



Communication Financière

Bourse de Tunis - 24 Juin 2016



SOMMAIRE

Activité de la BNA au 31/12/2015 : page 6

- **Total Bilan & Capitaux Propres : Page 7**
- **Engagements : Page 11**
- **Dépôts : Page 16**
- **Etat de Résultat : Page 20**
- **Produit Net Bancaire: Page 23**
- **Autres Indicateurs : Page 29**

Stratégie de la BNA 2016 – 2020 : Page 40

Business Plan 2016 -2020 : Page 49

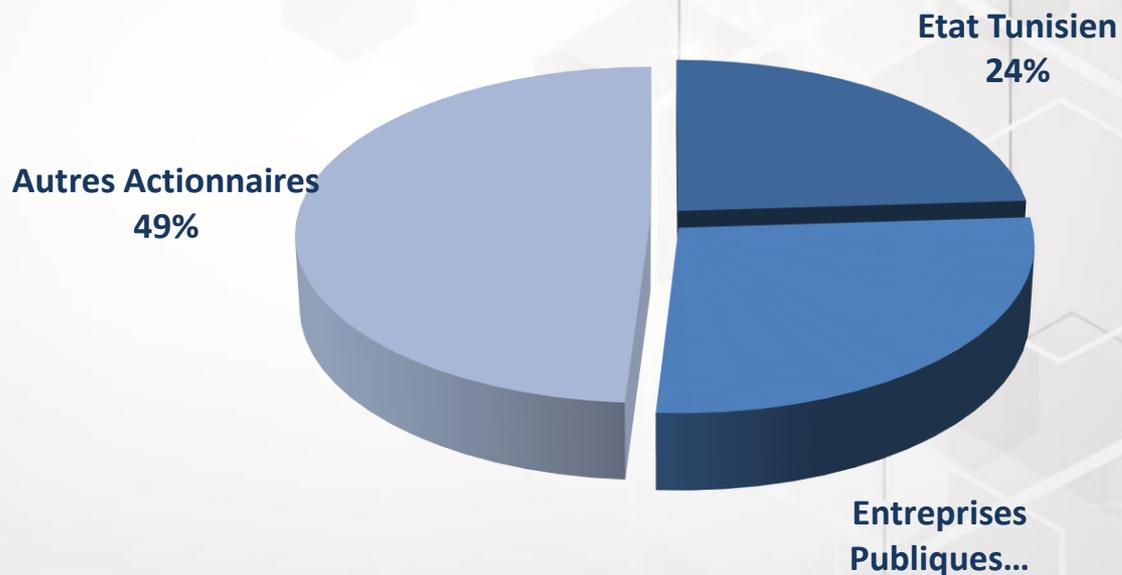
Présentation de la Banque Nationale Agricole

Structure du Capital au 31/12/2015

Forme Juridique : SA.

Date de constitution : 1^{er} Juin 1959.

Capital Social : 160 000 m DT.



Historique de la BNA

1959 :

Création de la BNA avec un effectif de 90 personnes et un réseau de 17 agences.

1969 :

Confirmation de sa vocation agricole.

La BNA devient la BNT (Banque Nationale de Tunisie).

1989:

Fusion BNA – BNDA.

Construction de son nouveau siège à la Rue de la Monnaie et création de sa première succursale.

Depuis 1990 :

Restructuration de son organisation et modernisation de ses outils et méthodes de gestion afin de s'adapter aux différentes mutations entraînées par la libéralisation de l'économie et son ouverture sur l'extérieur.

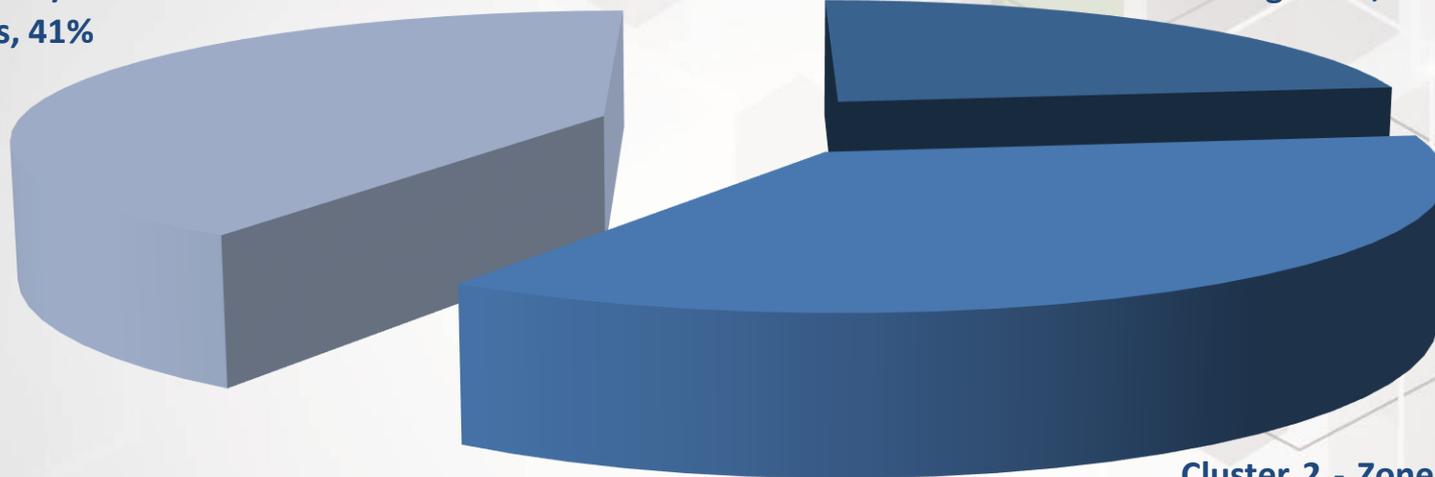
2014:

Mission de full audit : Plan de modernisation.

Répartition des agences par Cluster

- Réseau : 170 agences bancaires.

Cluster 3 - Zones avec
une densité < à 100
habitants / km² : 69
agences, 41%



Cluster 1 - Grand Tunis
: 40 agences, 23%

Cluster 2 - Zones avec
une densité > à 100
habitants / km² : 61
agences, 36%

- Effectif : 2706 employés avec un taux d'encadrement de 42%

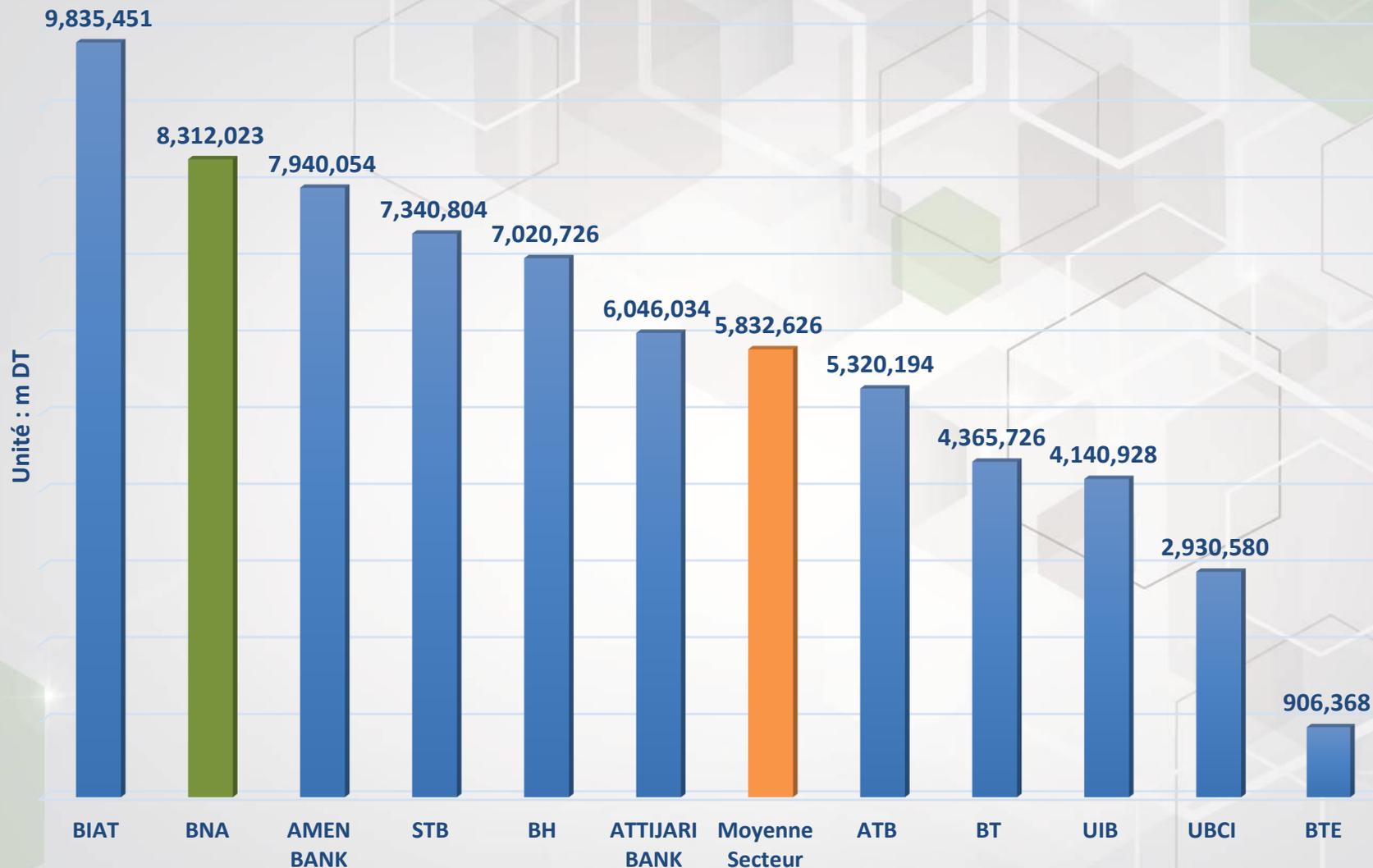
Activité de la BNA



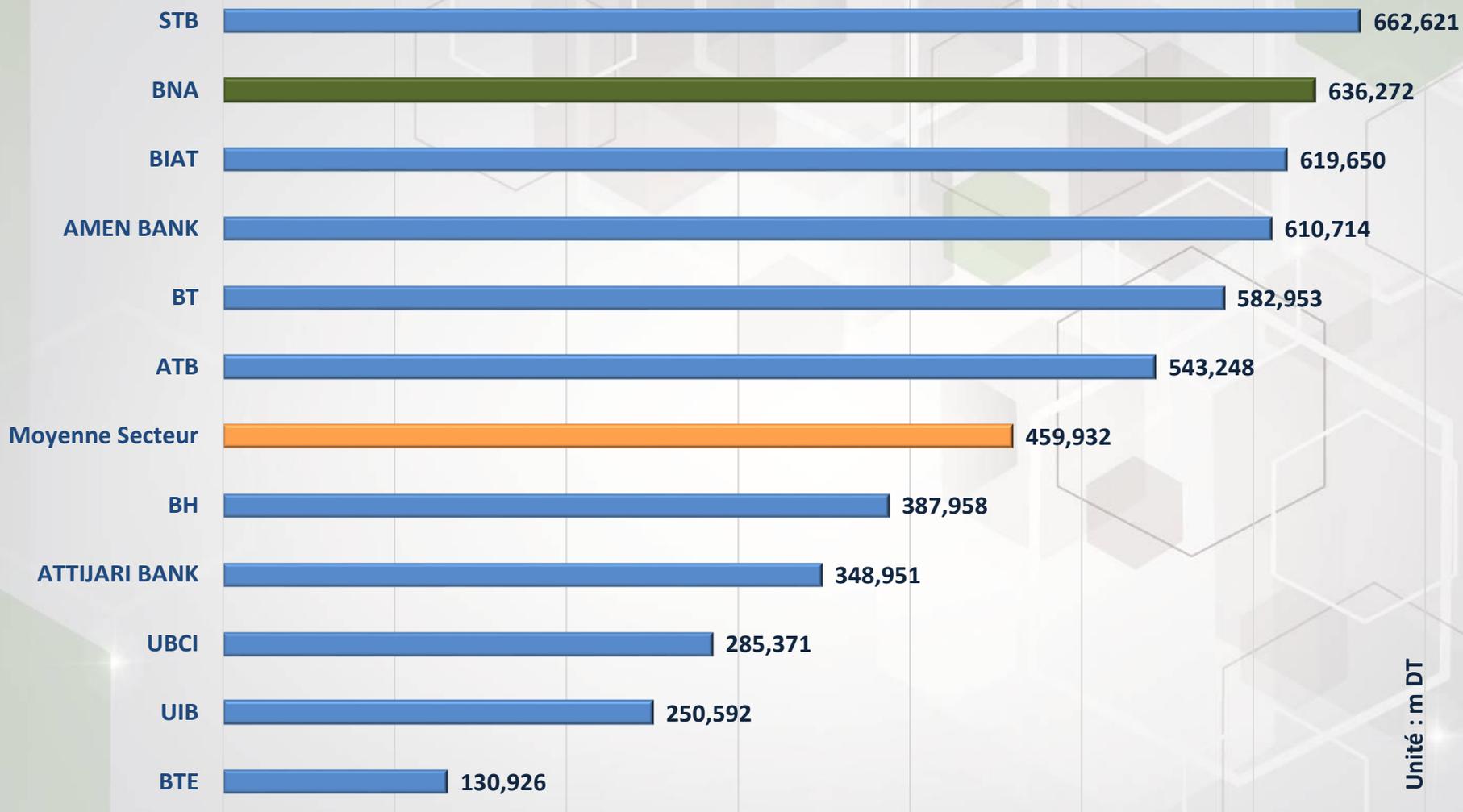
Activité de la BNA

Total Bilan & Capitaux Propres

Parts de marché : Total Bilan – Décembre 2015

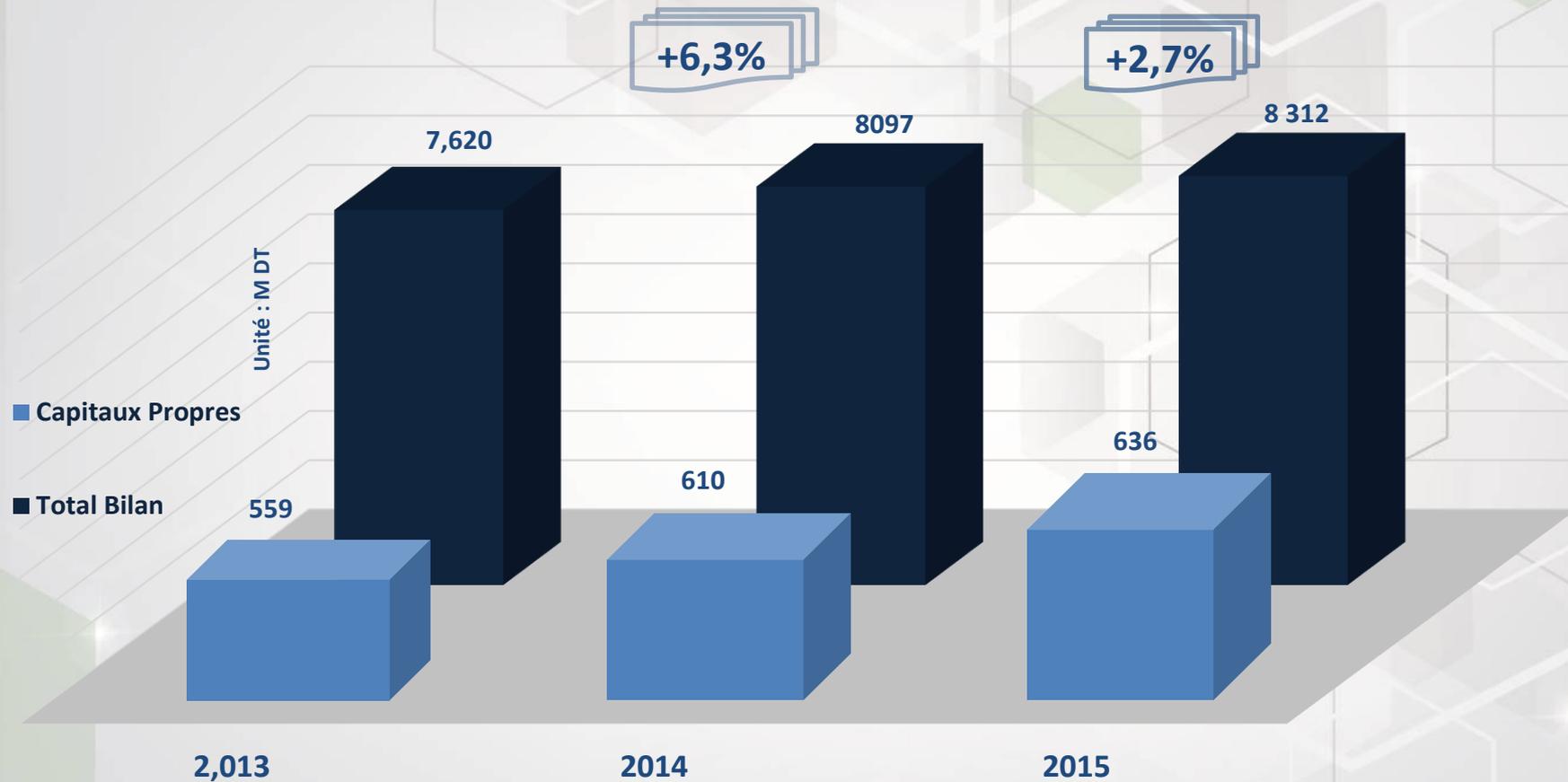


Parts de Marché : Capitaux Propres – Décembre 2015



Unité : m DT

Total Bilan et Capitaux Propres

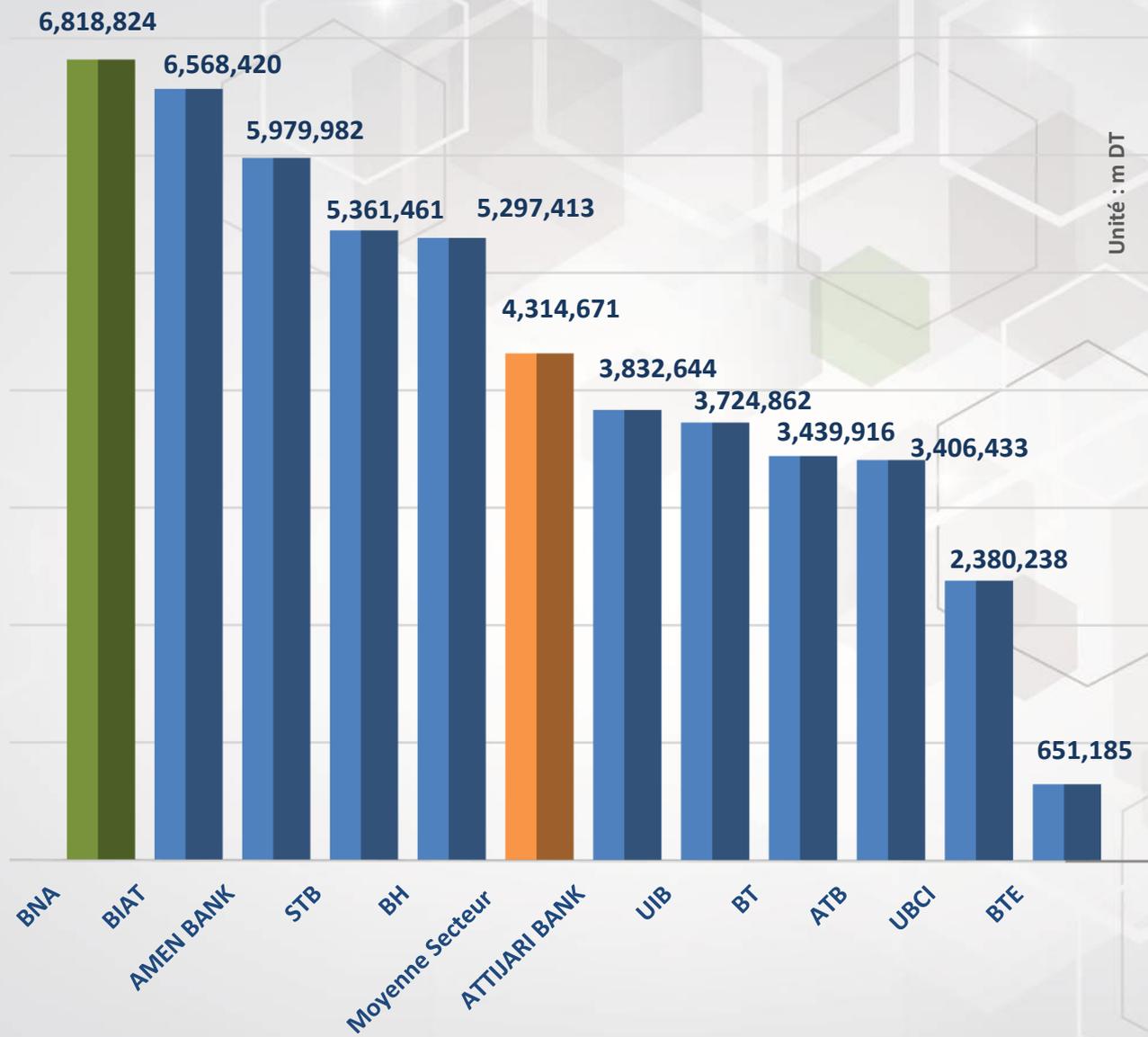




Activité de la BNA

Engagements

Parts de Marché : Encours des Crédits - Décembre 2015



Evolution des engagements

+3.2%

-3.9%

8 182

8 442

8 117

6,612

6,927

6,819

1,570

1,515

1,298

Unité : M DT

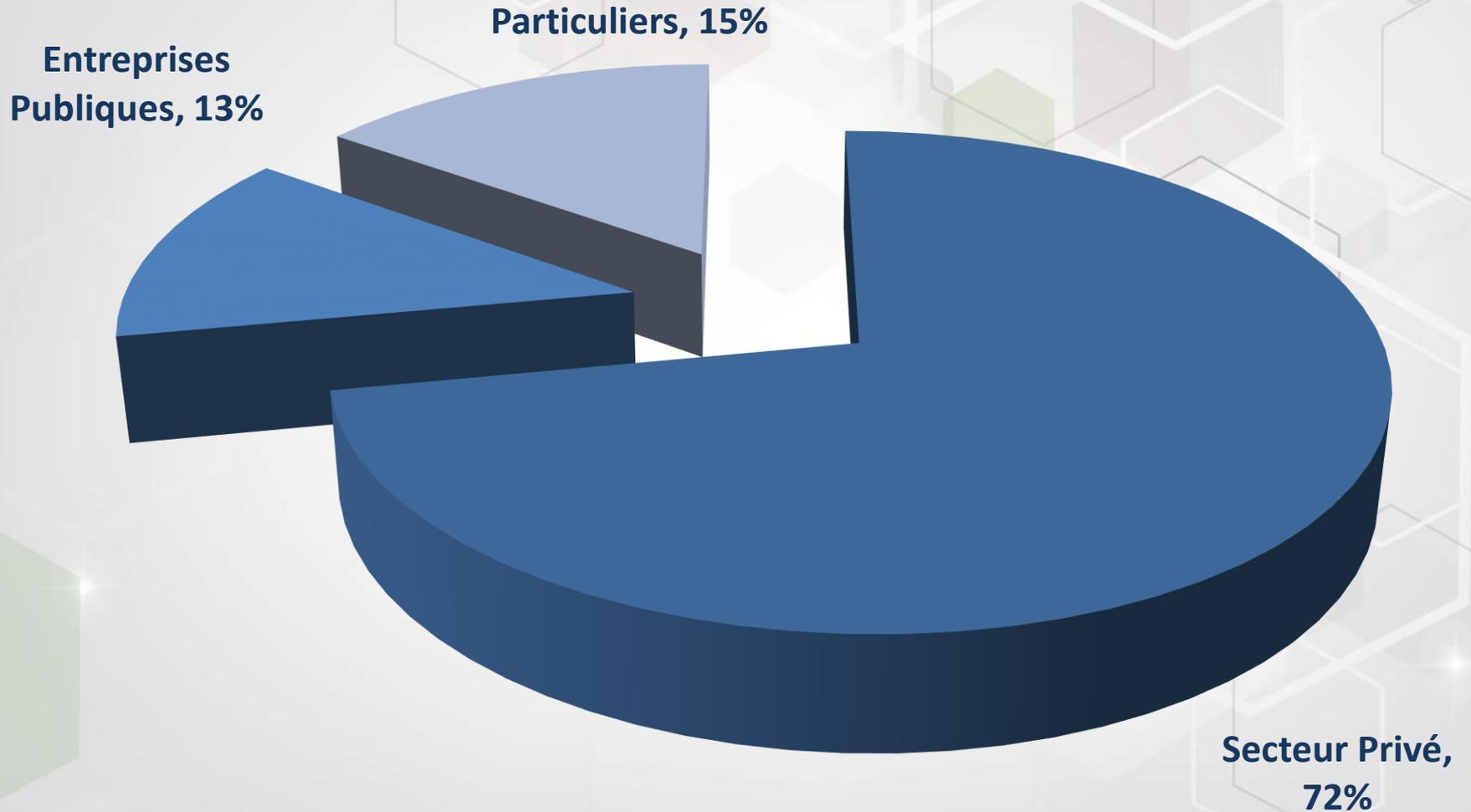
2,013

2014

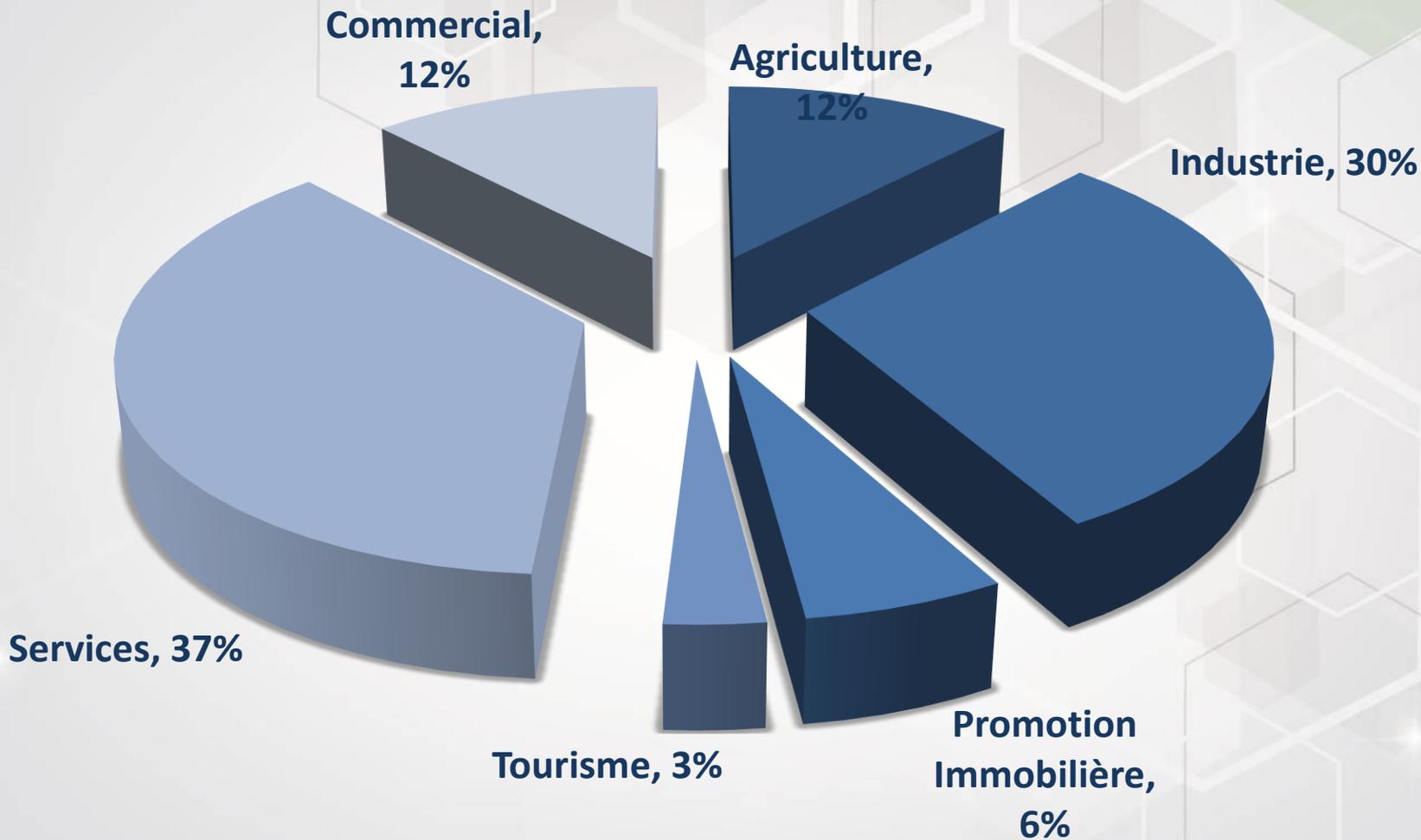
2015

- Engagement par signature
- Engagements par décaissement

Structure des engagements



Structure des engagements par secteur d'activité

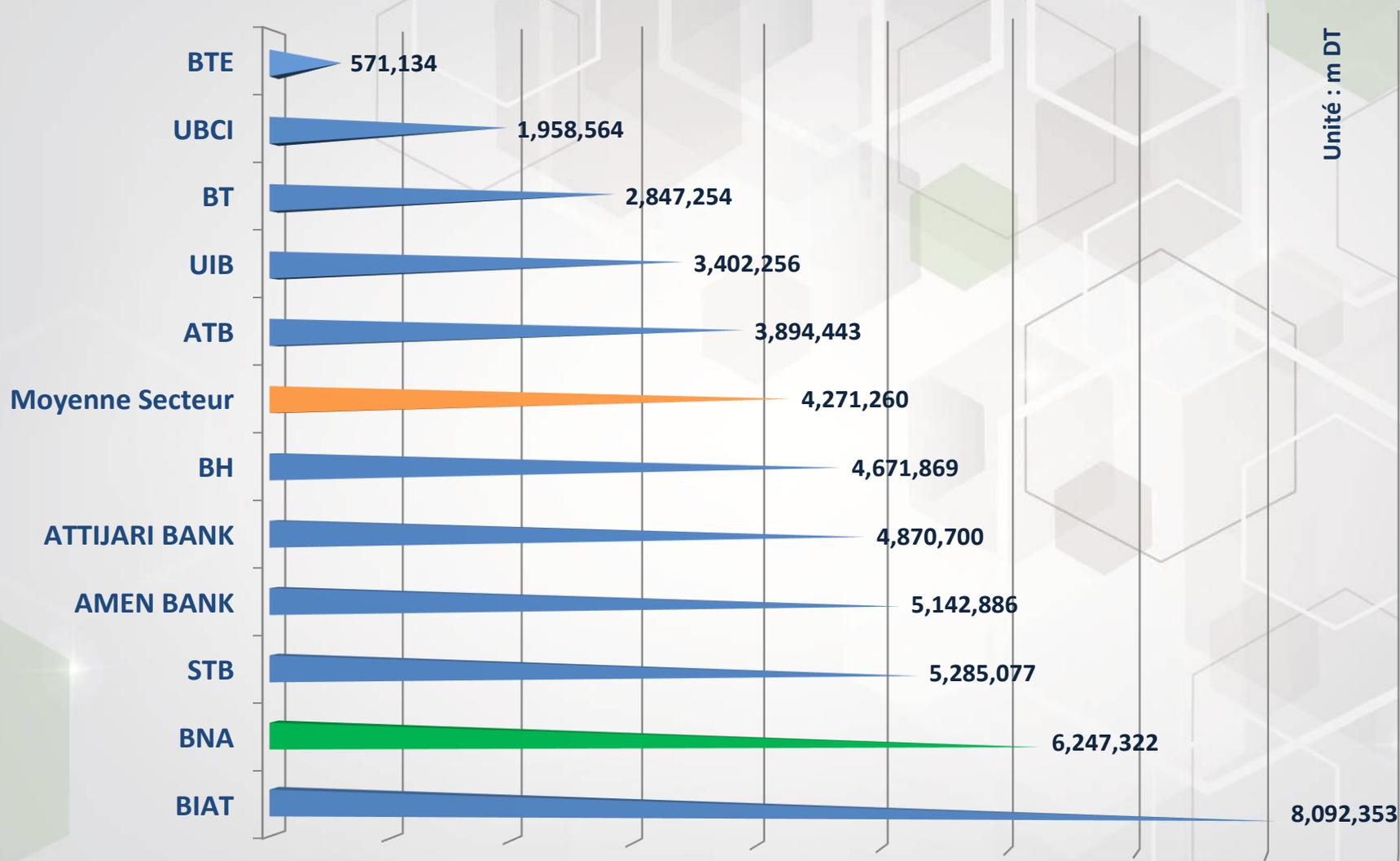




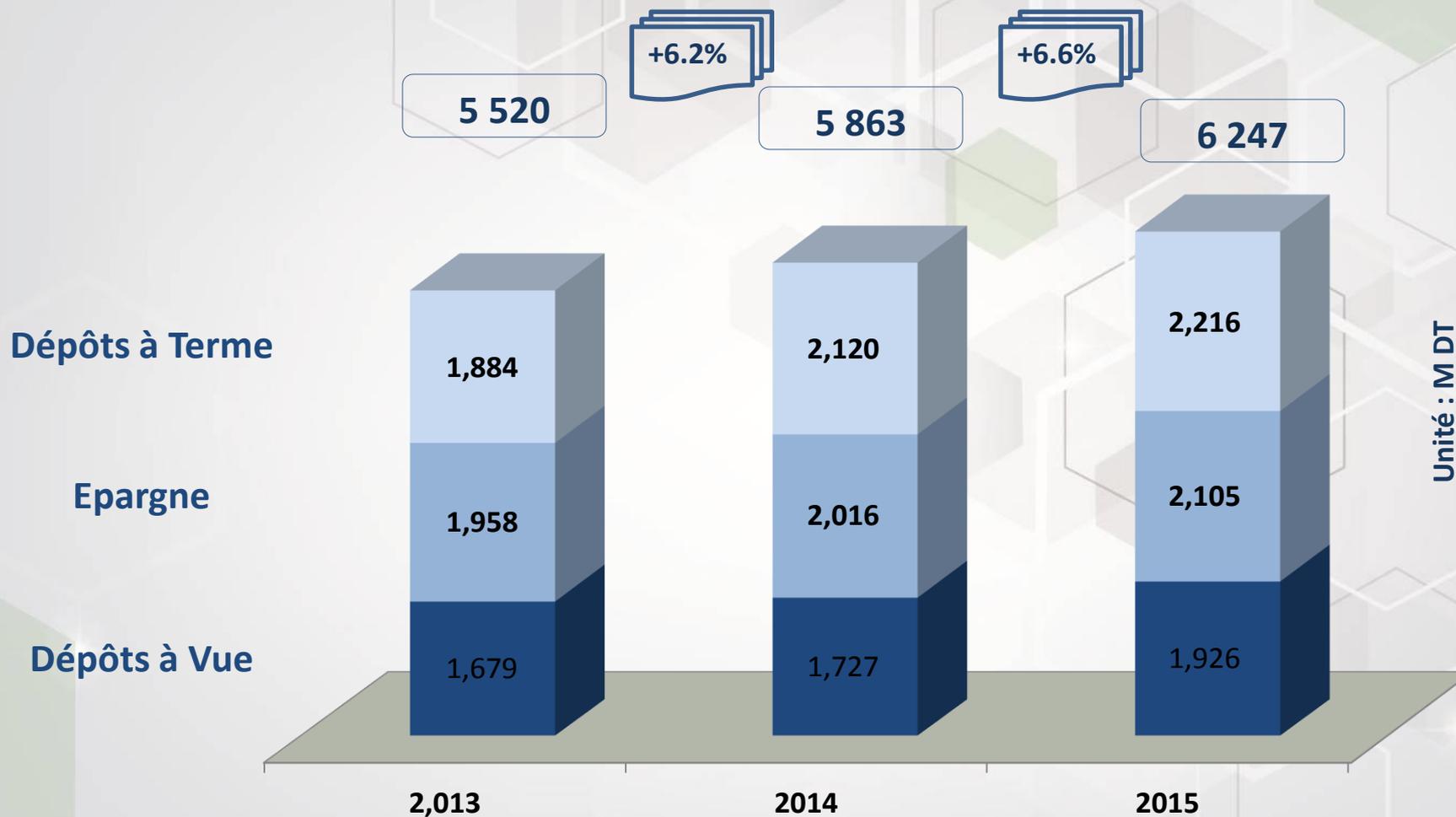
Activité de la BNA

Dépôts

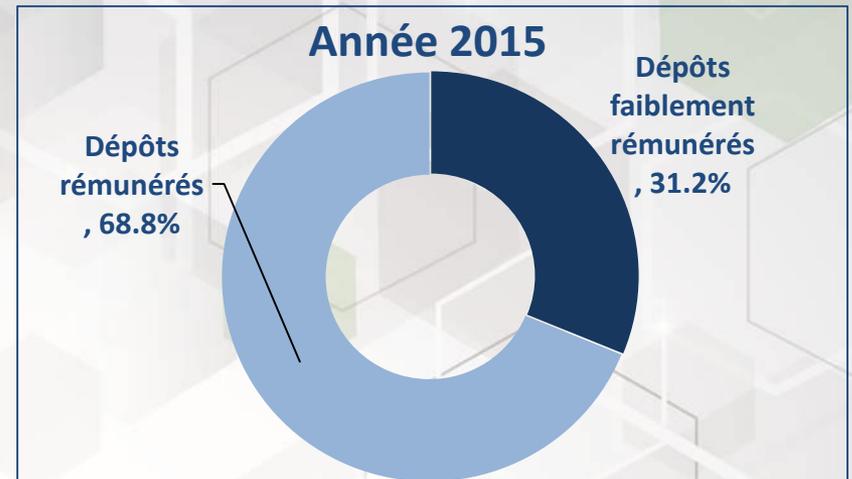
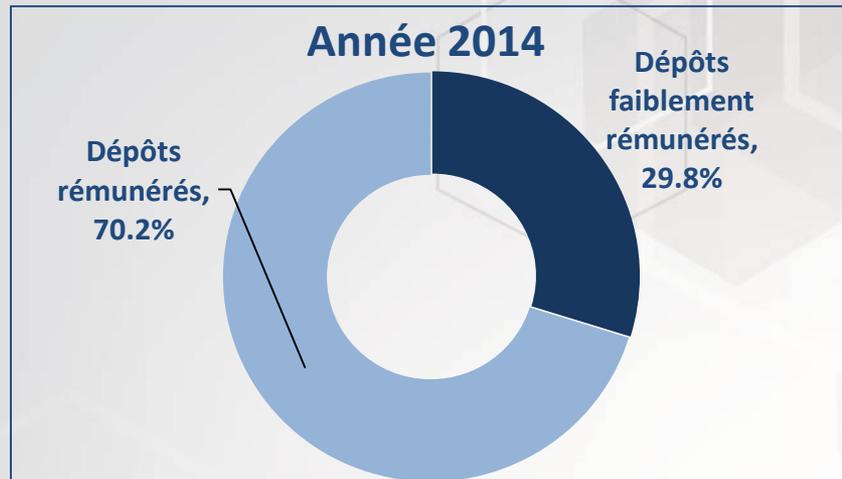
Parts de Marché : Encours des Dépôts - Décembre 2015



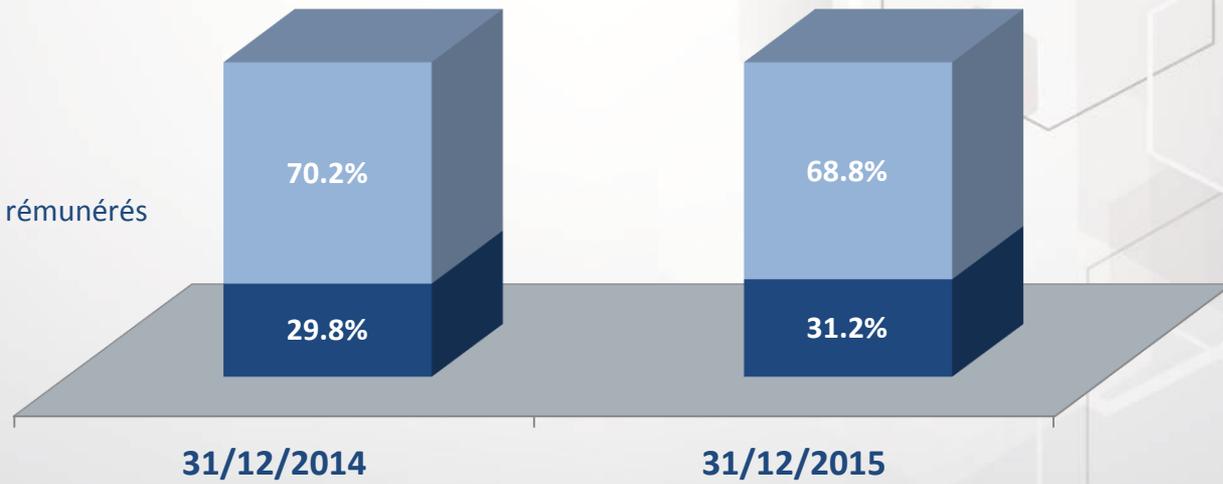
Evolution des Dépôts - Décembre 2015



Evolution de la structure des Dépôts



- Dépôts rémunérés
- Dépôts faiblement rémunérés





Activité de la BNA

Etat de Résultat

Etat de Résultat (1/2)	31/12/2015	31/12/2014
PR1- Intérêts et revenus assimilés	502 497	494 179
a - Opérations avec les établissements bancaires & financiers	6 421	4 590
b- Opérations avec la clientèle	475 687	470 220
c- Autres intérêts & revenus assimilés	20 389	19 369
PR2- Commissions (en produits)	57 002	55 919
PR3- Gains sur portefeuille commercial et opé. financières	31 151	23 822
PR4- Revenus du portefeuille d'investissement	29 260	22 835
<u>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE</u>	<u>619 910</u>	<u>596 755</u>
CH1- Intérêts encourus et charges assimilées	281 848	246 303
a - Opérations avec les établissements bancaires & financiers	58 323	56 524
b- Opérations avec la clientèle	218 703	183 053
c- Emprunts & ressources spéciales	4 200	5 742
d- Autres intérêts & charges	622	984
CH2- Commissions encourues	2 775	1 699
<u>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE</u>	<u>284 623</u>	<u>248 002</u>
PRODUIT NET BANCAIRE	335 287	348 753

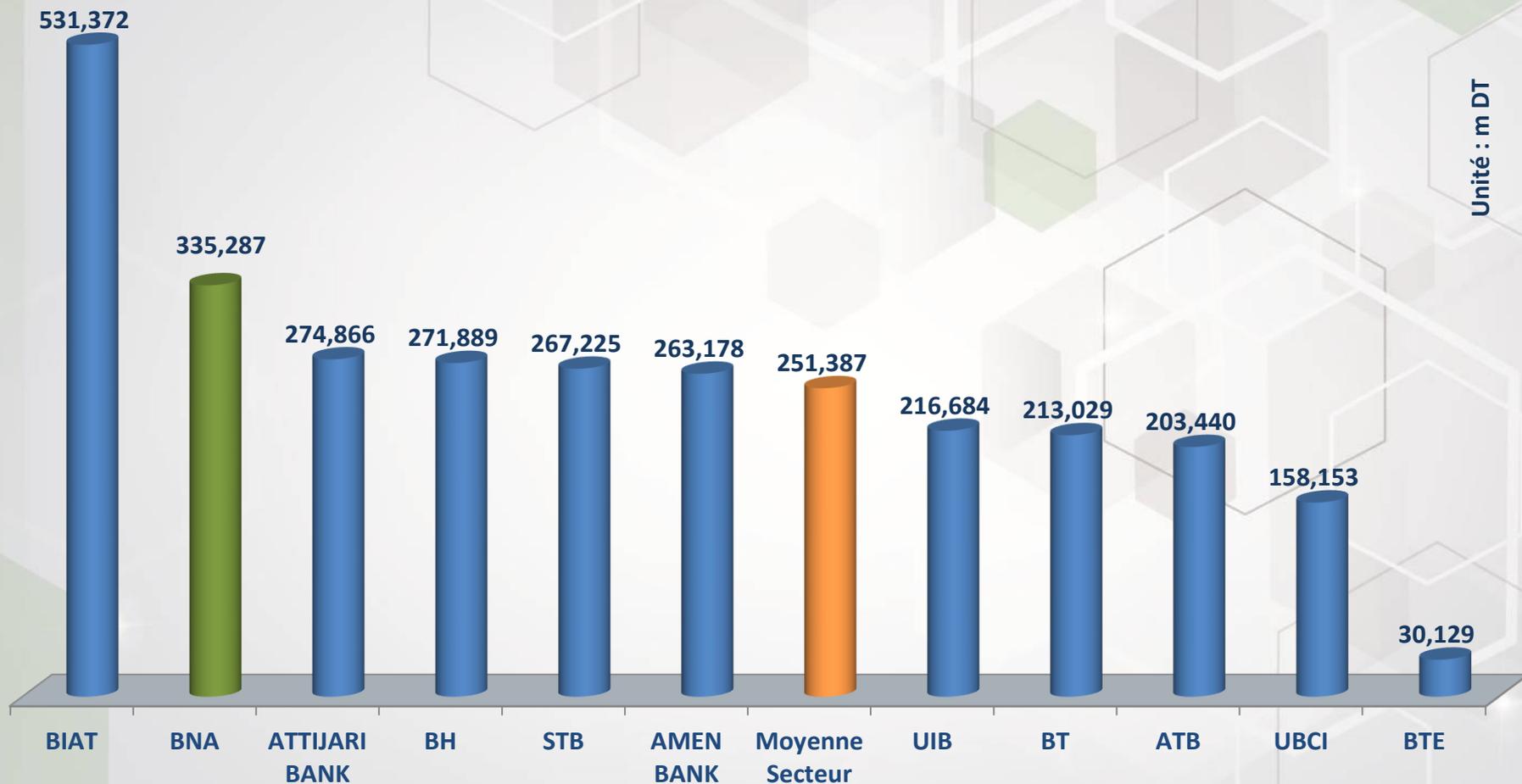
Etat de Résultat (2/2)	31/12/2015	31/12/2014
PR5/CH4- Dotations aux provisions & résultat des corrections de valeurs sur créances hors bilan et passif	-208 623	-102 855
PR6/CH5- Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur portefeuille d'investissement	88 422	-2 836
PR7- Autres produits d'exploitation (+)	982	747
CH6- Frais de personnel (-)	154 608	144 628
CH7- Charges générales d'exploitation (-)	29 693	30 304
CH8- Dotations aux provisions et aux amortissements sur immobilisations (-)	5 367	5 150
<u>RESULTAT D'EXPLOITATION</u>	<u>26 400</u>	<u>63 727</u>
PR8/CH9- Solde en gain/perte provenant des autres éléments ordinaires	228	-32
CH11- Impôt sur les bénéfices (-)	1 273	12 877
<u>RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES</u>	<u>25 355</u>	<u>50 818</u>
PR9/CH10- Solde en gain/perte provenant des éléments extraordinaires		
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	25 355	50 818



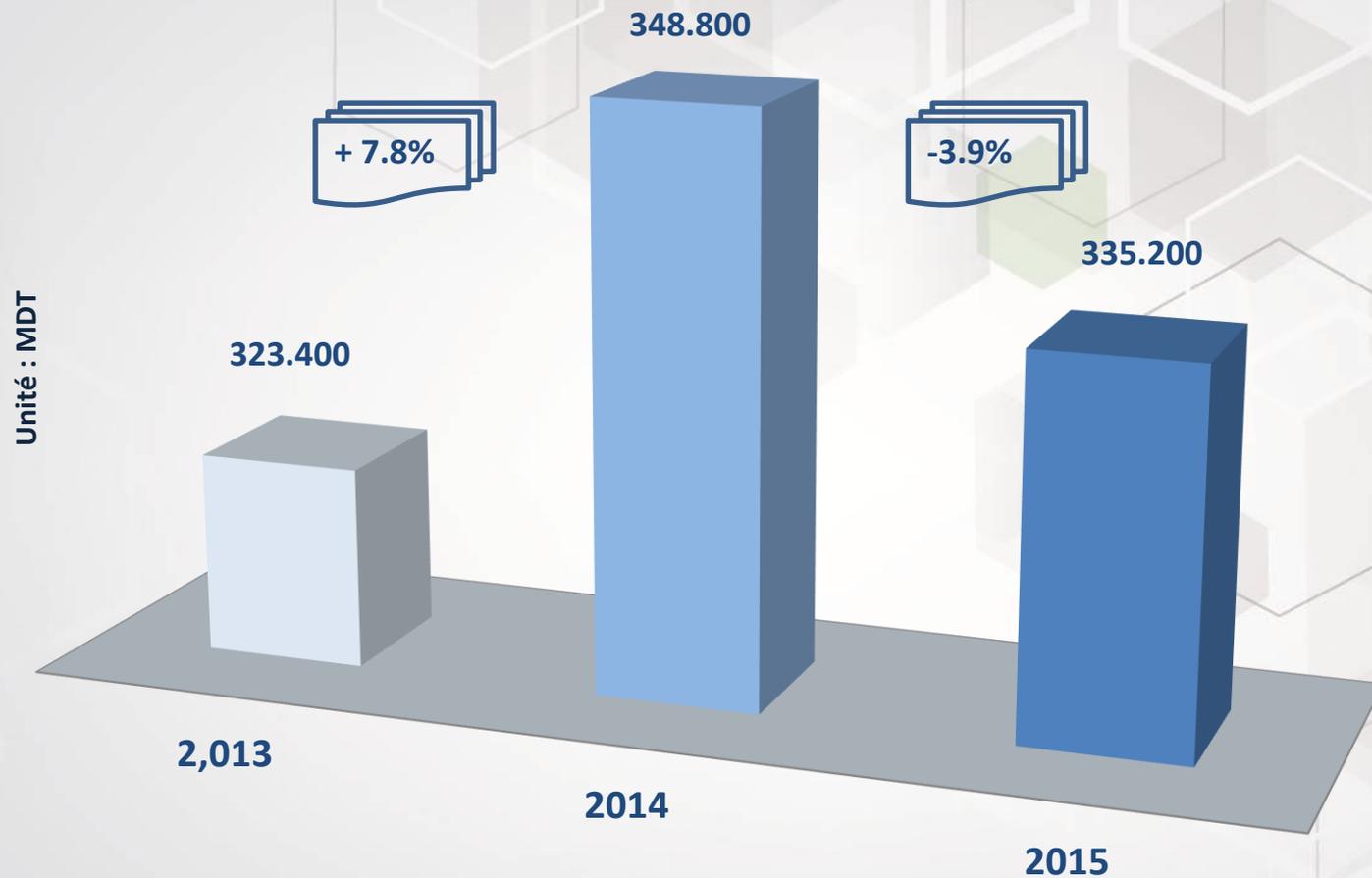
Activité de la BNA

Produit Net Bancaire

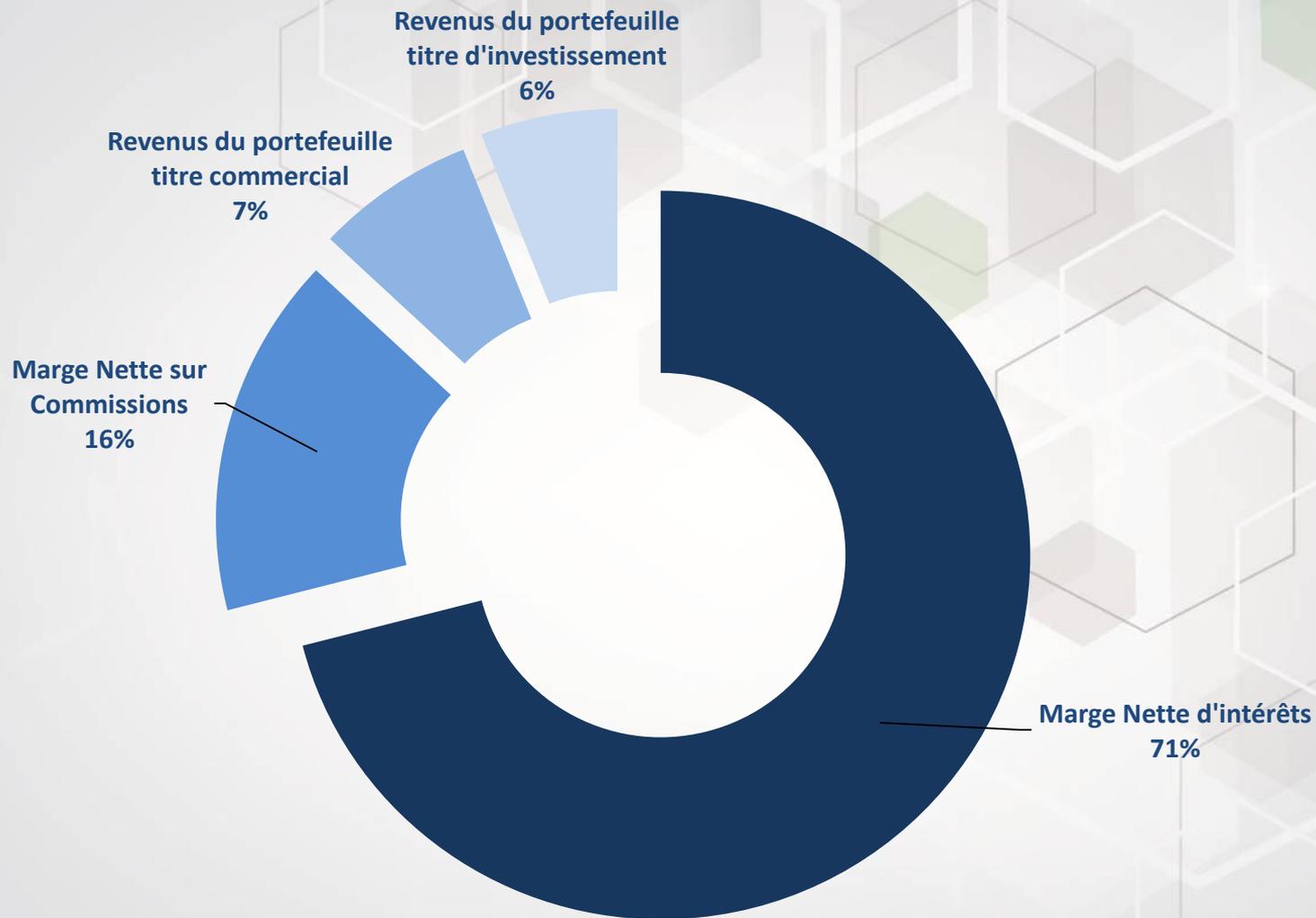
Parts de Marché – PNB – Décembre 2015



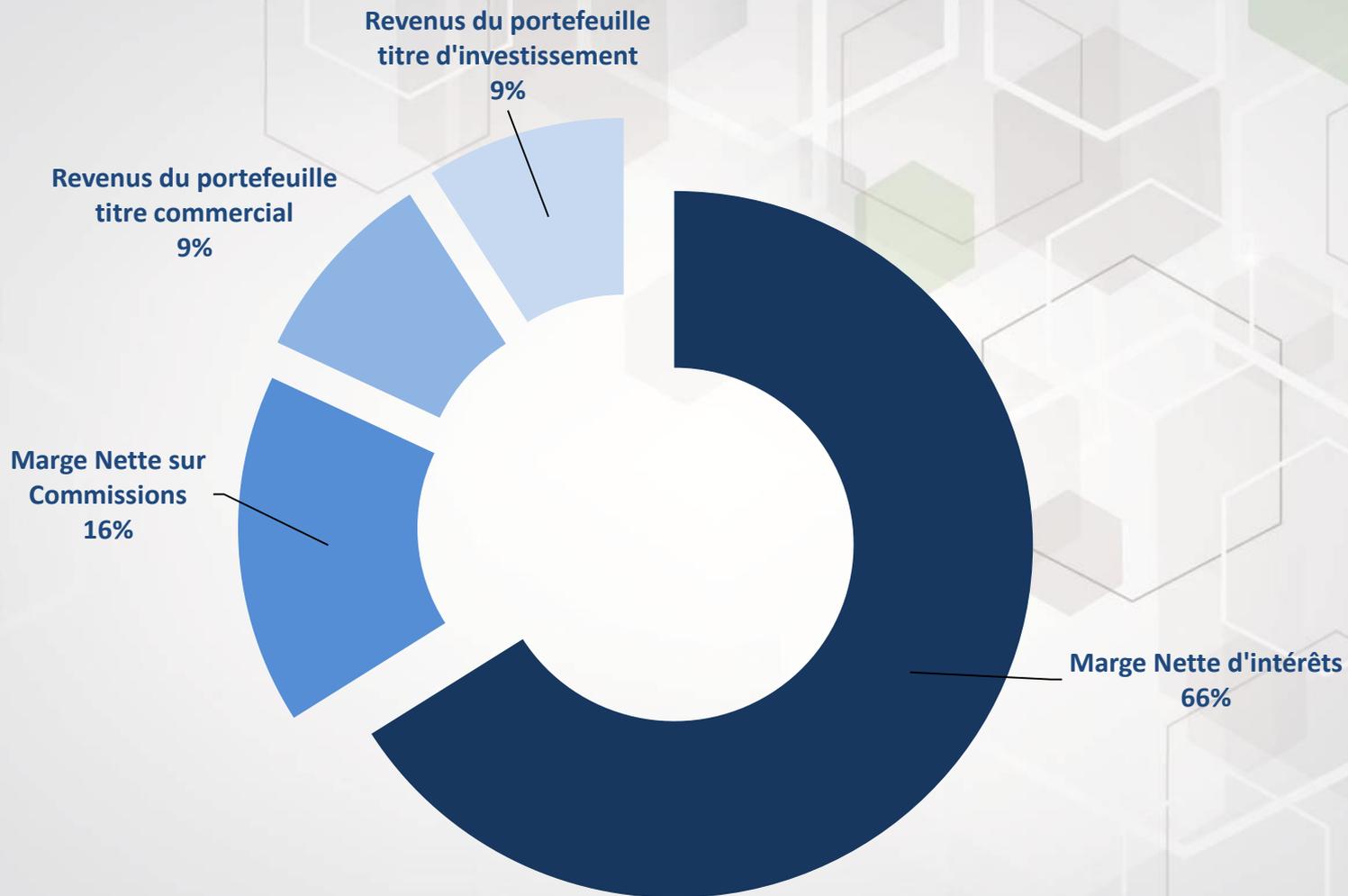
Evolution du Produit Net Bancaire



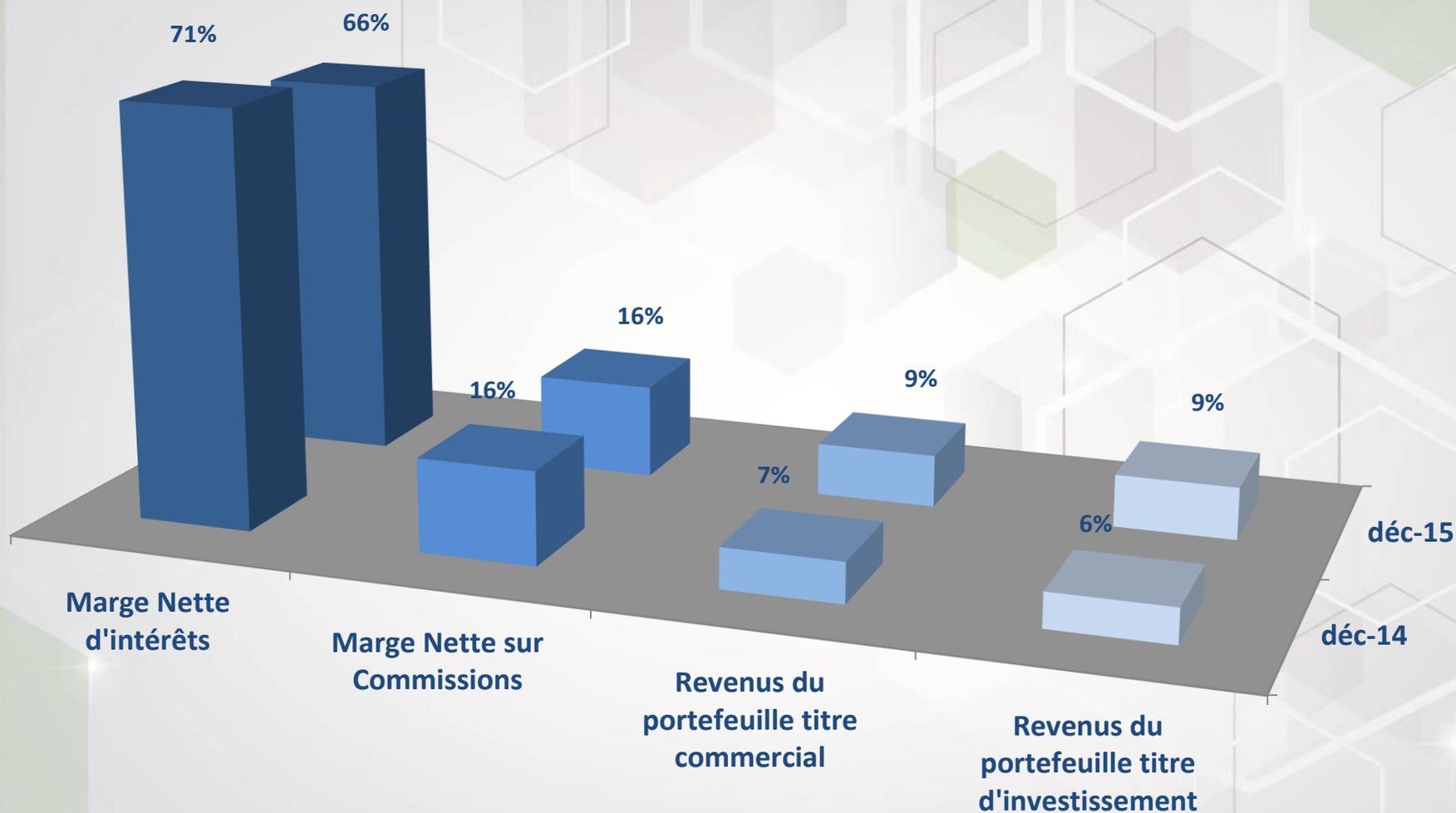
Formation du PNB – Décembre 2014



Formation du PNB – Décembre 2015



Evolution de la structure du PNB



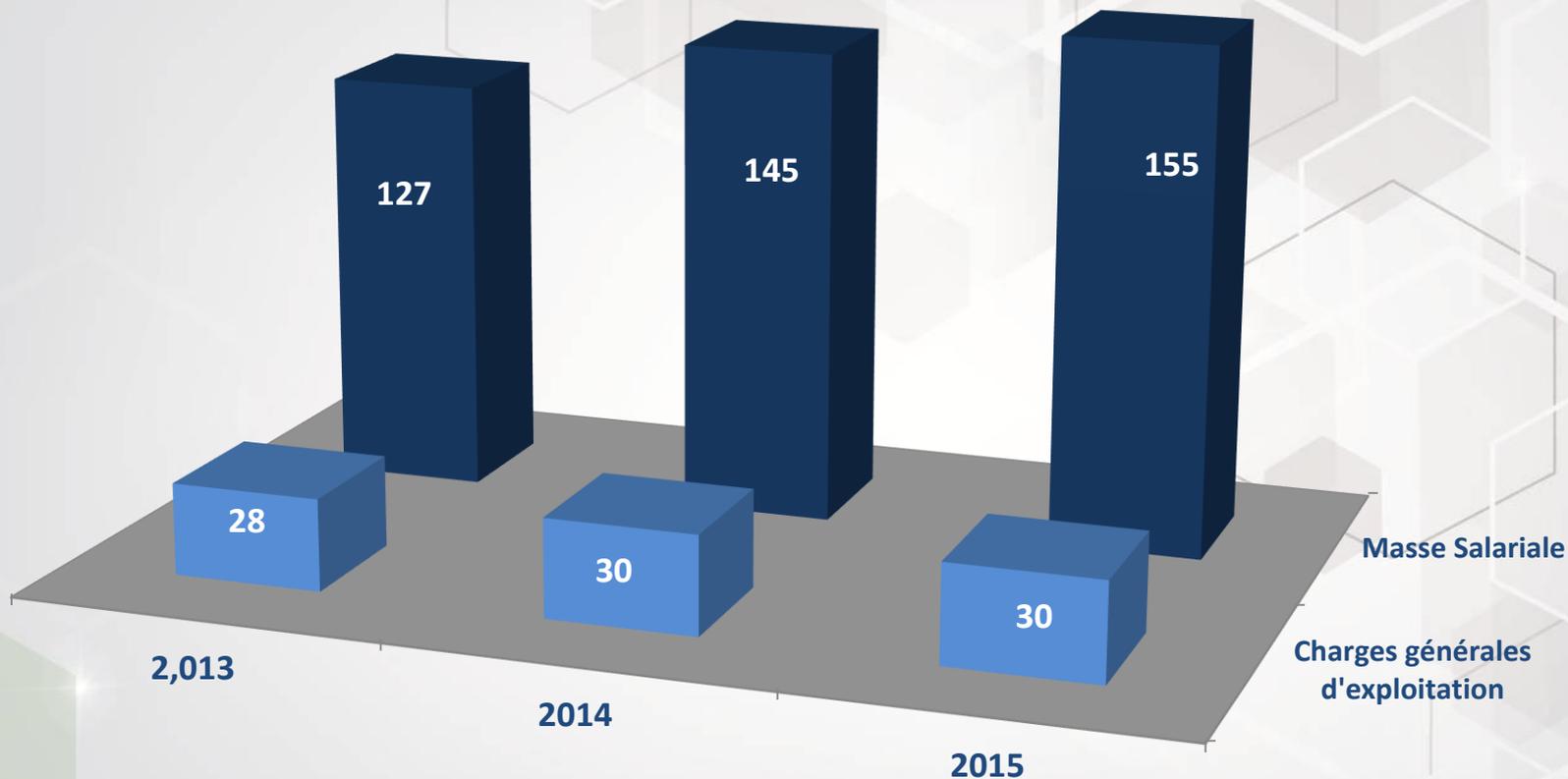


Activité de la BNA

Autres Indicateurs

Evolutions des Frais Généraux

Unité : M DT



Evolution du Coefficient d'Exploitation



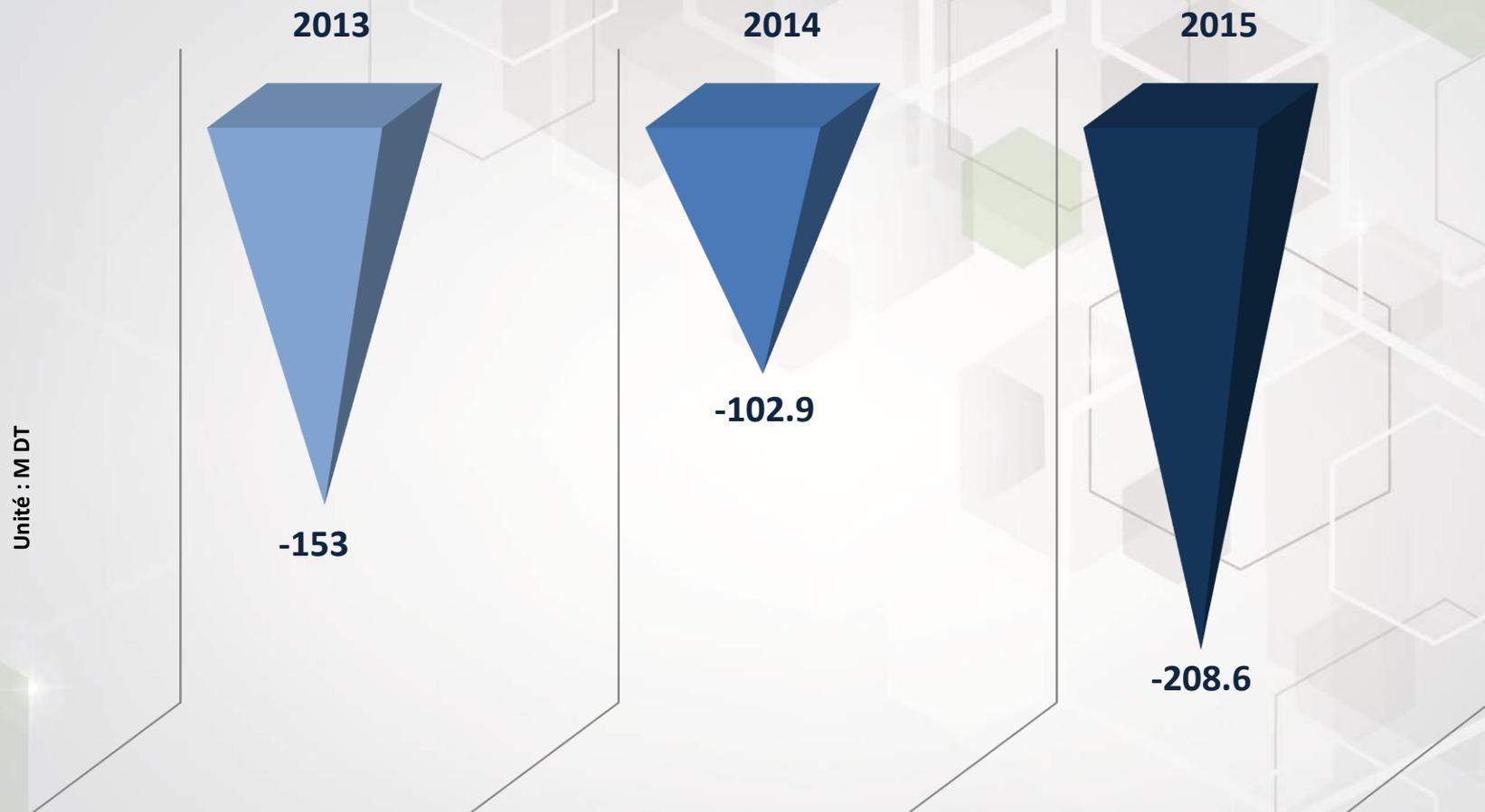
Frais Généraux / PNB

31 Déc 2013

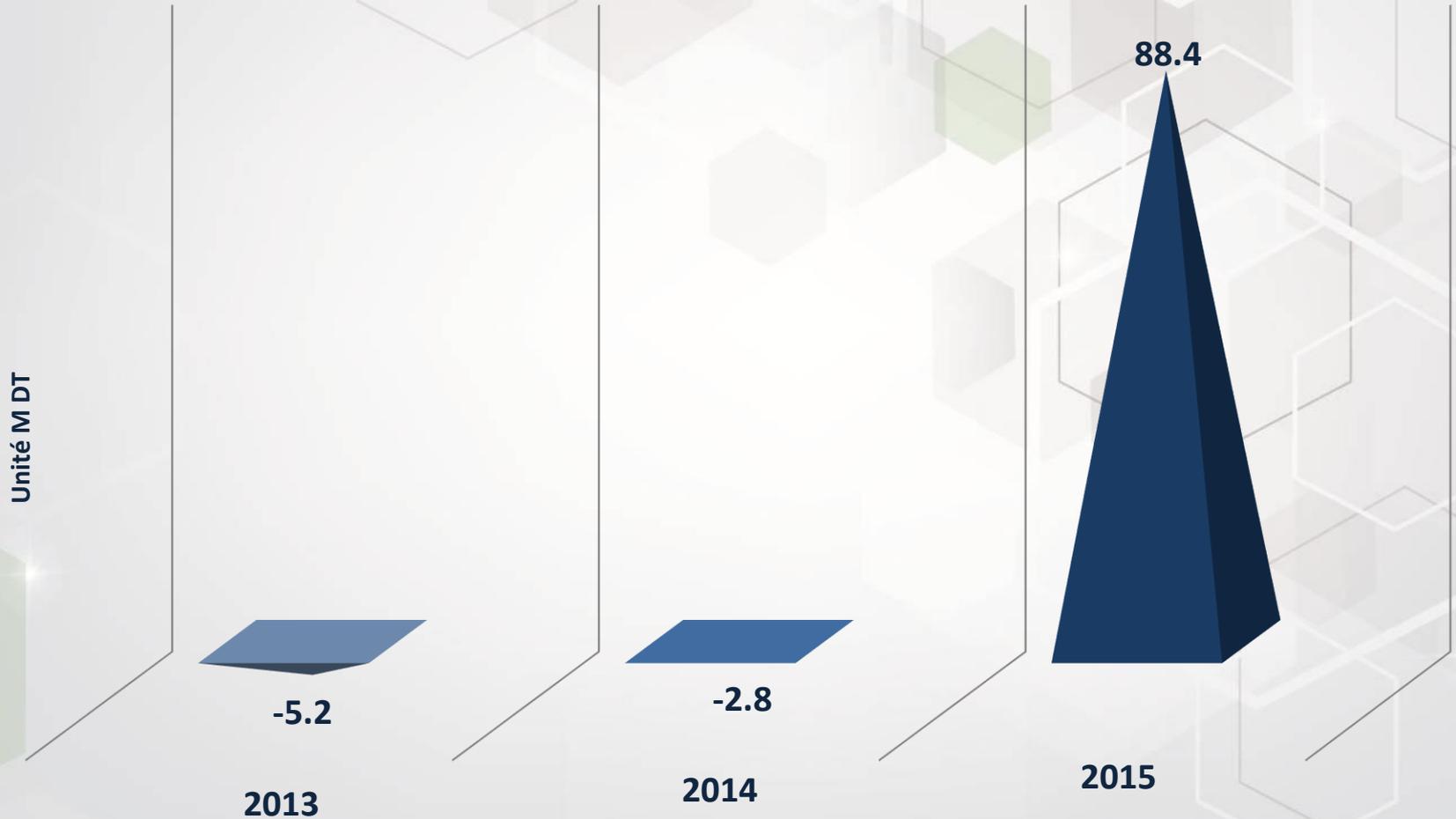
31 Déc 2014

31 Déc 2015

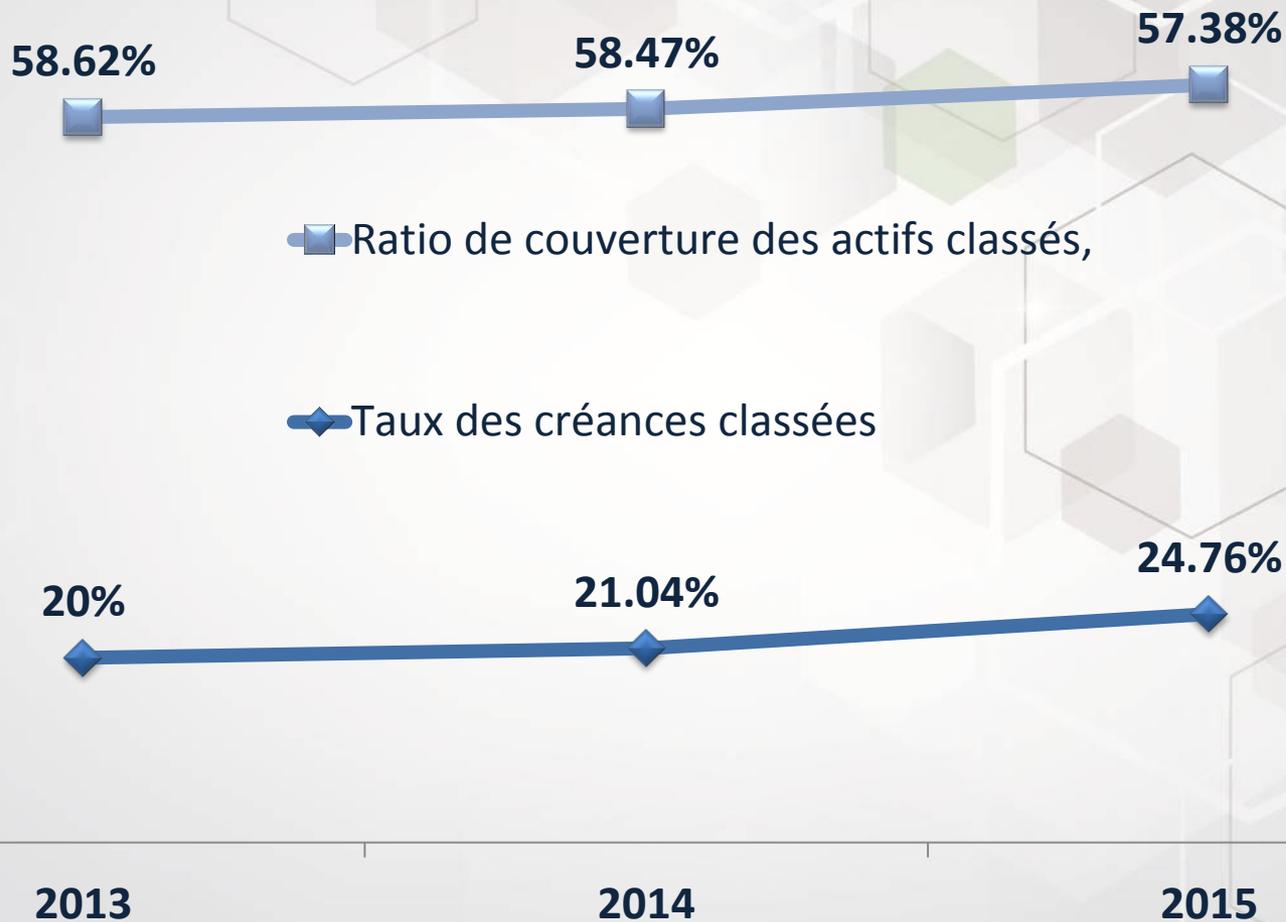
Evolutions des Dotations Nettes aux Provisions



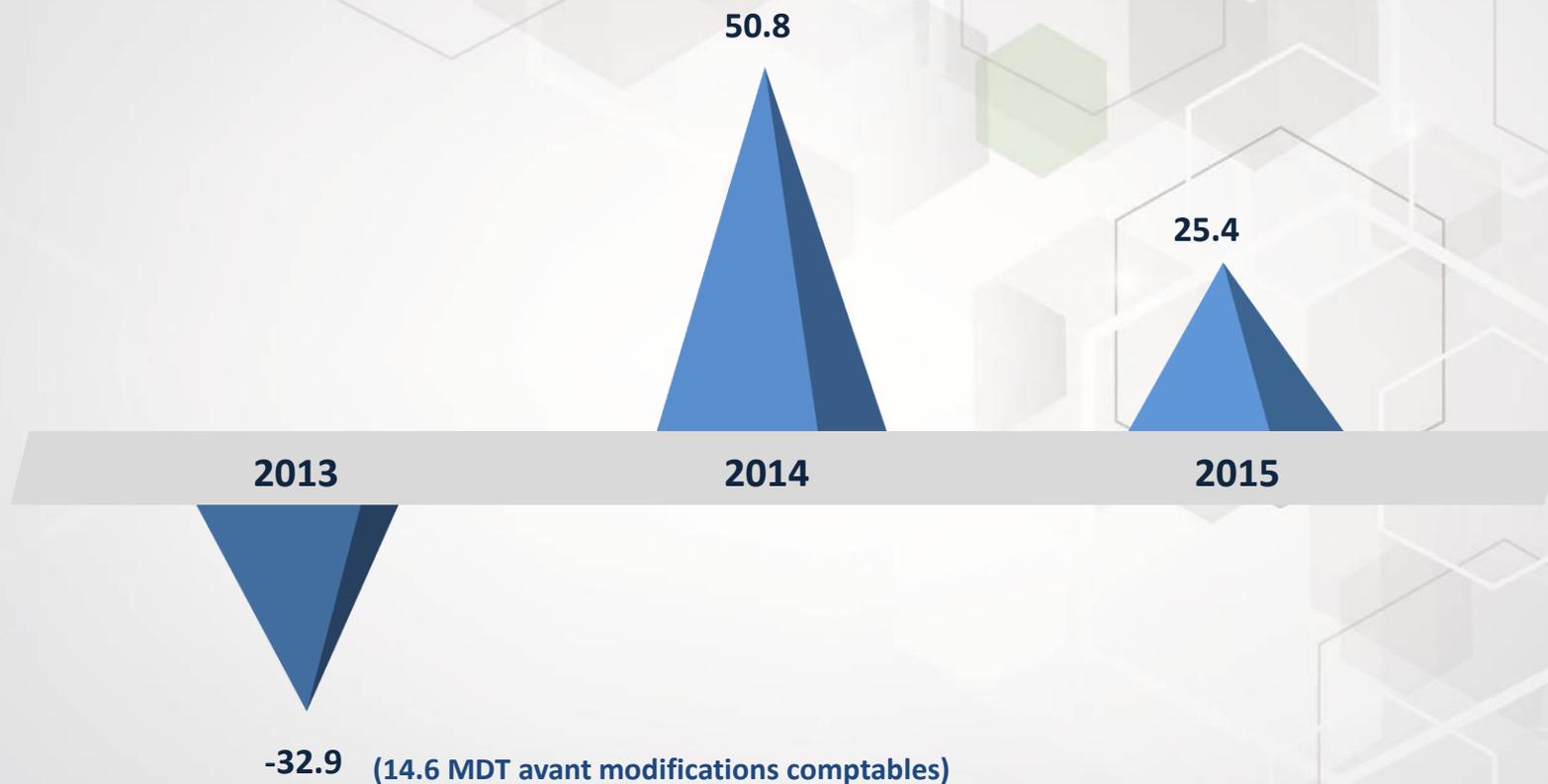
Plus value sur cession du portefeuille d'investissement



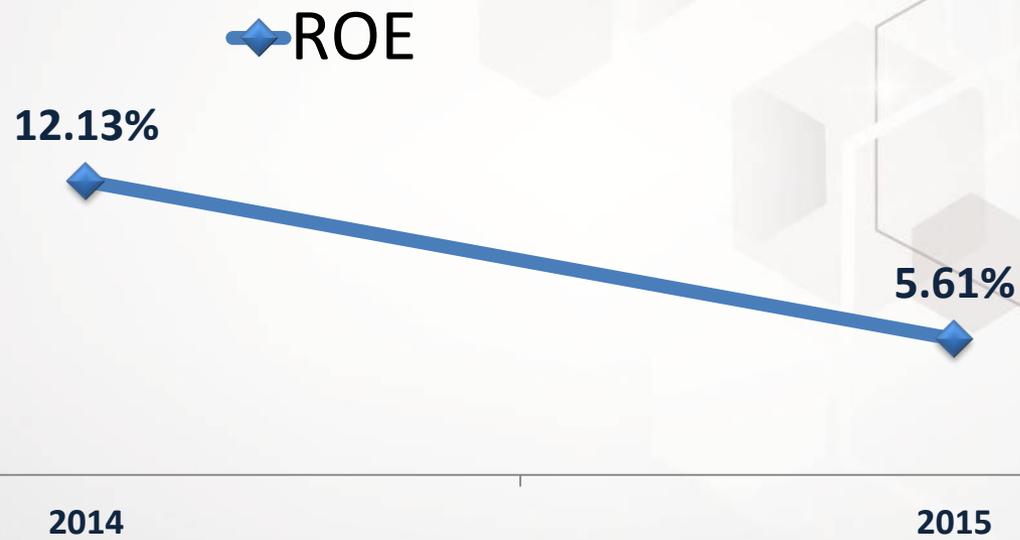
Taux des créances classées et ratio de couverture



Evolutions – Résultat Net

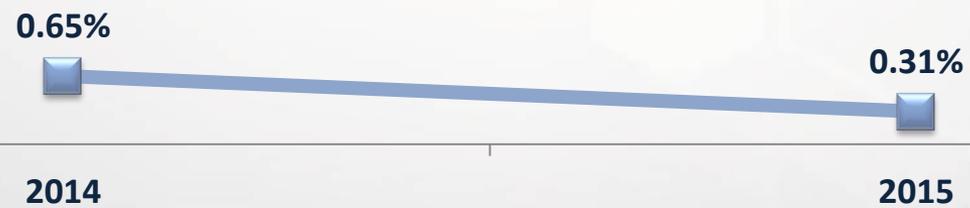


Evolutions – Indicateurs de Rentabilité



Evolutions – Indicateurs de Rentabilité

■ ROA

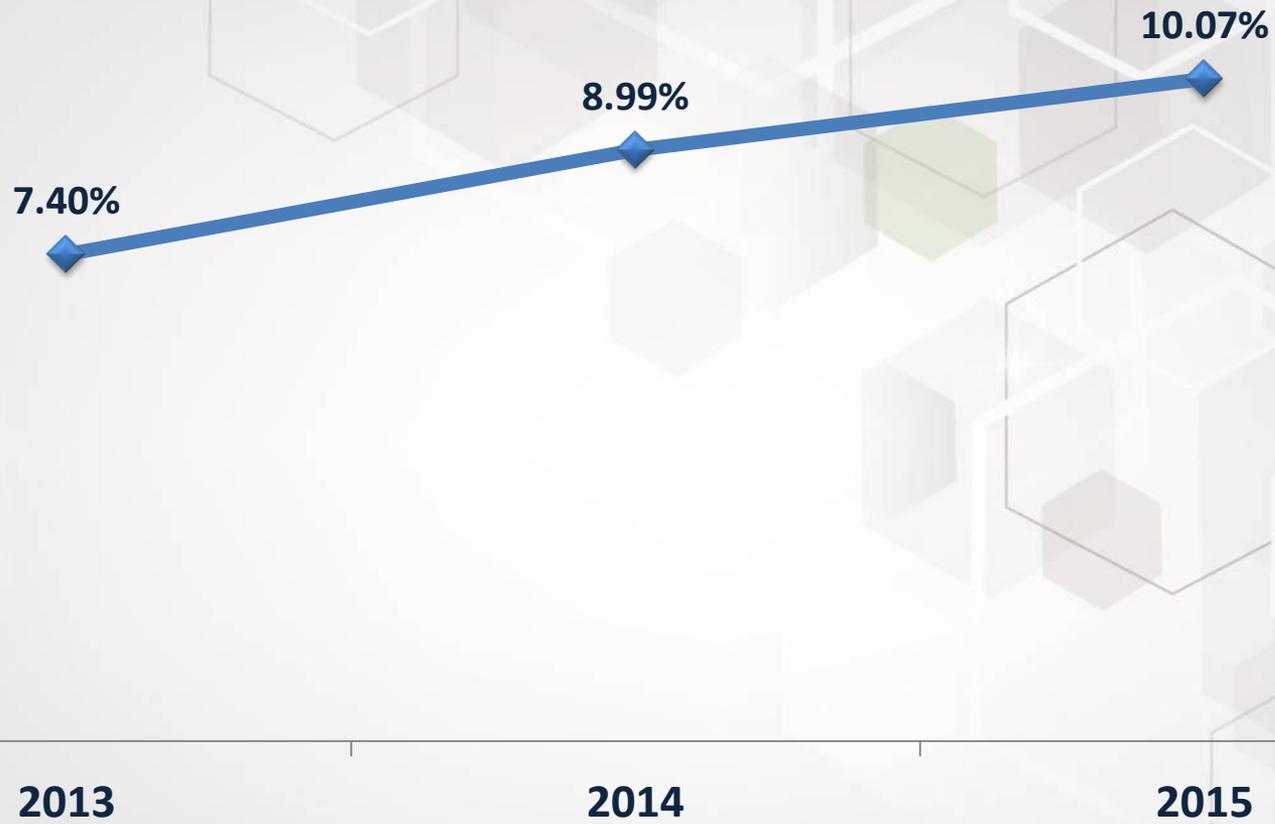


Ratio de Liquidité

Le ratio de liquidité de la BNA a atteint 48,37% en 2015 pour une norme de 60%.

Un Plan d'action a été établi en vue de ramener ce ratio à la norme réglementaire.

Ratio de Solvabilité





Stratégie de la BNA 2016-2020

**AXE
ORGANISATION**

**AXE SYSTÈME
D'INFORMATION**

AXE CONFORMITÉ

**AXE RESSOURCES
HUMAINES**

**AXE
DÉVELOPPEMENT
COMMERCIAL**

**AXE PILOTAGE DE LA
TRANSFORMATION**

AXE ORGANISATION

- ***Diagnostic Full audit***
 - Resserrement de l'organisation de la banque dans l'objectif d'améliorer la performance
 - Asseoir d'une manière claire, séparée et pertinente les divers métiers de la banque et en assurer un fonctionnement transversal optimal.
- ***Situation actuelle***
 - Espace d'échanges avec les structures de la banque sur les défaillances organisationnelles actuelles.
 - Espace d'échange avec des cabinets spécialisés et les CACs
 - Confection du cahier des charges lié à la gouvernance
 - Aboutissement au nouvel organigramme

AXE SYSTÈME D'INFORMATION

- *Diagnostic Full audit (Développement)*
 - Défaillance du SI avec présence de trois systèmes séparés.
 - Période exagérément longue de l'implémentation du nouveau système d'information.
 - Lancement de l'étude sur le choix d'un global Banking à compter de fin 2017

AXE SYSTÈME D'INFORMATION

- ***Cible***
 - Choix d'un cabinet qui assistera la BNA dans le lancement de la consultation sur l'acquisition d'un CBS (Corps Banking System). La préparation du cahier de charge lié à la sélection du cabinet se fera en juillet 2016 et le lancement de la consultation en Décembre 2016.

AXE CONFORMITÉ

- Lancement de l'acquisition du logiciel de profilage (FATCA).
- Process KYC (corporate et particuliers) mis en place.

AXE RESSOURCES HUMAINES

- ***Diagnostic Full Audit***
 - Politique RH à même de soutenir, piloter et réussir la transformation de la banque.
- ***Situation actuelle***
 - Lancement d'une consultation restreinte pour l'évaluation des compétences.
 - Mise en place à partir de la fin de l'année d'un support personnel d'objectifs et d'échanges avec le personnel (Plan de développement Personnalisé)

AXE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

- Introduction d'objectifs par segment de marché (toutes les agences et DR) en attendant la restructuration de la fonction commerciale.
- Changements apportés en matière de crédits aux particuliers
- Introduction d'une grille de motivation (Rémunération par objectif)
- Introduction de l'évaluation et suivi mensuels du budget.
- Approche de rentabilité globale par client (formalisation en cours)

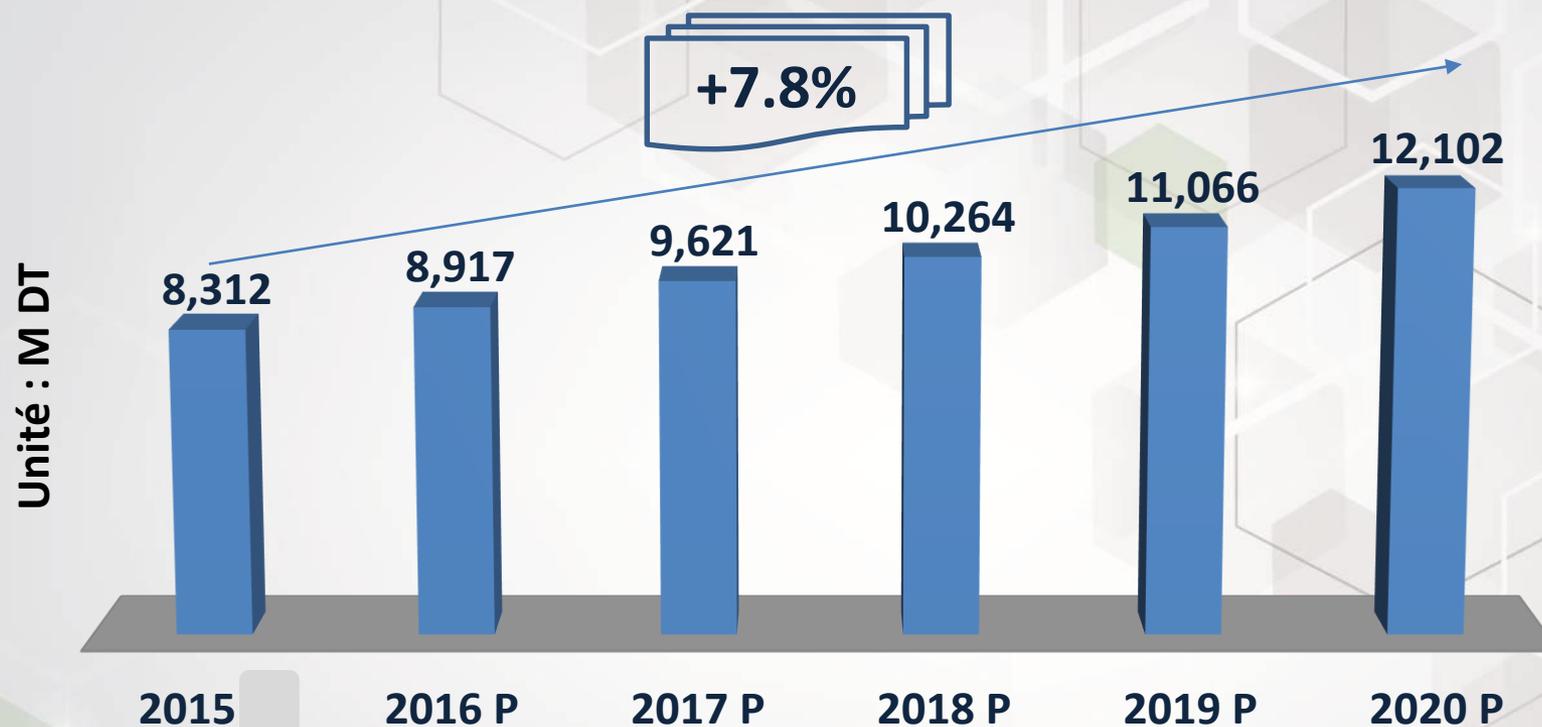
AXE PILOTAGE DE LA TRANSFORMATION

- Assurer un suivi structuré de la transformation de la banque permettant les corrections de trajectoire à temps. (démarrage d'un Projet PMO).



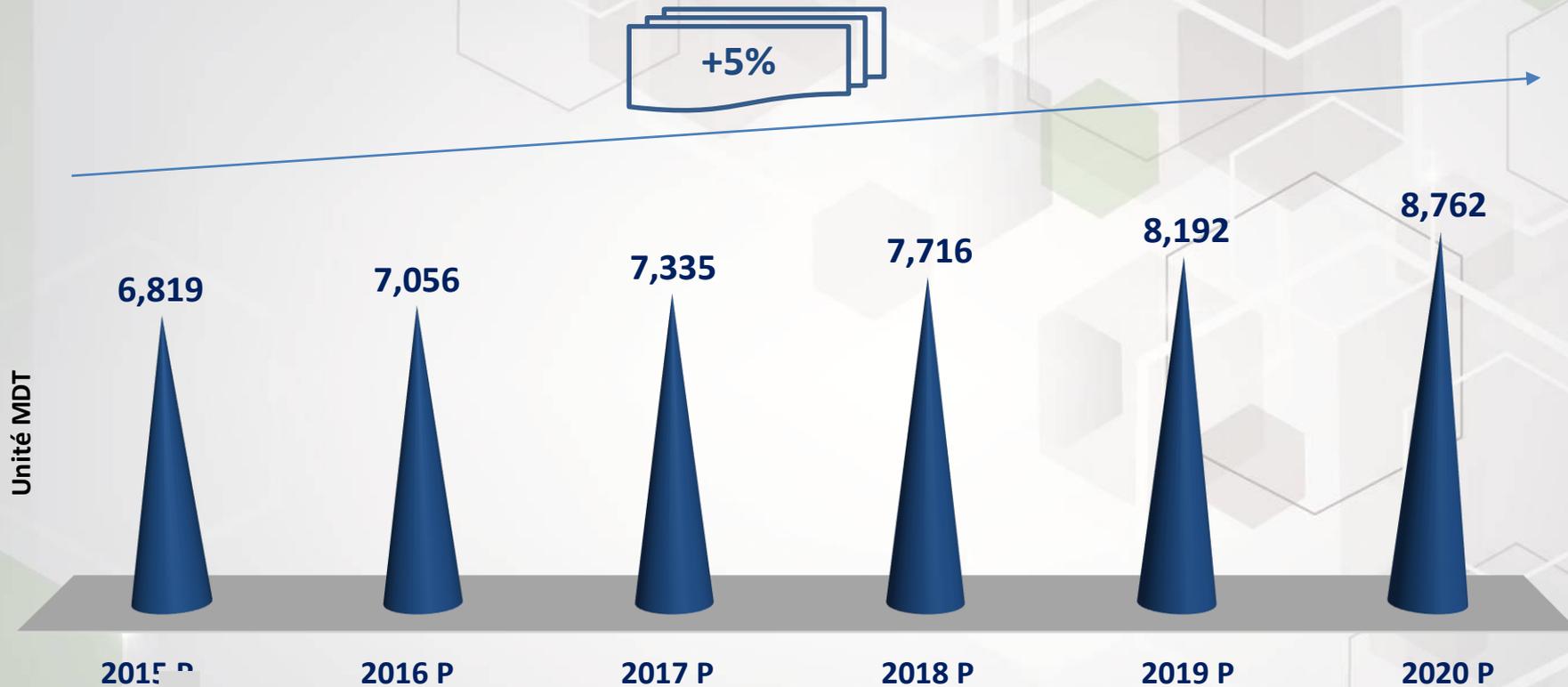
Business Plan 2016-2020

Evolution prévisionnelle du Total Bilan



EVOLUTION PREVISIONNELLE DES PRINCIPAUX POSTES DU BILAN

Créances sur la Clientèle

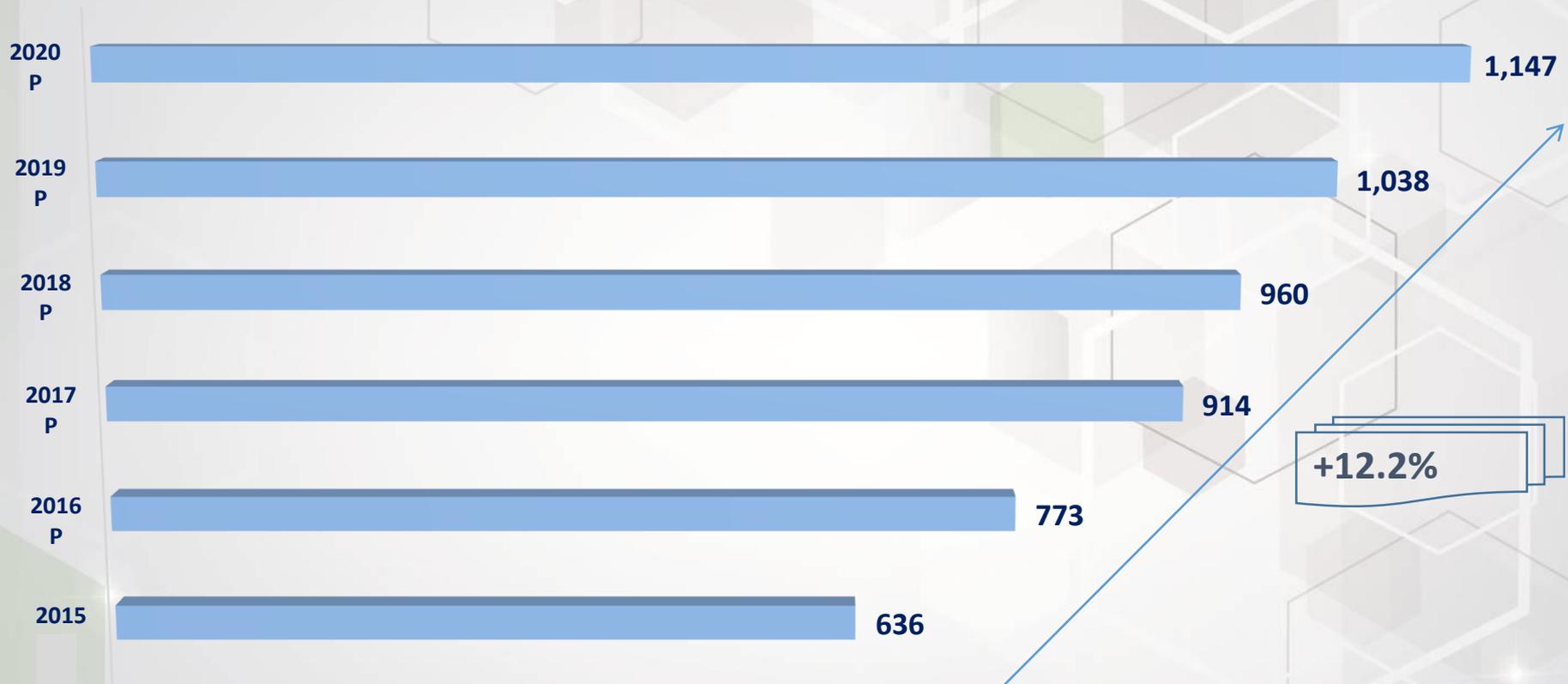


Dépôts de la Clientèle



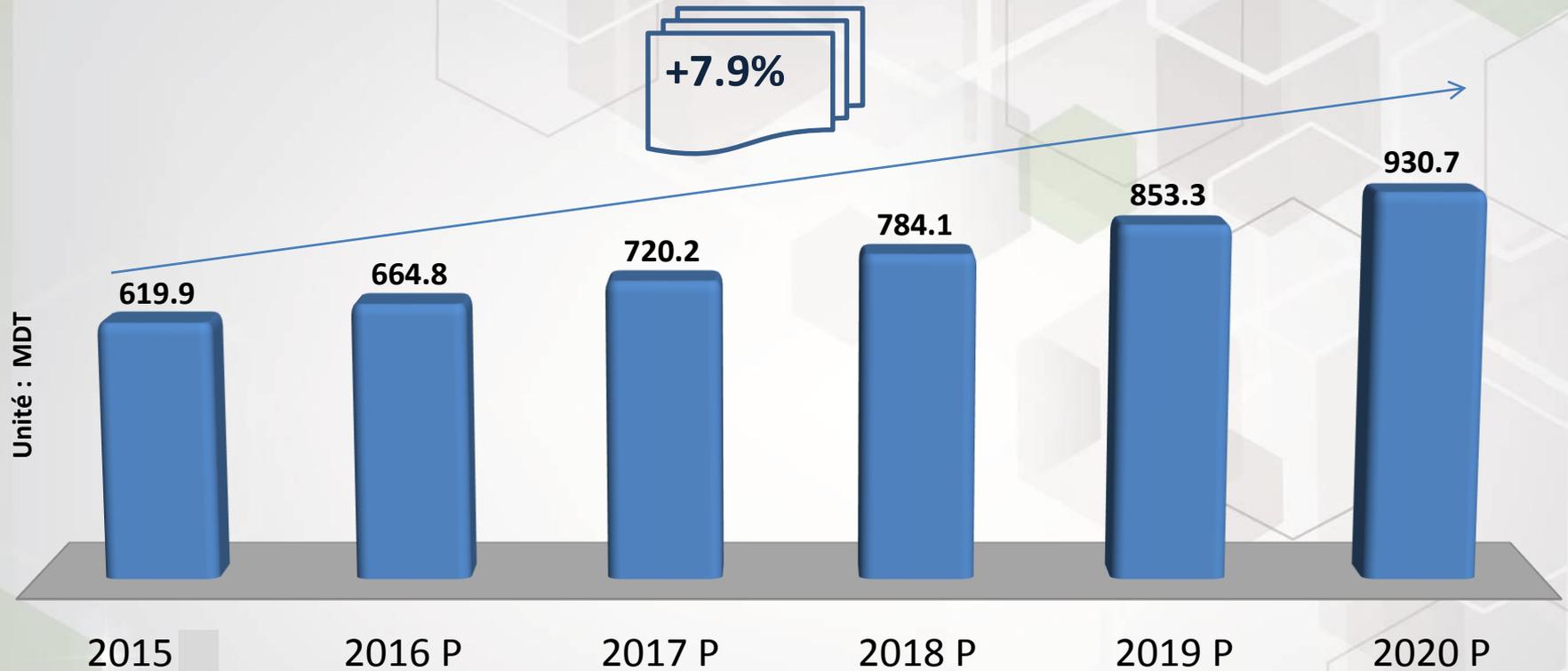
EVOLUTION PREVISIONNELLE DES PRINCIPAUX POSTES DU BILAN

Capitaux Propres



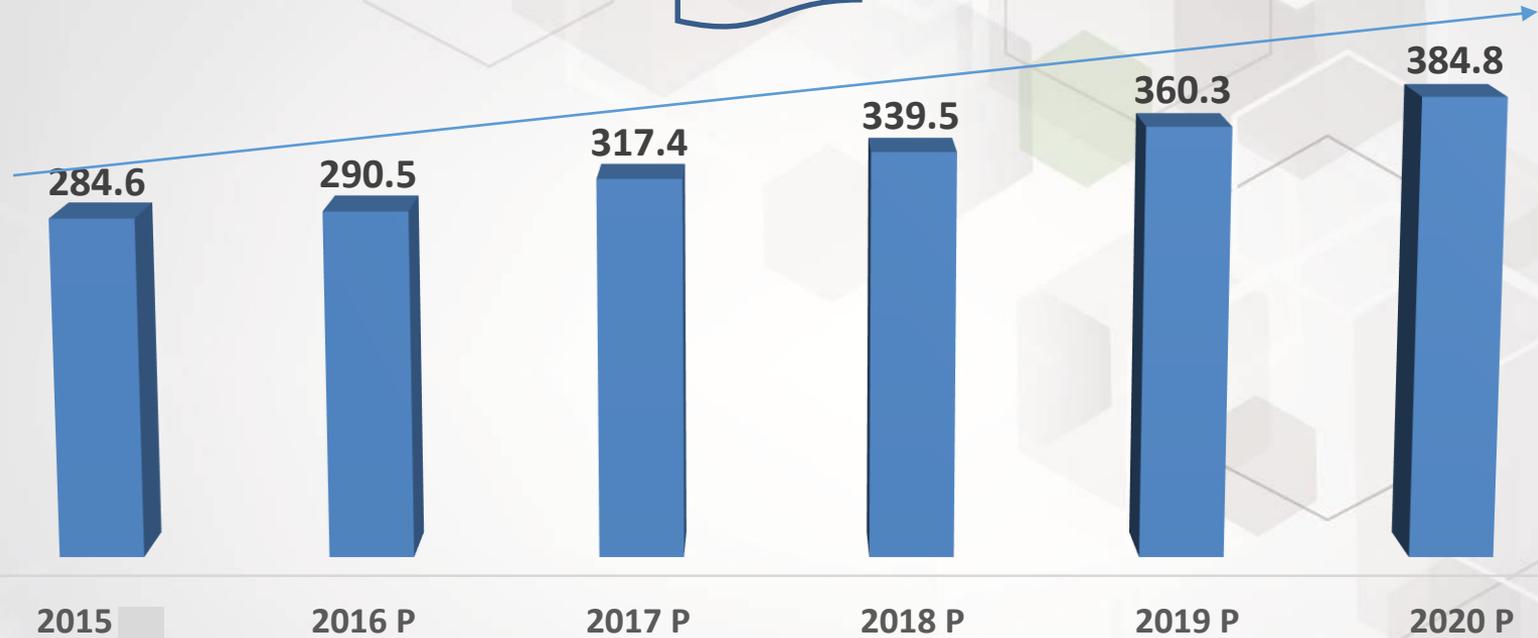
EVOLUTION PREVISIONNELLE DES PRINCIPAUX POSTES DE L'ETAT DE RESULTAT

Produits d'exploitation bancaire



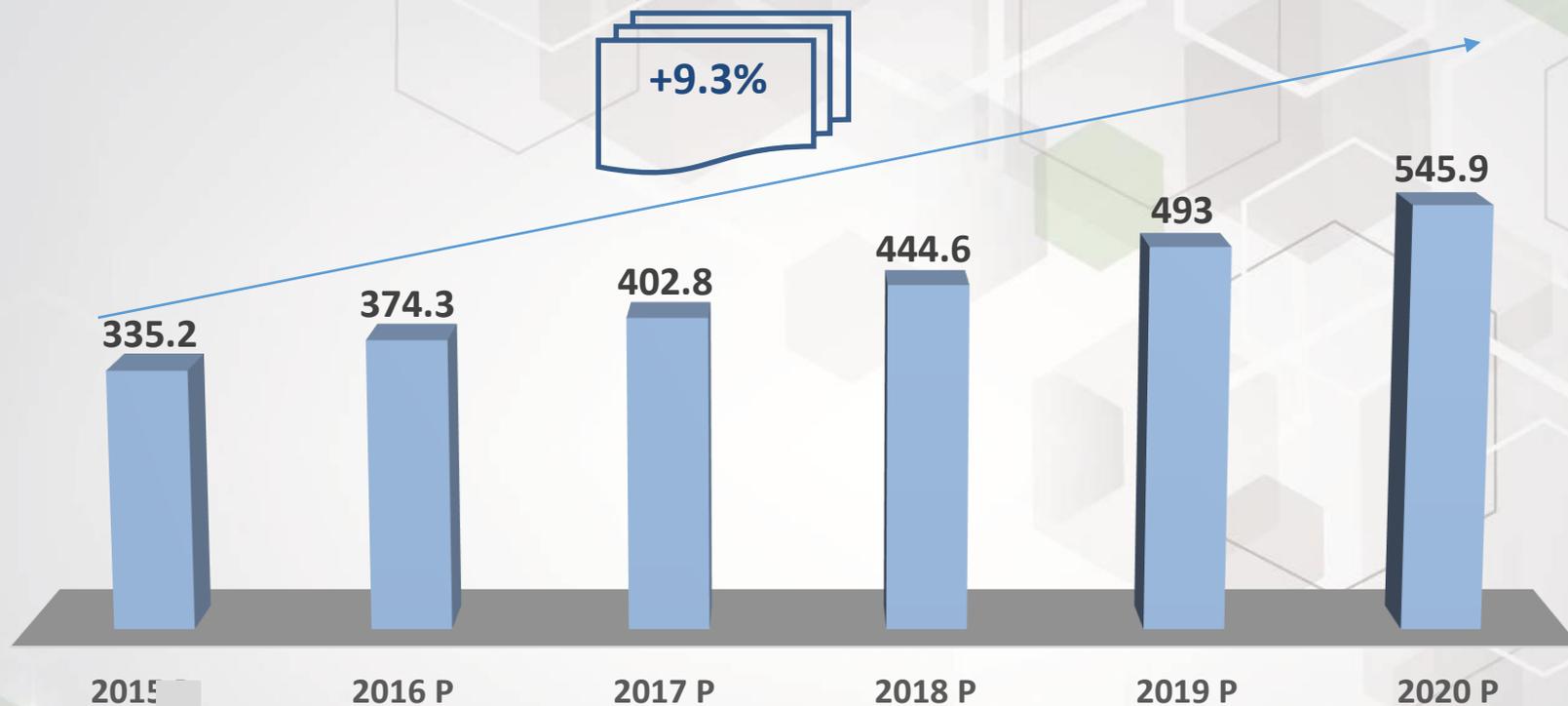
Charges d'exploitation Bancaire

+6.2%

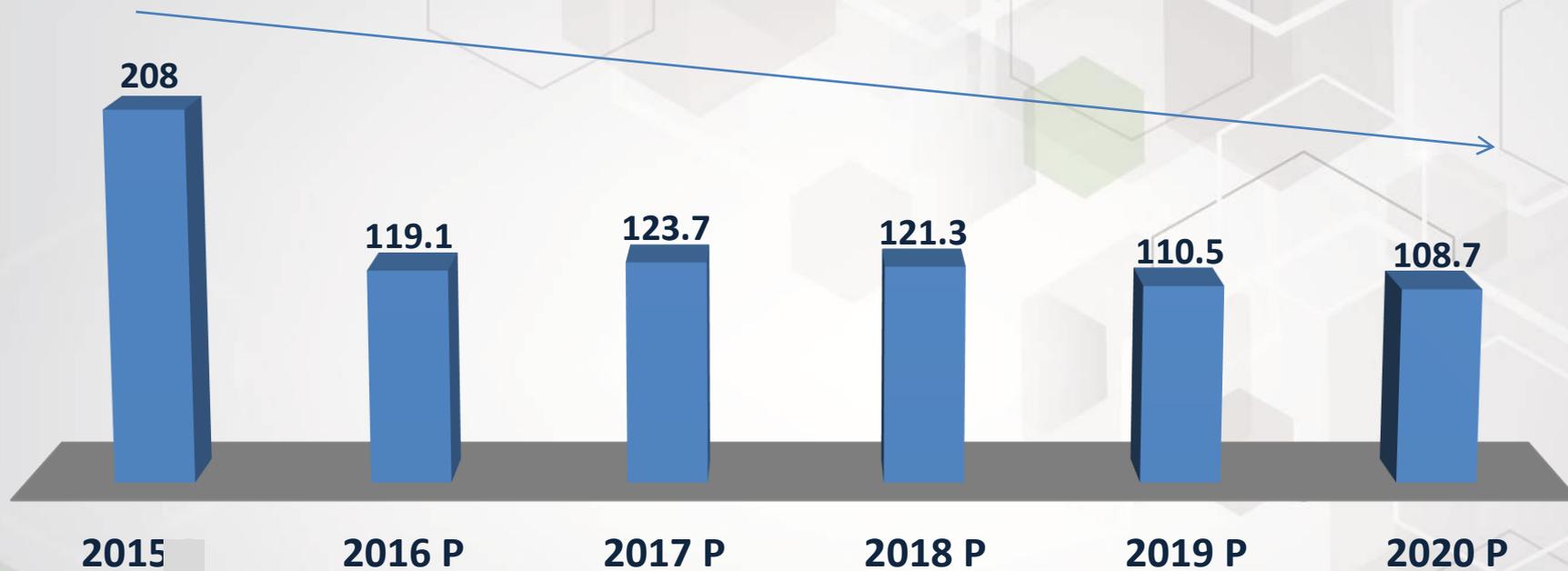


EVOLUTION PREVISIONNELLE DES PRINCIPAUX POSTES DE L'ETAT DE RESULTAT

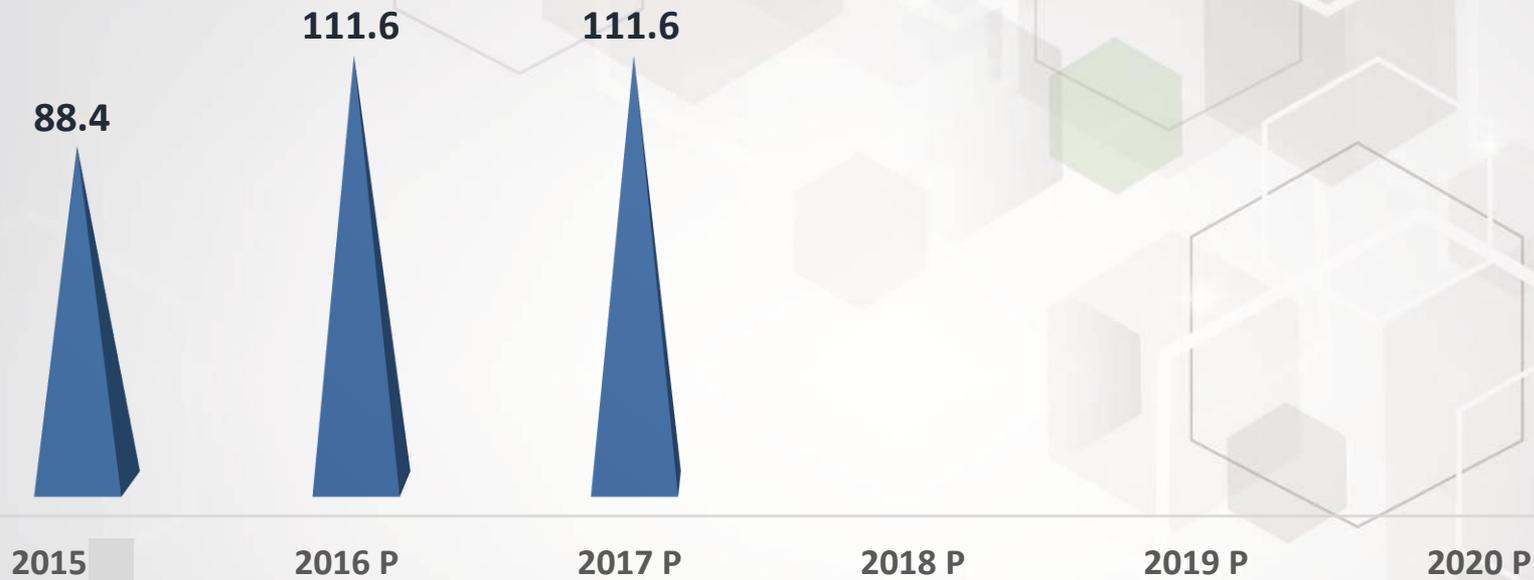
Produit Net Bancaire



Dotations nettes aux provisions sur créances

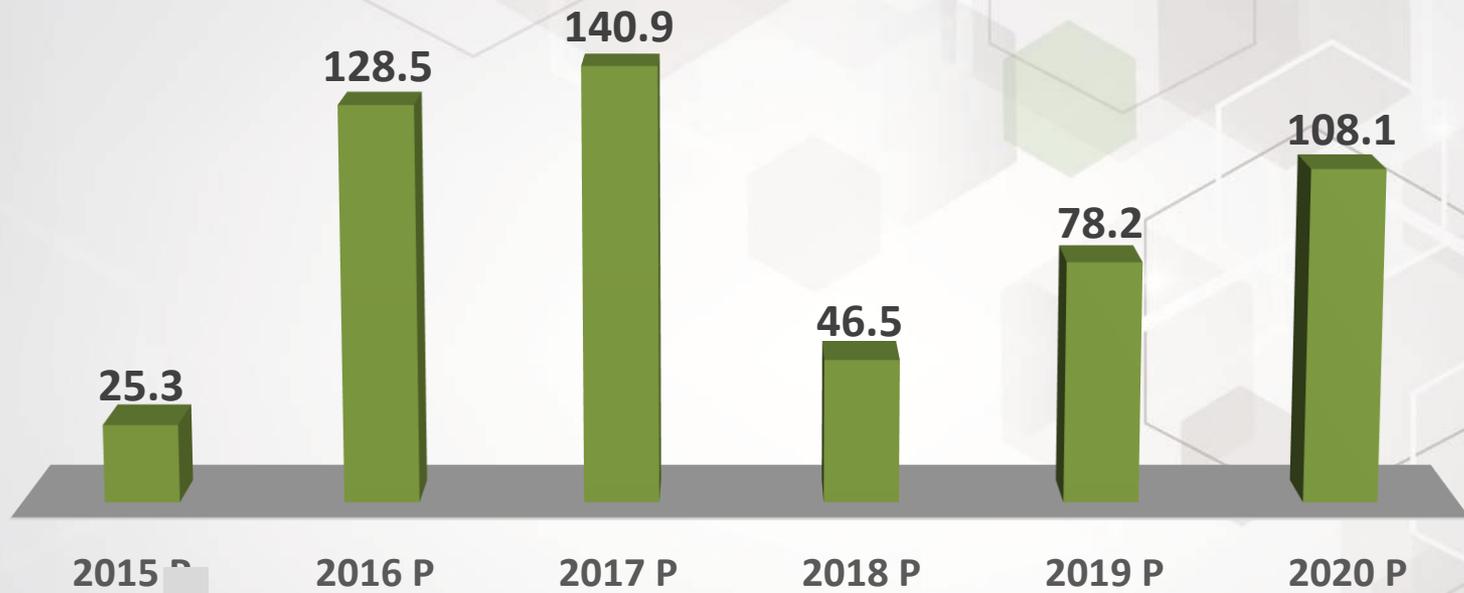


Gain Extraordinaire



NB: Cession titre SFBT

Résultat Net



Hypothèses de croissance des Ratios en %

Ratios	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ratio de Solvabilité	10,07	10,9	12,2	12,2	12,5	12,9
Ratio de Liquidité	47,32	70	108,6	110	117,6	123,1
Taux de Créances Compromises	24,76	21,9	21	20	19,1	18,1
Taux de Couverture des Créances Compromises	57,38	60	64,1	68,1	71,2	74,1

Prévisions Investissement (Unité : m DT)

Postes d'Investissement	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Système d'Information	9 000	22 000	18 000	8 000	8 000	65 000
Agences Réseau	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	30 000
Ressources Humaines	4 000	5 000	4 000	4 000	4 000	21 000
Gouvernance, Organisation et Gestion des Risques	2 000	3 000	2 000	1 000		8 000
Communication	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	8 500
TOTAL	22 700	37 700	31 700	20 700	19 700	132 500

**Nous vous remercions
pour votre attention**