

# RAPPORT DE GESTION 2020



التجاري بنك  
Attijari bank

**R A P P O R T**  
DE GESTION **2020**



# SOMMAIRE

<b>LA STRATÉGIE</b>	<b>04</b>
Stratégie & Développement Transformation & Projets stratégiques	
<b>FAITS MARQUANTS &amp; PRINCIPALES RÉALISATIONS</b>	<b>06</b>
Faits marquants Activité commerciale Performance & efficacité Les Filiales	
<b>ACTIVITÉ ET RÉSULTATS</b>	<b>28</b>
Attijari bank en chiffres Activités de la banque Résultats de l'activité et son évolution Evolution des performances au cours des 5 dernières années Principaux Ratios	
<b>PARTICIPATIONS &amp; GROUPE ATTIJARI BANK</b>	<b>37</b>
<b>ACTIONNARIAT</b>	<b>38</b>
Répartition du capital	
<b>ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	<b>40</b>
Composition nominative du Conseil d'Administration et cursus des membres Organes d'Administration et de Direction Commissaires aux comptes	
<b>EVOLUTION DE L'ACTION ATTIJARI BANK</b>	<b>47</b>
<b>AFFECTATION DES RÉSULTATS</b>	<b>48</b>
Rappel des dispositions statutaires concernant l'affectation des résultats Tableau des mouvements des capitaux propres	
<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>50</b>
<b>CONTRÔLE INTERNE ET GESTION GLOBALE DES RISQUES</b>	<b>54</b>
Contrôle interne Gestion Globale des Risques	
<b>RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE</b>	<b>56</b>
<b>ETATS FINANCIERS</b>	<b>58</b>
Etats financiers individuels Etats financiers consolidés Rapport des commissaires aux comptes (annexe)	



# LA STRATÉGIE

## ■ STRATÉGIE & DÉVELOPPEMENT

Marquée par la crise sanitaire dès le 1<sup>er</sup> trimestre de l'année 2020 à l'instar des marchés financiers nationaux et internationaux, la Banque s'est attachée, tout au long de l'année, à assurer un équilibre entre la gestion de la crise et le maintien de ses activités, par le recours à de nouvelles méthodes établies grâce à la percée des canaux en ligne et mobiles.

Le Groupe Attijari bank a continué à se mobiliser afin d'apporter tout son soutien à la clientèle à travers l'offre digitale. La Banque a fait face au défi d'allier proximité physique et offre digitale pour les services rendus à la clientèle. Elle a aussi poursuivi la mise en œuvre de son plan stratégique. A ce titre, Attijari bank a soutenu sa marque digitale « Webank » à travers une communication dédiée et une amélioration de l'expérience client. Elle a également lancé le premier e-wallet de la Place, en partenariat avec la fintech « Kaoun ».

En sa qualité de banque citoyenne et responsable, Attijari bank s'est mobilisée pour soutenir le tissu des TPME, très impacté par la COVID-19. Ainsi, elle a financé le décalage de trésorerie de ses clients via le programme « Moussanada » et a lancé le concept « Dar Al Macharii » qui, au-delà du financement, vise à l'encadrement, le conseil et l'inclusion de la TPME dans l'économie formelle et structurée.

La Banque a également poursuivi son engagement vis-à-vis du marché des Tunisiens Résident à l'Étranger et a consolidé sa part sur le marché des Particuliers.

Aussi, malgré le contexte difficile, elle a soutenu ses clients dans leurs activités Trade, à travers des plans d'actions dédiés.





Dans le cadre de ses perspectives, Attijari bank s'est attelée à améliorer son offre de valeur distinctive, en mettant le Client au centre de ses préoccupations et en plaçant ses collaborateurs au cœur de sa stratégie de croissance.

## ■ TRANSFORMATION & PROJETS STRATÉGIQUES

Jouant un rôle de locomotive dans la mise en œuvre des projets structurants, le département «Transformation & Projets Stratégiques» s'est mobilisé autour de la feuille de route stratégique de la Banque pour dénouer les projets dans un contexte de crise. De ce fait, il a adapté les plans d'action dans une logique de priorisation de l'axe digital de préservation des actifs d'Attijari bank et de son Capital Humain.

Ainsi, la Banque a mis en place plusieurs projets stratégiques, dont notamment le dispositif « Dar Al Macharii », la réorganisation de la filière Entreprises et l'upgrade de l'activité Monétique et de l'offre digitale.

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

# FAITS MARQUANTS & PRINCIPALES RÉALISATIONS



## FAITS MARQUANTS

### Entreprises

- Lancement du dispositif « Dar Al Macharii » : Attijari bank a lancé le dispositif DAM dans l'objectif de soutenir les TPME dans leur développement et de contribuer à l'encadrement, le conseil, la structuration et l'inclusion financière de ces entreprises, représentant plus de 95% du tissu économique tunisien. Le dispositif DAM est également dédié aux autoentrepreneurs, et contribue ainsi à la lutte contre le chômage.
- Signature d'une convention de financement de l'écosystème de la filière laitière avec le Groupe Délice : cette initiative sécurise le financement et le paiement des flux entre l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeurs de la filière laitière.
- Accord entre Attijari bank et la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) afin de mettre en place un mécanisme de partage des risques « Risk Sharing » pour un montant de 20 millions d'euros.

- Financement du secteur pétrolier dans la constitution d'un stock stratégique de carburants pour un montant de 70 millions de dinars.

- Financement du programme d'investissement de l'ETAP à hauteur de 50 millions de dinars.

## Particuliers et Professionnels

- Lancement de l'offre « Bienveillance » dédiée au personnel soignant.



- Lancement de l'offre « Osrof w Khabbi », dédiée à stimuler l'épargne via l'utilisation de la carte bancaire.



## Digital

- Lancement de l'e-wallet « Flouci » : Attijari bank a mis en place un service de portefeuille électronique développé par la fintech « Kaoun » et adossé au compte Webank. Cette initiative vise à stimuler l'inclusion financière via le Mobile Banking et à promouvoir la marque Webank dans une logique de soutien à l'innovation et aux startups.



- Promotion de la marque Webank et enrichissement de ses fonctionnalités.



- Mise en place de la cellule SAV Monétique : dans le cadre de la promotion des services de la banque à distance, Attijari bank a mis à la disposition de ses clients une cellule d'assistance monétique dédiée, en guise de canal direct, permettant de traiter leurs réclamations et leurs demandes de services et d'information.



## Back Office

- Lancement du programme de pilotage de la performance des processus.
- Renforcement de l'activité « Conformité et Contrôle Interne » et mise en place d'une nouvelle entité de contrôle et de gestion des risques opérationnels.

## Engagement citoyen

- Sponsoring d'une soirée de collecte de fonds pour des œuvres sociales organisée par Lions Club.
- Participation à une action solidaire pour l'acquisition de tablettes connectées destinées aux étudiants dans le besoin, pour les aider à poursuivre leurs études en période de confinement.
- Distribution de gels désinfectants dans un quartier populaire et aussi à l'hôpital Abderrahmen Mami de l'Ariana, en partenariat avec l'association « Houmet Al Joumhourya ».
- Sponsoring d'une action menée par l'Association des Malades du Cancer dans le cadre de l'Octobre Rose.
- Sponsoring de la 3<sup>ème</sup> édition de l'évènement « La Saison Bleue ».



## Evènements

Sponsoring de la conférence « Prosper Africa » qui a vu la participation d'éminents intervenants du secteur public et privé américain et africain. Des réunions d'affaires et des B2B entre les entreprises américaines et les entreprises africaines ont également eu lieu au cours de cet événement significatif de l'année 2020.



## Aménagement du fonds de commerce

En 2020, les travaux d'aménagement lourd ont concerné 12 points de vente. Quant aux ouvertures d'agences, il y a eu 3 chantiers qui ont été lancés. L'élément phare est l'inauguration de l'agence « Dar Al Macharii Ariana ». Une agence pilote, dédiée aux TPE et disposant d'un espace Libre-Service Bancaire «LSB ».



## ■ ACTIVITÉ COMMERCIALE

### LA BANQUE DE DÉTAIL

#### Enrichissement de l'offre de produits

##### Marché des Très Petites Entreprises « TPE »

Dans le cadre de son plan stratégique d'accompagnement aux Très Petites Entreprises et de contribution à l'inclusion économique et financière, Attijari bank a confirmé son intérêt pour le marché des TPE par la mise en place de deux offres packagées conjuguant services financiers et non financiers, baptisées « **Rezki** » et « **Rezki Chamel** ».



Ces offres innovantes permettent aux TPE de bénéficier d'un accompagnement global : solutions de financement spécifiques aux meilleures conditions, services d'assurance et d'assistance adaptés, services de banque à distance, services offerts à des conditions préférentielles et un abonnement gratuit à la plateforme en ligne « **SWIVER** », en partenariat avec la startup « Swiver Invest », permettant aux entrepreneurs d'avoir une visibilité complète sur leurs activités.

##### Marché des PME

Etant toujours à l'écoute de ses clients, Attijari bank met à la disposition de sa clientèle Entreprises des services à forte valeur ajoutée dans le but d'optimiser leurs activités.

Au cours des premiers mois de l'année, dans un esprit d'accompagnement, Attijari bank a lancé « **Moussnada** ».

Un programme destiné aux petites et moyennes entreprises dont l'activité a été perturbée par la crise sanitaire COVID-19, en vue de dépasser cette période difficile.

Attijari bank a déployé, pour les petites et moyennes entreprises ainsi que pour les grandes entreprises, l'offre **Business Solutions** qui donne accès à une panoplie de services et produits couvrant l'ensemble des besoins de l'entreprise aussi bien qu'à des avantages tarifaires sur plusieurs prestations de la Banque. L'offre permet à sa clientèle de bénéficier gratuitement de la solution « **JURIDOC** », en partenariat avec la startup « Digital World », une plateforme qui permet d'accéder à une documentation juridique exhaustive. Cette nouvelle offre s'adapte à l'activité des entreprises à travers deux formules : « **Business Solutions** » ciblant les entreprises qui opèrent sur le marché local et « **Business Solutions +** » visant celles qui opèrent sur le marché international.



## Marché des Tunisiens Sans Frontières « TSF »

Dans une optique de proximité et de renforcement des liens avec la communauté des tunisiens résidant à l'étranger et face à un contexte sanitaire exceptionnel, Attijari bank, toujours à l'écoute, réaffirme son engagement vis-à-vis de cette catégorie de clientèle, par des produits et services financiers et non financiers, qui répondent à leurs besoins, notamment par le relooking des offres « Pack Bledi+ » et « Privilèges Bledi ». La nouvelle version du pack « Privilèges Bledi » se distingue par le partenariat exclusif avec la première conciergerie privée de luxe en Tunisie « My Concierge », qui permet d'apporter des solutions d'assistance haut de gamme en donnant accès à un univers de privilèges et d'excellence.

Toujours dans une optique d'accompagnement et de conseil, Attijari bank a lancé plusieurs capsules vidéo didactiques portant sur les mesures d'incitations fiscales et de franchises douanières.



## Marché des Particuliers & Professionnels

### Service « Osrof w Khabbi »

Afin d'encourager massivement l'épargne via l'utilisation de la carte bancaire, Attijari bank met à la disposition de ses clients particuliers un service innovant « أصراف و خبّي » qui les aide à se constituer une épargne progressive. Pour chaque opération réalisée (retrait ou paiement), un petit montant

fixe ou un pourcentage du montant de la transaction, est transféré du compte de dépôt à vue du client à son compte d'épargne (Compte spécial d'épargne et Compte carte Iddikhar). Toutefois, le montant épargné reste tributaire du paramétrage effectué par le client.

### Offre bancassurance « Sanadi »

Attijari bank, en collaboration avec sa filiale Attijari Assurance, lance une nouvelle offre baptisée « Sanadi ».

Il s'agit d'un contrat d'assurance-vie sous forme d'offre packagée qui garantit à l'assuré une couverture globale et profitable. Le contrat offre une garantie de base « Décès - Invalidité Absolue et Définitive » et des garanties complémentaires portant sur :

- Décès et Invalidité Absolue et Définitive (IAD) accidentels ;
- Versement d'un forfait journalier en cas d'hospitalisation consécutive à une maladie ou à un accident ;
- Versement d'un forfait journalier en cas d'incapacité totale de travail survenue suite à une hospitalisation.



### Offre « Fonctionnaires de l'Etat »

Afin de booster la commercialisation des crédits à la consommation, et de satisfaire les besoins du segment de la clientèle « Fonctionnaires de l'Etat », une action spécifique, baptisée offre « Fonctionnaires de l'Etat », a été lancée à partir du 1<sup>er</sup> février 2020.

Cette offre constitue un produit d'appel et un moyen permettant de fidéliser les clients actuels et d'en cibler d'autres à forts potentiels.

### Offre « Bienveillance »

Dans un contexte de lutte contre la pandémie de la COVID-19, Attijari bank s'est attelée à soutenir le corps médical en lançant une nouvelle offre qui lui est spécialement dédiée, pour récompenser son effort et son abnégation en cette période de crise sanitaire.

L'offre « Bienveillance » est construite autour d'une panoplie de produits et services gratuits et avantageux. Elle est dédiée aux médecins de libre pratique, aux médecins et personnel du service public hospitalier, ainsi qu'à leurs familles (conjoint et enfants).

### Action « Transfert de scolarité »

A l'occasion de l'ouverture des inscriptions dans les universités étrangères pour l'année universitaire 2020-2021, Attijari bank a entamé une campagne « Transfert de scolarité », destinée aux parents dont les enfants poursuivent leurs études à l'étranger. L'action consiste à optimiser le processus de transfert de scolarité en délais et en avantage tarifaire.



## Produits Monétiques

### La carte technologique

Attijari bank a enrichi son catalogue de produits monétiques par le lancement de la carte technologique. Il s'agit d'une carte internationale de paiement en devises, utilisable exclusivement sur internet pour régler des transactions en ligne sur des sites étrangers à concurrence d'une allocation annuelle autorisée. Cette carte est destinée aussi bien aux particuliers, qu'aux entreprises et aux startups.





## La vision Full Digital

Dans un prolongement naturel de son engagement dans la démarche RSE et en lien direct avec sa stratégie de transformation numérique, Attijari bank lance le process d'entrée en relation « Full Digital », en collaboration avec la fintech « Kaoun ». Elle renouvelle ainsi son soutien aux initiatives innovantes favorisant la finance inclusive.

A travers ce processus Attijari bank permet à ses clients :

- d'ouvrir à distance un compte bancaire (particulier ou commerçant) Webbank, 100% en ligne en mode Full Digital en se basant sur un entretien en visio sécurisé et assurant une conformité réglementaire absolue.
- d'obtenir la signature électronique, attribuée par Kaoun en tant qu'Autorité d'Enregistrement Déléguée auprès de l'ANCE.
- d'ouvrir à distance un compte « Wallet Flouci ».

« Wallet Flouci » est adossé au compte bancaire principal du client Webbank. Il permet, en temps réel, à son titulaire de transférer de l'argent vers d'autres comptes du même type et également de payer des commerçants affiliés « Flouci » grâce à la technologie des QR codes.

Ceci s'inscrit dans une démarche volontariste de promotion et démocratisation du « Mobile Payment ».





## LA BANQUE DE FINANCEMENT

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

Elle confie ces opérations à une équipe d'experts, dotés de compétences sectorielles, juridiques et environnementales

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

Ces financements sont destinés à soutenir l'économie nationale.

### Le Cash Management

La stratégie d'amélioration continue des plateformes et services d'Attijari bank a été assurée par l'entité Cash Management en 2020, afin de répondre au mieux aux besoins d'une clientèle Entreprises de plus en plus exigeante sur les solutions de gestion et d'optimisation de sa trésorerie.

Les nouvelles fonctionnalités sur les différents canaux du cash management étaient au cœur des tâches entamées avec les équipes IT.

L'année 2020 a été marquée aussi par la réussite du site pilote du nouveau produit Coffre-fort intelligent dont le lancement officiel est prévu pour 2021.

L'objectif est de satisfaire les besoins des multinationales en termes de gestion centralisée de la trésorerie et d'enrichir davantage l'offre de produits « Gestion de flux ».

## LA BANQUE D'INVESTISSEMENT

### Marché des Capitaux

En 2020, la pandémie COVID-19 a frappé le monde et la Tunisie n'a pas été épargnée. L'économie tunisienne, déjà en difficulté, a ainsi réalisé la plus forte récession depuis l'indépendance. Sur le marché des changes, le dinar est resté relativement stable. En effet, il a perdu 4.7% de sa valeur face à l'euro mais a gagné 4.6% face au dollar.

Pour ce qui est de la cote monétaire, le TMM est passé de 7.82% à 6.12%, conformément à l'intervention de l'autorité monétaire, la Banque Centrale de Tunisie, qui a opéré deux baisses de son taux directeur passant de 7.75% à 6.25%.

Des synergies ont été mises en œuvre au sein de la Banque pour permettre aux équipes des marchés des capitaux de fournir des solutions adéquates et de confirmer aussi le rôle de partenaire avec la clientèle d'Attijari bank.

Enfin, grâce à une bonne gouvernance et à une parfaite maîtrise des risques, les activités des marchés des capitaux ont continué à contribuer activement dans les résultats de la Banque.



## ■ PERFORMANCE & EFFICIENCE

### Les Services & Traitement Clientèle (STC)

Le pilotage des process pour les indicateurs de la performance et la réorganisation de la structure ont contribué à l'amélioration continue des services rendus à la clientèle.

Pour garantir une expérience client réussie avec le respect des normes de conformité, les structures back offices ont mis en place un certain nombre d'actions en vue d'assurer la continuité des activités tout en préservant la même qualité de service.

#### • SAV Monétique

Le Back Office Monétique a mis à la disposition de la clientèle une équipe dédiée pour assurer, pendant un horaire aménagé tout au long de la semaine, les tâches suivantes :

- Assistance instantanée pour toute demande d'information.
- Traitement en temps réel des réclamations monétiques et redressement immédiat des transactions douteuses après les vérifications dues.
- Relance et suivi des alertes GABs pour garantir une meilleure disponibilité du parc de distributeurs automatiques.
- Pilotage du risque de fraude et des alertes techniques.

#### • Report des échéances

Dans le cadre du projet d'accompagnement relatif au report des échéances des crédits octroyés aux particuliers, PME et GE, piloté par la Banque Centrale de Tunisie, le Back Office Engagement & Garanties a mis en œuvre un ensemble d'actions en étroite coordination avec les intervenants métiers concernés afin de répondre aux directives sollicitées.

#### • Mise en place de nouveaux comités

L'exercice 2020 a été caractérisé par la création de nouveaux comités rattachés au Pôle STC afin de l'aider à assurer un meilleur pilotage des activités et un bon partage d'expérience avec le réseau.

On cite principalement :

- Le Comité Rencontre Réseau
- Le Comité Relation Client
- Le Comité Performance des processus STC
- Le Comité de Direction STC
- Le Comité Suspens
- Le Comité Budget STC

### Organisation & Efficience Opérationnelle

L'année 2020 a été une année exceptionnelle, marquée principalement par la crise sanitaire, l'initiation du télétravail et la mise en place d'un dispositif du Plan de Continuité de l'activité (PCA).

Dans ce contexte l'équipe a été mobilisée sur :

- 1/ un plan de gestion de crise avec notamment une quinzaine de livrables sécurisant la continuité de l'activité ;
- 2/ un dispositif de mise en œuvre des exigences réglementaires BCT avec des livrables phares en notes et circulaires (bonification PME, report d'échéances, dispositif Sotugar...).

Mais en dépit de cette crise, il y a eu de vrais challenges en termes de développement structurel et commercial pour la banque. L'équipe Organisation et Efficacité Opérationnelle a été un acteur majeur dans la sécurisation de ces challenges.

40% des effectifs de l'organisation ont été affectés au projet **IMTIYEZ** afin de réussir la montée en version Amplitude, et a constitué un vrai pilier pour la concrétisation de ce projet impactant pour la trajectoire à venir. En parallèle, l'équipe Organisation a assuré l'avancement sur le portefeuille projets 2020, par la clôture des projets en adhérence, moyennant une task force.



Plusieurs projets structurants ont été concrétisés tout au long de l'année 2020, notamment le déploiement de la nouvelle solution de Wallet électronique « **Flouci** », la mise en place « **Dar Al Macharii** » le déploiement de l'outil de recouvrement **ARENA**, la plateforme de bancassurance « **Wassil** » et le lancement du projet « **GPI-SWIFT** ».



En ce qui concerne le volet efficacité et réingénierie des processus, trois projets phares ont vu le jour : L'enrichissement du dispositif de pilotage de la performance des processus avec l'intégration des entités GGR, SI et Achats ; Le dimensionnement des activités critiques de la banque (Juristes Groupes ; Plateforme crédit ; Call Center) et l'amorçage de la machine Lean.

## Informatique & Système d'information

Durant l'année 2020, les efforts ont été multipliés pour surmonter le contexte particulier et difficile, et préserver la cadence de la mise en œuvre des projets structurants visant à améliorer l'infrastructure de la banque et les outils mis à disposition des collaborateurs et des clients finaux.

Il y a eu également des actions concernant l'ajustement de la gouvernance et son appui par des Instances de pilotage, ainsi que la création de l'entité recette ayant pour objectif la sécurisation des projets déployés au niveau de la banque.

### Sécurité Informatique

Les projets et actions sur les thématiques de la sécurité des systèmes d'information en 2020 ont porté essentiellement sur :

- La mise en place du SMSI (Système de Management de la Sécurité de l'Information) Attijari Tunisie. Il s'agit d'un programme de mise à niveau de la sécurité à travers tout le Groupe Attijariwafa bank. Son pilotage est assuré par le Groupe qui suit les normes et les standards internationaux. Le programme aborde la sécurité des systèmes d'information sur trois axes (La gouvernance, la cyber-résilience, le monitoring et la supervision).
- La gestion de la crise COVID-19 par la mise en place, l'activation et la sécurisation des outils et moyens de télétravail des collaborateurs et des accès prestataires.
- Le lancement d'un programme de sensibilisation des collaborateurs de la banque aux risques de sécurité et de la cybercriminalité. Ce programme s'est étalé sur toute l'année, avec des formations en présentiel et des actions régulières à distance.
- La mise en conformité des exigences CSP-Swift 2020.

### Etudes Informatiques & Développement

Deux projets phares sur l'année 2020 ont donné le ton en termes de charge et de cadence de réalisation des projets DSI :

- Le projet de montée de version « Amplitude Up » baptisé « Imtiyez » qui est dans sa phase finale de déploiement ;
- Le projet NMR, visant à mieux appréhender l'avenir du projet et d'inclure dans le périmètre les clients Entreprises.

D'autres projets ont été déployés en 2020, à savoir :

- Le report des échéances de crédit, un projet instruit par le Gouvernement pour soutenir les particuliers et les entreprises en difficulté durant la crise de la COVID-19.
- Le upgrade de l'espace client « Attijari Real Time ».
- La mise en place d'une nouvelle plateforme de recouvrement et contentieux ARENA.
- La mise en production de la plateforme de paiement « Wallet Flouci ».
- Le Upgrade du module E-KYC de la solution de conformité SIRON.
- La mise en place de la nouvelle plateforme Assurance WASSIL.

### Infrastructure et Production informatique

Les projets d'infrastructure informatiques de l'année 2020 se sont concentrés principalement sur la pérennité et la sécurisation des actifs. Les plus importants sont les suivants :

- Le déploiement des mises à jour règlementaires SWIFT Release Swift 2020.
- La mise en place des recommandations projet CSP-Swift.
- Le cadrage et la préparation des prérequis du projet PSI.
- La mise en place des nouveaux traitements de production s'interfaçant avec Amplitude V11.
- Les travaux SI liées à la crise de la COVID-19 : Préparation et maintenance des sites de repli, gestion des accès VPN au profit des collaborateurs en Télétravail. etc...
- La migration Windows 10 des postes de travail.



## Qualité

### Pérenniser la culture qualité au sein d'Attijari bank

L'année 2020 a connu le lancement de plusieurs initiatives, dont l'objectif est d'appuyer et d'améliorer le parcours client.

Dans le but de renforcer la culture qualité au sein de la banque, un dispositif « ambassadeurs qualité » a été lancé.

A travers ce dispositif, Attijari bank vise à améliorer les pratiques dans l'ensemble de ses entités, notamment par rapport à l'accueil, à la prise en charge et au traitement du service vis-à-vis du client.

C'est ainsi, qu'au-delà de la mission propre aux correspondants « ambassadeurs qualité », chaque collaborateur représente un maillon dans la chaîne de production de valeur de la banque. C'est dans cette logique d'ensemble que toutes les actions sont menées dans le cadre du dispositif pour hisser la satisfaction du client aussi bien interne qu'externe, d'où le choix du slogan qualité « Tous unis pour une expérience client réussie ».



L'accueil physique



L'accueil téléphonique



L'accueil digital

### Pilotage de la performance des processus

Dans une vision de progrès durable, Attijari bank veille à améliorer ses processus pour répondre aux exigences accrues des clients. Dans ce sens, la Qualité en collaboration avec l'Efficacité Opérationnelle a poursuivi le déploiement du dispositif de pilotage de la performance des processus sur 6 structures métiers back office de la banque.

Ainsi, dans le but de garantir la performance, l'amélioration continue et la maîtrise des risques des différents processus, que la banque s'est engagée dans cette mission ayant un impact direct sur le service rendu aux clients.

La Banque a également élargi son dispositif de suivi des KPI pour une meilleure évaluation des nouveaux produits et services tels que « Flouci » et espace « LSB ».

### Voix client interne

La Qualité a enrichi ses campagnes d'écoute voix du client interne et externe. Ainsi, et vu les circonstances conjoncturelles liées à la COVID-19 et dans une approche de proximité pour mieux accompagner ses collaborateurs et ses clients, 4 sondages ont été réalisés et adressés à tous les collaborateurs, nouvelles recrues, collaborateurs dans les sites de repli et en télétravail et satisfaction des clients.

Afin de prêter toute l'attention aux remontées des répondants, les sondages ont été programmés conjointement à un plan d'action.

## Communication Externe

### Campagnes de communication adaptées

#### Campagnes offres Rezki et Rezki Chemel

Lancement de l'offre **Rezki** avec une conférence de presse ayant regroupé les principaux médias économiques. La campagne de communication a été déployée aussi bien sur les supports classiques (Affichage urbain, presse écrite, radio) que les supports digitaux.

Lancement de l'offre **Rezki Chemel** à travers une campagne de communication principalement digitale (Réseaux sociaux, affichage dynamique, presse électronique) attirant les clients à rejoindre le centre DAM pour bénéficier de l'accompagnement qui leur est consacré.

La campagne « **Sanadi** » lancée par Attijari Assurances en collaboration avec Attijari bank, s'adresse également au marché des Très Petites Entreprises (TPE). Elle s'inscrit comme une continuité de l'offre Rezki Chemel.

#### Campagne « Dar Al Macharii »

Le lancement de l'initiative « Dar Al Macharii » a été réalisé à travers une campagne de communication 360° via :

- Des supports classiques ;
- La conception de 15 guides thématiques en deux versions, française et arabe ;
- Le lancement du site web « Dar Al Macharii » en deux versions, française et arabe ;
- La mise en ligne de la borne DAM en deux versions, française et arabe ;
- La création de vidéos informatives DAM et de la chaîne Youtube DAM / Vidéo démo pour la présentation du concept et du site DAM.

#### Campagne dédiée aux Tunisiens Résidant à l'Étranger

Toujours soucieuse de mieux satisfaire ses clients issus de la diaspora tunisienne et afin d'assurer une plus grande proximité, Attijari bank a mené des campagnes informatives sur les réseaux sociaux.

Une vidéo émotionnelle a été également réalisée et partagée le jour de Aid El Idha pour maintenir ce lien fort avec les ressortissants tunisiens à l'étranger qui n'ont pas eu la possibilité de rentrer pendant l'été 2020.

#### Campagnes axées sur le digital

##### ► « Osrof w Khabbi »

Une vidéo 2D didactique a été réalisée et partagée sur les réseaux sociaux afin de vulgariser le service auprès du large public.

##### ► « Flouci »

Des vidéos didactiques expliquant l'utilisation du service ont été partagées sur les réseaux sociaux, ainsi qu'une vidéo émotionnelle, réalisée pour relater l'expérience d'incubation de « Kaoun » au sein d'Attijari bank qui s'inscrit dans sa démarche de soutien aux fintechs et d'encouragement de l'open Innovation.



## ► « Webank by Attijari bank »

Dans le cadre de la promotion de la banque digitale Webank, Attijari bank a sponsorisé :

- Le 1<sup>er</sup> hackathon « OpenGovDataHack 2020 ».
- L'émission radio « From University », un concept novateur qui consiste à mettre en place un studio mobile qui fait le tour des universités et qui donne la parole aux étudiants pour discuter des sujets d'actualité qui les concernent.

## Assemblée Générale : un rendez-vous annuel pas comme les autres

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



## L'Afrique au cœur des évènements clients

Attijari bank participe activement à l'accompagnement des opérateurs économiques tunisiens désirant étendre leurs exportations en Afrique. Des petits déjeuners destinés aux opérateurs Trade ont été organisés dans les régions de Nabeul, Sousse et Sfax afin de présenter les mécanismes d'accompagnement mis à la disposition des entreprises tunisiennes pour le développement de leurs exportations vers les pays de présence du Groupe.

La Banque a également sponsorisé la conférence « Prosper Africa » ainsi que l'émission « Cap sur l'Afrique ».

Par ailleurs, elle a participé au lancement des **AfricaDev Sessions**. Un cycle d'émissions de débat en ligne, lancé par le Club Afrique Développement du Groupe Attijariwafa bank à destination de ses membres, des institutionnels et partenaires du Groupe sur le continent africain.

## Une communication adaptée pour accompagner les clients face à la COVID-19

Face à la situation sanitaire provoquée par la pandémie de la COVID-19, la communication a accompagné l'ensemble des initiatives menées par la banque pour soutenir ses clients. Les principales actions étant :

- L'initiative « Moussanada », relayée aussi bien sur les réseaux sociaux que sur le site Web de la banque. Des formulaires adaptés disponibles via les canaux digitaux, mis en place pour faciliter le contact avec les clients en période de confinement ;
- Des affiches de l'offre « Bienveillance » réalisées dans un format spécifique afin d'être déployées dans les structures hospitalières.
- Une vidéo réalisée et partagée sur les canaux digitaux pour soutenir spécialement le corps médical durant cette période critique.

## Conformité

Durant l'année 2020, la banque a continué à renforcer son dispositif de Lutte Anti-Blanchiment et Financement du Terrorisme (LAB/FT) en mettant en place de nouvelles mesures de diligences, pour répondre aux exigences réglementaires. En effet, le dispositif de la conformité a été renforcé sur les axes suivants :

- Des formations régionales et spécifiques ont été assurées pour le personnel du réseau, première ligne de défense, afin de prémunir la banque contre les éventuels risques.
- La montée de version des solutions SI utilisées au sein de la Direction Conformité et à la mise à niveau des scénarios AML.
- Participation active dans la mise en conformité et le lancement des nouveaux produits commercialisés par la banque.
- La déclaration FATCA : La banque a effectué toutes les mesures de diligence nécessaires pour achever avec succès les déclarations prévues par la loi FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act).
- La mise en place de nouvelles procédures régissant l'activité LAB/FT, portant principalement sur l'entrée en relation, la gestion des sanctions nationales et internationales, la manipulation du cash ainsi que le fonctionnement de quelques catégories de comptes...
- Renforcement des mesures de diligence à tous les niveaux de la banque et coordination avec les filiales en vue de mettre en place le programme LAB-FT et instaurer plus de vigilance via la formation et la sensibilisation à l'égard des clients et des opérations.

## Déontologie

L'année 2020 a connu une forte mobilisation pour la formation à distance et la sensibilisation des nouvelles recrues en vue de mieux accompagner les jeunes générations pour une bonne transmission des valeurs d'Attijari bank.

La formation a également concerné les collaborateurs du réseau et des filiales sur les préceptes déontologiques pour œuvrer à promouvoir une culture d'entreprise à travers l'ancrage de certains principes tels que l'intégrité, le professionnalisme et le respect etc...

Par ailleurs, parmi les principaux chantiers lancés durant 2020, celui de l'avenant du code relatif aux opérations d'achats ou de ventes de biens et services non bancaires. Un important travail collégial a été effectué avec les différents métiers concernés de la direction des achats pour mener à bien la conduite du changement.

## ■ Logistique & Sécurité Bancaire

Dans le cadre de la mise en conformité des agences avec la charte graphique du Groupe AWB, l'amélioration des conditions de travail et la qualité de vie en interne des collaborateurs et malgré un contexte sanitaire particulier, l'année 2020 a été marquée par, d'une part :

- L'aménagement lourd de 5 anciennes agences et du 1<sup>er</sup> centre « Dar Al Macharii », dans le cadre du projet structurant lié au marché de la TPE ;
- Le lancement des projets d'aménagement lourd de 7 autres agences ;
- Le lancement des projets d'aménagement de 4 locaux : un 2<sup>ème</sup> centre « Dar Al Macharii », une succursale pour les entreprises, la Banque privée et un Libre-Service Bancaire.



D'autre part, et au niveau du siège et sites centraux, a eu lieu :

- L'aménagement d'un espace de recettes, dédié aux projets menés par les structures : Système d'information et Organisation ;
- Une mission d'audit externe du centre de production informatique « Data Center », dont les actions de mise à niveau sont planifiées pour l'année 2021.

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

- L'éclairage extérieur du siège, moyennant des panneaux photovoltaïques (candélabres) ;
- L'achèvement de la mission d'audit énergétique externe, ciblant les centres énergivores du bâtiment du siège, dont des actions sont planifiées pour l'année 2021.

Aussi et afin de faire face à la crise sanitaire, un dispositif COVID-19 a été mis en place :

- La préparation et le déploiement de 2 sites de repli, pouvant abriter 130 collaborateurs pour décongestionner le siège ;
- La mise en place d'une procédure d'approvisionnement des sites centraux et agences en produits d'hygiène, masques et prestations de désinfection périodique.
- L'installation de caméras thermiques, thermomètres frontaux, séparateurs de guichets, le traçage de distanciation au sol, l'affichage de pancartes de sensibilisation... dans les sites centraux et les agences ;



## LES FILIALES

### ATTIJARI LEASING



Sur le plan de l'activité au cours de cette année 2020, marquée par un contexte particulièrement difficile tant pour l'économie nationale que pour le secteur du leasing, Attijari Leasing a maintenu une part de marché de plus de 13% avec des opérations de financements mis en force ayant atteint 180 MD, un produit net de leasing (PNL) de 20.5MD vs 17,7MD en 2019, soit en progression de 16% par rapport à l'année 2019.

Les principales actions commerciales de l'année 2020 ainsi que les autres projets structurants et organisationnels en harmonie avec le plan stratégique d'Attijari Leasing se présentent comme suit :

- Lancement de l'offre « Professions Libérales » destinée à renforcer le positionnement de la filiale sur le segment des professionnels, notamment les professionnels de la santé et les experts comptables.
- La consolidation de l'axe synergie groupe assurant désormais 38% de la production d'Attijari Leasing vs 32% une année auparavant.
- Lancement de la Plateforme Digitale (Mois d'août 2020) baptisée « DIGILEASE », permettant aux clients/prospects d'accéder aux fonctionnalités suivantes :
  - Saisie des demandes de financements ;
  - Suivi en temps réel du sort des demandes de financements ;
  - Consultation de la situation des contrats en cours.

Cette action a été suivie par une campagne de communication sur les réseaux sociaux (Facebook / LinkedIn).

- Mise en place d'un module dynamique de gestion des risques opérationnels.
- En matière de conformité :
  - La Lutte Anti-Blanchiment : La mise en place d'un outil de gestion des risques LAB-FT, et ce, conformément à la réglementation en vigueur.
  - La formation du personnel LAB/FT : des actions de formation et de sensibilisation à distance, via la plateforme E-Learning de l'ensemble du personnel Attijari Leasing (y compris les commerciaux et les agences), ont été menées afin de se conformer aux exigences réglementaires en matière de LAB/FT.
- En matière de Contrôle Permanent, la mise à jour du dispositif du contrôle interne, ainsi que le renforcement et l'harmonisation du dispositif de contrôle de 1er et 2ème niveaux avec les normes du Contrôle Interne du Groupe AWB.
- Sur le plan des actions sociales : Participation à des travaux de rénovation du bloc sanitaire d'une école primaire Mechtel I - El Agba - El Hrairia - Tunis 2.



## ATTIJARI GESTION



Le marché des OPCVM clôture l'année 2020 avec un total actif net de 4 683MTND, soit une hausse de 27.5% par rapport à décembre 2019. Sur la même période, Attijari Gestion enregistre une amélioration nette de 36.9% de son actif géré à 273.5MDT (vs. 199.8MDT au 31 décembre 2019), surperformant ainsi la croissance du marché des OPCVM grâce à une synergie renforcée avec Attijari bank. Attijari Gestion accapare alors une part de marché de 5.8% en 2020 (vs. 5.3% en 2019).

### • ATTIJARI OBLIGATAIRE SICAV

Créée en Mai 2000, ATTIJARI OBLIGATAIRE SICAV, SICAV obligataire gérée par Attijari Gestion, est un placement qui privilégie la sécurité en offrant à ses clients un rendement stable moyennant un risque faible. Attijari Obligataire SICAV clôture l'année 2020 avec un rendement de 5.4% et un actif net de 206.0MTND soit une hausse de 58.3% par rapport à l'année 2019.

### • ATTIJARI FCP CEA

Le fonds commun de placement réalise un rendement de (-3.7%) sur l'année 2020 surperformant le rendement du Tunindex 20 (-4.9%) et clôture avec un encours de 46.6MTND.

### • ATTIJARI FCP DYNAMIQUE

Le fonds commun de placement clôture l'année 2020 avec un rendement de 0.4% surperformant les rendements de Tunindex et TUNINDEX 20 soient respectivement (-3.3%) et (-4.9%). L'actif net du fonds termine l'année à 17.3MTND. En 2020, Attijari Gestion est en cours de finalisation du lancement d'un nouveau fonds Obligataire nommé Attijari FCP Obligataire.

Attijari Gestion a également développé son activité de gestion sous-mandat. Elle clôture l'année 2020 avec un actif géré de 8.3MTND.

\* « Physionomie des OPCVM du 31/12/2020 », source CMF pour les actifs nets des OPCVM Attijari et de la place.

## ATTIJARI FINANCES Tunisie



Au cours de l'exercice 2020, Attijari Finances a réalisé un chiffre d'affaires de 1 067 350 DT. Sur le plan national, elle a réussi à finaliser et clôturer trois opérations stratégiques d'envergure. En effet, Attijari Finances a accompagné avec succès Attijari bank dans le cadre de la cession de ses participations dans le capital de sa filiale Générale Immobilière du Sud (GIS). Elle a également clôturé une opération de privatisation accompagnant Al Karama Holding dans le cadre de la cession de ses participations dans le capital de la société Alpha Ford, concessionnaire automobile de la marque Ford en Tunisie, à un consortium d'investisseurs tuniso-portugais. Sur le segment des activités de marché, Attijari Finances a accompagné Attijari Leasing dans le cadre de son émission obligataire subordonnée pour un montant de 30 MDT. A l'échelle internationale, Attijari Finances a accompagné avec succès une société égyptienne opérant dans le secteur des énergies renouvelables dans le cadre de l'ouverture de son capital à un investisseur stratégique français.

Par ailleurs, quatorze opérations importantes sont en cours d'exécution, dont trois mandats de privatisation en accompagnement de l'Etat Tunisien, quatre mandats d'ouverture de capital pour le compte de groupes tunisiens majeurs, une introduction en bourse, quatre mandats de levée de fonds dans le cadre de lancement de projets innovants, un mandat de cession de participation ainsi qu'un appel d'offres (INVESTIA) remporté dans le cadre d'un consortium portant sur l'accompagnement de 30 PME tunisiennes.





2020 est une année charnière dans l'activité d'Attijari Sicar qui en dépit d'un environnement extrêmement difficile a pu renforcer son portefeuille de participation de manière conséquente en mettant en place 30MD à travers 13 participations à fort potentiel de développement. Ces participations sont orientées principalement vers le secteur industriel à travers ses diverses composantes agro-alimentaires, pharmaceutiques, chimiques etc. Egalement Attijari Sicar a confirmé son intérêt pour le secteur des énergies renouvelables ainsi que celui de la santé à travers des accompagnements conséquents. Ces participations se répartissaient à hauteur de 51% sur des projets de création et de 49% sur des projets de développement. Cette répartition reste identique à celle de 2019.

En 2020 l'encours des fonds levés a progressé de 32% grâce au soutien du Groupe Attijari et son implication pour le soutien et le développement du tissu économique.

En matière de performance commerciale et de rentabilité, Attijari Sicar a pu, grâce à la qualité de son portefeuille, au développement de ses levées de fonds ainsi qu'à une optimisation de ses sorties de capital réaliser une croissance de 76 % de ses revenus de 155% de son résultat d'exploitation et de 176% de son résultat net.



La Bourse de Tunis a clôturé l'année 2020 sur une note négative. Le TUNINDEX a affiché une baisse de 3,33% après un repli de 2,06% en 2019 et une progression de 15,76% en 2018. Le TUNINDEX 20 a enregistré un repli de 4,90%.

Le volume global des échanges sur l'ensemble du marché a enregistré une baisse de 16,3% en 2020 pour atteindre 2.819 MDT contre 3.367 MDT en 2019. Les volumes sur la cote ont accaparé 55,9% des échanges, 0,8% en hors cote et 43,3% pour les enregistrements et déclarations.

Sur la cote de la bourse le volume a baissé en 2020 de 0,9%, résultant de la baisse de 37% pour les titres de créances, contre une progression de la cotation électronique de 5,3%.

Sur l'ensemble du marché hors cote, le volume des opérations d'enregistrement et de déclarations a diminué de 30,6%.

En 2020, le montant global des émissions réalisées par les sociétés cotées et autorisées par le Conseil du Marché Financier (Fin novembre 2020) a atteint 911MDT pour 26 opérations. Ce nombre est réparti entre 14 emprunts obligataires qui ont porté au total sur 780MDT, un Emprunt obligataire émis selon les principes de la finance islamique pour un montant de 15MDT, et 11 augmentations de capital pour 116MDT.

Attijari Intermédiation a réussi à bien se positionner avec des volumes traités atteignant 118,5 MDT, dont 55% réalisés sur le marché hors cote.

Attijari Intermédiation a clôturé avec succès et en une journée l'emprunt obligataire subordonné Attijari Leasing pour un montant de 30MDT.

Par ailleurs, le Département Analyse & Recherche d'Attijari Intermédiation, outre ses travaux de recherche et de conseil usuels, a continué à assurer la couverture du marché financier tunisien au profit d'Attijari Global Research (AGR) filiale du Groupe Attijariwafa bank. Au-delà de ses publications quotidiennes, AGR a édité son premier Book Afrique, un rapport destiné aux institutionnels, analysant le contexte économique et marché de ses différents pays de présence avec à la clé une sélection de valeurs africaines, placée sous le signe de la « qualité de la croissance ».

Enfin, l'année 2020 a été également marquée par :

- Le renforcement de la synergie avec le réseau de la banque et le centre « Dar Al Macharii ».
- La finalisation de travaux de refonte du site web Attijari Intermédiation ainsi que d'une application Mobile
- Le pilotage de la refonte de son système d'information pour une meilleure qualité de service.
- La consolidation du dispositif de contrôle interne et des normes de sécurité.





Plusieurs actions ont été réalisées en 2020, notamment :

- L'instauration d'une instance de gouvernance dite «Comité Qualité» avec la Banque afin de s'inscrire dans un cycle d'amélioration continue de la qualité de service (Réseau & Client final) ;
- Le déploiement de la solution Wassil Front permettant de connecter l'ensemble du réseau au système d'information de la compagnie et ce, pour avoir la vision 360° de l'équipement assurance des clients, initiation des opérations de gestion à partir du Front, amélioration de la qualité de service et le renforcement de la délégation de gestion ;
- La pose des enseignes et totems au niveau du siège Attijari Assurance, et ce, dans le but d'améliorer la visibilité du bâtiment ;
- La création des comptes sur les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Instagram) ;
- La préservation de l'état de santé des collaborateurs suite à la propagation du virus Corona : Activation du PCA Attijari Assurance en mettant en place le Télétravail généralisé et donc assurer la continuité de l'activité pendant cette période de crise ;
- Le renforcement de la formation du réseau (Outils, Process et Offres) en utilisant tous les supports disponibles pendant la période de la pandémie : Sur terrain, Académie, Téléphonie, Digital, ....
- La participation dans l'effort de solidarité nationale suite à la crise sanitaire avec un montant de 100 KDT ;
- Le renforcement de la synergie groupe en participant à l'ensemble des événements (Challenge, Cérémonie, Comité, etc.) ;
- La consolidation de l'offre Bancassurance à travers le lancement du nouveau produit packagé « Sanadi », l'inclusion de l'offre dans le pack TPE Rezki Chamel ;
- Le lancement d'une campagne de communication pour la promotion de l'offre « Sanadi » ;
- La participation dans l'effort de solidarité nationale en prenant en charge les frais des travaux d'entretien et de maintenance d'un établissement scolaire (Action Globale Secteur Assurance).









# ACTIVITÉ & RÉSULTATS

## ■ ATTIJARI BANK EN CHIFFRES

### LES CHIFFRES CLÉS

INDICATEURS ( en millions de dinars )	2020	2019	2018
<b>ACTIVITE</b>			
Dépôts à la clientèle	7 972,4	7 144,1	6 760,8
Créances sur la clientèle	5 979,5	5 707,8	5 440,2
<b>ASSISE FINANCIERE</b>			
Total bilan	9 684,9	9 310,5	8 568,6
Capital social	203,7	203,7	203,7
Capitaux propres	852,1	720,3	635,5
<b>RESULTATS</b>			
PNB	488,0	484,2	436,4
Charges opératoires	233,0	220,3	204,9
RBE	255,0	263,9	231,5
Résultat Net	131,7	174,2	144,9
<b>RATIOS</b>			
Rendement des fonds propres (ROE) (%)	18,28	31,90	29,54
Rendement des actifs (ROA)	1,36	1,87	1,69
Coefficient d'exploitation (%)	47,7%	45,5%	46,9%
Dépôts / Effectif (en millions de dinars)	4,59	4,16	3,91
Créances sur la clientèle / Effectif (en millions de dinars)	3,44	3,32	3,14
<b>INDICATEURS BOURSIERS</b>			
Cours de l'action au 31 décembre (en TND)	27,776	32,690	41,000
BPA (en TND)	3,233	4,276	3,557
PER	8,592	7,646	11,526
<b>MOYENS</b>			
Effectif banque	1 736	1 717	1 730
Réseau	204	206	207

## ACTIVITÉ DE LA BANQUE

Au titre de l'année 2020, le total du bilan s'est établi à **9 684,9MTND** contre **9 310,5MTND** à fin décembre 2019 soit une hausse de **374,5MTND** ou **4,0%**.

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

- Une hausse des dépôts de la clientèle de 828,3MTND ou 11,6%;
- Une hausse des créances sur la clientèle de 271,7MTND ou 4,8%.

### Dépôts de la clientèle

A fin 2020, les dépôts de la clientèle se sont accrus de **828,3MTND** ou **11,6%** passant ainsi de **7 144,1MTND** à **7 972,4MTND** au 31/12/2020.

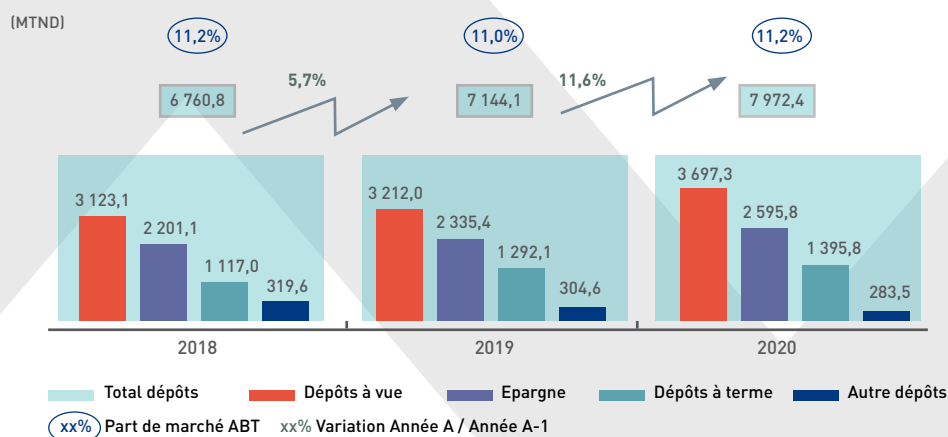
Par rubrique, ils s'établissent comme suit :

( En MTND )	Déc-20	Déc-19	Variation		Déc-18	Variation	
			en MTND	en %		en MTND	en %
<b>Dépôts et avoirs de la clientèle</b>	<b>7 972,4</b>	<b>7 144,1</b>	<b>828,3</b>	<b>11,6</b>	<b>6 760,8</b>	<b>383,3</b>	<b>5,7</b>
Dépôts à vue	3 697,3	3 212,0	485,3	15,1	3 123,1	88,9	2,8
Epargne	2 595,8	2 335,4	260,4	11,2	2 201,1	134,3	6,1
Dépôts à terme	1 158,3	1 159,1	-0,8	-0,1	982,5	176,6	18,0
Certificats de dépôts	237,5	133,0	104,5	78,6	134,5	-1,5	-1,1
Autres dépôts	283,5	304,6	-21,1	-7,0	319,6	-15,0	-4,7

L'évolution positive des dépôts en 2020 s'explique principalement par :

- Une hausse de **485,3MTND** ou **15,1%** des dépôts à vue pour s'établir à **3 697,3MTND** à fin 2020 contre **3 212,0MTND** une année auparavant ;
- Une augmentation de **260,4MTND** ou **11,2%** des comptes d'épargne en passant de **2 335,4MTND** au 31/12/2019 à **2 595,8MTND** au 31/12/2020 ;
- Une hausse des comptes à termes de **103,7MTND** ou **8,02%** pour se situer à **1 395,8MTND** à fin 2020 contre **1 292,1MTND** une année auparavant.

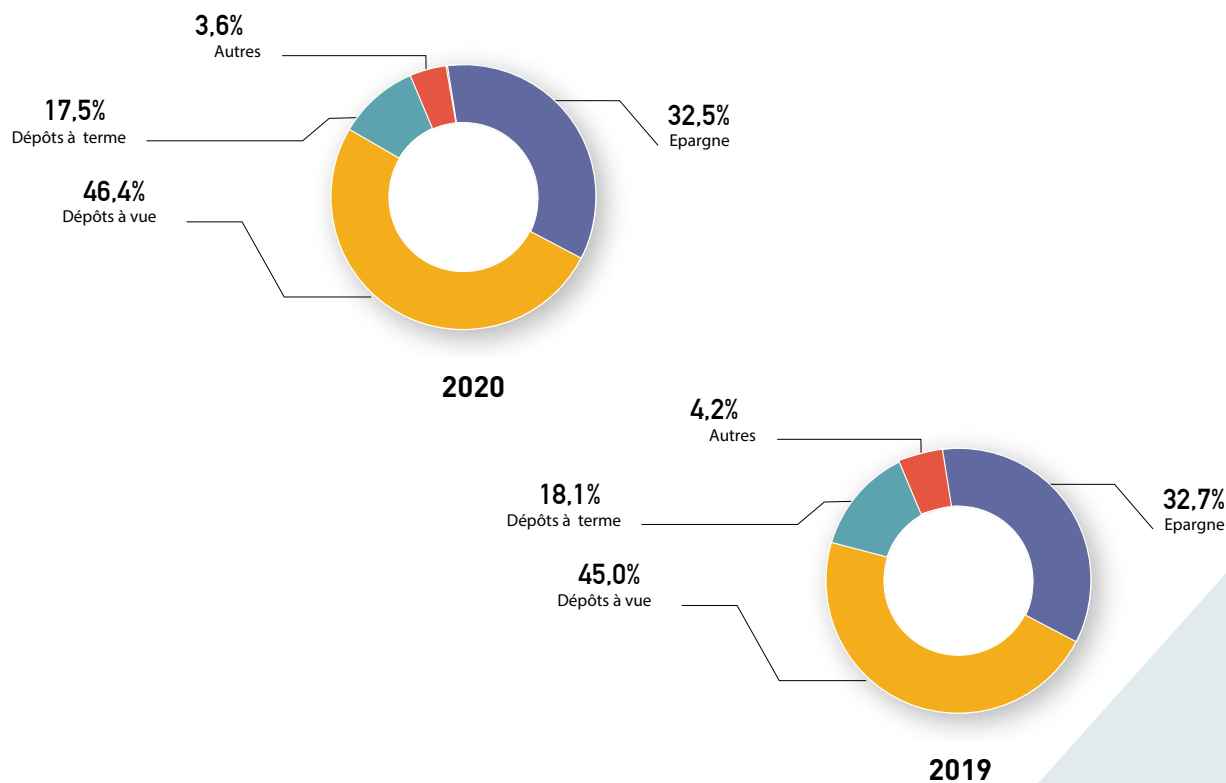
L'évolution des dépôts sur les trois dernières années est présentée ci-dessous :



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

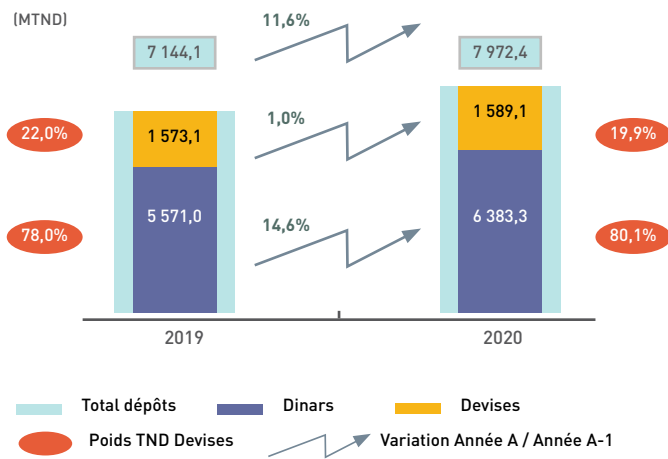
La structure des dépôts de la banque demeure parmi les plus favorables du secteur. La part des dépôts non ou faiblement rémunérés représente **50%** du total des dépôts à fin 2020 contre **49,2%** en 2019.

## STRUCTURE DES DÉPÔTS DE LA CLIENTÈLE



Le volume des dépôts en devises a légèrement augmenté de **16,0MTND** ou **1,0%** par rapport à 2019 contre une augmentation de **812,2MTND** ou **14,6%** pour les dépôts en dinars.

Les dépôts par type de devises sont ventilés comme suit :



## Créances sur la clientèle

Les créances sur la clientèle sont passées de **5 707,8MTND** à fin décembre 2019 à **5 979,5MTND** à fin décembre 2020 enregistrant ainsi une hausse de **271,7MTND** ou **4,8%**.

Cette croissance est principalement imputable à :

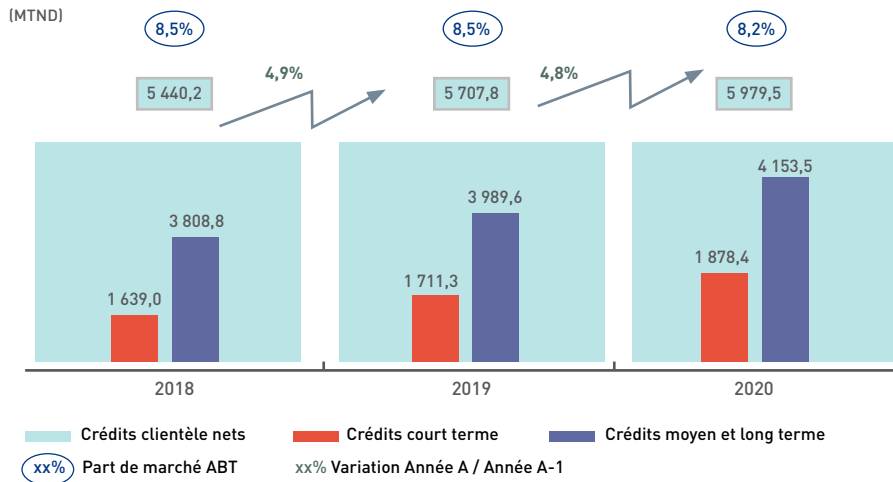
- La hausse des crédits à court terme de **167,1MTND** ou **9,8%**;
- La hausse des crédits à long et moyen terme de **163,9MTND** ou **4,1%**.

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

( En MTND )	Déc-20	Déc-19	Variation en MTND	Variation en %	Déc-18	Variation en MTND	Variation en %
<b>Créances sur la clientèle brutes</b>	<b>6 403,9</b>	<b>6 109,7</b>	<b>294,2</b>	<b>4,8</b>	<b>5 839,4</b>	<b>270,3</b>	<b>4,6</b>
dont :							
<b>Crédits court terme</b>	1 878,4	1 711,3	167,1	9,8	1 639,0	72,3	4,4
<b>Crédits moyen et long termes</b>	4 153,5	3 989,6	163,9	4,1	3 808,8	180,8	4,7



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



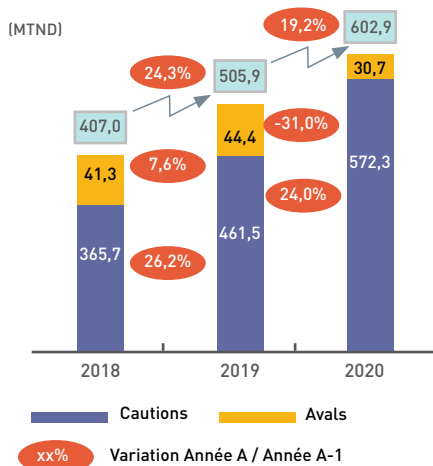
## Engagements par signature

Le volume des engagements par signature en faveur de la clientèle a baissé de **88,9MTND** ou **9,6%** au terme de l'année 2020.

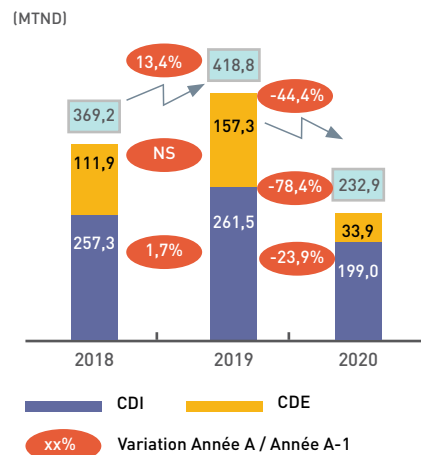
Cette baisse est expliquée par :

- La baisse des crédits documentaires de **185,9MTND** soit **44,4%** passant de **418,8MTND** en 2019 à **232,9MTND** en 2020. Cette variation négative est imputable à une décélération du volume des crédits documentaires export et import respectivement de **123,4MTND** ou **78,4%** et **62,6MTND** ou **23,9%** ;
- La baisse des avals de **13,7MTND** soit **31,0%** ;
- La hausse des cautions de **110,8MTND** soit **24,0%**.

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



### CAUTIONS & AVALS



### CRÉDITS DOCUMENTAIRES

## Emprunts et ressources spéciales

L'encours des emprunts et ressources spéciales a baissé de **45,1MTND** soit **25,1%** pour s'établir à **134,4MTND** à fin 2020 contre **179,5MTND** une année auparavant.

Cette baisse est principalement due au remboursement des emprunts obligataires et la première échéance de IFC.

## Capitaux propres

Les capitaux propres relatifs à l'exercice 2020 s'établissent à **852,1MTND** contre **720,3MTND** en 2019 soit une progression de **131,8MTND** ou **18,3%**.

## Portefeuille titres

L'encours du portefeuille titres commercial se situe à fin 2020 à **146,6MTND** contre **143,6MTND** une année auparavant soit une légère augmentation de **3,0MTND** ou **2,1%**.

Le portefeuille d'investissement a totalisé au 31 décembre 2020 un montant de **1 003,9MTND** contre **968,0MTND** à fin 2019 affichant ainsi une hausse de **35,9MTND** soit **3,7%**.

## Actifs Immobilisés

L'actif immobilisé net d'amortissement a connu une hausse de **9,6MTND** ou **7,8%** pour se situer à **132,6MTND** à fin 2020 contre **123,0MTND** à fin 2019.

## Part de marché d'Attijari bank

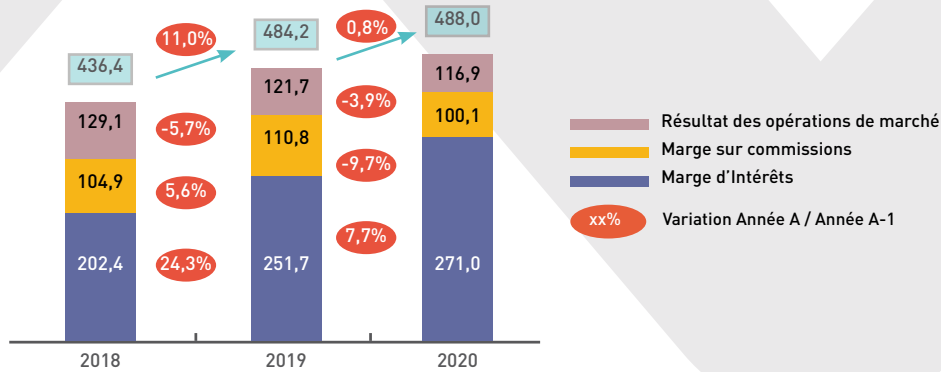
	Encours déc-20 en MTND	Evolution 2020 / 2019	Evolution sectorielle	Part de marché <sup>1</sup> 2020	2019
Dépôts et avoirs de la clientèle	7 972,4	11,6%	9,2%	11,2%	11,0%
Epargne	2 595,8	11,2%	12,9%	11,8%	11,9%
Dépôts à vue	3 697,3	15,1%	17,7%	13,1%	13,4%
Créance sur la clientèle	5 979,5	4,8%	7,9%	8,2%	8,5%
Marge d'intérêts	271,0	7,7%	1,3%	10,0%	9,4%
Marge sur commissions	100,1	-9,7%	2,9%	9,6%	10,9%
Produit Net Bancaire	488,0	0,8%	1,1%	9,9%	10,0%

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

## ■ RÉSULTATS DE L'ACTIVITÉ ET SON ÉVOLUTION

### Le Produit Net Bancaire

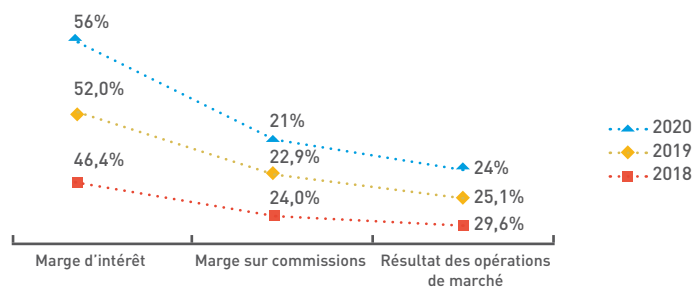
A fin 2020, le Produit Net Bancaire a atteint **488,0MTND** contre **484,2MTND** en 2019 enregistrant ainsi une augmentation légère de **3,8MTND** ou **0,8%**.



Cette évolution a été entraînée principalement par :

- La baisse des intérêts et revenus assimilés de **1,5MTND** ou **0,3%** ;
- La baisse des intérêts encourus et charges assimilées de **20,8MTND** ou **6,2%** ;
- La baisse des commissions encourues de **10,7MTND** ou **9,7%** ;
- La baisse du résultat sur opérations de marché de **4,8MTND** ou **3,9%**.

La structure du PNB est ventilée comme suit :



### Les charges opératoires

A l'issue de 2020, les charges opératoires ont augmenté de **12,7MTND** soit **5,8%** pour se situer à **233,0MTND** contre **220,3MTND** une année auparavant.

Les frais de personnel ont enregistré une évolution positive de **13,1MTND** ou **9,3%**.

Les charges générales d'exploitation ont affiché une variation à la baisse de **0,3MTND** soit **0,5%**.

Les charges de personnel représentent **66%** des charges opératoires contre **29%** pour les charges générales d'exploitation.

Le coefficient d'exploitation y compris les dotations aux amortissements a atteint **47,7%** au 31/12/2020 contre **45,5%** une année auparavant.

## Le Résultat Net

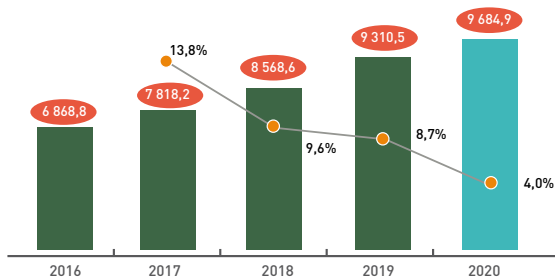
Au cours de l'année 2020, le résultat brut d'exploitation a atteint **255,0MTND** en baisse de **8,9MTND** ou **3,4%** par rapport à la même période de 2019.

L'exercice 2020 s'est soldé par la réalisation d'un résultat net de **131,7MTND** contre **174,2MTND** en 2019 soit une évolution négative de **42,5MTND** ou **24,4%**.

## EVOLUTION DES PERFORMANCES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

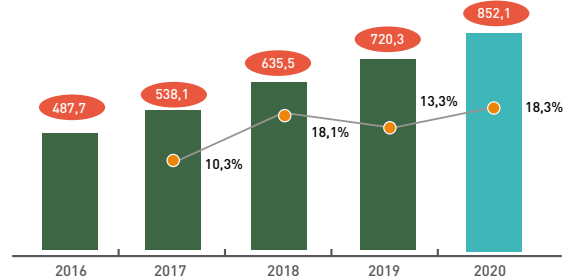
### Total Bilan

A fin 2020, le bilan totalise **9 684,9MTND** contre **6 868,8MTND** fin 2016, soit un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de **9,0%**.



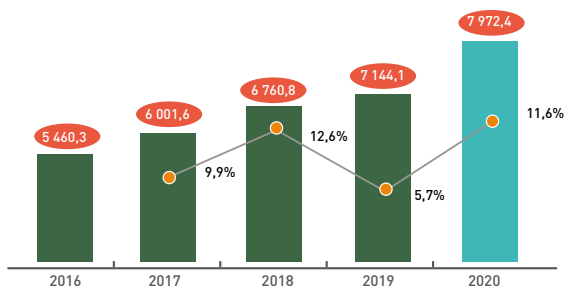
### Capitaux propres

Les capitaux propres de la Banque enregistrent un TCAM de **15,0%** pour atteindre **852,1MTND** en 2020.



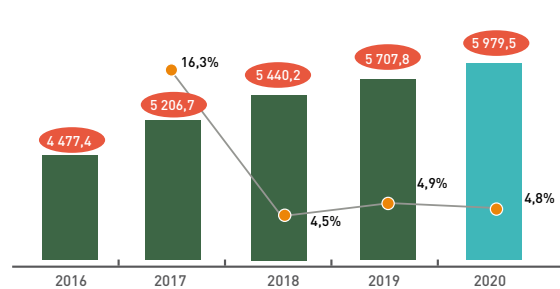
### Les dépôts et avoirs de la clientèle

Les dépôts et avoirs de la clientèle s'établissent au 31 décembre 2020 à **7 972,4MTND** soit un TCAM de **9,9%**.



### Les créances sur la clientèle

A fin 2020, les créances sur la clientèle se sont élevées à **5 979,5MTND** atteignant un TCAM de **7,5%**.

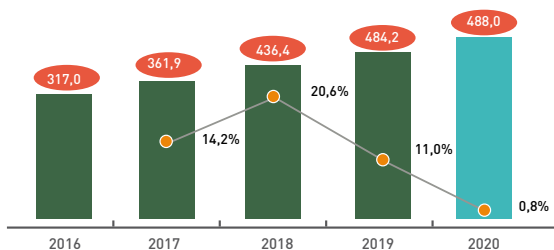


<sup>1</sup>Taux de croissance annuel moyen de 2016 à 2020.



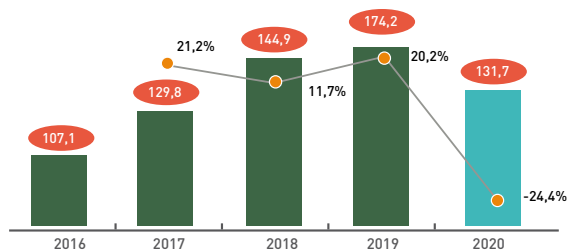
## Produit Net Bancaire

Au cours des cinq dernières années, le Produit Net Bancaire a enregistré une croissance annuelle moyenne de **11,4%** en passant de **317,0MTND** en 2016 à **488,0MTND** à fin 2020.



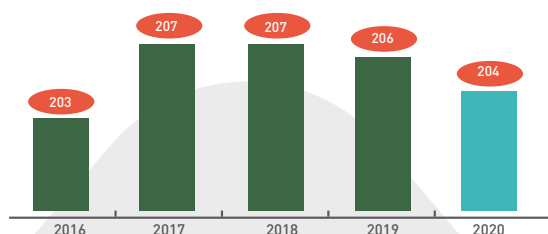
## Résultat Net

Le résultat net affiche un TCAM de **5,3%** pour se situer à **131,7MTND** au 31 décembre 2020.



## Réseau agences

Attijari bank a mené des actions d'optimisation de son réseau d'agences. A fin 2020, le nombre des agences est de **204** contre **206** en 2019.



## PRINCIPAUX RATIOS

en kTND		2020	2019	2018	2017	2016
Productivité	Dépôts / effectif	4 592	4 161	3 908	3 439	3 108
	Crédits / effectif	3 444	3 324	3 145	2 996	2 548
	PNB / effectif	281	282	252	207	180
	Coefficient d'exploitation	47,7%	45,5%	46,9%	47,5%	50,0%
(en %)		2020	2019	2018	2017	2016
Rentabilité	Résultat Net / PNB	27,0%	36,0%	33,2%	35,9%	33,8%
	ROE	18,3%	31,9%	29,5%	31,8%	28,1%
	ROA	1,36%	1,87%	1,69%	1,66%	1,56%
(en %)		2020	2019	2018	2017	2016
Risque	Ratio de liquidité	205,6%	250,3%	199,8%	118,7%	323,9%
	Ratio de solvabilité	13,20%	14,15%	12,47%	11,68%	10,66%
	Taux des actifs classés	6,0%	6,4%	6,6%	5,9%	6,9%
	Taux de couverture des actifs classés*	84,5%	82,4%	89,0%	94,4%	91,0%

\* Provisions et agios réservés / Actifs classés.



# PARTICIPATIONS & GROUPE ATTIJARI BANK

La liste des filiales et entreprises associées au 31/12/2020 se présente comme suit :

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



# ACTIONNARIAT

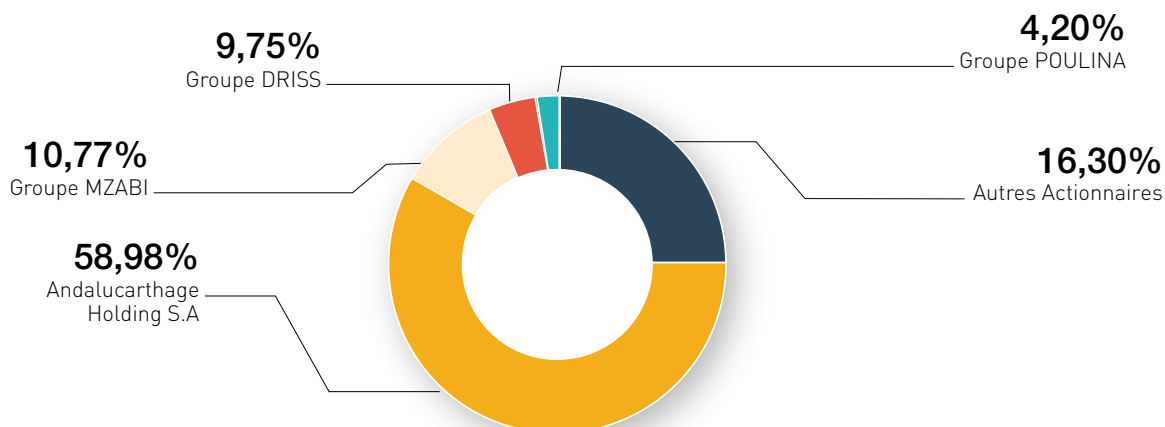


## ■ RÉPARTITION DU CAPITAL

Au 31 décembre 2020, le capital de la Banque est réparti comme suit :

MEMBRES	NOMBRE D' ACTIONS	% DU CAPITAL
Andalucarthage Holding S.A	24 029 700	58,98%
Groupe MZABI	4 389 321	10,77%
Groupe DRISS	3 970 801	9,75%
GROUPE POULINA	1 709 305	4,20%
AUTRES ACTIONNAIRES	6 642 870	16,30%
<b>TOTAUX</b>	<b>40 741 997</b>	<b>100%</b>

## STRUCTURE DU CAPITAL DE LA BANQUE ATTIJARI DE TUNISIE AU 31/12/2020



## Actionnaire de référence

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

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

## PAYS DE PRÉSENCE



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

### Bureaux de représentation :

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

**20 583**  
Collaborateurs

**5 548**  
Agences





# ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION



## COMPOSITION NOMINATIVE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET CURSUS DES MEMBRES

Les Administrateurs	Cursus
<b>M. Moncef CHAFFAR</b> Président du Conseil	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ex-PDG de banques et ex Vice-Gouverneur de la BCT.</li> <li>Il est le président du Conseil d'Administration d'Attijari bank Tunisie.</li> </ul>
<b>M. Mohamed EL KETTANI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de la Banque Commerciale du Maroc, DGA responsable des crédits et des activités parabancaires à la BCM, DG responsable du pôle Banque de Financement et d'Investissement à la BCM, DG à Attijariwafa bank (en charge du pôle Banque de Financement et d'Entreprise).</li> <li>Il est le PDG d'Attijariwafa bank.</li> </ul>
<b>M. Jose REIG ECHEVESTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ex responsable dans des banques espagnoles notamment Banco Central, Banco De Valencia et Banco Central Hispano.</li> <li>Il est DGA au Grupo Santander, du Pôle filiales Afrique du Nord &amp; de l'Ouest.</li> </ul>
<b>M. Boubker JAI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ex-responsable au niveau de la Banque Commerciale du Maroc.</li> <li>Il est DG à Attijariwafa bank depuis 2003, Président de la société Interbank, Administrateur du Centre Monétique Interbancaire (Maroc) et Membre du Conseil d'Administration de Visa International.</li> </ul>
<b>M. Talal EL BELLAJ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ex-responsable au niveau de la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie.</li> <li>Directeur délégué à Attijariwafa bank - Gestion Globale des Risques Groupe.</li> </ul>
<b>M. Ahmed Ismaïl DOURI</b> Représentant permanent d'Andalucarthage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur Général à Attijariwafa bank depuis 2004 et l'un des quatre membres du Comité de Direction Générale dirigeant le 1<sup>er</sup> groupe financier d'Afrique du Nord, responsable du pôle Finance, Transformation et Opérations.</li> </ul>
<b>M. Réda HAMEDOUN</b> Représentant d'Andalucarthage par cooptation à la place de M. Jamal AHIZOUNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur Exécutif a AWB en charge de l'Afrique du Nord (hors Maroc) et de l'Asie, et de la supervision des Filiales du Groupe en Egypte, Tunisie et Mauritanie.</li> <li>Global Team Leader à la World Bank.</li> </ul>
<b>Mme Zohra DRISS BOUSLAMA</b> Représentante du Groupe Driss	<ul style="list-style-type: none"> <li>PDG et DG de plusieurs hôtels du Groupe Driss.</li> <li>Membre du Conseil d'Administration de cinq hôtels appartenant au Groupe Driss.</li> </ul>
<b>M. Mzoughi MZABI</b> Représentant du Groupe MZABI	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'un des fondateurs du Groupe MZABI. PDG de plusieurs sociétés du Groupe, Administrateur dans l'ensemble des sociétés anonymes du Groupe. Actionnaire des sociétés du Groupe cotées en bourse, et Membre du Conseil d'Administration de COFIB capital.</li> </ul>
<b>M. Ali KADIRI</b> Administrateur indépendant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ex DG et Conseiller à Caixa Bank Maroc.</li> <li>Associé Directeur à DICTYS depuis Mars 2018. Missions : Conseil et accompagnement d'entreprises privées, d'institutions financières et d'administrations publiques pour une création de valeur ajoutée autour de la mise en place de stratégies, gouvernance et approches financières adaptées.</li> </ul>
<b>M. Mohamed HAJJOUJI</b> Administrateur indépendant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ancien Directeur Exécutif en charge du Pôle Finance à l'Office Chérifien des Phosphates (OCP).</li> <li>Consultant indépendant en stratégie financière</li> <li>Senior Advisor à PwC Advisory – Maroc, Maghreb et Afrique Francophone.</li> </ul>
<b>M. Boubaker MEHRI</b> Représentant des actionnaires minoritaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur Général de DELICE Holding depuis 2005.</li> </ul>



**M. Moncef CHAFFAR**  
Président du Conseil



**M. Mohamed EL KETTANI**



**M. Jose REIG ECHEVESTE**



**M. Boubker JAI**



**M. Talal El BELLAJ**



**M. Ahmed Ismaïl DOUIRI**



M. Réda HAMEDOUN



Mme Zohra DRISS  
BOUSLAMA



M. Mzoughi MZABI



M. Ali KADIRI



M. Mohamed HAJJOUJI



M. Boubaker MEHRI

## ■ ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

### Le conseil d'administration

- a les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société et faire autoriser tous les actes et opérations relatifs à son objet ;
- assure la surveillance effective de la gestion de la Banque par l'organe de direction ;
- veille à la mise en place, au bon fonctionnement du système de contrôle interne et du système de contrôle de la conformité ;
- établit les règlements intérieurs de la société ;
- fixe la composition et nomme les membres de tous les comités ;
- consent toutes les hypothèques, nantissements, délégations, cautionnement et autres sur les biens de la société ;
- autorise toute convention passée directement ou indirectement ou par personne interposée entre l'établissement de crédit et les personnes ayant des liens avec lui ;
- convoque les assemblées générales ;
- arrête les états financiers individuels et consolidés et les rapports de gestion général et spécial ;
- autorise les acquisitions, les échanges de biens et la vente de tous biens ;
- fonde toute société ;
- fixe la rémunération du directeur général et du (ou des) directeur(s) général(aux) adjoint(s).

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

## Les comités rattachés au conseil d'administration

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

Président : M. Ali KADIRI

Membres :  
Mme Zohra DRISS BOUSLAMA  
M. José REIG ECHEVESTE  
M. Réda HAMEDOUN  
M. Boubaker MEHRI  
M. Ahmed Ismaïl DOUIRI

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

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

Président : M. Mohamed EL HAJJOUJI

Membres :  
M. Mzoughi MZABI  
M. Moncef CHAFFAR  
M. Boubker JAI  
M. Talel EL BELLAJ

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

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

Président : M. Mohamed EL KETTANI

Membres :  
M. Ahmed Ismaïl DOUIRI  
M. Réda HAMEDOUN

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

## La Direction Générale

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

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

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



M. Said SEBTI  
Directeur Général

## Les organes rattachés à la Direction Générale

### Comité de Direction

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

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

### Comité Exécutif

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

### Comité Central de Crédit

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

### Comité Risques de Marchés

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

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

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

### Comité Actifs Classés

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

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

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





### **Comité de Recouvrement**

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

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

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

### **Comité Central Risque Opérationnel**

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

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

### **Comité de Contrôle Interne**

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

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

### **Comité Nouveaux Produits**

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

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

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

### **Comité ALM**

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

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

## **■ COMMISSAIRES AUX COMPTES**

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

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



# EVOLUTION DE L'ACTION ATTIJARI BANK



## COMPOURTEMENT DE L'ACTION ATTIJARI BANK EN 2020

Le titre Attijari bank a cédé 14,96% en 2020 (contre une baisse de 2,99% en 2019). Il clôture l'année à un cours de 27,800 DT. Il a ainsi contre-performé à l'image de l'indice « Banques » qui a perdu 18,45%. Le Tunindex a clôturé, quant à lui, en baisse de 3,33%.

Son plus haut de l'année a été de 32,400 DT et son plus bas a été de 23,910 DT.

Le volume total échangé sur le titre a atteint 49,979 MDT, correspondant à 1.726.267 actions traitées.

Afin de se conformer aux recommandations de la Banque Centrale de Tunisie qui a décidé de suspendre toute mesure de distribution de dividendes par les établissements bancaires en 2020, Attijari bank a suspendu la distribution de dividendes au titre de l'exercice 2019. Toutefois, en cas de levée de cette décision de suspension avant la tenue de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire de la banque statuant sur l'exercice 2020, l'Assemblée Générale Ordinaire a délégué au Conseil d'Administration, la distribution du montant des dividendes qui aura été expressément validé au préalable par la Banque Centrale de Tunisie.

# AFFECTATION DES RÉSULTATS

## ■ RAPPEL DES DISPOSITIONS STATUTAIRES CONCERNANT L'AFFECTATION DES RÉSULTATS

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

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

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

Sur ce bénéfice distribuable pourra être prélevé(e) :

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

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

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

## ■ TABLEAU DES MOUVEMENTS DES CAPITAUX PROPRES

Le capital social s'élève au 31 décembre 2020 à 203 710 KDT composé de 40 741 997 actions d'une valeur nominale de 5 Dinars libérée en totalité.

Unité: k DT

	Capital souscrit	Primes liées au capital	Réserves légales	Autres réserves	Réserve à régime fiscal particulier	Fonds social	Réserve spéciale de réinvestissement	Ecart de réévaluation	Résultats reportés	Résultat de la période	Total
<b>Situation des capitaux propres au 31/12/19</b>	203 710	103 473	20 373	1 793	399	14 647	130 000	3 646	68 033	174 196	720 270
Affectation résultat bénéficiaire 2019											
Réserves Dividendes Report à nouveau							50 000		124 196	(174 196)	0 0 0
<b>Situation des capitaux propres après affectation</b>	203 710	103 473	20 373	1 793	399	14 647	180 000	3 646	192 229	0	720 270
Mouvements sur le fonds social						130					130
Résultat de la période										131 712	131 712
<b>Situation des capitaux propres au 31/12/20</b>	203 710	103 473	20 373	1 793	399	14 777	180 000	3 646	192 229	131 712	852 112



# GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

## ■ DÉVELOPPEMENT CAPITAL HUMAIN

Malgré un contexte économique défavorable, Attijari bank a consolidé sa position en tant qu'acteur dans l'insertion professionnelle des jeunes. En effet, la Banque a intégré 140 nouvelles recrues destinées non seulement pour le remplacement des départs et le renforcement des agences mais aussi pour l'accompagnement des projets stratégiques de la Banque notamment le projet Imtiyaz, le dispositif TPME et l'animation des marchés.

L'année 2020 a été marquée par une réorganisation du dispositif commercial de la banque et vient consolider les ambitions du nouveau plan stratégique 2021-2025. Cette réorganisation s'est matérialisée par la création d'une nouvelle direction régionale et le renforcement du réseau Entreprises, des structures Supports & Moyens et de l'Animation Commerciale régionale, afin de procurer un meilleur accompagnement des forces vives sur le terrain.

Dans le cadre de la gestion de carrière, le Capital Humain a continué à assurer les entretiens avec les collaborateurs en vue de fournir un encadrement personnalisé et de repérer ceux qui se distinguent par un profil spécifique. En effet, plusieurs mobilités ont été réalisées dans ce sens au courant de l'année.

Un plan de formation conséquent a été mis en place en 2020 pour appuyer les objectifs fixés par la Banque. Les thématiques abordées s'adosent à une stratégie globale basée sur l'efficacité, la qualité et le développement des compétences. Pour atteindre cela, l'anticipation des besoins en matière de formation des différents métiers de la Banque et l'accompagnement des collaborateurs s'avèrent indispensables.

La crise sanitaire de la COVID-19 a permis le renforcement d'un mode de formation déjà enclenché depuis 2016, celui de la formation à distance. A cet effet, 3123 participations à des formations ont été enregistrées avec un total de 710 jours de formation faisant bénéficier 67% de l'effectif de la Banque d'au moins une formation, soit 1224 collaborateurs dont 1023 formés à distance.

La formation a contribué activement dans l'accompagnement des projets stratégiques de la Banque notamment « Dar Al Macharii », Nouveau Dispositif TPME, « Flouci », « Sanadi »...

## ■ ACTIONS SOCIALES

### Actions Sociales externes

Attijari bank a encore fait preuve d'adhésion aux actions citoyennes et sociales visant principalement l'intervention dans des régions rurales et touchant les familles démunies. Nous citons à titre indicatif les actions suivantes :



- L'attribution de cadeaux aux lauréats des écoles primaires B'hira et Labba relevant du gouvernorat de Médenine à l'occasion de la fin de l'année scolaire 2019/2020.

- L'acquisition d'équipements et de fournitures scolaires au profit de deux écoles primaires aux délégations de Souassi et Sidi Alouane relevant du gouvernorat de Mahdia, à l'occasion du démarrage de l'année scolaire 2020/2021.



## Actions socio-culturelles en interne

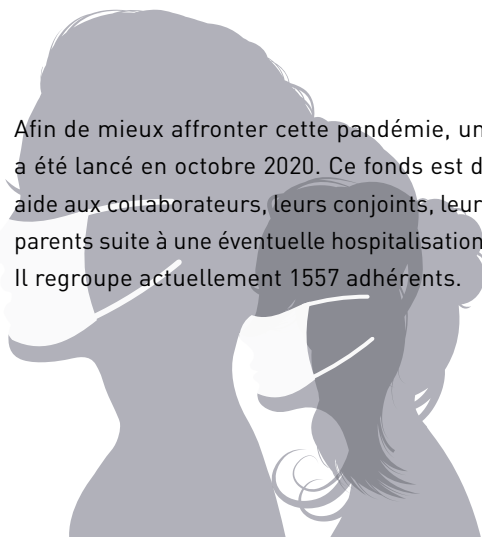
La Banque a organisé un certain nombre d'actions, telles que :

- Le tournoi annuel régional de mini-foot, organisé avec la participation de 10 équipes relevant des régions (Nord, Centre et Sud), du siège et des filiales. L'objectif étant de renforcer l'esprit collectif et de compétition entre les différentes équipes d'Attijari bank.
- La journée de sensibilisation au cancer du sein dans le cadre de « l'Octobre Rose ». Cette action a consisté en l'intervention d'une spécialiste en carcinologie pour répondre aux questions des collaboratrices et la distribution de bavettes portant l'emblème de l'Octobre rose.
- La prise en charge de 29 collaborateurs ainsi que les membres de leurs familles, grâce au fonds de solidarité Attijari, dans des domaines d'intervention divers à savoir des maladies graves, des frais de scolarité, des cas d'handicap lourd...

## Dispositif COVID-19

Un dispositif exceptionnel a été mis en place visant à sécuriser et sauvegarder l'état de santé de ses collaborateurs, et ce, à travers des actions de sensibilisation et d'accompagnement telles que :

- La création d'une cellule d'accompagnement dirigée par l'assistante sociale, qui a pour objet de répondre aux différentes demandes d'informations des collaborateurs, d'assurer un suivi rapproché de l'état de santé des cas testés positifs.
- L'équipement du personnel par des bavettes chaque 6 semaines avec un total de près de 28 mille bavettes au terme de l'exercice 2020.
- La prise en charge du remboursement des frais des tests PCR au profit des collaborateurs conformément aux dispositions du protocole sanitaire octobre 2020.



Afin de mieux affronter cette pandémie, un fonds COVID-19 a été lancé en octobre 2020. Ce fonds est destiné à venir en aide aux collaborateurs, leurs conjoints, leurs enfants et leurs parents suite à une éventuelle hospitalisation liée à l'épidémie. Il regroupe actuellement 1557 adhérents.





## ■ COMMUNICATION INTERNE

L'année 2020 a été marquée par la mobilisation de la communication interne sur des actions de sensibilisation des collaborateurs en lien avec la crise sanitaire COVID-19.

La communication interne a dû s'adapter au contexte et palier à l'organisation des événements par l'innovation dans les supports audiovisuels : des capsules vidéo ont été conçues en interne à des fins informatives et pédagogiques.

L'accompagnement des projets stratégiques s'est fait via la diffusion de supports d'informations écrits et audiovisuels, sur le portail Intranet, ainsi que la mise en place d'actions d'animation lors du lancement de nouveaux produits.

Les actions mises en place ont pour principal objectif de communiquer autour des ambitions des différents projets stratégiques et de mobiliser et de fédérer les collaborateurs sur les différents objectifs structurants de la Banque.

Par ailleurs, la communication interne a accompagné les actions sociales et sociétales, en phase avec les valeurs citoyennes que prône la Banque, et ce, dans le respect des mesures sanitaires préventives.

Plus que jamais, la mission de la communication interne a été de promouvoir l'esprit de solidarité et le sentiment d'appartenance, en utilisant plusieurs canaux et supports de communication innovants et attractifs.

# CONTRÔLE INTERNE & GESTION GLOBALE DES RISQUES

## ■ LE CONTRÔLE INTERNE

### Le Contrôle Permanent

L'année 2020, a été marquée par le déploiement de deux projets structurants :

- Transformation et harmonisation des référentiels de contrôles deuxième niveau sur les périmètres BDD et STC.
- Implémentation de l'outil SI de contrôle interne e-Atlas.

Ces projets s'inscrivent dans une optique d'industrialisation des contrôles permanents et d'une démarche globale à l'échelle du Groupe permettant d'offrir un outil standardisé, et ergonomique à l'ensemble des « Contrôleurs de 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> niveau & management » en vue d'assurer une surveillance centralisée et consolidée, afin de relayer en temps réel la communication des informations relatives au Contrôle Permanent vis-à-vis des différentes strates de management.

Sur un autre plan, le contrôle interne a été sollicité dans la mise en place du dispositif de maîtrise des risques opérationnels. En effet, l'équipe contrôle interne s'est attelée à piloter au quotidien le risque opérationnel et à promouvoir la culture du risque.

### Le Contrôle Périodique

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

La Banque a poursuivi en 2020 son plan de renforcement du dispositif de contrôle et avec l'avènement de la crise sanitaire COVID-19, l'Audit Général a procédé à la conduite de l'exercice du risk assessment au début de la pandémie pour identifier les nouveaux risques liés aux changements réglementaires et organisationnels induits par la crise sanitaire. Cet exercice a permis de gagner en agilité et de réorienter les efforts de contrôle vers les activités à forte teneur en risques et renforcer les contrôles à distance.

S'inscrivant dans la continuité de la démarche de transformation opérationnelle engagée depuis 2018 et en dépit des contraintes de la crise sanitaire, l'année 2020 a été marquée par des réalisations majeures visant à renforcer les capacités d'exécution et de couverture de l'Audit Général notamment à travers :

- La stabilisation de la capacité de couverture en dépit des contraintes liées à la pandémie ;
- La mise en place de la nouvelle méthodologie d'intervention à distance au niveau du réseau basée essentiellement sur la « Data Analytics » ;
- La couverture des nouveaux risques liés à la cybersécurité et aux projets de transformation digitale.

## ■ GESTION GLOBALE DES RISQUES

L'exercice 2020, a été marqué par une récession économique, que ce soit à l'échelle national qu'international, causé exclusivement par la crise sanitaire COVID-19. Ceci s'est traduit par un ralentissement de l'activité de distribution des crédits, aussi bien pour les entreprises que pour les particuliers.

Devant cette situation de crise, la Gestion Globale des Risques a tout mis en œuvre pour :

- Soutenir les clients ;
- Assurer la continuité d'activité de la Banque ;
- Instaurer les dispositifs de maîtrise du risque opérationnel ;
- Former des responsables au niveau du réseau sur l'évaluation du risque ;

Quant aux principales réalisations de la GGR durant cet exercice, elles se présentent comme suit :

- 1/ Le soutien apporté aux entreprises et aux particuliers impactés par la crise sanitaire :
- 2/ La mise en place au sein de la GGR d'une structure dédiée pour le Plan de Continuité d'Activité.
- 3/ Le déploiement à partir de février 2020, suite à la crise sanitaire, du plan susmentionné, qui a permis d'assurer la continuité de l'activité au sein de la Banque, tout en protégeant les collaborateurs et la clientèle.
- 4/ L'amélioration des moyens techniques permettant une meilleure proactivité en termes de gestion du risque, notamment la couverture de l'ensemble des risques opérationnels critiques par des dispositifs de maîtrise du risque.

La GGR a par ailleurs veillé sur :

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

Un effort soutenu a été déployé en ce qui concerne l'amélioration de la qualité de service en interne, notamment en matière de délais de traitement des dossiers de crédit.

# RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

## ■ LA RSE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE D'ATTIJARI BANK

Attijari bank s'est engagé, depuis une dizaine d'années, dans une démarche de responsabilité sociétale qui vise à se positionner en tant qu'acteur économique socialement actif et responsable.

A ce titre, elle a lancé diverses actions fondées sur ses cinq valeurs fondamentales : leadership, citoyenneté, éthique, solidarité et engagement.

Consciente de l'importance de la jeunesse et de sa capacité à participer considérablement au développement du pays, Attijari bank s'est investie à promouvoir le savoir et à améliorer les conditions de l'enseignement. Ceci lui a valu d'être reconnue aujourd'hui parmi les acteurs majeurs au service de l'éducation.

### **Au service du savoir et la lutte contre l'abandon scolaire**

En 2020, Attijari bank a intervenu au niveau de trois écoles.

A l'occasion de la rentrée scolaire 2020/2021 et à l'instar des années précédentes, Attijari bank a octroyé des équipements et fournitures scolaires aux écoles primaires « Ayayta » et

« Toualeb » de la délégation de Sidi Alouane, et l'école « El Fath » de la délégation de Ksour Essef, toutes les deux relevant du gouvernorat de Mahdia.

### **Promouvoir l'esprit d'entrepreneuriat chez les jeunes**

Attijari bank poursuit son soutien aux deux programmes « INJAZ » et « Enactus Tunisie », qui ont pour finalité le développement des compétences des jeunes et l'encouragement à l'entrepreneuriat, à travers non seulement des contributions financières, mais aussi le mécénat de compétence.

D'ailleurs, le lancement de l'initiative « Dar Al Macharii » est venu consolider la démarche de la Banque. Il s'agit d'un concept d'agence à vision sociale et citoyenne, destiné à l'accompagnement gratuit, essentiellement, des jeunes porteurs de projets et des autoentrepreneurs.

En outre, Attijari bank a sponsorisé, en 2020, l'évènement international en ligne organisé par PMI Tunisia Chapter, une entité locale du Project Management Institute (PMI). Cette

association professionnelle à but non lucratif propose des méthodes de Gestion de projet grâce à un système d'accompagnement complet. La conférence, placée sous le thème « Projects Economy Insights » et ouverte au public, offre une vision large des nouveaux défis de gestion des projets et de l'impact du développement rapide de la technologie.



## Une banque soucieuse de l'environnement

### Attijari bank, partenaire de la Saison Bleue

La Banque a sponsorisé, pour la troisième fois consécutive, la manifestation « La Saison Bleue ».

En 2020, tout était prêt pour rassembler des foules et des passionnés tout au long du littoral tunisien pendant les trois mois de la troisième édition de La Saison Bleue. La pandémie de la COVID-19 en a décidé autrement. Transformant l'impossibilité des rassemblements physiques pour faire vivre à l'échelle mondiale ce combat pour sauver la mer, La Saison Bleue 2020 a lancé donc Le Club Bleu/Blue Club, premier think tank international consacré à l'identité maritime. Son lancement est acté à l'occasion de la 3<sup>ème</sup> édition du Forum Mondial de la Mer – Bizerte, tenue le 15 juillet 2020.

### Attijari bank encourage l'utilisation de l'énergie renouvelable

Dans le cadre de la politique nationale liée au développement de l'énergie renouvelable et dans le cadre de la convention de financement du programme national Prosol (Prosol Thermique et Prosol Electrique), Attijari bank continue à financer les ménages qui souhaitent s'équiper de chauffe-eaux solaires et de panneaux photovoltaïques à des conditions préférentielles.

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

### Attijari bank, actif dans le tissu associatif

La Banque a continué à subventionner et à participer activement aux actions menées par des associations caritatives, telles que « Houmet Al Joumhouria », « SOS Village Siliana », « Association Tunisienne des Enfants Leucémiques », « Association des Malades du Cancer »...



### Attijari bank soutient l'inclusion financière

Attijari bank a lancé en partenariat avec la startup « Kaoun », le service « Flouci ». Une initiative conçue dans une démarche d'inclusion financière. Elle donne la possibilité à toutes les franges de la société à accéder à moindre coût aux services bancaires les plus élémentaires.

La Banque a également confirmé son engagement social et solidaire envers le Groupement de Développement Agricole Ezdihar, en appuyant le programme adapté aux besoins spécifiques des femmes rurales de Ksar Haddada et les initiatives les soutenant.



“

Pour la 12<sup>ème</sup> année consécutive, et en tant que membre fondateur, Attijari bank continue à cautionner le programme « Enactus Tunisie »

”





# ÉTATS FINANCIERS



# ÉTATS FINANCIERS INDIVIDUELS

## BILAN

ARRETE AU 31 DECEMBRE 2020

(UNITE : Milliers de Dinars)

		31/12/2020	31/12/2019 (*)
<b>ACTIF</b>			
<b>AC 1 -</b>	Caisse et avoirs auprès de la BCT, CCP et TGT	1 803 047	1 645 723
<b>AC 2 -</b>	Créances sur les établissements bancaires et financiers	238 538	373 190
<b>AC 3 -</b>	Créances sur la clientèle*	5 979 454	5 707 789
<b>AC 4 -</b>	Portefeuille-titres commercial	146 587	143 589
<b>AC 5 -</b>	Portefeuille d'investissement	1 003 918	967 976
<b>AC 6 -</b>	Valeurs immobilisées	132 575	123 009
<b>AC 7 -</b>	Autres actifs*	380 823	349 180
	<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>9 684 942</b>	<b>9 310 456</b>
<b>PASSIF</b>			
<b>PA 1 -</b>	Banque Centrale et CCP	287 079	990 312
<b>PA 2 -</b>	Dépôts et avoirs des établissements bancaires et financiers	153 285	33 043
<b>PA 3 -</b>	Dépôts et avoirs de la clientèle*	7 972 358	7 144 141
<b>PA 4 -</b>	Emprunts et ressources spéciales	134 358	179 477
<b>PA 5 -</b>	Autres passifs*	285 750	243 213
	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>8 832 830</b>	<b>8 590 186</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
<b>CP 1 -</b>	Capital	203 710	203 710
<b>CP 2 -</b>	Réserves	320 815	270 685
<b>CP 4 -</b>	Autres capitaux propres	3 646	3 646
<b>CP 5 -</b>	Résultats reportés	192 229	68 033
<b>CP 6 -</b>	Résultat de la période	131 712	174 196
	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>852 112</b>	<b>720 270</b>
	<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>9 684 942</b>	<b>9 310 456</b>

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

# ÉTAT DES ENGAGEMENTS HORS BILAN

ARRETE AU 31 DECEMBRE 2020  
(UNITE : Milliers de Dinars)

	31/12/2020	31/12/2019
<b>PASSIFS EVENTUELS</b>		
<b>HB 1 -</b> Cautions, avals et autres garanties données	602 935	505 882
<b>HB 2 -</b> Crédits documentaires	232 889	418 842
<b>HB 3 -</b> Actifs donnés en garantie	170 000	488 000
<b>TOTAL PASSIFS EVENTUELS</b>	<b>1 005 824</b>	<b>1 412 724</b>
<b>ENGAGEMENTS DONNES</b>		
<b>HB 4 -</b> Engagements de financement donnés	391 356	269 356
<b>HB 5 -</b> Engagements sur titres	38	38
<b>TOTAL ENGAGEMENTS DONNES</b>	<b>391 394</b>	<b>269 394</b>
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>		
<b>HB 6 -</b> Engagements de financement reçus	65 836	62 854
<b>HB 7 -</b> Garanties reçues	2 360 287	2 797 480
<b>TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>2 426 123</b>	<b>2 860 334</b>

# ÉTAT DE RESULTAT

PERIODE DU 01 JANVIER 2020 AU 31 DECEMBRE 2020  
(UNITE : Milliers de Dinars)

	Exercice 2020	Exercice 2019
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>		
<b>PR1 -</b> Intérêts et revenus assimilés	583 722	585 267
<b>PR2 -</b> Commissions (en produits)	110 270	121 598
<b>PR3 -</b> Gains sur portefeuille-titres commercial et opérations financières	62 331	64 488
<b>PR4 -</b> Revenus du portefeuille d'investissement	54 599	57 221
<b>TOTAL PRODUITS D' EXPLOITATION BANCAIRE</b>	<b>810 922</b>	<b>828 574</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>		
<b>CH1 -</b> Intérêts encourus et charges assimilées	(312 744)	(333 572)
<b>CH2-</b> Commissions encourues	(10 168)	(10 791)
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>	<b>(322 912)</b>	<b>(344 363)</b>
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>488 010</b>	<b>484 211</b>
<b>PR5 \ CH4</b> Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur créances, hors bilan et passif	(31 110)	(18 741)
<b>PR6 \ CH5</b> Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur portefeuille d'investissement	2 359	627
<b>PR7 -</b> Autres produits d'exploitation	10 870	9 840
<b>CH6 -</b> Frais de personnel	(153 758)	(140 695)
<b>CH7 -</b> Charges générales d'exploitation	(66 766)	(67 738)
<b>CH8 -</b> Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations	(12 489)	(11 849)
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>237 116</b>	<b>255 655</b>
<b>PR8 \ CH9</b> Solde en gain \ perte provenant des autres éléments ordinaires	1 414	(541)
<b>CH11 -</b> Impôt sur les bénéfices	(81 392)	(76 544)
<b>RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>157 138</b>	<b>178 570</b>
<b>PR9\CH10</b> Solde en gain \ perte provenant des éléments extraordinaires	(25 426)	(4 374)
<b>RESULTAT DE LA PERIODE</b>	<b>131 712</b>	<b>174 196</b>
<b>Résultat net après modifications comptables</b>	<b>131 712</b>	<b>174 196</b>
<b>Résultat de base par action (en DT)</b>	<b>3,23</b>	<b>4,28</b>
<b>Résultat dilué par action (en DT)</b>	<b>3,23</b>	<b>4,28</b>



# ÉTAT DES FLUX DE TRESORERIE

PERIODE DU 01 JANVIER 2020 AU 31 DECEMBRE 2020

(UNITE : Milliers de Dinars)

	Exercice 2020	Exercice 2019 (*)
<b>ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>		
Produits d'exploitation bancaire encaissés (hors revenus du portefeuille d'investissement)	713 573	761 776
Charges d'exploitation bancaire décaissées	(316 080)	(344 268)
Dépôts / Retraits de dépôts auprès d'autres établissements bancaires et financiers	(5 010)	(11 286)
Prêts et avances / Remboursement prêts et avances accordés à la clientèle	(280 132)	(274 148)
Dépôts / Retraits de dépôts de la clientèle	817 883	400 393
Titres de placement	16 351	19 172
Sommes versées au personnel et créditeurs divers*	(181 514)	(176 927)
Autres flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	(27 550)	(70 060)
Impôt sur les bénéfices*	(94 605)	(58 356)
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation</b>	<b>642 916</b>	<b>246 296</b>
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		
Intérêts et dividendes encaissés sur portefeuille d'investissement	56 137	51 896
Acquisitions / Cessions sur portefeuille d'investissement	(35 121)	(158 465)
Acquisitions / Cessions d'immobilisations	(21 747)	(5 148)
<b>Flux de trésorerie nets affectés aux activités d'investissement</b>	<b>(731)</b>	<b>(111 717)</b>
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>		
Remboursement d'emprunts	(36 000)	(33 686)
Augmentation / Diminution ressources spéciales	(7 876)	(2 317)
Dividendes versés	0	(89 632)
Flux sur fonds social *	130	163
<b>Flux de trésorerie nets affectés aux activités de financement</b>	<b>(43 746)</b>	<b>(125 472)</b>
Variation nette des liquidités et équivalents de liquidités au cours de la période	598 439	9 107
Liquidités et équivalents de liquidités en début de période	822 221	813 114
<b>LIQUIDITES ET EQUIVALENTS DE LIQUIDITES EN FIN DE PERIODE</b>	<b>1 420 660</b>	<b>822 221</b>

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



# ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## BILAN CONSOLIDÉ

ARRETE AU 31 DECEMBRE 2020  
(UNITE : Milliers de Dinars)

	31/12/2020	31/12/2019 (*)
<b>ACTIF</b>		
Caisse et avoirs auprès de la BCT, CCP et TGT	1 803 052	1 645 727
Créances sur les établissements bancaires et financiers	117 909	260 355
Créances sur la clientèle*	6 490 734	6 247 902
Portefeuille-titres commercial	542 381	505 866
Portefeuille d'investissement	791 954	809 619
Titres mis en équivalence	38	83
Valeurs immobilisées	142 975	134 596
Goodwill	603	700
Autres actifs*	443 160	401 620
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>10 332 806</b>	<b>10 006 468</b>
<b>PASSIF</b>		
Banque Centrale et CCP	287 079	990 312
Dépôts et avoirs des établissements bancaires et financiers	326 971	29 095
Dépôts et avoirs de la clientèle*	7 603 449	7 046 237
Emprunts et ressources spéciales	407 824	484 786
Autres passifs*	778 157	670 499
Impôt différé passif	711	711
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>9 404 191</b>	<b>9 221 640</b>
<b>TOTAL INTERETS MINORITAIRES</b>	<b>42 911</b>	<b>38 413</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital	203 710	203 710
Réserves	346 068	294 142
Autres capitaux propres	3 646	3 646
Résultats reportés	192 229	68 033
Résultat de la période	140 051	176 884
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>885 704</b>	<b>746 415</b>
<b>TOTAL PASSIF, INTERETS MINORITAIRES ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>10 332 806</b>	<b>10 006 468</b>

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



# ÉTAT DES ENGAGEMENTS HORS BILAN CONSOLIDÉ

ARRETE AU 31 DECEMBRE 2020  
(UNITE : Milliers de Dinars)

	31/12/2020	31/12/2019
<b>PASSIFS EVENTUELS</b>		
Cautions, avals et autres garanties données	602 935	505 862
Crédits documentaires	232 500	418 740
Actifs donnés en garantie	170 000	488 000
<b>TOTAL PASSIFS EVENTUELS</b>	<b>1 005 435</b>	<b>1 412 602</b>
<b>ENGAGEMENTS DONNES</b>		
Engagements de financement donnés	477 644	354 303
Engagements sur titres	38	38
<b>TOTAL ENGAGEMENTS DONNES</b>	<b>477 682</b>	<b>354 341</b>
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>		
Engagements de financement reçus	686 477	636 499
Garanties reçues	2 383 722	2 819 717
<b>TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>3 070 199</b>	<b>3 456 216</b>

# ÉTAT DE RESULTAT CONSOLIDÉ

PERIODE DU 01 JANVIER 2020 AU 31 DECEMBRE 2020

(UNITE : Milliers de Dinars)

	Exercice 2020	Exercice 2019
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>		
Intérêts et revenus assimilés	607 904	633 059
Commissions (en produits)	109 672	121 326
Gains sur portefeuille-titres commercial et opérations financières	116 516	81 194
Revenus du portefeuille d'investissement	53 934	53 947
<b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>	<b>888 026</b>	<b>889 526</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>		
Intérêts courus et charges assimilées	(342 663)	(357 633)
Commissions encourues	(7 055)	(9 950)
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>	<b>(349 718)</b>	<b>(367 583)</b>
Produits des autres activités	99 424	85 033
Charges des autres activités	(93 840)	(68 187)
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>543 892</b>	<b>538 789</b>
Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur créances, hors bilan et passif	(30 781)	(25 722)
Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur portefeuille d'investissement	1 828	(425)
Autres produits d'exploitation	16 567	16 294
Frais de personnel	(167 366)	(155 563)
Charges générales d'exploitation	(75 052)	(74 294)
Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations	(13 900)	(13 099)
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>275 188</b>	<b>285 980</b>
Quote-part dans les résultats des Sociétés mises en équivalence	(38)	38
Solde en gain \ perte provenant des autres éléments ordinaires	(18 216)	(17 597)
Impôt sur les bénéfices	(85 882)	(82 249)
<b>RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>171 052</b>	<b>186 172</b>
Part du résultat revenant aux minoritaires	(5 526)	(4 652)
<b>RESULTAT NET CONSOLIDE DE LA PERIODE DU GROUPE</b>	<b>165 526</b>	<b>181 520</b>
Solde en gain / perte provenant des éléments extraordinaires	(25 475)	(4 636)
<b>RÉSULTAT APRÈS MODIFICATIONS COMPTABLES DU GROUPE</b>	<b>140 051</b>	<b>176 884</b>
<b>RESULTAT DE BASE PAR ACTION (EN DT)</b>	<b>3,4</b>	<b>4,3</b>
<b>RESULTAT DILUE PAR ACTION (EN DT)</b>	<b>3,4</b>	<b>4,3</b>

# ÉTAT DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDÉ

PERIODE DU 01 JANVIER 2020 AU 31 DECEMBRE 2020  
(UNITE : Milliers de Dinars)

	Exercice 2020	Exercice 2019
<b>FLUX D'EXPLOITATION</b>		
Produits d'exploitation bancaire encaissés (hors revenus du portefeuille d'investissement)	769 422	807 623
Charges d'exploitation bancaire décaissées	(353 424)	(366 231)
Dépôts / Retraits auprès d'autres établissements bancaires et financiers	(7 095)	5 005
Prêts et avances / Remboursement prêts et avances accordés à la clientèle	(247 422)	(244 308)
Dépôts / Retraits de dépôts de la clientèle	527 493	378 908
Titres de placement	9 661	(61 780)
Sommes versées au personnel et créiteurs divers	(179 993)	(173 302)
Autres flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	28 241	3 518
Impôt sur les bénéfices	(112 183)	(86 899)
<b>Total flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation</b>	<b>434 700</b>	<b>262 534</b>
<b>FLUX D'INVESTISSEMENT</b>		
Intérêts et dividendes encaissés sur portefeuille d'investissement	60 482	47 333
Acquisitions / Cessions sur portefeuille d'investissement	12 954	(107 681)
Acquisitions / Cessions sur immobilisations	(21 920)	(5 594)
<b>Total flux de trésorerie nets affectés aux activités d'investissement</b>	<b>51 516</b>	<b>(65 942)</b>
<b>FLUX DE FINANCEMENT</b>		
Remboursement d'emprunts	(66 634)	(84 395)
Augmentation / Diminution ressources spéciales	(7 876)	(2 317)
Dividendes versés	(762)	(90 366)
<b>Total flux de trésorerie nets affectés aux activités de financement</b>	<b>(75 272)</b>	<b>(177 078)</b>
Variation nette des liquidités et équivalents de liquidités au cours de la période	410 944	19 514
Liquidités et équivalents de liquidités en début de période	836 387	816 873
<b>LIQUIDITES ET EQUIVALENTS DE LIQUIDITES EN FIN DE PERIODE</b>	<b>1 247 331</b>	<b>836 387</b>