



BANK الشركة التونسية للبنك



# Communication financière

10 Mars 2017

# I- Historique

STB 2020

Banque pionnière: plus de 50 ans de réalisations et de performances, au service de la promotion des secteurs industriel, touristique et commercial

1958

- La STB ouvre ses guichets au public

Jusqu'à la fin des années 1990

- Première banque de dépôts et de commerce extérieur
- Premier organisme à financer et à encourager l'épargne
- Chef de file, concepteur, promoteur du développement économique,

Années mi-2000

- Septembre 2000: Fusion avec la BDET & la BNDT
- Début de la crise du secteur du tourisme (événement septembre-2001, guerre du golfe 2003, Ghriba 2004, etc...)
- Détérioration de la qualité du portefeuille et des indicateurs de performance
- Difficultés structurelles du secteur du tourisme

2004-2010

- En conséquence:
- Dégradation continue des indicateurs d'activité et de performance
  - Pertes de parts de marché

2011

- Révolution tunisienne

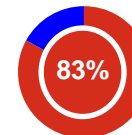
2012-2014

- Morosité économique avérée
- Impact très significatif sur les indicateurs prudentiels (FP négatifs à fin 2013 & 2014)

Mission de full audit confiée à  
**pwc**  
(entamée en Juillet 2013)

2015

- Rapport restructuration de la banque de PwC
- Septembre 2015: Recapitalisation de la banque pour **757 MD**



Participation de l'Etat (directe & indirecte) dans le capital

2016

- Inversement de la courbe des performances
- Objectifs 2016 totalement réalisés



Réunions quotidiennes du Comité de direction consacrées à :

- La conception de la méthodologie et de la conduite de l'élaboration de la stratégie
- Identification des chantiers à engager

- Synthèse des **stratégies fonctionnelles** avec le support d'un facilitateur en stratégie
- Validation de **la stratégie globale de la Banque (fin juin 2016)**

25 Jan – 09 Fév.

11 Fév. – Fin mars

Début Avril – Fin Juin

début Juillet

2016

- Conception des stratégies institutionnelles et concurrentielles
- Préparation et validation des stratégies fonctionnelles au niveau de l'ensemble des Directions Centrales
- Intégration à un système d'information étendu

- **Implémentation de la nouvelle stratégie**

Engagée depuis début  
Juillet 2016

### Mission



## 4 piliers de la stratégie



### 1. Pour ses clients

Un partenaire de développement innovant, performant et à l'écoute

- a) Une **forte connaissance des clients** et de leurs besoins (vision 360°, canaux de contacts modulables et innovants)
- b) Une **expertise dans le conseil** et dans l'**accompagnement** des clients dans leur développement
- c) **Des produits innovants** et des services **optimisés et efficaces**, adaptés aux besoins



### 2. Pour ses actionnaires

Une croissance soutenue, saine, rentable et durable

- a) Un portefeuille de clients **sain et équilibré**, capitalisant sur l'historique et l'expérience de la banque
- b) Une croissance, **rentable** et **durable**, en phase avec celle des leaders de la place (repandre une **position sur le podium**)
- c) Une maîtrise du rapport **risques / opportunités**



### 3. Pour ses collaborateurs

Un environnement engageant, épanouissant, rafraîchi et compétent

- a) Des collaborateurs **épanouis**, partageant la culture et les valeurs de la STB
- b) Un environnement rafraîchi, catalyseur de **valeur ajoutée** et permettant l'émergence **des leaders de demain**
- c) Un engagement fort au **service** du client et des **objectifs de la banque**



### 4. Pour la Tunisie

Un acteur socio-économique influent et responsable

- a) Un partenaire de référence des **projets structurels du pays (PPP, PF, etc.)**
- b) Un partenaire du développement inclusif et durable (PME, entrepreneuriat, secteurs porteurs, égalité des chances, etc.)
- c) **Une responsabilité sociétale et environnementale** affirmée

d) Un **groupe** cohérent, spécialisé, professionnalisé et complémentaire

### 3 horizons pour la transformation de la STB

**Mise à niveau  
Fin 2016**

**Inverser la courbe de  
performance**

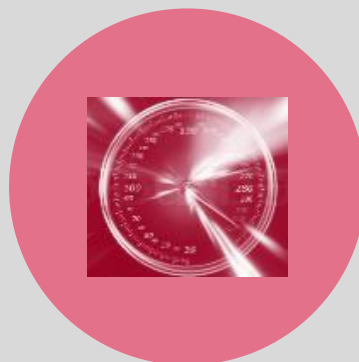


**Accélération  
2018**

**60<sup>ème</sup> anniversaire**

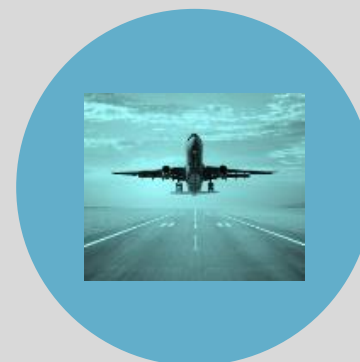


**Reprendre une  
croissance rentable et  
durable**



**Décollage  
2020**

**Remonter sur le  
podium**





**Stratégie STB 2020 c'est:**



### Une démarche de sortie de crise en trois étapes:

Partant d'une approche micro pour identifier les différents types de problèmes et des symptômes de dysfonctionnement de l'unité pour déterminer une approche globale de modernisation du secteur

La banque chef de file est appelée à mettre en place une structure d'accompagnement pour suivre périodiquement l'état d'évolution aussi bien du programme de remise à niveau que celui d'assainissement financier à travers une représentation dans le conseil d'administration de l'entité.

#### Etape 1: Diagnostic sectoriel

#### Etape 2: Assainissement

#### Etape 3: Suivi & développement

- Approche collaborative:
  - Etat,
  - Professionnels
  - Banque

Cf: développement en infra

### Initiatives à la charges des différents acteurs

#### Etat

- L'administration publique est sollicitée, aujourd'hui, pour aider à résoudre les problèmes d'ordre juridique et procédural qui entravent la réussite de programme de redressement: Reconversion totale des projets non viables, avantage fiscal, Open Sky, prorogation des termes de la circulaire BCT 2015-12, révision art. 96, mobilisation des fonds pour le financement des programmes de restructuration, octroi de la garantie SOTUGAR en couverture des crédits à accorder aux sociétés de gestion,

#### Professionnels

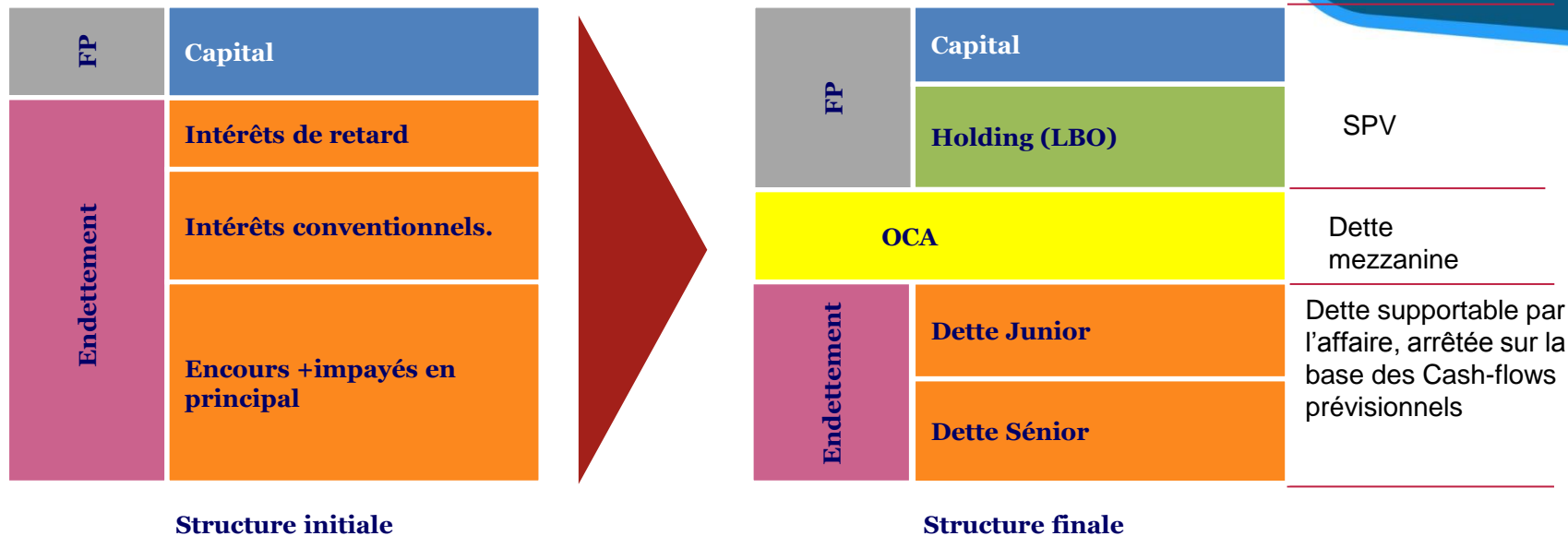
- Tous les clients auront à charge de présenter :
  - Un programme de restructuration établi par un expert agréé par la banque et traitant:
    - ✓ Du volet matériel : Redistribution et aménagement des locaux d'exploitation, agrandissement de certains centres de profit, embellissement des locaux, conformité aux normes....
    - ✓ Du volet immatériel : Modernisation des méthodes de gestion, adoption des nouvelles techniques de commercialisation, formation, politiques tarifaires, GRH ...
  - Un business plan : traduisant les prévisions d'exploitation à long terme (10 à 15 ans). Un bureau d'étude confirmé sera associé aux sociétés en difficulté.

#### Banque

- Etablir un business plan porteur à long terme grâce à un secteur touristique assaini et performant (de préférence en coordination avec un bureau d'études spécialisé) en vue de déterminer le CF futur et la capacité de remboursement
- Déterminer la dette supportable par l'affaire sur la base des CF prévisionnels et la diviser en dettes SENIOR et JUNIOR
- Basculer le reliquat de l'engagement (en général les intérêts de retard et une partie des intérêts conventionnels) en OCA et/ou SPV (Special Purpose Vehicle: cf page suivante)
- Exercer l'OCA, en cas de défaillance du management ce qui entrainera la rentrée des sociétés de gestion spécialisées. Cette opération serait encadrée par le propriétaire de l'affaire .







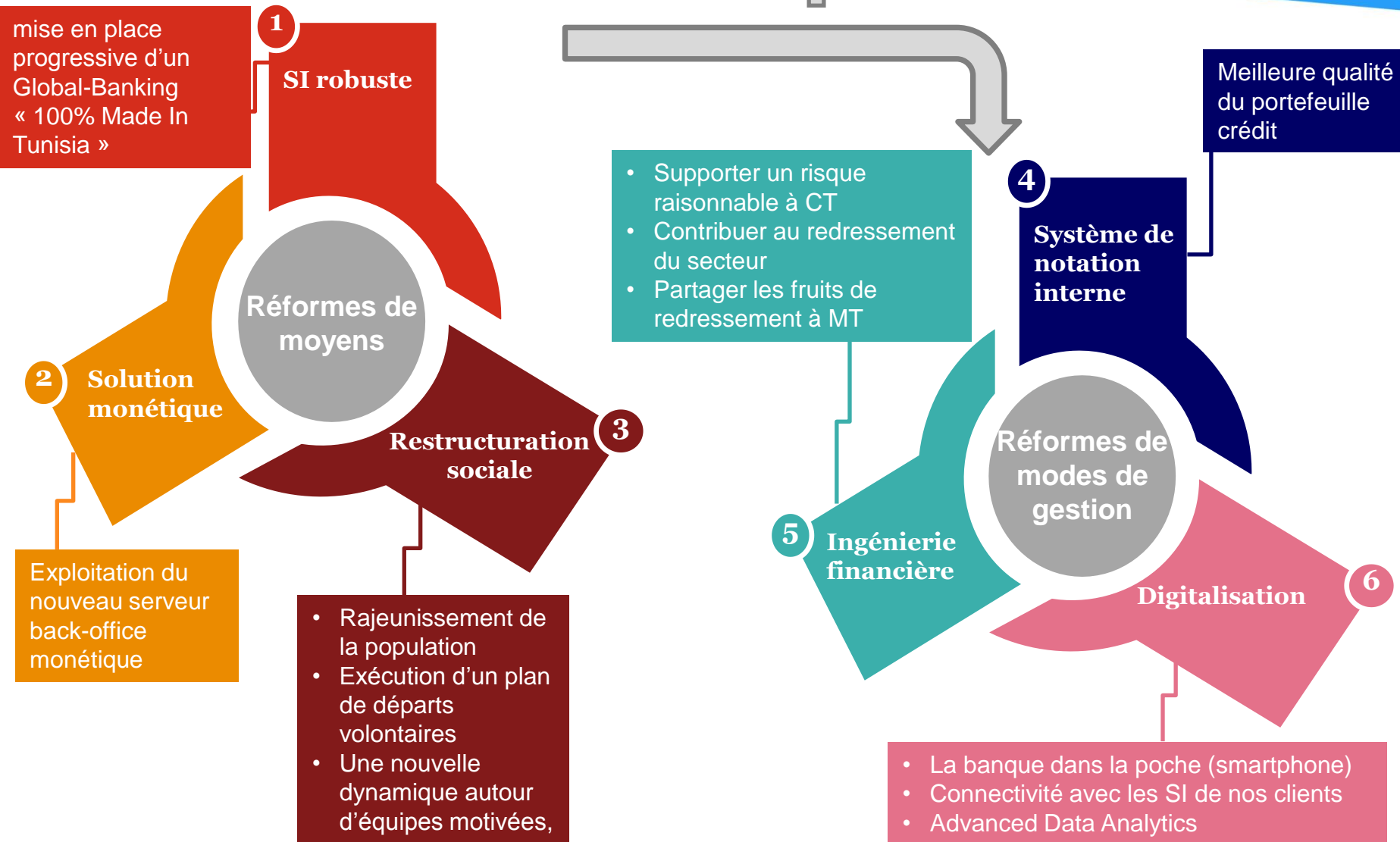
### Objectifs recherchés:

- Assister nos clients en difficultés en synergie avec les bureaux d'étude et consultants dans leurs œuvres de redressement. Pour les cas réticents, la STB veillera à préserver ses intérêts à travers l'exercice de ses garanties
- Agir pour donner toutes les chances aux sociétés mises en difficulté par la conjoncture économique et sociale à laquelle fait face notre pays
- Apporter en collaboration avec la fédération du tourisme et les opérateurs du secteur notre savoir faire en ingénierie financière pour alléger le service de dette en temps de crise avec retour sur investissement en période faste
- Supporter un risque raisonnable à court terme, contribuer au redressement du secteur et d'en partager les fruits à moyen terme

**L'APTBEF vient d'appuyer notre démarche en nommant la STB chef de file pour contribuer en collaboration avec la fédération du tourisme à élaborer des propositions de redressement du secteur et de résolution de l'endettement bancaire**

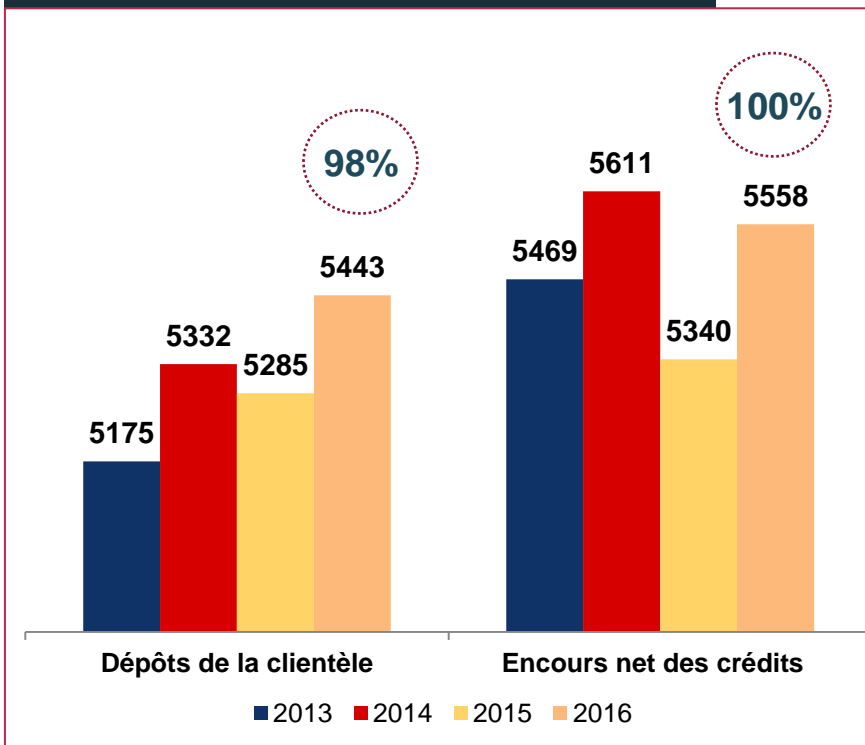
# Six Réformes Structurelles de fond à rentabilité différée

STB 2020

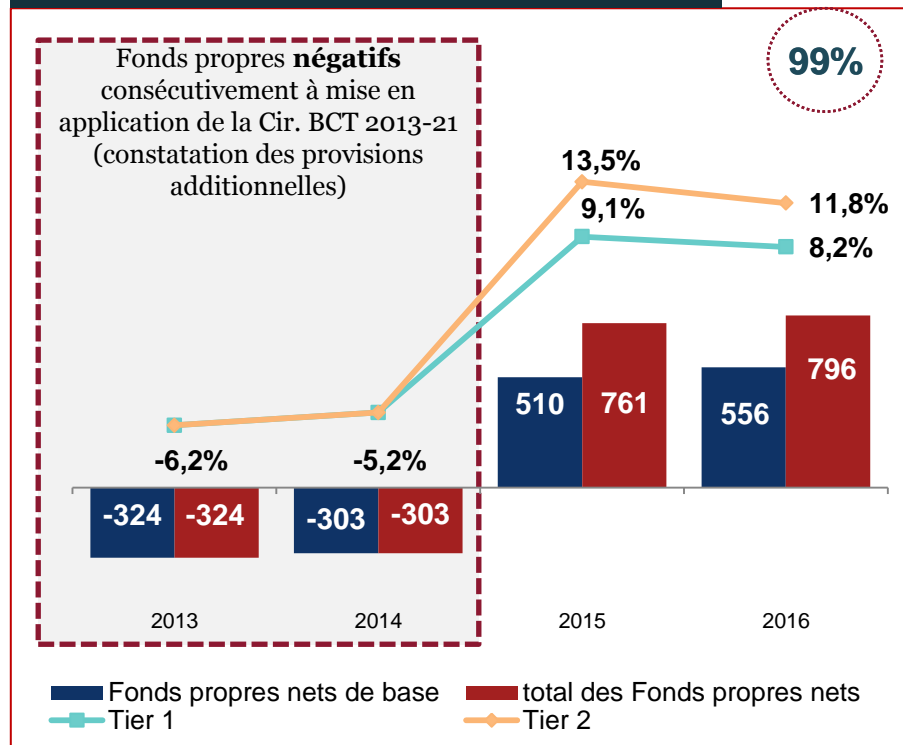


*Des réalisations sur le plan quantitatif en parfaite ligne avec les objectifs tracés du business plan*

### Indicateurs d'activité (MD)



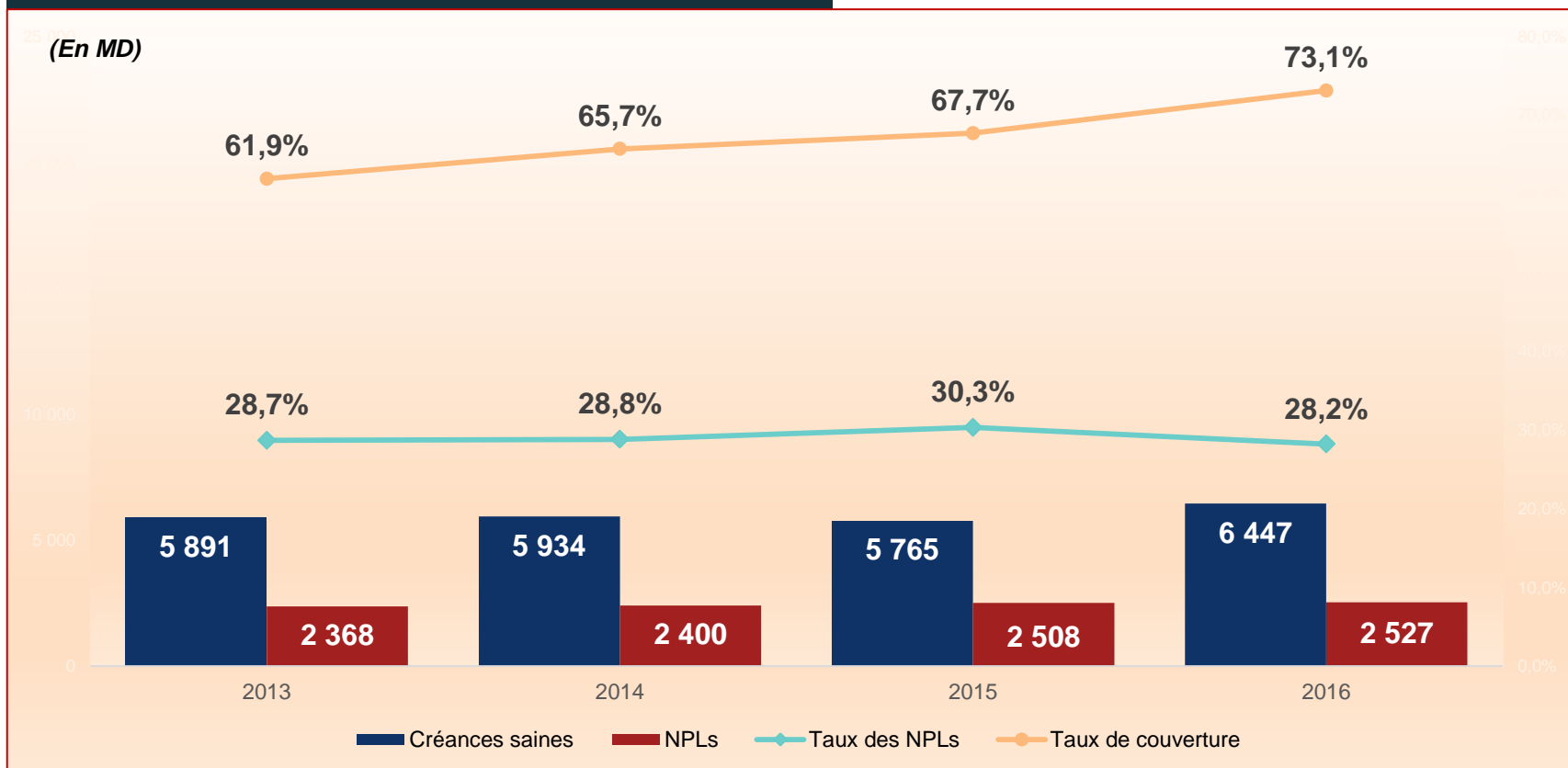
### Solvabilité & Risques



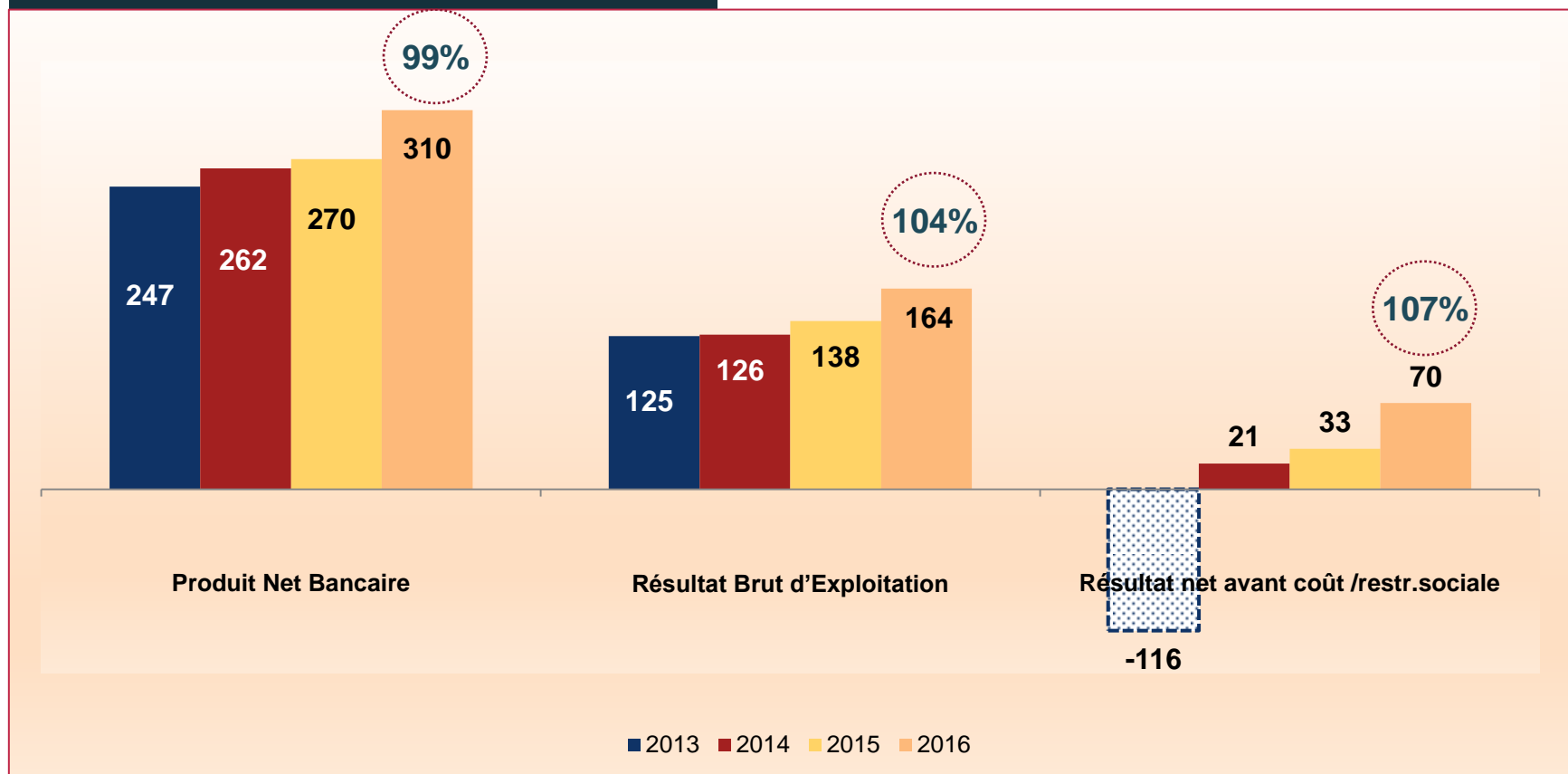
Taux de réalisation de l'objectif 2016

### Un niveau remarquable de couverture des créances classées

#### Evolution du taux de couverture et du taux des NPLs



### Indicateurs de résultat (MD)

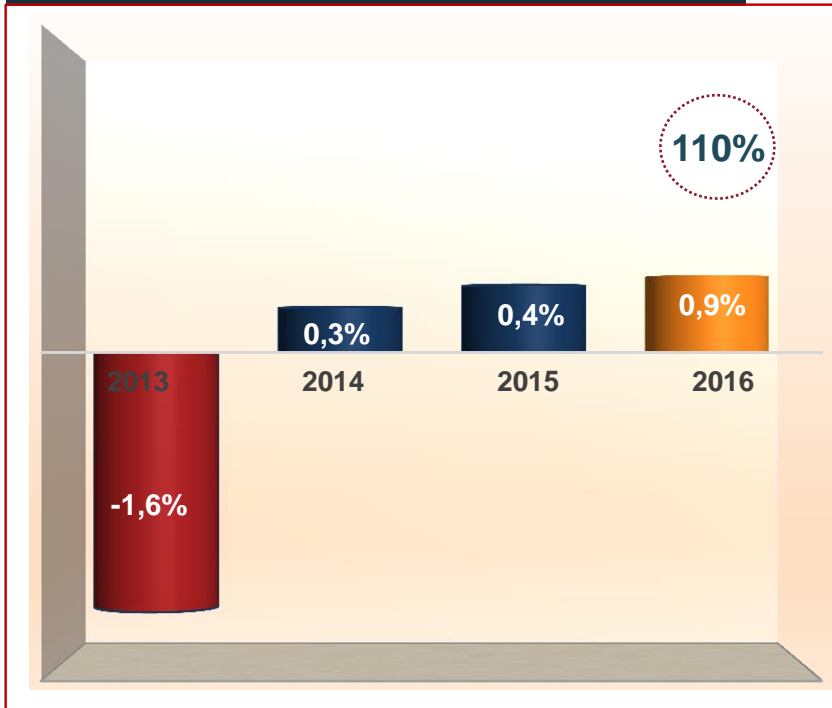


○ Taux de réalisation de l'objectif 2016

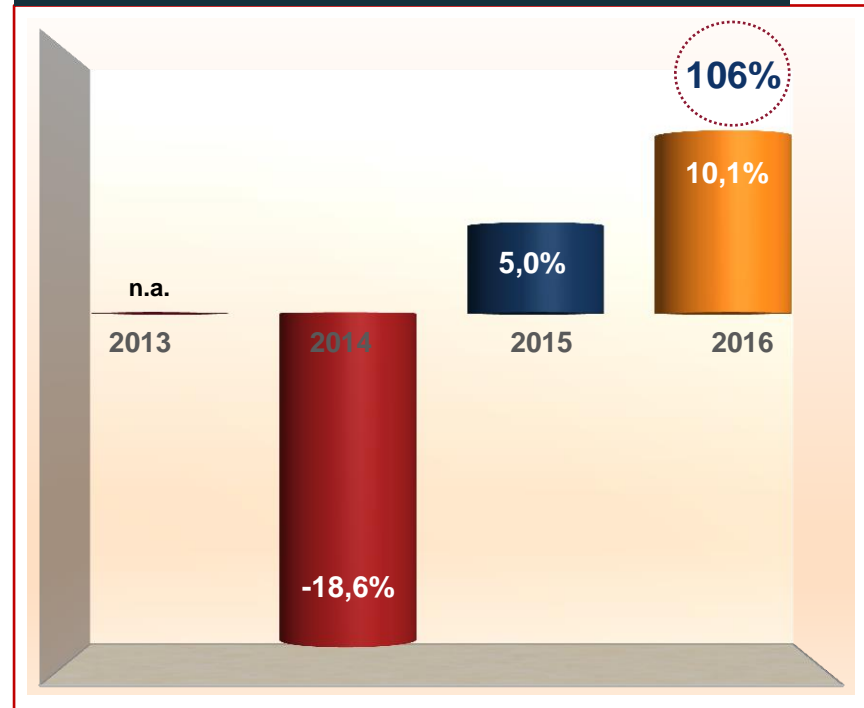
# IV- Point de la situation sur les objectifs de la stratégie à l'horizon 2016 (4/5)

STB 2020

Rendement Moyen des actifs (\*)  
(ROA)



Rendement Moyen des Capitaux Propres (\*)  
(ROE)



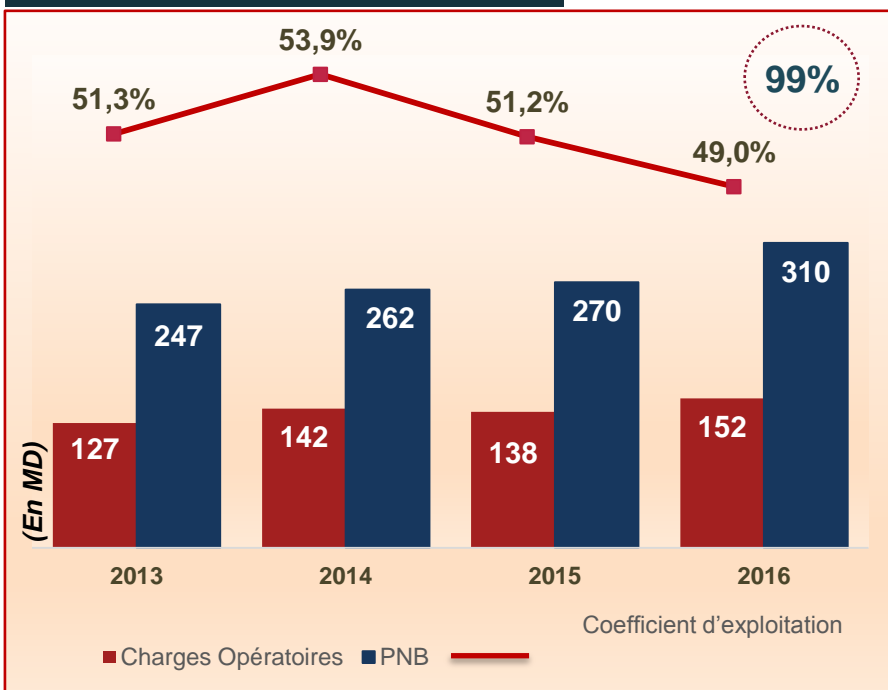
(\*) Résultat avant coût de restructuration sociale

○ Taux de réalisation de l'objectif 2016

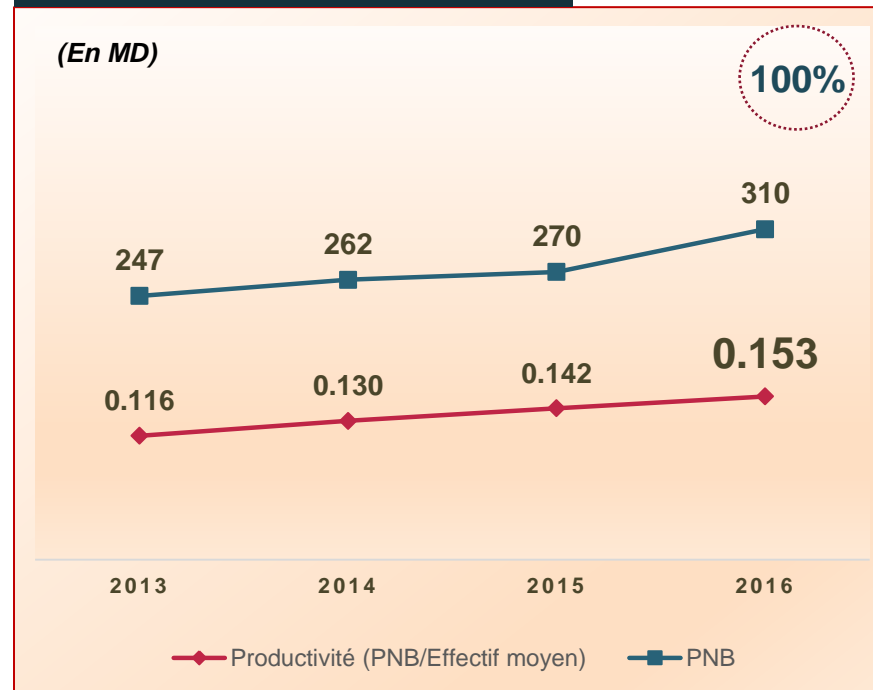




### Coefficient d'exploitation Charges opératoires / PNB

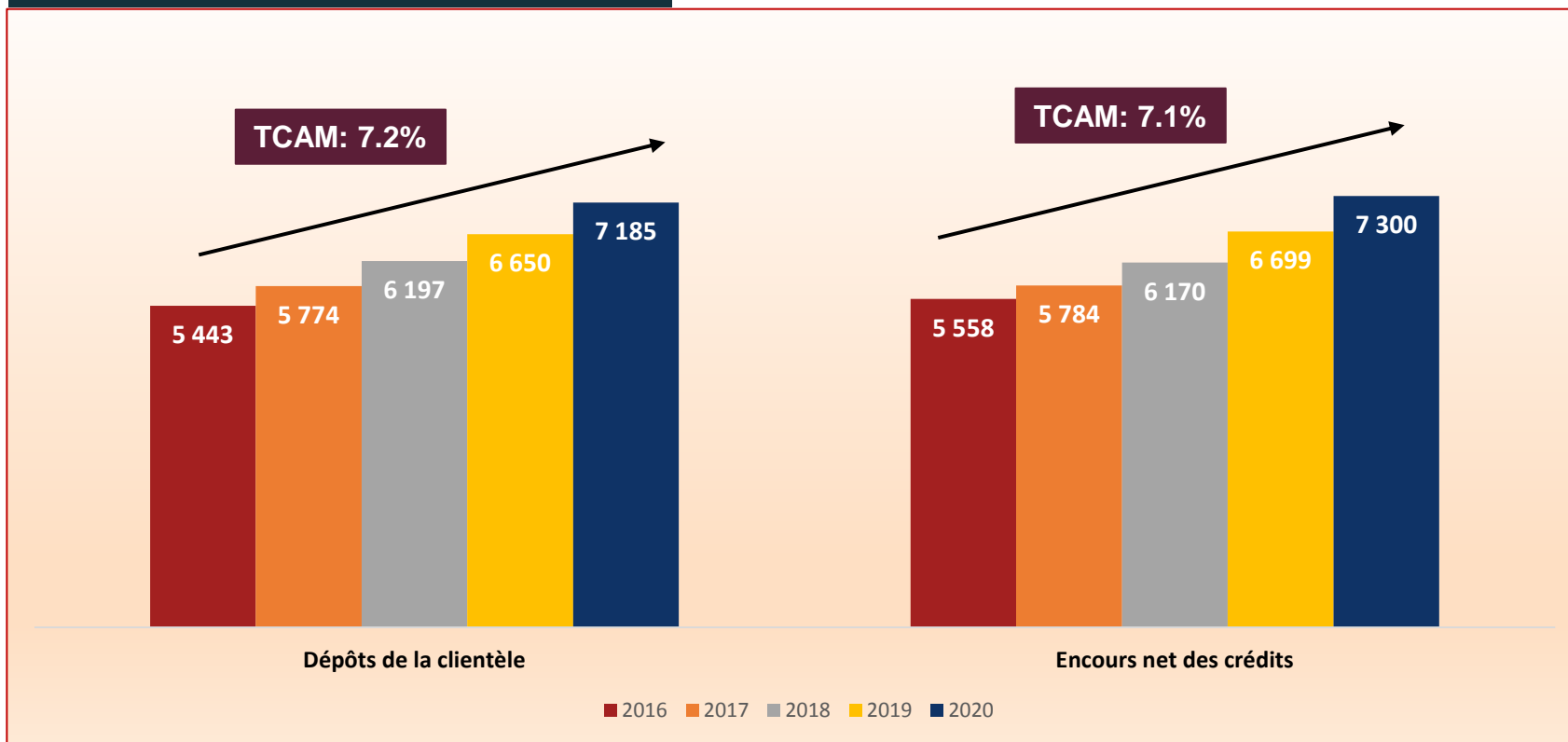


### Productivité PNB / Effectif moyen

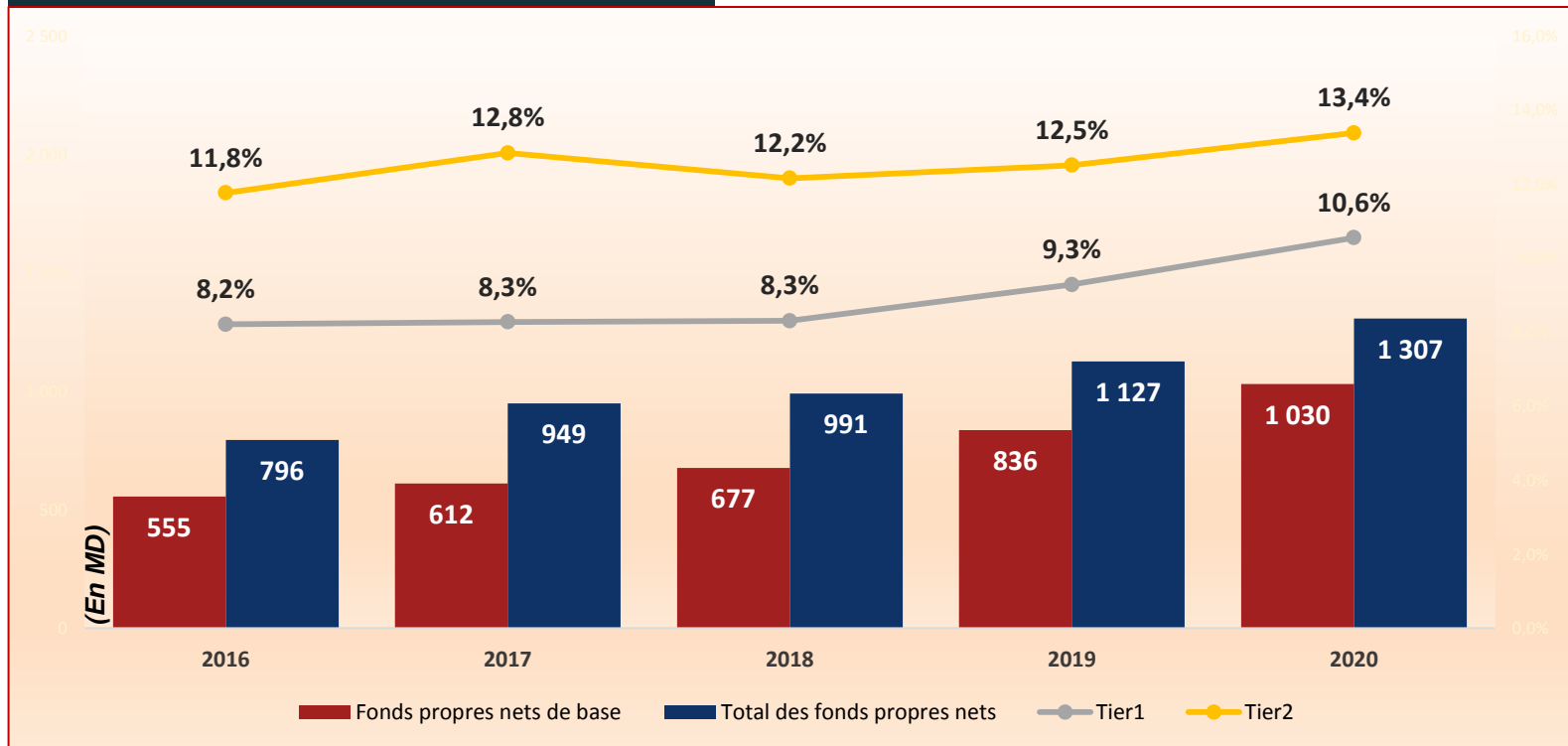


Taux de réalisation de l'objectif 2016

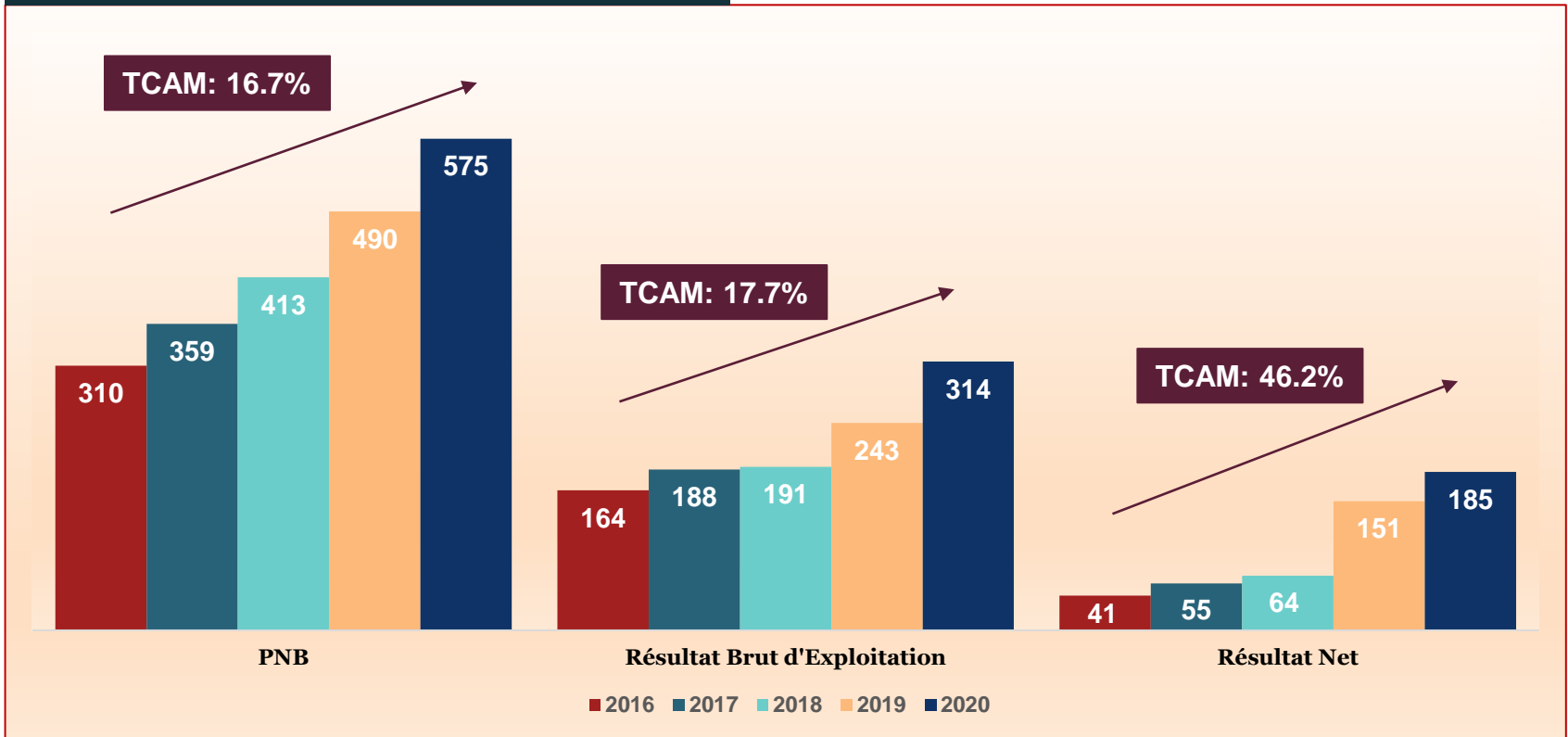
## Indicateurs d'activité (MD)



## Solvabilité & Risques

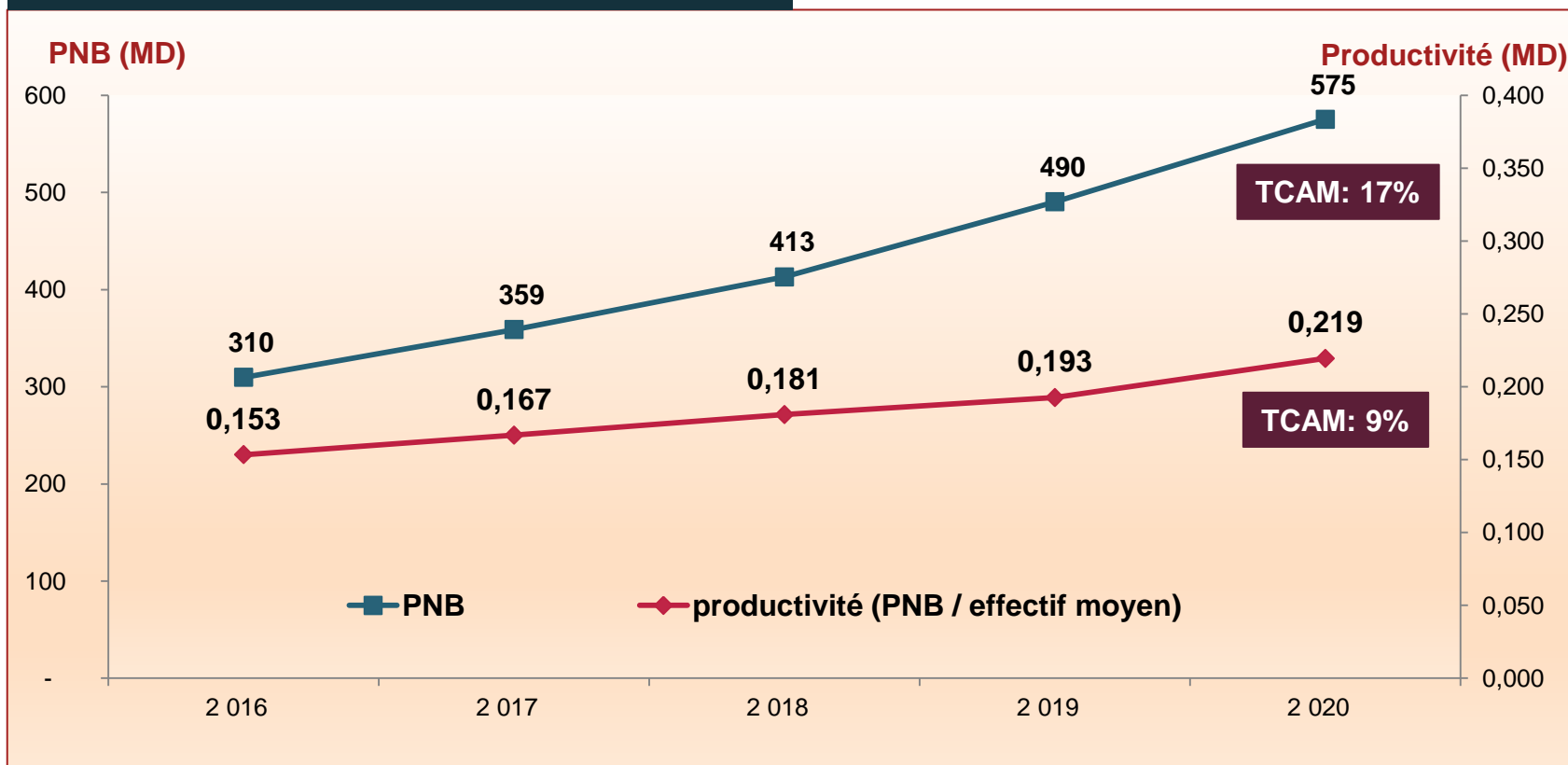


Indicateurs de résultat (MD)



*Une fois le plan réalisé, les effectifs auront augmenté de 19% et la productivité sera améliorée de plus de 43% (9% en rythme annuel moyen)*

## Evolution de la productivité des effectifs



- La STB assumera pleinement son rôle:
  - de partenaire de référence des **projets structurels du pays (PPP, PF, etc. ...)**
  - de partenaire du développement inclusif et durable (**PME, entrepreneuriat, secteurs porteurs, etc... )**
- Adoption d'une approche de soutien aux entreprises en difficultés avec le recours à des professionnels pour la conception de la stratégie de redressement
- Un suivi rigoureux du recouvrement des créances accrochées, accompagné de l'ingénierie financière qui permettra de récupérer une bonne partie des provisions déjà constituées
- Des réformes structurelles de fonds déjà entamées et qui seront poursuivies, permettant à terme de rétablir la performance de la banque et de reprendre une position de leadership