



CDC L'INVESTISSEUR



Rapport d'activité  
**Exercice 2016**



**CDC L'INVESTISSEUR**

**Rapport d'activité CDC Exercice 2016**

**Publié par** Caisse des Dépôts et Consignations

**Siège social** Rue Abou Hamed El Ghazeli,  
Jardins du Japon, 1073 Montplaisir, Tunis, Tunisie.  
Tél. + 216 71 905 999  
+ 216 71 905 475  
+ 216 71 905 443  
Fax + 216 71 908 213  
[www.cdc.tn](http://www.cdc.tn)



Rapport d'activité  
**Exercice 2016**

## Quelles sont les missions de la Caisse des Dépôts et Consignations ?

La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) est un établissement public créé en 2011 pour appuyer les politiques de l'Etat en termes d'investissement de long terme. Elle se démarque par son modèle économique unique permettant de sécuriser et de fructifier l'épargne postale. Elle est caractérisée par son mode de gouvernance, sa doctrine d'investissement et sa culture de gestion des risques. Son statut lui confère le rôle d'acteur incontournable dans le développement économique et social de la Tunisie pour servir l'intérêt général. Etant le bras financier de l'Etat, la Caisse est à la fois initiateur et partenaire au niveau de ses investissements, elle intervient aussi bien dans les grands projets structurants à caractère stratégique qu'au niveau des PME porteuses de compétitivité et génératrices d'emplois. La CDC contribue également à la dynamisation du marché financier.

## La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) célèbre en 2016 ses cinq années de création, que pensez-vous de ce petit parcours ?

La CDC célèbre ses cinq ans avec un bilan positif aussi bien sur le plan financier que sur le plan des réalisations. Ainsi, entre 2011 et 2016, l'effort d'investissement de la CDC s'est monté à plus de 300 millions de dinars dans 17 projets, 10 fonds communs de placement à risque (FCPR) opérationnels, 7 FCP Actions, 11 entreprises cotées, en plus d'une contribution significative dans la dynamisation du marché Obligataire Tunisien qui dépasse aujourd'hui les 10%. L'année 2016 a constitué pour la CDC une année de confirmation de son positionnement sur le marché financier. En effet, la CDC a joué désormais pleinement son rôle de tiers de confiance et a pu réaliser des leviers importants pour les investissements directs et indirects

malgré un contexte économique difficile. En appuyant les politiques de l'Etat, la CDC a repensé l'investissement dans une perspective de rapprochement des secteurs public et privé tout en donnant la priorité au développement régional. Je cite à titre d'exemples, les technopoles de Sousse, Sfax, Sidi Thabet, Médenine et Gabès, Smart city JINENE SA à Bèjà et WIFAK Bank. Et aussi, plusieurs participations en appui à l'initiative privée tels que SHPP pour le secteur tourisme, TEJRA, MIG, TUNIFERT et Equipements Hydrauliques dans le secteur industriel. Cette volonté de la CDC d'être le promoteur du partenariat public privé (PPP) s'est confortée par l'adoption de la loi n° 2015-49 du 27 novembre 2015 relative aux contrats PPP.

Sur le marché du Private Equity, les parties prenantes concernées reconnaissent que la caisse a répondu aux impératifs de ce marché. En effet, son dynamisme et son intervention ont impacté positivement le marché puisque la CDC a réalisé un levier multiple de 20 grâce à ses investissements dans une dizaine de fonds communs de placement à risque (FCPR) généralistes, de développement régional et bilatéraux.

---

*« La CDC a repensé l'investissement dans une perspective de rapprochement des secteurs public et privé tout en donnant la priorité au développement régional »*

---

## Quelles sont les perspectives de développement et les ambitions stratégiques 2016-2020 de la CDC ?

La CDC, investisseur public de long terme appuyant les politiques publiques, considère le plan quinquennal comme une feuille de route

ambitieuse le guidant dans ses orientations et ses actions sur la période 2016-2020. Ayant comme priorités le développement régional, l'innovation et l'appui aux PME, la CDC continue à jouer aussi un rôle d'investisseur proactif et se veut initiatrice de projets stratégiques pour le pays dans plusieurs secteurs.

Tout d'abord, le secteur de l'économie verte. La CDC a annoncé le mois de novembre 2016 comme étant " le mois vert " à travers plusieurs actions : signature du Pacte pour une Tunisie Verte avec la Direction Générale des Forêts (DGF), signature d'un MoU avec les caisses de dépôts africaines pour la création d'un " Réseau Africain de mobilisation de l'épargne des ménages dans des projets bas carbone " dans le cadre de la COP 22 tenue à Marrakech. Enfin, la CDC a marqué sa présence dans le panel de l'Economie verte dans la conférence internationale d'investissement Tunisia 2020.

Puis, le secteur de l'énergie, que la CDC juge un créneau incontournable étant donné que notre pays vit une dépendance énergétique qui ne cesse de s'accroître. La CDC mène désormais une action conjointe avec ses partenaires nationaux et internationaux pour apporter sa contribution dans ce secteur.

En ce qui concerne l'infrastructure, la CDC étudie la possibilité de participer à des fonds d'infrastructure et renforcer ses capacités pour maîtriser davantage le montage des projets en PPP.

**Dr Boutheina BEN YAGHLANE BEN SLIMANE**

Directrice Générale  
La Caisse des Dépôts et Consignations



Entretien avec la  
**Directrice Générale**

## La Caisse des Dépôts et Consignations s'engage pour le développement régional, qu'en est-il des réalisations et des stratégies futures à ce niveau ?

La CDC, première institution importante post-révolution, place le développement régional parmi ses priorités. En 2013 et en partenariat avec des acteurs privés, la CDC a créé sa propre société de gestion, CDC GESTION, pour lui confier la gestion des deux fonds initiés à son initiative : “ Fonds de Développement Régional ” (FDR ) et “ CDC Croissance 1 ”, d'un capital total initial projeté de 150 MDT et servant à investir dans des PME à fort potentiel et avec une optique de développement régional.

Pour le (FDR), les approbations d'investissement au 31 décembre 2016 ont concerné 16 entreprises réparties sur 12 secteurs d'activité et couvrant 5 régions pour un montant total de 29 MDT. Pour le fonds “ CDC Croissance 1”, ses approbations sont de l'ordre de 14 MDT et ont touché 5 entreprises opérant dans 4 secteurs et couvrant 3 régions du pays.

De même et dans le cadre de la stimulation de l'investissement, le soutien aux entreprises et la création d'emplois, la CDC a été sollicitée par le gouvernement pour participer au capital des deux SICARs implantées à TATAOUINE et à KEBILI, et ce afin d'épauler les efforts déployés en matière de soutien des nouveaux promoteurs dans les régions d'intérieurs.

Par ailleurs et afin de promouvoir les investissements dans les zones de développement régional, la CDC a signé avec le Ministère des Finances une convention pour la gestion d'une ligne budgétaire d'un

montant de 25 MDT réservée par la loi de finances complémentaire de 2015 au profit des SICARs régionales. Les comités d'investissement de ces SICARs ont approuvé 22 projets totalisant une demande de participation sur la ligne d'environ 12 MDT à la fin de 2016.

Un suivi particulier a été réalisé avec les SICARs régionales appuyé par des visites sur terrain de quelques projets de la SODIS SICAR sur la région du Sud (Gabès, Médenine, Tataouine et Djerba) et des projets de la SODINO SICAR sur la région Nord-Ouest (Siliana, Kef, Bèjà et Jendouba).

---

*« La CDC, première institution importante post-révolution, place le développement régional parmi ses priorités »*

---

Portant son intérêt à des projets considérés comme stratégiques et à vocation régionale, la CDC a participé également au capital de la Société des Marchés de Production du Centre (SOMAPROC) qui a pour objet l'implantation et la gestion d'un marché de production à Sidi Bouzid destiné à la vente en gros des produits agricoles de la région.

Ce fut notamment le cas pour JINENE SA, une société d'étude visant à créer un pôle de compétitivité à forte employabilité développé dans le cadre d'un partenariat public/privé (PPP) à Oued Zarga, Gouvernorat de Béja. L'objectif stratégique est l'amélioration des compétences technologiques et de gestion des exploitations agricoles, permettant le développement de la région du nord-ouest.

La stratégie future de la CDC est axée principalement sur une intervention ciblée dans des secteurs à fort impact sur le développement régional à l'instar des énergies renouvelables, de l'économie verte et bas carbone, de l'innovation, de l'inclusion financière et de l'infrastructure.

En tant que bras financier de l'Etat, la CDC persévèrera dans les années futures dans sa mission d'appui au développement régional afin de donner des signaux positifs quant à l'attrait d'investisseurs tunisiens et étrangers. Elle facilitera ainsi l'implantation de grands projets structurants permettant de générer une dynamique économique-sociale dans les régions.

**Mr. Abdelhamid GHANMI**

Directeur Général Adjoint  
La Caisse des Dépôts et Consignations



Question pour le  
**Directeur Général Adjoint**

# Le sommaire

10  
11

**Contexte économique  
et financier**

12  
13

**Chiffres clés  
de l'exercice 2016**

14  
16

**Faits marquants  
de l'exercice 2016**

5 Années de réalisation  
(2011-2016)

La CDC s'engage dans l'économie  
verte

Lancement de nouveaux fonds  
d'investissement

Développement Régional

Appui aux PME innovantes et aux  
incubateurs

Investissements stratégiques  
innovants

Coopération en méditerranée

17  
39

**La CDC ...  
5 ans déjà**

Notre mission

Nos ressources

Notre modèle

Nos valeurs

Notre historique

Notre dispositif de gouvernance

Notre organisation

Notre capital humain ... la richesse  
de la CDC

40  
78

**Notre cœur  
de métier**

Notre stratégie

Les grands projets

L'appui aux PME

Dynamisation du marché  
financier

79

82

## Résultat de l'exercice 2016

Evolution du résultat

Structure des ressources  
et emplois

Evolution des revenus

83

86

## Rapport prudentiel

Fonds propres nets et fonds  
propres permanents

Ratio de solvabilité

Division et couverture des risques

Risque de liquidité

Classification  
des actifs et provisions

87

88

## Perspectives 2017

Développement régional

Innovation

Partenariat Public Privé (PPP)

Appui aux PME

89

98

## Annexes

Abréviations

Les états financiers

Reporting sur les risques

# Contexte économique et financier

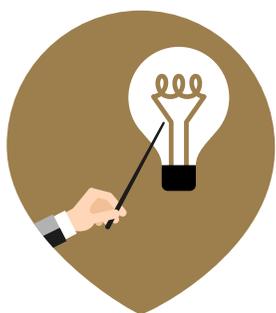
Cinq années après la révolution, l'année 2016 se démarque par la mise en œuvre par le gouvernement tunisien d'une stratégie pays via son plan quinquennal (2016-2020), conçu pour atteindre un rythme de croissance annuel supérieur à 4% à partir de 2020 et présentant une nouvelle vision du développement économique et social.

Dans le cadre de l'exécution de ce plan quinquennal, la conférence internationale d'appui au développement économique, social et durable de la Tunisie, Tunisia 2020, s'est déroulée à la fin du mois de novembre

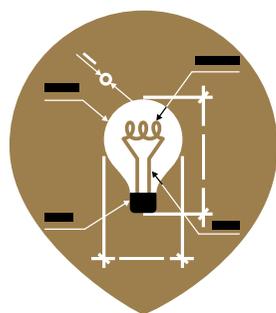
2016. Elle a réuni plus de 4500 décideurs politiques et investisseurs internationaux et nationaux, 1500 partenaires économiques, 70 pays représentés et 40 délégations officielles, dans l'intérêt de relancer l'investissement étranger et de présenter à la communauté internationale le plan de développement 2016-2020, les orientations choisies et les besoins en financement.

Cette manifestation était aussi l'occasion pour mobiliser les fonds nécessaires au développement des grands projets d'infrastructure via les PPP (34 milliards de dinars mobilisés) et pour aider les

## Principaux chiffres Tunisia 2020, Conférence internationale d'appui au développement économique, social et durable de la Tunisie.



**140**  
Projets  
présentés



**64**  
Projets  
publics



**33**  
Projets  
de partenariat  
public-privé



**43**  
Projets  
privés



**70**  
Projets  
d'infrastructure  
dédiés aux régions  
intérieures



**20**  
Secteurs  
d'activités

investisseurs privés à identifier les secteurs et les filières à fort potentiel principalement au niveau des régions.

Par ailleurs, la nouvelle loi de l'investissement n°2016-71 du 30 septembre 2016 a été approuvée par l'Assemblée des Représentants du Peuple (ARP). Avec ses 36 articles, elle installe une réelle avancée en matière d'allégement et de simplification des procédures administratives permettant ainsi d'adresser un message positif envers les investisseurs nationaux et internationaux.

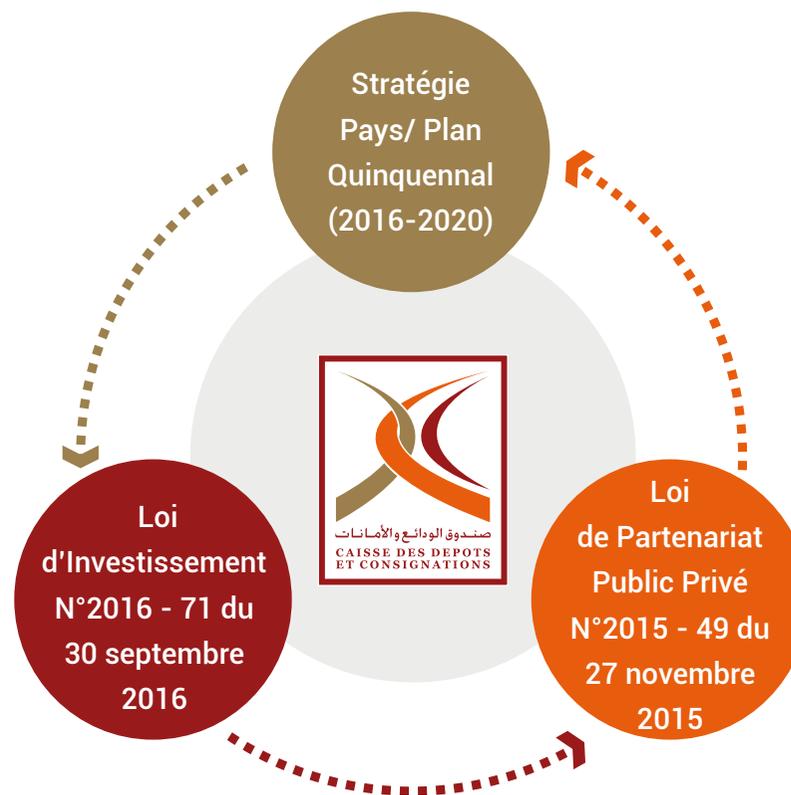
En tant que l'un des principaux outils de la politique économique de l'Etat, la nouvelle loi d'investissement jouera un rôle important dans la relance de l'économie, le retour à la croissance et la création d'emplois pour une Tunisie ouverte sur le monde et engagée sur la voie de la modernisation.

L'année 2016 a été également marquée par la promulgation de la loi n°2015-49 du 27 novembre 2015 relative aux contrats de partenariat public privé qui a été mise en application depuis le 20 juin 2016.

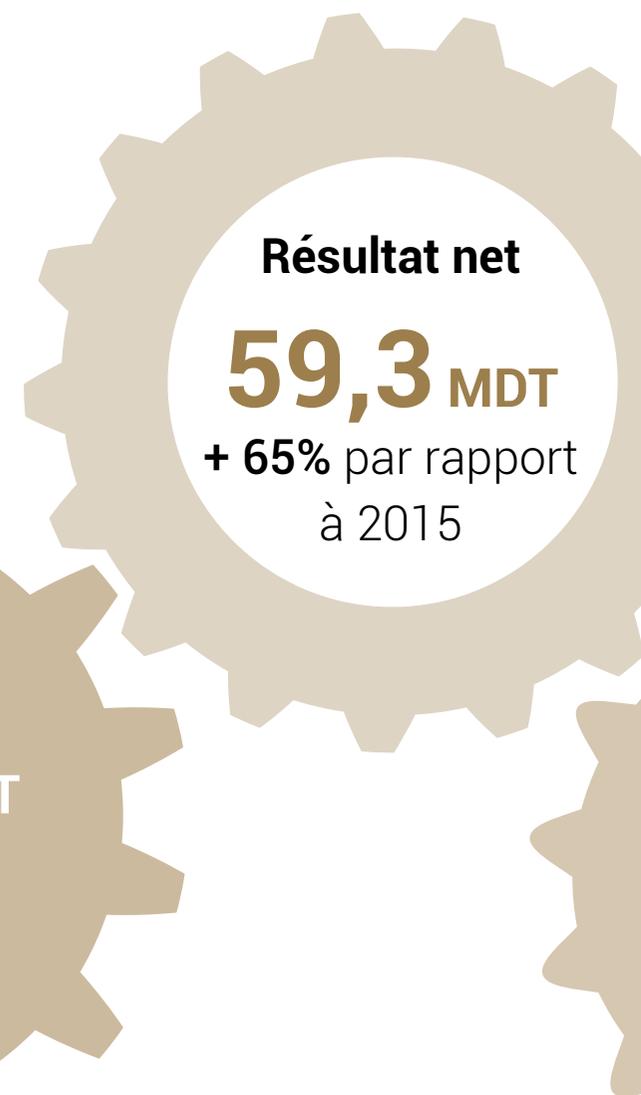
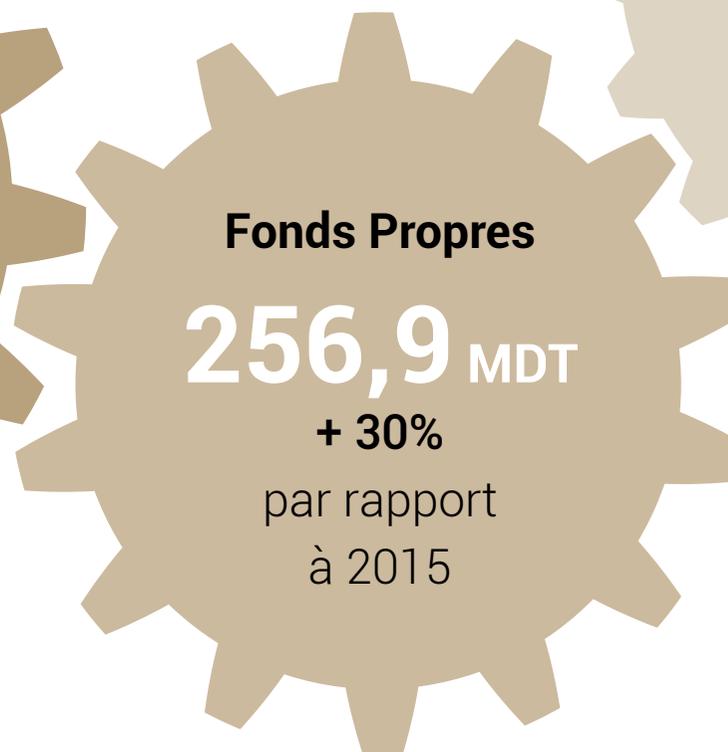
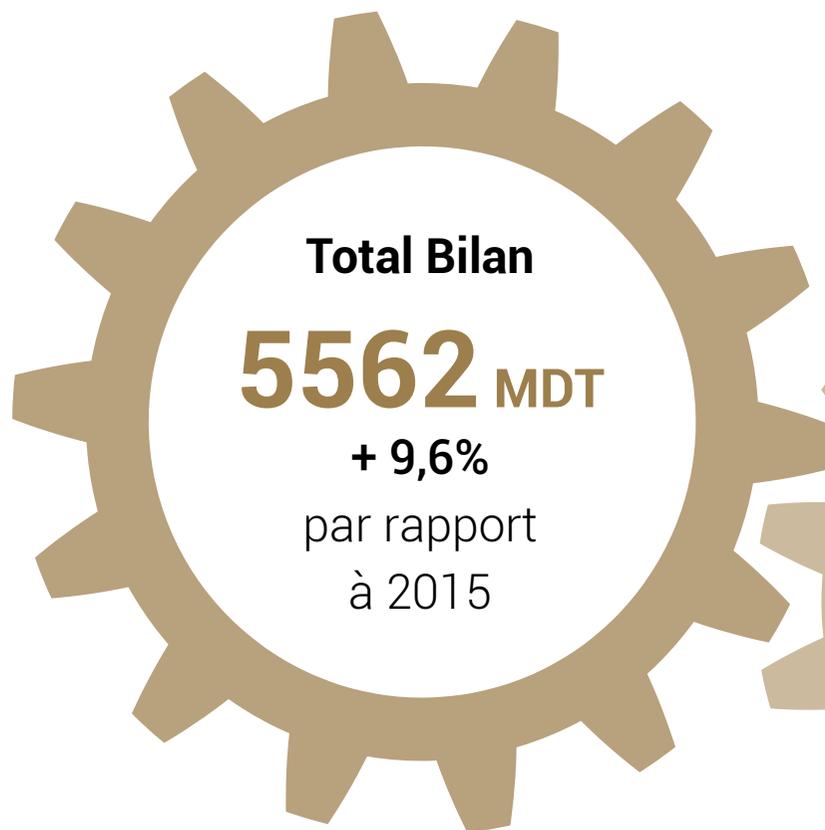
Situé au cœur d'une transition économique, cet instrument novateur de diversification des sources de financement des projets permet de bénéficier de l'expertise du secteur privé pour permettre l'achèvement des projets dans les meilleurs délais, avec les spécifications requises en matière de normes et les exigences en termes de qualité. Cette loi de PPP vise à réduire les inégalités entre les régions en matière d'infrastructure et de relance de l'investissement.

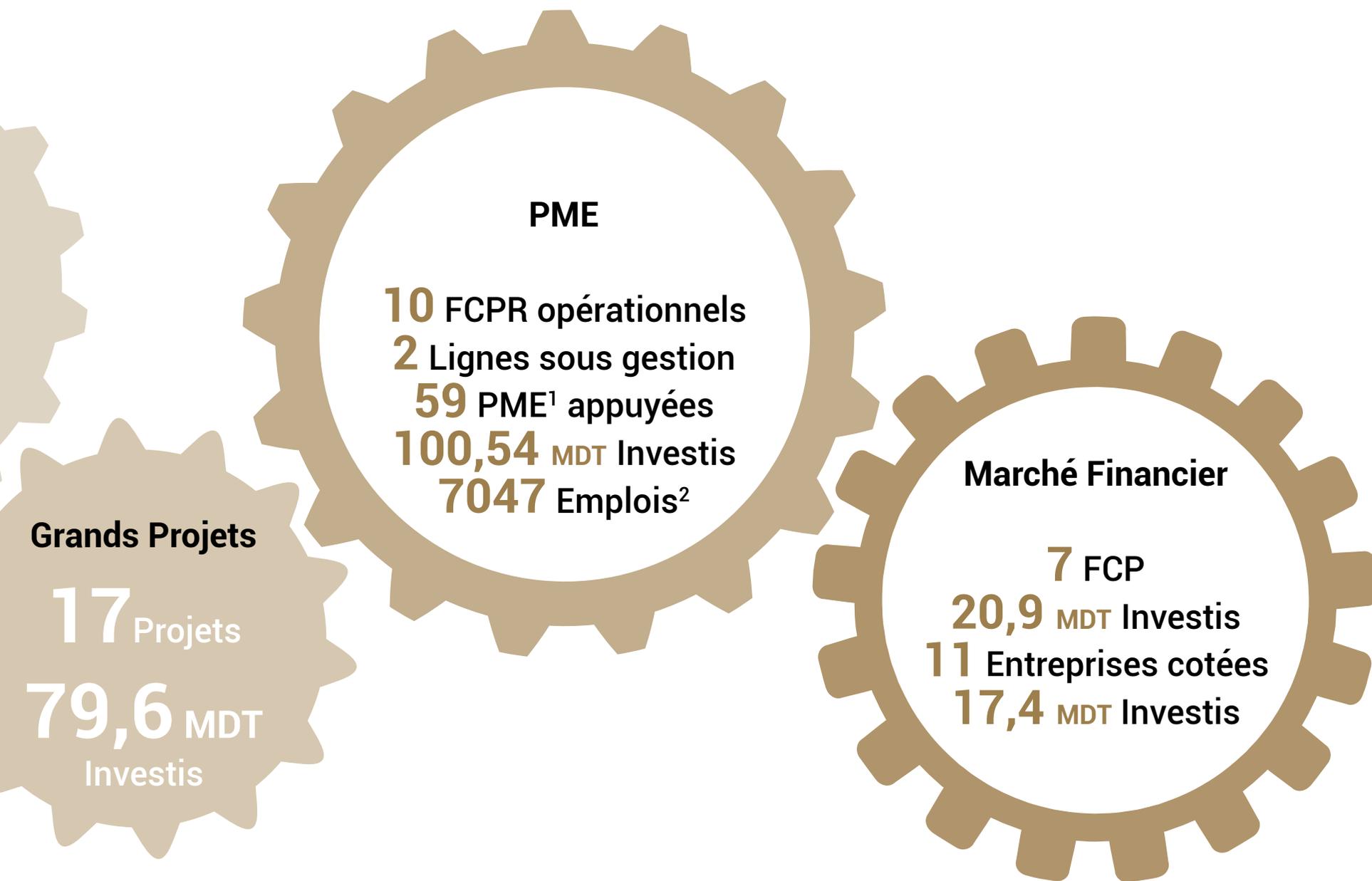
Tenant compte de ces nouvelles données, la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) a été appelée à se munir de tous les moyens pour réussir son rôle d'acteur incontournable dans l'appui aux politiques de l'Etat en matière d'investissement.

La CDC est aujourd'hui en phase de devenir l'investisseur de l'Etat par excellence et contribuer activement au développement économique et social de la Tunisie.



# Chiffres clés de l'exercice 2016





<sup>1</sup>\_\_ 49 PME investies via les FCPR, 7 PME via la ligne mezzanine et 3 PME via la ligne SICARs régionales.  
<sup>2</sup>\_\_ 5450 emplois créés/ maintenus via les FCPR, 866 emplois via la ligne mezzanine et 731 emplois via la ligne SICARs régionales.

# Faits marquants de l'exercice 2016

## 5 Années de réalisation (2011-2016)

- La CDC célèbre ses 5 ans (13 septembre 2016)



## La CDC s'engage dans l'économie verte

- COP22 - Lancement du réseau d'investisseurs africains à Marrakech (16 novembre 2016)
- Signature du "Pacte pour une Tunisie verte" avec la Direction Générale des Forêts (25 novembre 2016)
- Participation de la CDC à la conférence internationale de l'investissement Tunisia 2020 dans le Panel "Economie verte" (28 et 29 novembre 2016)



## Lancement de nouveaux fonds d'investissement

- Lancement du fonds de co-localisation Franco Tunisien (05 février 2016)
- Lancement du fonds Africamen (18 octobre 2016)
- Lancement du fonds commun de placement en valeurs mobilières “ Netinvest ” (21 décembre 2016)



## Développement Régional

- Mise en œuvre de l'Article 8 de la Loi de Finances Complémentaire de 2015 via la signature d'une convention avec les SICARs régionales (18 février 2016)



# Faits marquants de l'exercice 2016

## Appui aux PME innovantes et aux incubateurs

- Signature d'une convention de coopération avec l'APII pour la mise en place d'un programme de promotion de l'entrepreneuriat, d'accompagnement des porteurs de projets et d'appui aux startups et ce en marge du salon de création des entreprises du Nord et du Centre-Est (24 mai 2016)

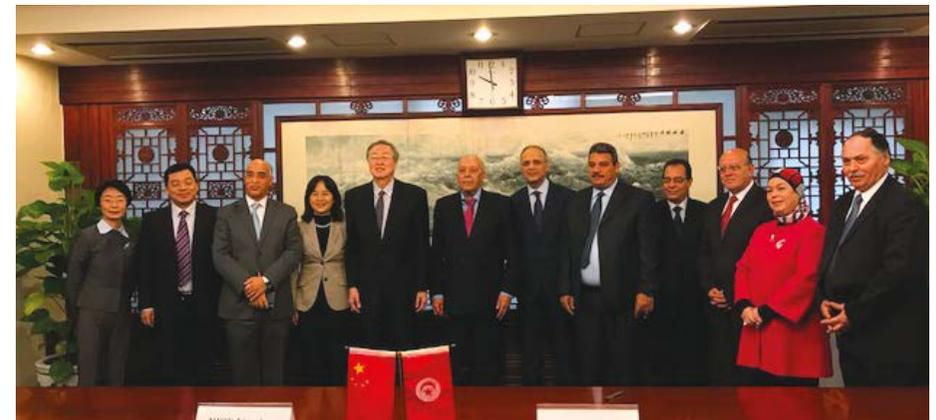


## Investissements stratégiques innovants : développement de services de gestion des risques

- Lancement Credit Bureau Mitigan (10 novembre 2016).

## Coopération à l'international

- Deuxième conférence biennale de la Med Confederation  
“ Exploiter nos ressources pour une prospérité partagée ”  
(18 et 19 Mai 2016)



- Visite d'une délégation de haut niveau (BCT, CMF, APTBEF et CDC) en Chine menée par le Gouverneur de la BCT (12 décembre 2016).



2011 - 2016

LA CDC...  
**5 ans déjà**

# La CDC ... 5 ans déjà

## 11 Notre mission

Notre mission est la conservation des ressources sacrées mises à notre disposition à travers des investissements de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique et social du pays.

# FINANCER

**Financer** les grands projets structurants à caractère stratégique dans le cadre de l'initiative publique, l'initiative privée et le Partenariat Public Privé.

# APPUYER

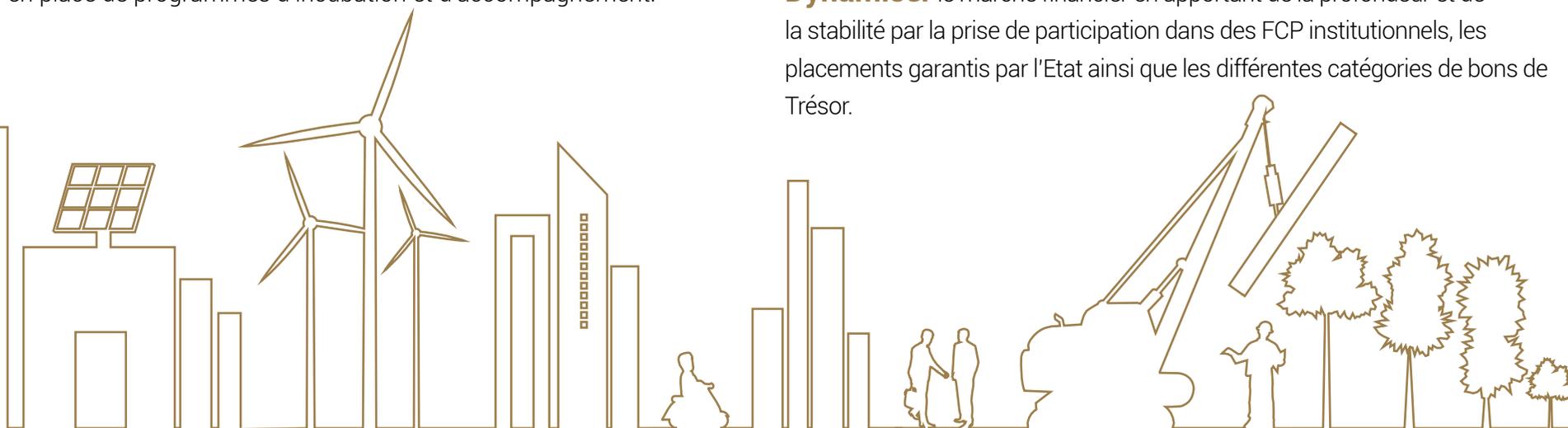
**Appuyer** les PME innovantes porteuses de valeur ajoutée et créatrices d'emplois via la contribution au financement des fonds d'investissement, la gestion des lignes mobilisées à cet effet et la mise en place de programmes d'incubation et d'accompagnement.

# DYNAMISER

**Dynamiser** le marché financier en apportant de la profondeur et de la stabilité par la prise de participation dans des FCP institutionnels, les placements garantis par l'Etat ainsi que les différentes catégories de bons de Trésor.

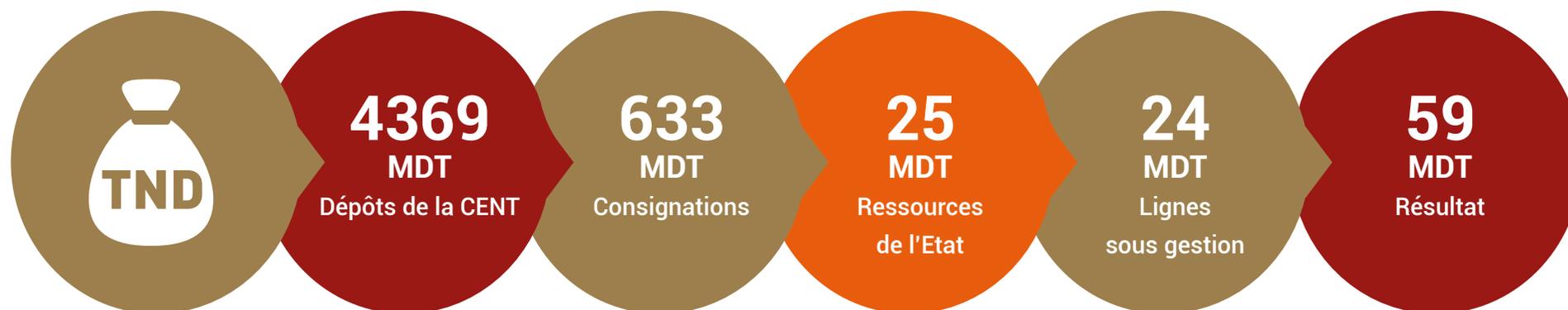
18

Rapport d'activité  
Exercice 2016

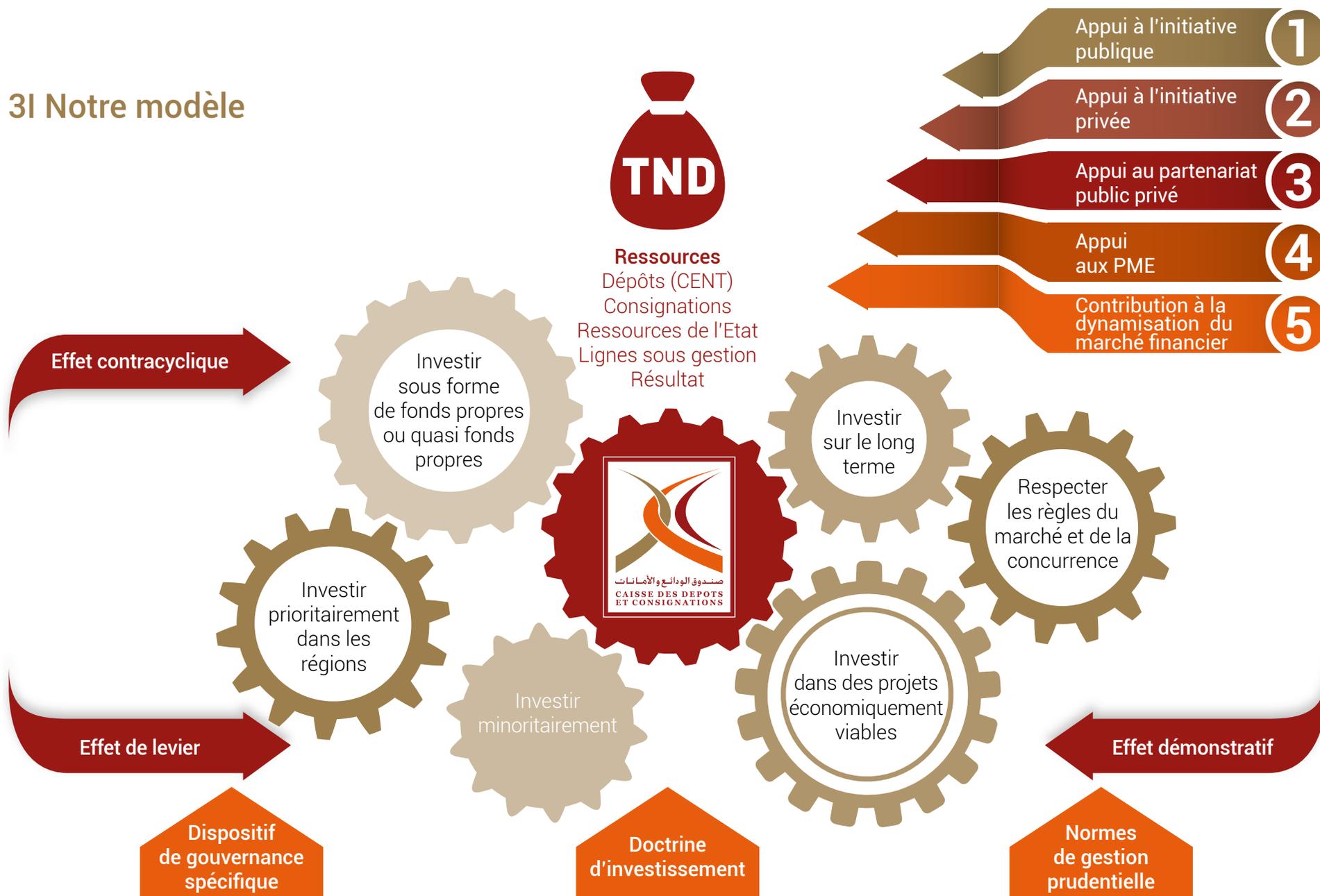


## 21 Nos ressources

Nos ressources proviennent des dépôts d'épargne de la CENT (Caisse d'Epargne Nationale Tunisienne, gérée par l'Office National des Postes), des consignations légales auprès du Trésor Public, des ressources accordées par l'Etat, des lignes sous gestion ainsi que le résultat net de la CDC.



### 3I Notre modèle



## 4I Nos valeurs

# ENGAGEMENT

Nous sommes un investisseur **engagé** sur le long terme  
Nous investissons dans des projets d'intérêt général  
Nous contribuons au développement régional et inclusif  
Nous boostons l'investissement grâce à un effet démonstratif  
Nous aidons les PME génératrices d'emplois  
Nous respectons l'environnement  
Nous participons à la dynamisation du marché boursier



# CONFIANCE

Nous sommes le partenaire tiers de **confiance** par excellence  
Nous sommes le promoteur des grands projets et du PPP  
Nous jouons le rôle de levier financier  
Nous investissons dans des projets économiquement viables  
Nous respectons les règles du marché et de la concurrence  
Nous sommes régis par un dispositif de gouvernance transparent  
Nous appliquons les règles et les normes de gestion prudentielle

# INNOVATION

Nous faisons de l'**innovation** notre priorité  
Nous appuyons les PME innovantes et créatrices de valeur  
Nous soutenons les pôles de compétitivité  
Nous participons dans des programmes d'incubation  
Nous adoptons les nouveaux modèles d'ingénierie financière  
Nous contribuons au développement du secteur des TIC  
Nous accompagnons la transition vers l'économie numérique

# La CDC ... 5 ans déjà

## 5l Notre historique

### 2011

#### Lois et arrêtés :

Création de la Caisse des Dépôts et Consignations,  
Tunisie selon le décret-loi n°211685 du 13 septembre 2011,  
institution publique pour booster l'investissement en Tunisie



### 2012

- Approbation de la Doctrine d'investissement de la CDC par la commission de surveillance
- Accord de partenariat bilatéral de coopération avec la société islamique du développement du secteur privé l'ICD
- Lancement du fonds Theemar



صندوق ثمار  
Theemar Investment Fund

## 2013

### Signature de conventions

- Signature d'une convention de coopération entre la CDC, le Ministère des Finances et l'Office National des Postes pour la gestion de l'épargne postale (CENT)
- Signature d'une convention de coopération avec le groupe Caisse des Dépôts Français



- Signature d'une convention de coopération avec la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) Marocaine



### Participation dans le capital des sociétés de gestion

- CDC Gestion
- Syaha Capital

### Participation dans les fonds d'investissement

- Theemar
- ATID
- Max Espoir

# La CDC ... 5 ans déjà

## 2014

### Signature de conventions

- Signature d'une convention de coopération avec l'Organisation Arabe du Tourisme (OAT)



### Participation dans le capital de

- La société de gestion de la technopole de Sfax

### Participations dans les fonds d'investissement

- Fonds de Développement Régional
- Swing
- Phénicia Fund

## 2015

### Lois et arrêtés

- Arrêté du ministre de l'économie et des finances du 03 février 2015, fixant les règles et normes de gestion prudentielle de la CDC
- Loi n°2015-49 du 27 novembre 2015 relative aux contrats de partenariat public privé

### Signature de conventions

- Signature d'une convention de coopération avec la CDP Italienne



### Participation dans le capital de

- La société du pôle de compétitivité de Sousse
- La société de gestion de la biotechpôle de Sidi Thabet
- Le Credit Bureau MITIGAN
- La société JINENE SA
- Le marché de gros de Sidi Bouzid SOMAPROC

## Participations dans les FCP

- FCP innovation
- FCP valeurs institutionnel
- FCP Smart Equity

## Souscriptions d'actions cotées

- Tunisie Leasing
- Amen Bank
- ATL
- Sotrapil
- TPR
- Citycar
- Wifak Bank

## Souscriptions de titres participatifs

- Zitouna Bank

## Organisation des événements

- 3<sup>ème</sup> Forum Mondial des Caisses de Dépôt



- Atelier d'aménagement urbain
- Atelier Stratégie d'intervention de la CDC
- Lancement de la ligne mezzanine avec la BM / Ligne de financement patient pour les PME

## 2016

### Lois et arrêtés

- Loi d'investissement n°2016-71 du 30 septembre 2016

### Signature de conventions

- Signature d'une convention pour le lancement du réseau des investisseurs africains (COP22 Marrakech)
- Signature d'une convention avec l'APII pour la mise en place du programme d'incubation
- Signature d'une convention avec les SICARs régionales

# La CDC ... 5 ans déjà

## 2016

- \_\_ Signature du Pacte pour une Tunisie Verte avec la DGF
- \_\_ Signature d'une convention avec la Chambre Tuniso-Néerlandaise pour le Commerce et l'Industrie



- \_\_ Signature d'une convention avec Oxford Business Group



### Participation dans le capital de

- \_\_ La société de gestion Amen Capital
- \_\_ La société de gestion du complexe industriel et technologique de Médenine

### Participations dans les Fonds d'investissement

- \_\_ Fonds de Co localisation Franco Tunisien
- \_\_ CDC Croissance
- \_\_ Max Croissance

### Participations dans les SICARs régionales

- \_\_ SODIT Tataouine
- \_\_ SODIK Kebili

### Participations dans les FCP

- \_\_ Attijari FCP
- \_\_ FCP Mac Horizons
- \_\_ TFF
- \_\_ Biat Equity Performance

### Souscriptions d'actions cotées

- \_\_ BNA
- \_\_ Tunis Ré
- \_\_ ARTES
- \_\_ Attijari Bank

### Souscriptions sous forme d'OCA

- \_\_ Prisma
- \_\_ Omniacom
- \_\_ Excelplast
- \_\_ Plasticum
- \_\_ PC retail
- \_\_ Tejra

### Evènements saillants

- \_\_ Conférence internationale de l'investissement Tunisia 2020
- \_\_ Deuxième conférence biannuelle de la Med Confederation
- \_\_ Lancement Credit Bureau MITIGAN
- \_\_ Lancement du Fonds de Colocalisation Franco Tunisien
- \_\_ Lancement du fonds Africamen
- \_\_ Lancement du Fonds Netinvest

“ La célébration du cinquième anniversaire de la CDC nous offre l'occasion d'apprécier le chemin qu'elle a parcouru depuis sa création et à méditer sur le rôle primordial qu'elle jouera dans le développement économique et social de notre pays. Malgré un contexte économique difficile, la CDC s'est érigée, en peu de temps, comme le bras financier puissant et incontournable de l'Etat. Elle est devenue l'investisseur de référence du capital investissement en Tunisie donnant ainsi vie à plusieurs fonds d'investissement particulièrement dans les régions intérieures. Elle est considérée aujourd'hui comme le partenaire de choix des grandes institutions multilatérales et des agences internationales de développement. Elle a apporté son précieux concours à la promotion de l'investissement public et privé.



Elle a consolidé son rôle comme acteur de référence dans le marché Tunisien des capitaux. En se faisant, la CDC a toujours été soucieuse de promouvoir les activités qui se distinguent par un impact sociétal positif et à la préservation de l'environnement contribuant ainsi à la promotion d'un développement durable et inclusif.

Il ne fait guère de doute que la CDC continuera à jouer un rôle de premier plan dans le redressement économique de la Tunisie. Forte de son leadership dans des domaines aussi variés que le PPP, le financement des grands projets, la promotion de l'entrepreneuriat et de l'innovation, ainsi que le renforcement des métiers de Private Equity, la CDC portera haut l'étendard du développement économique et social de la Tunisie dans les années à venir. ”

**M. Jalloul AYED**

Ancien Ministre des Finances et Membre Indépendant de la commission de surveillance de la CDC

## 6I Notre dispositif de gouvernance

La CDC se démarque par son modèle de gouvernance unique qui permet d'assurer une prise de décision, une gestion des risques et un contrôle et audit interne efficaces et efficients.

Le directeur général est nommé sur proposition du chef du gouvernement et exerce ses fonctions sous le contrôle d'une commission de surveillance présidée par le Ministre des Finances.



# La CDC ... 5 ans déjà



**M<sup>me</sup> Lamia ZRIBI**  
Ministre des Finances<sup>5</sup>  
Présidente de la commission de surveillance



**M. Hédi DAMMAK**  
Représentant du Ministère des Finances

**M. Sadok DHAOU BEJJA**  
Représentant du Ministère de l'Industrie



**M. Samir LAZAAR**  
Représentant du Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale

Commission  
de surveillance  
de la CDC<sup>4</sup>



**M. Saber BEL HADJALI**  
Représentant du Ministère chargé de l'Environnement



**M. Jaloul AYED**  
Membre Indépendant  
Ancien Ministre des Finances



**M. Béchir TRABELSI**  
Représentant de la Banque Centrale de Tunisie



**M. Lotfi FRADI**  
Représentant du Ministère du  
Développement, de l'Investissement  
et de la Coopération Internationale



**M. Haykel MAALAOUI**  
Représentant de l'Office National  
des Postes



**M. Khaled DRIDI**  
Représentant du Ministère  
chargé de l'Équipement



**M. Ahmed ABDELKEFI**  
Membre Indépendant

## Missions

- Arrêter la stratégie de développement de l'activité et la politique générale de son intervention
- Arrêter le programme annuel d'investissement et de placement
- Approuver les états financiers et le rapport annuel
- Arrêter le budget prévisionnel et suivre son exécution
- Arrêter les contrats programmes et suivre leur exécution
- Approuver l'organisation des services, le statut particulier du personnel et le régime de rémunération
- Nommer deux commissaires aux comptes.

Durant l'année 2016, cinq réunions de la commission de surveillance de la CDC ont été tenues.

<sup>4</sup> Les membres de la commission de surveillance sont nommés pour une durée de trois ans renouvelables une seule fois par arrêté du Ministre des Finances sur proposition des ministères concernés, du gouverneur de la Banque Centrale de Tunisie et du PDG de l'Office National des Postes.

<sup>5</sup> M. Slim CHAKER Ministre des Finances et Président de la commission de surveillance sur la période février 2015 à septembre 2016.

# La CDC ... 5 ans déjà

## Le comité permanent des ressources et emplois <sup>6</sup>



**M<sup>me</sup> Boutheina  
BEN YAGHLANE**  
Directrice Générale  
de la CDC : Présidente



**M. Sadok  
DHAOU BEJJA**  
Représentant du Ministère  
de l'Industrie : Membre



**M. Samir LAZAAR**  
Représentant du Ministère  
du Développement, de  
l'Investissement et de la  
Coopération Internationale :  
Membre

### Missions

- Proposer la politique générale de la CDC et ses domaines d'intervention
- Donner l'approbation préalable des investissements de la Caisse et la mobilisation de ses ressources à l'exception des opérations de gestion courante
- Elaborer un rapport détaillé de son activité à la commission de surveillance.

Durant l'année 2016, cinq réunions du comité permanent des ressources et emplois ont été tenues.

<sup>6</sup> Conformément au décret- loi n° 2011-85 du 13 septembre 2011, portant création de la Caisse des Dépôts et Consignations, il a été créé au sein de la CDC un comité permanent émanant de la commission de surveillance nommé " le comité permanent des ressources et emplois ".

**M. Béchir TRABELSI**  
Représentant de la Banque  
Centrale de Tunisie : Président



## Le comité permanent des risques <sup>7</sup>

**M. Haykel MAALAOUI**  
Représentant de l'Office National  
des Postes : Membre



**M. Saber BEL HADJALI**  
Représentant du Ministère de  
chargé l'Environnement : Membre



### Missions

- Assister la commission de surveillance dans l'accomplissement de ses attributions relatives à la gestion et à la prévision des risques conformément aux dispositions légales et réglementaires et les politiques suivies en la matière
- Proposer la stratégie de gestion de tous les risques financiers et opérationnels
- Evaluer la politique de couverture des risques relatifs aux investissements et aux emplois de la Caisse
- Evaluer les résultats des placements réalisés
- Evaluer le respect des normes de gestion prudentielle
- Elaborer un rapport détaillé de son activité à la commission de surveillance.

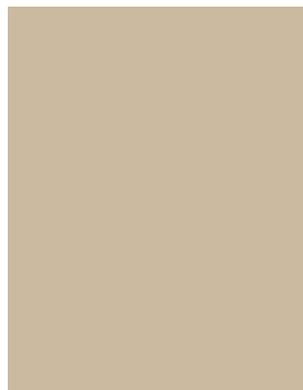
Durant l'année 2016, six réunions du comité permanent des risques ont été tenues.

<sup>7</sup> Conformément au décret- loi n° 2011-85 du 13 septembre 2011, portant création de la Caisse des Dépôts et Consignations, il a été créé au sein de la CDC un comité permanent émanant de la commission de surveillance nommé " le comité permanent des risques ".

# La CDC ... 5 ans déjà



**M. Hédi DAMMAK**  
Représentant du Ministère des  
Finances : Président



## Le comité permanent de contrôle et d'audit <sup>8</sup>



**M. Khaled DRIDI**  
Représentant du Ministère chargé  
de l'Équipement : Membre



**M. Ahmed ABDELKEFI**  
Membre Indépendant

### Missions

- S'assurer du respect du système de contrôle interne approuvé par la commission de surveillance
- Examiner le rapport d'activité annuel et les états financiers de la Caisse avant leur transmission à la commission de surveillance
- Contrôler et coordonner l'activité de l'instance d'audit interne et des autres instances chargées éventuellement des missions de contrôle
- Proposer la nomination de deux commissaires aux comptes de la caisse
- Elaborer un rapport détaillé de son activité à la commission de surveillance.

Durant l'année 2016, cinq réunions du comité permanent de contrôle et d'audit ont été tenues.

<sup>8</sup> Conformément au décret- loi n° 2011-85 du 13 septembre 2011, portant création de la Caisse des Dépôts et Consignations, il a été créé au sein de la CDC un comité permanent émanant de la commission de surveillance nommé " le comité permanent de contrôle et d'audit ".



## Le comité des marchés

**M<sup>me</sup> Boutheina  
BEN YAGHLANE**  
Directrice Générale  
de la CDC : Présidente



**M. Sadok  
DHAOU BEJJA**  
Représentant du Ministère  
de l'Industrie : Membre



**M. Samir LAZAAR**  
Représentant du Ministère  
du Développement, de  
l'Investissement et de la  
Coopération Internationale :  
Membre

### Missions

- Approuver les projets des cahiers de charges
- Approuver les résultats des appels d'offres
- Approuver les dossiers des règlements des marchés
- Examiner et émettre un avis sur les résultats d'appels d'offres et les dossiers des règlements définitifs.

Durant l'année 2016, trois réunions du comité des marchés ont été tenues.

# La CDC ... 5 ans déjà



**M. Lotfi FRADI**  
Représentant du Ministère  
du Développement,  
de l'Investissement et de la  
Coopération Internationale :  
Membre



**M. Sadok  
DHAOU BEJJA**  
Représentant du Ministère  
de l'Industrie : Membre



**M<sup>me</sup> Boutheina  
BEN YAGHLANE**  
Directrice Générale  
de la CDC : Présidente

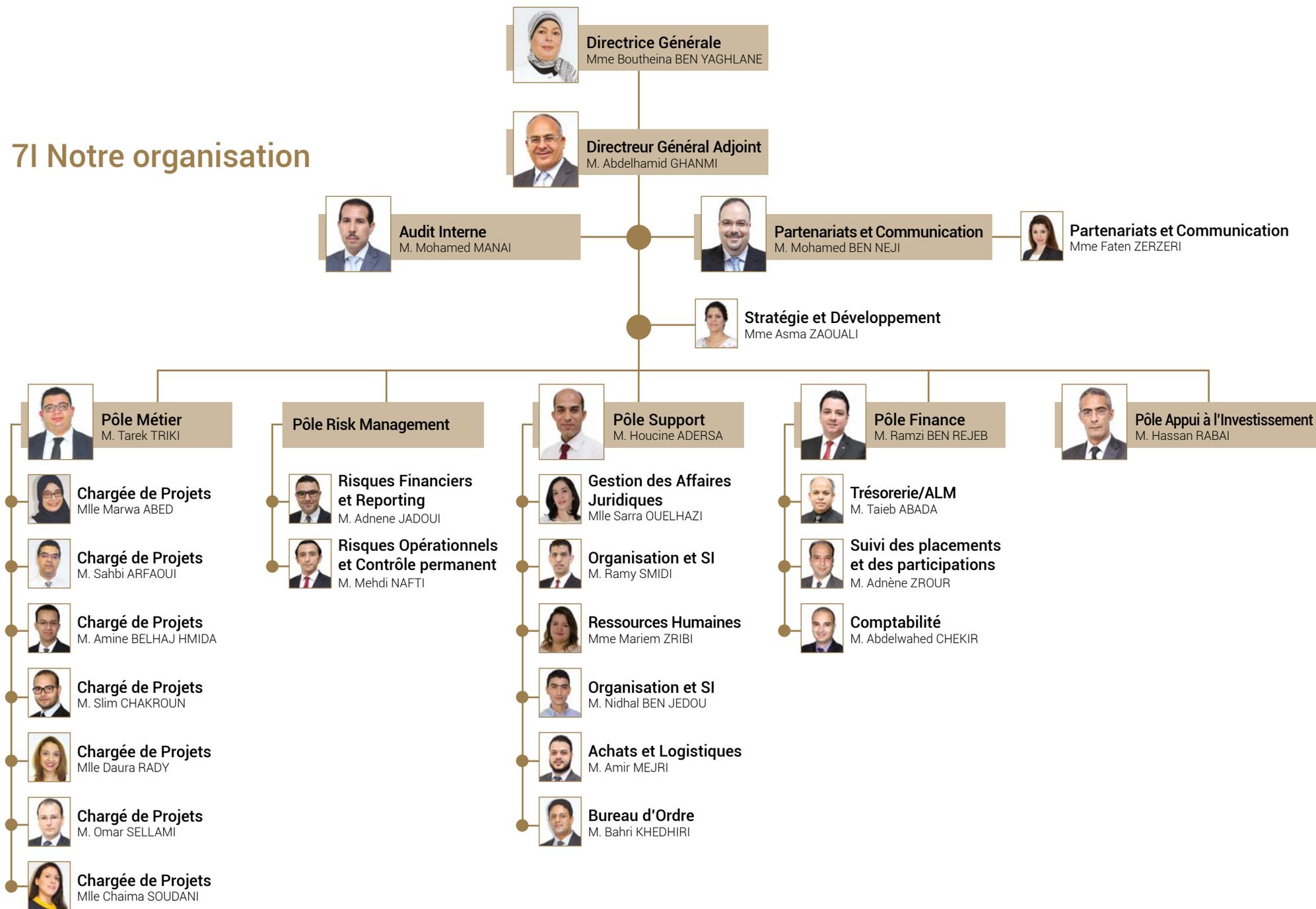
## Missions

- Recruter les nouveaux profils
- Approuver la rémunération du personnel de la CDC
- Assurer la nomination au niveau des emplois fonctionnels.

Durant l'année 2016, quatre réunions du comité de recrutement et de rémunération ont été tenues.

Le comité de recrutement  
et de rémunération

# 71 Notre organisation



# La CDC ... 5 ans déjà

## 8I Notre capital humain... La richesse de la CDC

### Une politique ressources humaines favorisant l'épanouissement

Consciente que le capital humain est un atout déterminant pour son développement, la CDC veille à améliorer constamment sa politique de gestion et de valorisation de ses ressources humaines afin de garantir un meilleur épanouissement de son personnel. Pour ce faire, la CDC veille au respect de quatre principes fondamentaux :

#### **Intégration et accompagnement**

Après la sélection du profil adéquat, l'intégration de chaque nouvelle recrue au sein de la CDC se fait à travers un accompagnement personnalisé.

##### **Intégration**

- Livret d'accueil
- Parcours d'intégration
- Rencontre avec les équipes de la CDC
- Promotion d'un climat social favorable



#### **Renforcement des compétences**

La formation du personnel se fait selon un programme annuel préétabli et en parfaite adéquation avec les orientations stratégiques et les besoins de développement des activités de la CDC.

##### **Diversité des thèmes de formation**

- Private Equity
- Risque Opérationnel
- Due Diligences Financières
- Valorisation des sociétés
- Partenariat Public Privé
- Master AFD Maitrise d'ouvrage public et privé (MOPP)

## Développement des carrières

Le développement des plans de carrières est réalisé notamment selon des critères de nominations dans les emplois fonctionnels.

### Nominations

- 03 Directeurs centraux
- 02 Directeurs
- 01 Sous-directeur
- 07 Chefs de service



## Travail collaboratif

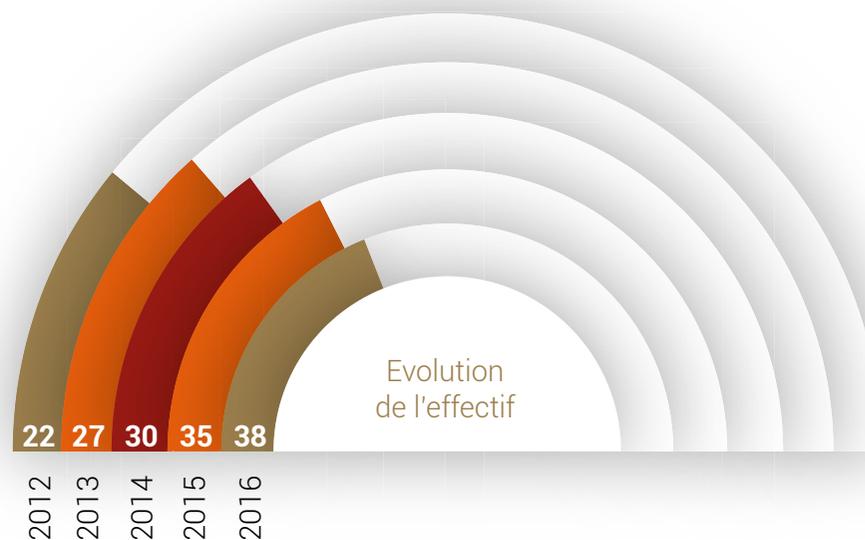
La CDC veille à ce que le travail soit participatif favorisant un dialogue permanent entre les différentes équipes, un respect mutuel et un travail collaboratif.

- Réunions périodiques
- Partage d'information

## Ressources humaines : les principaux indicateurs

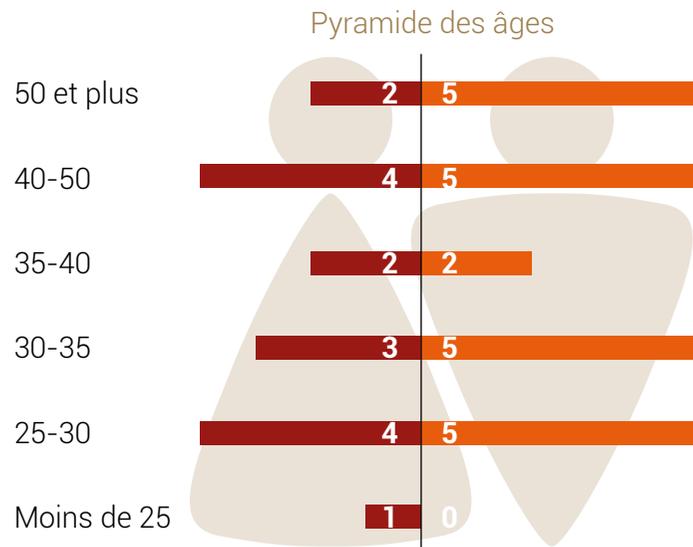
### Une structure légère, jeune avec un taux d'encadrement élevé

La CDC s'est orientée vers une approche de recrutement optimisée. Au 31/12/2016, l'effectif s'élève à 38 dont 82% de cadres.

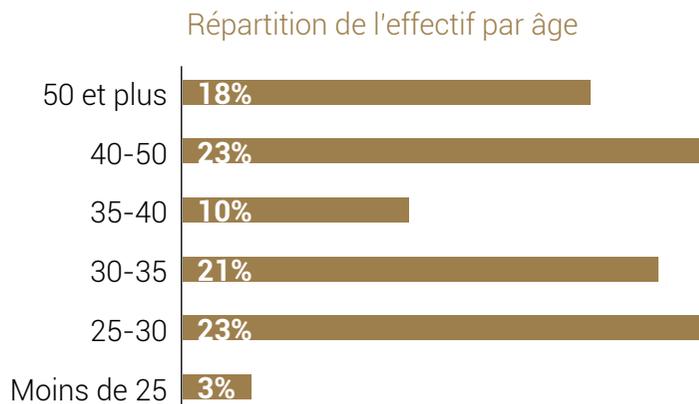


# La CDC ... 5 ans déjà

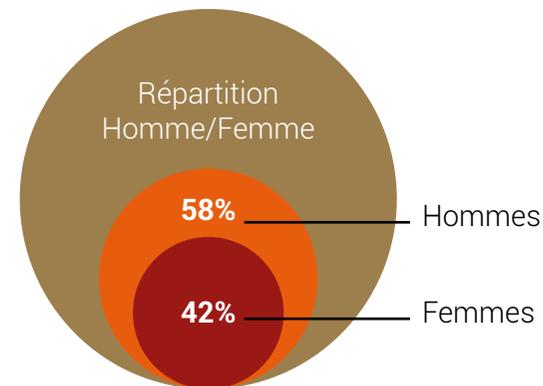
L'équipe est relativement jeune et l'âge moyen s'élèverait à 38 ans.



Près de 60% sont âgés de moins de 40 ans.



## Une mixité et égalité des genres



42% de l'effectif de la CDC est composé de femmes et 75% de ces femmes occupent des postes de direction et d'encadrement. La CDC a adopté une démarche d'égalité professionnelle. Une égalité salariale est axée sur les compétences, le mérite et la performance.



## Une importance donnée à la formation continue du personnel

L'engagement de la CDC en faveur du développement des compétences de son personnel reste élevé, avec environ 84% de ses salariés ayant reçu au moins une formation pendant l'année 2016 tout en veillant à l'égalité des chances entre les structures. 3% du budget de fonctionnement de la CDC a été consacré à la formation. Ceci a permis d'administrer une moyenne de 12 heures de formation par employé.





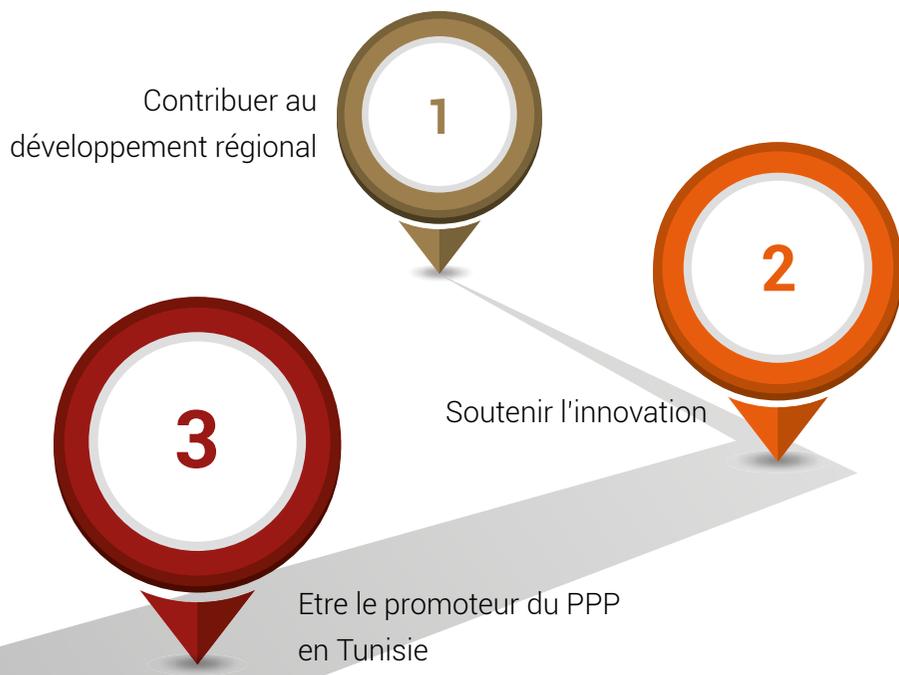
NOTRE  
Cœur de métier

## 11 Notre stratégie

### Nos priorités

Nous fixons nos priorités en parfaite synergie avec la politique de l'Etat, le plan de développement du pays (2016-2020) et en conformité avec notre doctrine d'investissement.

En tant qu'investisseur de long terme, nous soutenons les orientations stratégiques publiques au service de la croissance, de l'emploi et du développement économique et social du pays. Nous œuvrons notamment à :



### Secteurs prioritaires

Nous agissons principalement dans les secteurs suivants :



#### Economie verte

Soutenir la transition vers une économie respectueuse de l'environnement

La CDC se veut partie prenante active au bénéfice d'une transition du pays vers une économie verte.

Dans ce cadre et durant l'année 2016, la CDC a entrepris les premiers pas ci-après décrits :

- La signature du " Pacte pour une Tunisie verte avec la Direction Générale des Forêts " afin de contribuer au développement et à la structuration de la filière forêts. Un rapprochement a été également réalisé avec le groupe CDC France afin de bénéficier de l'expérience de la société " La Forestière ".
- La signature du mémorandum d'entente pour le lancement d'un réseau d'investisseurs africains autour du thème " Mobilisation de l'épargne domestique pour une Afrique Zéro Carbone " lors de la COP 22 tenue à Marrakech.
- Le lancement du processus de préparation des prérequis pour l'accréditation au fonds vert pour le climat.

# NOTRE Cœur de métier

## Economie numérique

Accompagner la transition numérique du pays



Consciente qu'aujourd'hui la transformation digitale de l'entreprise marque de plus en plus le monde économique, la CDC considère les TIC, l'innovation et l'économie numérique comme le second grand secteur sur lequel elle est appelée à focaliser ses efforts.

Dans ce cadre, la CDC a initié les premières actions suivantes :

- L'amélioration de l'infrastructure à travers la participation dans cinq pôles de compétitivité.
- La préparation de fonds dédiés pour des projets en phase précoce.
- L'amélioration du taux de couverture des FCPR pour les projets innovants.

## Innovation financière

Contribuer à la structuration du marché et à la diversification des produits financiers



L'objectif de la CDC est de doter le marché d'instruments permettant de répondre à un large éventail de besoins.

En effet, la CDC a entamé un ensemble d'actions :

- L'appui de la micro finance afin de répondre aux besoins de populations non bancarisées.
- La participation dans WIFAK BANK en vue de promouvoir et de renforcer le marché interbancaire de la finance islamique.
- La participation dans le Credit Bureau MITIGAN afin de fournir des informations fiables et pertinentes permettant plus de visibilité et de maîtrise de risque pour les acteurs économiques.

## 2I Les grands projets

De par ses missions, la CDC est appelée à financer de grands projets, nouveaux ou en développement, particulièrement au niveau des régions, et ce via des prises de participations dans leur capital. Sur ses cinq années d'existence et malgré un contexte économique difficile, la CDC a pu réaliser des investissements d'une certaine taille pour appuyer aussi bien l'initiative publique que l'initiative privée. Elle a commencé, ainsi, à poser les premières pierres pour

marquer son intervention dans les grands projets structurants du pays.

### Un levier de 14 grâce aux investissements directs

Comme détaillé dans le tableau suivant, la CDC compte dans son portefeuille 17 projets totalisant un montant de participation de 79,6 MDT qui ont permis de mobiliser 3 297,7 MDT soit un levier de 41 (Si l'on ne considère pas le projet "JINENE SA 9" dont le coût d'investissement est relativement élevé, le levier s'élèverait à presque 14).

Unité : Les montants sont exprimés en DT

N°	Projet	Gouvernorat	Coût de l'investissement	Participation de la CDC	Part de la CDC dans l'investissement total	Levier
1	Société du pôle de compétitivité de Sousse	Sousse	221 000 000	8 000 000	4%	28
2	Société de gestion de la technopole de Sidi Thabet	Ariana	178 000 000	450 000	0,3%	396
3	Société de gestion de la technopole de Sfax	Sfax	97 456 000	1 624 500	2%	60
4	MITIGAN	Tunis	3 320 000	254 900	8%	13
5	Wifak Bank	Médenine	120 000 000	15 000 000	13%	8
6	JINENE SA	Béja	2 205 000 000	50 000	0,002%	44 100
7	AGORA Gestion <sup>10</sup>	Tunis	1 000 000	500 000	-	2
8	Société Hôtelière Port Prince	Nabeul	59 800 000	8 000 000	13%	7
9	TEJRA	Monastir	146 767 000	20 000 000	14%	7
10	Equipements hydrauliques	Ben Arous	35 000 000	7 000 000	20%	5
11	SOMAPROC	Sidi Bouzid	20 000 000	1 000 000	5%	20
12	SODIK	Kébili	5 000 000	1 100 000	20%	5
13	SODIT	Tataouine	5 000 000	1 000 000	22%	5
14	CIT MEDNINE	Médenine	68 192 000	300 000	0%	227
15	TUNIFERT Tunisie	Gabès	115 894 000	10 000 000	9%	12
16	MIG	Sfax	13 000 000	5 000 000	38%	3
17	POLITECH GABES	Gabès	3 318 000	379 575	11%	9
	<b>Total</b>	-	<b>3 297 747 000</b>	<b>79 658 975</b>	<b>3%</b>	<b>14</b>

# NOTRE Cœur de métier

## Une évolution des investissements directs par rapport aux années précédentes

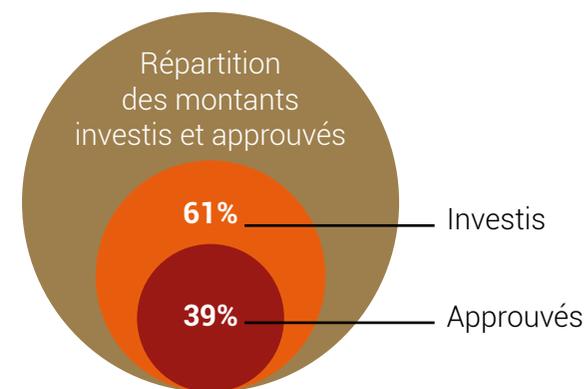
Sur les 17 projets, 8 ont été approuvés en 2016, ce qui constitue une nette évolution par rapport aux trois années précédentes au cours desquelles la moyenne d'investissement est de trois projets par an. Ceci rentre dans le cadre de l'orientation stratégique décidée en 2016 qui est de favoriser l'appui aux grands projets aussi bien dans le secteur public que privé.

Notamment, comme le montrent les graphiques ci-après, sur les 17 projets, 11 projets ont été investis totalisant 61% des montants alloués soit 48,7 MDT.



<sup>9</sup> \_\_ L'intervention de la CDC à ce stade concerne la société d'étude du projet. Les investissements n'étant pas encore concrétisés (Projet en cours).

<sup>10</sup> \_\_ Il s'agit uniquement de l'investissement en capital, le projet dans son intégrité aura pour objet la réalisation de 24 AGORAs dans les régions auxquelles la CDC participe au 1/3 du coût de financement.



## Une présence de la CDC dans les régions

Au 31/12/2016, la CDC est intervenue dans 13 gouvernorats à raison d'un projet par gouvernorat, sauf pour les gouvernorats de Gabès, Médenine, Nabeul et Sfax où la CDC a investi dans deux projets :

	Cumul fin 2015	2016	Cumul 2012-2016
Gabès	0	2	2
Médenine	1	1	2
Nabeul	1	1	2
Sfax	1	1	2
Ariana	1	0	1
Béja	1	0	1
Ben Arous	0	1	1
Kébili	1	0	1
Monastir	0	1	1
Sidi Bouzid	1	0	1
Sousse	1	0	1
Tataouine	1	0	1
Tunis	0	1	1
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>17</b>

La répartition des investissements par région se présente comme suit :

Unité : Les montants sont exprimés en DT

Gouvernorat	Cumul fin 2015	2016	Cumul 2012-2016
Monastir	0	20 000 000	20 000 000
Médenine	15 000 000	300 000	15 300 000
Gabès	0	10 379 575	10 379 575
Nabeul	0	8 000 000	8 000 000
Sousse	8 000 000	0	8 000 000
Ben Arous	0	7 000 000	7 000 000
Sfax	1 624 500	5 000 000	6 624 500
Ariana	450 000	0	450 000
Kébili	1 100 000	0	1 100 000
Sidi Bouzid	1 000 000	0	1 000 000
Tataouine	1 000 000	0	1 000 000
Tunis	254 900	500 000	754 900
Béja	50 000	0	50 000
<b>Total</b>	<b>28 479 400</b>	<b>51 179 575</b>	<b>79 658 975</b>

### 3| L'appui aux PME : consolidation des réalisations

La CDC soutient la création et le développement des petites et moyennes entreprises tunisiennes en recourant à plusieurs mécanismes :

- Financement via des fonds communs de placement à risque (FCPR),
- Financement via des Sociétés d'Investissement à Capital Risque (SICARs) régionales,
- Financement mezzanine,
- Programmes d'appui.

Depuis cinq ans, la CDC multiplie ses outils pour soutenir le financement de la Petite et Moyenne Entreprise (PME) afin de favoriser le développement régional, la création de l'emploi, l'innovation et l'ouverture à l'international.

Le financement via les FCPR : une expertise de la CDC confirmée par les acteurs du marché

A travers le financement des PME via les FCPR, la CDC cherche la concrétisation de deux objectifs principaux :

- Contribuer au développement du marché du capital investissement en Tunisie à travers la facilitation de la levée de



# NOTRE Cœur de métier

fonds, le renforcement et l'accompagnement des équipes de gestion

- Faciliter l'accès au financement des petites et moyennes entreprises en diversifiant les produits de financement.

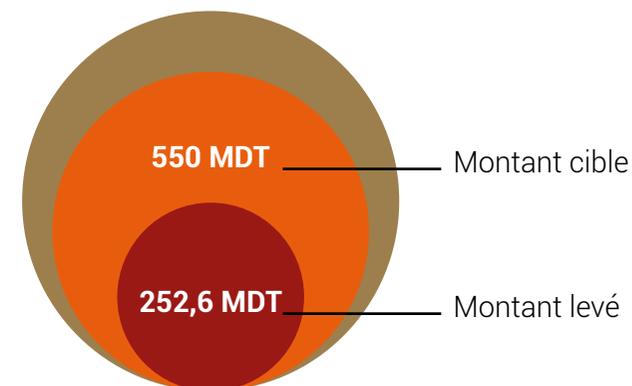


“ L'entrée de la CDC comme souscripteur dans le fonds Theemar a permis à UGFS-NA d'acquérir une expertise dans la finance islamique et le développement de formules adéquates du financement du développement des PME.”

**M. Mohamed Salah FRAD**  
Directeur Général, UGFS North Africa



Les 17 fonds approuvés totalisent un montant cible de 550 MDT. Parmi ces fonds, 10 sont opérationnels totalisant un montant cible de 425 MDT et ont pu lever 252,6 MDT.



## A- Les FCPR partenaires en chiffres

Jusqu'au 31/12/2016, la CDC a approuvé sa souscription dans 17 fonds parmi lesquels 10 ont pu lever des fonds et les 7 autres sont en cours de réalisation du 1<sup>er</sup> closing.

Le tableau suivant détaille les données relatives aux fonds partenaires aussi bien opérationnels que ceux en cours de réalisation du 1<sup>er</sup> closing :

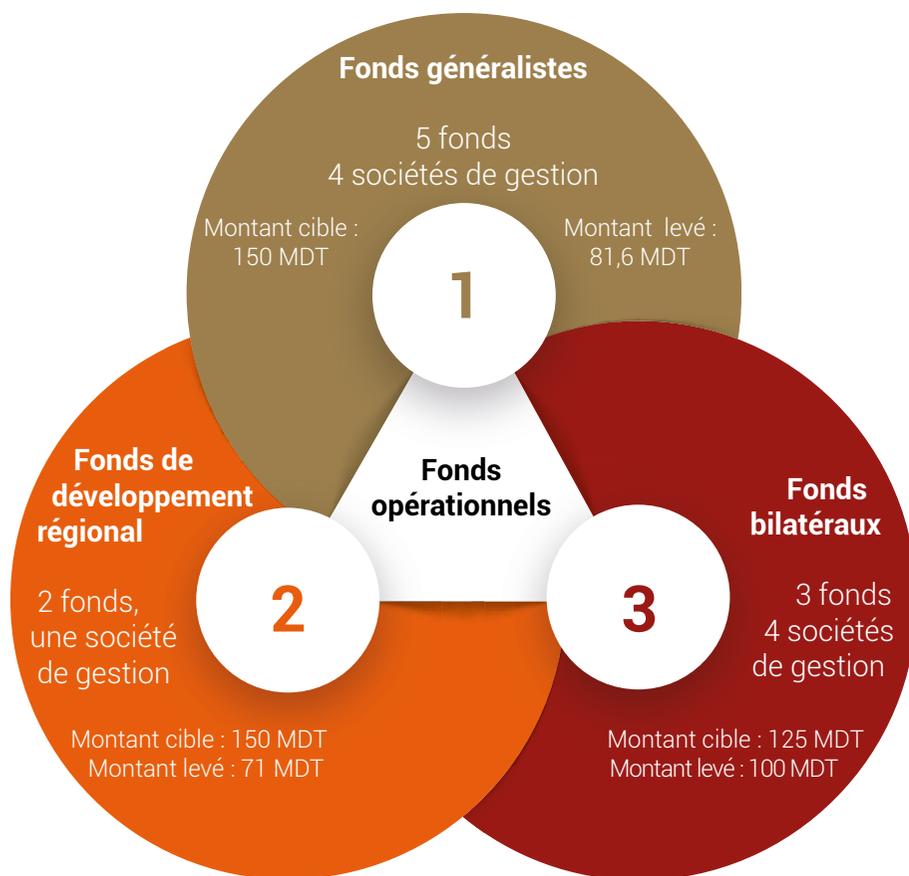
Unité : Les montants sont exprimés en DT

N°	Fonds approuvés	Société de gestion de fonds	Montant cible	Montant levé	%
<b>Fonds opérationnels</b>			<b>425 000 000</b>	<b>252 600 800</b>	<b>59%</b>
1	Fonds Développement Régional (FDR)	CDC Gestion	100 000 000	41 000 000	41%
2	CDC Croissance 1	CDC Gestion	50 000 000	30 000 000	60%
3	Theemar	UGFS	50 000 000	25 000 000	50%
4	Max Espoir	MAXULA Gestion	35 000 000	16 339 300	47%
5	Swing	CAPSA Capital Partners	50 000 000	25 012 500	50%
6	Phenicia Fund	ACP	15 000 000	5 625 000	38%
7	Fonds de Co-localisation Franco Tunisien (FCFT)	SIPAREX et AFRICINVEST	45 000 000	45 000 000	100%
8	Amen Capital 3	AMEN Capital	30 000 000	23 250 000	78%
9	Maxula Croissance Entreprises	MAXULA Gestion	20 000 000	11 374 000	57%
10	Africamen	AMEN Capital	30 000 000	30 000 000	100%
<b>Fonds en cours de réalisation de leur 1er closing</b>			<b>125 000 000</b>		
11	Netinvest potentiel	Netinvest	20 000 000		
12	Africa Development Fund	Africa Pioneer Partner	15 000 000		
13	Itqan Investment Fund	ATID CO	10 000 000		
14	Tunisian Franchise Fund	SAGES CAPITAL	20 000 000		
15	Atlas Seed Fund	UGP	10 000 000		
16	Azimuts	CCP	30 000 000		
17	Tunisia Aquaculture Fund	SAGES CAPITAL	20 000 000		
<b>Total fonds approuvés</b>		<b>-</b>	<b>550 000 000</b>	<b>252 600 800</b>	<b>-</b>

Les fonds opérationnels peuvent être regroupés en trois familles : Les fonds généralistes, les fonds initiés par la CDC et dédiés au développement régional et les fonds bilatéraux <sup>11</sup> :

<sup>11</sup> \_\_ Cette catégorisation sera adoptée dans la suite du rapport.

# NOTRE Cœur de métier



Le tableau suivant détaille les montants cibles et levés par catégorie et par fonds :

Unité : Les montants sont exprimés en DT

Fonds opérationnels	Montant cible	Montant levé	% de levée de fonds
<b>Fonds généralistes</b>	<b>150 000 000</b>	<b>81 600 800</b>	<b>54%</b>
Swing	50 000 000	25 012 500	50%
Phenicia Fund	15 000 000	5 625 000	38%
Max Espoir	35 000 000	16 339 300	47%
Maxula Croissance Entreprises	20 000 000	11 374 000	57%
Amen Capital 3	30 000 000	23 250 000	78%
<b>Fonds de développement régional</b>	<b>150 000 000</b>	<b>71 000 000</b>	<b>47%</b>
Fonds Développement Régional (FDR)	100 000 000	41 000 000	41%
CDC Croissance 1	50 000 000	30 000 000	60%
<b>Fonds bilatéraux</b>	<b>125 000 000</b>	<b>100 000 000</b>	<b>80%</b>
Theemar	50 000 000	25 000 000	50%
FCFT	45 000 000	45 000 000	100%
Africamen	30 000 000	30 000 000	100%
<b>Total fonds opérationnels</b>	<b>425 000 000</b>	<b>252 600 800</b>	<b>59%</b>

En termes de levée de fonds, 59% des montants projetés ont été levés.

Cette moyenne diffère d'un fonds à l'autre. Les fonds bilatéraux sont les plus performants puisque le taux égalise 80%.

Ce taux est appelé à augmenter étant donné qu'au moins quatre fonds n'ont pas encore clôturé leur période de souscription.

## B- Les FCPR partenaires de la CDC : quels impacts ?

### 11 La souscription de la CDC aux 10 fonds partenaires a permis de réaliser un levier allant jusqu'à 5,39

En se référant à un premier levier (Lever 1 = Montant souscrit par la CDC / Montant levé), la CDC réalise un levier de 2,17.

Unité : Les montants sont exprimés en DT

Fonds opérationnels	Montant levé	Montant souscrit par la CDC	Lever 1 (Montant souscrit par la CDC/Montant levé)
<b>Fonds généralistes</b>	<b>81 600 800</b>	<b>15 150 260</b>	<b>5,39</b>
Swing	25 012 500	5 000 000	5,00
Phenicia Fund	5 625 000	1 125 000	5,00
Max Espoir	16 339 300	3 000 260	5,45
Maxula			
Croissance Entreprises	11 374 000	1 375 000	8,27
Amen Capital 3	23 250 000	4 650 000	5,00
<b>Fonds de développement régional</b>	<b>71 000 000</b>	<b>60 000 000</b>	<b>1,18</b>
Fonds Développement Régional (FDR)	41 000 000	30 000 000	1,37
CDC Croissance 1	30 000 000	30 000 000	1,00
<b>Fonds bilatéraux</b>	<b>100 000 000</b>	<b>41 500 000</b>	<b>2,41</b>
Theemar	25 000 000	10 000 000	2,50
FCFT	45 000 000	22 500 000	2,00
Africamen	30 000 000	9 000 000	3,33
<b>Total fonds opérationnels</b>	<b>252 600 800</b>	<b>116 650 260</b>	<b>2,17</b>

Comme le montre le tableau précédent, ce levier va jusqu'à 5,39 pour les fonds généralistes. Faut-il préciser que cette performance est réalisée aussi bien avec des fonds gérés par des sociétés de gestion actives avant l'intervention de la CDC, qu'avec des sociétés dont le premier fonds a été souscrit par la CDC.

Il est à souligner également que la règle d'intervention (20-80) adoptée par la CDC s'est avérée la plus efficace en termes de levée de fonds. En effet, pour les fonds généralistes là où la CDC souscrit à hauteur de 20% du montant, le levier est plus important que pour les fonds bilatéraux où la souscription de la CDC égalise les 50% ou encore pour les fonds de développement régional où sa souscription est presque égale à 100%.

Après cinq années d'activités, la CDC compte poursuivre sur sa lancée en mettant en place une batterie de moyens d'évaluation à l'appointe de ce qui se fait de mieux à l'échelle internationale pour pouvoir conforter son positionnement.



“ En peu de temps, la CDC est devenue un acteur incontournable du capital investissement en Tunisie. Sa participation aux fonds, outre l'aspect ressources mises à disposition, leur a conféré davantage de crédibilité auprès des autres souscripteurs institutionnels. ”

**M. Habib KARAOU LI**

Président du conseil d'administration de Capsa Capital Partners  
PDG de CAP BANK

# NOTRE Cœur de métier

## 2I Un dinar investi par les fonds partenaires est multiplié par une moyenne de 10 en termes d'investissement

En se référant au levier d'investissement des fonds partenaires (Lever 2 = Coût des projets financés/Montant investi par le fonds), l'investissement de 1 dinar est multiplié par une moyenne de 10. Comme le montre le tableau ci-après, cette performance diffère d'un fonds à l'autre allant de 2,94 à 25,98.

Unité : Les montants sont exprimés en DT

Fonds opérationnels	Montant investi	Coût total des projets	Levier 2 (Coût des projets financés/ Montant investi par le fonds)
<b>Fonds généralistes</b>	<b>37 924 789</b>	<b>243 859 018</b>	<b>6,47</b>
Swing	17 570 000	51 666 000	2,94
Phenicia Fund	4 709 857	69 022 867	14,65
Max Espoir	12 704 177	89 216 134	7,02
Maxula			
Croissance Entreprises	1 940 755	28 954 017	14,92
Amen Capital 3	1 000 000	5 000 000	5,00
<b>Fonds de développement régional</b>	<b>26 471 290</b>	<b>148 733 000</b>	<b>5,62</b>
Fonds Développement Régional (FDR)	22 971 290	118 997 000	5,18
CDC Croissance 1	3 500 000	29 736 000	8,50
<b>Fonds bilatéraux</b>	<b>23 029 420</b>	<b>466 500 000</b>	<b>20,26</b>
Theemar	13 050 000	339 000 000	25,98
FCFT	9 979 420	127 500 000	12,78
Africamen	0	0	
<b>Total fonds opérationnels</b>	<b>86 425 499</b>	<b>854 092 018</b>	<b>9,88</b>

Il est à noter que les fonds bilatéraux sont les plus performants permettant de générer en moyenne 20 dinars pour chaque dinar investi.

Pour les fonds généralistes, bien que la moyenne est de 6,47 ; cependant, deux fonds sortent du lot : Phenicia Fund et Maxula Croissance Entreprises avec respectivement des leviers de 14,65 et 14,92.

La CDC a joué un rôle important dans le financement des PME et prévoit de/d' :

- Continuer à promouvoir les fonds et encourager la mise en place de nouveaux fonds (notamment les fonds spécialisés).
- Appuyer le développement des équipes et leur capacité à lever des fonds et encourager la création d'autres équipes.

## 3I Un dinar investi par la CDC dans les fonds partenaires est multiplié par 17 en termes d'investissement

Si l'on se réfère au calcul du 3<sup>ème</sup> levier (Lever 3 = Coût total des projets investis/Montant à investir des montants libérés par la CDC), 1 dinar investi par la CDC draine en moyenne 17 en termes d'investissement.

NB\_\_ Le levier 2 est calculé sans la prise en compte du fonds Amen Capital 3 puisque la CDC n'a pas encore libéré les fonds souscrits.

Unité : Les montants sont exprimés en DT

Fonds opérationnels	Montant libéré par la CDC	Montant à investir des montants libérés par la CDC <sup>12</sup>	Coût total des projets investis	Levier 3 (Coût total des projets investis / Montant à investir des montants libérés par la CDC)
<b>Fonds généralistes</b>	<b>9 250 260</b>	<b>7 400 208</b>	<b>243 859 018</b>	<b>32,95</b>
Swing	3 750 000	3 000 000	51 666 000	17,22
Phénicia Fund	1 125 000	900 000	69 022 867	76,69
Max Espoir	3 000 260	2 400 208	89 216 134	37,17
Maxula Croissance Entreprises	1 375 000	1 100 000	28 954 017	26,32
Amen Capital 3	0	0	5 000 000	-
<b>Fonds de développement régional</b>	<b>39 000 000</b>	<b>31 200 000</b>	<b>148 733 000</b>	<b>4,77</b>
Fonds Développement Régional (FDR)	30 000 000	24 000 000	118 997 000	4,96
CDC Croissance 1	9 000 000	7 200 000	29 736 000	4,13
<b>Fonds bilatéraux</b>	<b>12 914 115</b>	<b>10 331 292</b>	<b>466 500 000</b>	<b>45,15</b>
Theemar	7 500 000	6 000 000	339 000 000	56,50
FCFT	5 414 115	4 331 292	127 500 000	29,44
Africamen	0	0	0	-
<b>Total fonds opérationnels</b>	<b>61 164 375</b>	<b>48 931 500</b>	<b>854 092 018</b>	<b>17,45</b>

Par ailleurs, il appartient de souligner que l'intervention de la CDC via les fonds généralistes est beaucoup plus performante que via les fonds de développement régional (32,95 contre 4,77). Pour les fonds bilatéraux, l'effet de levier est aussi important et a égalé 45,15.

#### **41 Un dinar investi par la CDC dans les fonds partenaires serait multiplié par 21 en termes d'investissement**

Si l'on suppose que le rythme des investissements serait le même pour les montants restants à investir et en se référant à un 4<sup>ème</sup> levier (Lever 4 = Coût total des projets investis et à investir / Montant à

investir des montants libérés par la CDC et déjà investis), nous pourrions avancer que l'effet de levier serait plus important pour les trois groupes de fonds.

En effet, il évoluera de :

- 32,95 à 43,44 pour les fonds généralistes
- 4,77 à 7,41 pour les fonds de développement régional
- 45,15 à 50,06 pour les fonds bilatéraux

<sup>12</sup> Montant à investir des montants libérés par la CDC = 80% des montants libérés par la CDC, vu que 20% du montant du fonds sont dédiés aux frais de gestion et aux autres frais administratifs du FCPR.

# NOTRE Cœur de métier

Unité : Les montants sont exprimés en DT

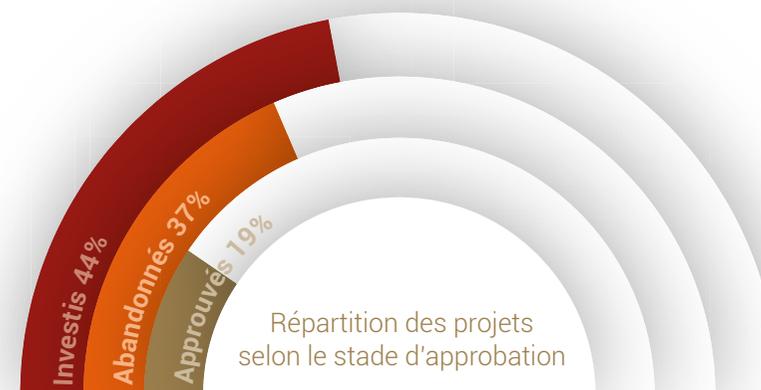
Fonds opérationnels	Montant à investir des montants libérés par la CDC	Montant restant à investir	Coût estimé des projets à investir	Coût total des projets investis et à investir	Levier 4 (Coût total des projets investis/ Montants à investir libérés par la CDC)
<b>Fonds généralistes</b>	<b>7 400 208</b>	<b>5 397 708</b>	<b>77 628 067</b>	<b>321 487 085</b>	<b>43,44</b>
Swing	3 000 000	0	0	51 666 000	17,22
Phénicia Fund	900 000	0	0	69 022 867	76,69
Max Espoir	2 400 208	367 263	2 579 135	91 795 269	38,24
Maxula Croissance Entreprises	1 100 000	5 030 445	75 048 932	104 002 949	94,55
Amen Capital 3	0	0	0	5 000 000	-
<b>Fonds de développement régional</b>	<b>31 200 000</b>	<b>13 528 710</b>	<b>82 350 364</b>	<b>231 083 364</b>	<b>7,41</b>
Fonds Développement Régional (FDR)	24 000 000	9 828 710	50 915 164	169 912 164	7,08
CDC Croissance 1	7 200 000	3 700 000	31 435 200	61 171 200	8,50
<b>Fonds bilatéraux</b>	<b>10 331 292</b>	<b>1 950 000</b>	<b>50 655 172</b>	<b>517 155 172</b>	<b>50,06</b>
Theemar	6 000 000	1 950 000	50 655 172	389 655 172	64,94
FCFT	4 331 292	0	0	127 500 000	29,44
Africamen	0	0	0	0	-
<b>Total fonds opérationnels</b>	<b>48 931 500</b>	<b>20 876 418</b>	<b>210 633 603</b>	<b>1 064 725 621</b>	<b>21,76</b>

52

## 51 70 Projets approuvés par les sociétés de gestion partenaires dont 49 investis

Au total, 112 projets ont été reçus par les sociétés de gestion de fonds partenaires dans l'objectif d'obtenir un financement parmi lesquels, 49 ont été investis, 21 approuvés mais non encore investis et 42 abandonnés.

Parmi les causes des approbations qui se soldent par des abandons est que les porteurs de projets n'arrivent pas à boucler leur schéma de financement comme prévu dans leur business plan.



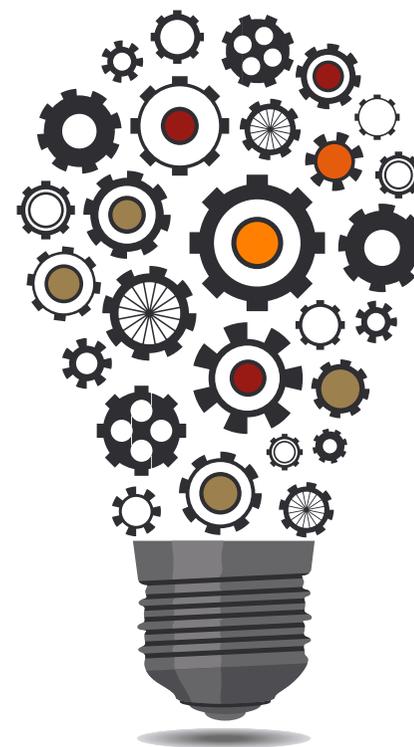
## 61 26% des montants investis sont alloués à la création d'entreprises

Le tableau et les graphiques ci-après laissent constater que, via les fonds partenaires, la CDC soutient la création, le développement et la restructuration financière des entreprises.

Au total, la CDC a alloué 26% des montants pour la création de 15 entreprises, 56% des montants pour le développement de 28 entreprises et 18% des montants pour restructurer financièrement 6 entreprises.

Unité : Les montants sont exprimés en DT

Phase d'intervention de la CDC	Nombre	Montant investi ou à investir par les fonds	Coût de l'investissement
Création	15	22 123 230	200 863 957
Développement	28	48 116 316	540 341 884
Restructuration financière	6	15 685 953	64 886 160
<b>Total des projets investis</b>	<b>49</b>	<b>85 925 499</b>	<b>806 092 001</b>



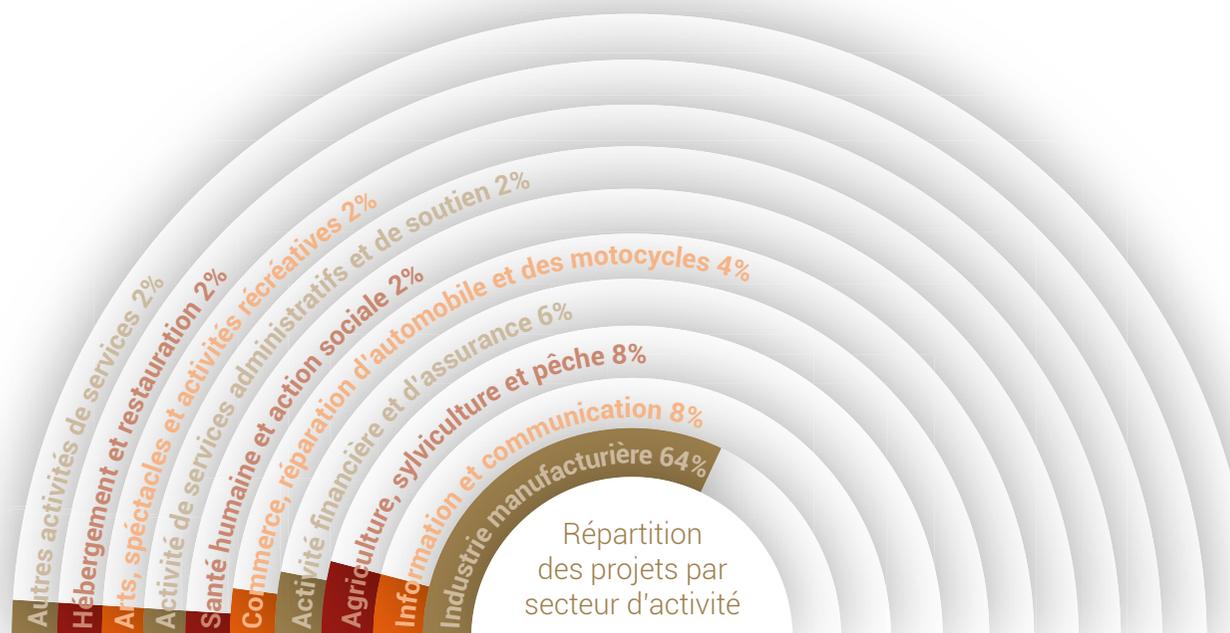
**71 64% des projets investis appartiennent au secteur de l'industrie manufacturière totalisant 53,9 MDT de participations et drainant 261,7 MDT d'investissement**

Le tableau et le graphique ci-après présentent les secteurs couverts par les interventions des fonds partenaires :

# NOTRE Cœur de métier

Unité : Les montants sont exprimés en DT

Secteurs d'activité <sup>13</sup>	Nombre de projets	Participation du fonds dans le projet	Coût de l'investissement
Agriculture, sylviculture et pêche	4	6 500 000	31 600 000
Activité financière et d'assurance	3	5 470 000	206 347 000
<b>Industrie manufacturière</b>	<b>31</b>	<b>53 911 217</b>	<b>261 715 134</b>
Information et communication	4	4 349 862	5 413 867
Autres activités de services	1	3 000 000	56 000 000
Hébergement et restauration	1	1 800 000	1 800 000
Arts, spectacles et activités récréatives	1	215 000	780 000
Commerce, réparation d'automobiles et des motocycles	2	6 700 000	129 736 000
Santé humaine et action sociale	1	1 200 000	16 000 000
Activité de services administratifs et de soutien	1	4 279 420	107 500 000
<b>Total projets investis</b>	<b>49</b>	<b>87 425 499</b>	<b>816 892 001</b>





Taux  
d'investissement  
des fonds par secteur  
d'activité

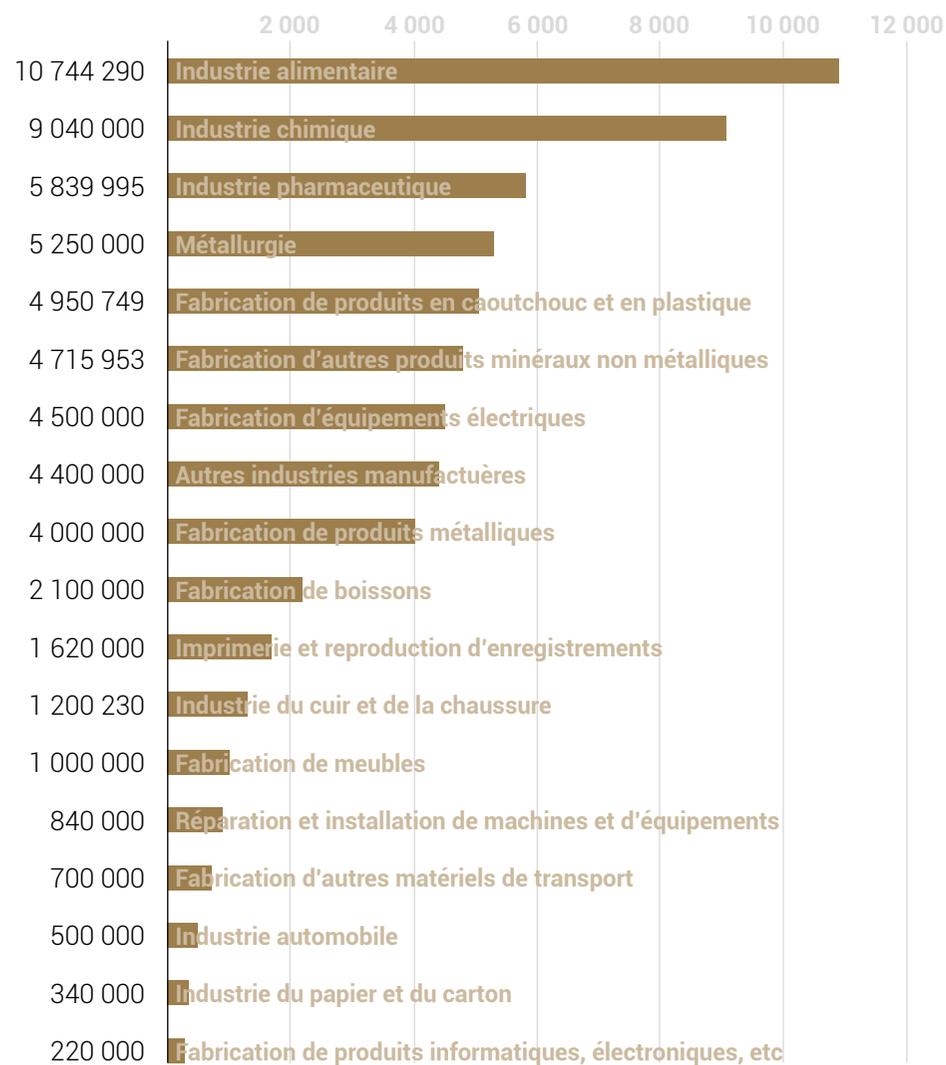
Les deux graphiques précédents laissent constater que le secteur de l'industrie manufacturière est le secteur le plus couvert par les interventions des fonds partenaires en termes de nombre de projets (64%) et de fonds alloués (62%).

Si l'on détaille les sous-secteurs de l'industrie manufacturière nous constatons que plus de 50% des montants alloués à l'industrie manufacturière concernent quatre sous-secteurs : l'industrie alimentaire (18%), l'industrie chimique (17%), l'industrie pharmaceutique (11%) et la métallurgie (10%) :

<sup>13</sup> La segmentation sectorielle est réalisée conformément à la nomenclature de l'INS (Octobre 2009)

# NOTRE Cœur de métier

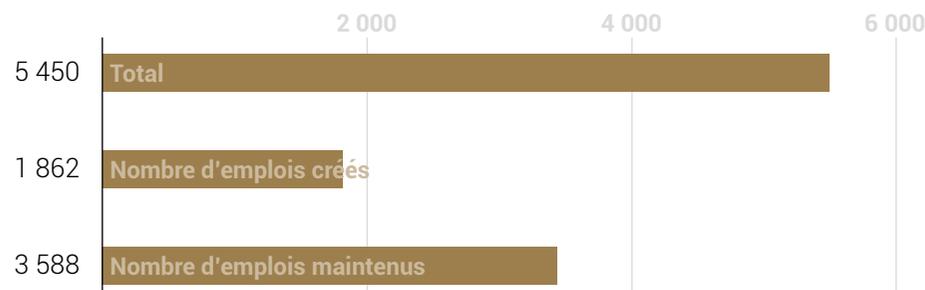
Montants investis dans des projets  
par sous secteur de l'industrie manufacturière



## 81 5450<sup>14</sup> emplois ont été créés/à créer et maintenus

34% des emplois, soit 1862, sont des emplois nouveaux répartis respectivement entre les fonds généralistes, de développement régional et bilatéraux à raison de 56%, 29 % et 13%.

Nombre d'emplois maintenus et créés pour les projets investis



Si on prend en considération les projets investis, nous constatons que le coût moyen des emplois créés et maintenus est de 27,8 MDT.

Les coûts moyens des emplois créés/maintenus via les projets investis par les fonds bilatéraux et celui relatif aux fonds généralistes sont respectivement de 12 MDT et 19 MDT. Le même indicateur est relativement plus élevé pour les fonds de développement régional : 53 MDT/emplois.

<sup>14</sup>\_\_ Nous estimons que le nombre d'emplois créés/à créer est réellement plus élevé.

Coût des emplois créés et maintenus par les projets investis (en KDT)



## 91 20 projets dans les zones de développement régional ont permis de créer/maintenir 1983 emplois

Sur les 49 projets investis, 41% sont implantés dans les zones de développement régional (ZDR). En plus des fonds dédiés au développement régional, les fonds généralistes ont été aussi impactant dans le soutien des entreprises dans les ZDR.

Fonds opérationnels	Nombre de projets	Nombre de projets dans les ZDR	%
Fonds généralistes	28	13	46%
Fonds de développement régional	13	6	46%
Fonds bilatéraux	8	1	13%
<b>Total projets investis</b>	<b>49</b>	<b>20</b>	<b>41%</b>

Comme le montre le tableau suivant, les 49 projets investis ont permis de créer et maintenir 5450 emplois dont 1983 dans les ZDR.

Emplois	Total	Dans les ZDR	%
Emplois créés	1 862	685	37%
Emplois maintenus	3 588	1 298	36%
<b>Total emplois créés et maintenus</b>	<b>5 450</b>	<b>1 983</b>	<b>36%</b>



“ Le sourcing des projets au niveau du Fonds de Développement Régional s'avère une étape assez compliquée. Le profil du promoteur, la nature du projet (rentabilité, marché saturé ou inexistant...) et la complétude du dossier en sont les principales raisons. ”

**Mme Amel MDINI**  
Directeur Général, CDC Gestion

## 10I Le soutien de la PME : orientations stratégiques

Via les FCPR partenaires, la CDC soutient la PME selon les orientations stratégiques suivantes :

- Le développement régional
- L'innovation
- L'ouverture à l'international
- La structuration du marché.

Certaines “ Success Stories ” sont citées ci-après et peuvent constituer des exemples à prendre en considération afin de mieux cibler les investissements futurs.

# NOTRE Cœur de métier

## Développement régional

17 Projets

26,5 MDT Participations

132,5 MDT Investissement



“ Au-delà des chiffres et des rendements, nos interventions en collaboration avec la CDC dans les projets installés dans les ZDR ont conforté l'effort national consenti dans la création de l'emploi et la préservation de la pérennité de certaines entreprises. Grâce à l'apport financier, l'apport technique et organisationnel de la CDC, un suivi actif des sociétés de notre portefeuille a été réalisé afin d'accompagner leur développement et soutenir leur croissance à moyen et long terme. ”

**M. Raouf AOUADI**

Directeur Général, MAXULA GESTION

## TOSCANI MANIFATTURE

Secteur d'activité : Industrie manufacturière

Gouvernorat : Zaghouan

Fonds : Max Espoir

Participation du fonds dans le projet : 1,2 MDT

Part du fonds dans le capital : 36%

“ En dépit de l'état sinistré du secteur des cuirs et chaussures, l'intervention du FCPR Max-Espoir dans le capital de TOSCANI MANIFATTURE a permis la création de 200 postes d'emploi et la commercialisation d'une marque de renom sur le marché Tunisien. ”

## OFFICEPLAST

Secteur d'activité : Industrie manufacturière

Gouvernorat : Béja

Fonds : Max Espoir - Maxula Croissance Entreprises

Participation des fonds dans le projet : 1,12 MDT - 0,72 MDT

Part des fonds dans le capital : 6% - 7%

“ A travers nos deux FCPR Max-Espoir et Maxula Croissance Entreprises, nous avons accompagné OFFICEPLAST dans son processus d'introduction en Bourse et dans les deux opérations de levée de fonds réalisées pour des montants de 5 MDT et 6,2 MDT. ”

## Innovation

12 Projets

15,4 MDT Participations

69,7 MDT Investissement



“ Grâce à l'appui de la CDC, le fonds Phenicia Fund, géré par Alternative Capital Partners a pu accompagner quatre projets innovants sur un total de six projets financés par le fonds.

Le rôle de la CDC a été prépondérant lors des comités d'investissement, en appuyant les investissements dans les projets à caractère innovant. ”

**Mme Selma BELLAGHA**

Directeur Général, Alternative Capital Partners (ACP)

## PRISMA

Secteur d'activité : TIC

Gouvernorat : Tunis

Fonds : Phenicia Fund

Participation du fonds dans le projet : 0,74 MDT

Part du fonds dans le capital : 33%

“ Grâce à l'entrée de Phenicia Fund dans son capital, Prisma a réussi à quintupler son chiffre d'affaires et à implanter deux filiales à l'étranger. ”

## ECOMAT

Secteur d'activité : Industrie manufacturière

Gouvernorat : Ben Arous

Fonds : Phenicia Fund

Participation du fonds dans le projet : 0,84 MDT

Part du fonds dans le capital : 22%

“ Ecomat a réussi son entrée en exploitation en février 2017 grâce à l'appui de Phenicia Fund. La société s'attend à de bonnes perspectives au vu des commandes en cours. ”

# NOTRE Cœur de métier

## Ouverture à l'international

**6 Projets**

**18,2 MDT Participations**

**185,8 MDT Investissement**



“ A travers le Fonds de Co-localisation Franco Tunisien (FCFT), l'ambition est de favoriser l'intégration régionale à travers des partenariats industriels, technologiques et commerciaux équilibrés et pérennes entre la Tunisie et la France et offrir aux PME

Tunisiennes un financement et un accompagnement international concret, basé sur des réseaux bien établis en Afrique et en Europe. ”

**M. Anis KALLEL**  
Senior Partner, AfricInvest

## MAS

Secteur d'activité : Industrie manufacturière

Gouvernorat : Sfax

Fonds : Fonds de Co-localisation Franco Tunisien

Participation du fonds dans le projet : 3,75 MDT

Part du fonds dans le capital : 29%

“ A travers l'investissement du FCFT, l'entreprise ambitionne d'accroître sa présence sur sa région et de développer son savoir-faire sur le marché de l'Afrique subsaharienne, tout en nouant de nouveaux partenariats avec des entreprises françaises intervenant dans la chaîne de valeur de son secteur. ”

## IPTECH

Secteur d'activité : TIC

Gouvernorat : Tunis

Fonds : Fonds de Co-localisation Franco Tunisien

Participation du fonds dans le projet : 1,95 MDT

Part du fonds dans le capital : 44%

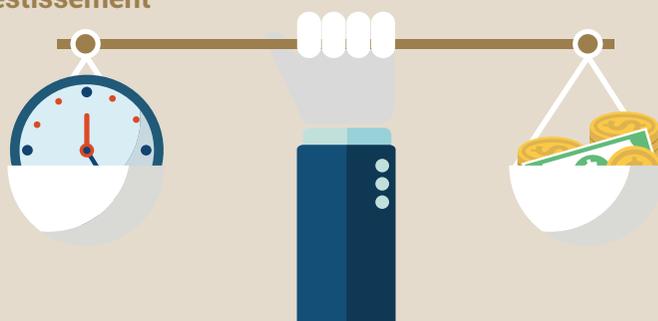
“ L'accompagnement du FCFT vise à développer l'activité IT Outsourcing et ECM en France et en Europe et à nouer des partenariats pertinents en Afrique. ”

## Structuration du marché

4 Projets

8,4 MDT Participations

262 MDT Investissement



“ Outre son rôle de souscripteur de référence dans nos fonds qui est de nature à attribuer un capital confiance et un confort aux autres souscripteurs institutionnels de la place, la CDC s'est engagée avec nous dans des projets à caractère structurant et stratégique pour le marché financier et pour le secteur des assurances. ”

**M. Thameur CHAGOUR**

Directeur Général, Capsa Capital Partner

## MITIGAN

Secteur d'activité : Activité financière et d'assurance

Gouvernorat : Tunis

Fonds : Swing

Participation du fonds dans le projet : 1,3 MDT

Part du fonds dans le capital : 17%

“ MITIGAN est le premier Credit Bureau en Tunisie. Sa mise en place permettra d'assainir le système bancaire et de faciliter l'accès aux emprunts. ”

## GENERALE ASSISTANCE (GA)

Secteur d'activité : Activité financière et d'assurance

Gouvernorat : Tunis

Fonds : Swing

Participation du fonds dans le projet : 1,02 MDT

Part du fonds dans le capital : 33%

“ GA dispose aujourd'hui d'une expérience confirmée et unique sur le marché des assurances en Tunisie dans la gestion de sinistres à travers une plateforme rodée et répondant aux exigences des pratiques des différents intervenants du métier. ”

# NOTRE Cœur de métier

Par ailleurs, la CDC a pu grâce à son intervention via les FCPR toucher d'autres secteurs (Technologie, Agriculture, Santé, Economie verte, Finances et Tourisme). En effet, 48% des projets investis appartiennent à ces secteurs. Leur répartition en termes de nombre et de montants se présente comme suit :

Nombre de projets par secteur



Participation par secteur (en DT)



## Le financement via la ligne mezzanine : une activité à consolider

### II Qu'est-ce que la ligne mezzanine ?

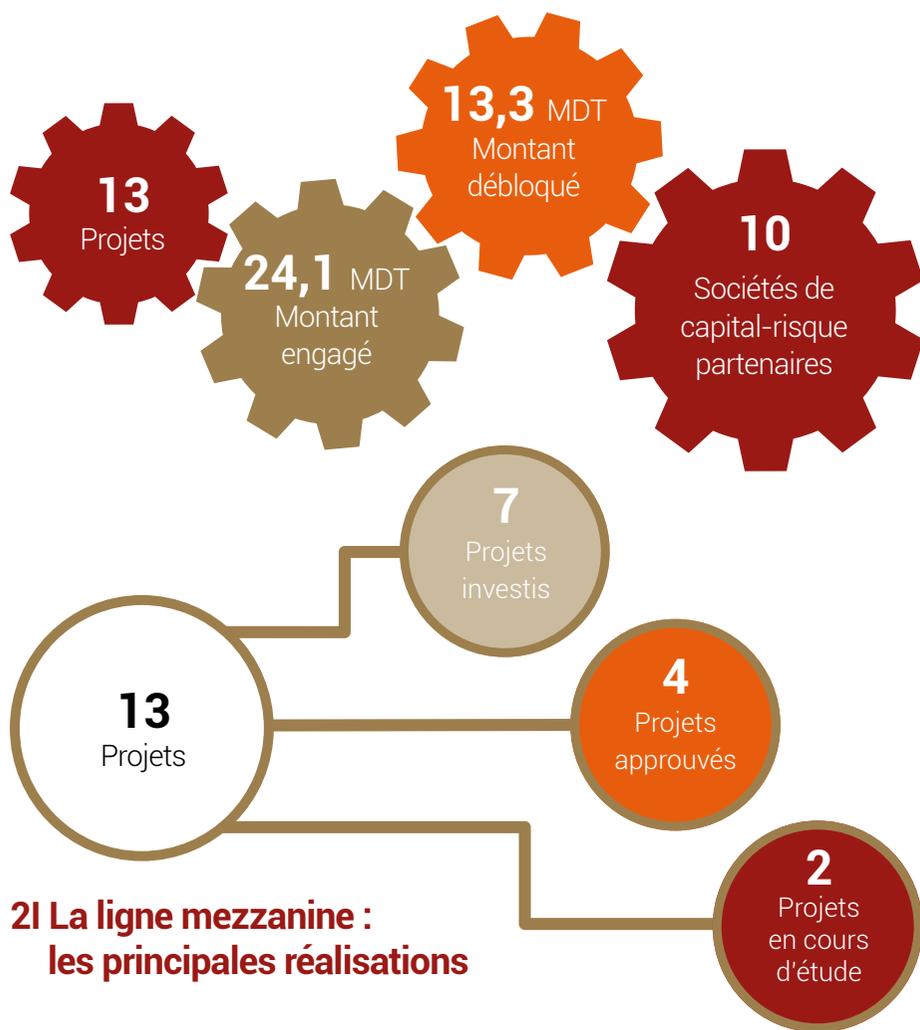
Le financement mezzanine est le nouveau mécanisme offert par la CDC pour appuyer la PME. En effet, en mai 2014, la CDC a été désignée comme entité d'exécution de la composante " financement patient " du projet conclu entre la Banque Mondiale et l'Etat Tunisien.

L'objet de la ligne est de financer la restructuration et/ou le développement des PME tunisiennes.

Les fonds sont alloués sous forme d'obligations convertibles en actions (OCA) à long terme à des projets structurés par des Sociétés de Capital Risque (SCR).

L'objectif étant d' :

- Offrir une alternative aux moyens de financement classiques et permettre notamment de financer le fonds de roulement
- Appuyer le programme de développement des entreprises en leur offrant un financement flexible.

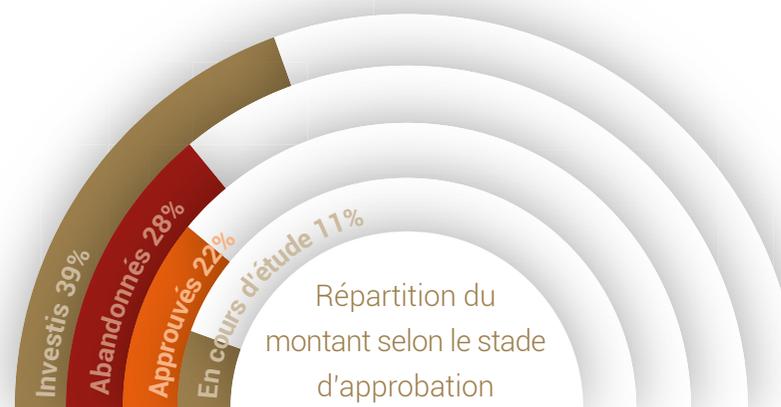


## 2I La ligne mezzanine : les principales réalisations

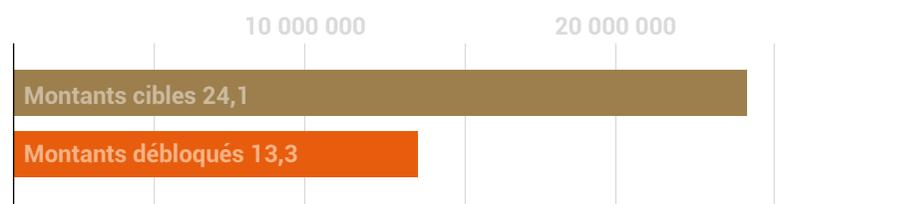
Jusqu'au 31/12/2016, 18 projets ont eu un accord préliminaire de financement, parmi lesquels 7 projets ont été investis, ce qui représente 55% du montant engagé par la CDC. La ligne pourra être totalement consommée si les 4 autres projets approuvés et les 2 en cours d'étude seront investis.

Unité : Les montants sont exprimés en DT

Projets	Nombre	Montants cibles	Montants débloqués	Montant débloqué/montant engagé
Investis	7	13 300 000	13 300 000	55%
Approuvés	4	7 300 000	-	-
En cours d'étude	2	3 500 000	-	-
Abandonnés	5	7 539 000	-	-
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>24 100 000</b>	<b>13 300 000</b>	<b>55%</b>



Montants cibles/montants débloqués (en MDT)

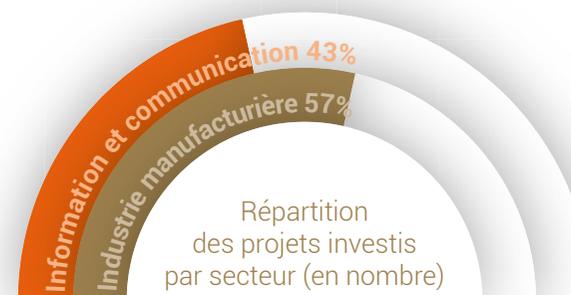


# NOTRE Cœur de métier

## 31 69% des projets approuvés et/ou investis appartiennent au secteur de l'industrie manufacturière et à celui de l'information et de la communication

Les projets approuvés (aussi bien investis que non encore investis) couvrent six secteurs d'activité. 46% des projets appartiennent au secteur de l'industrie manufacturière et 23% des projets appartiennent au secteur de l'information et de la communication.

Les projets investis représentent 54% des projets approuvés et couvrent les secteurs de l'industrie manufacturière et celui de l'information et de la communication à raison, respectivement, de 57% et 43%.



## 4I Répartition régionale des projets

Plus de 62 % des projets approuvés sont implantés dans les régions (hors le grand Tunis), les projets investis sont implantés dans 6 gouvernorats (Tunis, Sfax, Ariana, Manouba, Gabès et Zaghouan) à raison d'un projet par gouvernorat sauf sur le grand Tunis où l'on retrouve 2 projets.

Unité : Les montants sont exprimés en DT

Gouvernorat	Nombre des projets approuvés et investis	Nombre des projets investis	Montant engagé	Montant investi
Sfax	2	1	2 500 000	1 500 000
Zaghouan	1	1	1 500 000	1 500 000
Ariana	1	1	2 500 000	2 500 000
Tunis	5	2	8 800 000	3 000 000
Gabès	1	1	2 500 000	2 500 000
Manouba	1	1	2 300 000	2 300 000
Bizerte	1	0	2 000 000	-
Monastir	1	0	2 000 000	-
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>24 100 000</b>	<b>13 300 000</b>

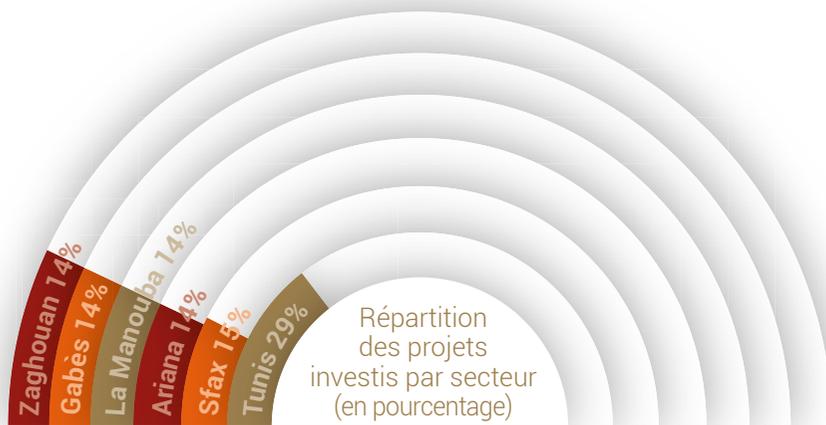




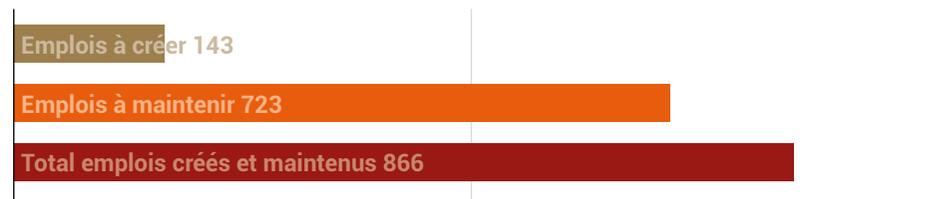
## 51 723 emplois maintenus et/ou créés dont 17% sont occupés par des femmes

Comme le montrent le tableau et les graphiques suivants, les projets investis ont permis de maintenir 723 emplois et d'en créer 143. 17% des emplois créés/maintenus sont pourvus par des femmes.

Désignation	Nombre pour les projets approuvés et/ou investis	%	Nombre pour les projets investis	%
Total emplois créés et maintenus	1513	100%	866	100%
Emplois à maintenir	1263	83%	723	83%
Emplois à créer	250	17%	143	17%
Nombre de femmes	193	13%	146	17%
Nombre d'hommes	1320	87%	720	83%



Nombre d'emplois à créer/à maintenir grâce aux projets investis



# NOTRE Cœur de métier

Diversité des genres dans les projets investis



Le nombre d'emplois maintenus/à créer est appelé à augmenter si les projets approuvés seront totalement investis. Ainsi, les emplois créés seront de 250 et les emplois à maintenir de 1263.

## Le financement via la ligne SICAR régionale

### 11 La ligne SICAR régionale en chiffres

Le financement via la ligne SICAR est le 3<sup>ème</sup> mécanisme de financement déployé par la CDC pour soutenir la PME. En effet, en application de l'article 8 de la loi de finance complémentaire 31-

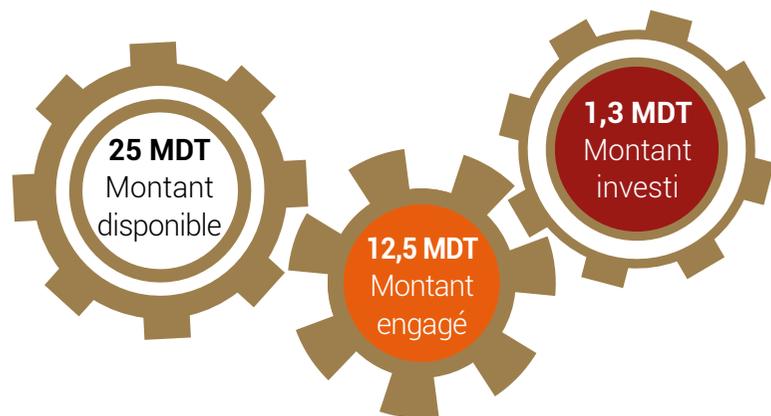
2015 et afin de promouvoir les investissements dans les zones de développement régional et participer au développement économique et social dans ces régions, la CDC a signé avec le Ministère des Finances une convention pour la gestion d'une ligne de 25 MDT au profit de 6 SICARs régionales pour soutenir leurs ressources sur 3 ans.



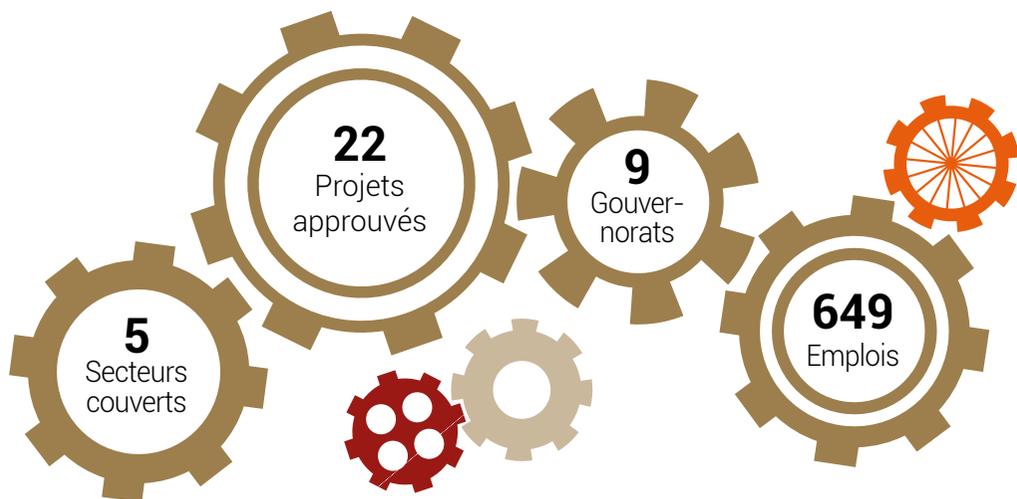
Les fonds accordés alimenteront des comptes ouverts auprès des SICARs afin de financer des investissements en fonds propres ou quasi fonds propres relevant de leur champ d'intervention. Les tickets de ces investissements varient entre 300 000 DT et 1 000 000 DT.

La ligne SICAR a été effectivement opérationnelle depuis Juin 2016 <sup>15</sup>.

Jusqu'au 31/12/2016, la CDC a enregistré les réalisations suivantes :



Les montants engagés par la CDC ont permis de couvrir/créer :



## 2I La ligne SICAR : détail des réalisations ?

### 50 % du montant de la ligne a été engagé

Malgré le récent démarrage effectif de la ligne SICAR régionale en juin 2016, 50% du montant alloué par le Ministère aux SICARs a été engagé. Ce taux varie d'une SICAR à une autre allant de 11% à 79%.

Unité : Les montants sont exprimés en DT

SICAR	Montant alloué par le Ministère des Finances	Montant engagé	Etat d'avancement
SODEK	3 500 000	1 000 000	29%
SODESIB	3 500 000	2 450 000	70%
FRDCM	3 500 000	380 000	11%
SODIS	4 500 000	2 224 000	49%
SODINO	5 000 000	2 585 000	52%
SIDCO	5 000 000	3 955 000	79%
<b>Total</b>	<b>25 000 000</b>	<b>12 594 000</b>	<b>50%</b>

### 10 Comités d'investissement ont été tenus pour approuver 22 projets dont 3 ont été investis

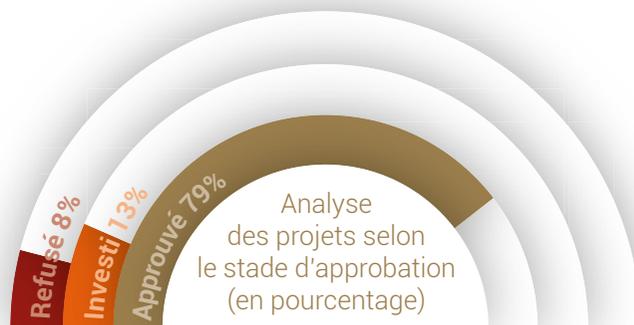
Comme détaillé dans le tableau et graphiques ci-après, 22 projets ont eu un accord préliminaire de financement et deux ont été refusés, 3 ont été investis et représentent 10% <sup>16</sup> du montant engagé.

<sup>15</sup> \_\_ 17 Juin 2016 est la date de tenue du 1<sup>er</sup> comité d'investissement.

<sup>16</sup> \_\_ 10% représente le montant alloué aux projets investis par rapport aux projets approuvés (investis ou non encore investis).

# NOTRE Cœur de métier

Stade d'approbation	Nombre de projets	Montants projetés
Investi	3	1 320 000
Refusé	2	1 500 000
Approuvé	19	11 274 000
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>14 094 000</b>



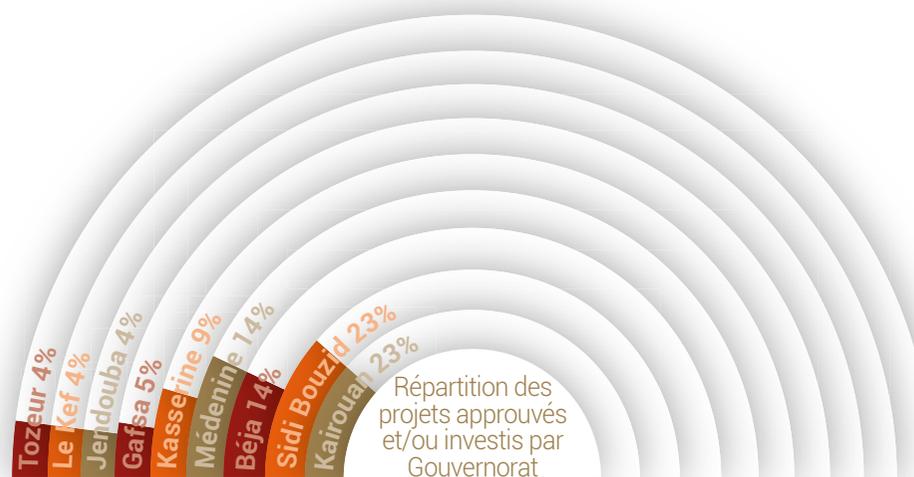
Par ailleurs, il est à souligner que des difficultés sont rencontrées par les promoteurs pour boucler le schéma de financement de leurs projets implantés dans les ZDR. En effet, dans les meilleurs des cas et pour les projets investis, la période séparant l'approbation des Comités d'investissement et le bouclage du schéma de financement conditionnant la libération des fonds varient entre 4 et 6 mois.

## Les projets approuvés couvrent 9 gouvernorats

Comme détaillé dans le tableau ci-après, les projets investis se situent respectivement à Médenine, Sidi Bouzid et au Kef.

Gouvernorat	Nombre de projets			Total Approuvés + investi
	Investi	Refusé	Approuvé	
Kairouan	0	0	5	5
Sidi Bouzid	1	1	4	5
Kasserine	0	0	2	2
Kef	1	0	0	1
Béja	0	0	3	3
Jendouba	0	0	1	1
Médenine	1	1	2	3
Tozeur	0	0	1	1
Gafsa	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>22</b>

Le nombre de gouvernorats couverts se hisserait à 9 si tous les projets approuvés seront investis. 80 % des projets seront situés dans les gouvernorats de Kairouan, Sidi Bouzid, Béja, Médenine et Kasserine.



## 88 % des montants engagés se situent dans 4 gouvernorats sur les 9 couverts

Comme détaillé dans le tableau et les graphiques ci-dessous, les montants investis s'élèvent à 1 320 MDT et répartis quasi équitablement entre les gouvernorats de Médenine, Sidi Bouzid et du Kef.

Cette configuration sera modifiée une fois les 19 autres projets approuvés seront investis. Ainsi, 88% du montant engagé, soit 9,8 MDT, sera alloué à des projets situés dans les gouvernorats de Kairouan, Sidi Bouzid, Médenine et Béja.

Unité : Les montants sont exprimés en DT

Gouvernorat	Montants projetés			Total Approuvés + investis
	Investi	Abandonné	Approuvé	
Kairouan	0	0	3 155 000	3 155 000
Sidi Bouzid	500 000	1 000 000	2 750 000	3 250 000
Kasserine	0	0	1 000 000	1 000 000
Kef	420 000	0	0	420 000
Béja	0	0	1 580 000	1 580 000
Jendouba	0	0	585 000	585 000
Médenine	400 000	500 000	1 500 000	1 900 000
Tozeur	0	0	324 000	324 000
Gafsa	0	0	380 000	380 000
<b>Total</b>	<b>1 320 000</b>	<b>1 500 000</b>	<b>11 274 000</b>	<b>12 594 000</b>



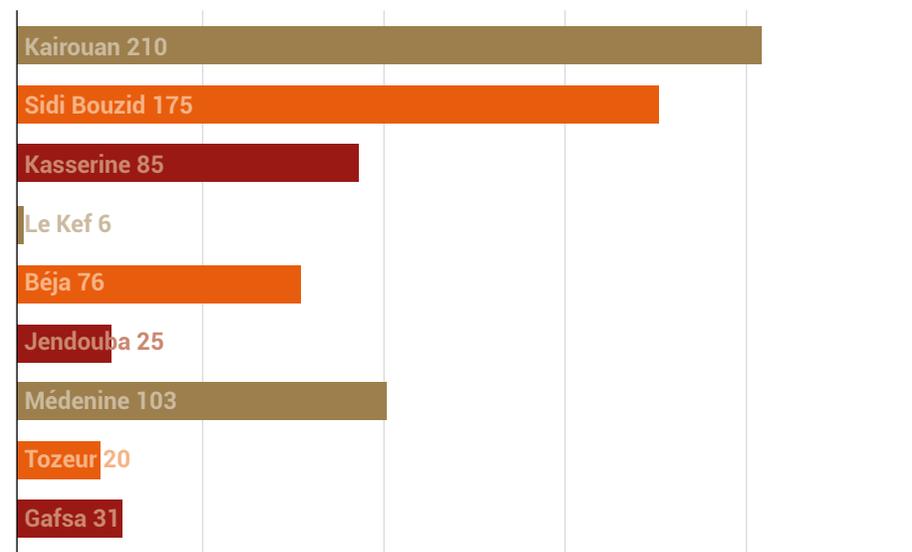
# NOTRE Cœur de métier

## Plus de 600 emplois cées ou à créer

Si les projets approuvés seront tous investis, le nombre d'emplois pourra atteindre 731.

Gouvernorat	Emplois créés par les projets investis	Emplois à créer par les projets approuvés	Emplois à créer/créés
Kairouan	0	210	210
Sidi Bouzid	22	153	175
Kasserine	0	85	85
Kef	6	0	6
Béja	0	76	76
Jendouba	0	25	25
Médenine	3	100	103
Tozeur	0	20	20
Gafsa	0	31	31
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>700</b>	<b>731</b>

Emplois à créer/créés par gouvernorat



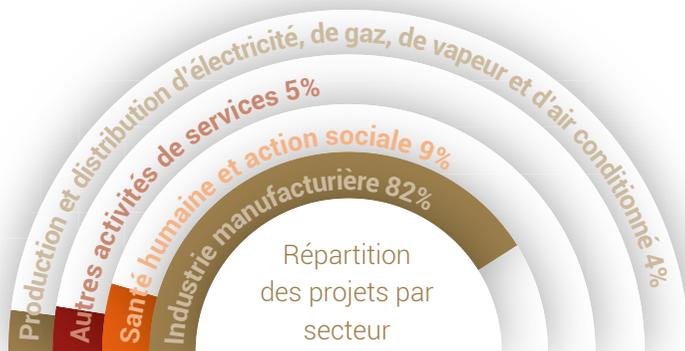
70

Rapport d'activité  
Exercice 2016



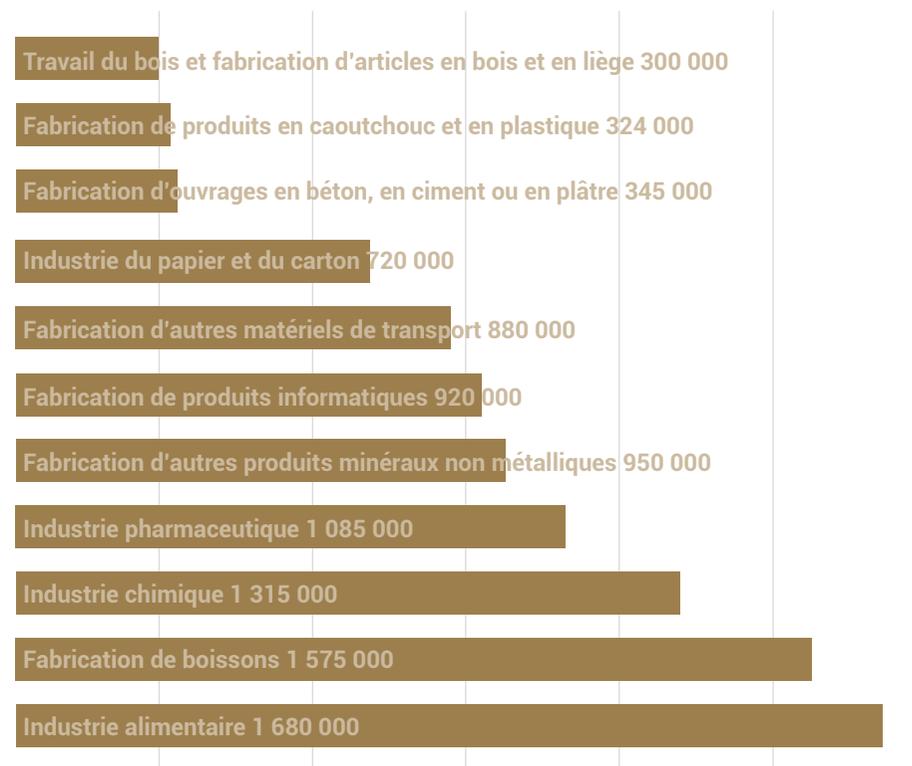
## Plus de 80% des montants engagés concernent des projets opérant dans le secteur de l'industrie manufacturière

Les graphiques ci-après présentent les secteurs couverts par la ligne SICAR. Ils laissent constater que le secteur de l'industrie manufacturière est le secteur le plus couvert par la ligne SICAR en termes aussi bien de nombre de projets (82%) que de fonds alloués (80%).



Si l'on détaille les sous-secteurs de l'industrie manufacturière, 56% des montants alloués à l'industrie manufacturière concernant quatre secteurs : l'industrie alimentaire (17%), la fabrication des boissons (16%), l'industrie chimique (13%) et l'industrie pharmaceutique (11%).

Répartition des montants engagés par sous secteur de l'industrie manufacturière (en DT)



# NOTRE Cœur de métier

En plus du financement... le sourcing et l'accompagnement de la PME sont au centre des préoccupations de la CDC

En plus des divers mécanismes de financement offerts à la PME et dans l'objectif de favoriser la création d'entreprises, la CDC a mis en place deux programmes :

- Le programme d'apporteurs d'affaires (sourcing)
- Le programme d'incubation (accompagnement)

## 11 Le programme d'apporteurs d'affaires : objectifs et état d'avancement

Afin d'améliorer sa capacité de veille et d'identification d'opportunités d'affaires, la CDC a constitué un réseau d'apporteurs d'affaires indépendants implantés dans les différentes régions du pays. Le réseau a pour mission de :

### Identifier

Les opportunités de projets dans tous les secteurs d'activité économique et les projets structurants ayant un impact sur la région.

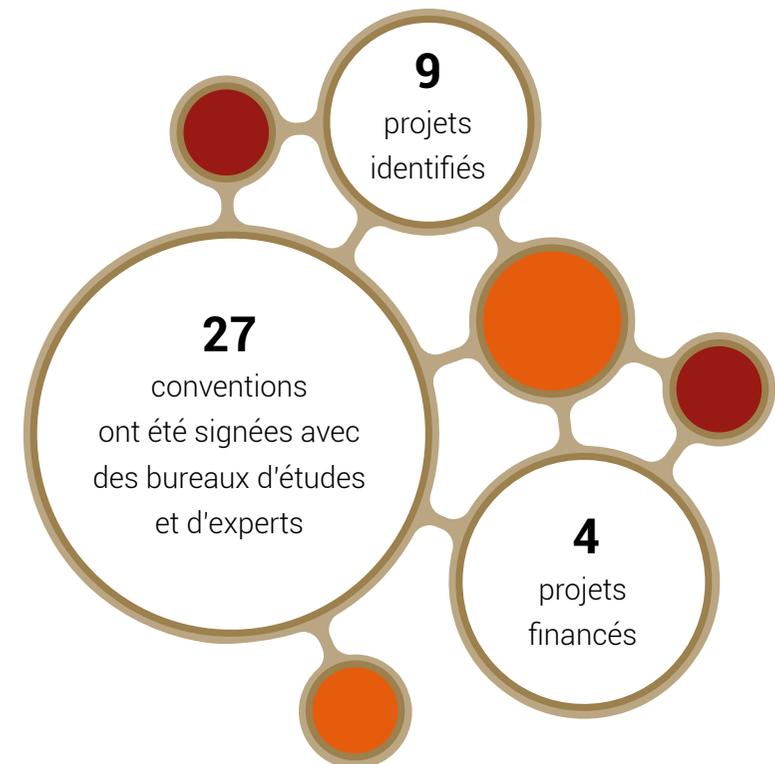


### Assister et accompagner

Les promoteurs durant toutes les étapes requises pour l'étude de leur dossier (élaboration des différentes études, business plan, etc.).



Jusqu'au 31/12/2016 :



Il est à noter que :

— 4 des projets identifiés ont été étudiés par les services de la CDC et les 5 autres par sa filiale CDC Gestion.

— 2 projets ont été financés via la CDC Gestion et deux autres directement par la CDC.

## 2I Le programme d'incubation : objectifs et état d'avancement ?

### Pourquoi un tel programme ?

Le secteur privé tunisien est essentiellement constitué de PME qui représentent près de 90% des entreprises en Tunisie et concentrent environ 65% des emplois et 2/3 de l'activité économique nationale<sup>17</sup>. Le programme d'incubation vise à contribuer au développement de ces PME par des actions qualitatives complétant les mécanismes de financement offerts par la CDC et les autres opérateurs sur le marché.

A travers cette initiative, la CDC pense contribuer à renforcer l'essor, en Tunisie, d'un écosystème d'entreprises efficace en soutenant, de façon durable et économiquement viable, les étapes les plus précoces et les plus risquées de la chaîne de valeur entrepreneuriale.

Le programme d'incubation entend stimuler le potentiel entrepreneurial des jeunes et moins jeunes et les amener ainsi à créer des entreprises performantes et innovantes, à même de relever les défis de la concurrence régionale et mondiale, de créer de l'emploi et de contribuer à une croissance économique inclusive.

### Objectifs du programme ?

En collaboration avec l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII), le programme a pour objectif de renforcer et accélérer le processus de création d'entreprises innovantes et/ou à forte valeur ajoutée.

Grâce à ce programme, les startups sélectionnées bénéficieront d'une assistance personnalisée et d'un financement approprié depuis la phase de la naissance de l'idée du projet jusqu'à la concrétisation du projet.

<sup>17</sup> — Selon l'étude " L'accès au financement des PME en Tunisie " menée par la Confédération des Entreprises Citoyennes en Tunisie (CONNECT) en Avril 2015.

# NOTRE Cœur de métier

Le programme d'incubation permettra :

## Gestion d'un réseau

La gestion d'un réseau d'incubation dans le cadre de spépinières selon un modèle de centre de profit autonome financièrement.

## Diffusion du savoir-faire

La garantie d'une inclusion régionale et diffusion du savoir-faire d'assistance technique auprès d'experts de chaque région de la Tunisie.

## Maitrise des risques

La maîtrise des risques est un accompagnement tout au long de la chaîne de valeur de création d'entreprises innovantes.

## Partage d'informations et d'expériences

L'appui du promoteur par le développement d'un réseau de partage d'information et d'expériences via un réseau de coachs et d'experts en partenariat avec l'APII.

**Créer un espace pour accueillir les promoteurs démontrant une intention de création d'entreprises innovantes et/ou à forte valeur ajoutée afin de les financer et les accompagner tout au long du processus**

L'ambition du projet est de créer un flux régulier d'entreprises innovantes (500 par an d'ici 5 ans).

L'intervention du programme ciblera l'une des phases du cycle de vie de l'entreprise.



## 4I Dynamisation du marché financier : une stratégie d'intervention qui commence à porter ses fruits

Conformément à sa mission, la CDC investit sur le marché financier à travers :

- La participation aux fonds communs de placement (FCP)
- L'acquisition d'actions cotées
- La souscription aux emprunts obligataires sur le marché primaire

L'année 2016 a été marquée par l'essor de l'activité de la CDC dans la dynamisation du marché financier.

### La CDC réalise une additionalité au niveau des FCP actions

Consciente de l'importance et du potentiel du marché financier dans le financement des entreprises tunisiennes et de l'économie du pays de manière générale, la CDC a mis en place une stratégie de placement qui consiste à une prise de participation dans les nouvelles créations des FCP actions.

La souscription à ce type de fonds se fait dans une proportion pouvant aller jusqu'à 20% de la taille du FCP et obéit à un ensemble de critères :

- Taille du FCP : 5 Millions de dinars minimum
- Durée de vie : 5 ans minimum
- Droit de sortie : Exigé afin de préserver la stabilité de l'actif du fonds
- Politique d'investissement : Investir dans des valeurs qui réalisent la meilleure performance économique sur une longue période. La stratégie mise est fondée sur :
  - Un profil risqué modéré
  - Une identification des entreprises à fort potentiel de croissance et de développement
  - Une valorisation attrayante par rapport au marché



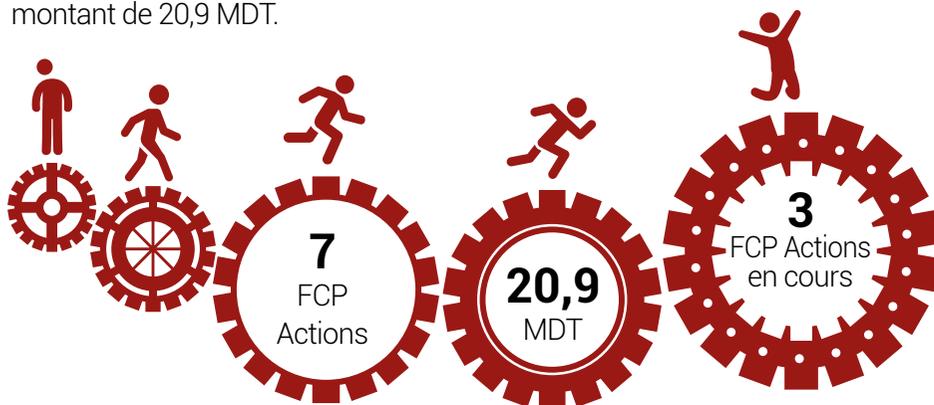
“ L'investissement de la CDC dans les FCP a eu un double impact sur le marché financier. En premier lieu, cela a donné un signal fort aux investisseurs institutionnels, les a rassuré et encouragé quant à la nécessité de rationaliser, par leur prise de participation, un marché encore dominé par les investisseurs particuliers

et donc plus enclin à la spéculation. Les critères de sélection définis par la CDC ont quant à eux poussé les sociétés de gestion et les intermédiaires en Bourse à revoir leur gestion et à privilégier l'investissement sur le long terme avec une approche fondamentale qui limite la volatilité et assure une meilleure stabilité des actifs. ”

**M. Khaled ZRIBI**  
Président du conseil de la Bourse de Tunis

# NOTRE Cœur de métier

Jusqu'au 31/12/2016, la CDC a promu et/ou participé à la levée de 7 fonds communs de placement (FCP) de catégorie "Actions" totalisant un montant de 20,9 MDT.

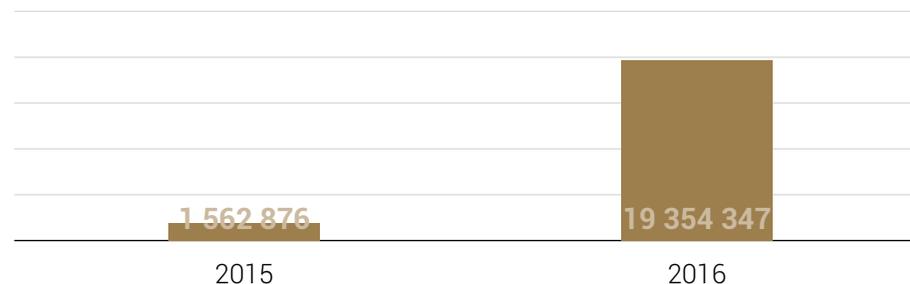


Comme le montrent le tableau et le graphique ci-après, cette activité a été lancée en 2015 mais a connu un essor considérable en 2016. En effet, le volume des placements est passé de 1,5 MDT en 2015 à 19,3 MDT en 2016. La CDC a également donné son accord de principe pour d'autres FCP Actions à savoir AXIS Gestion, AMEN Invest et AFC.

Unité : Les montants sont exprimés en DT

FCP Actions	2015	2016	Cumul 2016
FCP INNOVATION - STB Finance	325 587	926 755	1 252 342
FCP VALEURS INSTITUTIONNEL - TV	5 000	7 995 000	8 000 000
FCP SMART EQUITY - SMART	1 232 289	-	1 232 289
ATTIJARI FCP	-	3 827 263	3 827 263
FCP MAC HORIZON	-	2 800 000	2 800 000
TFF	-	1 300 000	1 300 000
BIAT EQUITY PERFORMANCE	-	2 505 330	2 505 330
<b>Total Parts des FCP Actions</b>	<b>1 562 876</b>	<b>19 354 347</b>	<b>20 917 224</b>

Evolution des participations de la CDC dans les FCP Actions (en DT)



“ La participation de la CDC dans notre Fonds Commun de Placement a eu un double apport. D'abord, un apport financier direct puisque nous avons pu fédérer pour ce véhicule d'investissement boursier à long terme d'autres investisseurs institutionnels, rassurés par la présence d'une telle signature dans notre

tour de table. Ensuite, un apport en termes d'amélioration de la gouvernance du fonds, avec une implication régulière et continue dans le suivi de la gestion de notre portefeuille. ”

**M. Ahmed BEN JEMAA**  
Directeur Général, Asset Management

Le retour d'expérience permet de constater que la CDC a constitué progressivement son label d'investisseur institutionnel de confiance favorisant une additionalité au niveau des FCP Actions.

## La CDC marque sa présence sur le marché boursier

Le 2<sup>ème</sup> mécanisme déployé par la CDC pour la dynamisation du marché financier est l'acquisition d'actions cotées sur la place financière tunisienne.

La sélection des actions obéit à un certain nombre de critères qui peut être résumé comme suit :

- Des entreprises de qualité, dont la situation financière est saine et le modèle économique est solide ;
- Des entreprises offrant des perspectives d'avenir, bien gérées et distribuant des dividendes croissants ;
- Des entreprises dont le PER (Price Earning Ratio) est le plus intéressant.
- Des entreprises dont la liquidité du titre est acceptable.

Par ailleurs, une diversification de portefeuille global est recherchée afin de minimiser les risques pris.

**11**  
Actions cotées



**17,4**  
MDT

Au 31/12/2016, le portefeuille de la CDC compte 11 actions cotées sur la Bourse de Tunis, totalisant un montant de 17,49 MDT.

Comme le montrent le tableau et le graphique ci-après, cette activité a été lancée en 2015 en injectant 16,4 MDT pour l'acquisition de 7 actions. En 2016, cette activité s'est poursuivie avec l'acquisition de 6 autres actions totalisant un montant de 1,07 MDT.

Unité : Les montants sont exprimés en DT

Actions cotées	2015	2016	Cumul
TUNISIE LEASING	249 764		249 764
AMEN BANK	258 540		258 540
ATL	224 000		224 000
SOTRAPIL	213 804	6	213 810
TPR	261 153	2	261 154
CITY CARS	208 337		208 337
BNA		297 854	297 854
TUNIS RE		223 125	223 125
ARTES		277 187	277 187
ATTIJARI BANK		277 842	277 842
WIFAK INT BANK (WIB)	15 000 000		15 000 000
<b>Total actions cotées</b>	<b>16 415 597</b>	<b>1 076 016</b>	<b>17 491 613</b>

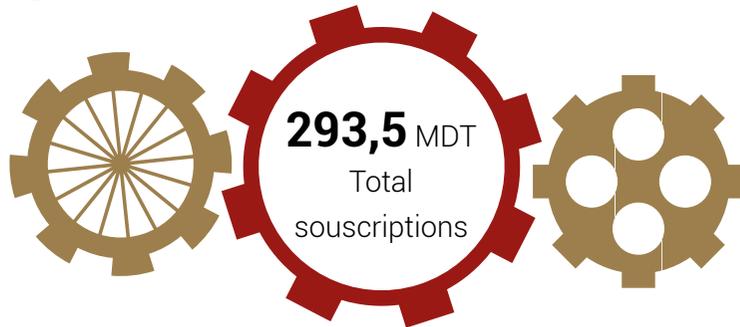
Il est à noter que l'investissement dans WIFAK Bank (WIB), entreprise cotée, est considéré aussi comme un investissement direct, comme présenté précédemment, contrairement aux autres investissements qui sont réalisés à travers le marché et sur la base d'une stratégie d'intervention sur le marché boursier.

L'investissement dans les actions de WIB représente 85% du volume des placements en bourse.

# NOTRE Cœur de métier

## Souscription aux emprunts obligataires sur le marché primaire

Le 3<sup>ème</sup> mécanisme utilisé par la CDC pour dynamiser le marché financier est la souscription aux emprunts obligataires sur le marché primaire. En effet, la CDC est devenue un acteur incontournable et de référence dans le développement du marché obligataire Tunisien et ses souscriptions durant les 5 dernières années ont totalisé 293,5 MDT.



Le détail des souscriptions de la CDC est présenté dans le tableau suivant :

Unité : Les montants sont exprimés en MDT

Étiquettes de lignes	2012	2013	2014	2015	2016	Cumul
Obligations émises par les Banques	40,0	19,2	12,0	46,0	48,9	166,0
Obligations émises par les sociétés de leasing		16,5	23,0	30,0	8,0	77,5
Emprunt national			50,0			50,0
<b>Total général</b>	<b>40,0</b>	<b>35,7</b>	<b>85,0</b>	<b>76,0</b>	<b>56,9</b>	<b>293,5</b>



En plus d'être active sur le marché primaire avec un encours proche de 10% de l'encours total du pays, la CDC compte jouer dans le futur proche un rôle beaucoup plus impactant dans la dynamisation du marché secondaire.



“ La Caisse des Dépôts et Consignations joue un rôle primordial dans le développement du marché obligataire Tunisien. Sa contribution dans sa dynamisation ne cesse d'augmenter d'une année à l'autre et sa part de marché dans le financement des sociétés qui en font appel enregistre des évolutions très importantes. La CDC qui participe activement à l'essor du marché obligataire est devenue de fait un acteur incontournable de ce marché. ”

**Mme Dalenda BAYOU**

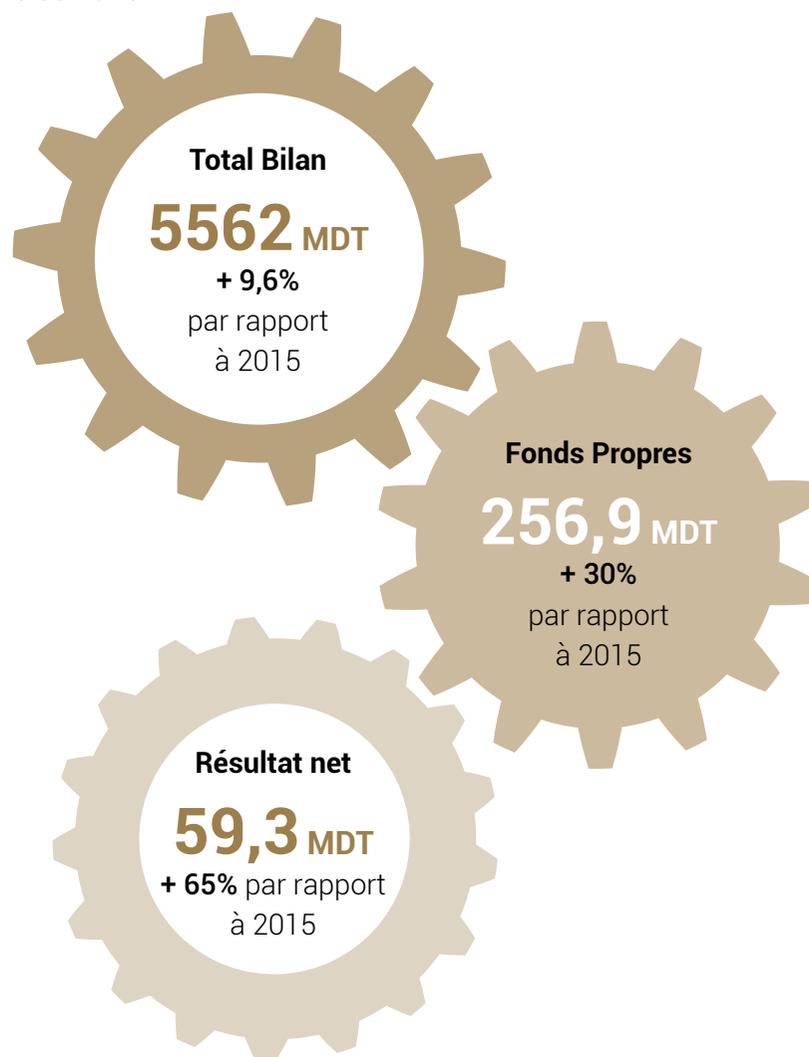
Présidente de l'Association des Intermédiaires en Bourse



RÉSULTAT  
de l'exercice 2016

# RÉSULTAT de l'exercice 2016

Evolution des chiffres clés  
de l'exercice 2016



## 11 Evolution du résultat

Le résultat de l'exercice 2016 et son évolution par rapport à celui de l'année 2015 se présentent comme suit :

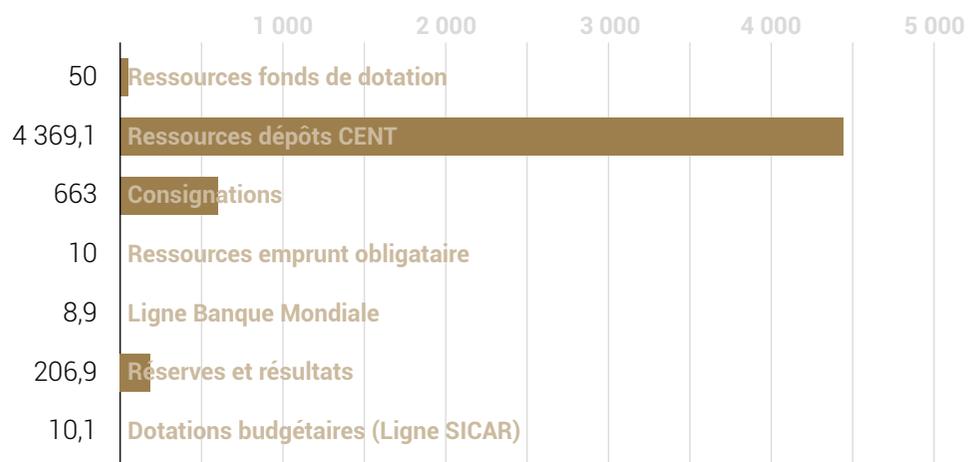
Unité : Les montants sont exprimés en DT

	31/12/2015	31/12/2016	Variation en %
Revenus	283 290 519	307 140 504	+8%
Coût de Financement	-219 954 095	-237 711 725	+8%
<b>Marge</b>	<b>63 336 424</b>	<b>69 428 780</b>	<b>+10%</b>
Amortissements	-298 805	-278 554	-7%
Provisions	-16 193 679	-460 313	-97%
Reprises de provisions	4 558 080	14 760 000	+224%
Charges de personnel	-1 759 833	-2 061 532	+17%
Autres charges d'exploitation	-1 829 910	-1 693 787	-7%
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>47 812 277</b>	<b>79 694 593</b>	<b>+67%</b>
Impôt sur les bénéfiques	-11 885 989	-15 460 061	+30%
<b>Résultat après impôt</b>	<b>35 926 288</b>	<b>64 234 532</b>	<b>+79%</b>
Contribution conjoncturelle		-4 884 697	
<b>Résultat Net</b>	<b>35 926 288</b>	<b>59 349 835</b>	<b>+65%</b>

## 21 Structure des ressources et emplois

La structure de l'ensemble des ressources arrêtées au 31/12/2016 se présente comme suit :

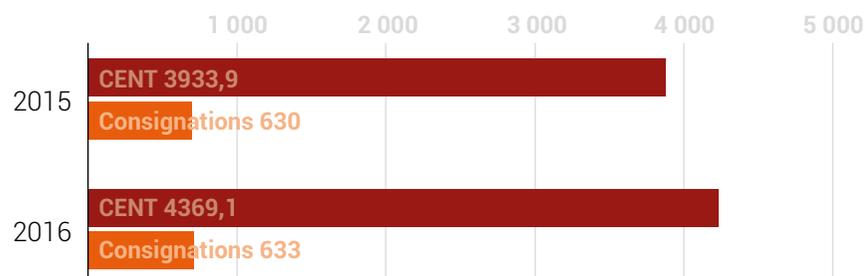
Ressources de la CDC 31/12/2016 en MDT



Il ressort du graphique ci-dessus que les ressources des dépôts CENT et les consignations représentent 95% de l'ensemble des ressources.

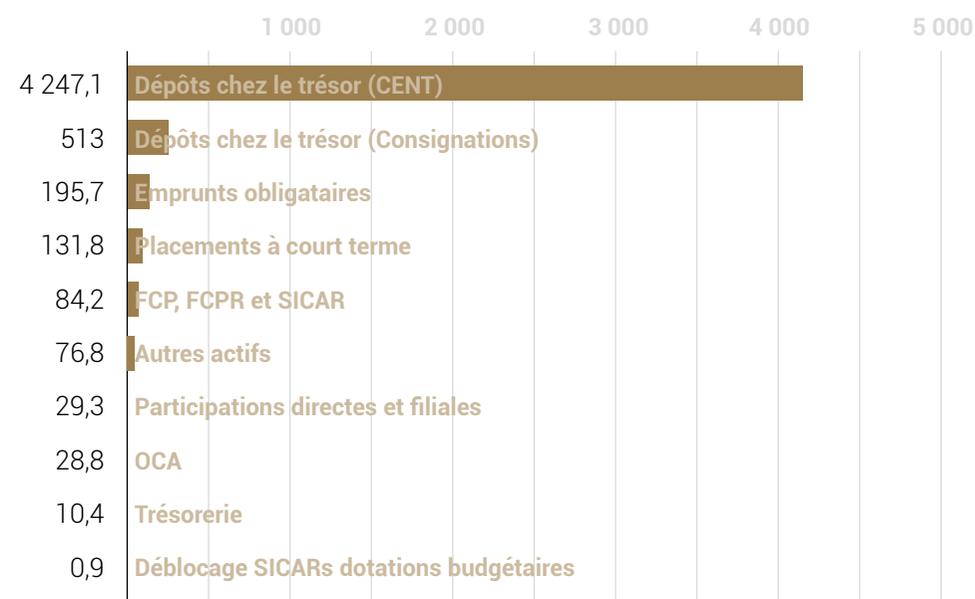
Leur évolution par rapport à l'année 2015 est présentée dans le schéma suivant :

Evolution des ressources CENT et consignations en MDT



Quant aux emplois, leur structure se présente comme suit :

Structure des emplois au 31/12/2016 en MDT



### 3 I Evolution des revenus

Comme le montre le tableau suivant, bien que la structure des revenus de la Caisse soit caractérisée par une domination quasi-totale des produits générés par le placement des ressources CENT et consignations, à raison de 93%, la CDC a, néanmoins, commencé à profiter des retours sur les investissements réalisés en capital, des dividendes sur les actions cotées ainsi que sur les revenus des obligations convertibles en actions émises en 2016.

# RÉSULTAT de l'exercice 2016

Unité : Les montants sont exprimés en DT

Revenus	2015	2016	Variation Montant	Variation %
Dépôts CENT	248 087 472	269 161 214	21 073 742	8%
Consignations	19 224 679	15 982 647	-3 242 032	-17%
Obligations	10 802 988	12 650 516	1 847 528	17%
Certificats de dépôt	5 970 441	4 655 667	-1 314 774	-22%
Dépôts à terme	1 044 153	1 394 844	350 691	34%
Dépôts à terme A +1 an	548 444	1 159 426	610 982	111%
Billets de trésorerie	-2 479 892	813 479	3 293 371	-133%
Titres participatifs	7 890	480 030	472 140	5984%
Obligations convertibles en action	0	263 099	263 099	-
Fonds gérés budgétaires SICAR	0	205 180	205 180	-
Actions cotées	0	144 325	144 325	-
OPCVM	51 610	77 825	26 215	51%
Intérêts Crédeurs des comptes courants	32 732	77 281	44 549	136%
Parts des FCP	0	74 972	74 972	-
<b>Marge Brute</b>	<b>307 140 504</b>	<b>283 290 519</b>	<b>23 849 985</b>	<b>8%</b>

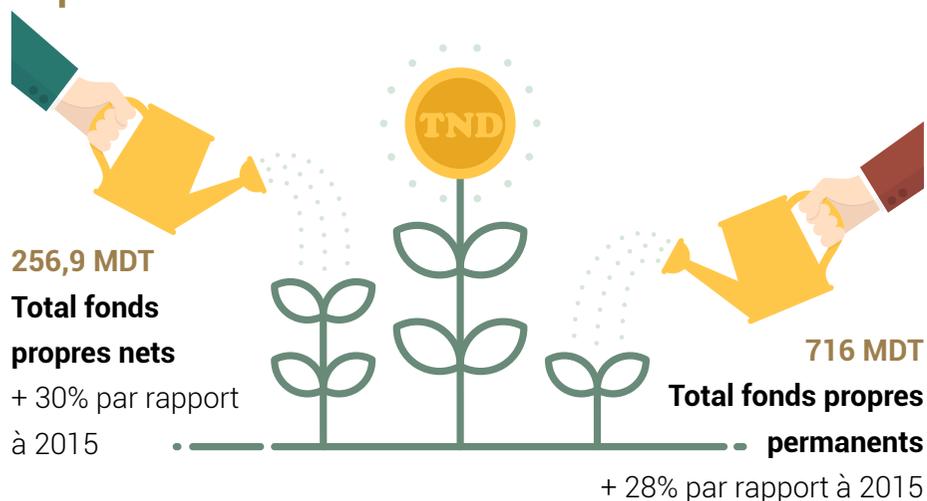


RAPPORT  
prudentiel

# RAPPORT prudentiel

La Caisse des Dépôts et Consignations est tenue à respecter les règles et les normes de gestion prudentielle, et ce conformément à l'arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances du 03 Février 2015.

## 11 Fonds propres nets et fonds propres permanents



Les fonds propres nets de la CDC s'élèvent à 256,9 MDT au 31/12/2016 contre 197,5 MDT au 31/12/2015 enregistrant ainsi une évolution de 30% et se détaillent comme suit :

Unité : Les montants sont exprimés en MDT

Fonds	Déc-2013	Déc-2014	Déc-2015	Déc-2016	TCAM <sup>15</sup>
Fonds Propres	120	162	197	257	29%
Δ (EN %)		35%	21%	30%	
Δ (EN MDT)		42	35	60	

Les fonds permanents, au sens de l'article 3 de l'arrêté relatif aux règles et normes de gestion prudentielle applicables à la CDC, s'élèvent à 716 MDT au 31/12/2016 contre 559 MDT au 31/12/2015 enregistrant ainsi une évolution de 28% et se détaillent comme suit :

Unité : Les montants sont exprimés en MDT

Fonds	Déc-2013	Déc-2014	Déc-2015	Déc-2016	TCAM <sup>18</sup>
CENT	3534	3709	3934	4247	6%
Δ (en %)		5%	6%	8%	--
Δ (en MDT)		175	225	313	--
Fonds Permanents		447	559	716	26%

## 21 Ratio de solvabilité

**RATIO DE SOLVABILITE 34%**

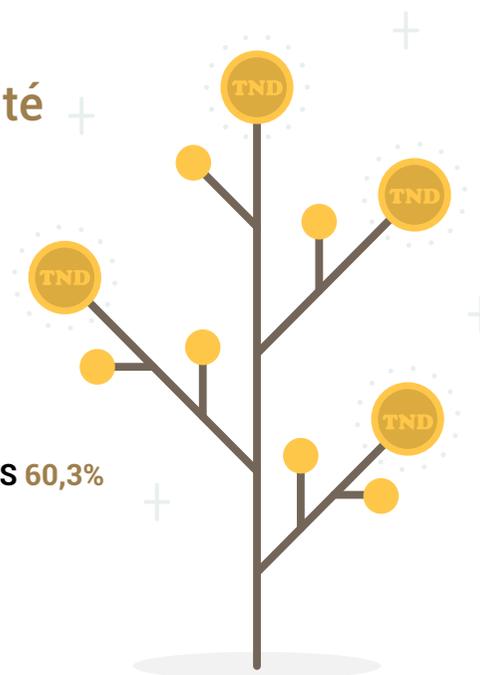
+ 6,25% par rapport à 2015

**TOTAL RISQUE 754,6 MDT**

+ 27% par rapport à 2015

**EXIGENCES EN FONDS PROPRES 60,3%**

+ 8% par rapport à 2015



<sup>18</sup> \_\_ TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen.

- Le ratio de solvabilité de la CDC est de 34% au 31/12/2016 contre 32% au 31/12/2015 soit une évolution de 6.25%. Notons que le niveau du ratio demeure élevé par rapport au niveau minimum réglementaire fixé par l'arrêté du Ministre des Finances (soit 10%).
- Le total des risques de la CDC au 31/12/2016 s'élève à 754.6 MDT contre 594 MDT au 31/12/2015 <sup>19</sup> soit une évolution de 27% et qui se répartissent comme suit :

Unité : Les montants sont exprimés en MDT

	Risque		Variation 2016/2015		Exigence en Fonds propres	
	Déc 2015	Déc 2016	Montant	%	Déc 2015	Déc 2016
Risque de contre partie <sup>20</sup>	384	519.6	135.6	35.3%	384	519.6
Risque de marché	120	139	19	16%	12	13.9
Risque opérationnel <sup>21</sup>	90	96	6	6.6%	9	9.9
<b>Total</b>	<b>594</b>	<b>754.6</b>	<b>160.6</b>	<b>27%</b>	<b>405</b>	<b>543.4</b>

Les exigences en fonds propres représentent 60.3% des fonds propres nets et des fonds permanents de la CDC au 31/12/2016 (soit 973 MDT) contre 55.8% à la même période de l'année précédente.

### 31 Division et couverture des risques

La division et couverture des risques se présentent comme suit :

- Le montant total des engagements sur les projets initiés par la CDC au 31/12/2016 est de 141,8 MDT représentant ainsi 55.2% des fonds propres de la CDC.

- Huit cas de dépassement de la limite de 20% sur un même investissement ont été constatés et sont tous autorisés par la commission de surveillance de la CDC.
- Cinq cas de dépassement de la limite de 40% sur un même investissement pour les projets initiés par la CDC ont été constatés à savoir le Fonds de Développement Régional (FDR), CDC Croissance, Fonds Co-localisation Franco Tunisien, CDC Gestion et CDC développement.
- Aucun cas de dépassement n'a été identifié sur des bénéficiaires dont les risques encourus s'élèvent, pour chacun d'entre eux, à 15% ou plus (soit 145.9 MDT) des fonds propres nets et des fonds permanents de la CDC.
- Aucun risque encouru sur un même bénéficiaire et dépassant 25% (soit 243.25 MDT) des fonds propres nets et des fonds permanents de la CDC, n'a été identifié.

### 41 Risque de liquidité

La CDC dispose d'un montant d'actifs liquides qui représente 250% des sorties de trésorerie sur les 30 jours calendaires suivants.

### 51 Classification des actifs et provisions

Le total des actifs classés s'élève à 86.672 MDT au 31/12/2016 et se détaille comme suit <sup>22</sup> :

<sup>19, 20, 21, 22</sup> — Voir annexe 3

# RAPPORT prudentiel

Unité : Les montants sont exprimés en MDT

	Actifs	Provisions
Classe 1	41	0
Classe 2	3.172	0.634
Classe 3	0	0
Classe 4	42.5	1.25



PERSPECTIVES  
2017

# PERSPECTIVES 2017

## Développement régional

Les investissements consentis pour le développement régional sont captés par les zones les plus attractives. Les priorités seront :

- Identifier les spécificités régionales et contribuer à leur développement
- Appuyer le repositionnement des SICAR régionales.



## Partenariat Public Privé (PPP)

Afin d'être plus présente sur les projets d'infrastructure, la CDC est entrain de :

- Etudier la possibilité de participer à des fonds d'infrastructure
- Renforcer ses capacités afin de maîtriser le montage des projets en PPP.



## Innovation

Le projet de loi actuellement en gestation (Statup Act) sera opérationnel incessamment. Les initiatives d'accompagnement sont en cours de conception. Notre ambition est de nous positionner comme acteur principal dans la proposition de nouveaux véhicules de financement de l'innovation et des startups.



## Appui aux PME

L'action menée jusque-là a donné des résultats encourageants. Notre objectif est de :

- Pérenniser l'initiative et diversifier les mécanismes pour adresser les PME
- Contribuer au développement des équipes et la création de nouvelles équipes.





LES  
annexes

# LES annexes

## Annexe 1 : Abréviations

**ACP** : Alternative Capital Partners

**APII** : Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation

**ARP** : Assemblée des Représentants du Peuple

**CCP** : Capsa Capital Partners

**CDC** : Caisse des Dépôts et Consignations,

**CDP** : Cassa Depositi e Prestiti (Caisse des Dépôts Italienne)

**CONNECT** : Confédération des Entreprises Citoyennes en Tunisie

**DG** : Directeur Général

**DT** : Dinar Tunisien

**FCFT** : Fonds de Co-localisation Franco Tunisien

**FCP** : Fonds Commun de Placement

**FCPR** : Fonds Commun de Placement à Risque

**FDR** : Fonds de Développement Régional

**FRDCM** : Fonds de Reconversion et de Développement des Centres  
Miniers

**MDT** : Million de Dinar Tunisien

**OBG** : Oxford Business Group

**ODACE** : Opération de Détection et d'Appui à la Création d'Entreprises

**PDG** : Président Directeur Général

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**PPP** : Partenariat Public Privé

**SCR** : Société à Capital Risque

**SIDCO** : Société d'Investissement et de Développement du Centre  
Ouest

**SODEK** : Société de Développement Economique de Kasserine

**SODESIB** : Société de Développement Economique de Sidi Bouzid

**SODINO** : Société de Développement et d'Investissement du Nord-Ouest

**SODIS** : Société de Développement et d'Investissement du Sud

**SOMAPROC** : Société des Marchés de Production du Centre

**TIC** : Technologie de l'Information et de la Communication

**UGFS** : United Gulf Financial Services

## Annexe 2 : Les états financiers

### 2-1 Bilan

Unité : Les montants sont exprimés en DT

ACTIFS	Note	Exercice clos le	
		31 12 2015	31 12 2016
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Actifs immobilisés			
Immobilisations incorporelles	BA01	232 493	257 003
Moins : amortissements des immo. incorporelles	BA02	-73 790	-151 299
Immobilisations incorporelles nettes		158 704	105 704
Immobilisations corporelles	BA03	1 105 142	1 120 091
Moins : provisions / immo. corporelles	BA04	-586 310	-776 602
Immobilisations corporelles nettes		518 833	343 488
Immobilisations financières	BA05	3 528 247 223	3 610 507 426
Moins : amortissements des immo. financières	BA06	-324 900	-784 461
Immobilisations financières nettes		3 527 922 323	3 609 722 965
Total des actifs immobilisés		3 528 599 859	3 610 172 157
Autres actifs non courants	BA07		
Total des actifs non courants		3 528 599 859	3 610 172 157
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Stocks	BA08		
Moins : provisions sur stocks	BA09		
Clients et comptes rattachés	BA10		
Moins : provisions sur créances	BA11		
Autres actifs courants	BA12	18 495 801	29 324 500
Moins : provisions des AAC	BA13		
Produits financiers à recevoir	BA14	274 406 271	292 331 715
Moins : provisions des PF à recevoir	BA15		
Placements et autres actifs financiers	BA16	1 264 149 215	1 620 915 975
Moins : provisions des placements	BA17	-15 860 000	-1 100 000
Liquidités et équivalents de liquidités	BA18	2 994 257	10 253 651
Total des actifs courants		1 544 185 544	1 951 725 841
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>5 072 785 403</b>	<b>5 561 897 998</b>

# LES annexes

Unité : Les montants sont exprimés en DT

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Note	Exercice clos le	
		31 12 2015	31 12 2016
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Fonds de dotation	BP01	50 000 000	50 000 000
Réserves	BP02	40 999 936	59 136 180
Réserves réglementées soumises à régime fiscal particulier	BP03	16 260 988	19 550 042
Réserve spéciale de réinvestissement	BP04	-11 885 988	-3 289 054
Résultats reportés	BP05	66 207 382	72 104 906
Total des capitaux propres avant résultat		161 582 317	197 502 074
Résultat de l'exercice		35 926 288	59 349 835
Total des capitaux propres avant affectation		197 508 605	256 851 908
<b>PASSIFS</b>			
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Ressources de la caisse	BP06	4 643 858 423	5 051 054 111
Emprunts	BP07	10 000 000	10 000 000
Provisions	BP08	40 277	50 420
Total des passifs non courants		4 653 898 700	5 061 104 531
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	BP09	303 882	100 539
Autres passifs courants	BP10	221 074 216	243 841 009
Concours bancaires et passifs financiers	BP11		10
Total des passifs courants		221 378 098	243 941 558
Total des passifs		4 875 276 798	5 305 046 089
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>5 072 785 403</b>	<b>5 561 897 998</b>

## 2-2 Etat de résultat

Unité : Les montants sont exprimés en DT

Rubrique	Note	Exercice clos le	
		31 12 2015	31 12 2016
Produits d'exploitation			
Revenus	ER01	283 290 519	307 140 504
Autres produits d'exploitation	ER02	4 558 080	14 760 000
Total des produits d'exploitation		287 848 599	321 900 504
Charges d'exploitation			
Coût de financement	ER03	219 954 095	237 711 725
Achats d'approvisionnements consommés	ER04	73 853	120 445
Charges de personnel	ER05	1 759 833	2 061 532
Dotations aux amortissements et aux provisions	ER06	16 492 484	738 867
Autres charges d'exploitation	ER07	1 756 682	1 602 560
Total des charges d'exploitation		240 036 947	242 235 129
Résultat d'exploitation		47 811 652	79 665 376
Autres gains ordinaires	ER08	1 577	30 487
Autres pertes ordinaires	ER09	952	1 269
Résultat des activités ordinaires avant impôt		47 812 277	79 694 593
Impôt sur les bénéfices	ER10	11 885 989	15 460 061
Résultat des activités ordinaires après impôt		35 926 288	64 234 532
Éléments extraordinaires (Gains/Pertes)	ER11		-4 884 697
Résultat net de l'exercice		35 926 288	59 349 835
Effet des modifications comptables	ER12		
<b>RÉSULTAT NET APRÈS MODIFICATIONS COMPTABLES</b>		<b>35 926 288</b>	<b>59 349 835</b>

# LES annexes

## 2-3 Etat de flux de trésorerie

Unité : Les montants sont exprimés en DT

	Exercice clos le	
	31 12 2015	31 12 2016
<b>BENEFICE NET</b>	<b>35 926 288</b>	<b>59 349 835</b>
<b>AJUSTEMENT POUR :</b>		
Amortissement et provisions	11 965 942	-14 011 742
Variation de stock		
Variation créances clients		
Variation autres actifs courants	-61 708 869	6 678 611
Variation des fournisseurs et autres dettes	226 168	-203 343
Variation autres passifs courant	20 025 535	22 760 262
Moins-value sur cession immob		
Plus-value sur cession immob (échange)	-7 378	-3 992
Ajustement pour subventions d'exploitation		
Flux de trésorerie affectés aux activités d'exploitation	6 427 686	74 569 631
Flux de trésorerie liés à l'investissement		
Décaissement provenant de l'acquisition d'immobilisation corp & incorp	-270 319	-50 210
Encaissement provenant de la cession d'immobilisation corp & incorp		3 992
Décaissement provenant de l'acquisition d'immobilisation fin.	-148 215 527	-134 180 276
Décaissement sur acquisition autres actifs non courants		
Encaissement provenant de la cession d'immo financières	64 304 316	27 923 714
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement	-84 181 530	-106 302 780
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		
Encaissement suite à l'émission d'actions (Augmentation de Capital)		
Décaissement pour acquisition actif financier		
Encaissement dotations budgétaires		10 259 000
Opérations imputables directement aux dotations budgétaires		-206 146
Encaissement provenant des emprunts	80 000 000	28 939 680
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	80 000 000	38 992 534
Incidences des variations des taux de change		
Variation de la trésorerie	2 246 156	7 259 384
Trésorerie initiale	748 101	2 994 257
Trésorerie finale	2 994 257	10 253 641

## 2-4 Extrait du rapport des commissaires aux comptes

### Messieurs les membres de la Commission de Surveillance de la Caisse des Dépôts et Consignations

“ En exécution du mandat de commissariat aux comptes que vous avez bien voulu nous confier lors de la réunion de votre commission de surveillance du 11 Septembre 2015, nous vous présentons notre rapport de révision des états financiers de la Caisse des Dépôts et Consignations “ CDC ” relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2016, tels qu'annexés au présent rapport, ainsi que sur les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi, la réglementation en vigueur et les normes professionnelles.

A cette date, ces états financiers font apparaître un total net bilan de 5 561 897 998 DT, des capitaux propres positifs de 256 851 908 DT et un résultat net bénéficiaire de 59 349 835 DT... A notre avis, les états financiers annexés au présent rapport sont réguliers et sincères et donnent, pour tout aspect significatif, une image fidèle de la situation financière de la Caisse des Dépôts et Consignations “ CDC ” au 31 décembre 2016, ainsi que des résultats de ses opérations et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux principes comptables généralement admis en Tunisie.... Sur la base de notre examen, 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 d'activité de la CDC.

Nous avons 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 266 du Code des Sociétés Commerciales, que nous n'avons pas relevé, sur la base de notre examen, d'insuffisances majeures susceptibles d'impacter notre opinion sur les états financiers. ”

Tunis, le 09 Mai 2017



P/ Le groupement ABC-FINACO  
M. Walid AMOR

LES CO-COMMISSAIRES AUX COMPTES



P/ CAO  
M. Mohamed HACHICHA

# LES annexes

## 3I Annexe 3 : Reporting sur les risques

### 3-1 Fonds propres nets et fonds permanents

Unité : Les montants sont exprimés en MDT

Rubriques	Déc 13	Déc 14	Déc 15	Déc 16
<b>1. FONDS PROPRES NETS DE BASE (T1)</b>	<b>120</b>	<b>162</b>	<b>197</b>	<b>257</b>
1) Dotation initiale de l'Etat au profit de la CDC	50	50	50	50
2) Réserves facultatives				
3) Résultats reportés de la CDC	31	70	112	148
4) Résultat net des distributions de dividendes à prévoir relatif au dernier exercice clos				
5) Bénéfice arrêté	39	42	35.9	59
<b>2. FONDS PROPRES COMPLÉMENTAIRES (T2)</b>				
1) Réserves de réévaluations				
2) Plus-value latente sur titres de placements avec une décote de 55%				
3) Fonds provenant de l'émission des titres d'emprunts subordonnés				
<b>I. Fonds propres nets (1) + (2)</b>	<b>120</b>	<b>162</b>	<b>197</b>	<b>257</b>
<b>II. Fonds permanents</b>	<b>360</b>	<b>446</b>	<b>559</b>	<b>716</b>
<b>3. EPARGNE ADDITIONNELLE</b>	<b>719</b>	<b>894</b>	<b>1118</b>	<b>1432</b>
50% de l'épargne additionnelle	360	446	559	716
<b>Fonds propres nets + Fonds permanents (I+II)</b>	<b>479.5</b>	<b>608</b>	<b>756</b>	<b>973</b>

### 3-2 Actifs classés et constitution des provisions

Catégories d'engagements	Bénéficiaires	Engagement	Classe	Provision affectées
Participations stratégiques IG				0,75
	CDC Dév	1,4	1	
	Technopole Sfax	4.1	2	0,6
	Syaha Capital	0.15	4	0.15
	Technopole Sidi Thabet	0.5	1	
Billet de trésorerie				1.1
	Bina Corp	42,3	4	1.1
Fonds				0
	Régional	30	1	0
	SWING	2,25	1	0
	Co-localisation	22.5	1	0
Actions cotées				
	Tunis Ré	0.23	1	0.0
	BNA	0.3	2	0.06

Conception Agence **comzz**  
Tél. + 216 98 923 587  
sanabenam@yahoo.fr





CDC L'INVESTISSEUR



## CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS

Rue Abou Hamed El Ghazeli,  
Jardins du Japon, 1073 Montplaisir, Tunis.  
Tél. + 216 71 905 999 - + 216 71 905 475 - + 216 71 905 443  
Fax + 216 71 908 213 - [www.cdc.tn](http://www.cdc.tn)