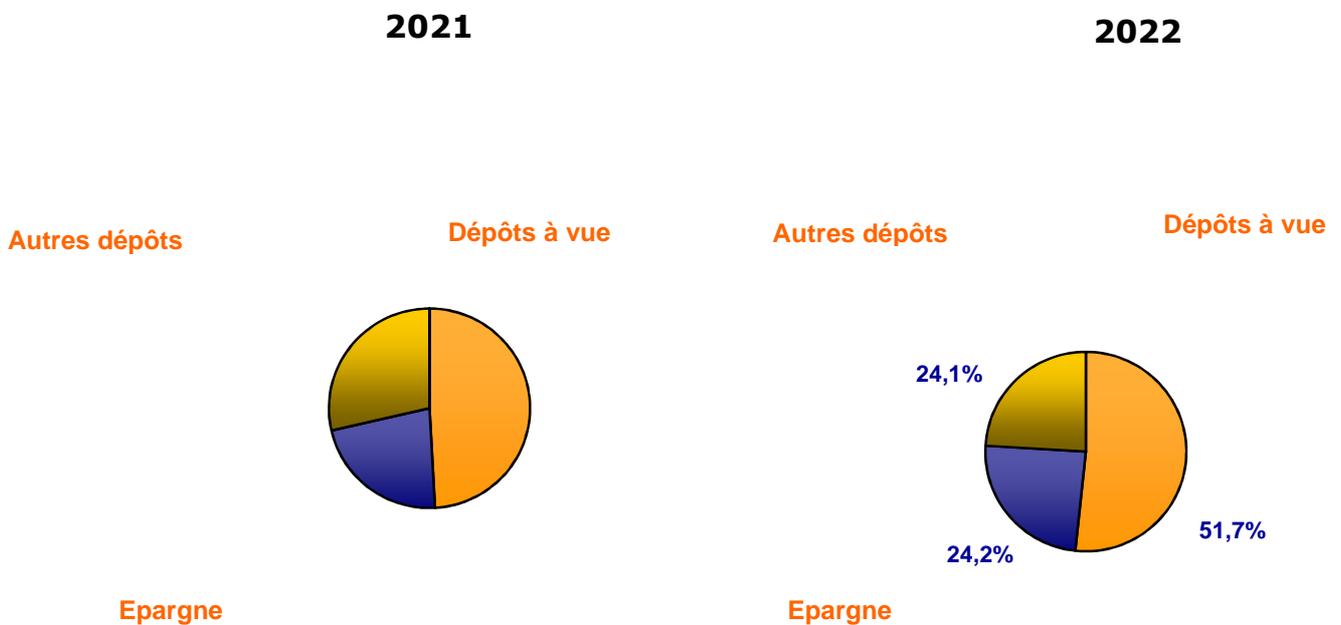
2.3 Activités de la Banque en 2022

2.3.1 Les dépôts de la clientèle

Au terme de l'année 2022, les dépôts de la clientèle enregistrent une hausse de 5,8% à 17 167MD.



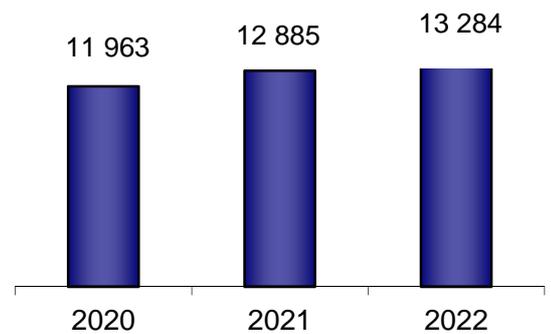
La structure des dépôts de la banque est parmi les plus favorables du secteur. La part des dépôts à vue, représente 51,7% du total des dépôts.



2.3.2 Les créances brutes sur la clientèle

Les créances brutes sur la clientèle de la BIAT se chiffrent, au titre de l'exercice 2022, à 13 284MD, marquant une hausse de 3,1% par rapport à fin décembre 2021.

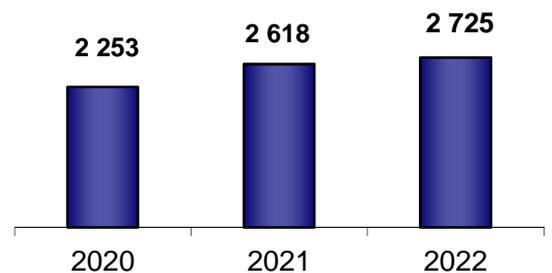
Evolution des créances brutes à la clientèle (en MD)



2.3.3 Les engagements par signature clientèle :

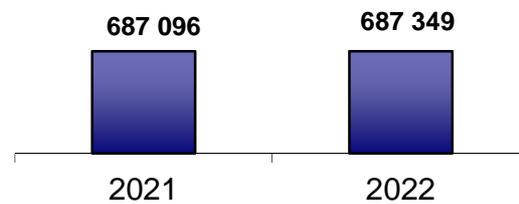
Le volume des engagements par signature en faveur de la clientèle augmente de 4,1 % à 2.725MD au terme de l'année 2022.

Evolution des engagements par signature Clientèle (en MD)



2.3.4 La Monétique :

Le nombre de cartes en circulation atteint 687 349 unités à fin 2022.

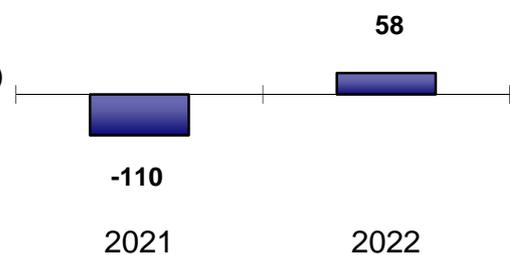


2.3.5 Placement au marché monétaire :

La banque a clôturé l'année 2022 avec un placement au Marché Monétaire de 58MD.

Placement au marché monétaire

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



2.3 Résultats de la Banque en 2022 :

- **Produit Net Bancaire**

Au terme de l'année 2022, le Produit Net Bancaire totalise 1267,1MD, s'inscrivant en hausse de 24,8%.

Les variations de la marge en intérêts, de la marge en commissions et des autres revenus ont été respectivement de 18,5%, 11,4% et 43,1%.



La structure du PNB est ventilée comme suit :



Marge en intérêts

Représentant 44,2% du PNB, la marge en intérêts s'établit à 559,8MD, en hausse de 18,5%.



➤ Marge sur commissions

La marge sur commissions s'améliore de 11,4% pour s'établir à 245,1MD.



La part de la marge sur commissions dans le PNB se situe à 19,3% au 31 décembre 2022.

➤ Autres Revenus

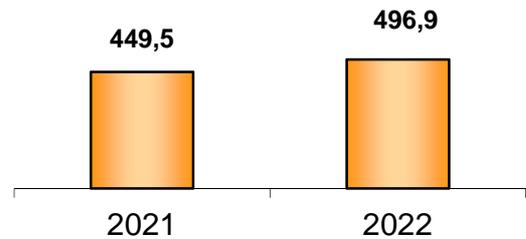
Les autres revenus, qui représentent 36,5% du PNB au 31 décembre 2022, augmentent de 43,1% à 462,2MD.



- **Frais d'exploitation**

Au terme de l'année 2022 , les frais d'exploitation enregistrent une évolution maîtrisée de 10,6% s'établissant à 496,9 MD.

Evolution des frais d'exploitation en MD

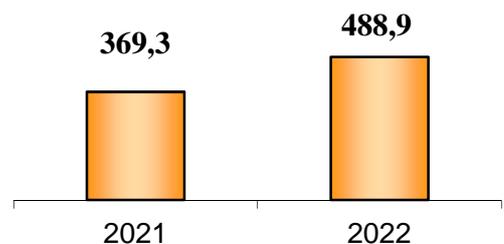


Suite à cette évolution, le coefficient d'exploitation s'est nettement amélioré à 39,2% contre 44,3% en 2021 .

- **Résultat d'exploitation**

Le Résultat d'exploitation enregistre une hausse de 32,4% à 488,9MD.

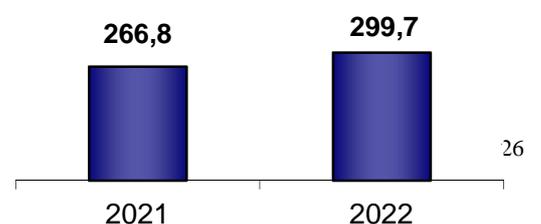
Evolution du Résultat d'exploitation (en MD)



- **Résultat net**

Au final, le Résultat Net ressort à 299,7MD à l'issue de l'année 2022, en hausse de 12,3% par rapport à l'exercice écoulé (266,8MD).

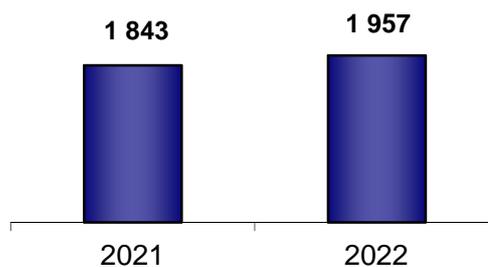
Evolution du Résultat net (en MD)



- **Capitaux propres**

Les capitaux propres relatifs à l'exercice 2022 s'établissent à 1 957,3 MD contre 1 842,8 MD en 2021, soit une progression de 6,2%.

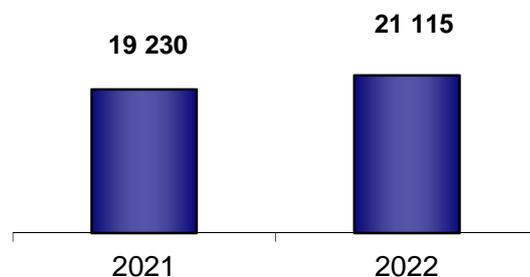
**Evolution des Capitaux Propres
(en MD)**



- **Total Bilan**

A fin décembre 2022, le total bilan totalise 21 115MD contre 19 230MD en 2021, soit un accroissement de 9,8%.

Evolution du total Bilan (en MD)



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

2.5.1 Dépôts et Créances Clientèle

- Les Dépôts de la Clientèle s'élèvent à 17.166,8MD à fin 2022, en augmentation moyenne de 10,5% au cours des cinq dernières années.
- Les Créances brutes sur la Clientèle s'établissent à 13.284,1MD au 31 décembre 2022, en accroissement moyen de 4,4% au cours de la même période.

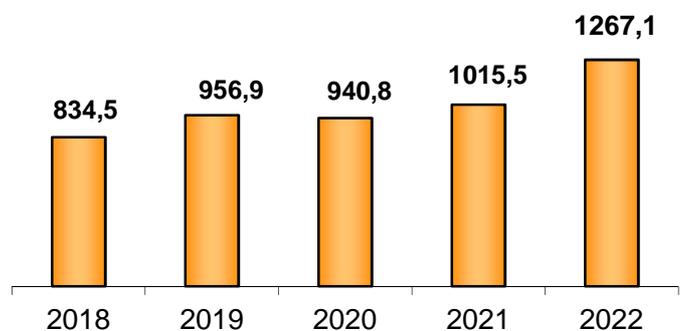
Evolution Des dépôts et crédits Clientèle (en MD)



2.5.2 Produit Net Bancaire

Le Produit Net Bancaire enregistre une augmentation annuelle moyenne de 11,0% au cours des cinq dernières années pour s'établir à 1267,1MD à fin 2022.

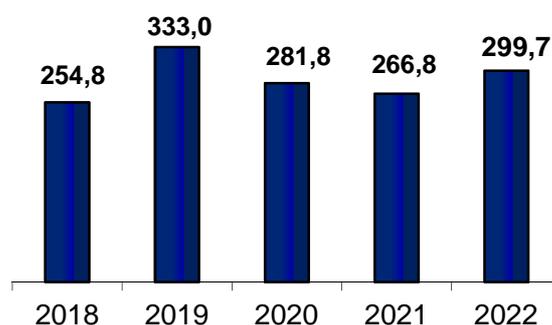
Evolution du Produit Net Bancaire (en MD)



2.5.3 Résultat Net

Le Résultat Net passe de 266,8MD en 2021 à 299,7MD en 2022, soit une croissance annuelle moyenne de 4,1% au cours des cinq dernières années.

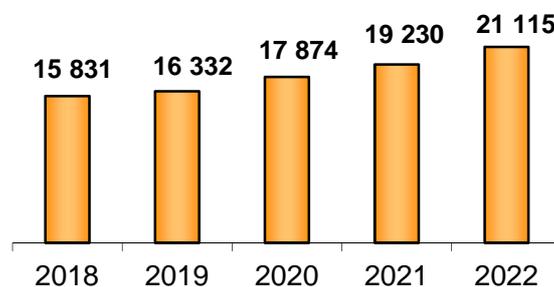
Evolution du Résultat Net (en MD)



2.5.4 Total Bilan

Le total du Bilan s'inscrit en hausse moyenne de 7,5% au cours des cinq dernières années pour s'établir à 21.115MD à fin décembre 2022.

Evolution du Total Bilan (en MD)



2.5.5 Ratios :

Ratios de rentabilité

	2018	2019	2020	2021	2022
PNB / Total Actif	5,3%	5,9%	5,3%	5,3%	6,0%
Résultat net / PNB	30,5%	34,8%	30,0%	26,3%	23,6%
Résultat net / FP (ROE)	20,8%	22,6%	16,1%	14,5%	15,3%
Résultat net / Total Actif (ROA)	1,6%	2,0%	1,6%	1,4%	1,4%

Ratios de productivité

(En milliers de dinars)

	2018	2019	2020	2021	2022
Dépôts / employé	5 652	6 604	7 730	8 382	8 732
Crédits bruts / employé	5 483	5 561	6 254	6 659	6 757
PNB / employé	410	486	492	525	645

Ratio réglementaires

Ratio Crédits / Dépôts

	2018	2019	2020	2021	2022
Crédits/Dépôts	135%	109%	95%	85%	89%

Les fonds propres et le ratio de couverture des risques

	2018	2019	2020	2021	2022
Capital	170	170	178,5	178,5	178,5
Réserves	512,8	595,9	757,9	926,3	1063,9
Bénéfice de l'année	254,8	333	281,8	266,8	299,7
Autres capitaux propres et résultats reportés	285,5	372,7	535,7	471,2	415,2
Capitaux propres ⁽¹⁾	1223,1	1471,6	1 753,9	1 842,8	1957,3

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

(En milliers de dinars)

	2018	2019	2020	2021	2022
Actif net pondéré (en MD)	13 057,4	13 177,8	14 344,3	15 229,0	16 387,0
Total capitaux propres nets de base (en MD)	1 122,8	1 454,5	1 555,2	1 634,5	1 736,5
Ratio de couverture des risques (Tier 1)	8,22%	10,64%	10,25%	10,64%	10,60%
Fonds propres complémentaires (en MD)	256,0	209,3	453,7	549,1	831,4
Total fonds propres nets ⁽²⁾	1 378,8	1 663,8	2 008,9	2 183,6	2 567,8
Ratio de couverture des risques Global	10,09%	12,17%	13,25%	14,22%	15,67%

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

Ratios de contrôle des Risques

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

2018	2019	2020	2021	2022
1,9 FPN	1,1 FPN	1,1 FPN	1,0 FPN	0,9 FPN

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

2018	2019	2020	2021	2022
0,5 FPN	0,4 FPN	0,4 FPN	0,4 FPN	0,3 FPN

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

2018	2019	2020	2021	2022
0 client	0 client	0 client	0 client	0 client

Norme 3: Le risque global encouru sur les parties liées ne doit pas dépasser 25% les FPN de la Banque.

2018	2019	2020	2021	2022
0,4 FPN	0,3 FPN	0,4 FPN	0,3 FPN	0,2 FPN

Ratio de liquidité

	2019	2020	2021	2022
Ratio LCR	191,57%	192,98%	417%	576%

Risque Brut, CDL et Ratios de qualité des risques

	2018	2019	2020	2021	2022
Risque Brut	13 363,9	13 149,0	14 215,5	15 503,0	16 009,3
CDL	733,6	841,4	798,2	852,1	881,7
Taux de CDL	5,5%	6,4%	5,6%	5,5%	5,5%
Taux de couverture des CDL*	57,2%	58,6%	65,2%	69,4%	71,5%

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

2.6 Notation de la BIAT (Notation sollicitée par la banque)

Dans son dernier rapport et en liaison avec la dégradation de la note souveraine du pays, l'agence de notation internationale Moody's a dégradé la notation des dépôts de la BIAT en monnaie locale de Caa1 à Caa2 avec perspectives négatives.

Ainsi le rating de la BIAT se présente comme suit :

Perspective	Négative
Dépôts	Caa2
Evaluation de Crédit de base	Caa2
Risque de contrepartie en monnaie locale	Caa1
Risque de contrepartie en devise	Caa1

2.7 Evolution prévisionnelle et perspectives d'avenir

Dans un contexte politique et national difficile et un environnement macroéconomique marqué par une poursuite de l'inflation et un ralentissement de la croissance, en lien avec la flambée des prix des matières premières et de l'énergie et l'impact de la crise russo-ukrainienne, la BIAT saura faire preuve de résilience et n'épargnera aucun effort pour continuer à jouer pleinement le rôle qui lui est dévolu en tant qu'intermédiaire financier de 1^{er} plan et à mobiliser toutes ses ressources afin de réaliser ses objectifs stratégiques, accompagner sa clientèle et soutenir le financement de l'économie.

Tout le long de l'année 2023, la BIAT œuvrera dans le sens d'une consolidation des résultats et d'une amélioration de ses performances à travers notamment une rationalisation de la collecte de dépôts, une surveillance proactive du risque, un suivi de l'équilibre de la liquidité et une optimisation de la gestion de la trésorerie et ce, dans le cadre du respect scrupuleux des ratios et normes réglementaires en vigueur.

Les efforts de la BIAT seront également axés en 2023 sur la poursuite des objectifs stratégiques fixés dans le cadre de son plan de développement, à savoir, la consolidation du positionnement de leadership de la banque au niveau du secteur, l'avancement sécurisé sur la feuille de route de transformation digitale, la maîtrise de ses coûts opérationnels et le développement du capital humain et ce, via la réalisation des projets et de pistes de progrès visant notamment à :

- Mieux répondre aux besoins spécifiques de nos clients et améliorer notre expérience avec eux à travers notamment la digitalisation et le développement du libre-service ;
- Poursuivre l'amélioration de la productivité sur l'ensemble de ses lignes métiers
- Renforcer les synergies avec les filiales financières et développer les ventes croisées ;
- Moderniser l'infrastructure et applicatifs du système d'information et enrichir le périmètre fonctionnel SI afin d'offrir aux métiers des applicatifs de plus en plus performants et aux clients des solutions plus adaptées.

2.8 Activité recherche et développement

L'année 2022 a été marquée par le lancement d'une mission stratégique de définition de la feuille de route SI sur les 5 prochaines années pour moderniser le SI et le rendre capable de supporter les ambitions futures de la banque et s'articulant autour des axes suivants :

- La définition d'une architecture SI cible, moderne et capable de supporter les ambitions stratégiques de la BIAT
- La définition d'un plan stratégique IT pour assurer la continuité du SI Actuel et atteindre progressivement l'architecture cible

L'architecture SI cible, ainsi définie, a pour ambition de supporter les objectifs stratégiques de la Banque à l'horizon 2027 avec une feuille de route SI et un plan capacitaire de transformation à 5 ans, visant à adresser les priorités de la Banque en termes de mise à niveau technologique en conformité avec les tendances du marché, de livraison de la valeur aux métiers et enfin de sécurisation de la continuité de la banque

L'axe stratégique SI repose désormais sur 2 piliers : Continuité et Transformation.

Le Programme de Continuité a pour principales missions :

- Sécuriser le SI de la banque
- Garantir la continuité des activités de la banque (favoriser la haute disponibilité, ...)
- Moderniser et maintenir la veille technologique du SI (matériel et logiciel)

- Garantir la cohérence d'ensemble du SI et veiller à la bonne architecture et urbanisation du SI
- Assurer l'évolution continue du SI des métiers à travers la mise en place de projets apportant de la valeur aux métiers de la banque (moyens de paiement, salle de marché, comptabilité, gestion des achats et des dépenses...)
- Réduire les risques opérationnels et la dette technologique
- Se conformer aux exigences fiscales et réglementaires

Pour répondre aux ambitions métiers, le programme de Transformation a pour objectif d'aller vers une architecture cible qui repose sur les concepts suivants:

- Un paysage applicatif moins customisé et des nouveaux composants améliorant l'expérience utilisateur
- Une numérisation, GED et solution d'archivage consolidées et modernisées
- Une amélioration de l'expérience utilisateur et des ventes grâce à de nouvelles solutions innovantes
- Un nouveau paysage de gestion de la donnée et d'analytique profitant à l'organisation de façon transversale

En 2022, l'offre digitale MyBIAT a été commercialisée et continue d'être enrichie pour fournir à nos clients de nouveaux services digitaux. Au-delà de cette offre, de nombreux projets ont été mis en place dont nous citons :

- Des actions/projets de stabilisation pour les systèmes de moyens de paiements (échanges avec la SIBTEL, poste adhérent), de la monétique ou de l'international et le renforcement de la supervision de la production informatique
- La mise en place d'une solution innovante au niveau de la salle de marché
- La mise en place d'un système de scoring
- La mise en conformité avec Swift ISO 2020022
- Le développement et réaménagement de produits pour mieux s'adapter aux besoins de nos clients : réaménagement Crédit résidence, Octroi des crédits à la consommation à taux fixes et nouvelle offre de crédit à l'immobilier

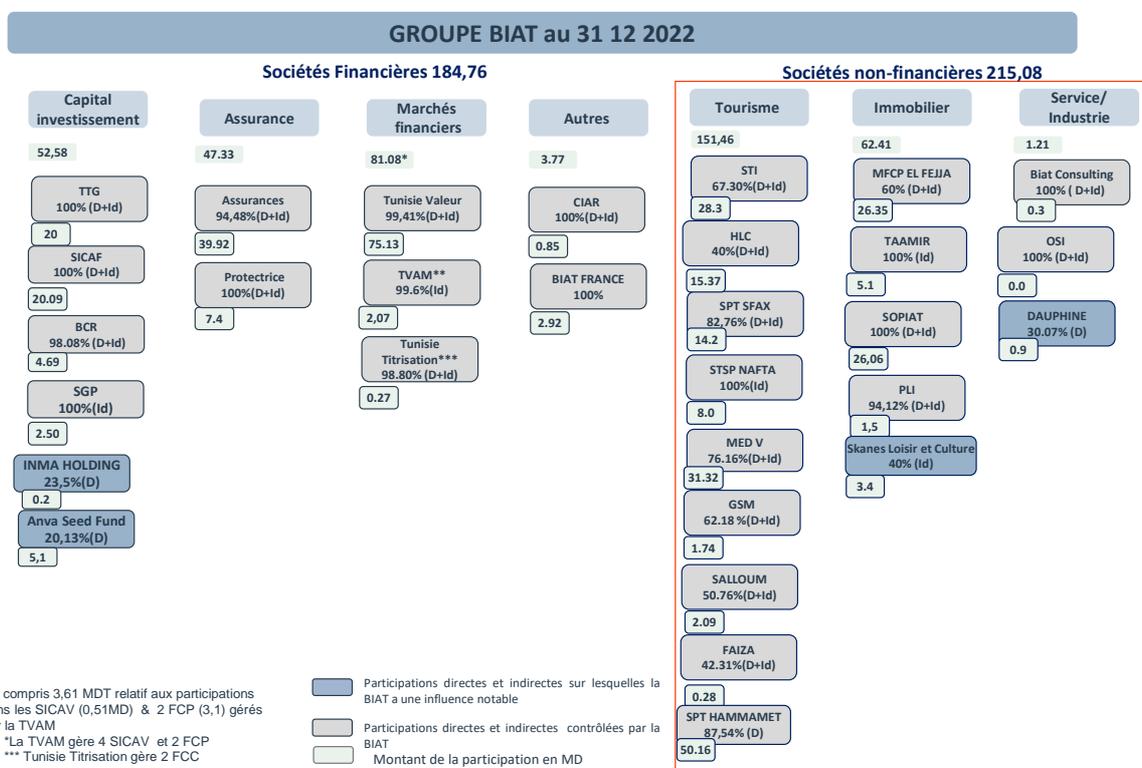
3. GROUPE BIAT ET PARTICIPATIONS

3.1 Groupe BIAT

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

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

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



3.1.1 Métiers de l'Assurance

Métiers de l'Assurance

Assurances BIAT

Créée en 1997, la compagnie était à l'origine la filiale tunisienne d'une compagnie d'assurance Bahreini. Durant l'année 2002, la BIAT est entrée dans le capital de la compagnie, évènement qui a marqué le démarrage de l'activité sous de nouvelles orientations marquées par la dynamisation des activités et le développement commercial. Le capital s'élève actuellement à 22 MD détenu par la BIAT à hauteur de 94,5%.

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

Au cours de l'année 2022, le chiffre d'affaires d'Assurances BIAT a atteint 206 MD, dont 101 MD ont été réalisés sur les produits de Bancassurance.

Société Protectrice Assurances

Son capital s'élève à 6,1 MD détenu directement à 84,1% par la BIAT.

3.1.2 Métiers du Capital Investissement

BIAT Capital Risque

Créée en 2000, BIAT Capital Risque est une Société d'Investissement à Capital Risque dotée d'un capital social qui s'élève au 31 Décembre 2022 à 4,678 MD.

Elle gère également pour le compte du Groupe BIAT des Fonds de capital investissement d'un montant global d'environ 833,812 MD au 31 décembre 2022.

BIAT Capital Risque participe, pour son compte ou pour le compte de tiers au financement et au renforcement des fonds propres des entreprises tunisiennes.

Elle agit, à ce titre, en tant qu'intermédiaire dans la gestion des fonds gérés.

Au 31/12/2022, environ 61 % des ressources (Capital et Fonds gérés) ont été investis, soit un volume d'investissement de 511,478 MD.

Les réalisations de l'année 2022 ont été marquées par :

- Un volume libéré de Fonds Gérés BIAT de 180 MD
- Un volume d'investissement de l'ordre de 97,142 MD
- Un volume de désinvestissement de l'ordre de 41,944 MD
- Un résultat net de 5.664 MD.

SICAF BIAT

La société a été créée en novembre 2003. Son objet est la gestion de portefeuille de valeurs mobilières et opérations connexes. Elle gère un portefeuille de plus de 14 MD dont principalement des participations dans SGP, société TAAMIR, Protectrice et BIAT Consulting. Son capital social s'élève au 31/12/2022 à 19 MD.

Société Générale de Placement « SGP »

La société est entrée en exploitation en septembre 1992. Son principal objet social est la gestion des participations financières. Elle gère un portefeuille de participations de plus de 2 MD et une enveloppe de placement d'environ 1,2MD. Son capital social s'élève au 31/12/2022 à 2,5 MD et il est détenu en direct à hauteur de 99.9% par SICAF BIAT. La société a réalisé en 2022 un résultat net de 0,103 MD

INMA Holding

La société est entrée en exploitation en Juin 2018. Son principal objet social est la gestion des participations financières. Elle gère un portefeuille de participation de 25MD. Son capital social s'élève au 31/12/2022 à 0,5 MD.

Anava Seed Fund

Anava Seed Fund, est un fond d'amorçage bénéficiant d'une procédure allégée lancé en partenariat avec le Tunisian American Enterprise Fund (TAEF), Meninx Holding et la Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT).

Le Fonds a pour but d'investir dans des entreprises de start-up et de démarrage basées en Tunisie ayant un projet innovant.

3.1.3 Métiers de la Gestion d'Actifs et d'intermédiation en Bourse

Métiers de la Gestion d'Actifs et d'intermédiation en Bourse

Tunisie Valeurs

En 2020, le groupe BIAT a acquis un bloc majoritaire de l'intermédiaire en bourse Tunisie Valeurs. L'opération s'inscrit dans le cadre du renforcement du positionnement du groupe BIAT en tant qu'acteur leader sur l'ensemble des métiers et services financiers. Au 31/12/2022, Le capital social de Tunisie Valeurs est de 21 MD détenu à 99.4% par la BIAT.

Fondé en 1991, Tunisie Valeurs est un établissement financier spécialisé dans les métiers de la gestion d'actif, de l'intermédiation en Bourse, de l'ingénierie financière et des valeurs du Trésor. Adossée à un réseau de 8 agences et à une équipe de 120 professionnels, Tunisie Valeurs se classe aujourd'hui parmi les plus importants opérateurs de la place.

A fin 2022, Le volume des transactions traitées par Tunisie Valeurs s'est élevé à 1 417 MD soit une part de marché de 22%.

Tunisie Valeurs Asset Management

Tunisie Valeurs Asset Management est une filiale à 98,6% de Tunisie Valeurs, suite à sa cession par la BIAT en 2021. Elle est spécialisée dans la gestion des OPCVM. Son capital social s'élève à 500 mD.

A fin 2022, l'encours des OPCVM gérés par Tunisie Valeurs Asset Management s'est établi à 1 494 MD. La société occupe ainsi le 1^{er} rang de la place en termes d'actifs sous gestion avec une part de marché de 29%.

La société gère à fin 2022 une gamme variée de produits qui se résume comme suit :

OPCVM Obligataires

- SICAV TRESOR : créée en 1997, SICAV TRESOR est un OPCVM obligataire de distribution. Son actif géré s'élève à 146 MD à fin 2022.
- SICAV PATRIMOINE OBLIGATAIRE : créée en 2007, SICAV PATRIMOINE OBLIGATAIRE est un OPCVM obligataire de capitalisation. Son actif géré s'élève à 425 MD à fin 2022.

OPCVM dédié aux titulaires de Comptes Epargne en Actions

- FCP BIAT – EPARGNE ACTIONS : créé en 2007, le FCP a pour vocation de gérer les montants investis par les titulaires des Comptes Epargne en Actions (CEA). L'actif du fonds s'est élevé à 64 MD à fin 2022.
- FCP BIAT – CEA PNT Tunisair : ce fonds lancé fin 2017 est dédié exclusivement au Personnel Navigant Technique de Tunisair titulaire de Comptes Epargne en Actions. L'actif du fonds s'est élevé à 31 MD à fin 2022.

OPCVM Mixtes

- SICAV PROSPERITY : créée en 1994, SICAV PROSPERITY est un OPCVM Mixte dont l'actif géré est investi de 5% à 30% dans des actions de sociétés admises à la cote de la bourse présentant une croissance perpétuelle de leurs activités et des objectifs de développement atteints. Son encours s'élève à 4 MD au terme de l'année 2022.

- SICAV OPPORTUNITY : créée en 2001, SICAV OPPORTUNITY est un OPCVM Mixte dont la poche actions se situe entre 50% à 80%, investie dans des actions de sociétés admises à la cote de la bourse dans une optique d'investissement à long terme et sur la base des fondamentaux de ces sociétés, présentant un potentiel de croissance visible. Le portefeuille géré totalise 0,6 MD à fin 2022.
- FCP BIAT – EQUITY PERFORMANCE : lancé en 2017, le FCP est destiné essentiellement aux investisseurs institutionnels, et ce, avec la contribution de la Caisse des Dépôts & Consignations. L'actif du fonds a atteint 10 MD à fin 2022.

Tunisie Titrisation

Spécialisée dans la gestion de fonds communs de créances, la société est entrée en exploitation en 2005. Son capital social est de 0,660 MD.

3.1.4 Métiers du Tourisme

Société Tanit International « STI »

Créée en 1989, la « STI » a pour objet le développement de l'hôtellerie, du tourisme et des stations thermales en Tunisie ainsi que la participation directe ou indirecte dans toute société visant le même but. La STI est le fruit d'un partenariat entre les trois banques STB, BNA et BIAT.

Grâce à des actions de restructuration, la Société se focalise actuellement sur les réflexions de développement à moyen et long terme de son actif immobilier à fort potentiel.

Société Touristique Sahara Palace Nafta

Créée en 2006, avec un capital de 8 MD, la société, détenue à 100% par la STI, a pour objet le développement de l'hôtellerie, de la restauration, du tourisme et des stations thermales. Elle a dans son actif l'hôtel Sahara Palace situé à 2 km du centre-ville de Nefta, à 20 km de l'aéroport de Tozeur, et 30 km de la frontière tuniso-algérienne. Avec son emplacement donnant sur la corbeille de Nefta, une architecture typique et les personnalités qu'il a vu défiler, le site présente un fort potentiel de développement.

Société de Promotion Touristique Mohamed V « SPT Mohamed V »

Créée en 2006, la Société a pour objet le développement de l'hôtellerie, de la restauration, du tourisme et des stations thermales. Son capital social s'élève à fin 2022 à 31,4 MD.

La Société est propriétaire des hôtels Ibis Tunis 3* et Novotel Tunis 4* sur l'Avenue Mohamed V (152 et 126 clés) et du Novotel Tunis Lac 4* (122 clés) entrés en exploitation en Février 2012 et Août 2021 respectivement, et gérés par le Groupe ACCOR en vertu d'un mandat de gestion pour compte.

L'année 2022 a été marquée par une reprise de l'activité hôtelière avec une première année d'exploitation complète pour le Novotel Tunis Lac qui jouit désormais, comme le site de Mohamed V, d'une notoriété basée sur la qualité de l'infrastructure et du service.

Société de Promotion Touristique Sfax « SPT Sfax »

La création de la SPT Sfax en 2014 avec un capital de 17,4MD résulte d'une opportunité de développement, en partenariat avec le Groupe ACCOR et de privés tunisiens, d'un hôtel 3* sous l'enseigne Ibis à Sfax, d'une capacité de 187 clés, avec un espace banquet de 200 places, sur un terrain jouissant d'un emplacement unique au croisement de l'avenue Majida Boulila et de la route Menzel Chaker. Depuis son entrée en exploitation en avril 2018, Ibis Sfax 3* a pu se hisser au niveau des meilleurs 5 étoiles pour la satisfaction des clients. Malgré les difficultés liées à la pandémie du COVID, l'hôtel a pu consolider sa position de leader sur le marché grâce à la qualité du construit et des équipes en place offrant un service de qualité.

Société de Promotion Touristique Salloum « SPT Salloum »

Créée en 1990, la Société a pour objet la création, la promotion et l'exploitation d'une station touristique intégrée, de haut de gamme, dans la zone de Salloum au niveau de la délégation de Bouficha, dans le cadre d'un programme global avec l'Agence Foncière Touristique.

La Société est dans l'attente d'une prise de décision des instances gouvernementales sur les nouvelles zones de développement devant lui donner plus de visibilité sur les pistes de développement afin de relancer les études.

A fin 2022, son capital social s'élève à 4,7 MD.

Société de Promotion Touristique Hammamet « SPT Hammamet »

Créée en 2016, la société a pour objet le développement de l'hôtellerie, de la restauration, du tourisme et des stations thermales. S'intégrant dans une démarche de valorisation du bien hôtelier racheté, les réflexions et les études ont mené à la mise en place d'un programme de développement d'un hôtel répondant aux normes internationales du tourisme de haut de gamme, contribuant à la redynamisation du tourisme balnéaire particulièrement après la crise COVID.

En application de son programme de développement, la SPT Hammamet a poursuivi en 2022 la construction d'un projet hôtel 5 étoiles situé à Hammamet Nord.

A fin 2022, son capital s'élève à 57,3MD.

Hammamet Leisure Company « HLC »

Créée en 2007, HLC est une société de promotion touristique propriétaire d'un terrain de près de 7ha à Hammamet Nord dans un endroit stratégique. Après une temporisation des études liée au contexte économique et notamment touristique et à la crise sanitaire internationale, les études conceptuelles pour le développement d'une unité hôtelière haut de gamme ont été reprises en 2022.

Le nouveau projet touristique en cours de réflexion devra prendre en considération l'impact des nouvelles tendances (touristic trends) et des nouvelles normes sanitaires internationales.

A fin 2022, son capital social s'élève à 21,9 MD.

Société Golf Sousse Monastir

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

Il s'agit d'un parcours de 18 trous sur un terrain d'une superficie de 74 hectares. Le Golf, étant fréquenté principalement par une clientèle touristique étrangère.

Société FAIZA

Créée en 1993, avec un capital de 1,3 MD, la société a pour objet la construction, l'aménagement, l'achat, la vente et l'exploitation de tout établissement à caractère touristique. La société est actuellement en veilleuse.

3.1.5 Métiers de l'immobilier

Société du Pôle de Compétitivité de Monastir El Fejja « MFC pole »

Créée en octobre 2006, son capital social s'élève à fin 2021 à 40 MD. Dans le cadre d'un plan de développement ambitieux, mfcpole poursuit ses efforts de prospection dans un contexte d'investissement difficile. La société a pour principales missions :

- L'aménagement, l'exploitation et la maintenance du Pôle de compétitivité (le Technopole de Monastir et les parcs d'activités industrielles associés à Monastir et El Fejja dans le Gouvernorat de Manouba) ;
- L'animation, la promotion du pôle et l'attraction des investissements ;
- L'animation d'un réseau de partenaires (industrie, recherche et développement, formation) ;
- L'incubation et l'encadrement des porteurs de projets technologiques ou de services au sein du pôle ainsi que leur assistance dans l'exercice de leurs activités ;
- Le développement d'une veille technologique et d'innovation ;
- Le renforcement de la coopération et l'échange avec les pôles similaires, les établissements universitaires et les centres de recherche et d'innovation technologique à l'échelle nationale et internationale.

La Société a été à l'écoute des besoins des investisseurs étrangers désireux d'exploiter en Tunisie des bâtiments répondant à leurs cahiers des charges, en offrant à un de ces derniers un projet locatif dans la zone souhaitée.

Dans le cadre de son développement, la Société a également étendu son assise foncière dans la zone de El Fejja pour continuer à offrir aux opérateurs locaux et étrangers des opportunités d'investissement intéressantes.

Société de Promotion Immobilière Arabe de Tunisie « SOPIAT »

Opérant dans le secteur de la promotion immobilière, la société a démarré son activité en décembre 2000. Elle joue son rôle de véhicule immobilier en répondant aux besoins du Groupe BIAT en termes d'expansion de réseau d'agences, d'espaces d'archivage et de dépôt et autres besoins immobiliers.

A fin 2022, son capital social s'élève à 27,6MD.

Société Support et Maintenance Express « SME »

(Anciennement TAAMIR)

Entrée en exploitation en 1988, et dans un objectif de mise en œuvre de ses ambitions de développement de prestations de services additionnels, la Société TAAMIR a procédé au cours de 2022 au changement de sa dénomination sociale en « Support et Maintenance Express (SME) », renseignant sur l'extension de son objet social initial de réalisation de toutes opérations immobilières à de nouvelles activités de prestations de services notamment dans le domaine logistique, de maintenance et de gestion administrative.

A fin 2022, le capital social de la Société s'élève à 5MD.

Société Tunisa Tourism Group "TTG"

La société a été créée en 2022. Son objet social est la prise de participations, directes ou indirectes, sous quelque forme que ce soit, dans toutes sociétés, et plus généralement, toutes entités juridiques tunisiennes ou étrangères existantes ou à créer, et ce, quel qu'en soit le secteur d'activité économique exercée. Son capital social s'élève au 31/12/2022 à 20MD.

3.1.6 Services et Industrie

Institut Tunis Dauphine « ITD »

Créée en 2009 avec un capital de 3 MD détenu à concurrence de 30,07% par la BIAT, la société, a pour objet l'étude, la réalisation et l'exploitation d'un établissement privé d'enseignement et de formation. Il s'agit de l'institut universitaire privé d'enseignement supérieur et de recherche qui s'appuie sur un partenariat avec l'université Paris Dauphine.

BIAT Consulting

Lancée en 2014, BIAT consulting est une filiale de la BIAT, spécialisée dans le conseil à destination des établissements financiers à l'international, avec un capital social de 1MD, détenu à 100% par le groupe BIAT. Elle bénéficie des synergies avec sa maison mère et les différentes filiales financières du Groupe.

Forte de l'expérience de la BIAT, BIAT Consulting met à la disposition de ses clients le savoir-faire et l'expérience des cadres de la Banque. Qu'ils soient actifs ou à la retraite, les collaborateurs ayant une expertise métier pointue sont engagés par le cabinet afin de livrer des missions d'accompagnement technique dans leur périmètre.

BIAT Consulting accompagne ses clients au niveau des grands projets stratégiques et les aide à repenser leur organisation via des plans de transformation, traitant tout le périmètre des problématiques et domaines bancaires.

La société propose à ses clients des programmes de formation et de développement des compétences soigneusement préparés selon le besoin.

BIAT Consulting mobilise un ensemble de compétences opérationnelles pour répondre aux enjeux de ses clients à travers :

- Des offres spécifiques Consulting
- Une expertise sectorielle de haut niveau
- Une capacité à server nos clients

Ses domaines d'expertise :

- Transformation Digitale
- Stratégie et organisation
- Efficacité commerciale
- Efficacité Opérationnelle
- Talents & Ressources Humaines
- Contrôle de Gestion et pilotage de la performance
- Audit, Contrôles et conformité
- Création des centres de formations et développement des compétences

Malgré les effets négatifs de la pandémie de COVID-19 sur les résultats de 2021, compte tenu de l'ouverture internationale de ses activités et par conséquent les retards enregistrés sur les missions, BIAT Consulting a réussi à maintenir ses activités et à s'adapter aux changements du marché.

En travaillant de manière étroite avec chacun de ses clients sur une réadaptation du planning de chaque mission, cela lui a permis de commencer l'année 2022 avec un carnet de commandes relativement garnis lui permettant de récupérer ainsi le retard enregistré sur son activité sur le plan opérationnel d'une part et financier d'autre part.

Grâce à sa solide réputation et à son engagement envers ses clients, l'entreprise a été en mesure de maintenir ses relations commerciales existantes et leur confiance tout en gagnant de nouveaux clients. En effet, BIAT Consulting accompagne deux nouvelles banques guinéennes tout au long du processus de lancement de leurs activités bancaires, en leur fournissant des conseils professionnels et en les aidant à élaborer une stratégie efficace. Une de ces banques a déjà réussi à ouvrir sa première agence en mars 2023.

Cette réussite est une preuve supplémentaire de l'engagement de BIAT Consulting à offrir des services de conseil de haute qualité à ses clients et à les aider à atteindre leurs objectifs commerciaux en Afrique.

De plus, BIAT Consulting a adopté une stratégie innovante appuyée sur le développement de son axe de formation, en tirant parti des synergies développées avec sa société mère la BIAT en établissant un partenariat avec le centre de Développement de Compétences (CDC). Cette approche a permis à BIAT Consulting de proposer une offre de formation plus complète et plus spécialisée, répondant ainsi aux besoins spécifiques de ses clients et leur permettant de faire face aux nouveaux défis de l'environnement commercial.

BIAT Consulting a également développé sa présence à Paris via son bureau de représentation en mettant en place une activité de sous-traitance avec des partenaires en France.

3.1.7 Autres Métiers

La Compagnie Internationale Arabe de Recouvrement « CIAR »

La CIAR est une société de recouvrement de créances agissant pour son propre compte et pour le compte d'autrui. Elle a été créée en Décembre 2000, avec un capital social de 1 MD, détenu en majorité par le Groupe BIAT.

L'année 2022 a été marquée par la progression de l'activité pour propre compte. L'amélioration de volume de recouvrement cumulé de la CIAR s'est traduite directement sur ses indicateurs de performance et de rentabilité.

Les revenus de recouvrement de la CIAR ont, en effet, connu une évolution de 28% pour se situer à 12.465 KDT à fin 2022, contre 9.717 KDT à fin 2021.

Les charges générales d'exploitation ont connu une légère diminution de 4% en passant de 680 KDT au 31/12/2021 à 653 KDT au 31/12/2022.

Le résultat brut d'exploitation a connu une évolution de 65% pour s'établir à près de 6.574 KDT au terme de l'exercice 2022, contre 3.993 KDT, une année auparavant.

L'exercice clos le 31/12/2022 s'est soldé par un résultat net de 4.309 KDT, correspondant à une augmentation de 64% par rapport au résultat réalisé au titre de l'exercice clos le 31/12/2021, soit 2.635 KDT.

BIAT France

Créée le 24 novembre 2014, la filiale « BIAT France – Agent de Paiement » est une société Anonyme par Actions Simplifiées Unipersonnelle (SASU) de droit français, détenue à 100% par la BIAT avec un capital social de 1,2 M€. Le siège de la filiale et sa première

agence se situe sis 6 rue de la Chaussée d'Antin dans le 9^{ème} arrondissement de Paris. BIAT France a démarré son activité au mois de novembre 2015.

La filiale est agréementée par les autorités en vigueur en tant qu'agent de paiement spécialisé dans les services de transfert d'argent. Des solutions rapides, sécurisées et à des coûts très compétitifs sont mises à la disposition des clients pour leurs transferts vers la Tunisie notamment en ligne à travers le site de la filiale.

BIAT France constitue aussi une interface avancée de la BIAT permettant d'accompagner et conseiller sa clientèle principalement les Tunisiens Résidents en France ainsi qu'en Europe, dans la concrétisation de leurs projets en Tunisie (investissement immobilier ou autres).

2022 fût l'année de la reprise des actions terrains à destination de la cible, après quasiment deux années de crise sanitaire. L'équipe BIAT France a ainsi participé à plus de 10 actions de taille et envergure différentes : salon immobilier, tournée avec un partenaire Agent immobilier, événement communautaire... .

En plus de Paris, ces événements ont concerné d'autres villes en France et ont été organisés conjointement entre la BIAT et sa filiale. Ils furent une occasion de tester le potentiel d'autres régions de concentration de cette communauté TRE à savoir : le Rhône Alpes (Lyon principalement) et la région PACA (Nice, Marseille et Cannes). Il en est ressorti une réelle appétence pour la clientèle cible Premium de la filiale en corrélation avec la stratégie de la banque sur ce marché, particulièrement à Lyon.

Par ailleurs et en matière de performances chiffrées, et à l'instar des deux derniers exercices, les réalisations de BIAT France ont été en large dépassement par rapport aux objectifs fixés annuellement avec la BCT dans la feuille de route à fin 2025.

Détail des performances :

- En termes de nombre de transferts directs reçus du partenaire BWF : 5124 opérations effectués en 2022 contre 5352 en 2021 soit un léger recul de 4 % expliqué notamment par l'atteinte d'une activité pleine avec ce même effectif depuis plus de 3 ans (1 DG + 2 commerciaux uniquement). Cette stagnation a permis tout de même d'atteindre une moyenne mensuelle de 427 transferts pour un objectif fixé à 300 opérations par mois,
- En termes de volume de transferts : **+3,4 %** d'évolution du volume total de transactions reçus à travers la filiale passant de 23 K€ en 2021 à 23.8 K€ à fin décembre 2022 pour un objectif fixé à 1K€.

3.2 Résultats du groupe BIAT

Les principales données consolidées du groupe indiquent que le total bilan se situe à 21 627 MD au 31/12/2022, en augmentation de 9,4% par rapport à fin 2021.

Le Produit Net Bancaire s'inscrit en hausse de 24,7% à 1 415,1 MD au 31/12/2022.

Le Résultat Net consolidé enregistre pour sa part une augmentation de 10,2% pour se situer à 312,4MD à fin 2022.

Le Résultat social du groupe s'analyse entre 2022 et 2021 comme suit :

(en milliers de dinars)

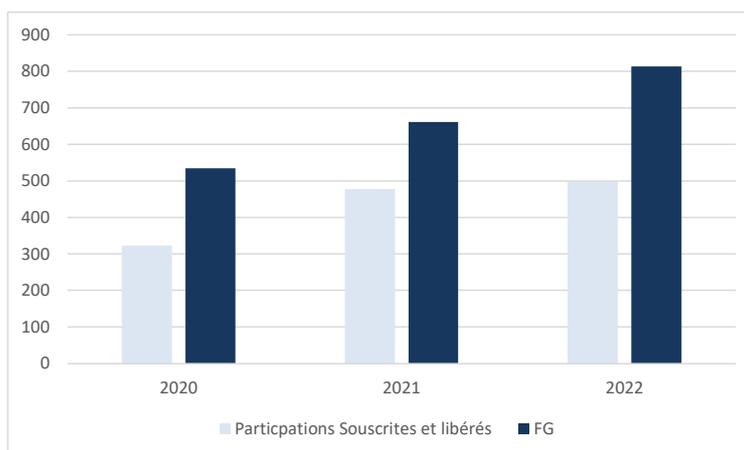
Société Consolidé	Résultat social 2022	Résultat social 2021
BIAT	299 676	266 840
TVALAM	2 427	782
BCR	5 664	4 962
CIAR	4 310	2 635
SICAF	312	270
SOPIAT	130	5 494
SALLOUM	21	-16
OSI	-14	-9
PROTECT	-1 560	-1 333
ASSBIAT	19 565	16 113
FAIZA	-3	-3
OPPRUNITY	-5	-1
TRESOR	7 693	6 643
PRESPERITY	100	144
SGP	104	171
TAAMIR	187	408
GSM	-1 629	-182
LINKS	130	87
STI	-238	-222
TITRIS	-12	-14
ELFEJJA	12 819	7 988
PATRIMOINE	23 539	14 589
FCC1	262	304
STPI	-	-168
FCP	2 025	1 926

Société Consolidé	Résultat social 2022	Résultat social 2021
FCC2	136	126
STSP	-701	-735
SPTMV	-2 445	-3 210
ITD	235	248
BCO	426	-950
SPTSFAX	-1 543	-1 586
BFR	447	38
PERFORMANCE	303	290
SPTHAMMAMET	-4 905	-2 582
HLC	-900	-752
AMORCAGE ANAVA	-151	-150
TVAL	5 930	12 059
TTG	52	-
Total consolidé	372 387	330 204

3.3 Evolution du portefeuille participations

Au 31/12/2022 la valeur comptable des souscriptions libérées (participations directes et fonds gérés) s'élève à 1324MD, soit une augmentation de 14% par rapport à l'année 2021.

Evolution des participations (en MD)



4. ACTIONNARIAT

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

4.1.1 Structure du capital au 31/12/2022

Actionnaires	Nombre d'actions et de droits de vote	Pourcentage du capital & des droits de vote
A/ Actionnaires Tunisiens	35 498 566	99,44%
Personnes Morales	27 227 810	76,27%
Personnes Physiques	7 925 319	22,20%
B/ Actionnaires Etrangers	201 434	0,56%
Total	35 700 000	100%

4.1.2 Répartition des droits de vote

Les 35.700.000 actions représentant le capital de la banque comportent 35.700.000 de droits de vote.

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

4.1.3 Changements majeurs opérés au niveau du capital social

L'année 2022 a été marquée notamment par les transactions suivantes :

–Principales acquisitions :

- HORCHANI FINANCE a acquis 200 060 actions BIAT ou 0,56% du capital ;
- DORRA MILAD a acquis 45 000 actions BIAT ou 0,13% du capital ;

- MARHABA RESORTS HOLDING a acquis 40 274 actions BIAT ou 0,11% du capital ;
- HORCHANI DATTES INTERNATIONAL a acquis 21 000 actions BIAT ou 0,06% du capital ;
- FCP VALEURS MIXTE a acquis 10 534 actions BIAT ou 0,03% du capital.

– Principales cessions :

- SARAY VALUE FUND SPC a cédé 146 556 actions BIAT ou 0,41% du capital ;
- LA FINANCIERE WIDED-SICAF a cédé 47 041 actions BIAT ou 0,13% du capital ;
- SOCIETE RYM a cédé 45 000 actions BIAT ou 0,13% du capital ;
- SHTB MARHABA a cédé 40 274 actions BIAT ou 0,11% du capital ;
- KILANI LASSAAD OU RAFIK a cédé 21 000 actions BIAT ou 0,06% du capital ;
- FCP VALEURS MIXTE a cédé 17 504 actions BIAT ou 0,05% du capital ;
- PARAMETRIC TAX-MANAGED EMERGING MARKETS FUND a cédé 10 534 actions BIAT ou 0,03% du capital.

4.2 Conditions d'accès à l'Assemblée Générale

Selon l'article 35 des statuts :

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

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

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

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

Selon l'article 36 des statuts :

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

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

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

5. GOUVERNANCE

5.1. Rapport du Conseil d'Administration sur ses activités au courant de l'année 2022 :

5.1.1 Présentation des instances de Gouvernance de la Banque

UNE GOUVERNANCE SOLIDE ET ENGAGEE

De par l'expansion de ses activités et la diversité de ses engagements ainsi que ses ambitions, la BIAT s'est dotée d'une gouvernance en conformité avec les dispositions réglementaires et les bonnes pratiques internationales, et ce dans une démarche d'exemplarité et d'amélioration continue.

En effet, la BIAT a mis à jour un dispositif de gouvernance solide qui repose sur un fonctionnement efficient des instances de gouvernance, une forte culture de risque et de contrôle interne ainsi qu'un processus de transparence basé sur une information fiable.

La gouvernance de la BIAT insuffle également des politiques solides en matière d'éthique et de bonne conduite, qui constituent le fondement de la performance durable de la Banque.

Mode d'organisation de la Gouvernance

Depuis le 29 Mai 2007, la BIAT a adopté un nouveau mode de gouvernance qui s'est traduit par la dissociation entre la fonction du **Président du Conseil d'Administration** et celle du **Directeur Général**¹.

- **Le Conseil d'Administration**, est l'instance suprême au sein de la Banque, il est chargé de l'élaboration d'un cadre de gouvernance en adéquation avec la taille, la complexité et la nature de l'activité ainsi que le profil du risque de la banque.
- **Les comités d'appui** : Dans l'exercice de sa mission, le conseil est assisté par des comités d'appui à savoir, le Comité d'Audit, le Comité des Risques, le Comité de Nomination et de Rémunération et le Comité Exécutif de Crédit, qui contribuent à appréhender en profondeur les différents aspects de l'activité de la Banque et à formuler les recommandations permettant au Conseil d'Administration d'exercer pleinement ses prérogatives.
- **L'assemblée Générale des Actionnaires**, est habilitée à l'approbation des principales résolutions qui sont proposées par le conseil d'administration, et qui concernent notamment la distribution de dividendes, nomination des administrateurs...
- **La Direction Générale**, quant à elle, elle s'appuie sur une panoplie de comités de Management et de comités spécialisés qui assurent l'exécution des orientations stratégiques.

En 2022, la BIAT a mis à jour son dispositif de gouvernance, conformément aux normes réglementaires et en alignement sur les meilleures pratiques internationales, dans le but d'en faire un facteur clé de succès pour la réalisation d'une croissance saine et sécurisée de la Banque.

¹ La loi bancaire n°2016-48 a rendu obligatoire la séparation entre la fonction du président du conseil d'administration et celle de Directeur Général

L'INTERET D'UN DISPOSITIF DE BONNE GOUVERNANCE, AU-DE LÀ DE L'ASPECT RÉGLEMENTAIRE

Au-delà de l'aspect réglementaire régi notamment par la circulaire BCT 2021-05 relative à la définition d'un cadre de gouvernance pour les Banques et les Etablissements financiers, la BIAT a



mis en place un dispositif de Gouvernance qui vise à assurer d'autres objectifs notamment :

I. Présentation des instances de Gouvernance de la Banque



PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
M. Ismail MABROUK



Comité d'Audit
Mme F. El Fihri



Comité des Risques
M.M. Beaujean



**Comité de Nomination et
de Rémunération**
M. I. Mabrouk



**Comité Exécutif
De Crédit**
Directeur Général

Comités Du Conseil



Comité de Direction

Comité Exécutif (COMEX)

Directeur Général : M. MOHAMED AGREBI

Comités de Management

I.1 Conseil d'Administration



► Chiffres clés du conseil d'administration :

2 Administrateurs Indépendants	12 Nombre d'Administrat	1 Membre représentant les actionnaires
4 Nombre de nationalités	59 ans Age Moyen	8 ans Durée moyenne de
23 Nombre de réunions en 2022 (Conseil et Comités)		97% Assiduité moyenne en 2022

Au 31 Décembre 2022, le Conseil d'Administration de la BIAT est constitué de douze (12) membres nommés par l'assemblée générale ordinaire ² pour leur expérience, leurs compétences et leur diversité.

Le conseil d'administration comporte deux membres indépendants et un représentant les actionnaires minoritaires. La majorité des administrateurs sont membres d'un ou plusieurs comités du Conseil d'Administration.

La durée du mandat des administrateurs est fixée à 3 ans, selon les statuts de la Banque.

Composition du Conseil d'Administration

Le détail de la composition du conseil se présente ainsi :

Administrateurs	Nationalité	Mandat actuel	Nombre d'années au Conseil	Membre d'un Comité du Conseil	Qualité des Administrateurs
Ismail Mabrouk	Tunisienne	2020-2022	17	Président du Conseil d'Administration/ Président CNR3	Président
Karim Miled	Tunisienne	2020-2022	11	CR4	Membre
Hichem Driss	Tunisienne	2020-2022	11	CR CNR	Membre
Jean Messinessi	Française	2020-2022	14	C. Audit	Membre
Mohamed Afif Chelbi	Tunisienne	2020-2022	9	CR	Membre
Mehdi Sethom	Tunisienne	2020-2022	9	C. Audit / Membre CEC5	Membre
Taher Sioud	Tunisienne	2020-2022	16	C. Audit	Représentant les actionnaires minoritaires
Elyes Ben Rayana	Tunisienne	2021-2024	4	Membre CNR/ Membre CEC	Membre
Fadhel Abdelkefi	Tunisienne	2020-2022 1er mandat	3	-	Membre
Fatima Zohra El Fihri	Marocaine	2021-2023 1er mandat	2	Président du C. Audit	Indépendant
Marc Beaujean	Luxembourgeoise	2021-2023 1er mandat	2	Président du CR	Indépendant
Adel Belfekih	Tunisienne	-	-	-	Membre

² L'AGO du 28 Avril 2023 statuera sur la nomination de M. Adel BELFEKIH qui a été coopté par le CA tenu le 16 Juin 2022.

³ Comité de Nomination et de Rémunération

⁴ Comité des Risques

⁵ Comité Exécutif de Crédit

Synthèse des échéances des mandats des administrateurs

Administrateurs	AG de l'exercice 2022	AG de l'exercice 2023	AG de l'exercice 2024
Ismail Mabrouk	X		
Karim Miled	X		
Hichem Driss	X		
Jean Messinssi	X		
Mohamed Afif Chelbi	X		
Mehdi Sethom	X		
Taher Sioud	X		
Elyes Ben Rayana			X
Fadhel Abdelkefi	X		
Fatima Zohra El Fihri		X	
Marc Beaujean		X	

Un Conseil d'Administration diversifié, engagé et très impliqué

○ Compétence des Administrateurs

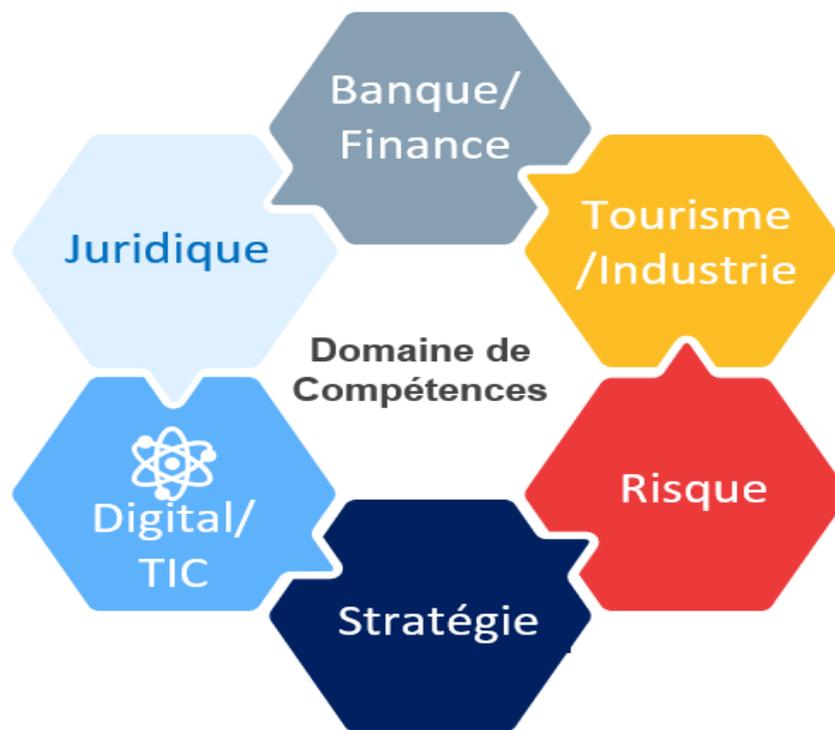
La composition du conseil vise à un équilibre entre l'expérience professionnelle, la compétence et l'indépendance.

Ainsi, l'expertise en matière bancaire et financière, en gestion de risques, en transformation digitale, en réglementation bancaire et juridique sont représentées au sein du Conseil d'administration de la Banque.

La diversité des compétences des administrateurs assure une parfaite complémentarité. En effet, leurs profils diversifiés permettent de couvrir l'ensemble du périmètre des activités de la Banque et de ses filiales.

Le conseil d'administration veille dans son processus de sélection, son parcours d'intégration et par les formations dispensées à ce que les administrateurs soient compétents, actifs et impliqués dans la gestion de la Banque.

Ci-dessous les différentes expertises des membres du conseil d'administration.



○ **Assiduité des Administrateurs**

Les membres du conseil d'administration consacrent le temps et les efforts nécessaires à l'exercice de leurs fonctions et de leurs responsabilités, dans le respect du règlement intérieur.

A cet effet, le taux de présence des administrateurs aux travaux du conseil tenus en 2022 est très élevés. Le taux moyen par séance est de 97%.

○ **Diversité du genre au sein du Conseil d'Administration**

La diversité du genre est une pratique de bonne gouvernance qui a aussitôt été appliquée par la BIAT avant même d'être une exigence réglementaire énoncée au niveau de la dernière circulaire BCT 2021-05 du 19 Août 2021 portant sur le cadre de Gouvernance des banques. En effet, Madame Fatima EL FIHRI a été la première femme à intégrer le conseil d'administration en Avril 2021, elle assure également la présidence du comité d'audit.

Pour les prochaines nominations, le conseil d'administration veillera à l'augmentation de la représentation des femmes au sein des instances de gouvernance, dans un objectif d'une meilleure consécration de la politique de diversité des genres.

○ **Equilibre entre âge et ancienneté des administrateurs**

Au 31 Décembre 2022, l'âge moyen des administrateurs est de 59 ans. Toutes les tranches d'âge sont représentées au niveau du Conseil d'administration. Cette répartition équilibrée permet d'allier à la fois expérience et innovation. L'objectif poursuivi est de préserver un équilibre entre les différentes tranches d'âge au sein du Conseil d'administration.

○ **Diversité d'expérience professionnelle des administrateurs**

La majorité des membres du conseil d'administration de la BIAT ont une expérience professionnelle internationale, soit parce qu'ils ont exercé une fonction hors de la Tunisie au cours de leurs carrière professionnelle, soit parce qu'ils ont détenu un ou plusieurs mandats dans des sociétés internationales.

Cette diversité constitue une richesse pour le conseil et permet à la Banque d'avoir accès aux expériences réussies dans le secteur bancaire à l'échelle internationale.

○ **Des administrateurs tenus à des règles déontologiques**

Une conduite conforme à l'éthique et à la déontologie caractérise le comportement de tous les membres du conseil d'administration.

A cet effet, tous les administrateurs de la BIAT sont en train de respecter les règles déontologiques prévues par le code de Gouvernance, notamment en ce qui concerne la gestion des conflits d'intérêts.

I.2 Présentation des membres du Conseil d'administration



ISMAÏL MABROUK

Président du Conseil d'Administration
Président du Comité Nomination et Rémunération

Biographie

Diplômé de l'Ecole Supérieure des Travaux Publics (Cachan – France). Il est actionnaire du Groupe Mabrouk présent dans divers secteurs de l'économie tunisienne à l'instar de l'agroalimentaire, la grande distribution et la finance et dirige plusieurs sociétés du Groupe comme Saïda Group et l'hypermarché Géant.

Liste des mandats en cours

Président du Conseil : SOTUBI, SOTUCHOC, IAT, SAIDA GROUP HOLDING, MAGHREB FINANCE et MAGHREB FINANCIERE.

Administrateur : EXIS, TUNISAVIA, MEDDIS, IDM, Président Directeur Général de CFH.



KARIM MILED

Membre du Comité des Risques

Biographie

Diplômé en gestion et en management hôtelier, a effectué toute sa carrière dans le monde de l'hôtellerie et du tourisme. Dirigeant de plusieurs sociétés d'hôtellerie depuis les années 90, il a succédé en 2012 à son père, feu Aziz Milad, à la tête du groupe familial présent dans le transport et le tourisme. Il est aujourd'hui PDG de plusieurs sociétés notamment TTS, de chaînes hôtelières et de la compagnie aérienne Nouvelair

Liste des mandats en cours

Président du conseil : Safe Flight Academy

Administrateur : Assurances BIAT, CIL, BIAT Capital Risque, Cofib Capital Finances, Gammarth International Clinic, S.E.P.T.H, Générale Equip. Hospitalier et Scientifique, INFOLOG, SABENA Technics, Aviation Training Center Of Tunisia, Tunisie Catering, CIAT, SOPRAT, Société Golf de Tunisie, Société A&B, Alpha Hyundai Motors, Hyundai Gros Tunisie, Hyundai Services Tunisie, Société Passion Immobilière.



HICHEM DRISS
Membre du Comité des Risques
Membre du Comité de Nomination et de Rémunération

Biographie

Pharmacien et diplômé en administration des entreprises et en commerce international, est également titulaire d'un MBA de Stern University à New York. A la tête du Groupe Driss, présent principalement dans l'hôtellerie, l'industrie et la finance, il est Président Directeur Général du groupe hôtelier MARHABA et Président de la Fédération Régionale Sousse-Kairouan de l'hôtellerie.

Liste des mandats en cours

Président Directeur Général : dans 5 sociétés hôtelières.

Administrateur : dans 4 autres sociétés hôtelières et dans 4 sociétés Industrielles et de service.



JEAN MESSINESI
Membre du Comité d'Audit

Biographie

Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et licencié en droit, a débuté sa carrière comme économiste au Fond Monétaire International puis à la Chambre de commerce international de Paris. Il rejoint ensuite le monde bancaire où il occupe des postes de direction au sein de plusieurs sociétés, dont HSBC qu'il continue à conseiller pour la zone Mena.

Liste des mandats en cours

Président de 'Antiope Consulting SAS'

Président honoraire du tribunal de commerce de Paris.

Membre du conseil de surveillance de la société Adige Sarl.

Membre du conseil de l'association à but non lucratif "Centre Européen de Musique", CEM.



MOHAMED AFIF CHELBI
Membre du Comité des Risques

Biographie

Ingénieur diplômé de l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures de Paris, a dirigé, au cours de sa carrière, plusieurs entreprises et organismes (IMBank, Cettex, Agence de promotion de l'Industrie). Ministre de l'Industrie et de la Technologie de 2004 à 2011, il a été ensuite conseillé auprès du Premier Ministre au sein du gouvernement de transition où il a participé à la rédaction de la stratégie de développement économique et sociale 2012-2016 de la Tunisie.



MEHDI SETHOM
Membre du Comité d'Audit
Membre du Comité Exécutif de Crédit

Biographie

Diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole des Mines de Paris, a effectué toute sa carrière dans le monde de la finance et de la banque. Il a occupé des postes de direction notamment dans le groupe BNP Paribas, et au sein de la banque d'affaires Swicorp, avant de fonder Mediterranean Corporate Finance, société de conseil financier pour la région Afrique et Moyen Orient.

Liste des mandats en cours

Gérant : des sociétés MCF TUNISIE SARL, MCF SARL, SME Partners SARL et INMA SARL.

Administrateur : SPG (Software Productivity Group) et de INMA Holding.

Membre du conseil stratégique : de la TIA (Tunisian Investment Authority)



TAHAR SIOUD
Représentant des petits porteurs
Membre du Comité d'Audit

Biographie

Diplômé en droit et en sciences politiques, a une longue carrière dans la diplomatie de Tunisie dont il a été l'ambassadeur dans plusieurs pays. Ancien sous-gouverneur de la Banque Centrale de Tunisie, Tahar Sioud a aussi occupé des responsabilités au sein de différents ministères. Il a notamment été Secrétaire d'Etat auprès du Ministre des Affaires Etrangères puis Ministre du Commerce de 2001 à 2002.

Liste des mandats en cours

Président Fondation BIAT



ELYES BEN RAYANA
Membre du Comité de Nomination et de Rémunération
Membre du Comité Exécutif de Crédit

Biographie

Diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications de Paris, a effectué sa carrière dans les domaines de la banque, la stratégie et le numérique à l'international et en Tunisie. Il a occupé des postes de direction notamment chez Schlumberger et au sein du cabinet de stratégie McKinsey à Paris. Il a aussi dirigé les activités de Banque de Financement et d'Investissement de la BIAT avant d'être nommé administrateur en 2019.

Liste des mandats en cours

Gérant des sociétés : eStrat - SARL et Value Digital Services – SARL

Administrateur : BIAT Capital Risques, BIAT ASSURANCE et CFH



FADHEL ABDELKEFI
Administrateur

Biographie

Diplômé de la faculté des sciences économiques Paris Panthéon Sorbonne, a effectué sa carrière dans le monde de la finance et de la banque. Il a occupé le poste de Directeur Général de Tunisie Valeurs de 2005 à 2016, puis Président du Conseil d'Administration de la Bourse de Tunis de 2011 à 2014 et membre du Conseil d'Administration de la Banque de Tunisie de 2018 à mi 2020. Il a consolidé son expérience professionnelle en occupant, le poste de Ministre du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale et le poste de Ministre des Finances par intérim de 2016 à 2017

Liste des mandats en cours

Président du Conseil d'Administration : TUNISIE VALEURS



FATIMA-ZOHRA EL FIHRI
Présidente du Comité d'Audit

Biographie

Diplômée d'un master et d'un DESS en gestion d'actifs de l'Université Paris Dauphine, elle compte à son actif 13 années d'expérience en finance de marché, conseil et gestion d'actifs. Elle a passé 10 ans au sein du Groupe BMCE Capital, Banque d'affaires du Groupe BMCE Bank où elle a assuré diverses responsabilités notamment la restructuration et le développement des activités de sa filiale tunisienne.

Fonctions principales occupées sur les cinq dernières années :

Directrice : Groupe BMCE Bank of Africa



MARC BAUJEAN
Président du Comité des Risques

Biographie

Titulaire d'une Maîtrise en Administration des Affaires de l'Université de Liège et d'un Master in Business Administration de l'Université de Columbia (New York). Il est Administrateur Certifié ILA-INSEAD. Senior Partner chez McKinsey & Co à Paris, Luxembourg et Bruxelles pendant 20 ans, Marc Beaujean a également occupé le poste de COO du groupe d'assurance belge P&V-Vivium. Il a fondé Beaujean&Partners, un cabinet de conseil dans le secteur financier spécialisé dans les missions de transformation.

Liste des mandats en cours

Administrateur : Bank of Africa à Casablanca.

Fonctions principales occupées sur les cinq dernières années :

Administrateur et membre du comité de direction : Groupe P & V

Membre du conseil d'administration : SIFI « institution financière systématiquement importante »

Membre d'Exco

Directeur de cabinet / associé principal : spécialisé dans les institutions financières, chez McKinsey & Co



ADEL BELFEKIH
Administrateur

Biographie

Mohamed Adel BELFEKIH est diplômé du Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris en Etudes Comptables et Financières.

Il a occupé plusieurs postes à la BIAT notamment le poste de Directeur du Développement à l'International. Il a lancé la filiale agent de paiement de la BIAT « BIAT France » à Paris en 2015. En 2019, il a été nommé Responsable de la Banque de Détail.

Liste des mandats en cours

Président : BIAT France

Membre du Comité Permanent d'Audit : ASSURANCE BIAT

I.3 Les principaux travaux du Conseil d'Administration

○ Missions du président du conseil :

Le président du conseil veille à ce que le conseil s'acquitte convenablement de ses responsabilités de manière efficace et indépendante.

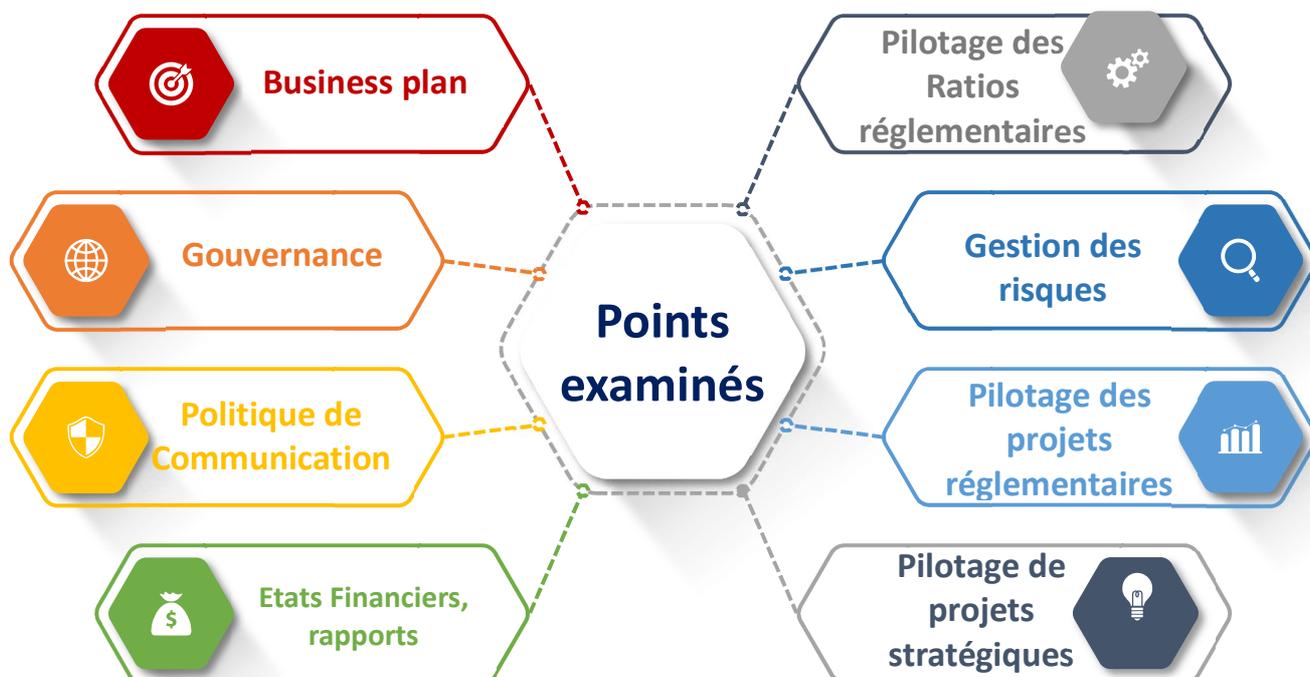
Le président prépare, coordonne et dirige les travaux du conseil d'administration. Il anime les débats lors de ses réunions et veille à ce que les opinions divergentes puissent être librement exprimées et discutées en vue d'instaurer un processus de prise de décision transparent et efficace.

Le président s'assure également que les comités d'appui s'acquittent des responsabilités qui leur incombent et qu'ils rendent compte au conseil des résultats de leurs travaux.

(Circulaire BCT 2021-05).

En 2022, le conseil d'administration a tenu 4 réunions, la durée moyenne de chaque réunion a été de 3 heures, le taux de présence moyen des administrateurs a été de 97%.

Les principaux sujets examinés par le conseil sont présentés comme suit :



Business plan, Etat financiers et rapports :

Comme chaque année, le conseil d'administration a arrêté les états financiers individuels et consolidés de l'exercice précédent et ce après lecture du rapport des commissaires aux comptes.

Il a arrêté, également, le projet de résolutions à soumettre à l'assemblée générale annuelle et a convoqué la dite assemblée.

Business plan

Le conseil d'administration a actualisé les hypothèses retenues pour la construction du business plan, qui sont présentées par la Direction Générale pour la période allant de 2022-2025. Le conseil a validé in fine le business plan

Gouvernance :

- Un nouveau dispositif de Gouvernance a été validé par le conseil après sa mise à jour, en tenant compte des dispositions réglementaires notamment les circulaires BCT N° 2021-05 et BCT N° 2022-01, et ce afin d'assurer un fonctionnement optimal de la Banque pour la réalisation d'une croissance saine et sécurisée.

- Le conseil d'administration a également validé l'ensemble des politiques suivantes :
 - La politique de protection des Intérêts des Usagers Bancaires
 - La politique de Conformité
 - La politique LAB de la banque

- Par ailleurs, le conseil d'administration a décidé la cooptation de M. Adel BELFEKIH en tant que nouvel administrateur.

Le conseil d'administration a été informé du prix octroyé « Meilleure Gouvernance Bancaire en Tunisie » pour la 4^{ème} année consécutive.

Ce prix appuie l'excellence du système de gouvernance de la BIAT, un des piliers de sa réussite.

Pilotage de projets stratégiques :

Le conseil a examiné l'avancement des projets stratégiques notamment le plan de développement des activités de marchés et qui concerne essentiellement les volets suivants :

- Nouvelle organisation de la salle de marchés
- Nouveaux projets informatiques pour accompagner la transformation
- Un plan de formation adapté au personnel de la salle de marché

Pilotage des projets réglementaires :

Le conseil a assuré un suivi de l'avancement des travaux d'implémentation des normes internationales IFRS et ce dans le respect du calendrier validé par le comité de pilotage et mis à jour selon les décisions des instances du tutelles. Le conseil est assisté par le comité d'audit dans la réalisation de ce suivi et pilotage à travers des compte rendus périodiques.

Suivi de la politique de communication :

Le conseil a été informé des récompenses bancaires et certifications que la BIAT a reçues en 2022. Il s'agit de nombreuses distinctions de publications internationales de renommée, références en matière de finance internationale.

Gestion des risques :

Le conseil a revu d'une façon régulière la situation de la banque en matière de risque en s'appuyant notamment sur les travaux du Comité des Risques.

► Surveillance des risques de crédit :

Dans un objectif de renforcement de la surveillance des risques de crédit et afin de se conformer à la circulaire de la BCT n°2022-01 portant sur la prévention et la résolution des créances non performantes, le nouveau dispositif a été approuvé et généralisé à tout le cycle de vie de la créance.

► **Plan de Continuité d'Activité et Risque Opérationnel :**

Le conseil a examiné l'état d'avancement du dispositif de continuité d'activité et a validé les attributions actualisées du responsable PCA.

De même, il a examiné l'état d'avancement du dispositif du risque opérationnel, notamment, la réalisation des plans d'actions ainsi que le dispositif d'animation et de suivi.

► **Pilotage des ratios réglementaires :**

Le conseil a suivi l'évolution des ratios réglementaires notamment les ratios de concentration sur les parties liées, il a validé également le plan d'action mis à jour.

Autres points réglementaires :

- Le conseil a été informé des évolutions réglementaires et de leurs conséquences sur la banque et ses activités. Il a débattu notamment les principales nouvelles exigences réglementaires énoncées par la dernière circulaire BCT 2022-01 portant sur la prévention et résolution des créances non performantes.
- Il a autorisé également les opérations de cession des biens immeubles et les opérations réglementées réalisées au cours de l'année 2022.
- Il a approuvé les propositions d'acquisition et de cession des participations.

Formation des membres du conseil d'administration

En application des règles de bonne gouvernance, les membres du Conseil d'Administration de la banque ont bénéficié d'un programme de formation portant sur les deux axes suivants :

- L'Environnement Social et Gouvernance (ESG)
- Fiscalité

II. Les Comités du Conseil d'Administration

Le conseil d'administration a été assisté par quatre (4) comités :



Des comités spécialisés pour assister le Conseil d'administration dans son travail de supervision

Leur mission est d'accompagner le Conseil d'administration sur des sujets spécifiques.

Comité d'audit

Il est chargé d'assister le conseil d'administration dans les domaines de l'information financière, du contrôle interne y compris l'audit interne

Comité des risques

Il a pour mission d'assister le Conseil d'administration afin de s'acquitter de ses responsabilités relatives à la surveillance du dispositif de gestion des risques de la Banque.

Comité de Nomination et de Rémunération

Il assiste le Conseil d'Administration en matière de nomination, rémunération, évaluation et gouvernance

Comité Exécutif de Crédit

Il procède à l'examen de l'activité de financement de la banque.

DES ADMINISTRATEURS ASSIDUS

En 2022, le taux de présence des administrateurs aux travaux des comités est très élevé. Le taux moyen par séance est présenté comme suit :

Administrateurs	Comité d'Audit		Comité des Risques		Comité Exécutif de Crédit	
	Nombre de réunions	Taux de présence	Nombre de réunions	Taux de présence	Nombre de réunions	Taux de présence
Karim Miled			5	100%		
Hichem Driss			5	100%		
Jean Messinessi	6	100%				
Mohamed Afif Chelbi			5	100%		
Mehdi Sethom	6	100%			8	100%
Taher Sioud	6	100%				
Elyes Ben Rayana					8	100%
Fatima Zohra El Fihri	6	100%				
Marc Beaujean			5	100%		



II.1 Principaux Travaux des Comités

Le Comité d'Audit

Le Comité s'est réuni 6 fois en 2022, le taux de participation a été de 100%.

Il a examiné les états financiers individuels et consolidés de l'exercice 2021, avant leur présentation au Conseil.

Dans le cadre de la mise en place des actions de mise en conformité avec les dispositions de la Circulaire BCT n°2021-05, le Comité a examiné et validé les politiques suivantes :

- La politique de Protection des Intérêts des Usagers des Services Bancaires, de son cadre d'application, de ses objectifs, ainsi que de son dispositif de déploiement opérationnel
- La politique de Conformité, et,
- La politique LAB de la Banque, qui a été enrichie d'une disposition spécifique relative aux modalités de sa revue périodique, ainsi qu'à la présentation au Comité Risque du rapport d'évaluation de l'exposition de la Banque au risque de BA/FT.

Il a procédé également au suivi de l'état d'avancement du projet de mise en place d'une politique de Lancement d'Alertes.

Par ailleurs, une étude d'impact sur le passage aux Normes IFRS des comptes individuels et consolidés a été présentée aux membres du Comité.

Le Comité a procédé à la revue du nouveau dispositif de notation des agences du Réseau, en ce qui concerne la qualité de gestion du Dispositif de Contrôle Interne de 1er niveau.

Il s'est penché sur les améliorations qui ont été apportées au processus de suivi et de pilotage des risques, notamment par le réaménagement de la fonction de « Surveillance du Risque de Crédit » et le renforcement du dispositif de prévention des créances non performantes.

En outre, il a examiné les recommandations de la lettre de Contrôle Interne des Commissaires aux Comptes pour l'année 2021, et a été informé des projets engagés ou identifiés par le management pour la mise en place des recommandations.

Le comité a revu les conclusions du Rapport d'Inspection BCT portant sur les Comptes Professionnels en Devise

Il a également étudié le rapport d'activité du Département Contrôle Général au titre de 2022.

Le Comité des risques

Le Comité des risques s'est réuni 5 fois en 2022, le taux de participation a été de 100%.

Le Comité des Risques a mené ses travaux autour des axes suivants :

- Suivi de l'avancement du projet « Politique d'appétence aux risques »
- Examens réguliers du respect des ratios prudentiels
- Suivi de l'exposition de la Banque au risque souverain
- Suivi de la stratégie de la Banque en termes de baisse du taux de CDL conformément aux objectifs fixés par la politique de risque de crédit
- Suivi de l'état d'avancement des estimations des paramètres de calcul de l'Expected Credit Loss (ECL) et ce dans le cadre de l'adoption des normes IFRS
- Suivi du dispositif de maîtrise des risques opérationnels
- Suivi de l'avancement du projet ALM et validation de nouveaux indicateurs de pilotage pour une gestion dynamique du bilan et une maîtrise de l'exposition de la Banque aux risques de taux et de liquidité
- Suivi de l'avancement du Plan de Continuité de l'activité et du plan de sécurisation de la Banque
- Présentation du système de notation des entreprises et des particuliers

Le Comité a également examiné les principaux agrégats des différentes typologies de risque notamment le risque de crédit, le risque de marché, le risque opérationnel et le risque de taux et de liquidité.

Le Comité s'est penché sur une analyse de la situation macro-économique et impact sur le profil de risque de la BIAT.

Par ailleurs, il a été informé des principaux apports de la Circulaire BCT 2022-01 ayant pour objet la prévention et résolution des créances non performantes.

Les membre du Comité ont validé le rapport sur le respect des dispositions de l'article 7 de la circulaire BCT n°2017-06 du 31 juillet 2017 à la fin de chaque trimestre.

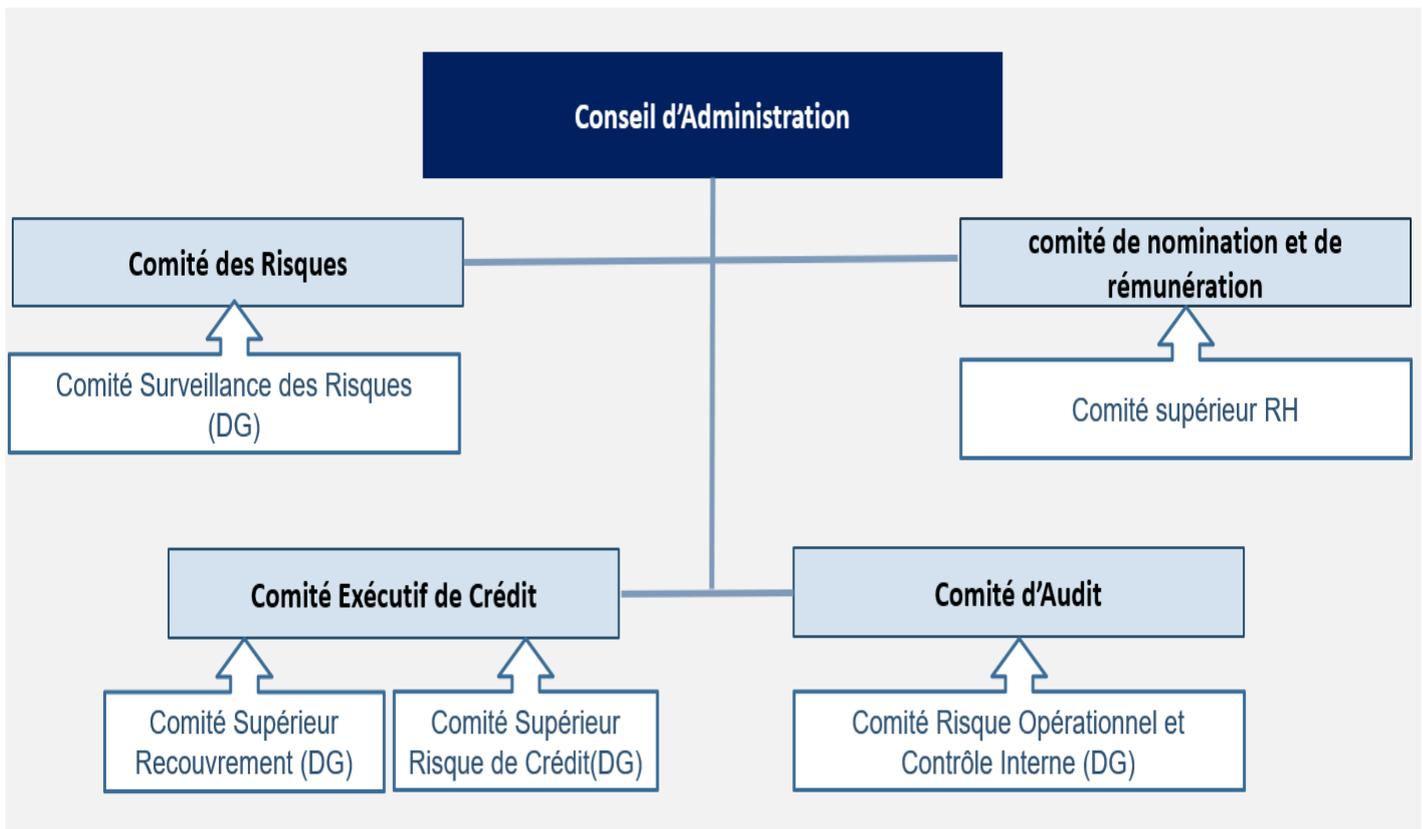
Le Comité Exécutif de Crédit

Le Comité Exécutif de Crédit s'est tenu huit fois. Le taux de présence de ses membres a été de 100%.

Le Comité Exécutif de Crédit procède à la revue de l'activité de financement de la Banque et ce à travers :

- Examen des dossiers de crédit à exposition selon la délégation de pouvoir en vigueur
- Examen des expositions crédit supérieures selon la délégation de pouvoir en vigueur.
- Reporting sur les abandons
- Examen de la Situation des engagements des parties liées
- Reporting des crédits accordés aux clients classés auprès de la banque ou auprès d'autres établissements de crédit au sens de la circulaire BCT n° 91-24 au 31/12/2015
- Examen de la situation du risque de crédit
- Reporting sur les crédits de consolidation/rééchelonnement débloqués

II.2 Les instances de remontées au Conseil d'administration et de ses Comités



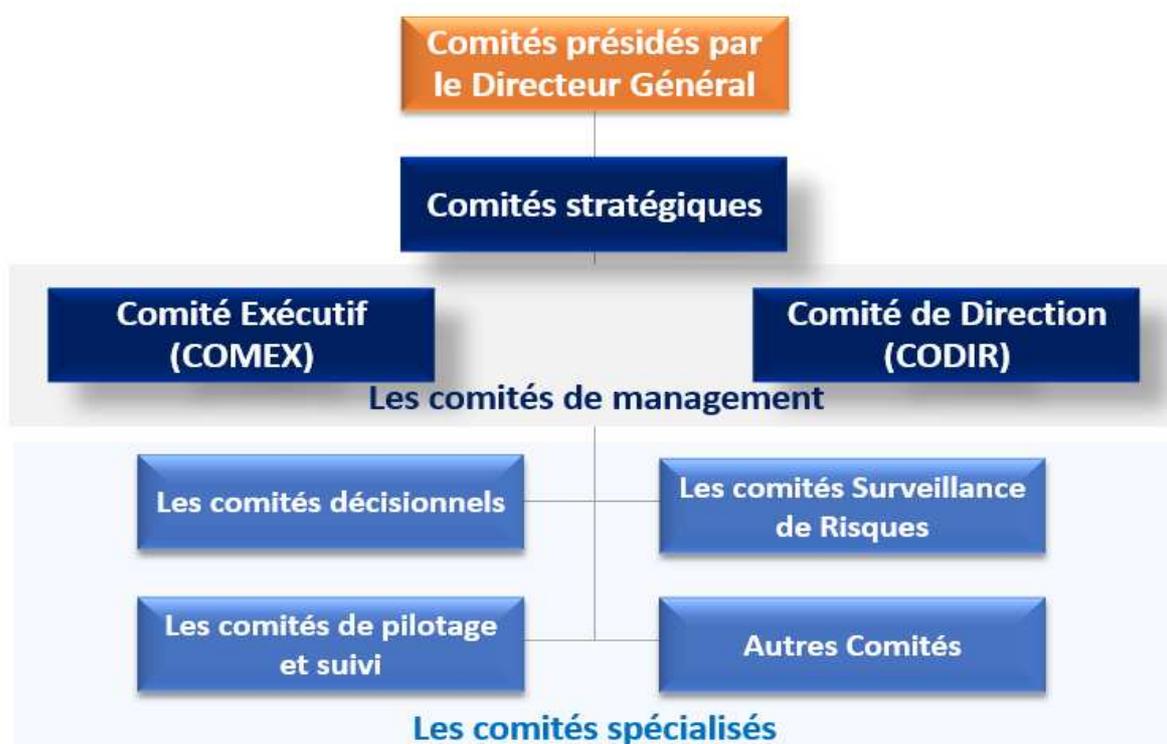
III. Direction Générale

III.1 Directeur Général

Le conseil d'Administration qui s'est tenu le 03 juin 2020, à l'issue de l'Assemblée Générale de la même date, a renouvelé le mandat de Monsieur Mohamed AGREBI au poste de Directeur Général pour un mandat de trois ans échéant à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

Le Directeur Général est chargé de la gestion des activités de la Banque, il assure la déclinaison des orientations stratégiques décidées au niveau du Conseil d'Administration, et assure également la gestion courante de la Banque à travers des comités spécialisés favorisant les décisions collégiales.

Le Conseil d'Administration du 14 Décembre 2021 a nommé Monsieur Hassen LONGO en tant que Directeur Général Adjoint en charge notamment de l'amélioration et de l'optimisation des processus opérationnels de la Banque et ce pour une durée de trois ans.



La liste des comités de la banque

III.2 Les Comités de la Direction Générale :

Le Directeur Général préside plusieurs comités à savoir :

Les comités stratégiques qui, sous son autorité, définissent les axes stratégiques et leurs mises en œuvre.

Les comités de management : composés du Directeur général et des responsables de Département et Pôles concernés à savoir :

- ***Comité Exécutif (COMEX)*** : ce comité traite les affaires courantes couvrant tous les domaines de la Banque.
- ***Comité de Direction (CODIR)*** : c'est une instance d'échange et de partage des informations.

Les comités Spécialisés : Ces instances traitent les différentes thématiques de la banque pour une meilleure prise de décisions, un pilotage ajusté et une surveillance de risque rapprochée.

- ***Comités décisionnels*** : Ces comités aident pour prendre les meilleures décisions en matière de crédit, recouvrement et permettent une gestion plus dynamique de la trésorerie, de risques marchés etc....
- ***Comités Surveillance des Risques*** : Ces instances assurent un suivi de l'ensemble des risques ainsi qu'un pilotage de risque de liquidité, des taux etc....
- ***Comités de Pilotage et Suivi*** : Ils assurent le suivi et pilotage mensuel de l'avancement des réalisations etc....
- ***Autres Comités*** : ils traitent plusieurs volets notamment le contrôle interne, juridiques, logistique ; achat etc....

IV. Commissaires aux comptes

L'Assemblée Générale Ordinaire du 22 avril 2022 a désigné les cabinets PWC/CMC en qualité de commissaires aux comptes pour assurer la mission de commissariat aux comptes de la BIAT pour un mandat de trois ans (2022-2024), expirant lors de l'Assemblée Générale Ordinaire, statuant sur les comptes de l'exercice 2023.

5.1.6 Structure de l'actionariat et droits de vote au 31/12/2022 :

Détail de la Structure du Capital	Nombre d'Actions	Pourcentage
A/ Actionnaires Etrangers	201 434	0,56%
B/ Actionnaires Tunisiens	35 498 566	99,44%
*ETAT TUNISIEN	2 301	0,01%
*PERSONNES MORALES	27 227 810	76,27%
MAGHREB FINANCE HOLDING	7 309 633	20,48%
MAGHREB FINANCIERE HOLDING	5 334 935	14,94%
MENINX HOLDING	2 872 762	8,05%
HORCHANI FINANCE	2 235 911	6,26%
SOCIETE TTS FINANCIERE	1 397 132	3,91%
IFICO	1 134 751	3,18%
TUNISIAN TRAVEL SERVICE	826 624	2,32%
INOPLAST FINANCIERE HOLDING	757 827	2,12%
CAPINVEST	709 516	1,99%
ASSURANCES G A T	638 500	1,79%
SPDIT SICAF	392 086	1,10%
LA FINANCIERE WIDED SICAF	357 014	1,00%
Autres	3 261 119	9,13%
*FONDS	334 447	0,94%
*PERSONNES PHYSIQUES	7 925 319	22,20%
KARIM MILAD	953 320	2,67%
FAKHFAKH HEND	581 136	1,63%
KHALED FAKHFAKH	547 173	1,53%
KAMOUN Habib	524 858	1,47%
DORRA MILAD	436 505	1,22%
MERIAM MILAD	384 430	1,08%
Autres	4 497 897	12,60%
*RESTE A ATTRIBUER	8 689	0,02%
Total	35 700 000	100,00%

Les 35.700.000 actions représentant le capital de la banque comportent 35.700.000 droits de vote.

5.1.7 Obligations et engagements de la banque envers les dirigeants :

1. Les obligations et engagements envers les dirigeants tels que visés à l'article 200 (nouveau) II § 5 du code des sociétés commerciales, se détaillent comme suit :

- Le conseil d'administration réuni le 03 juin 2020, a décidé de renouveler le mandat de Monsieur Mohamed AGREBI en tant que Directeur Général de la banque, et a délégué les pouvoirs nécessaires au comité de nomination et de rémunération en vue de fixer sa rémunération. Cette rémunération s'est élevée au titre de l'exercice 2022 à un montant brut de 1 272 KDT y compris les charges patronales de 268 KDT. Par ailleurs, le stock de provisions pour congés payés du DG a enregistré une variation de 16 KDT courant l'exercice 2022 pour s'établir à 45 KDT au 31 décembre 2022.

Il a bénéficié, en outre, d'une rémunération s'élevant à 21 KDT en sa qualité de membre du comité exécutif de crédit.

Le Directeur Général bénéficie également d'une voiture de fonction avec chauffeur et prise en charge des frais annexes.

- Le conseil d'administration réuni le 14 décembre 2021, a décidé de nommer Monsieur Hassen Longo en qualité de Directeur Général Adjoint pour une période de 3 ans. La rémunération du DGA a été fixée par le comité Ressources Humaines du 1er février 2022. Cette rémunération s'est élevée au titre de l'exercice 2022 à un montant brut de 493 KDT y compris les charges patronales de 104 KDT. Par ailleurs, le stock de provisions pour congés payés du DGA a enregistré une variation de 5 KDT courant l'exercice 2022 pour s'établir à 12 KDT au 31 décembre 2022.

Il a bénéficié, en outre, d'une rémunération s'élevant à 6 KDT en sa qualité de membre de CA de certaines filiales.

- Les membres du conseil d'administration sont rémunérés par des jetons de présence fixés par l'assemblée générale ordinaire du 22 avril 2022, ayant délégué le pouvoir au conseil d'administration d'en décider la répartition entre ses membres. Les jetons de présence alloués par l'AGO, pour l'exercice 2022, se sont élevés à un montant brut de 720 KDT.

En outre, les administrateurs qui siègent à la délégation du conseil d'administration, au comité permanent d'audit interne, au comité exécutif de crédit, au comité des risques et au comité de nomination et de rémunération, ont bénéficié de rémunérations brutes, au titre de l'exercice 2022, de 147 KDT (3KDT par comité).

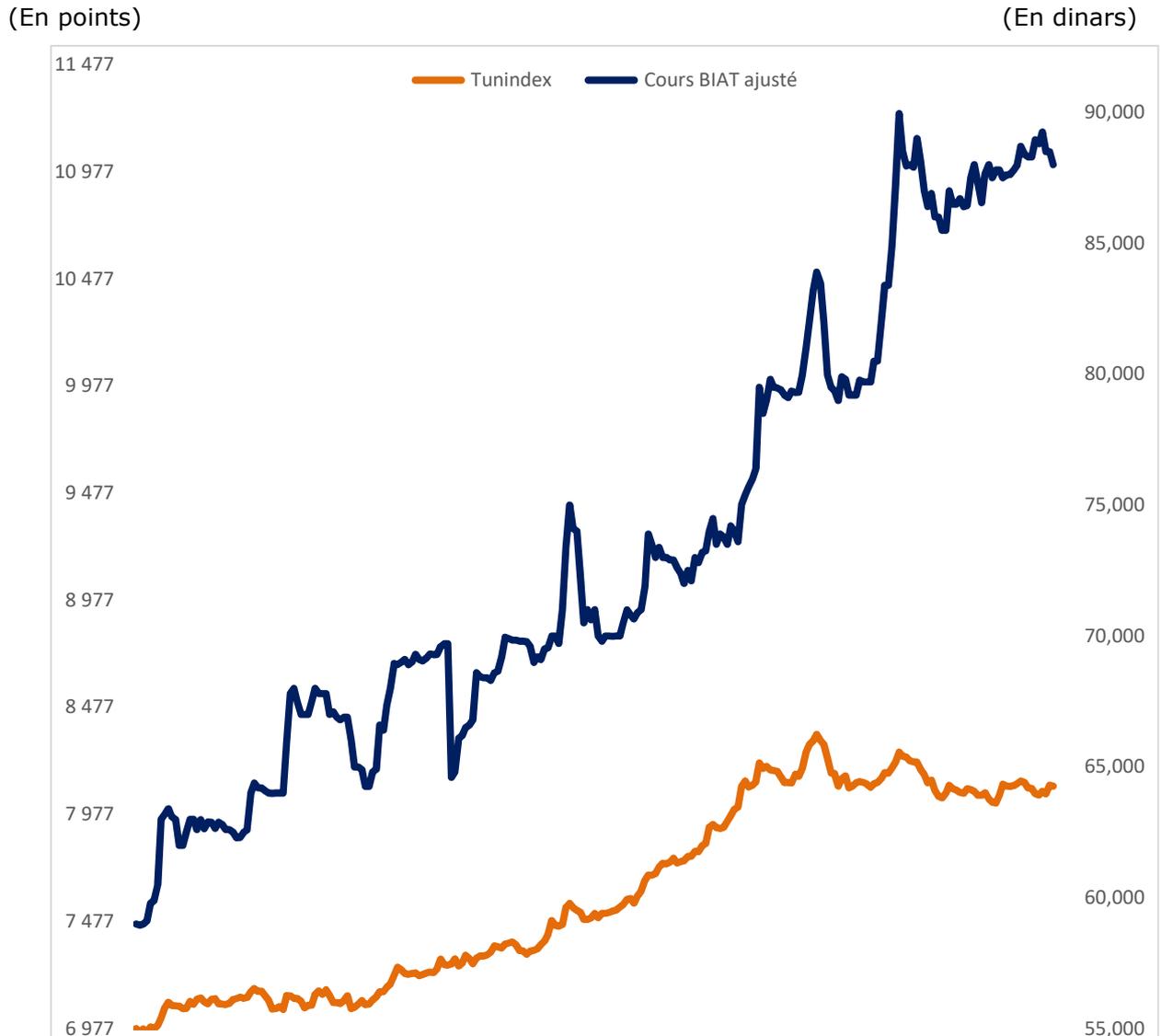
2. Les obligations et engagements de la Banque Internationale Arabe de Tunisie envers ses dirigeants, tels qu'ils ressortent des états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, se résument comme suit (en KDT) :

Libellé	Directeur Général		Directeur Général Adjoint		Administrateurs	
	Charges de l'exercice	Passifs au 31/12/2022	Charges de l'exercice	Passifs au 31/12/2022	Charges de l'exercice	Passifs au 31/12/2022
Avantages à court terme (*)	1 288	942	504	256	-	-
Jetons de présence aux CA	-	-	-	-	660	660
Jetons de présence aux comités	21	3	-	-	147	27
Indemnités de fin de contrat de travail	-	253	6	99	-	-
Total	1 309	1 198	510	355	807	687

(*) : Rémunérations servies, charges sociales et congés payés aux mandataires sociaux.

6. L'ACTION BIAT EN BOURSE

6.1 Evolution du cours de l'action BIAT en 2022



Le cours de l'action BIAT se situe à 88,0 dinars au 31/12/2022, enregistrant ainsi un rendement positif de +57,46% contre un rendement positif de +36,83% pour l'indice banques et de +15,10% pour le TunIndex.

Première capitalisation bancaire de la place, le titre BIAT a clôturé l'année avec une capitalisation de 3 141,6 MD contre (2 113,083 MD en 2021).

Toujours dynamique, le nombre de titres BIAT échangés pour la même période s'est établi à 1 346 035 titres.

Actionnaires	2021	2022
Capital social		
* En nombre d'actions	35 700 000	35 700 000
* En millions de dinars	178.5	178.5
Cours plus haut/ plus bas (en dinars)	121,74 / 59,490	89,95/ 58,95
Cours de clôture (en dinars)	59,190	88,0
Bénéfice consolidé par action (en dinars)	8,75	7,94
P.E.R (cours de clôture / Bénéfice consolidé par action)	6,8	11,1
Dividende par action (en dinars)	5,200	5,400 ⁽¹⁾
Capitalisation boursière (en MD)	2 113,08	3 141,60

(1) Sous réserve de l'approbation de l'AGO

6.2 Actions de communication financières effectuées

Conformément à sa stratégie de communication, la BIAT a continué en 2021 à communiquer avec ses actionnaires à travers la diffusion de quatre numéros trimestriels de la lettre à l'actionnaire.

Un espace actionnaire digital permet aux actionnaires d'être incessamment informés des actualités de leur banque.

De même, plusieurs séances one to one à distance ont été organisées au courant de la même année avec des analystes, des gestionnaires de fonds, des agences de notation, etc.

7. AFFECTATION DES RESULTATS

7.1 Dispositions statutaires concernant l'affectation des résultats :

Le bénéfice distribuable est constitué des bénéfices nets ainsi établis, majorés ou minorés des résultats reportés des exercices antérieurs et ce après déduction de :

1/ Toutes réserves légales que la Société est tenue de constituer dans les conditions prévues par la législation en vigueur ;

2/ Toutes sommes que l'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration, décide d'affecter à des fonds de réserves généraux ou spéciaux, ou de reporter à nouveau ;

3/ Une somme ne dépassant pas 10 % des bénéfices à fixer par l'Assemblée Générale des actionnaires sur proposition du Conseil d'administration et à attribuer à un fonds social ou à l'association amicale du personnel de la Banque.

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

	Capital Social	Réserves légales	Réserves ordinaires	Autres réserves			Autres capitaux propres	Résultats reportés	Résultat de la période	Total
				Fonds social	Réserves pour réinvestissement	Autres capitaux				
Capitaux Propres au 31/12/2019 avant affectation	170 000	17 000	20 233	101 977	456 701		3	372 659	333 006	1 471 578
Affectation AGO du 03/06/2020					170 000			163 006	-333 006	
Dividendes										
Transfert de Réserves			22 381		-22 381					
Capitaux Propres au 31/12/2019 après affectation	170 000	17 000	42 613	101 977	604 320		3	535 665	-	1 471 578
Capitaux Propres au 31/12/2020 avant affectation	178 500	17 000	34 113	102 483	604 320		3	535 665	281 842	1 753 926
Affectation AGO du 23/04/2021		850			167 000			-64 508	-103 342	
Dividendes									-178 500	-178 500
Transfert de Réserves			747		-747					
Capitaux Propres au 31/12/2020 après affectation	178 500	17 850	34 860	102 483	770 573		3	471 157	-	1 575 426
Capitaux Propres au 31/12/2021 avant affectation	178 500	17 850	34 860	102 977	770 573		3	471 157	266 840	1 842 760
Transfert de Réserves			20 573		-20 573					
Affectation AGO du 22/04/2022			-42 840		180 000			129 680	-266 840	-
Dividendes								-185 640		-185 640
Capitaux Propres au 31/12/2021 après affectation	178 500	17 850	12 593	102 977	930 000	-	3	415 197	-	1 657 120

8. CONTRÔLE DES COMPTES

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

Extrait du rapport d'activité du Comité d'Audit sur l'exercice 2022

Le Comité d'Audit se compose de Mme. Fatima-Zohra El Fihri en tant que présidente et de Messieurs Mehdi Sethom, Tahar Sioud, et Jean Messinesi en tant que membres administrateurs.

Le Comité s'est réuni à cinq reprises durant l'exercice 2022.

I/ EXAMEN DES ETATS FINANCIERS

Le Comité a examiné les états financiers individuels et consolidés pour l'exercice 2021 ainsi que les états financiers arrêtés au 30 Juin 2022, avant qu'ils ne soient soumis au Conseil et ce, en présence des Commissaires aux Comptes et du Responsable du Département Finance et Comptabilité.

Dans le cadre du suivi des travaux des Commissaires aux Comptes, le Comité a passé en revue une présentation portant sur les principales recommandations formulées dans leur lettre de direction, ainsi que l'état d'avancement dans la mise en place des recommandations émises. Les commissaires aux comptes ont indiqué qu'ils estiment que le système de contrôle interne mis en place au sein de la Banque est globalement satisfaisant. Néanmoins, des améliorations pourraient être apportées aux processus en place en vue d'une meilleure maîtrise des risques.

Par ailleurs, et dans le cadre des nouvelles attributions dévolues au Comité d'Audit, en vertu des dispositions de la Circulaire BCT n°2021-05 relative au cadre de Gouvernance, le Comité a examiné le processus de traitement de l'information comptable au cours de l'exercice ainsi qu'à l'occasion des travaux d'élaboration des états financiers individuels.

A ce titre, le Comité a passé en revue les normes et les principes comptables adoptés pour la prise en charge des produits, des charges et les règles d'évaluation des créances et des titres.

Le Comité a également examiné le processus d'élaboration des états financiers consolidés ainsi que les normes et les méthodes de consolidation adoptées selon la nature du contrôle exercé sur la filiale.

A l'issue de cet examen, le Comité a validé le dispositif actuel de production des informations financières.

II/ CONTRÔLE INTERNE ET CONTRÔLE GENERAL

Conformément à ses attributions en matière d'évaluation du dispositif de contrôle interne de la banque et de la revue des modalités d'intervention des structures chargées du contrôle, le Comité a été informé des conclusions des travaux des structures du Contrôle Général au titre de l'année 2021.

Le Comité a également approuvé les programmes d'intervention des structures du Contrôle Général pour l'année 2022.

9. BILAN SOCIAL

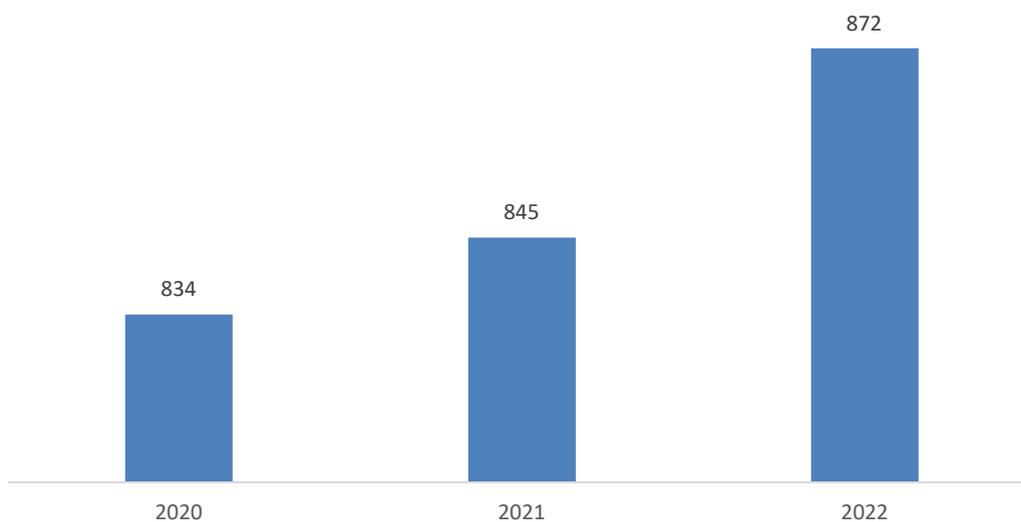
9.1 Indicateurs RH

9.1.1 Evolution des effectifs

Au 31/12/2022, l'effectif s'est établi à **1966** personnes.

Le ratio de productivité (Effectif global/nombre d'agences) est de 9,63 en 2022 contre 9,48 en 2021.

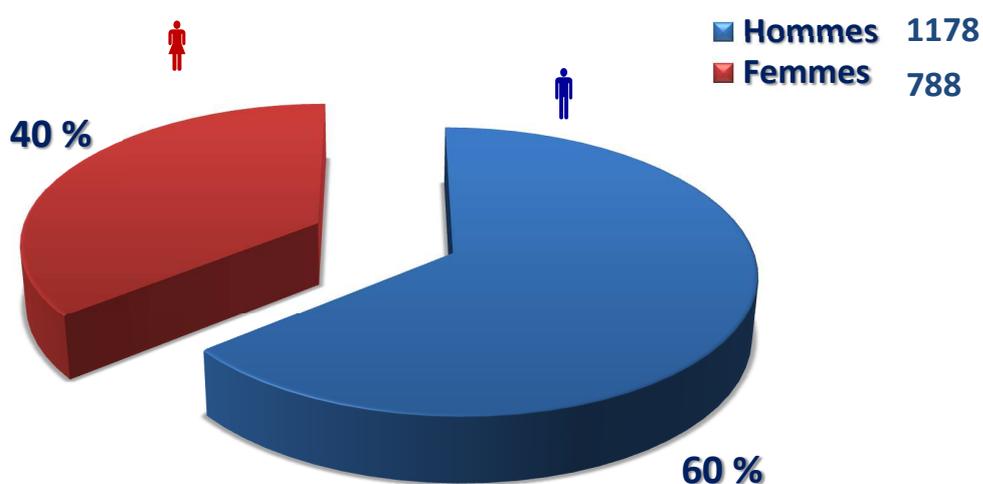
Il est à signaler que l'effectif commercial a augmenté de **27** personnes en passant de **845** personnes en **2021** (représente **44%** de l'effectif) à **872** personnes en **2022** (représente **44%** de l'effectif).



La structure de l'effectif entre le siège et le réseau ne cesse d'évoluer en faveur du réseau qui représente **54,6%** de l'effectif total de la banque.

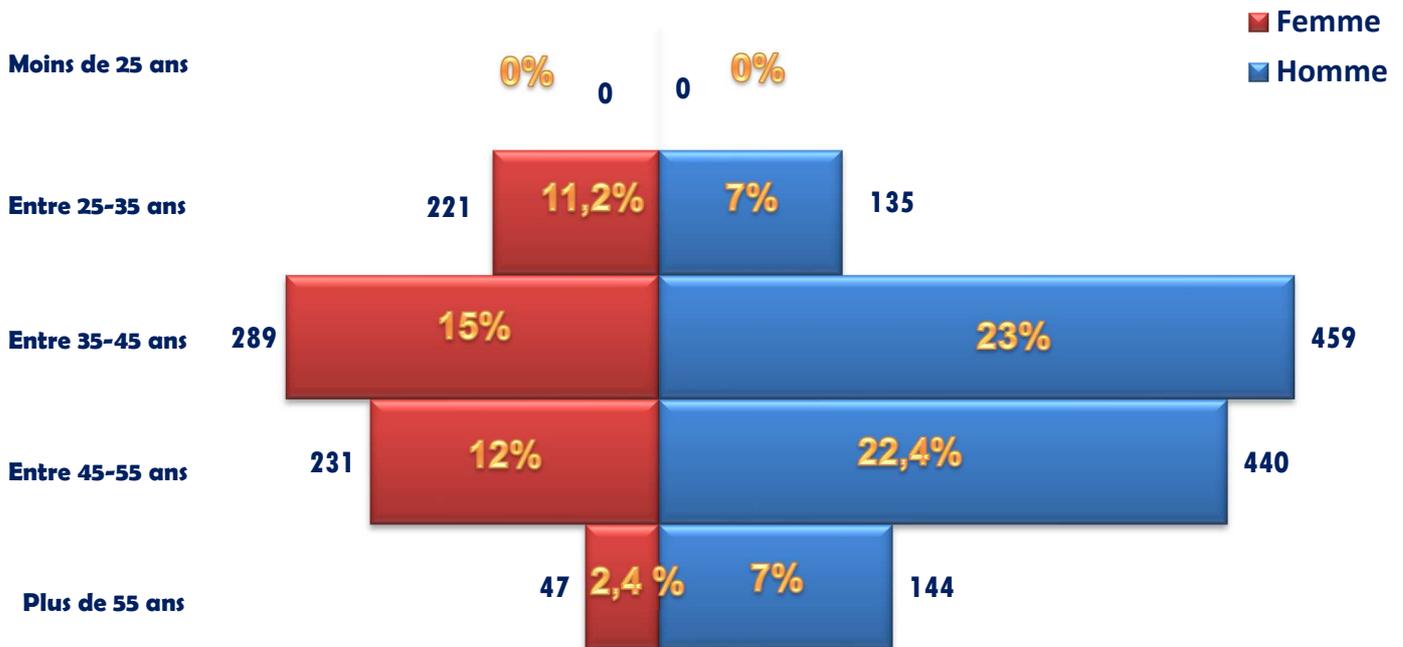
9.1.2 Physionomie des effectifs

En 2022, la répartition Hommes-Femmes est respectivement de **60% et 40%**



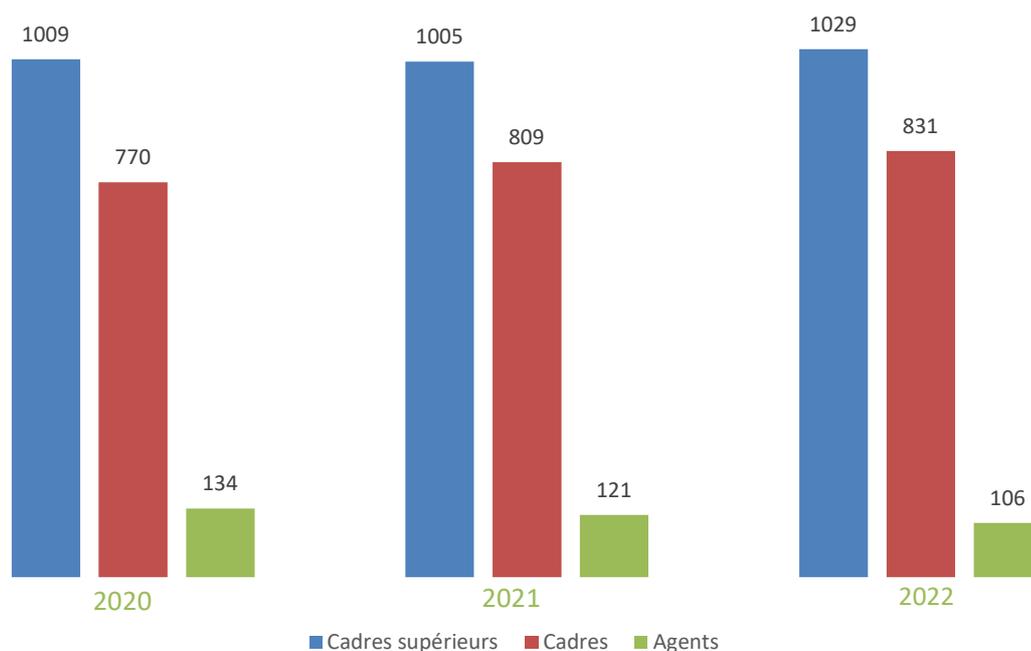
- L'âge moyen est de **43.2** ans, légèrement inférieur à celui de **2021**.
- L'ancienneté moyenne est de **16.3** ans contre **16.4** ans en **2021**.

Pyramide des âges en 2022



Taux d'Encadrement en 2022

Cadres Sup : 1029
Cadres : 831
Agents : 106



9.1.3 Activité Gestion des Stagiaires

La BIAT s'est engagée dans une démarche volontariste en matière d'insertion professionnelle des étudiants, en accueillant, durant l'année **2022**, **1496** étudiants de différentes disciplines (Informatique, Finance, Gestion, Economie, Statistiques, Commerce, etc.) pour des stages d'initiation ou de perfectionnement (**81%**) et pour des projets de fin d'études (**19%**).

En outre, les stagiaires représentent, pour la BIAT, un vivier de recrutement des meilleurs potentiels. Dans ce cadre, des nouvelles relations ont été établies, entre la BIAT et les universités afin de développer et renforcer notre partenariat avec les différentes écoles. Parmi les actions réalisées nous citons :

	2020			2021			2022		
	Réseau	Services centraux	Total	Réseau	Services centraux	Total	Réseau	Services centraux	Total
Projets de Fin d'études	188	237	425	336	294	630	96	184	280
Stages d'initiation/perfectionnement	635	292	927	595	248	843	875	341	1216
Total	823	529	1352	931	542	1473	971	525	1496

9.1.4 Mobilité

La mobilité interne, pour la BIAT, est privilégiée avant tout recrutement externe. Ce principe est adopté dans un souci de susciter la motivation, l'engagement et l'enrichissement du parcours professionnel des collaborateurs.

10.ELEMENTS SUR LE CONTROLE INTERNE

10.1 Environnement du Contrôle Interne :

10 .1. 1 Organisation Générale du Contrôle Interne

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

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

Le troisième niveau est du ressort des entités indépendantes relevant du Contrôle Général. Leur intervention se fait suivant un programme de missions validé préalablement par le Comité d'Audit. Ce niveau de contrôle est scindé en 2 dispositifs distincts :

Le Contrôle Permanent : Il est assuré par les structures suivantes :

- La Direction du Contrôle Permanent a notamment pour but de détecter de manière précoce les risques encourus, d'assurer de manière continue des contrôles distants et sur sites par le biais d'équipes dédiées et de fournir un reporting régulier sur les incidents et les insuffisances relevés, la qualité des contrôles exercés par les autres niveaux de contrôle et les actions d'amélioration à réaliser.

- La Direction Conformité et LAB assure une veille réglementaire continue et garantit la bonne exécution des obligations légales et le respect des bonnes pratiques et des règles professionnelles et déontologiques. Elle assure également un rôle de contrôle de la bonne application du code de déontologie de la banque et du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, et réalise des actions de formation dans ce domaine pour les personnes concernées.

- Le RSI, ou Responsable de la Sécurité de l'Information qui assure un contrôle permanent de la sécurité de l'information à travers la mise en place de la stratégie générale de la sécurité de l'information et sa déclinaison par activité. Il pilote également les missions de diagnostic de la sécurité du système d'information et les tests intrusifs.

Le Contrôle Périodique : assuré par la Direction de l'Inspection et la Direction de l'Audit.

- La Direction de l'Inspection assure un contrôle sur site des agences, sur la base des indicateurs de risque dégagés par la Direction du Contrôle Permanent dans le cadre de son activité de contrôle à distance et sur site des agences. Ainsi, la priorité est donnée aux agences ayant obtenu un score élevé par la D.C.P, traduisant un niveau de risque opérationnel significatif.
- La Direction de l'Audit fournit, à travers ses missions, un avis motivé et objectif, sur la qualité du Contrôle Interne des processus ou des entités auditées. Les dysfonctionnements relevés donnent lieu à la formulation de recommandations, dont la mise en place incombe aux entités auditées.

10.1.2 Actions entreprises en matière de conformité et de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme

L'année 2022 a été marquée par le renforcement du dispositif de la banque en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Une mise à niveau organisationnelle et informatique ayant permis de réaliser une expansion de l'activité de la Direction Conformité et LAB. Au cours dudit exercice, des énormes efforts ont été aussi déployés pour assurer la conformité des produits et services de la banque

à la réglementation en vigueur et garantir le respect des nouvelles dispositions en matière de gouvernance.

Conformité

Au cours de l'année 2022, l'activité de la fonction de Conformité s'est focalisée sur plusieurs grands projets, dont notamment ceux ayant trait à :

- La mise en place de la Politique de Conformité de la banque en application des nouvelles dispositions édictées par la circulaire BCT n°2021-05 ;
 - La participation au Projet de Transformation Digitale, en vue de garantir la conformité des différentes opérations digitalisées à la législation en vigueur, tant sur le plan opérationnel que sur le volet de protection des données personnelles ;
 - La rectification de certaines données des déclarations FATCA de la BIAT relatives à l'année 2020, conformément aux nouvelles mesures communiquées par le Ministère des Finances et imposées par l'IRS ;
-
- Le dépôt électronique des déclarations FATCA de la BIAT et de toutes ses filiales, relatives à l'exercice 2021, selon le format exigé et le délai fixé par le Ministère des Finances ;
 - Le renouvellement du contrat « Law Debenture » dans le cadre de la réglementation américaine anti-terroriste « USA Patriot Act » du 26 Octobre 2001.

Lutte contre le Blanchiment d'Argent et contre le Financement du Terrorisme

En 2022, Le dispositif global de Lutte contre le Blanchiment d'Argent et contre le Financement du Terrorisme de la BIAT a été amélioré et consolidé suite aux actions suivantes :

- Mise à jour de la politique LAB-FT de la banque ;
- Remontée en version de la solution de filtrage SMART ;
- Mise en place d'un guide de procédure de filtrage des personnes et entités au moyen de l'application SMART ;
- Instauration d'un contrôle à distance permettant d'alerter les entités du contrôle de 2ème niveau en cas d'entrée en relation avec des PPE ou de mouvement enregistré sur un compte frappé de Gel ;
- Automatisation du scoring risque LAB client sur la base de règles de gestion prédéfinies et compte tenu des données saisies sur T24 et relatives à la relation ;
- Edition automatique de la fiche KYC à partir des données saisies sur T24, et ce en remplacement de la procédure de renseignement manuel prévue au niveau du processus de connaissance client lors de l'entrée en relation ;
- Accompagnement du Cabinet externe MAGHREB CORPORATE dans sa première mission d'audit de suivi pour le renouvellement du Certificat AML 30000, portant sur la revue de conformité du dispositif LAB-FT de la BIAT.

10.2 Gestion des risques

10.2.1 Principaux risques auxquels la banque est confrontée

La gestion des risques s'articule autour des principales catégories suivantes.

Le risque de crédit et de contrepartie (y compris le risque de concentration) :

c'est le risque de pertes résultant de l'incapacité des clients de la banque ou d'autres contreparties à faire face à leurs engagements financiers.

Ces contreparties peuvent être des banques, des établissements financiers, des entreprises commerciales ou industrielles, des Etats ou des entités étatiques, des fonds d'investissement, ou des personnes physiques.

Le risque de contrepartie est la manifestation du risque de crédit à l'occasion d'opérations de marché, d'investissements ou de règlements où la Banque est potentiellement exposée au défaut de sa contrepartie.

Le risque de crédit peut être aggravé par le risque de concentration qui résulte d'une forte exposition à un risque donné ou à une ou plusieurs contreparties ou encore à un ou plusieurs groupes de contreparties similaires (groupe d'affaires, secteur, pays...).

Risque de marché : c'est le risque de pertes de valeur d'instruments financiers qui peuvent résulter :

- des fluctuations des prix sur les titres de transaction et de placement tels que définis par les normes comptables et sur tout autre instrument financier prévu par la réglementation en vigueur.
- des positions susceptibles d'engendrer un risque de change, notamment les opérations de change au comptant ou à terme et les options de change. Ces positions peuvent être au bilan ou hors bilan.
- Les risques de contreparties sur opérations de marché. La mise en place d'un système de rating interne a permis de mieux suivre l'exposition de la banque sur les contreparties bancaires.

Risque de capital investissement : il s'agit du risque de pertes engendrées par les participations en actions.

Risque de liquidité et de refinancement correspond à l'incapacité, pour une banque, de financer des augmentations d'actifs et de faire face, à un coût raisonnable, à ses engagements lorsqu'ils arrivent à échéance.

Risque global de taux d'intérêt se définit comme le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt, mesuré sur l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan à l'exception, le cas échéant, des opérations soumises aux risques de marché.

Risque opérationnel : Le risque opérationnel se définit comme étant le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à la conception, à l'organisation et à la mise en œuvre des procédures, aux erreurs humaines ou techniques ainsi qu'aux événements extérieurs. Cette catégorie de risque comprend notamment:

- **Risques IT et de la sécurité des systèmes d'information (cybercriminalité, défaillance de services, etc.)** : Il s'agit du risque émanant des menaces potentielles susceptibles d'exploiter des vulnérabilités informatiques dans le but de causer des dégâts sous forme de dysfonctionnement ou d'arrêt total de l'activité et/ou perte de données sensibles.
- **Risque juridique et de non-conformité** : C'est le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire et de perte financière, du fait du non-respect des dispositions législatives et réglementaires et des normes éthiques et de déontologie.

Risque de réputation : Il s'agit du risque de perte de revenu et/ou le risque d'encourir de pertes résultant d'une perception négative de la part des parties prenantes (clients, actionnaires, contreparties, régulateur, etc.).

Risque de modèle : se définit comme le risque de pertes résultant de décisions prises sur la base de résultats de modèles internes dues à des erreurs de développement, d'implémentation ou d'utilisation de ces modèles.

Risque ESG : Il s'agit d'identifier, de mesurer et d'anticiper les impacts Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance auxquels est exposée la banque dans son fonctionnement propre ainsi que dans ses activités de financement. En effet, l'aspect environnemental prend de plus en plus d'importance dans sa composante émission carbone et son corollaire le réchauffement climatique. Cette démarche permet de (i) prémunir, à moyen et long terme, le portefeuille de la banque contre la dégradation de la qualité du risque des clients les plus exposés à ces risques, (ii) éviter

le risque de perte du business et de non sélection de la banque par les bailleurs internationaux, (iii) minimiser les risques de perturbation des opérations de la banque.

La BIAT a accordé une importance particulière à la mise en œuvre d'une stratégie efficace, des processus et des procédures adéquates et une organisation appropriée pour la maîtrise de l'ensemble de ces risques tout en respectant les normes réglementaires.

Ainsi, la gestion du risque de crédit, du risque de marché ainsi que du risque opérationnel, y compris le risque des systèmes d'information et le risque de non-conformité, sont sous la responsabilité du Département Risques.

Le risque global de taux d'intérêt est sous la responsabilité du Département Contrôle de Gestion.

Le risque juridique est sous la responsabilité de la direction juridique, directement rattachée à la Direction Générale.

La gouvernance de l'ensemble de ces risques est assurée à travers un ensemble de comités.

La BIAT a instauré également une culture de maîtrise et de contrôle des risques et a diffusé progressivement les bonnes pratiques de gestion des risques ainsi que la mise en place des outils d'appréciation et de pilotage.

10.2.2 Objectifs et politique de la banque en matière de gestion des Risques

La banque opte pour une filière risque indépendante des pôles métiers, rattachée directement à la Direction Générale.

La fonction Risques intervient à trois niveaux :

- En amont, elle formule des recommandations en termes de stratégie et de politique des risques, fixe les règles et conçoit les méthodes et les outils de mesure, d'appréciation et de gestion du risque.
- En aval, elle effectue une surveillance continue du portefeuille pour contrôler la bonne application de la politique de la banque en termes de gestion des risques

et alerter en cas de détérioration de la qualité du risque. Elle produit également les *reportings* internes et réglementaires.

- Dans le processus de prise de risque, elle effectue en continu un contrôle de 2^{ème} niveau, en validant les propositions émanant des pôles métier, conformément aux schémas délégataires.

Le Département Risques est le garant de la qualité et de la maîtrise des risques de crédit et de marché à l'échelle globale de la banque. Les pôles métiers restent les premiers responsables des risques qu'ils initient et qu'ils gèrent.

Appréciation des risques et opportunités liés au changement climatique

Acteur engagé et socialement responsable, la BIAT s'est fixé comme ambition à court moyen terme de s'aligner aux objectifs des deux stratégies nationales en matière de développement durable à savoir la Contribution Déterminée au Niveau National (CDN) et le Stratégie Bas Carbone (SBC). Ces deux stratégies puisent leur origine de l'accord de Paris 2015 sur le changement climatique et du programme de développement durable des Nations unies à l'horizon 2030. Cet accord est adopté par 196 pays y compris la Tunisie ayant pour principal objectif à long terme de contenir l'élévation de la température moyenne de la planète nettement en dessous de 1.5°C. Il a conduit la Tunisie à avancer à grands pas sur la voie de la transition vers des économies circulaires à bas carbone à l'échelle mondiale qui recouvre aussi bien des risques que des opportunités pour l'économie et le secteur financier.

Dans ce cadre une démarche d'appréciation des risques climatiques a été élaborée par la BIAT afin d'identifier et évaluer les risques physiques, les risques et les opportunités liés à la transition pour chaque secteur d'activité à court, moyen et long terme. Pour ce faire, une analyse du degré d'exposition du portefeuille des entreprises ayant un engagement significatif à fin 2022 aux risques climatiques a été effectuée par le Département Risques en se référant aux recommandations publiées par la TCFD « *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* ».

10.2.3 Gestion du risque de crédit et principales actions entamées en 2022

La banque a accordé, en 2022, ses concours à l'économie conformément aux principes retenus dans sa déclaration d'appétit pour le risque tout en respectant les orientations stratégiques fixées dans le cadre de la réflexion autour de la politique de crédit ainsi que les dispositions réglementaires.

La BIAT a entamé en 2022 et dans le cadre du plan stratégique 2023-2025 un ambitieux projet de transformation de la fonction risques impliquant des changements tant sur le plan de l'organisation que des processus, des outils et aussi des pratiques, avec l'introduction d'objectifs supplémentaires de maîtrise de risque, de dispositifs nouveaux et d'autres, revus et améliorés, de surveillance du risque de crédit. Des changements étendus de bout en bout imprégnant tout le long des métiers de crédit, depuis les opérations jusqu'aux études et comités concernés, afin de talonner le risque de crédit et d'en réduire le coût, pour une meilleure compétitivité et une meilleure rentabilité de l'offre commerciale de la banque.

Coût du risque de crédit

Le coût du risque de crédit peut être défini comme le poids des charges comptables engendrées par la dépréciation des créances, dans le portefeuille actif du crédit. L'année 2022 a connu à ce titre l'introduction d'un exercice d'objectivation de ce coût et ce, par la définition d'un objectif global d'un coût *maîtrisé*, décliné selon une cascade opérationnelle qui entre dans la mesure de la performance des agents du réseau, épaulés à cette fin entre autres par des tableaux de bords périodiques spécifiquement conçus, élaborés et déployés pour le suivi de ce coût.

Surveillance du risque de crédit

Dans un objectif d'améliorer la gestion des risques du portefeuille de la banque et ce conformément à la réglementation en vigueur ; le dispositif de prévention et de résolution des créances non performantes a été revu et généralisé à tout le cycle de vie de la créance.

Ce dispositif repose sur un système d'alertes précoce permettant une anticipation des risques potentiels et assurant une gestion proactive du portefeuille basée sur la *WatchList*. La population cible concerne les créances commerciales non douteuses et litigieuses et d'une certaine envergure.

Des indicateurs qualitatifs et comportementaux sont retenus pour la production de la *WatchList* dans une fréquence semestrielle, selon un algorithme lui-même revu et amélioré. Ces critères permettent ainsi d'attribuer une catégorie à chaque créance tenant compte du degré du risque latent qui lui est associé, catégorie elle-même validée à dire d'expert métier.

Il appartient ensuite aux pôles commerciaux d'identifier les plans d'actions à mettre en place en vue d'apporter les mesures correctives nécessaires avant que la situation des créances ne devienne compromise.

Diverses instances de suivi des engagements ont été implémentées en vue d'assurer l'examen périodique des créances sous surveillance, de valider les différents plans d'action proposés et de suivre l'avancement des anciens plans de normalisation jusqu'à rétablissement de la situation.

Risque de Crédit aux Particuliers

Le marché de la clientèle des particuliers présente des spécificités et des exigences en matière de risque de crédit qui lui sont propres. Il a donc à ce titre fait l'objet d'un projet de transformation à part entière, introduisant des aménagements à plusieurs niveaux qui tiennent compte de la donnée risque de crédit, lesquels sont :

- La mise en place d'une gouvernance spécifique et d'un ensemble de comités de suivi des créances et de la performance risque au niveau du réseau, ainsi que le renforcement de l'implication des responsables zones et des responsables de suivi des engagements dans les différents des comités de recouvrement respectifs ;
- Au niveau opérationnel, la mise en place et la mise à jour des délégations de pouvoir, ainsi que des états de suivi des indicateurs, liés au risque de crédit aux particuliers ;
- Au niveau de la connaissance du portefeuille, la révision de la segmentation du portefeuille en tenant compte notamment des fortes corrélations risques.

Recouvrement et Contentieux

Nombre des réalisations relatives à la filière recouvrement et contentieux en 2022 ont été faites en tenant compte de la donnée risque, afin d'en accélérer le processus et l'efficacité, et d'en optimiser les coûts opérationnels. Ainsi, une stratégie de

recouvrement basée sur le traitement différencié par groupes homogènes a été formalisée, comprenant notamment l'industrialisation du processus de recouvrement d'une certaine catégorie de créances, et l'introduction d'une automaticité des transferts au recouvrement et/ou au contentieux comme principe de base. Par ailleurs, le processus de transfert et de conservation des supports de créances au contentieux a été réaménagé afin de permettre son accélération. Enfin, la sous-traitance d'une certaine catégorie de créances à la CIAR a été suspendu et celle-ci est désormais traitée au sein du département contentieux.

Dispositif de notation interne et de mesure du risque de crédit

Le système de notation interne (SNI) de la BIAT constitue la base du dispositif de gestion du risque de crédit. Il repose sur un ensemble de modèles propres à chaque catégorie d'actifs. Actuellement, ce système couvre le segment des entreprises avec une différenciation selon la taille, le secteur d'activité et l'âge de l'entreprise. Pour le secteur de la promotion immobilière, la notation se fait par projet. Les grilles de notation ont été conçues sur la base de l'historique des données bilancielles et comportementales ainsi que sur la base des connaissances des experts métier de la banque. La notation consiste à attribuer une note à chaque contrepartie sur la base de critères qualitatifs et quantitatifs en se référant à une échelle de notation interne qui se compose de 11 classes de risques homogènes et qui reflètent la probabilité de défaut des contreparties : 10 classes pour le portefeuille sain et une classe réservée au portefeuille en défaut.

Le dispositif de notation interne est structuré autour des principes suivants :

- L'unicité de la note attribuée à chaque contrepartie au moment du montage du dossier de crédit
- La notation constitue un critère clé dans la prise de décision d'octroi
- Toutes les contreparties engagées à plus de 250 mDT doivent être notées
- La revue de la note doit se faire au moins une fois par an
- Le jugement de l'expert est nécessaire pour apprécier et compléter le résultat du modèle et incorporer toutes les informations pertinentes que le système de notation n'intègre pas

Rappelons qu'à terme, le système de notation fournira à la banque le cadre pour :

- Mettre en place une politique rationnelle de tarification tenant compte de la qualité de risque
- Définir les schémas délégataires
- Intégrer la notation dans la définition de la politique commerciale et la fixation des limites d'exposition
- Mesurer les données réglementaires notamment les niveaux de provisions requis et l'exigence minimale en fonds propres

La notation des contreparties est considérée comme un axe important dans l'évaluation de la qualité des expositions, à travers l'analyse du portefeuille noté et l'évolution de sa distribution. Un suivi particulier est assuré, par ailleurs, pour les contreparties présentant une dégradation de la qualité du risque. Le processus de notation et de revue de la notation des contreparties est déclenché par différents types d'événements :

- Instruction d'une nouvelle demande de crédit
- Renouvellement du programme de crédits de gestion
- Réception de nouveaux états financiers
- Survenance d'un évènement susceptible de modifier le risque intrinsèque de la contrepartie
- Préparation de la liste des créances sensibles (*watchlist*)

De plus, le dispositif de notation interne représente un élément fondamental du calcul des pertes attendues sous la norme IFRS 9.

Cadre de gouvernance de la notation

L'année 2022 a été marquée par la mise en place d'un cadre de gouvernance de la notation définissant, entre autres, le processus d'ajustement de la note, les événements déclencheurs de la notation, la validité, le suivi et le pilotage de la note. Afin de se conformer aux dispositions réglementaires édictées par la circulaire BCT n°2016-06 relative à la notation des contreparties, les experts sont tenus à la revue de la note au moins une fois par an.

Validation du système de notation interne

Le dispositif de notation interne actuel se focalise sur l'estimation de l'un des paramètres fondamentaux dans la gestion de risque de crédit à savoir la probabilité de défaut.

La probabilité de défaut (*PD*) représente la probabilité qu'une contrepartie fasse défaut à horizon d'une année.

Le dispositif de notation est assujéti à un *backtesting* annuel afin d'en surveiller la performance et la robustesse dans la prédiction de la défaillance.

La validation du système de notation consiste à :

Une validation qualitative : Il s'agit de :

- Evaluer la qualité des données
- Etudier l'insertion opérationnelle du SNI (concept de « *Use Test* »)
- Vérifier l'exhaustivité et la qualité de la documentation
- Analyser les écarts entre les notes proposées par les Experts métiers et le SNI (analyse des *overrides*)
- Tester la qualité d'implémentation des modèles dans les systèmes d'information
- Examiner la gouvernance du SNI

Une validation quantitative : Elle consiste à examiner les méthodologies de construction appliquées, les estimations des probabilités de défaut a posteriori et l'étude de la performance des modèles de notation à travers un ensemble d'études et de mesures :

- Etude de la dépendance des facteurs exogènes d'appréciation de risque
- Mesure du pouvoir discriminant
- Etude du pouvoir prédictif
- Etude de la concentration
- Etude de la stabilité des modèles à travers l'examen des matrices de migration

Crédit scoring

L'année 2022 a été marquée par la mise en place des grilles de score relatives aux crédits aux particuliers au niveau du système d'information de la banque. A l'issue d'une nouvelle transaction de crédit, le système génère automatiquement un score d'octroi basé sur les données de la fiche client et un score de comportement tenant compte de l'historique du fonctionnement du (des) compte(s) du client. Une fois les 2 scores sont calculés, le système affecte la transaction à un des 7 grades de risques réservés aux transactions saines.

La méthode du *scoring* est exploitée également pour le pilotage du risque de crédit. Un reporting est généré périodiquement pour le suivi de la composition de l'ensemble du portefeuille des crédits à usage particuliers.

Les provisions collectives

La BCT a procédé à la revue des modalités de calcul des provisions collectives afin d'assurer une meilleure couverture des risques latents sur les engagements courants ainsi que les engagements nécessitant un suivi particulier. Le resserrement appliqué visait également à amortir l'impact de la mise en place prochaine des normes IFRS en termes de provisionnement.

Les principaux ajustements retenus sont :

- La revue à la hausse du facteur de majoration des taux de migration historiques
- La majoration des taux de provisionnement de 5 points de base pour l'ensemble du portefeuille.

La nouvelle méthodologie s'applique à l'exercice 2022 et aux exercices ultérieurs.

Le projet IFRS 9

L'année 2022 est caractérisée par la préparation à la migration de la Norme Comptable Tunisienne vers les standards IFRS, y compris la norme IFRS 9. Dans ce cadre, plusieurs actions ont été entreprises par la banque, lesquelles sont :

- La finalisation de l'étude d'impact de la norme IFRS sur les états financiers des exercices 2019-2021 ;
- La réalisation de l'étude d'impact de la norme IFRS 9 suivant les directives de la BCT ;
- Lancement du projet d'implémentation de la norme IFRS 9 dans un système d'information dédié. Ce système permettra principalement :
 - o Le calcul des ECL (*Expected Credit Loss*) ;
 - o La génération automatique des *reportings* relatifs exigés par les normes IFRS ;
 - o La génération des écritures comptables des états financiers consolidés.

Le projet data

Pour l'année 2022, le déploiement du premier incrément a été effectué et les tests de performance et de robustesse sont en cours, en préparation de la migration des systèmes d'information risques vers ce nouvel environnement de données.

Le réaménagement des tableaux de bord risque

Dans un objectif d'enrichissement du tableau de bord d'informations plus fines et maniables avec convivialité, le tout sans compromettre la souplesse du dispositif et la rapidité des mises à jour des données, il a été opéré durant l'année 2022 le réaménagement du système de production des tableaux de bord, le faisant reposer sur la technologie Power BI de l'environnement Microsoft.

10.2.4 Gestion Actif-Passif (ALM)

Les risques de liquidité et de taux sont gérés à la BIAT au niveau de l'entité ALM (gestion actif-passif) rattachée au département contrôle de gestion.

Le dispositif de gestion Actif-Passif (ALM) fait partie intégrante du dispositif global de gestion des risques et interagit avec l'ensemble de ses composantes dans un objectif de maîtrise adéquate de l'exposition aux différents risques bancaires (risque de taux, de liquidité et de change) tout en optimisant la rentabilité des fonds propres.

Ainsi la BIAT a un dispositif de gestion des risques qui joue un rôle important dans la stratégie financière et favorise une vision globale et en même temps détaillée des emplois et des ressources et de l'impact engendré par la variation de certains paramètres du marché.

La BIAT calcul mensuellement les indicateurs de mesure de ses risques ainsi que l'impact engendré par la variation des paramètres du marché (des stress test) conformément à la réglementation en vigueur, régie par la circulaire **2006-19** du 28 novembre 2006).

L'ALM prépare également les reportings prudentiels relatifs au risque de taux et au risque de liquidité conformément aux circulaires **N°2017-06 et N°2018-10**.

- **Le risque de taux d'intérêt :**

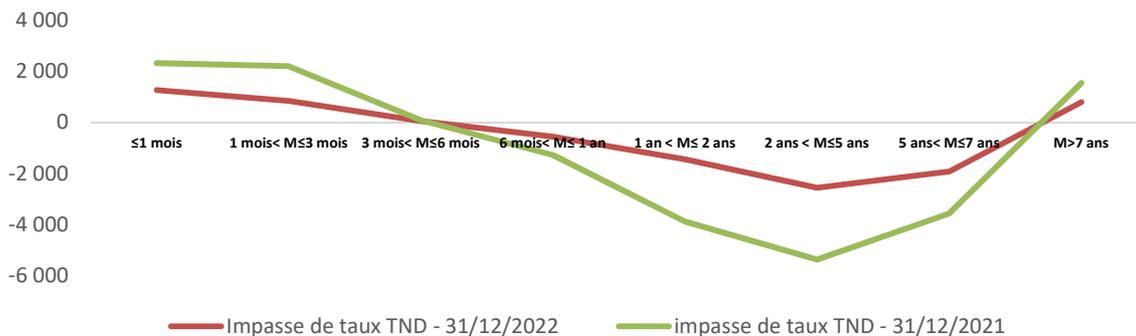
Actuellement, la gestion du risque de taux à la BIAT se base sur l'impatte de taux par maturité et par devise et sur les indicateurs stressés comme la sensibilité du PNB et la sensibilité de la valeur nette actuelle du bilan (VAN).

Au 31-12-2022, l'impatte globale de taux est de **6003 MD** (la différence entre les encours à taux fixe de l'actif et du passif) :

- Une impasse en TND de **3482 MD**
- Une impasse en EUR de **1803 MD**
- Une impasse en USD de **718 MD**

La structure du bilan se caractérise par une production importante de crédits indexés sur le TMM et par des dépôts à taux fixe.

Afin de remédier à cette situation et d'atténuer notre exposition au risque de taux, un plan d'action a été mis en place depuis le début de l'année 2022 permettant de réduire le Gap de taux en dinars.



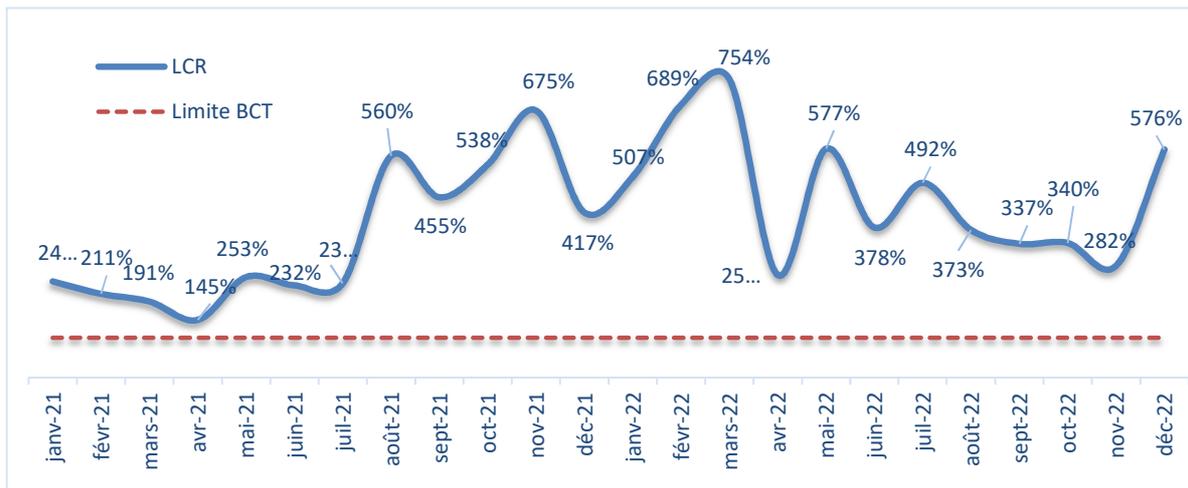
En plus de la mesure du Gap de taux, des chocs de taux et des simulations sont réalisés pour mesurer l'impact de la variation du taux d'intérêt sur les résultats de la banque et la valeur de son bilan.

Suite à la mise en place de nouvelles orientations stratégiques et de ces actions correctrices, la sensibilité de la VAN a diminué de **14 MD** depuis décembre 2021.

- **Le risque de liquidité :**

Au 31/12/2022, la BIAT affiche un ratio de liquidité LCR de **576%**.

Depuis Août 2021, le niveau du ratio LCR est largement supérieur à la limite inférieure exigée par la BCT (100%).



L'excédent de liquidité constaté au niveau du ratio LCR est de **2327 MD**.

Cette évolution est expliquée principalement par la baisse du recours à la BCT et par conséquent la hausse des actifs liquides, les BTA, suite à la diminution de l'utilisation de ces titres comme collatéral auprès de la BCT.

11.METIERS DE LA BANQUE

11.1 Pôle Banque de détail :

Au cœur des métiers de la BIAT, la Banque de Détail est organisée pour servir la clientèle des Particuliers, Professionnels qu'elle soit résidente ou non résidente ainsi que la clientèle des TPME. Banque universelle et de proximité, elle s'organise autour d'un réseau de 205 agences couvrant l'ensemble du territoire tunisien. La Banque de Détail est organisée en 14 zones structurées autour de 4 Directions Régionales, ce qui répond à la volonté de renforcer la proximité avec la clientèle et lui assurer la meilleure prise en charge. En vue de consolider de façon pérenne le positionnement de leader sur tous les marchés et à destination de toute la clientèle, la Banque de Détail est par ailleurs structurée par Directions de Marchés répondant aux attentes des différents Segments de clientèle et travaillant en étroite collaboration avec le Réseau. La Banque de Détail c'est aussi des Directions en Central qui jouent le rôle de supports au réseau et aux Directions de marché, pour les 4 volets : Marketing et transformation digitale, Communication Commerciale, Qualité et Relations Clientèles et une Direction de Conduite de changement pour supporter et conduire les différents projets transverses de la Banque de Détail.

Dans le cadre de sa vision de relation multicanale servant le client à tout moment et en toute sécurité, le réseau d'agences est renforcé par une panoplie de canaux alternatifs : web Banking, mobile Banking, espaces libre-service, automates bancaires, Centre de Relations Clients...

Par ailleurs et grâce à une équipe professionnelle et spécialisée déployée sur tout le dispositif ci-dessus cité, la Banque de Détail accompagne et conseille quotidiennement plus que 900 000 clients particuliers (y compris les tunisiens résidents à l'étranger), professionnels et entreprises dans la gestion de leurs activités bancaires courantes et dans la réalisation de leurs projets.

Concernant le volet offre, la clientèle de la Banque de Détail bénéficie d'une gamme complète de produits et services répondant à l'ensemble de ses besoins bancaires et financiers : banque au quotidien, services de banque à distance, épargne, placements, crédits à la consommation, crédits immobiliers, assurance, financement de l'investissement, financement du cycle d'exploitation, opérations à l'international...

La Banque de Détail fournit également, à travers le réseau d'agences, un support opérationnel aux activités déployées au profit des grandes entreprises et des institutionnels, ainsi qu'à celles de la Banque de Financement et d'Investissement.

Concernant les réalisations et malgré une conjoncture économique toujours contraignante, la Banque de Détail a connu en 2022 un développement important de son activité grâce à sa capacité de résilience et à la mobilisation exceptionnelle de ses collaborateurs. Grâce à des Plans d'action adaptés, les objectifs sur ses principaux agrégats d'activité ont été atteints et même dépassés sur certains indicateurs.

Au-delà de ce qui précède, l'année 2022 a aussi été marquée pour la Banque de Détail par les travaux engagés pour la définition de la nouvelle stratégie commerciale pour la prochaine période triennale. La réflexion autour de la nouvelle stratégie commerciale de la banque s'est articulée autour de :

- ✓ 28 ateliers de brainstorming avec une mobilisation de tous les collaborateurs des services centraux du Pôle et quasi 60% des commerciaux
- ✓ Un travail collaboratif interne et un accompagnement spécifique avec des experts
- ✓ Plusieurs études terrains dont une étude géomarketing innovante pour avoir une visibilité sur le contexte actuel macroéconomique
- ✓ En moyenne 4 ambitions explicites par Stream avec les leviers sous-jacents pour l'atteinte des objectifs
- ✓ 10 Streams dont :
- ✓ 4 afférents à l'optimisation de valeurs des marchés stratégiques de la banque PP et TPME
- ✓ Un Stream pour la définition de la nouvelle segmentation de la clientèle PP et TPME
- ✓ Un Stream pour la revue de l'offre et la qualité produit
- ✓ Un Stream autour de l'agence de demain

Ce travail a permis de finaliser la feuille de route de la Banque de Détail avec une ambition optimale et transverse de consolider la position de leader de la banque sur les marchés / segments stratégiques et accompagner la banque dans sa transformation digitale.

MARKETING & DEVELOPPEMENT DIGITAL

L'année 2022, a été marquée par la mise en œuvre de la stratégie de transformation digitale fixée par la banque à travers lancement commercial de l'offre MyBIAT et sa généralisation « gratuite » à l'ensemble des packages et comptes des particuliers et des professionnels. Les deux tiers des nouvelles entrées en relation 2022 sur cette cible ont ainsi été équipés par MyBIAT et l'équipement total de la clientèle de détail a atteint 25 %.

L'année 2022 a également vu le démarrage de la version de test de l'offre MyBIAT Corporate avec quelques bêtesteurs. Cette version est appelée à être élargie à un nombre plus important de clients et à des fonctionnalités plus étendues au courant de l'année 2023.

Aussi, diverses actions marketing et commerciales de nature opérationnelle ont été lancées en 2022 en support à l'activité des Agences, parmi lesquelles nous citons en particulier :

□ L'enrichissement & l'aménagement de l'Offre de produits & services :

- Evolution fonctionnelle web et mobile de l'offre MyBIAT en tenant compte des feed-back clients :
 - Renforcement de la fonctionnalité d'authentification avec une authentification mobile biométrique,
 - Enrichissement du périmètre fonctionnel de MyBIAT par les fonctionnalités offertes par BIATNET : consultation des crédits, projet avenir, placements, consultation des

documents, téléchargement des documents (Attestation assistance voyage, détails des transactions, extraits de compte, e-relevé de compte...)

- Lancement de fonctionnalités nouvelles et innovantes : notifications push à l'occasion d'événements jugés importants pour les clients, notifications suite à la génération de l'e-relevé qui vient se substituer à l'envoi postal des relevés de comptes aux particuliers et professionnels, affichage en temps réel des dépenses par cartes monétiques nationales au niveau des comptes à vue tout en les reflétant via la nouvelle notion de « Solde à venir »
 - Octroi systématique de l'offre MyBIAT pour toute ouverture de compte
 - Intégration de l'offre MyBIAT dans les Pack Express, Epargne, Silver, Safir / Safir Pro, Platinum/Platinum Pro et Elite/Elite Pro
 - Lancement du nouveau crédit FLEXIMMO : crédit d'aménagement avec des conditions de mise en place souples et un taux d'intérêt fixe, allant jusqu'à 150 mD et remboursable jusqu'à 25 ans,
 - Réaménagement du crédit BIATIMMO avec une offre à taux fixe en plus des taux variables pour les durées allant jusqu'à 15 ans et une durée de remboursement plus étendue, portée de 20 à 25 ans
 - Réaménagement du Plan Epargne Résidence qui devient très compétitif grâce notamment à un montant de crédit allant jusqu'à 10 fois l'épargne constituée, une durée de remboursement allant jusqu'à 25 ans et un taux d'intérêt fixe allant jusqu'à TMM + 0,5 %,
 - Migration de l'ensemble des crédits à la consommation vers une offre à taux fixe pour sécuriser nos clients contre tout risque de variation de TMM,
 - Sécurisation des paiements en ligne pour les cartes prépayées à travers le Protocole «3D Secure» exigeant la saisie d'un code de validation confidentiel adressé par SMS,
 - Mise en place de partenariats avec les sociétés Trust & Transaction Tunisia (via le site Tayara) et Medcretech (via le site FIDARI) destinés à promouvoir notre offre de crédits immobiliers et développer notre portefeuille clients,

- Mise en place d'un partenariat avec le Groupe Esprit avec la mise en place d'une fonctionnalité spécifique de règlement des frais de scolarité au niveau des agences BIAT et une offre dédiée à l'attention des étudiants.

COMMUNICATION COMMERCIALE

Le volet communication commerciale prend de plus en plus d'ampleur d'année en année pour la Banque de Détail avec un objectif de présence tout au long de l'année à travers les médias classiques et les médias digitaux et une mise en avant des produits et services phares de la banque.

Ainsi, la communication commerciale de la Banque de Détail de 2022 a englobé les actions suivantes :

▣ Le lancement des Campagnes promotionnelles suivantes :

- Campagne « Clientèle patrimoniale » mettant en exergue les offres d'épargne / placement permettant de constituer / fructifier un capital financier dans un cadre fiscal avantageux
- Campagne « Crédits à l'immobilier » mettant en exergue la richesse de l'offre de crédits à l'immobilier aux Particuliers et l'engagement de la banque à accompagner et à soutenir ses clients dans la réalisation et la concrétisation de leurs projets personnels
- Campagnes de lancement de la nouvelle offre digitale « MyBIAT »
- Campagne « Jeunes & Jeunes Actifs » spécialement axée autour des produits destinés aux startups et aux jeunes souhaitant s'investir dans les domaines technologiques
- Campagne promotionnelle sur « Jumia » à l'occasion du Black Friday avec des remises supplémentaires pour les paiements par cartes BIAT
- Campagne « Espaces Libre-Service Bancaire »
- Campagnes TRE (Tunisiens Résidents à l'Étranger) :
 - La campagne annuelle TRE Été 2022 lancée durant la saison estivale coïncidant avec le retour estival de cette communauté. Une campagne multicanale organisée autour du besoin principal de cette clientèle stratégique à savoir « les Crédits immobiliers » et

destinée à mettre en valeur les offres BIAT destinées à les accompagner dans la réalisation de leurs projets de propriété en Tunisie,

- Les campagnes tout au long de l'année via les canaux digitaux et notamment à travers le « Marketing d'influence » par le biais d'influenceuses tunisiennes résidentes à l'Etranger pour communiquer d'une manière innovante et assurer davantage de proximité avec les TRE de par le monde (particulièrement ceux de France, du Canada et des pays du Golfe)
- Par ailleurs une présence continue a été assurée le long de l'année via la participation aux principaux événements organisés à l'attention des TRE dans les principaux pays d'accueil de cette communauté, ce qui a permis de mettre en valeur les offres dédiées ainsi que l'accompagnement et le conseil mises en place par la banque en faveur des TRE

QUALITE & RELATIONS CLIENTS

□ L'axe Qualité, au cœur de la stratégie commerciale de la banque, a été mis en avant à travers des études clientèle BIAT

- Lancement d'un « baromètre de satisfaction annuel » des clients BIAT, dont la première vague effectuée en 2022 a fait ressortir un taux de satisfaction global de 80 % et un NPS (taux de recommandation) de 16.
- Mise en place du concept « Clients Mystères » au niveau des agences afin d'évaluer le gap entre la qualité de service fournie et les standards de qualité exigés par la BIAT, et ce avec une fréquence d'une visite par agence chaque mois, soit 2 436 visites clients mystères réalisées en 2022
- Elaboration d'une étude clientèle Corporate dédiée aux PME-TPE à travers des ateliers de réflexion clients et des entretiens individuels avec les dirigeants d'entreprises, afin d'identifier leurs attentes et besoins en termes d'offres de produits, de qualité de prise en charge et de conseil
- Elaboration d'une étude géomarketing « Référence bancaire » portant sur un recensement de la population tunisienne (10 000 répondants) en termes d'équipements financiers, technologiques, revenus, dépenses, loisirs...qui servira au déploiement de la nouvelle stratégie commerciale notamment en

termes d'implantation, formats d'agences, canaux de contacts et offres adaptées

- ❑ Par ailleurs, l'activité du « Centre de Relations Clients » a été davantage élargie avec la participation aux campagnes commerciales de prospection et de vente en soutien au réseau
 - Prise en charge de plus de 400.000 appels sur l'année 2022.
 - Prise en charge et traitement de Près de 4.000 réclamations et 170.000 demandes d'assistance et d'informations sur l'année, soit une évolution de 30 % par rapport à 2021

CONDUITE DU CHANGEMENT

Sur le plan de la conduite de changement, l'activité 2022 a été marquée par une contribution dans plusieurs projets de la banque. L'objectif étant de garantir l'adhésion des collaborateurs à tous les projets et actions lancés par la banque. Ceci à travers les actions suivantes :

- ❖ Soutien continu au réseau pour booster les souscriptions à MyBIAT et ce à travers :
 - La formation à distance et sur sites sur les différentes fonctionnalités du Portail interne MyBIAT
 - La désignation d'Ambassadeurs MyBIAT, vrais représentants du projet au niveau du réseau
 - L'animation continue du réseau d'agences et des Ambassadeurs pour communiquer autour de MyBIAT : Bonnes pratiques, nouveautés, Releases, etc....
 - L'organisation d'évènements MyBIAT pour l'effectif commercial et transactionnel dans lesquels les Ambassadeurs ont joué le rôle d'animateurs
 - La collecte des suggestions du réseau à travers des focus groupes et des sondages

- ❖ Organisation d'ateliers de réflexion avec les clients en vue de recueillir leurs propositions d'amélioration de l'existant et de priorisation des nouvelles fonctionnalités à développer sur MyBIAT
- ❖ Formation des agences de test MyBIAT Corporate, du CRC et du Helpdesk sur le process d'onboarding des clients et sur la procédure support de MyBIAT Corporate
- ❖ Lancement d'un test pilote sur la digitalisation des files d'attente en agence. Le concept test ayant donné de bons résultats, a été étendu à un groupe de 15 autres agences
- ❖ Mise en place d'une batterie d'indicateurs et de critères pour l'équipement des agences nouveau concept en automates, bornes, ou d'espaces Libre-Service Bancaire LSB
- ❖ Définition d'un plan d'actions pour une meilleure prise en charge des Bureaux de Change

12.RESPONSABILITE SOCIETALE

12.1 Le soutien apporté par la BIAT aux programmes d'éducation ainsi qu'aux activités culturelles et associatives

Banque engagée et responsable

En matière de responsabilité sociétale, la BIAT a poursuivi en 2022 son soutien aux programmes d'éducation et d'enseignement à l'échelle nationale ainsi qu'aux activités culturelles et associatives, et a étendu son rôle sociétal à l'échelle régionale :

- **La BIAT adhère à l'initiative de l'ABLC et signe le climate statement** : la banque rejoint l'initiative de la coalition des chefs d'entreprises africains pour agir contre le changement climatique et en faveur de l'environnement dans le but d'accompagner le développement d'une économie durable.

- **La BIAT soutient le 18ème sommet de la Francophonie de Djerba** : La BIAT participe à la démarche communautaire du secteur bancaire, sous l'égide du Conseil Bancaire et Financier (CBF) pour soutenir le 18ème Sommet de la Francophonie. Sous le slogan : « Banques connectées, Banques au Sommet » et à l'instar des neuf autres banques de la place participantes, la BIAT met en avant son implication dans la digitalisation de ses activités et services bancaires au profit de ses clients et partenaires.

- **La BIAT s'engage pour la protection de la mer aux côtés de l'association « la saison Bleue »** : la BIAT poursuit son engagement aux côtés de La Saison Bleue, une association qui œuvre pour la protection des océans et la promotion d'une économie bleue durable et ce en soutenant ses actions pour limiter la pollution marine et préserver les côtes de l'érosion ou l'élévation du niveau de la mer.

- **La BIAT soutient le lancement du festival de cinéma MIFF à Hammamet** : la BIAT soutient le nouveau rendez-vous cinématographique, le Master International festival Film, qui se déroule à Yasmine Hammamet.

- **La BIAT est partenaire du Trophée de la Femme Manager 2022** : la BIAT soutient la cérémonie de remise du Trophée de la Femme Manager 2022 organisée par la CONECT. Lancé en 2018, le Trophée de la Femme Manager de l'année a pour vocation de promouvoir le leadership économique féminin en entreprise, de mettre en lumière des parcours d'exception et de servir de modèle aux jeunes générations.

- **La BIAT soutient la 12ème édition des Foulées du Mégara** : la BIAT a soutenu la 12ème édition du semi-marathon « Les Foulées du Mégara » qui a eu lieu en mars 2022 dans la banlieue nord de Tunis, et ce à l'instar des éditions précédentes. Proposant un paysage exceptionnel et de multiples découvertes archéologiques, cette course attire de plus en plus de coureurs tunisiens et étrangers. Cet incontournable événement est revenu cette année après une absence de deux ans, due à la crise sanitaire, avec ses deux courses à pied, l'une compétitive, sur un parcours de 21 km et l'autre non chronométrée, sur une distance de 5 Km.

- **La Fondation BIAT lance la 3ème promotion de son Executive Master** : la Fondation BIAT lance la 3ème promotion de l'Executive Master en Management et politique de la Culture, un programme de formation qu'elle a initié en 2018 en collaboration avec l'Université Paris Dauphine/Tunis et sous la tutelle du Ministère des Affaires Culturelles de Tunisie. Ce programme est destiné aux acteurs culturels et porte sur le management, la gestion et l'administration d'organismes culturels.

- La Fondation BIAT réhabilite le jardin des plantes du parc Belvédère :

Dans une démarche de préservation de l'environnement, la Fondation BIAT a réhabilité le jardin des plantes du Belvédère de Tunis à travers une action de plantation de 500 arbres de différentes variétés. Cette opération de végétalisation a réuni les étudiants bénéficiaires de la Fondation BIAT, les représentants des startups et associations partenaires dans le but de participer à améliorer la qualité de l'air, réduire la température en ville, favoriser la biodiversité et améliorer la santé, le bien-être et la qualité de vie des habitants de Tunis.