

2011

Rapport annuel

Attijari bank société anonyme au capital de 198 741 450 TND – Siège social : 95, Avenue de la liberté – 1002 Tunis – RC B 14081 1997 Tunis – MF 000121 J P M 000 – Tél. : 71 141 400 – Fax : 71 782 663 / 71 790 945 – Adresse SWIFT BSTUTNTT – www.attijaribank.com.tn.



التجاري بنك
Attijari bank



Éthique
Engagement Leadership
Solidarité
Citoyenneté

4

LE MOT DU PRÉSIDENT
ET DU DIRECTEUR
GÉNÉRAL

26

ACTIVITÉ &
RÉSULTATS

36

PARTICIPATIONS &
GROUPE Attijari bank

44

EVOLUTION DE
L'ACTION Attijari bank
EN 2011

55

ETATS FINANCIERS

SOMMAIRE

07

08

ENVIRONNEMENT
ÉCONOMIQUE
INTERNATIONAL

14

ENVIRONNEMENT
ÉCONOMIQUE
NATIONAL

13

14

FAITS MARQUANTS

16

ACTIVITÉ
COMMERCIALE

CONJONCTURE
ÉCONOMIQUE &
FINANCIÈRE

FAITS MARQUANTS
& PRINCIPALES
RÉALISATIONS

22

PERFORMANCE &
EFFICIENCE

26

Attijari bank EN
CHIFFRES

29

POSITIONNEMENT DE
Attijari bank VIS-À-VIS
DE LA CONCURRENCE

30

RÉSULTATS DE
L'ACTIVITÉ ET SON
ÉVOLUTION

32

ÉVOLUTION ET
PERFORMANCE
AU COURS DES
5 DERNIÈRES
ANNÉES

35

PERSPECTIVES
D'AVENIR

37

38

RÉPARTITION DU
CAPITAL

ACTIONNARIAT

40

ORGANES
D'ADMINISTRATION
& DE DIRECTION

41

NOMINATION
DES MEMBRES
DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION

PRINCIPALES
DÉLÉGATIONS

42

ORGANES
D'ADMINISTRATION
ET DE DIRECTION

43

COMMISSAIRES
AUX COMPTES

45

AFFECTATION
DES RÉSULTATS

48

RAPPEL DES
DISPOSITIONS
STATUTAIRES
CONCERNANT
L'AFFECTATION
DES RÉSULTATS

47

TABLEAU DES
MOUVEMENTS
DES CAPITAUX
PROPRES

48

GESTION DES
RESSOURCES
HUMAINES

49

RECRUTEMENT &
INTÉGRATION

50

CONTRÔLE
INTERNE & GESTION
GLOBALE DES
RISQUES

51

GESTION DES
RISQUES

64

RAPPORT DES
COMMISSAIRES
AUX COMPTES

72

RÉSOLUTIONS
ADOPTÉES PAR
L'ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE

76

RAPPORT ANNUEL

MOT DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



M. Hicham SEFFA,
Directeur Général



M. Moncef CHAFFAR,
Président du Conseil d'Administration

Mesdames, Messieurs,

En 2011, l'environnement économique international a été marqué par le ralentissement de la croissance mondiale en raison de la crise de la zone Euro et des tensions politiques et sociales de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique. L'environnement économique national a été aussi affecté par les événements du 14 janvier et les retombées de la révolution en Libye. Dans ce contexte globalement incertain, la Banque Attijari de Tunisie a mobilisé tous ses moyens matériels et humains pour vaincre les obstacles et relever les défis suscités par cette conjoncture.

A cet effet, elle a entrepris un ensemble d'actions pour juguler les effets de la crise, faire face aux conséquences des événements du 14 janvier, soutenir les clients et les rassurer. Parmi ces actions, il y a lieu de citer l'initiative « Pacte Moussanada Entreprises » axée sur l'écoute et l'accompagnement des entreprises. Cette initiative vise à les aider à surmonter leurs difficultés conjoncturelles, à se maintenir sur le marché et à reprendre progressivement leurs activités.

Sur un autre plan et en dépit des d'un environnement difficile, la banque a poursuivi son programme d'extension de son réseau qui s'est enrichi de 10 nouvelles agences portant le nombre total de points de vente à 179, devenant ainsi le premier réseau bancaire en Tunisie. Elle a procédé, en outre, à la restauration de toutes les agences qui ont été endommagées pendant la révolution.

A côté de l'accompagnement de ses clients, de son implication dans l'effort national de solidarité et des actions déployées pour assurer la continuité de son activité, la banque a réussi à atteindre un niveau de développement respectable qui s'est traduit par une amélioration significative de ses principaux indicateurs de risque et de rentabilité, dont particulièrement :

- Le **PNB** qui a enregistré une croissance de **8.4%** pour s'établir à **181.4 MDT**.
- Les dépôts de la clientèle qui ont progressé de 2.5% pour s'établir à 3 319 MDT. Cette progression résulte d'une baisse de 34,3% de l'encours des certificats de dépôts (ressources excessivement chères) contre une augmentation du volume des **dépôts** de **9.3%** grâce notamment à l'augmentation de **15.2 %** des **dépôts d'épargne**.
- Les crédits accordés à la clientèle qui se sont inscrits en hausse de 17% pour s'établir à 3 077 MDT.
- Le **Résultat Net** qui s'est établi à **31,5 MDT**, permettant ainsi la distribution d'un dividende de 0.150DT.

Hicham SEFFA
Le Directeur Général



Le retour à la distribution de dividendes confirme, malgré le montant symbolique de la rémunération, la réussite du programme de restructuration et de développement mis en œuvre depuis 2006 et la réalisation dans les délais prévus des principaux objectifs fixés dans le Business Plan y afférent à savoir :

- une absorption totale des pertes antérieures cumulées ;
- une nette amélioration des indicateurs d'exploitation, de rentabilité et de prudence ;
- une extension du réseau d'agences ;
- une mise à niveau généralisée du système d'information.

Au niveau de la conformité, la banque a adopté les règles prescrites par la BCT, en matière de provisions collectives et s'est préparée pour l'application des nouvelles mesures édictées en matière de renforcement des règles de bonne gouvernance, prévues par la circulaire BCT du 20 mai 2011.

L'année 2011 a été également marquée par la reconduction du partenariat avec les associations à vocation humanitaire et celles qui s'intéressent au développement de l'esprit entrepreneurial chez les jeunes.

Il est à noter, enfin, que malgré une conjoncture très difficile, la banque a pu relever les défis de l'excellence et réaffirmer son engagement de banque citoyenne et responsable à l'égard de ses employés, ses clients, ses actionnaires et son environnement.

Moncef CHAFFAR
Le Président du Conseil d'Administration





1.

CONJONCTURE ÉCONOMIQUE & FINANCIÈRE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL 08

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE NATIONAL 10

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL

La reprise de l'activité économique amorcée en 2010, après une année de récession, ne s'est pas consolidée en 2011 en raison de la conjonction de plusieurs facteurs. En effet, l'aggravation de la crise de la dette souveraine, l'impact du rééquilibrage budgétaire dans la Zone Euro ainsi que les tensions politiques et sociales dans la région MENA (Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord) et l'inflation due à la flambée des cours des produits de base, ont été un frein à la croissance mondiale. Le taux d'inflation moyen pour les pays développés est passé de 1,5% à 2,7% en 2011 et celui des pays émergents et en développement est passé de 6,1% à 7,1%.

La croissance économique mondiale a accusé un ralentissement pour se situer à 3,9% contre 5,3% en 2010, ce qui a amplifié le taux de chômage mondial qui a atteint 6% et s'est traduit par une décélération du rythme des échanges mondiaux de biens et services,

soit 5,8 % en volume en 2011 contre 12,9% en 2010. A ceci s'ajoute la montée de la volatilité des rapports monétaires et l'aggravation des tensions sur les marchés financiers internationaux qui ont été marqués par une baisse des principaux indices boursiers et une dépréciation de l'Euro face au dollar américain et au Yen japonais.

Pour la **Zone Euro**, le rythme de croissance a continué à être modéré en 2011, soit 1,4% contre 1,9% une année auparavant. Cette faible croissance est due au ralentissement de la demande intérieure, à l'exception de la France dont l'économie a été soutenue par le bon comportement de la consommation des ménages et par la poursuite de la progression des investissements des entreprises. Par ailleurs, le tassement de la demande extérieure a affecté l'expansion économique de plusieurs pays, notamment l'Allemagne et l'Italie.



La croissance économique aux **Etats-Unis** s'est nettement ralentie en 2011 pour se situer, en termes réels, à 1,7% contre 3% en 2010. Ce ralentissement est dû principalement à l'affaiblissement de la demande intérieure provoqué par l'inflation qui a érodé le revenu disponible. Sur un autre plan les Etats-Unis ont été confrontés à un chômage élevé (9%), un faible niveau de confiance des ménages et des entreprises ainsi qu'à la fragilité du secteur bancaire.

Par ailleurs, l'activité économique dans la **région MENA** a été sensiblement touchée par les troubles sociaux déclenchés dès le début de l'année 2011 avec l'avènement des révolutions dans certains pays arabes en Tunisie, en Egypte et en Libye, ce qui a affecté le climat des affaires, les investissements, les échanges commerciaux avec l'extérieur, les recettes touristiques et les entrées de capitaux étrangers. Le taux de croissance dans cette région a été de 3,5% en moyenne contre 4,9% en 2010.

Commerce Mondial

Les échanges mondiaux de biens ont subi un ralentissement et le volume du commerce mondial de biens s'est situé à 6,3% contre 14,3% en 2010. En termes de valeur, l'accroissement des exportations mondiales de marchandises exprimées en dollars s'est légèrement ralenti, soit 19,1% contre 21,8% une année auparavant.

Quant aux termes de l'échange, ils ont continué à se détériorer pour les pays développés (-1,5%) et à s'améliorer pour les pays émergents et en développement (4,3%) en raison de la hausse des prix des produits de base surtout au cours du premier semestre 2011.

Les exportations mondiales de services ont enregistré une légère consolidation de leur progression, soit 9,5% en valeur contre 9% en 2010.

Investissements internationaux

Les flux d'investissements internationaux se sont accrus en 2011 de 17% contre 9,3% l'année précédente. Cette progression a été favorisée par la mise en œuvre dans plusieurs pays de nouvelles mesures pour faciliter et libéraliser davantage les entrées des investissements directs étrangers (IDE).

Politiques monétaires

Les principales banques centrales ont maintenu leurs taux d'intérêt directeurs à des niveaux très faibles et ont prolongé ou accru leurs programmes d'achats de titres publics et privés.

Finances publiques

Pour sortir leurs économies de la récession suite à la crise financière internationale des années 2008/ 2009, les Etats ont mis en place des plans d'assainissement et d'austérité. Ces plans ont comporté diverses mesures pour augmenter les recettes fiscales et réduire les dépenses publiques. Ainsi, le déficit budgétaire dans les pays développés en 2011 est ramené à 6,5% du PIB en moyenne contre 7,6% en 2010. Cette amélioration a concerné la plupart des pays, notamment les Etats-Unis et la Zone Euro. A l'inverse, le Japon a vu son déficit budgétaire s'élargir en 2011, en relation avec les nouvelles dépenses de reconstruction engagées par le gouvernement après le séisme qui a frappé le pays au mois de mars 2011.

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE NATIONAL

En dépit du fléchissement du taux de croissance et des indicateurs de l'activité économique, la révolution qu'a connue le pays au début de l'année 2011 a suscité l'espoir d'un changement radical au niveau de la gouvernance et de la gestion des deniers publics. Le changement entrevu augure d'une évolution positive de la situation sur les plans politique, économique et social.

Mais d'un autre côté, les événements enregistrés au cours de l'année 2011 ont eu un impact négatif, comme on pouvait s'y attendre, sur l'activité économique, notamment dans les secteurs des mines, phosphates et dérivés, de l'énergie, du tourisme et du transport. En revanche, le secteur de l'agriculture et de la pêche a connu une reprise appréciable suite, principalement, à une bonne récolte de céréales.

A ce qui précède, s'ajoutent une baisse des investissements privés tant nationaux qu'étrangers, une aggravation du taux de chômage, ainsi qu'un ralentissement des exportations et une chute des recettes touristiques entraînant un creusement du déficit courant et une contraction des avoirs en devises.

De ce fait et malgré une bonne saison agricole, la croissance économique s'est située pour l'ensemble de l'année 2011 à **-1,8%** en termes réels contre un taux tendanciel positif de l'ordre de 5% par an en moyenne durant les années passées. Ce fléchissement s'est accompagné par une aggravation des déficits des paiements extérieurs et du Budget de l'État et par une réapparition de tensions inflationnistes, surtout pour les produits alimentaires frais. Ces tensions ont été aggravées par l'amplification du commerce informel avec la Lybie. A fin 2011, le taux d'inflation a été de **3,5 %**.

La croissance négative de 7,2% enregistrée en 2011 au niveau du secteur industriel est imputable, notamment, à la régression des industries non manufacturières (-15,1%), principalement les secteurs des mines et des hydrocarbures où la régression a été respectivement de -70,9% et -21%. Ce fléchissement est la conséquence des perturbations ayant marqué les productions de phosphate et de pétrole brut. Celles-ci ont diminué, respectivement, d'environ 69% et 11% par rapport à 2010. Ainsi, ces industries ont contribué négativement à la croissance économique soit -2 points de pourcentage contre 0,6 point en 2010.

De leur côté, les industries manufacturières ont connu une baisse au niveau de la valeur ajoutée en termes réels (-0,9%) qui aurait été plus accentué n'eussent été la reprise de l'activité de raffinage du pétrole et la poursuite de la progression des industries diverses.

En particulier, la croissance a été négative dans les industries chimiques (-38%), sous l'effet surtout des arrêts de production dans l'industrie de transformation du phosphate, ainsi que dans le secteur des matériaux de construction, de la céramique et du verre (-3%). En conséquence, la contribution de l'ensemble de ces industries à la croissance économique s'est située à -0,1 point de pourcentage contre 0,2 point l'année précédente.

Concernant les services marchands, ils ont accusé également une régression de (-1,9%) due essentiellement à la baisse de l'activité dans les secteurs du tourisme et du transport. Leur contribution à la croissance économique a été de -0,8 point de pourcentage contre 2,1 points en 2010.

L'activité touristique a été affectée par le climat d'instabilité qui a marqué la période post-révolution. Le taux de croissance enregistré dans le secteur est de -23%.

La forte régression de l'activité de tourisme et le ralentissement du rythme des échanges extérieurs ont eu un impact sur le secteur du transport qui a connu en 2011 une croissance négative de -7%.

La baisse de la demande globale en 2011, s'explique par la baisse de la demande intérieure qui a touché les investissements privés nationaux et étrangers, la décélération de la consommation des ménages et le report de l'exécution de certains projets publics. Les IDE ont chuté de 25,7% et le taux d'investissement a diminué pour se situer à 21,8% du PIB contre une moyenne de l'ordre de 24% pour les trois années précédentes.

Au niveau des exportations des biens et services, l'activité a progressé en 2011 de 0,5% seulement en termes de prix courants contre un accroissement moyen proche de 20% durant les dernières années, à l'exception de 2009 (-13,9%). Cette décélération est notamment la conséquence des perturbations ayant affecté l'activité industrielle et les exportations, surtout en ce qui concerne le secteur des mines, phosphate et dérivés, outre la forte régression des recettes touristiques en devises. En volume, les exportations totales ont diminué de 4,3% contre une augmentation de 12,6% en 2010, étant signalé que la Tunisie n'a pas bénéficié de la hausse des prix mondiaux des produits phosphatés et de la bonne tenue de la demande extérieure pour ces produits.

Néanmoins, les exportations des principaux secteurs manufacturiers, de l'agriculture et pêche et industries agro-alimentaires ainsi que de l'énergie ont connu sur l'ensemble de l'année 2011 une progression assez importante.

Pour leur part, les importations de biens et services ont enregistré une augmentation modérée de 4,5% en prix courants et un repli de 2,3% en volume suite, essentiellement, à la contraction des achats de biens d'équipement et au ralentissement de ceux des matières premières et des produits semi-finis. Par contre, les achats d'énergie et de produits alimentaires se sont sensiblement accrus, sous l'effet de la hausse des prix internationaux. Ceci s'est traduit par des pressions sur les charges de compensation et sur l'équilibre des finances publiques et du secteur extérieur.

Le taux de chômage a augmenté passant, de 13% à **18,9%** en 2011. Cette aggravation résulte des événements qui ont suivi la Révolution : la régression de l'activité économique et des investissements, le retour massif des Tunisiens travaillant en Libye et l'arrivée des nouveaux diplômés de l'enseignement supérieur sur le marché du travail. Le chômage a touché essentiellement les jeunes de 15 à 29 ans qui représentaient 72% du nombre total des sans-emploi et les diplômés de l'enseignement supérieur dont le nombre de chômeurs s'est situé aux alentours 224 mille à la fin de l'année 2011, soit un taux de chômage de l'ordre de 33%.

Afin d'atténuer l'impact des événements qui ont suivi la Révolution, le Gouvernement a mis en œuvre un Programme économique et social à court terme axé, notamment, sur l'appui à l'économie et son financement et sur la promotion de l'emploi et du développement régional.

L'exécution de ce programme s'est répercutée sur l'équilibre du budget de l'Etat aussi bien au niveau des dépenses que des recettes fiscales. Ceci s'est exprimé par un solde primaire négatif de 647 MDT contre un excédent d'environ 531 MDT une année auparavant et, partant, le déficit budgétaire hors privatisations et dons s'est aggravé pour se situer à 2.427,6 MDT soit 3,7% du PIB. Il s'en est suivi l'augmentation de l'encours de la dette publique passé de 40,5% à 44,5% du PIB.

L'endettement total a connu en 2011 une progression presque similaire à celle enregistrée l'année précédente, qui cache toutefois des évolutions divergentes au niveau de ses composantes.

En effet, l'endettement total de l'Etat a évolué à un rythme exceptionnel (12,4% contre 1,9% en 2010) en réponse aux demandes sociales accrues, au détriment de l'endettement des autres agents économiques non financiers qui a augmenté, dans le même intervalle, de 13,6% contre 19,7% une année auparavant. Par ailleurs, l'endettement total a été à plus de 70% réalisé par le recours à des financements d'origine intérieure, le reliquat ayant été assuré par des ressources extérieures.

Secteur bancaire

Au cours de l'année 2011, l'activité bancaire a été marquée par une progression de l'encours des crédits à un rythme inférieur à celui des années précédentes. Le volume des encours qui ont augmenté de 13,8 % dépasse celui des dépôts dont l'évolution s'est limitée à 5,1% engendrant ainsi une baisse du taux de couverture de 16,3 points de pourcentage par rapport à l'année 2009 pour se ramener à 92,2%.

Cette évolution disproportionnée qui s'est poursuivie, pour la deuxième année consécutive, s'est traduite par une accentuation en 2011 du resserrement de la liquidité bancaire constatée à partir du second semestre de l'année 2010.

A cet effet, des mesures prises par l'Institut d'émission ont visé, dans une première phase, à atténuer le resserrement de la liquidité, à travers la réduction des taux de la réserve obligatoire et la satisfaction de la quasi-totalité des besoins de liquidité des banques. Ceci a été de nature à compenser l'effet négatif sur la liquidité bancaire de la forte hausse des billets et monnaie en circulation, ramenant ainsi le multiplicateur de base monétaire à son niveau moyen habituel.

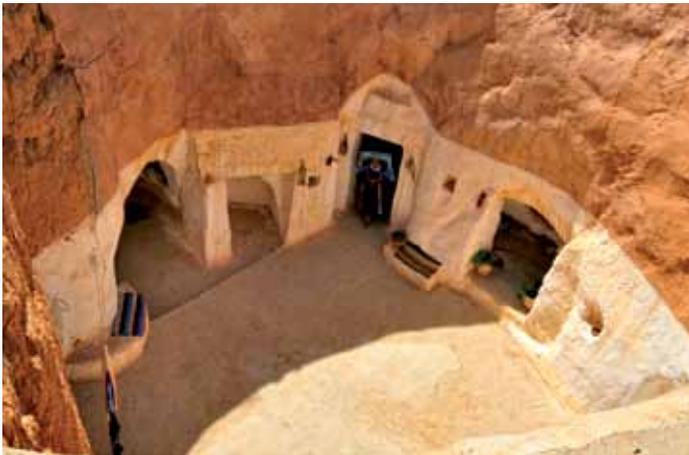
Dans une deuxième phase, des actions menées ont consisté à alléger les charges financières supportées par les entreprises tunisiennes par le biais de la baisse, à deux reprises, du taux d'intérêt directeur, le ramenant à 4% puis à 3,5%, et surtout à préparer les conditions les plus favorables pour la reprise de l'investissement privé. Corrélativement avec cette baisse, le taux de rémunération de l'épargne (TRE) a diminué mais pour préserver les intérêts des petits épargnants, il a été fixé à un minimum de 2% dès le mois de septembre.

Outre l'allègement des charges financières, la Banque Centrale de Tunisie a annoncé une série de mesures conjoncturelles axées, pour l'essentiel, sur les entreprises ayant subi des dommages ou des pertes (Incendie, destruction, pillage) et celles qui ont connu un ralentissement important, voire un arrêt partiel ou total de leur activité. En effet, en vertu de la circulaire BCT N°2011-04, il a été procédé au rééchelonnement des dettes en prenant compte la capacité de remboursement des entreprises concernées sans affecter leur classification. Ces rééchelonnements ont été admis en contrepartie du refinancement de la Banque Centrale de Tunisie.

Sur un autre plan et pour parer aux efforts de la crise et aux difficultés conjoncturelles, le régulateur a édicté des mesures dans le cadre de l'amélioration de la gouvernance dans les établissements de crédit. Ces mesures énoncées en vertu de la circulaire BCT n° 2011-06 du 20 mai 2011 concernent la composition et la mission du conseil d'administration, le rôle des comités qui lui sont rattachés, la politique de rémunération et la communication financière.

PERFORMANCE
ÉTHIQUE
CROISSANCE
DÉVELOPPEMENT

INNOVATION
LEADERSHIP
CITOYENNETÉ
SOLIDARITÉ
ENGAGEMENT



2.

FAITS MARQUANTS & PRINCIPALES RÉALISATIONS

FAITS MARQUANTS	14
ACTIVITÉ COMMERCIALE	16
PERFORMANCE & EFFICIENCE	22

FAITS MARQUANTS



L'année 2011 a été marquée par des difficultés conjoncturelles caractérisées par le ralentissement de l'activité économique, une baisse de la rentabilité à l'échelle des entreprises et un repli des investissements, toutes catégories confondues.

Malgré ces difficultés et les circonstances particulières qu'a connues le pays durant l'exercice antérieur, la banque a su développer son fonds de commerce, tout en maintenant un bon niveau de la qualité du risque.

Ce résultat a été obtenu grâce aux efforts considérables qui ont été fournis par l'ensemble des unités de la banque, des équipes commerciales aux équipes de gestion des risques en passant par les unités de contrôle, de traitement et de soutien.

Cette gestion efficiente a valu à la banque d'obtenir un upgrade de sa notation en passant de « B » à « B+ » selon l'agence de notation Capital Intelligence.

A un autre niveau et en raison des événements du 14 janvier, la banque s'est impliquée dans l'effort de solidarité nationale à travers :

- Le lancement du « Pacte Moussanada Entreprises » ;
- L'organisation d'une caravane de solidarité et de soutien à l'attention des réfugiés à Ras Jdir ;
- L'appel à la solidarité pour une participation au fonds citoyen.

En sus de ce qui précède, les faits marquants et les principales réalisations pour la période écoulée se présentent comme suit :

Développement du fonds de commerce

A cet effet, deux actions ont été entreprises :

- **Extension du réseau commercial** : Il a été procédé en 2011 à l'ouverture de 10 nouvelles agences portant ainsi leur nombre total à 179 points de vente.
- **Élargissement et optimisation de l'offre**

Il s'agit notamment de :

- Relooking des produits aux particuliers : TAHSSIN, TAHSSIN+, TAHSSIN PRO, CREDEX, CREDIT MENAGE et CREDITAU ;
- Lancement des packs au profit des jeunes salariés : Pack BIDEYA et Pack AMBITION ;
- Lancement de la carte « Jamiati » en partenariat avec une faculté privée de la capitale.

Dynamisation commerciale

Elle s'est illustrée à travers le lancement de plusieurs campagnes, la commercialisation de nouveaux produits et le recours à des actions promotionnelles.

- En ce qui concerne le lancement de campagnes :
 - Campagnes de recrutement de nouveaux clients aussi bien au niveau du marché des entreprises qu'au niveau du marché des particuliers ;
 - Campagnes pour le développement commercial de certains produits et services ;
 - Promotion de l'activité internationale ;
 - Elaboration d'une nouvelle stratégie de développement en faveur des tunisiens résidant à l'étranger conjointement avec Attijariwafa bank Europe.

- En ce qui concerne la participation aux salons et foires :

- La banque a multiplié ses participations dont ci-après les plus importantes (TEXMED, Medindustrie,...).

Développement de l'activité des filiales

Au niveau des filiales, l'activité s'est distinguée par :

- La clôture de l'emprunt obligataire de Attijari leasing ;
- Le développement des opérations de crédit bail à travers le déploiement du réseau de la banque ;
- Et la commercialisation de trois Fonds Communs de Placement « **FCP** » gérés par Attijari Gestion.

Actions déployées dans le cadre de l'organisation & système d'information

Plusieurs actions ont vu le jour dans ce cadre. Ces actions ont couvert divers activités :

- Optimisation des ressources aussi bien au niveau des forces commerciales qu'au niveau des unités de traitement. Cette action a permis le redéploiement des équipes du siège vers le réseau.
- Amélioration des activités monétique & banque à distance avec la mise en place de nouveaux services dans le cadre d'une exploitation optimale des facultés de centralisation et du temps réel du nouveau système d'information.
- Mise à disposition des produits et services à travers le nouveau système d'information.

Actions dans le cadre de la gestion des ressources humaines et de la formation

En 2011 et malgré une année difficile, les nouvelles recrues ont été au nombre de 211. La banque a procédé, par ailleurs, à l'intégration des intérimaires qui interviennent dans le domaine des activités bancaires ainsi que les équipes de la filiale GTI en charge de la production et la maintenance du système d'information.

Pour ce qui concerne les activités de formation, il a été mis en place de nouveaux cycles de formation destinés à l'ensemble du personnel de la banque.

ACTIVITÉ COMMERCIALE

La Banque de détail

Les activités entreprises à l'échelle de la Banque de détail se sont manifestées aux niveaux suivants :

Développement du fonds de commerce et poursuite du programme d'extension du réseau :

En dépit de l'instabilité des données macro-économiques et turbulences sociales qu'a connues le pays en 2011, la banque a poursuivi son programme d'extension du réseau mais à un rythme moins soutenu que celui des exercices précédents. En 2011, les ouvertures d'agences ont été au nombre de dix, soit :

- AGENCE HAMMAMET NORD
- AGENCE NABEUL LES JARDINS
- AGENCE SAKIET EZZIT
- AGENCE CYRUS LE GRAND
- AGENCE EL MOUROUJ 3
- AGENCE MENZEL BOUZELFA
- AGENCE BEN AROUS VILLE
- AGENCE CARTHAGE BYRSA
- AGENCE EL MENZAH 6
- AGENCE KSOUR ESSEF

Ces nouvelles implantations positionnées judicieusement, ont généré une part importante du chiffre d'affaires.

Bien que le nombre des ouvertures ait été en deçà des prévisions, la banque a su maintenir sa position en tant que première banque privée au niveau de la densité du réseau.

Nouveaux produits et services mis en vente en 2011 :

La clientèle des marchés particuliers, professionnels et entreprises, qu'elle soit grand public, à fort potentiel ou patrimoniale, se voit proposer une offre innovante à la pointe de la technologie et un service de qualité :



- L'offre pour les jeunes salariés avec 2 packs : « Bideya » et « Ambition ». Cette offre accompagne les jeunes actifs dans leurs premiers pas dans la vie professionnelle et leur propose des solutions à leurs besoins.
- Le « Mandat SMS » permet au porteur d'une carte bancaire (Attijari bank ou autre) de transférer de l'argent vers des porteurs de cartes prépayées par un simple SMS.



- Le « Pacte Moussanada Entreprises » pour soutenir les entreprises ayant connu des difficultés suite aux événements du 14 janvier 2011.

- D'autres produits ont fait l'objet de relooking et d'améliorations substantielles durant l'année 2011 et ont touché :
 - Le plan épargne logement « Menzili » afin de lui redonner un avantage par rapport au crédit logement « Meftah » ;
- Les nouvelles fonctionnalités de l'accès aux comptes à distance via le canal « AttijariNet », qui permet désormais la consultation des comptes titres ;

D'une façon générale, la banque a prévu un dispositif de relooking des produits disponibles dans le but de les adapter aux exigences de la clientèle et d'améliorer les conditions de commercialisation.

Dynamique commerciale et projets structurants :

L'année 2011 a été marquée par une dynamique commerciale particulière. Le dispositif d'animation a été renforcé par l'affectation d'animateurs au niveau des directions régionales et ce, en vue d'assister les agences et les équipes commerciales dans le pilotage de leurs activités et de pourvoir à la standardisation des méthodes de travail.

La banque a poursuivi sa stratégie multi-métiers en s'appuyant sur l'expertise de ses filiales et corps de métiers, qui sont les plus à même de prodiguer conseil et de prendre en charge les besoins de la clientèle.

Pour ce faire, des équipes d'experts et de conseillers sont chargées en permanence de travaux de conception et d'évaluation en cohérence avec les orientations stratégiques en vigueur.

La banque de détail a entamé une phase de transformation profonde de son mode de fonctionnement opérationnel en renforçant l'industrialisation de certains process impactant la qualité du service rendu.

Ainsi, de nombreux projets sont mis en œuvre dans le cadre de l'optimisation des canaux de distribution pour réussir la transformation vers un modèle de banque multi-canal en phase avec les standards internationaux et les best practices qui prévalent dans les milieux bancaires et professionnels.

Dans un contexte économique qui reste globalement peu porteur et n'autorise qu'une lente décrue du coût du risque, le réseau a su créer une dynamique de rebond qui a permis de réaliser une bonne année, autant sur la collecte de dépôts que sur la distribution de crédits et les ventes de produits.

La banque de détail réaffirme ainsi sa capacité à afficher des performances en ligne avec les prévisions établies, voire même, les dépassant sur certaines niches d'activité telles que l'octroi de crédits.

Le succès de cette politique commerciale est dû à une forte mobilisation des équipes pluridisciplinaires qui ont pour mission de faire évoluer le business de la banque de détail vers un modèle porteur de croissance durable.

La mise en œuvre de synergies entre les marchés et les métiers a en outre favorisé les opportunités d'affaires et concouru à la consolidation de l'image globale de la banque.

Les actions de dynamisation de la force de vente et les campagnes qui ont été engagées ont permis l'amélioration de la rentabilité de l'activité Particuliers, Professionnels et PME.

Dans cette optique, les équipes ont eu recours à des actions touchant différents aspects de l'activité, dont notamment :

- L'organisation de journées portes ouvertes pour mettre en valeur l'attrait de l'offre Attijari bank ;
- La signature de nouvelles conventions cadres et conventions acquéreurs en vue de renforcer le partenariat avec les entreprises clientes ;
- La mise à profit d'un système de fidélisation clients à travers l'optimisation de l'équipement, et la prévention à temps des éventuelles défections ;
- Déploiement par le siège des actions de formation terrain multi-thèmes dans le but de développer les compétences commerciales et managériales et d'intégrer la proactivité dans la gestion ;
- Le renforcement du recouvrement et la prévention des incidents en tant qu'activité d'une importance majeure pour la maîtrise des risques inhérents aux crédits ;

- Lancement de la campagne « Printemps de l'immobilier » en vue de promouvoir l'offre de crédits immobiliers et d'accompagner les clients dans leurs projets d'avenir. Cette action a été appuyée par une participation active au salon de l'immobilier 2011 qui a permis à la banque de nouer le contact avec un nombre important de visiteurs et financer un nombre conséquent de projets immobiliers.



- Lancement de la campagne dédiée aux Tunisiens Sans Frontières (TSF).
- Amélioration de la spécialisation du réseau à travers une réorganisation qui a conduit à scinder le marché PP en Marché des Particuliers d'un côté et celui des Professionnels et MSO (MicroSociétés) de l'autre. L'objectif étant d'appuyer la politique de spécialisation de la banque avec ses différents métiers et d'assurer un meilleur accompagnement aux clients de chaque marché.

En outre, l'accent a été mis sur **le développement** du portefeuille clients grâce notamment à des offres compétitives et à un service de qualité, sur **l'équipement** approprié et sur la promotion du PACK PRO qui englobe un ensemble de produits et services répondant aux besoins spécifiques de la clientèle professionnelle.

La satisfaction des clients étant au centre des préoccupations, de nombreuses conventions de partenariat ont été mises en place avec les divers ordres professionnels pour les accompagner dans le financement de leurs projets et ceux de leurs clients.

En 2011, en tant que banque citoyenne, Attijari bank s'est impliquée dans la reprise de l'activité économique du pays en soutenant les petites et moyennes entreprises affectées par les événements du 14 Janvier 2011.

L'initiative « **Pacte Moussanada Entreprises** » s'inscrit dans un esprit d'engagement, d'écoute et d'accompagnement des entreprises qui ont connu des difficultés dans ce

contexte tumultueux. Elle tend à les aider à faire face aux obstacles rencontrés et à leur permettre de conserver un seuil de rentabilité garantissant leur pérennité.

Dans le cadre de cette initiative, la banque a mobilisé une équipe de professionnels déployée au niveau du siège et des agences pour identifier et mesurer l'ampleur des difficultés et répondre aux besoins urgents, notamment à travers le rééchelonnement de crédits.

La Banque de financement

Nonobstant un contexte économique difficile caractérisé par un fléchissement de l'investissement au niveau national et d'une forte concurrence entre les banques, l'activité de la banque de financement pour l'année 2011 dégage un bilan globalement positif. Ce résultat est visible surtout au niveau de l'évolution des crédits qui ont enregistré une évolution hors EPS de l'ordre de 21%. La baisse enregistrée au niveau des Engagements Par Signature (EPS) qui se situe aux alentours de 20%, s'explique par la baisse des importations aggravée par le rétrécissement des ressources résultant d'une contraction des liquidités sur le marché notamment pour les grandes entreprises publiques.

Le traitement des demandes de financement provenant des grandes entreprises et des groupes de sociétés a pris en compte la qualité du risque par rapport à cette catégorie de clientèle.

L'évolution des engagements a impacté positivement le niveau global des engagements de la banque ainsi que son PNB. Cette performance incite à reconduire la politique en vigueur qui consiste à fournir des réponses personnalisées et à apporter un accompagnement spécifique en puisant dans la large gamme de produits proposés par les différentes lignes de métier de la banque (Leasing, Conseil, SICAR, ...).

Marché du commerce extérieur :

Au cours de l'année 2011, Attijari bank a consolidé davantage sa position sur le marché du commerce extérieur, suite à l'enrichissement de son portefeuille Clients par le recours à d'importants opérateurs à l'international.

Grâce à sa politique d'accompagnement des exportateurs dans les nouveaux marchés et notamment en Afrique Subsaharienne, la banque a procuré de nouveaux débouchés à ses clients exportateurs, et ce, de concert avec les filiales africaines relevant du groupe Attijariwafa bank.

Dans le même ordre d'idées, la banque a contribué activement à plusieurs manifestations, dont notamment une mission d'hommes d'affaires tunisiens à Bamako et au Forum Économique Tunisie à Berlin.

Pour la deuxième année consécutive, le magazine spécialisé « Global Trade Review » a décerné à Attijaribank le prix de la meilleure banque de Trade Finance en Tunisie « **Best Trade Finance Bank in Tunisia** ».



Cette distinction vient confirmer la qualité des prestations rendues en matière internationale et l'adéquation des offres de services avec les besoins de la clientèle ciblée.

Malgré une conjoncture économique difficile et l'abaissement de la note souveraine attribuée à la Tunisie, la notation de Attijari bank par l'agence internationale de rating « **Capital Intelligence** » est passée de B à B+, ce qui traduit l'importance des efforts consentis depuis plusieurs années dans le domaine du bancaire étranger.

Activité Offshore :

Une structure offshore a été créée en Septembre 2011 pour mieux répondre aux besoins des entreprises non-résidentes et développer le portefeuille de la banque par rapport à cette dernière catégorie de clientèle.

A cet égard, une stratégie commerciale a été élaborée afin d'apporter une dynamique au marché des entreprises offshore.

La Banque d'investissement

Marché des capitaux

Les résultats enregistrés en 2011 dégagent une augmentation de 13% et ce, malgré une conjoncture défavorable. Cette performance démontre une fois de plus :

- La qualité de la franchise de Attijari bank dans ce domaine ;
- La robustesse de son modèle diversifié et tourné vers l'innovation ;
- La stratégie centrée sur le conseil et la gestion des risques de ses clients ;
- L'efficacité de la stratégie de la banque et sa capacité de résistance face au krash d'une teneur aussi violente que celle qui a suivi les événements de 2011.

Attijari Gestion

En raison du fait que l'année 2011 fût un exercice assez difficile, Attijari Gestion a mis en place une stratégie adaptée aussi bien à la conjoncture macro-économique nationale, qu'aux caractéristiques spécifiques à chacun de ses produits.

Trois nouveaux fonds communs de placement mixte, commercialisés en novembre 2011, ont enrichi la gamme des produits. Il s'agit de : « **ATTIJARI FCP DYNAMIQUE** », « **ATTIJARI FCP HARMONIE** » et « **ATTIJARI FCP SERENITE** ». La création de ces fonds vise la mise à disposition d'une offre adéquate à chaque profil d'investisseur.

Sous l'effet des rachats massifs qui ont eu lieu courant 2011 et en particulier au cours du premier trimestre de cet exercice qui a été marqué par la réticence des investisseurs sur le marché boursier, l'actif total de « **ATTIJARI OBLIGATAIRE SICAV** » s'est détérioré de 19,69% pour être ramené à 152,978MDT. La part sectorielle a été de 3,30% contre 4,27% en 2010. Quant au rendement annuel, « **ATTIJARI OBLIGATAIRE SICAV** » a surperformé sur le marché avec un rendement annuel de 3,68%, contre un rendement sectoriel moyen de 3,48%.

Affectés par l'orientation négative du marché boursier, les rendements des deux SICAV mixtes, à savoir « **ATTIJARI PLACEMENTS SICAV** » et « **ATTIJARI VALEURS SICAV** » ont reculé respectivement de 3,76% et 3,15%.

Néanmoins, leur rendement annuel a dépassé celui de l'indice TUNINDEX qui a clôturé l'année 2011 sur une note négative de -7,63%. L'actif net de ces deux SICAV a connu une tendance baissière et a régressé de 26,70% pour atteindre 12,163MDT en ce qui concerne «ATTIJARI PLACEMENTS SICAV» et de 19,16% pour situer aux alentours de 8,542MDT en ce qui concerne « ATTIJARI VALEURS SICAV ».

Le rendement annuel de « ATTIJARI FCP CEA » a simplement baissé de 1,84%. Son actif net s'est amélioré de 12,63% au terme de l'exercice 2011 pour atteindre 1,989MDT.

Attijari Finances

Au 31 décembre 2011, Attijari Finances Tunisie a réalisé un chiffre d'affaires de 163 000 Dinars. Ce résultat provient en exclusivité des commissions de retenue. Il est en baisse de 81% par rapport à l'exercice 2010. Cette baisse est la conséquence des événements qu'a connus la Tunisie courant l'exercice 2011 et qui ont rejailli négativement sur l'activité économique du pays.

Attijari Finances Tunisie travaille actuellement sur quatre contrats de conseil et de placement avec des clients parmi les plus prestigieux sur la scène économique.

Attijari Finances Tunisie a participé activement à plusieurs rencontres avec les acteurs éminents du marché des affaires en Tunisie et à l'étranger, notamment dans la perspective de nouer des partenariats et d'attirer des investisseurs stratégiques étrangers en Tunisie.

L'amélioration du contexte économique et social en Tunisie en 2012 devrait permettre de concrétiser la signature d'un certain nombre de mandats de conseil et de placement, notamment dans de la levée de fonds.

Attijari Sicar

Malgré un contexte d'investissement difficile, Attijari Sicar a poursuivi durant l'année 2011 sa mission d'accompagnement et d'assistance aux jeunes promoteurs et aux PME partenaires, en leur apportant tout le soutien nécessaire pour la réalisation et la réussite de leur projet. Beaucoup d'efforts ont été consentis pour assurer la continuité des investissements en phase de réalisation et la mise en place de nouvelles participations à forte rentabilité.

Le nombre d'approbations durant l'année 2011 a porté sur neuf nouvelles participations pour une enveloppe globale de 5.690 kDT orientées principalement vers des secteurs à forte valeur ajoutée notamment l'industrie agroalimentaire, les matériaux de construction et l'emballage ainsi que les services (université privée et services maritimes). Quant aux décaissements, ils se sont situés à 3.460 kDT et ont concerné trois projets en création et deux projets en phase de développement promus dans les secteurs prioritaires.

Au niveau des sorties, l'exercice 2011 a enregistré un total de rétrocessions de 1.319 kDT dégageant des plus values nettes de l'ordre de 445 kDT. Il est à signaler que certains programmes de sorties prévues courant cette année ont été reportés compte tenu du resserrement du climat des affaires qu'a connu le pays durant 2011. C'est d'ailleurs dans ce contexte qu'Attijari Sicar a poursuivi sa politique de prudence en assurant un suivi rigoureux de ses participations et le provisionnement de tous les risques y afférents.

Ceci étant, au niveau des revenus, le total des produits d'exploitation a été de 2.040 kDT et a généré un résultat net bénéficiaire de 835 kDT.

Attijari Leasing

Attijari leasing a réalisé une progression au niveau de ses indicateurs d'activité.

Les approbations de financement leasing se sont élevées à 238 Millions de Dinars fin 2011 contre 224 MD en 2010, soit une progression de 6% sachant que le secteur dans son ensemble a connu une baisse de l'ordre de 22%.

Au niveau des mises en force, les réalisations ont été de 175 MD fin 2011, soit un accroissement de 3% par rapport à fin 2010 (170MD). La progression réalisée à ce niveau est la plus importante dans le secteur qui a connu une baisse moyenne de 18.8%. En vertu de ces performances, Attijari Leasing occupe la deuxième position au niveau du secteur avec 15% contre 11.8% à fin 2010.

Les encours financiers de la société se sont élevés à 273 MD à fin 2011 contre 212 MD fin 2010, soit un accroissement de 28.6%.

Au niveau des résultats, le produit net de leasing a connu une augmentation de 20.7%. Le coefficient d'exploitation a connu une légère progression de deux points passant de 28 à 30% à fin 2011 suite à l'accroissement des charges liées aux recrutements nécessaires pour le développement de la société. Toutefois, ce niveau qui est de 36% à fin juin 2011 est inférieur à la moyenne des principales sociétés concurrentes.

En matière d'actifs classés, l'année 2011 a été également marquée par une meilleure maîtrise des risques et une baisse du taux des actifs classés qui est ramené de 15.8% en 2010 à 12.6% en 2011, soit une amélioration de 3 points environ.

Attijari Intermédiation

L'activité de la Bourse de Tunis a été affectée tout au long de l'année 2011 en raison de l'aléa conjoncturel qui a prévalu au cours de cet exercice. En dépit de cette déconvenue, Attijari Intermédiation a pu maintenir son équilibre et réaliser un exercice bénéficiaire en dégagant un résultat net de 353 mDT pour un total produit de 2.056 mDT.

Concernant les principales interventions sur le marché primaire, Attijari Intermédiation a concrétisé avec Attijari bank la conversion des « OCA Attijari bank 2006 » permettant la réalisation de son augmentation de capital. Il est à noter que cette opération initiée en 2006 demeure l'unique et seule opération du genre réalisée sur la cote de la Bourse de Tunis (BVMT).

Durant l'exercice 2011, Attijari Intermédiation s'est focalisée sur la consolidation de certains projets structurants qui seront d'un impact positif sur son développement, notamment la mise en place d'un site web transactionnel sécurisé qui répond aux attentes de la clientèle ainsi que la mise à niveau de son logiciel Back Office.

Attijari Intermédiation a participé d'une façon active à plusieurs rencontres et discussions entre les acteurs du marché financier et les nouveaux dirigeants politiques de la place, visant notamment le développement de la Bourse de Tunis et la réhabilitation du métier d'intermédiation boursière dans le cadre du programme économique du pays pour les années à venir.

Générale Immobilière du Sud

La principale activité de la société au cours de l'année 2011 a été la réalisation du projet immobilier sis aux « Jardins d'El Menzah ».

Ce projet qui sera édifié sur un terrain sis aux « Jardins d'El Menzah I », appartenant à la GIS. Le délai d'exécution prévisionnel du projet est de 24 mois. Son achèvement est prévu pour la fin de l'année 2013.

Générale Tunisienne de l'Informatique

La GTI a poursuivi l'accompagnement de la banque dans son développement en intégrant au niveau du Système d'Information aussi bien la prise en charge des nouveaux produits et services que l'automatisation des processus qui consomment des ressources importantes.

Par ailleurs, la GTI a œuvré d'une manière efficiente au niveau de l'accompagnement des projets des filiales en Tunisie en développant des solutions spécifiques pour certaines filiales ou en assurant la mise à niveau technologique des infrastructures des filiales.

Compte tenu des compétences acquises par les équipes GTI, des collaborateurs de la filiale ont été sollicités par le groupe Attijariwafa bank pour des missions de consulting au niveau des autres filiales du groupe en Europe et en Afrique.

La GTI a continué à assurer son engagement vis-à-vis des clients hors groupe en délivrant un service de qualité.

PERFORMANCE & EFFICIENCE

Le Service de traitement clientèle

Au cours de l'année 2011 et en plus de ses activités de support, d'optimisation des process et d'amélioration de la qualité des prestations, le Service de Traitement Clientèle (STC) s'est mobilisé davantage au niveau de tous les back offices afin de renforcer le contrôle des opérations à l'échelle nationale et internationale et de subvenir à toutes les demandes et les requêtes d'information de la BCT et des autorités.

Sur un autre plan, le STC a mis en place un certain nombre de projets à travers les back offices visant à promouvoir de nouveaux produits et à se conformer à la réglementation en vigueur tels que la télécompensation chèque en 24h, l'automatisation de la gestion des ressources spéciales, le changement du fonctionnement

de la carte CIBT vers le débit en temps réel et le lancement de deux nouveaux produits monétiques, la carte Corp, la carte International et la carte Jamiaty.

D'un autre côté, le STC a contribué à mettre à niveau et à optimiser plusieurs process, dont il convient de citer :

- La procédure du suivi des marchés nantis ;
- La comptabilisation au jour « J » des flux émis et reçus de l'étranger sur les comptes clients ;
- La gestion centralisée des dossiers AVA ;
- Et la comptabilisation « clientélisée » des produits de trésorerie en dinars et en devises sur le système d'information Delta.



Confirmant ses orientations stratégiques d'amélioration de la qualité des services rendus à la clientèle, le STC a déployé des efforts considérables à ce niveau en mettant en production plusieurs projets tels que :

- L'exécution des ordres de transactions boursières en temps réel ;
- L'amélioration de la gestion des comptes titres facilitant ainsi au client le suivi de son portefeuille ;
- La consultation du solde via GAB Attijari bank des cartes émises à l'étranger et l'exploitation du journal électronique des GAB, réduisant ainsi les délais de charge back émanant des clients.

Sur la même lignée, le STC a axé ses efforts sur la réduction des délais de traitement des dossiers principalement pour les opérations à l'international, la constitution de garanties et le déblocage de crédits.

Parallèlement, le STC a œuvré pour la rationalisation des ressources de la banque en mettant en place un système de gestion optimisé des encaisses appelé à s'étendre à tout le réseau au courant de l'année 2012 afin d'éviter une trésorerie oisive au niveau des agences.

L'Organisation & l'Efficiace Opérationnelle

Il a été procédé durant l'année 2011 à la mise en place de plusieurs projets visant à optimiser les activités de la banque et améliorer la qualité des services rendus à la clientèle à travers la revue et la modernisation des processus et le perfectionnement et/ou le développement des outils informatiques.

Les équipes de l'organisation ont participé activement aux différentes phases des projets et ce, par :

- Le reengineering des processus ;
- L'accompagnement des utilisateurs dans toutes les étapes allant de la conception au déploiement en passant par les recettes et bascules ;
- La gestion du changement en dispensant des formations aux utilisateurs finaux et en informant l'ensemble des collaborateurs sur l'avancement des projets conjointement avec l'équipe communication.

Parallèlement à ces projets les équipes de l'organisation ont assuré une participation déterminante dans la recette du progiciel DELTA. En outre, elles ont accompagné les diverses structures de la banque dans l'élaboration des procédures et textes réglementaires.

La Qualité

La banque a procédé au réajustement de sa politique dans le domaine de la qualité, à travers la réorganisation de la direction concernée et la décentralisation de ses services au niveau des back offices et de la Banque de Détail et ce, en vue que la qualité soit ancrée dans les procédures et les règles de gestion.

Les principales actions enregistrées à ce titre concernent le collaborateur. A cet effet, un sondage auprès de l'ensemble du personnel a été réalisé pour évaluer sa perception par rapport à différents aspects du quotidien professionnel : social, organisationnel ou opérationnel. Le but étant d'identifier les leviers d'amélioration de la performance.

Dans le cadre de cette nouvelle politique, des ateliers de travail sont organisés à l'occasion de chaque comité d'exploitation en vue de rendre ces rencontres, entre « structures centrales » et « réseau » plus interactives, réduire les clivages résultant de l'éloignement, rapprocher les points de vue et partager les expériences. L'objectif étant bien entendu de garantir la cohérence entre les attentes du personnel et les projets de la banque et de définir une nouvelle feuille de route pour une démarche qualité qui cadre avec la réalité du terrain.

La Communication Externe

Dans un contexte de révolution et malgré une conjoncture difficile, la banque a lancé un ensemble d'actions pour soutenir ses clients et s'impliquer dans l'effort national de solidarité tout en assurant la continuité de ses activités courantes.

A côté du « Pacte Moussanada Entreprises » mis en œuvre au profit des entreprises dont l'activité a été impactée, la banque a engagé une campagne de communication

exceptionnelle pour rassurer ses clients quant à la continuité de l'activité en ces circonstances difficiles. Cette campagne a été axée sur les efforts déployés par la banque pour honorer ses engagements à leur égard et les aider à faire face aux contraintes de la conjoncture.



Quant aux campagnes de communication sur les produits de la banque, elles ont concerné les différentes catégories de clientèle. Elles ont été axées sur le « Printemps de l'immobilier », « Mandat SMS », « Pack Bideya », le challenge « Epargne Gagnante » et les services destinés aux « Tunisiens Sans Frontières ».

Dans le cadre de ces campagnes, la banque a utilisé les supports médias et hors médias sophistiqués pour atteindre les cibles visées.

Parallèlement aux campagnes produits et services, la banque a sponsorisé et participé à des événements nationaux et internationaux importants.

En accord avec sa mission d'acteur dans le domaine de développement global et durable, la banque a reconduit le parrainage de la pépinière de Kairouan, dont l'objectif est de promouvoir la création des projets à l'échelle régionale, ainsi que le programme SIFE-Tunisia qui vise à faire acquérir aux jeunes universitaires l'esprit entrepreneurial.

La Communication Interne

Les actions entreprises dans le domaine de la communication interne ont été orientées dans le sens de l'accompagnement, l'échange et le partage d'informations. A travers l'utilisation, tout au long

de l'année, de plusieurs supports, la communication interne relaye une information continue à l'ensemble des collaborateurs afin de les édifier sur les activités de la banque. Par ailleurs, plusieurs campagnes de sensibilisation ont été entamées afin de conforter les acquis de l'institution et renforcer son image.

En vue de permettre au personnel d'accéder à une information à distance complète, des espaces en ligne ont été insérées dans le portail RH Intranet pour offrir un service exhaustif.

L'année 2011 a également connu l'organisation de plusieurs comités d'exploitation régionaux et de rencontres petit-déjeuner avec le Directeur Général dans le but de favoriser le contact avec le personnel et d'améliorer l'échange d'idées et d'opinions.

La Conformité

L'activité du Contrôle de la conformité au cours de l'exercice écoulé a été fortement influencée par le changement radical dans le paysage politique, économique et social en Tunisie.

A côté de ses activités récurrentes dans les domaines du contrôle de la conformité et de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, la direction a entrepris des activités spécifiques en rapport avec les événements du 14 janvier 2011. Les principales interventions enregistrées à ce titre ont été les suivantes :

- La communication avec les commissions et instances nationales chargées du suivi des actions judiciaires à l'encontre des anciens responsables politiques du pays et de leurs proches impliqués dans des affaires de blanchiment et de corruption ;
- Le pilotage des comptes ouverts au nom des partis politiques et les listes indépendantes dans le cadre du financement de la campagne électorale de l'Assemblée Nationale Constituante.

Sur un autre plan, la direction s'est chargée de la présentation et la vulgarisation des nouvelles dispositions réglementaires en matière de renforcement des règles de bonne gouvernance dans les établissements bancaires prévues par la circulaire BCT 06-2011 du 20 Mai 2011

et dont la date d'effet est fixée le 1er juillet 2012. A cet égard, la Direction a contribué à la rédaction et à la mise à jour des principaux codes et chartes relatives au conseil d'administration et les comités qui lui sont rattachés. Une feuille de route retraçant les modalités d'implémentation du nouveau dispositif de gouvernance a été communiquée à la BCT ;

Le renforcement de la lutte anti-blanchiment a fait l'objet d'une application de profilage implémentée sur DELTA, devenue opérationnelle depuis novembre 2011. En outre, il a été procédé au lancement d'une consultation internationale en vue de l'acquisition d'une solution de filtrage en mettant à contribution les responsables de la conformité relevant du Groupe AWB ;

La Déontologie

L'adoption par la banque depuis quatre ans d'un code de déontologie s'est opérée selon une démarche volontariste favorisant l'adhésion collective, la cristallisation d'un sens éthique dans la conduite des affaires, l'engagement d'exemplarité managériale et la fierté d'appartenance au Groupe et à ses valeurs.

Dans le contexte national qui a prévalu en 2011, le déploiement d'une déontologie professionnelle aux meilleurs standards en la matière a distingué la marque du Groupe Attijari bank, en générant la confiance de ses clients, actionnaires, fournisseurs et en guidant les collaborateurs dans la mise en œuvre des principes d'intégrité et de qualité inhérents à leurs obligations professionnelles.

Cette culture d'entreprise qui s'incarne au quotidien dans les comportements professionnels et personnels des collaborateurs, tisse un lien social de plus en plus perceptible et donne du sens à l'engagement et l'implication de la banque et ses collaborateurs dans la protection des intérêts des clients et l'intégrité du marché.

La sensibilisation aux principes édictés dans le code s'est étendue aux nouvelles recrues à travers des formations spécifiques.

En 2011, le code a été complété par un avenant relatif aux « fonctions sensibles » dont la diffusion est programmée pour l'exercice en cours.



3.

ACTIVITÉ
& RESULTATS

Attijari bank en chiffres	26
Positionnement de Attijari bank vis-à-vis de la concurrence	29
Résultats de l'activité et son évolution	30
Evolution et performance au cours des 5 dernières années	32
Perspectives d'avenir	35

Attijari bank EN CHIFFRES

INDICATEURS (en millions de dinars)	2011	2010	2009
ACTIVITE			
Dépôts à la clientèle	3 315,9	3 235,0	2 799,0
Créances sur la clientèle	3 077,0	2 629,4	2 248,0
ASSISE FINANCIERE			
Total bilan	4 165,6	3 877,2	3 493,1
Capital social	168,8	168,8	168,8
Capitaux propres	348,0	316,3	256,8
RESULTATS			
PNB	181,4	167,4	147,9
Frais généraux	104,1	91,7	78,5
RBE	77,3	75,7	69,5
RN	31,5	56,6	61,8
RATIOS			
Rendement des capitaux propres (ROE) (%)	10,0	21,79	31,71
Rendement des actifs (ROA)	0,76	1,46	1,77
Coefficient d'exploitation (%)	57,4%	54,8%	53,0%
Dépôts / Effectif	2,1	2,2	1,9
Créances sur la clientèle / Effectif	1,9	1,8	1,5
INDICATEURS BOURSIERS			
Cours de l'action au 31 décembre (en TND)	18,690	21,780	21,500
BPA (en TND)	0,934	1,677	1,832
DPA (en TND)	0,150	-	-
PER	20,012	12,991	11,734
MOYENS			
Effectif banque	1 600	1 489	1 475
Réseau	179	169	149

RESSOURCES CLIENTELE

A fin 2011, les dépôts et avoirs de la clientèle enregistrent une progression de 2,5% pour s'établir à 3 316MDT, situant la part de marché de la banque à 9,2%.

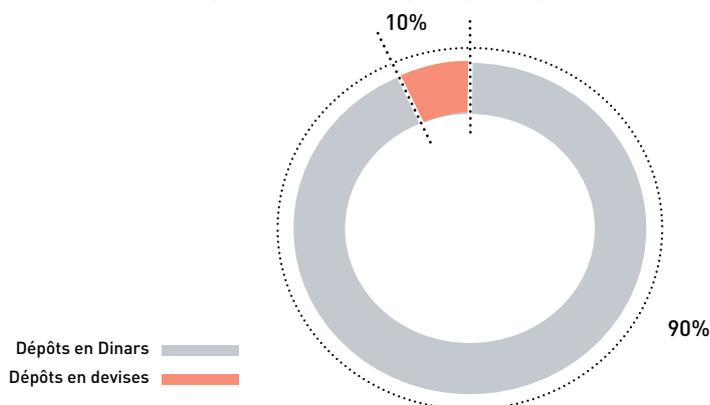
	Déc-11	Déc-10	Variation		Déc-09	Variation	
			en MDT	en %		en MDT	en %
	3 315,9	3 235,0	81,0	2,5	2 799,0	436,0	15,6
Dépôts classiques	2 896,5	2 650,1	246,3	9,3	2 402,9	247,2	10,3
Dépôt à vue	1 093,9	1 042,0	51,9	5,0	873,4	168,6	19,3
Epargne	1 200,3	1 042,0	158,4	15,2	911,4	130,6	14,3
Dépôt à terme	602,3	566,2	36,1	6,4	618,1	-51,9	-8,4
Autres sommes dues à la clientèle	86,0	77,1	8,9	11,5	67,1	10,0	14,9
Certificat de dépôt	333,5	507,7	-174,2	-34,3	329,0	178,8	54,3

Ce ralentissement de la croissance des dépôts clientèle s'explique par la baisse de l'encours des certificats de dépôts de 34,3% s'établissant au 31 décembre 2011 à 333,5MDT. A l'inverse, les dépôts classiques marquent

une progression de 9,3% pour se situer à 2897MDT qui découle notamment de l'évolution des comptes d'épargne de 15,2%.

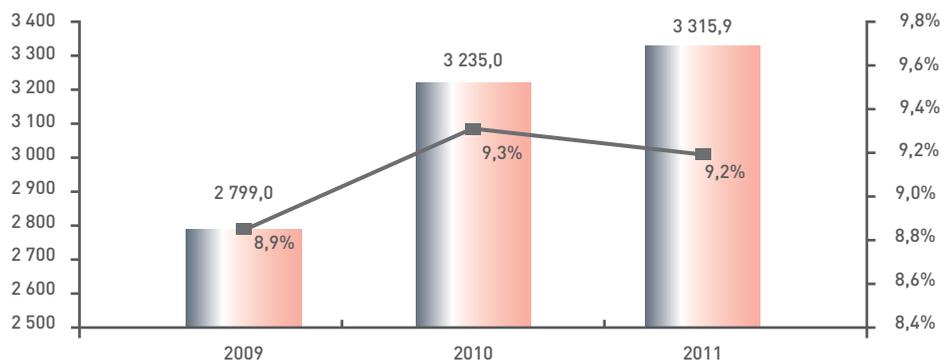
Analysée par devise, la structure des dépôts au 31 décembre 2011 se présente comme suit :

Répartition des dépôts par type de devise



La part de marché¹ de la banque s'est établie au 31 décembre 2011 à 9,2% contre 9,3% une année auparavant.

Evolution des dépôts de la clientèle et de la part de marché



* Part de marché calculée sur la base des encours des banques suivantes (BIAT, AB, BT, UIB, UBCI, ATB, STB, BNA et BH).

RESSOURCES A MOYEN ET LONG TERMES

A l'issue de l'année 2011, l'encours des ressources à moyen et long termes marque une hausse de 50MDT par rapport à son niveau de 2010 imputable à l'émission d'un emprunt obligataire de 50MDT.

CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres de la banque s'élevèrent à 348MDT en amélioration de 10%, en comparaison avec l'année précédente.

CONCOURS A L'ECONOMIE

Crédits par décaissement

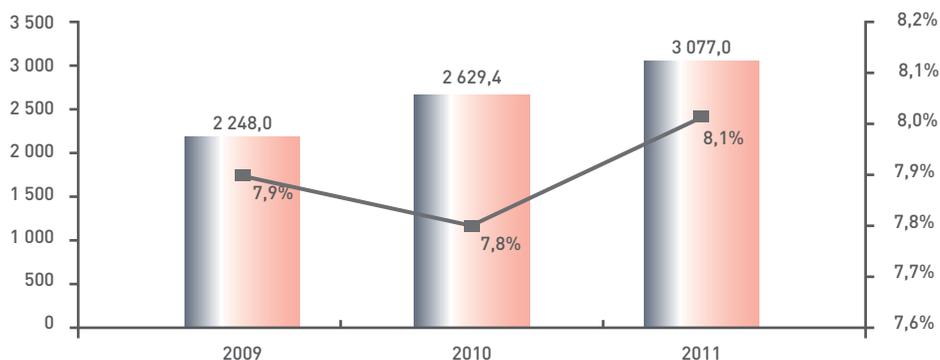
Au 31 décembre 2011, l'encours des crédits nets à la clientèle se chiffre à 3 077MDT, en hausse de 17% par rapport à l'année 2010, soit une part de marché de 8,1%.

	Déc-11	Déc-10	Variation		Déc-09	Variation	
			en MDT	en %		en MDT	en %
	3 077	2 629,4	447,6	17,0	2 248,0	381,4	17,0
Crédits sur ressources ordinaires	3 065,5	2 617,3	448,2	17,1	2 232,1	385,2	17,3
Comptes débiteurs	126,2	162,1	-35,9	-22,1	147,1	15,1	10,2
Crédit en portefeuille	2 819,3	2 321,0	498,2	21,5	1 922,7	398,3	20,7
Portefeuille CT	892,6	774,2	118,3	15,3	710,1	64,1	9,0
Portefeuille MLT	1 926,7	1 546,8	379,9	24,6	1 212,6	334,2	27,6
Autres crédits *	120,0	134,2	-14,1	-10,5	162,3	-28,1	-17,3
Crédits sur ressources spéciales	11,4	12,1	-0,6	-5,2	15,9	-3,8	-24,2

Cette augmentation est essentiellement due à :

- La hausse de 24,6% pour s'établir à 1 926,7MDT des crédits moyen et long termes ;
- La progression de 15,3% pour s'établir à 892,6MDT des crédits court terme ;
- Toutefois, les comptes courants débiteurs s'inscrivent en baisse de 22,1% pour s'établir à 126,2MDT.

Evolution des crédits à la clientèle et de la part de marché



* Part de marché calculée sur la base des encours des banques suivantes (BIAT, AB, BT, UIB, UBCI, ATB, STB, BNA et BH).

Engagements par signature

A fin 2011, les engagements par signature en faveur de la clientèle totalisent 544,9MDT, en baisse de 13% par rapport à l'année précédente consécutive

notamment au repli des engagements sous forme de crédits documentaires de 22% pour s'établir à 250,4MDT.

Portefeuille titres

Le portefeuille titres de la banque enregistre une légère régression de 2% pour s'établir à 361,6MDT, provenant de la baisse du portefeuille titres commercial de 4%

pour s'établir à 299,2MDT. Quant au portefeuille titres d'investissement, il s'inscrit en progression de 8% pour s'établir à 62,4MDT.

Immobilisations

L'actif immobilisé continue sa progression en parallèle avec le programme d'investissement entamé par la banque notamment sous forme d'extension du réseau d'agences et la construction du nouveau siège social.

Au 31 décembre 2011, les immobilisations de la banque se chiffrent à 160,8MDT, soit une hausse de 10,6% par rapport à l'année précédente.

POSITIONNEMENT DE Attijari bank VIS-À-VIS DE LA CONCURRENCE

	Encours déc-11 en MDT	Evolution 2011 / 2010	Evolution sectorielle	Part de marché ¹	
				2010	2011
Dépôts et avoirs de la clientèle	3 316	2,5%	4%	9,3%	9,2%
Epargne ²	1 195	15%	10%	10,8%	11,4%
Dépôts à vue ²	1 093	5%	10%	9,0%	8,6%
Crédits par décaissement	3 077	17%	13%	7,8%	8,1%
Marge d'intérêts	94,3	14,1%	3%	7,5%	8,4%
Marge sur commissions	50,1	9,1%	6%	11,5%	11,9%
Produit net bancaire	181,4	8,4%	4%	9,0%	9,4%

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

² Hors intérêts courus non échus.

RÉSULTATS DE L'ACTIVITÉ ET SON ÉVOLUTION

Le Produit Net Bancaire

A l'issue de l'année 2011, le Produit Net Bancaire (PNB) de la banque affiche une croissance de 8,4% pour s'établir à 181,4MDT tirée conjointement par la

marge d'intérêt globale et les commissions. Le résultat des opérations de marché affiche une légère baisse de -4,8%.

	Déc-11	Déc-10	Variation		Structure	
			en MDT	en %	2011	2010
Marge d'intérêt globale	94,3	82,6	11,7	14,1%	52,0%	49,4%
Marge sur commissions	50,1	45,9	4,2	9,1%	27,6%	27,4%
Résultat des opérations de marché	37,0	38,9	-1,9	-4,8%	20,4%	23,2%
Produit Net Bancaire	181,4	167,4	14,0	8,4%	100%	100%

La marge d'intérêt globale

Contribuant à hauteur de 52% dans la formation du PNB, la marge d'intérêt globale progresse de 14,1% pour s'établir à 94,3MDT.

Les intérêts et revenus assimilés se renforcent de

12,8% pour s'établir à 199,3MDT attribuables notamment à la progression des intérêts et revenus assimilés perçus sur opérations avec la clientèle de 12,4% à 196,3MDT. Quant aux intérêts et charges assimilés, ils affichent une progression de 11,7% à 105MDT.

La marge sur commissions

Représentant 27,6% dans le PNB, la marge sur commissions évolue de 9,1% pour s'établir à 50,1MDT

redevable à l'élargissement et la commercialisation d'une offre de produits et services innovants.

Le résultat des opérations de marché

Le résultat des opérations de marché affichent, en 2011 une légère baisse de 4,8% pour se situer à 37MDT contre 38,9MDT une année auparavant. Cette variation s'explique par le recul des revenus du portefeuille titres commercial et des opérations financières de

12% pour s'établir à 31,3MDT. En revanche, le revenu du portefeuille titres d'investissement affiche une progression de 65% pour s'établir à 5,7MDT notamment sous forme de dividendes de la part des filiales de la banque.

Les frais généraux

Au titre de l'année 2011, les frais généraux enregistrent une augmentation de 13,6% pour s'établir à 104,1MDT. Cette variation est due principalement à la hausse de la masse salariale de 20,4% pour s'établir à 65,8MDT sous l'effet combiné des revendications sociales et du renforcement des effectifs.

En ce qui concerne, les charges générales d'exploitation, leur progression se limite à 3,1% pour atteindre 26,4MDT

contre 25,6MDT l'année précédente, et ce, malgré un plan de développement important.

Compte tenu d'une évolution du PNB à un rythme moins soutenu que celui des charges d'exploitation, il en ressort un coefficient d'exploitation qui se dégrade de 260 points de base pour s'établir à 57,4%.

Le Résultat Brut d'Exploitation

Considérant ce qui précède, le Résultat Brut d'Exploitation (RBE) s'est amélioré légèrement de 2,1% passant de 75,7MDT en 2010 à 77,3MDT en 2011.

Le Résultat courant avant impôt

Comparé à son niveau une année auparavant, le résultat courant avant impôt affiche une baisse de 20% pour s'établir à 48,9MDT. Cette variation s'explique par l'effort de provisionnement réalisé par la banque en conformité avec les exigences réglementaires.

En effet, les dotations aux provisions nettes des

reprises se situent à 30,4MDT en 2011 contre 14,4MDT en 2010, correspondant à une évolution significative de 111%. A ce niveau, l'application de la directive de la Banque Centrale de Tunisie en matière de constitution de provisions collectives s'est traduite par une dotation aux provisions collectives de 11,2MDT.

Le Résultat Net

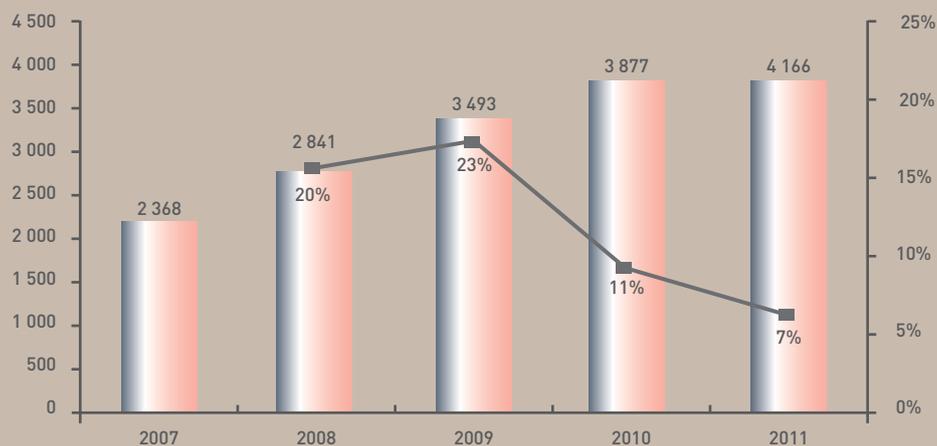
En 2011, l'impôt sur les bénéfices s'établit à 17,5MDT contre 4,4MDT l'année précédente. Il en résulte un résultat net de 31,5MDT en recul de 44,3% par rapport à son niveau une année auparavant.

EVOLUTION ET PERFORMANCES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Total Bilan

Fin 2011, le total bilan s'établissant à 4 166MDT contre 2 368MDT fin 2007, soit un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de 15,2%.

Evolution du total bilan durant les cinq dernières années



Les dépôts et avoirs de la clientèle

Courant la période sous revue, le TCAM des dépôts et avoirs de la clientèle se situe à 14,3% pour totaliser en 2011, la somme de 3 316MDT.

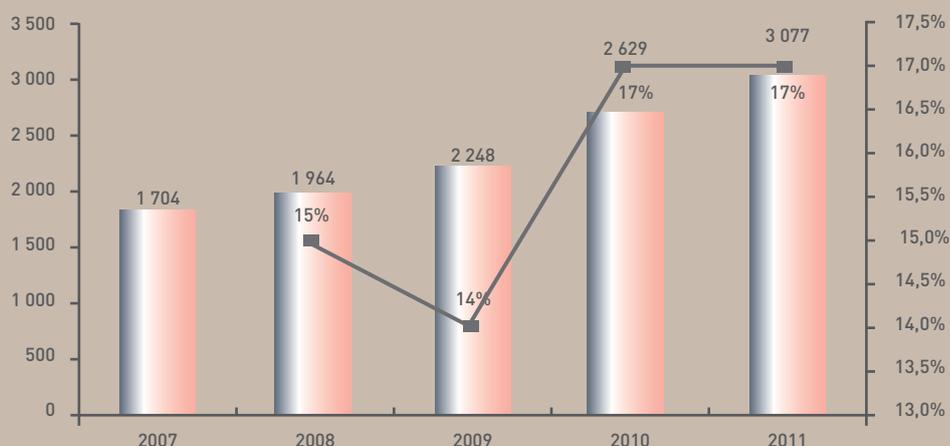
Evolution des dépôts durant les cinq dernières années



Les crédits par décaissement

Durant la même période, les crédits par décaissement affichent un taux de croissance annuel moyen de 15,9% atteignant 3 077MDT à fin 2011.

Evolution des crédits durant les cinq dernières années



Capitaux propres

Durant les cinq dernières années, les capitaux propres de la banque affichent une amélioration substantielle avec un taux de croissance annuel moyen de 38,1% pour atteindre 348MDT en 2011 contre 95,7MDT en 2007.

Evolution des capitaux propres durant les cinq dernières années

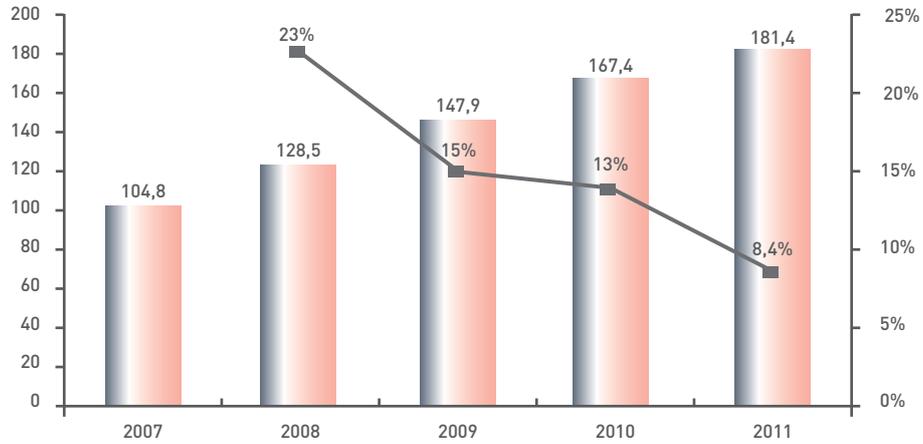


L'année 2011, a vu le déclenchement de l'opération de conversion des obligations convertibles en actions et de l'augmentation du capital complémentaire réservée au porteur des OCA qui auront opté pour la conversion. L'achèvement de cette opération est prévu courant le mois de janvier 2012.

Produit Net Bancaire

A l'exception de l'année 2011 où le PNB affiche une progression de presque 8,4%, sur le reste de la période, celui-ci a affiché une progression à deux chiffres. Le taux de croissance annuel moyen sur toute la période 2007-2011 s'établit à 14,7%.

Evolution du PNB durant les cinq dernières années

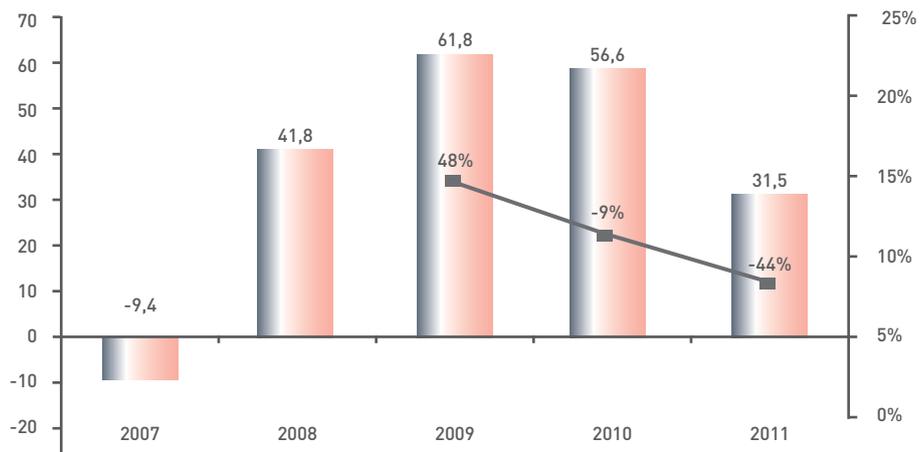


Résultat Net

Conformément à son Business Plan dévoilé au public, la banque a honoré son engagement vis-à-vis de ses actionnaires. L'année 2011 marque la résorption totale des reports déficitaires enregistrés courant les exercices 2006 et 2007.

En 2011, le résultat net s'établit à 31,5MDT, sur le reliquat de ce résultat, la banque envisage de s'acquitter d'un dividende de 0,150 dinars/action.

Evolution du résultat net durant les cinq dernières années



Principaux Ratios

	en kTND	2007	2008	2009	2010	2011
Productivité	Dépôts / effectif	1 403	1 618	1 898	2 173	2 072
	Crédits / effectif	1 231	1 318	1 524	1 766	1 923
	PNB / effectif	76	86	100	112	113
	Coefficient d'exploitation	60,4%	53,3%	53,0%	54,8%	57,4%
	(en %)	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilité	Résultat Net / PNB	-	32,5%	41,8%	33,8%	17,4%
	ROE	-	42,7%	31,7%	21,8%	10,0%
	ROA	-	1,45%	1,77%	1,46%	0,76%
	(en %)	2007	2008	2008	2010	2011
Risque	Ratio de liquidité	112,0%	127,8%	116,0%	102,0%	91,0%
	Ratio de solvabilité	0,26%	4,61%	8,69%	11,48%	12,22%
	Taux des actifs classés	17,8%	13,0%	9,6%	8,5%	8,9%
	Taux de couverture des actifs classés	46%	51%	64,2%	64,4%	66,2%

PERSPECTIVES D'AVENIR

	Chiffres en millions de dinars	2011	2012P	2013P	2014P	2015P
Activités	Total bilan	4 166	4 673	5 291	5 857	6 501
	Dépôts et avoirs de la clientèle	3 316	3 822	4 273	4 788	5 375
	Créance sur la clientèle	3 077	3 411	3 856	4 365	4 948
	Capitaux propres	348	397	407	422	441
Résultats	Produit Net Bancaire	181,4	213	239	264	294
	Résultat Brut d'exploitation	77,3	100	114	129	149
	Résultat Net	31,5	48	56	67	81

4.

PARTICIPATIONS
& GROUPE Attijari bank

GROUPE Attijari bank

Raison Sociale	Secteur d'activité	Capital en DT	% Contrôle 2011
Attijari Intermédiation	Intermédiaire en bourse	5 000 000	99,99%
Attijari Recouvrement	Société de recouvrement judiciaire	1 000 000	99,91%
Attijari SICAR	Société d'investissement à capital risque	26 455 500	69,90%
GTI	Ingénierie informatique	400 000	66,25%
GIS	Promotion immobilière	3 000 000	29,90%
Attijari Leasing	Location financement	21 250 000	65,17%
Attijari Gestion	Gestion d'OPCVM	500 000	99,92%
Attijari Immobilière	Promotion immobilière	150 000	99,99%
Attijari Finances Tunisie	Conseil Financier	1 000 000	24,94%

PRISES DE PARTICIPATIONS ET
ALIÉNATIONS RÉALISÉES EN 2011

Raison Sociale	Secteur d'activité	Réduction de capital en DT
S P P I	Organisme financier	50 000

5.

ACTIONNARIAT

RÉPARTITION DU CAPITAL

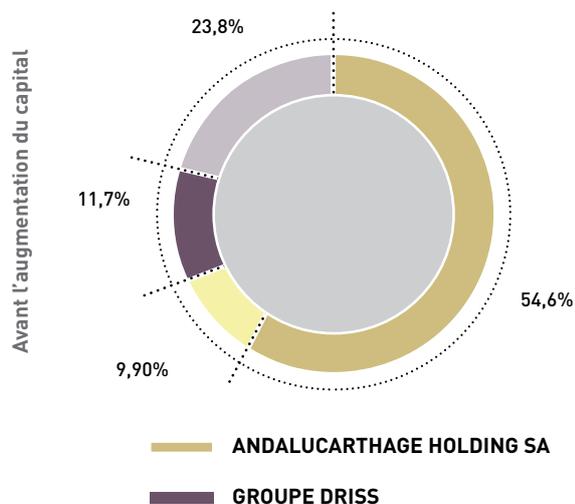


Le capital social est de 198.741.450 dinars répartis en 39.748.290 actions nominatives d'une valeur nominale de 5 dinars chacune, entièrement libérées. Le droit préférentiel de souscription des actions nouvelles est réservé aux actionnaires, en cas d'augmentation, sauf décision contraire prise par l'AGE. Les actions sont ordinaires et nominatives. Les versements y afférents sont constatés par les certificats conformément à la législation en vigueur. De même, les actions sont librement négociables dans les conditions et selon les procédures légales en vigueur.

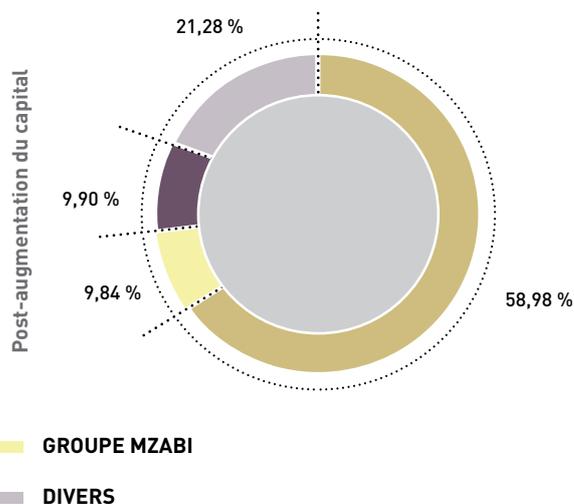
Chaque action donne droit à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

A- Actionnaires Tunisiens	16.304.680	41,01 %
Résidents	16.304.680	
Entreprises parapubliques	0	
Personnes morales et physiques	16.304.680	
Non résidents	0	
B- Actionnaires Etrangers	23.443.610	58,98 %
Résidents	0	
Non résidents	23.443.610	
Total	39.748.290	100 %

Structure du capital social
au 31 décembre 2011



Structure du capital social
au 02 avril 2012



DES ACTIONNAIRES DE RÉFÉRENCE

Attijari bank compte parmi ses actionnaires des entreprises d'envergure internationale, avec lesquelles elle développe de multiples synergies, notamment en termes d'expertise et de création de valeurs.

Attijariwafa bank

Attijariwafa bank, actionnaire à travers la participation de la société Andalucarthage holding, est le premier groupe bancaire et financier du Maghreb et de l'UEMOA (Union Économique et Monétaire Ouest Africaine) et la CEMAC Communauté Économique 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, location longue durée, factoring...

Attijariwafa bank est basée au Maroc et opère dans 22 pays : en Afrique (Tunisie, Sénégal, Burkina Faso, Guinée Bissau, Mali, Mauritanie, Côte-d'Ivoire, Congo, Gabon et Cameroun) et en Europe (Belgique, France, Allemagne, Pays-Bas, Italie et Espagne) à travers des filiales bancaires contrôlées majoritairement par la banque, ainsi qu'à Dubaï, Riyad, Londres, Shanghai et Tripoli à travers des bureaux de représentation.

Réseau et effectifs

Au 31 décembre 2011

2352
AGENCES

- 1791** agences au Maroc
- 181** agences au Maghreb Arabe
- 58** points de vente en Europe et au Moyen Orient
- 279** agences en Afrique de l'Ouest
- 43** agences en Afrique Centrale

14686
COLLABORATEURS

6.

ORGANES D'ADMINISTRATION & DE DIRECTION

NOMINATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	41
PRINCIPALES DÉLÉGATIONS	41
ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	42
COMMISSAIRES AUX COMPTES	43

NOMINATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La banque est administrée par un conseil d'administration, composé de 3 à 12 membres désignés parmi les actionnaires et les non-actionnaires, présidé par un président de conseil qui doit être obligatoirement un actionnaire de nationalité tunisienne.

Est éligible au poste d'administrateur, toute personne physique ou morale choisie en raison de sa participation au capital social, de sa qualité technique, de sa représentativité des petits actionnaires.

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire pour une durée de trois ans, renouvelable.

L'administrateur nommé en remplacement d'un autre, ne demeure en fonction que pendant la période restante à courir du mandat de son prédécesseur.

Toute personne morale élue au poste d'administrateur peut désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités civiles et pénales que si elle était administrateur en son nom propre. Si le représentant d'une personne morale ou d'une société perd sa qualité pour quelque motif que ce soit, celle-ci est tenue de pourvoir en même temps à son remplacement.

Le conseil d'administration peut nommer par cooptation et à titre provisoire des administrateurs en cas : de démission

d'un administrateur, de vacance, d'incapacité physique ou juridique, de décès et d'interdictions prévues par la législation en vigueur ou par la législation réglementaire de la profession bancaire. Leur nomination sera ratifiée par la prochaine assemblée générale ordinaire.

Avec les recommandations de la banque centrale de Tunisie, circulaire n° 2011-06 du 20/05/2011 relative aux règles de bonne gouvernance dans les établissements de crédit, qui a instauré une nouvelle vision dans la composition du conseil d'administration et les comités ad hoc qui lui sont rattachés, dont notamment :

- La nomination de deux (02) membres indépendants au sein du conseil ;
- La nomination d'un (01) membre représentant les actionnaires personnes physiques minoritaires ;
- La nomination d'un seul (01) membre dirigeant ;
- La nomination d'un président du conseil, qui doit être un actionnaire ;
- La nomination de quatre (04) membres représentant les actionnaires de référence ;
- L'administrateur ne peut cumuler le mandat d'administrateur dans la banque avec d'autres mandats similaires dans d'autres établissements de crédit même faisant partie du groupe Attijari ;
- Le conseil d'administration désigne parmi ses membres, les membres des comités ad hoc ;
- Chaque comité doit être composé d'au moins trois (03) membres ;
- Chaque membre du conseil d'administration ne peut siéger dans plus d'un comité.

PRINCIPALES DÉLÉGATIONS

- L'autorisation au conseil d'administration l'émission de nouveaux emprunts obligataires, à hauteur maximale de 200 millions de dinars, sur une période de trois (03) ans, en une ou plusieurs émissions sur les exercices 2011, 2012 et 2013, et délègue au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation au Directeur Général, d'arrêter et de fixer les modalités et les conditions de cet emprunt, de choisir sa nature, la validation du montant et des conditions et d'arrêter les termes du projet du contrat d'émission.

- Délégation des pouvoirs nécessaires au Conseil d'Administration et au Directeur Général, à l'effet de recevoir les demandes de conversions des OCA Attijari bank 2006 et de constater la réalisation de la conversion, de procéder à la conversion des obligations converties en des nouvelles actions Attijari bank et à la constatation de l'augmentation corrélative du capital de la banque.

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 ;
- 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 est assisté par des comités.

Le directeur général

Nommé par le conseil d'administration pour une durée déterminée, il :

- assume sous sa responsabilité la direction générale de la société ;
- est investi des pouvoirs les plus étendus qui sont à l'origine délégués par le conseil d'administration ;
- peut être assisté d'un ou plusieurs directeurs généraux adjoints ;
- peut déléguer tout ou partie de ses pouvoirs ;
- assure l'application de la politique générale de la banque.

Les organes rattachés au conseil d'administration

- **Le comité permanent d'audit** : Il analyse les problèmes soulevés dans les rapports d'audit en apportant les recommandations adéquates. Il examine également les états financiers de la banque.
- **Le comité exécutif de crédit** : Il définit la politique générale en matière de financement et statue sur les demandes de financement à court et moyen termes pour les enveloppes de crédit supérieures à 7,5 MDT.
- **Le comité de rémunération** : Il propose la rémunération et les récompenses des dirigeants de la banque.

Les comités internes

- **Le comité de direction générale** : Il définit les orientations stratégiques de la banque et les objectifs d'activité à atteindre.
- **Le comité de crédit** : Il étudie les demandes de financement et statue sur la qualité du risque.
- **Le comité de recouvrement** : Il définit la politique de la banque en matière de recouvrement et prend les décisions afin d'améliorer le recouvrement en coordination avec toutes les unités du réseau.
- **Le comité ALM** : Il mesure et gère les risques globaux bilanciels en matière de taux, liquidité et change. Il définit les orientations permettant d'assurer la rentabilité des fonds propres.
- **Le comité ressources humaines** : Il trace la politique générale des ressources humaines et valide les stratégies y afférentes. Il assure le suivi des indicateurs de performance des ressources humaines et veille à la préservation d'un bon climat social.
- **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, suit la réalisation des objectifs et veille à la gestion cohérente de la politique de communication, aussi bien interne qu'externe.

Les comités d'assistance

- Comité d'audit général ;
- Comité de synergie et de développement.

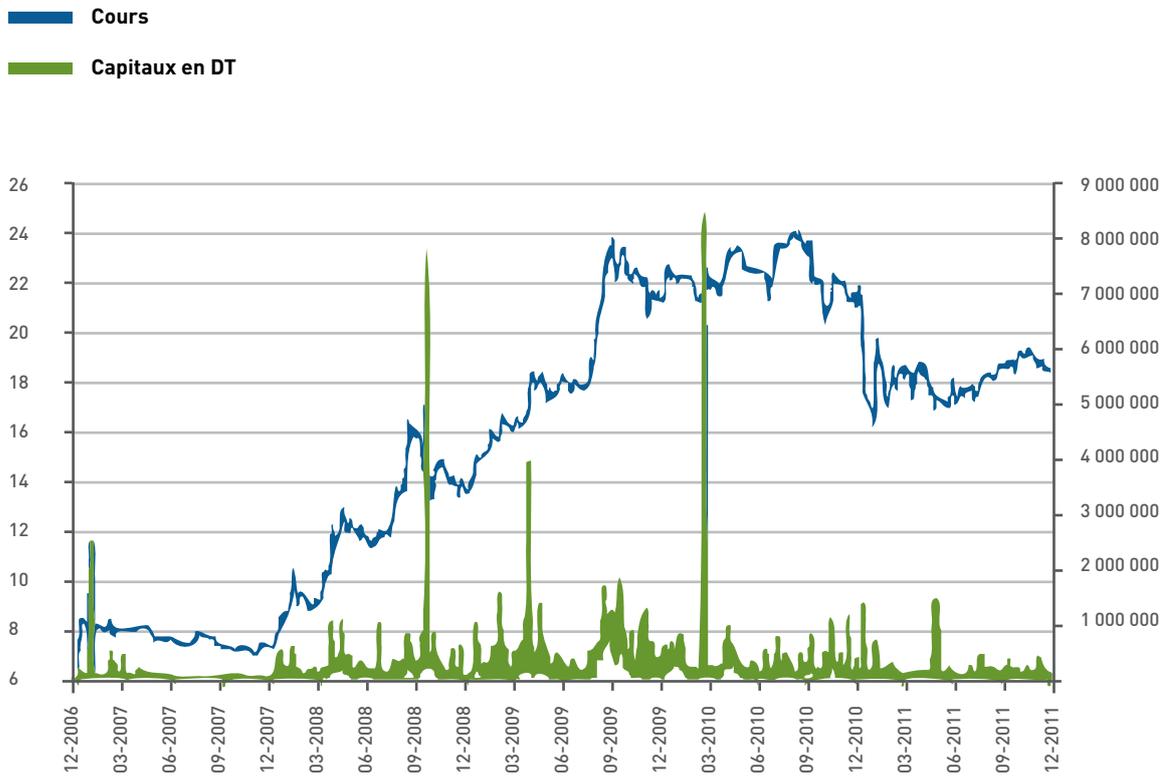
COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les états financiers de Attijari bank arrêtés au 31/12/2011 ont fait l'objet d'un audit légal mené par le cabinet AMC Ernst & Young (sa mission a pris fin le 31/12/2011 et

avec l'approbation des états financiers par l'Assemblée Générale Ordinaire) et le Cabinet Fethi NEJI (sa mission se poursuit durant l'exercice 2012).

7.

EVOLUTION DE L'ACTION Attijari bank EN 2011



8.

AFFECTATION DES RÉSULTATS

RAPPEL DES DISPOSITIONS STATUTAIRES
CONCERNANT L'AFFECTATION DES RÉSULTATS 46

TABLEAU DES MOUVEMENTS DES
CAPITAUX PROPRES 47

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 :

- 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 toute somme qu'elle juge convenable, soit pour être portée à un ou plusieurs fonds de réserve généraux ou spéciaux, dont elle règle l'affectation ou l'emploi, soit pour être reportée à nouveau sur l'exercice suivant.

- 3- Le surplus pourra être servi aux actionnaires à titre de superdividendes.

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 y 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

Unité: k DT

	Capital souscrit	Primes liées au capital	Réserves légalés	Autres réserves	Réserve à régime fisc particulier	Fonds social	Ecart de réévaluation	Titres assimilés à des capitaux propres	Résultats reportés	Résultat de la période	Total
Situation des capitaux propres au 31.12.10	168 750	59 700	7 503	1 793	399	15 313	3 646	83 669	(97 898)	60 572	303 447
Modifications comptables									16 833	(3 989)	12 844
Situation des capitaux propres au 31.12.10	168 750	59 700	7 503	1 793	399	15 313	3 646	83 669	(81 065)	56 583	316 291
Affectation résultat bénéficiaire 2010									56 583	(56 583)	0
Variation du fonds social						223					223
Résultat de la période										31 521	31 521
Situation des capitaux propres au 31.12.11	168 750	59 700	7 503	1 793	399	15 536	3 646	83 669	-24 482	31 521	348 035

9.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

RECRUTEMENT & INTÉGRATION

L'accompagnement des nouvelles recrues revêt un intérêt capital. De ce fait, le process de suivi des nouvelles recrues intervient dans l'évolution des compétences techniques et comportementales.

Ce suivi permanent des nouvelles recrues a plusieurs objectifs, à savoir :

- Maintenir une proximité avec la nouvelle recrue ;
- Lui apporter les actions de formation nécessaires ;
- Veiller au développement de ses compétences ;
- Appuyer le management de proximité dans son coaching ;
- Faire un suivi des objectifs qui lui sont attribués.

La Formation, vecteur de développement des performances

L'essentiel des actions de formation dispensées au courant de l'année 2011 a été axé sur la satisfaction des besoins exprimés par l'ensemble des collaborateurs dans le cadre du plan d'action annuel. Les principales réalisations ont touché près de 3138 « bénéficiaires ». Au niveau de la volumétrie, il a été enregistré 6487 jours/homme de formation.

Notons que dans le cadre du partenariat avec l'IFID, deux promotions ont déjà suivi les cycles dispensés par cette dernière. Le taux de réussite a été de 100%.

Académie Attijari

Compte tenu de l'importance donnée à la formation diplômante au sein de l'académie, l'activité de celle-ci a été renforcée pour la 4ème année consécutive pour atteindre un volume de 3136 jours/homme de formation, soit 48.34% du volume global de la formation.

Nouveaux Projets – Formation à distance

Afin d'être en phase avec les orientations stratégiques de la banque en matière de formation et de choix pédagogiques, l'année 2011 a été l'occasion de lancer plusieurs projets d'envergure dont essentiellement la mise en place d'un vaste programme de délocalisation de la formation via l'installation d'une plateforme de formation à distance.

L'outil principal consiste en une plate-forme de gestion interactive « V-Learning » à la pointe de la technologie destinée à couvrir et à diffuser à grande échelle des formations nécessitant une mise en situation et des jeux de rôle.

Evaluation des performances

Dans le cadre du perfectionnement de son système d'évaluation des performances, la banque a entrepris plusieurs démarches visant principalement à :

- Généraliser ce système à l'ensemble des catégories professionnelles ;
- Uniformiser les bilans de performances pour les différents corps de métiers.

Un Portail self services RH enrichi

En vue d'améliorer la productivité et la qualité de services dispensés à ses clients internes, le portail RH s'est vu enrichi par de nouveaux modules tels que :

- La mise en place des demandes de congés en ligne ;
- Le suivi des réclamations relatives aux prestations sociales et la gestion des alertes.



10.

CONTRÔLE INTERNE & GESTION GLOBALE DES RISQUES

CONTRÔLE INTERNE

51

GESTION DES RISQUES

54

CONTRÔLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne d'Attijari bank est fondé sur une vision qui répond aux meilleures pratiques à l'échelle internationale. Cette vision concilie les exigences réglementaires régissant ce dispositif, en particulier la circulaire BCT n° 2006-19 et les objectifs tracés par les organes de gouvernance.

Ce dispositif est appuyé par :

- L'exploitation d'un global bancaire qui prend en charge toutes les opérations de la banque ;
- La mise en place d'un système comptable conforme à la norme comptable N° 21 ;
- La séparation entre contrôle permanent et contrôle périodique ;
- La formalisation des procédures de gestion avec une séparation stricte des tâches des différents intervenants puis la formation des collaborateurs concernés ;
- L'inculcation de la culture de contrôle auprès de l'ensemble des collaborateurs moyennant notamment des actions de sensibilisation et d'encadrement.

I/ Organisation

1/ Les niveaux de contrôle

Le dispositif du contrôle permanent comprend trois niveaux de contrôle

a/ Le contrôle de 1er niveau

Ce contrôle est réalisé, à priori, par les opérationnels et les chefs hiérarchiques des départements, des agences et des centres d'affaires.

Les anomalies relevées seront véhiculées au moyen d'une application informatique spécifique vers les contrôleurs de deuxième niveau et vers l'entité de Surveillance Permanente.



b/ Le contrôle de 2ème niveau

Il se réalise a posteriori et à l'appui de fiches qui précisent les différents contrôles à effectuer dans les agences, les départements centraux et ce, selon une périodicité permettant de couvrir très rapidement les risques inhérents aux opérations.

Chaque contrôleur relève fonctionnellement et hiérarchiquement de la Surveillance Permanente. Il effectue des contrôles sur place ou à distance puis fixe, avec le responsable concerné, des dates limites de régularisation des anomalies détectées.

c/ Le contrôle de 3ème niveau

Les reportings destinés au contrôle de 3ème niveau sont recueillis par l'entité de Surveillance Permanente qui assure ce niveau de contrôle. Cette entité est en charge des opérations suivantes :

- Coordonne et suit le fonctionnement du dispositif de contrôle permanent ;
- Élabore et actualise les plans de contrôle et les systèmes de reporting de l'activité de contrôle permanent ;
- Participe à l'élaboration et l'actualisation de la cartographie des points de contrôle ;
- Effectue des travaux de synthèse des anomalies servant d'inputs pour les missions d'audit.

Il faut remarquer ici que la non-régularisation des anomalies dans les délais fixés est signalée par cette entité au Comité de Coordination du Contrôle Interne et à l'Audit Général.

d/ Le contrôle périodique

L'année 2011 fut une année charnière au niveau de l'Audit Général qui lui a valu ses galons d'acteur incontournable dans la structure de contrôle à Attijari bank.

En fait et malgré la morosité du climat social à l'échelle du pays et les conditions sécuritaires précaires, « l'Audit Réseau » a maintenu une cadence de couverture des points de vente du réseau d'Attijari bank assez louable, moyennant des contrôles à distance sur les principales activités en début d'année puis des contrôles conventionnels sur place pour le restant de l'année.

Concomitamment à ces travaux, « l'Audit Réseau » a développé un système structuré et dynamique de notation des points de vente intégrant un mixte entre une sous-cotation pour le volet réalisations commerciales et une sous-cotation pour le management des risques inhérents à l'activité bancaire.

Ce système a subi des essais grandeur nature au niveau de certains centres d'affaires et agences et est actuellement en phase de mécanisation pour un usage généralisé.

En 2011, « l'Audit Général » a cautionné le démarrage opérationnel et effectif de la discipline du contrôle à distance après la phase de définition et de délimitation, en 2010, de leurs :

- objectifs ;
- natures ;
- périodicités ;
- domaines de couverture ;
- programmes cibles.

Cette discipline se positionne désormais comme entité à part entière dans la Direction Centrale de « l'Audit Général » et trouve son apanage dans le système d'information DELTA.

« L'Audit Siège » a mené une démarche investigatrice tout au long de l'année, sur les faiblesses juridiques, procédurales et SI d'un bon nombre de process et lignes métiers au sein de la banque tout en cadrant avec les orientations de la Direction Centrale de « l'Audit Général » formulées dans son plan d'intervention triennal.

En référence à l'article 11 de la circulaire BCT 2006-19, et dans le cadre de l'examen des systèmes de contrôles internes préexistants au niveau des filiales d'Attijari bank, « l'Audit siège » a finalisé le projet des cartographies des risques des filiales et s'apprête en 2012 à passer à la phase de définition des KRI et l'instauration des mécanismes de reporting sur les risques au niveau des filiales. Rappelons que les cartographies des risques des filiales fusionneront, dans une phase avancée du projet, avec la cartographie des risques de la banque et permettront par la même l'appréhension et la surveillance des risques sur une base consolidée à l'échelle du groupe Attijari bank.

Dans la perspective de moderniser « l'Audit Général » et de le doter d'outils à la hauteur de ses ambitions et qui au demeurant, restent au diapason des standards internationaux de la profession, plusieurs projets sont en pipe pour l'année 2012 et notamment :

- Un système de notation des chefs de groupes à l'instar de celui destiné aux points de ventes ;
- Un système de notation des services centraux du siège ;
- Un outil de requêtage informatique sur le système d'information DELTA pour asseoir les techniques AAO (Audit Assisté par Ordinateur).

2/ Les comités

Trois comités veillent au bon fonctionnement du système de contrôle. Leurs réunions périodiques permettent d'évaluer ce système et de relever les dysfonctionnements éventuels relatifs aux procédures et au traitement des opérations.

a/ Le comité de coordination de contrôle interne

Il tient des réunions bimensuelles auxquelles assistent les responsables du Contrôle Permanent de second et troisième niveaux.

Son rôle est d'assurer le suivi de la cartographie des points de contrôle. Il peut également vérifier l'application des recommandations consignées dans les rapports d'audit et des décisions prises en matière de contrôle interne par différentes instances : les commissaires aux comptes d'une part et les comités de contrôle interne et d'audit d'autre part.

b/ Le comité de contrôle interne

Il est présidé par le Directeur Général et comprend les responsables du Contrôle Général et ceux concernés par l'ordre du jour. Il se réunit mensuellement pour étudier les recommandations formulées dans les rapports d'audit et la possibilité de leur application. Il assure également le suivi de l'application des dispositions de la circulaire BCT n° 2006/19 du 28 novembre 2006 relatives au système de contrôle interne.

c/ Le comité permanent d'audit interne

Il est présidé par le Président du Conseil d'Administration et convoqué trimestriellement afin d'évaluer les activités d'audit général, du contrôle interne et de la conformité et en rendre compte au conseil d'administration et ce, conformément aux articles 56 à 61 de la circulaire BCT n° 2006/19 sur le contrôle interne.

II/ Démarche et outils

La démarche adoptée lors de la mise en place du contrôle sur place au niveau des différentes entités de la banque a été entreprise conformément aux étapes suivantes :

- Inventaire des différents process liés à l'activité concernée par le contrôle ;
- Recensement des contrôles automatiques programmés au niveau du SI ;
- Identification des points de contrôle de 1er niveau ;
- Définition des contrôles de 2ème niveau avec précision de la périodicité ainsi que les modalités pratiques de réalisation de ces contrôles ;
- Conception des fiches de remontée d'anomalies ;
- Optimisation de la coordination entre les différents niveaux de contrôle ;
- Mise à jour périodique des points de contrôle à la lumière des remontées des anomalies.

Ces contrôles sur place sont complétés par des contrôles à distance par la conception de plusieurs requêtes associées à la majorité des macro process renfermant des informations pertinentes et présentées d'une manière simple et uniforme à l'effet de rendre facile leurs utilisations par les contrôleurs permanents.

A ce niveau, il est à signaler que l'approche par les risques a été adoptée et qui se base sur la définition des seuils par nature d'opération à contrôler.

Cette démarche se résume comme suit :

- Identification des informations présentant une importance significative, et ce, à travers le traitement des requêtes en provenance de la production informatique ;
- Orientation du contrôle vers les opérations ciblées et ce, compte tenu des indicateurs de risque par domaine d'opération ;
- Assurer une traçabilité des dossiers contrôlés ;
- Quantifier le degré de couverture de l'activité de contrôle par domaine d'activité.

Dans le but d'assurer une meilleure couverture des risques auxquels la banque peut être exposée conformément à la démarche énoncée ci-dessus, les outils suivants ont été développés et mis à la disposition des contrôleurs de 2ème niveau :

GESTION DES RISQUES

- La conception de guides de contrôles à l'adresse des contrôleurs permanents, définissant les procédures et les modalités pratiques de contrôle par domaine d'activité ;
- Le développement d'une application interactive en mode web permettant l'enregistrement et le suivi de la régularisation des anomalies dégagées par les différentes structures de la banque.
- Le suivi des régularisations se fait par le moyen de l'application CI-GRO qui permet d'une part de gérer automatiquement le cycle de vie des anomalies et d'autre part d'émettre des alertes par des mailings à destination des contrôleurs de 1er niveau à chaque enregistrement ou modification des anomalies en question.

Cette application assure d'une part une traçabilité de ces anomalies et d'autre part, une quantification des pertes subies.

Les différents utilisateurs de cette application sont identifiés avec précision et leurs niveaux d'habilitation sont définis en fonction du niveau de contrôle.

III/ Reportings

Des reportings périodiques sont élaborés à partir de la base des anomalies. Ils comportent une répartition des constats par structure, process et points de contrôle.

Aussi, ces reportings renseignent sur les taux de régularisation des anomalies dégagées ainsi que sur la description détaillée des principaux constats de la période.

Ces reportings sont adressés à destination des responsables des métiers et ce, à des fins d'information et d'acculturation aux risques puis ils seront communiqués à la Direction Générale et soumis aux différents comités pour analyse et prise de mesures préventives.

Malgré un contexte économique et financier difficile, aussi bien au niveau mondial qu'au niveau de la Tunisie post-révolution, Attijari bank a, dès le premier trimestre 2011, mis en place un programme d'accompagnement dit « Pacte Moussanada Entreprises ». Il consiste à soutenir les promoteurs et entreprises nationales, afin qu'ils puissent surmonter les difficultés du moment, dans un objectif de pérenniser et soutenir l'activité commerciale et industrielle et la sauvegarde de l'emploi. Attijari bank a été, de ce fait, pionnière en la matière. Les retombées bénéfiques de cette action se sont vite manifestées, permettant, entre autres, une meilleure maîtrise de l'évolution de la qualité des actifs et plus globalement la maîtrise du « Risque de contrepartie ».

Concernant la mise en conformité avec la réglementation de la Banque Centrale de Tunisie, les travaux initiés en 2010 au sujet de la mise en place d'un système de rating interne, conforme aux standards internationaux et en ligne avec les pratiques du Groupe Attijariwafa bank, ont permis de faire une avancée importante en finalisant les spécifications techniques et fonctionnelles de la méthodologie à mettre en œuvre. Au titre de ces spécifications, il a été mis en exergue la définition du « défaut » dans le sens Bâlois du terme, avec une profondeur d'historisation déjà disponible de 2 ans de collecte d'incidents. Cette approche permettra de démarrer le process de mise en exploitation du management du risque avec le soutien des équipes d'Attijariwafa bank et sur la base d'un système d'exploitation en cours d'acquisition et largement déployé dans les banques internationales de premier ordre.

A propos du risque opérationnel, le déploiement déjà opéré en 2010 et son appropriation par l'ensemble des collaborateurs, permet désormais, dans le cadre des Comités RO Métiers et du Comité Central présidé par le Directeur Général, de manager cette catégorie de risque sur la base de données fiables et d'apporter les ajustements nécessaires afin de minimiser les coûts induits. La cartographie des risques a d'ailleurs été mise à jour pour tenir compte des données et du contexte qui a prévalu en Tunisie durant l'année 2011.

Pour ce qui concerne, enfin, les « Risques Marchés » et dans le cadre de la Réglementation de la Banque Centrale de Tunisie en la matière, la vigilance reste de mise compte tenu des perturbations mondiales du secteur financier. Le management de ce risque est opéré en collaboration étroite avec les équipes du groupe Attijariwafa bank.

11.

ETATS FINANCIERS

ETATS FINANCIERS INDIVIDUELS	56
ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	60

ETATS FINANCIERS INDIVIDUELS

BILAN

ARRETE AU 31 DECEMBRE 2011

(UNITE : en milliers de Dinars)

	Notes	31/12/2011	31/12/2010
ACTIF			
AC 1 - Caisse et avoirs auprès de la BC, CCP et TGT	1	184 909	235 034
AC 2 - Créances sur les établissements bancaires et financiers	2	226 250	336 696
AC 3 - Créances sur la clientèle	3	3 076 965	2 629 386 (*)
AC 4 - Portefeuille titres commercial	4	299 244	310 358
AC 5 - Portefeuille d'investissement	5	62 412	57 663
AC 6 - Valeurs immobilisées	6	160 838	145 392 (*)
AC 7 - Autres actifs	7	154 958	162 644
TOTAL ACTIF		4 165 576	3 877 173
PASSIF			
PA 1 - Banque Centrale et CCP	8	290 815	100 000
PA 2 - Dépôts et avoirs des établissements bancaires et financiers	9	30 024	58 639
PA 3 - Dépôts et avoirs de la clientèle	10	3 315 950	3 234 984
PA 4 - Emprunts et ressources spéciales	11	86 794	36 711
PA 5 - Autres passifs	12	93 958	130 548 (*)
TOTAL PASSIF		3 817 541	3 560 882
CAPITAUX PROPRES			
CP 1 - Capital		168 750	168 750
CP 2 - Réserves		84 931	84 708
CP 4 - Autres capitaux propres		87 315	87 315
CP 5 - Résultats reportés		(24 482)	(81 065) (*)
CP 6 - Résultat de l'exercice		31 521	56 583 (*)
TOTAL CAPITAUX PROPRES	13	348 035	316 291
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		4 165 576	3 877 173

(*) Données retraitées pour les besoins de comparabilité [Cf. notes aux états financiers – base de mesure et principes comptables pertinents appliqués - note 17].

ETAT DES ENGAGEMENTS HORS BILAN

ARRETE AU 31 décembre 2011

(UNITE : en milliers de Dinars)

	Notes	31/12/2011	31/12/2010
PASSIFS EVENTUELS			
HB 1 - Cautions, avals et autres garanties données		294 600	305 991
HB 2 - Crédits documentaires		250 361	319 535
TOTAL PASSIFS EVENTUELS	14	544 961	625 526
ENGAGEMENTS DONNES			
HB 4 - Engagements de financement donnés		140 340	150 890
HB 5 - Engagements sur titres		38	38
TOTAL ENGAGEMENTS DONNES	15	140 378	150 928
ENGAGEMENTS REÇUS			
HB 7 - Garanties reçues		904 512	586 294
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	16	904 512	586 294

ETAT DE RESULTAT
PERIODE DU 01 JANVIER 2011 AU 31 DECEMBRE 2011
 (UNITE : en milliers de Dinars)

	Notes	Exercice 2011	Exercice 2010	
PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE				
PR1 - Intérêts et revenus assimilés	17	199 348	176 685	
PR2 - Commissions (en produits)	18	52 973	48 987	
PR3 - Gains sur portefeuille titres commercial et opérations financières	19	31 292	35 412	
PR4 - Revenus du portefeuille d'investissement	20	5 732	3 468	
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE		289 345	264 552	
CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE				
CH1 - Intérêts encourus et charges assimilées	21	(105 044)	(94 064)	
CH2 - Commissions encourues		(2 883)	(3 087)	
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE		(107 927)	(97 151)	
PRODUIT NET BANCAIRE		181 418	167 401	
PR5 \ CH4 Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur créances, hors bilan et passif	22	(31 739)	(14 932)	(*)
PR6 \ CH5 Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur portefeuille d'investissement		1 333	534	
PR7 - Autres produits d'exploitation		2 430	2 038	
CH6 - Frais de personnel	23	(65 805)	(54 649)	
CH7 - Charges générales d'exploitation	24	(26 438)	(25 648)	
CH8 - Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations	6	(11 902)	(11 412)	(*)
RESULTAT D'EXPLOITATION		49 297	63 332	
PR8 \ CH9 Solde en gain \ perte provenant des autres éléments ordinaires		(307)	(2 294)	(*)
CH11 - Impôt sur les bénéfices		(17 469)	(4 455)	(*)
RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES		31 521	56 583	
RESULTAT DE LA PERIODE		31 521	56 583	
Effet des modifications comptables		12 100	16 089	
Résultat après modifications comptables		43 621	72 672	
Résultat de base par action (en DT)	25	0,934	1,677	
Résultat dilué par action (en DT)	26	0,870	1,509	

(*) Données retraitées pour les besoins de comparabilité (Cf. notes aux états financiers – base de mesure et principes comptables pertinents appliqués - note 17).

ETAT DES FLUX DE TRESORERIE

PERIODE DU 01 JANVIER 2011 AU 31 DECEMBRE 2011

(UNITE : en milliers de Dinars)

	Notes	Exercice 2011	Exercice 2010
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION			
Produits d'exploitation bancaire encaissés (hors revenus du portefeuille d'investissement)		255 330	230 755
Charges d'exploitation bancaire décaissées		(108 385)	(102 751)
Dépôts \ Retraits de dépôts auprès d'autres établissements bancaires et financiers		(20 849)	(25 349)
Prêts et avances \ Remboursement prêts et avances accordés à la clientèle		(462 509)	(390 164)
Dépôts \ Retraits de dépôts de la clientèle		83 849	437 784
Titres de placement		27 750	46 640
Sommes versées au personnel et créiteurs divers		(78 250)	(68 163)
Autres flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation		(52 932)	(28 294)
Impôt sur les bénéfices		(4 247)	(2 143)
Flux de trésorerie net affectés aux activités d'exploitation		(360 243)	98 315
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
Intérêts et dividendes encaissés sur portefeuille d'investissements		6 036	3 074
Acquisitions \ Cessions sur portefeuille d'investissement		(3 666)	1 747
Acquisitions \ Cessions d'immobilisations		(29 797)	(28 470)
Flux de trésorerie net affectés aux activités d'investissement		(27 427)	(23 649)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			
Emissions \ Remboursements d'emprunts		50 000	(70 000)
Augmentation \ Diminution ressources spéciales		(2120)	(2 270)
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		47 880	(72 270)
Variation nette des liquidités et équivalents de liquidités au cours de l'exercice		(339 790)	2 396
Liquidités et équivalents de liquidités en début d'exercice		330 771	328 375
LIQUIDITES ET EQUIVALENTS DE LIQUIDITES EN FIN D'EXERCICE	27	(9 019)	330 771

ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

BILAN CONSOLIDE

ARRETE AU 31 DECEMBRE 2011

(UNITE : en milliers de Dinars)

	Notes	31/12/2011	31/12/2010
ACTIF			
Caisse et avoirs auprès de la BC, CCP et TGT	1	184 910	235 046
Créances sur les établissements bancaires et financiers	2	226 347	338 397
Créances sur la clientèle	3	3 167 712	2 746 395 (*)
Portefeuille titres commercial	4	336 946	349 807
Portefeuille d'investissement	5	13 463	11 381
Titres mis en équivalence	6	22 002	14 002
Valeurs immobilisées	7	183 529	168 839 (*)
Autres actifs	8	170 780	179 424
Impôt différé	9	2 263	2 581
TOTAL ACTIF		4 307 952	4 045 872
PASSIF			
Banque Centrale et CCP	10	290 815	100 000
Dépôts et avoirs des établissements bancaires et financiers	11	33 078	135 323
Dépôts et avoirs de la clientèle	12	3 314 642	3 230 371
Emprunts et ressources spéciales	13	173 664	89 038
Autres passifs	14	112 521	139 013 (*)
TOTAL PASSIF		3 924 720	3 693 745
INTERETS MINORITAIRES (*)		20 295	19 221
CAPITAUX PROPRES			
Capital		168 750	168 750
Réserves		103 451	108 370
Actions propres		(865)	(280)
Autres capitaux propres		85 527	89 010
Résultats reportés		(25 066)	(77 413) (*)
Résultat consolidé		31 140	44 469 (*)
TOTAL CAPITAUX PROPRES	15	362 937	332 906
TOTAL PASSIF, INTERETS MINORITAIRES ET CAPITAUX PROPRES		4 307 952	4 045 872

(*) Données retraitées en pro-forma (Cf. notes aux états financiers –base de mesure et principes comptables pertinents appliqués - note 2.17).

ETAT DES ENGAGEMENTS HORS BILAN CONSOLIDE

ARRETE AU 31 décembre 2011

(UNITE : en milliers de Dinars)

	Notes	Exercice 2011	Exercice 2010
PASSIFS EVENTUELS			
Cautions, avals et autres garanties données		294 600	305 991
Crédits documentaires		250 361	319 535
TOTAL PASSIFS EVENTUELS	16	544 961	625 526
ENGAGEMENTS DONNES			
Engagements de financement donnés		141 676	151 287
Engagements sur titres		2 987	38
TOTAL ENGAGEMENTS DONNES	17	144 663	151 325
ENGAGEMENTS REÇUS			
Garanties reçues		925 211	587 475
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	18	925 211	587 475

ETAT DE RESULTAT CONSOLIDE
ARRETE AU 31 DECEMBRE 2011
 (UNITE : en milliers de Dinars)

	Notes	Exercice 2011	Exercice 2010
PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE			
Intérêts et revenus assimilés	19	217 121	191 690
Commissions (en produits)	20	54 412	50 422
Gains sur portefeuille titres commercial et opérations financières	21	32 046	36 329
Revenus du portefeuille d'investissement		2 906	5 728
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE		306 485	284 169
CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE			
Intérêts encourus et charges assimilées	22	(111 423)	(99 603)
Commissions encourues		(2 883)	(3 087)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE		(114 306)	(102 690)
PRODUIT NET BANCAIRE		192 179	181 479
Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs/ créances, hors bilan et passif	23	(34 289)	(13 445) (*)
Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs/porte- feuille d'investissement		(158)	4 380
Autres produits d'exploitation		5 194	7 627
Frais de personnel	24	(71 890)	(60 387)
Charges générales d'exploitation	25	(26 690)	(27 642)
Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations		(13 607)	(12 243) (*)
RESULTAT D'EXPLOITATION		47 727	79 769
Quote part dans les résultats des Sociétés mis en équivalence		768	567
Solde en gain / perte provenant des autres éléments ordinaires		4 420	(4 421) (*)
Impôt sur les bénéfices		(23 531)	(26 974) (*)
RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES		32 397	48 941
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		32 397	48 941
Part de résultat revenant aux minoritaires		(1 257)	(4 472)
RESULTAT NET CONSOLIDE DE LA PERIODE		31 140	44 469
Effet des modifications comptables		12 100	16 089
Résultat après modifications comptables		43 240	60 558
Résultat par action de base (en DT)	26	0,923	1,318
Résultat par action dilué (en DT)	27	0,797	1,138

(*) Données retraitées en pro-forma (Cf. notes aux états financiers –base de mesure et principes comptables pertinents appliqués - note 2.17).

ETAT DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE

PERIODE DU 01 JANVIER 2011 AU 31 DECEMBRE 2011

(UNITE : en milliers de Dinars)

	Notes	Exercice 2011	Exercice 2010
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION			
Produits d'exploitation bancaire encaissés (hors portefeuille d'investissement)		251 390	235 916
Charges d'exploitation bancaire décaissées		(88 702)	(30 602)
Dépôts / Retraits auprès d'autres établissements bancaires et financiers		(8 447)	(21 069)
Prêts et avances / Remboursement prêts et avances accordés à la clientèle		(435 690)	(497 349)
Dépôts / Retraits de dépôts de la clientèle		87 133	416 440
Titres de placement		29 636	45 602
Sommes versées au personnel et créditeurs divers		(97 688)	(72 317)
Autres flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation		(18 993)	(48 208)
Impôt sur les bénéfices		(22 597)	(2 368)
Flux de trésorerie net affectés aux activités d'exploitation		(303 958)	26 045
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
Intérêts et dividendes encaissés sur portefeuille d'investissements		26 454	25 763
Acquisition / cessions sur portefeuille d'investissement		2 909	4 769
Acquisitions / cessions sur immobilisations		(30 679)	(16 077)
Flux de trésorerie net affectés aux activités d'investissement		(1 317)	14 455
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			
Emission d'actions		-	(6 216)
Emission / Remboursement d'emprunts		(22 419)	(29 800)
Augmentation / diminution ressources spéciales		(2 176)	(2 309)
Dividendes et autres distributions		(5 817)	(1 839)
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		(30 412)	(40 164)
Variation nette des liquidités et équivalents de liquidités au cours de l'exercice		(335 687)	336
Liquidités et équivalents de liquidités en début d'exercice		330 781	330 445
LIQUIDITES ET EQUIVALENTS DE LIQUIDITES EN FIN D'EXERCICE	28	(4 906)	330 781

12.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

RAPPORT GÉNÉRAL DES
COMMISSAIRES AUX COMPTES

65

RAPPORT SPÉCIAL DES
COMMISSAIRES AUX COMPTES

67

AMC Ernst & Young
Société inscrite au tableau de l'OECT
Boulevard de la terre - Centre Urbain Nord
1003 Tunis - Tunisie
Tél : 70 749 111 Fax : 70 749 045

CNF - Cabinet Neji Fethi
Société inscrite au tableau de l'OECT
5 Rue Suffetula Notre Dame
Mutuelle ville - 1002 Tunis - Tunisie
Tél : 71 841 160 Fax : 71 841 160

Attijari bank

RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Etats financiers - Exercice clos le 31-12-2011

Messieurs les actionnaires de Attijari bank,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport sur le contrôle des états financiers d'Attijari bank arrêtés au 31 décembre 2011 tels qu'annexés au présent rapport, ainsi que sur les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi et les normes professionnelles.

I - Rapport sur les états financiers

Nous avons effectué l'audit des états financiers de Attijari bank, comprenant le bilan et l'état des engagements hors bilan arrêtés au 31 décembre 2011, l'état de résultat et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives. Ces états financiers font ressortir des capitaux propres positifs de 348 036 KDT, y compris le résultat bénéficiaire de l'exercice s'élevant à 31 521 KDT.

1/ Responsabilité de la direction pour les états financiers

La direction est responsable de l'établissement et de la présentation sincère des états financiers conformément au Système Comptable des Entreprises. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne qu'elle juge nécessaire pour permettre l'établissement d'états financiers ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

2/ Responsabilité des commissaires aux comptes

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en Tunisie. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique et de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation du risque que les états financiers contiennent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. En procédant à ces évaluations du risque, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relative à l'établissement et la présentation sincère des états financiers afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

3/ Opinion

A notre avis, les états financiers sont réguliers et sincères et donnent, pour tout aspect significatif, une image fidèle de la situation financière de Attijari bank, ainsi que des résultats de ses opérations et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, conformément aux principes comptables généralement admis en Tunisie.

4/ Paragraphe d'observation

Nous attirons votre attention sur les points suivants :

- En application des dispositions récentes des circulaires de la BCT n° 2011-04 du 12 avril 2011 et 2012-02 du 11 janvier 2012 et comme décrit au niveau de la note aux états financiers n° 3, les règles de classification, de provisionnement des créances sur la clientèle et de réservation des intérêts ont connu des dérogations par rapport à celles appliquées au cours des exercices antérieurs. A ce titre :

- certaines relations ont été maintenues parmi les créances saines alors qu'elles auraient été, en application des règles usuelles classées parmi les engagements non performants. Par ailleurs, les échéances en intérêts de l'année 2011 qui ont été rééchelonnées pour un montant de 1,9 MDT, ont fait l'objet de réservation ; et
- une provision collective sur les engagements classés en « 0 » et « 1 » a été comptabilisée pour un montant de 11,2 MDT

- Comme décrit au niveau de la note aux états financiers n° 17, la banque a opéré un changement de méthode de décote des garanties hypothécaires des clients classés en classe 4 et contentieux. A la suite de ce changement, les capitaux propres d'ouverture ont été ajustés à la hausse à hauteur de 12 712 KDT. Le montant de la dotation comptabilisé en résultat de l'exercice 2011 en application de la nouvelle méthode s'élève à 7 753 KDT.

Notre opinion ne comporte pas de réserve à l'égard de ces points.

II. Rapport sur les vérifications spécifiques

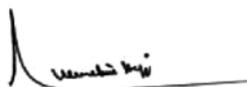
Nous avons également procédé aux vérifications spécifiques prévues par la loi et les normes professionnelles.

Sur la base de ces vérifications, nous n'avons pas d'observations à formuler sur la sincérité et la concordance avec les états financiers des informations d'ordre comptable données dans le rapport du Conseil d'Administration sur la gestion de l'exercice.

Nous avons également, dans le cadre de notre audit, procédé à l'examen des procédures de contrôle interne relatives au traitement de l'information comptable et à la préparation des états financiers. Nous signalons, conformément à ce qui est requis par l'article 3 de la loi 94-117 du 14 novembre 1994 tel que modifié par la loi 2005-96 du 18 octobre 2005, que notre examen a mis en évidence certaines insuffisances impactant la fiabilité de certains comptes d'actifs et de passifs, notamment les comptes inter-siège, d'attente et certains comptes en devises, sans que leur effet soit d'une importance telle qu'elle justifierait qu'elles soient mentionnées au niveau de notre opinion sur les comptes telle qu'exprimée ci-dessus, considérant que le risque final sur ces comptes est couvert par des provisions.

Par ailleurs et en application des dispositions de l'article 19 du décret n° 2001-2728 du 20 novembre 2001 portant sur la tenue des comptes de valeurs mobilières, la banque ne procède pas actuellement au suivi périodique de la liste de ses actionnaires et elle n'a pas encore signé et déposé auprès du Conseil du Marché Financier le cahier des charges prévu par l'arrêté du ministre des Finances du 28 août 2006.

Tunis, le 12 Juin 2012



AMC Ernst & Young
Noureddine HAJJI



CNF - Cabinet Neji Fethi
Fethi NEJI

AMC Ernst & Young

Société inscrite au tableau de l'OECT
Boulevard de la terre - Centre Urbain Nord
1003 Tunis - Tunisie
Tél : 70 749 111 Fax : 70 749 045

CNF - Cabinet Neji Fethi

Société inscrite au tableau de l'OECT
5 Rue Suffetula Notre Dame
Mutuelle ville - 1002 Tunis - Tunisie
Tél : 71 841 160 Fax : 71 841 160

Attijari bank

RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Etats financiers - Exercice clos le 31 décembre 2011

Messieurs les actionnaires de Attijari bank,

En application des dispositions de l'article 29 de la loi n° 2001-65 relative aux établissements de crédits et de l'article 200 et suivants et 475 du Code des Sociétés Commerciales, nous reportons ci-dessous sur les conventions conclues et les opérations réalisées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Notre responsabilité est de nous assurer du respect des procédures légales d'autorisation et d'approbation de ces conventions ou opérations et de leur traduction correcte dans les états financiers. Il ne nous appartient pas de rechercher spécifiquement et de façon étendue l'existence éventuelle de telles conventions ou opérations mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données et celles obtenues au travers de nos procédures d'audit, leurs caractéristiques et modalités essentielles, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien fondé. Il vous appartient d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et à la réalisation de ces opérations en vue de leur approbation.

I. Conventions nouvellement conclues au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011

Attijari Finances

Dans le cadre du protocole d'accord conclu entre Attijari bank et Attijari Finances (société détenue à hauteur de 24,93% par Attijari bank) en date du 10/10/2011, Attijari Finances a perçu des commissions relatives à son intervention dans la cadre de l'opération de l'émission de l'emprunt obligataire à hauteur de 59 KDT.

II. Opérations réalisées relatives à des conventions antérieures

L'exécution des conventions suivantes, conclues au cours des exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011:

Attijari Leasing

Dans le cadre de la convention conclue avec Attijari Leasing (dans laquelle Attijari bank détient 62,02%) approuvée par l'AGO du 22/05/2009, la banque a fourni au cours de l'exercice 2011, des services d'assistance à la commercialisation des produits d'Attijari Leasing à travers le réseau commercial de la banque et a perçu à ce titre des produits à hauteur de 69KDT.

Attijariwafa bank

Dans le cadre de la convention conclue entre Attijari bank et Attijariwafa bank telle qu'autorisée par le conseil d'administration du 05/03/2007 et modifiée par la décision du conseil d'administration du 06/06/2008, la charge constatée par Attijari bank en contrepartie des services d'assistance technique et de conseil fournis par Attijariwafa bank au cours de l'exercice 2011 s'élève à 1 385 KDT. Le montant qui figure au passif au 31/12/2011 s'élève à 3 633 KDT.

Attijari Intermédiation

Dans le cadre de la convention en date du 29/12/2006 entre Attijari bank et Attijari Intermédiation et approuvée par l'AGO du 25/06/2007 prévoyant la conversion d'une partie du compte courant associé ouvert dans les livres de Attijari Intermédiation en titres participatifs à hauteur de 3 500 KDT, la banque a perçu des intérêts à hauteur de 217 KDT au titre de l'exercice 2011.

Attijari Sicar

Dans le cadre de la convention de gestion de fonds à capital risque en date du 24/03/1998 conclue avec la société Attijari Sicar (détenue à hauteur de 67,23% par Attijari bank), cette dernière perçoit annuellement une rémunération de 1% payée sur l'ensemble des fonds gérés. Cette commission s'établit à 53 KDT au titre de l'exercice 2011.

Les SICAV

Dans le cadre des conventions conclues entre Attijari bank et Attijari Valeurs Sicav, Attijari Placement Sicav et Attijari Obligataire Sicav, la banque assure les fonctions de dépositaire pour leurs comptes et a perçu en contrepartie de ces prestations des commissions de l'ordre de 368 KDT au titre de l'exercice 2011.

Générale Tunisienne Informatique (GTI)

1. Dans le cadre de la convention cadre conclue entre la banque et la GTI (détenue à hauteur de 30% par Attijari bank) en date du 01/07/2005 et approuvée par l'AGO du 29/05/2006, la GTI a facturé à la banque 1 562 KDT au titre des services d'assistance informatique rendus en 2011.
2. Dans le cadre du contrat de location d'un appartement en date du 02/06/2008 et approuvé par l'AGO du 22/05/2009, le montant des loyers payés par la banque au titre de l'exercice 2011 s'élève à 22 KDT.

Attijari Recouvrement

Par acte signé le 01/01/2009, la société Attijari Recouvrement a procédé à la rétrocession des créances financées par le FONAPRAM, le FOPRODI et la BIRD à Attijari bank. Le même acte prévoit une rémunération au profit de Attijari Recouvrement égale à 5% des montants recouverts. Le montant facturé à ce titre par Attijari Recouvrement au cours de l'exercice 2011 s'élève à 16 KDT.

Autres Conventions

Attijari bank affecte au profit de Attijari Recouvrement, Attijari Sicar, Attijari Gestion, Générale Immobilière Du Sud, Attijari Leasing, Attijari Immobiliers et Attijari Intermédiation son personnel salarié. Les décisions de détachement prévoient que les montants facturés par la banque correspondent aux charges salariales supportées. Les montants facturés au titre de l'exercice 2011 se détaillent comme suit :

- Attijari Recouvrement : 389 KDT ;
- Attijari Sicar : 200 KDT ;
- Attijari Gestion : 130 KDT ;
- Générale Immobilière Du Sud : 42 KDT ;
- Attijari Leasing : 426 KDT ;
- Attijari Immobilière : 129 KDT ;
- Attijari Intermédiations : 55 KDT.

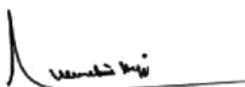
III. Obligations et engagements de la banque envers les dirigeants

1. Les obligations et engagements envers les dirigeants tels que visés à l'article 200 nouveau II § 5 du Code des Sociétés Commerciales se détaillent comme suit :
 - La rémunération et avantages accordés au Président du Conseil d'Administration sont fixés par décision du comité de rémunération issu du Conseil d'Administration en date du 02/04/2010. La rémunération est composée d'une indemnité fixe et d'un bonus annuel. Par ailleurs, le Président du Conseil d'Administration bénéficie d'une voiture de fonction et de la prise en charge des frais de téléphone.
 - La rémunération et avantages accordés au Directeur Général, dont le mandat a pris fin le 08 mai 2011, ont été fixés par décision du comité de rémunération issu du Conseil d'Administration en date du 02/04/2010. La rémunération est composée d'une indemnité fixe et d'un bonus annuel. Par ailleurs, le Directeur Général a bénéficié d'une voiture de fonction, de la prise en charge des frais de téléphone, de frais de scolarité et de billets d'avions.
 - La rémunération et avantages accordés au Directeur Général, dont le mandat a commencé le 09 mai 2011, sont fixés par décision du comité de rémunération issu du Conseil d'Administration en date du 30/01/2012. La rémunération est composée d'une indemnité fixe et d'un bonus annuel. Par ailleurs, le Directeur Général bénéficie d'une voiture de fonction, de la prise en charge des frais de téléphone, de frais de scolarité, les frais de logement et de billets d'avions.
 - La rémunération et les avantages accordés aux membres du Conseil d'Administration et les membres du Comité d'Audit sont composés de jetons de présence et sont fixées par le Conseil d'Administration en date du 09/05/2011 et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2010.
2. Les obligations et engagements de Attijari bank envers ses dirigeants tels qu'ils ressortent des états financiers pour l'exercice clos le 31 Décembre 2011 (charges sociales comprises), se présentent comme suit (en dinars) :

	Président du Conseil d'Administration		Directeur Général jusqu'au 08/05/2011		Directeur Général à compter du 09/05/2011		Administrateurs	
	Charges de l'exercice	Passif au 31/12/2011	Charges de l'exercice	Passif au 31/12/2011	Charges de l'exercice	Passif au 31/12/2011	Charges de l'exercice	Passif au 31/12/2011
Avantages à court terme	260 544	-	249 758	-	247 546	19 397	24 450	24 450
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres avantages à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-	-	-	-	-	-	-
Paiements en actions	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	260 544	-	249 758	-	247 546	19 397	24 450	24 450

En dehors des conventions et opérations précitées, nos travaux n'ont pas révélé l'existence d'autres conventions ou opérations rentrant dans le cadre des dispositions de l'article 29 de la loi n° 2001-65, relative aux établissements de crédits, des articles 200 et suivants et 475 du Code des Sociétés Commerciales.

Tunis, le 12 Juin 2012



AMC Ernst & Young
Nouredine HAJJI



CNF – Cabinet Neji Fethi
Fethi NEJI

AMC Ernst & Young
Société inscrite au tableau de l'OECT
Boulevard de la terre - Centre Urbain Nord
1003 Tunis - Tunisie
Tél : 70 749 111 Fax : 70 749 045

CNF - Cabinet Neji Fethi
Société inscrite au tableau de l'OECT
5 Rue Suffetula Notre Dame
Mutuelle ville - 1002 Tunis - Tunisie
Tél : 71 841 160 Fax : 71 841 160

Attijari bank

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Etats financiers consolidés - Exercice clos le 31 décembre 2011

Messieurs les actionnaires de Attijari bank,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport sur le contrôle des états financiers consolidés du groupe Attijari bank relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2011, tels qu'annexés au présent rapport, ainsi que sur les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi et les normes professionnelles.

I. Opinion sur les états financiers consolidés

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés du groupe Attijari bank, comprenant le bilan et l'état des engagements hors bilan arrêté au 31 décembre 2011, l'état de résultat et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives. Ces états financiers consolidés font ressortir des capitaux propres positifs de 362 937 KDT, y compris le résultat bénéficiaire de l'exercice s'élevant à 31 140 KDT.

1/ Responsabilité de la direction pour les états financiers consolidés

La direction est responsable de l'établissement et de la présentation sincère des états financiers consolidés conformément au Système Comptable des Entreprises, cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne qu'elle juge nécessaire pour permettre l'établissement d'états financiers consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

2/ Responsabilité des commissaires aux comptes

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers consolidés sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en Tunisie. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique et de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états financiers consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans les états financiers consolidés. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation du risque que les états financiers consolidés contiennent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. En procédant à ces évaluations du risque, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relative à l'établissement et la présentation sincère des états financiers consolidés afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers consolidés.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

3/ Opinion sur les états financiers consolidés

A notre avis, les états financiers consolidés sont réguliers et sincères et donnent, pour tout aspect significatif, une image fidèle de la situation financière, du résultat des opérations et des flux de trésorerie de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, conformément aux principes comptables généralement admis en Tunisie.

II. Rapport sur les vérifications spécifiques

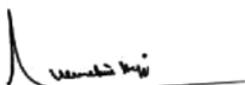
Nous avons également procédé aux vérifications spécifiques prévues par la loi et les normes professionnelles.

Sur la base de ces vérifications, nous n'avons pas d'observations à formuler sur la sincérité et la concordance avec les états financiers consolidés des informations d'ordre comptable données dans le rapport de gestion du groupe au titre de l'exercice.

Nous devons formuler, en outre, l'observation suivante sur la détention de participations réciproques entre Attijari bank, en sa qualité de société mère, et Attijari Placements SICAV et Attijari Valeurs SICAV en leurs qualités de filiales :

Attijari bank détient 99,71 % du capital d'Attijari Placements SICAV et 82,88% du capital d'Attijari Valeurs SICAV, qui de leur côté détiennent, respectivement, 0,09% et 0,07% du capital de la banque. Cette situation constitue une entorse aux dispositions de l'article 466 du Code des Sociétés Commerciales, qui stipule qu'une société par actions ne peut posséder d'actions d'une autre société par actions si celle-ci détient une fraction de son capital supérieure à dix pour cent.

Tunis, le 22 Juin 2012



AMC Ernst & Young
Nouredine HAJJI



CNF – Cabinet Neji Fethi
Fethi NEJI

13.

RÉSOLUTIONS ADOPTÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

RÉSOLUTIONS ADOPTÉES PAR L'ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 29/06/2012

73

RÉSOLUTIONS ADOPTÉES PAR L'ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE DU 29/06/2012

75

RÉSOLUTIONS ADOPTÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 29/06/2012

PREMIERE RESOLUTION

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir entendu la lecture du rapport de gestion et du rapport de gestion consolidé du Conseil d'Administration relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2011, approuve lesdits rapports tels qu'ils ont été présentés.

Cette résolution, mise en vote, est adoptée à l'unanimité.

DEUXIEME RESOLUTION

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des co-commissaires aux comptes sur les conventions réglementées conclues au cours de l'exercice 2011, approuve les conventions mentionnées.

Cette résolution, mise en vote, est adoptée à l'unanimité.

TROISIEME RESOLUTION

L'Assemblée Générale Ordinaire, après examen des états financiers individuels et consolidés relatifs à l'exercice clos le 31/12/2011, et après lecture des rapports des Co-commissaires aux comptes, approuve lesdits états financiers individuels ainsi que les états financiers consolidés.

Cette résolution, mise en vote, est adoptée à l'unanimité.

QUATRIEME RESOLUTION

L'Assemblée Générale Ordinaire, décide de donner quitus entier, définitif et sans réserves aux administrateurs au titre de leur gestion de l'exercice 2011.

Cette résolution, mise en vote, est adoptée à l'unanimité.

CINQUIEME RESOLUTION

L'Assemblée Générale Ordinaire, prend acte du résultat bénéficiaire, dégagé au titre de l'exercice 2011 à hauteur de 31 521 Mille dinars (trente-et-un millions cinq cent vingt-et-un mille dinars), et décide de l'affecter comme suit :

(Montant en milliers de Dinars)

BENEFICE DE L'EXERCICE	31 521
REPORT A NOUVEAU	-24 482
RESULTAT A REPARTIR	7 039
RESERVES LEGALES	352
DIVIDENDES	5 962
REPORT A NOUVEAU	725

L'Assemblée Générale Ordinaire délègue au conseil d'administration les modalités et la date exacte du paiement des dividendes.

Cette résolution, mise en vote, est adoptée à l'unanimité.

SIXIEME RESOLUTION

L'Assemblée Générale Ordinaire sur proposition du conseil d'administration, fixe la somme de Trois Mille Dinars (3000 TND) - un montant annuel global et brut des jetons de présence aux réunions du conseil d'administration - à allouer à chaque membre du conseil d'administration pour l'exercice 2011.

Les membres du comité permanent d'audit percevront en outre une somme annuelle brute et globale de Trois Mille Dinars (3000 TND) en rémunération de leurs travaux au sein dudit comité au cours de l'exercice 2011.

Cette résolution, mise en vote, est adoptée à l'unanimité.

SEPTIEME RESOLUTION

Le Président de l'Assemblée informe les actionnaires de la fin du mandat de l'ensemble des membres du présent conseil d'administration, et par application des dispositions de la circulaire de la BCT n° 2011-06 du 20/05/2011 relative au renforcement des règles de bonne gouvernance dans les établissements de crédits, l'Assemblée Générale Ordinaire, après délibération et échange d'avis, décide de nommer Messieurs :

1. M. Moncef CHAFFAR ;
2. M. Mohamed EL KETTANI ;
3. M. Boubker JAI ;
4. M. Mounir OUDGHIRI ;
5. M. Hicham SEFFA ;
6. M. M'zoughi M'ZABI ;
7. M. José REIG ECHEVESTE ;
8. Mme. Zohra DRISS BOUSLEMA ;
9. M. Hassan OURIAGLI (administrateur indépendant) ;
10. M. Edouard ESPARDES (administrateur indépendant) ;
11. M. Mohamed Ali BAKIR (représentant des petits porteurs).

En qualité d'administrateurs de la Banque pour une durée de trois (03) années, expirant à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui sera appelée à statuer sur les états financiers de l'exercice 2014.

Cette résolution, mise en vote, est adoptée à l'unanimité.

HUITIEME RESOLUTION

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir été informée de la fin du 2ème mandat du 2ème commissaire aux comptes, le cabinet AMC Ernst & Young, et compte tenu de la proposition du conseil d'administration, décide de nommer le cabinet MAZARS, en tant que 2ème commissaire aux comptes pour une durée de trois (03) ans pour les exercices 2012, 2013 et 2014.

Cette résolution, mise en vote, est adoptée à l'unanimité.

NEUVIEME RESOLUTION

L'Assemblée Générale Ordinaire, donne pouvoir au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal pour effectuer partout où besoin sera, tous dépôts, publications et autres formalités prévues par la loi.

Cette résolution, mise en vote, est adoptée à l'unanimité.

RÉSOLUTIONS ADOPTÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE DU 29/06/2012

PREMIERE RESOLUTION

L'Assemblée Générale Extraordinaire après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration relatif à l'augmentation du capital social de la banque, par la conversion des obligations convertibles en actions « OCA Attijari bank 2006 » pour un montant de 26.663.695 dinars divisé en 5.332.739 nouvelles actions souscrites par 128 obligataires, et par l'augmentation complémentaire du capital social qui a été réservée aux porteurs d'obligations qui ont opté pour la conversion d'un montant de 3.327.755 dinars divisé en 665.551 nouvelles actions issues de la conversion souscrites par 118 porteurs.

Constatant que les augmentations du capital social sont totalement souscrites et entièrement libérées, approuve que le capital social fixé à 168.750.000 dinars divisé en 33.750.000 d'actions, soit augmenté d'une somme de 29.991.450 dinars pour le porter ainsi à 198.741.450 dinars divisé en 39.748.290 actions de 05 (cinq) dinars chacune.

L'Assemblée Générale Extraordinaire, sur la base du rapport du conseil d'administration, constate la réalisation de la cotation des nouvelles actions à la Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis.

Suite à ce qui précède, l'Assemblée Générale Extraordinaire constate la réalisation des augmentations prévues, et l'article 6 des statuts de la banque sera modifié comme suit :

« Le capital social est fixé à la somme de 198.741.450 dinars divisé en 39.748.290 actions nominatives de cinq (05) dinars chacune. Ces actions sont souscrites en numéraires et toutes entièrement libérées à la souscription ».

Cette résolution, mise en vote, est adoptée à l'unanimité.

DEUXIEME RESOLUTION

L'Assemblée Générale Extraordinaire après avoir été informée de l'achèvement de la construction du nouveau siège de la banque délègue au conseil d'administration les pouvoirs nécessaires de fixer la date d'entrée en vigueur de la décision de changement du siège social de la banque à la nouvelle adresse sise à la rue Hédi Karray – Lot n° 12 – Zone Urbaine Nord - 1080 Tunis

A cet effet, l'Assemblée Générale Extraordinaire modifie l'article 4 – alinéa premier des statuts, relatif au siège social comme suit :

« Le siège social de la banque est à la rue Hédi Karray – Lot n° 12 – Zone Urbaine Nord - 1080 Tunis ».

Et délègue aussi, au conseil d'administration, avec la faculté de subdélégation à toute autre personne, les pouvoirs nécessaires de procéder aux formalités d'enregistrement, de dépôt, de déclaration, de publication et de notification aux autorités compétentes et au public du changement de l'adresse du siège sociale.

Cette résolution, mise en vote, est adoptée à l'unanimité.

TROISIEME RESOLUTION

Compte tenu des nouveautés de l'ordre du jour de la présente séance, l'Assemblée Générale Extraordinaire approuve le projet de mise en conformité des statuts avec les recommandations de la BCT apportées par la circulaire n° 2011-06 du 20/05/2011 présenté par le conseil d'administration.

De même, l'Assemblée Générale Extraordinaire délègue les pouvoirs nécessaires au conseil d'administration, avec la faculté de subdélégation à toute autre personne, à l'effet de procéder à l'enregistrement des nouveaux statuts et de procéder à la notification aux administrations concernées de la soumission de la banque aux nouvelles exigences réglementaires.

Cette résolution, mise en vote, est adoptée à l'unanimité.

QUATRIEME RESOLUTION

L'Assemblée Générale Extraordinaire, donne pouvoir au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal pour effectuer partout où besoin sera, tous dépôts, publications et autres formalités prévues par la loi.

Cette résolution, mise en vote, est adoptée à l'unanimité.

RAPPORT ANNUEL

RAPPORT ANNUEL
2011