

# BANQUE NATIONALE AGRICOLE



## COMMUNICATION FINANCIERE

19 Mai 2017



**COMMUNICATION  
FINANCIERE  
19 MAI 2017**

بورصة تونس  
BOURSE DE TUNIS

*Plan  
Stratégique*

VISION

MISSIONS

VALEURS

# VISION

## *Plan Stratégique*

Une banque citoyenne participant à l'essor économique du pays, offrant un service moderne et de qualité basé sur des valeurs d'éthique et des règles prudentielles élevées

# MISSIONS

## *Plan Stratégique*

1. Promouvoir et soutenir les opérateurs économiques en mettant à leur disposition les produits et les services les plus adaptés.
2. Répondre aux attentes de sa clientèle des particuliers en lui offrant un réseau étendu et proactif.
3. Consolider son positionnement en tant que premier contributeur au financement de l'agriculture et de l'agro-industrie tout en gardant son statut de banque universelle



# VALEURS

*Plan  
Stratégique*

- ✓ Citoyenneté
- ✓ Proximité
- ✓ Efficience
- ✓ Ethique
- ✓ Esprit d'équipe

# **BNA**

## **An I de la transformation**

**1- Activité de  
la BNA au  
au 31-12-2016**

**2- Etat  
d'avancement  
des projets**



# UNE HISTOIRE A RACONTER...

**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 entrainées par la libéralisation de l'économie et son ouverture sur l'extérieur.

**2014**

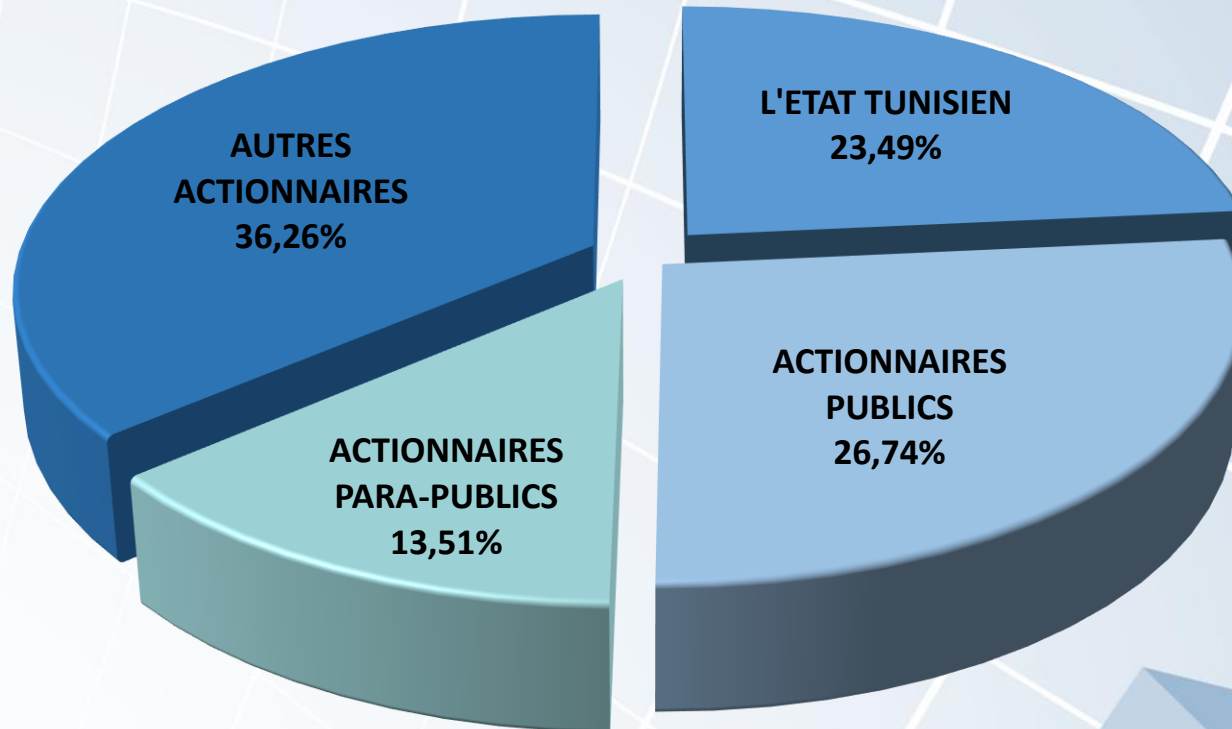
Mission de full audit

**2016**

- Lancement du plan de modernisation,
- Approbation du contrat programme
- Année I du BP

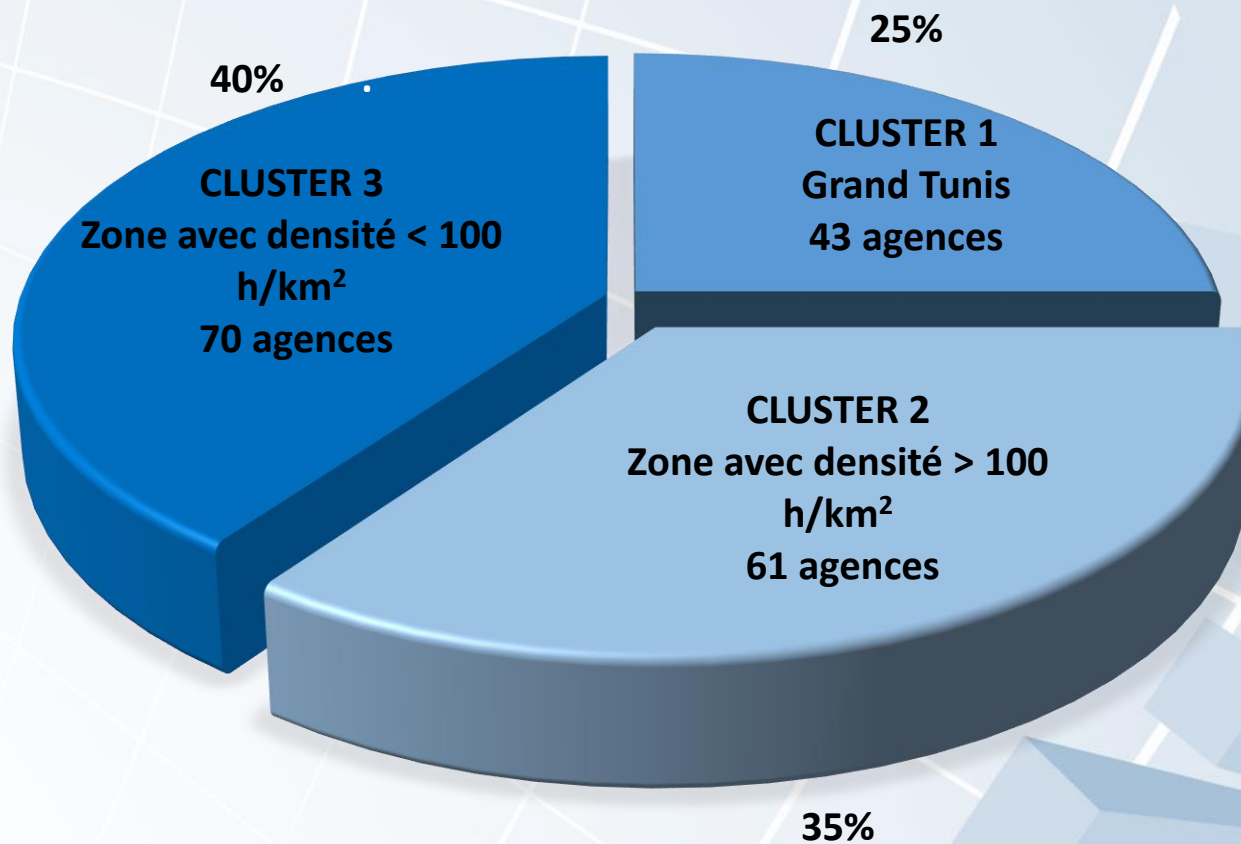
# Une histoire à raconter...

Structure du Capital au 31/12/2016



## Une histoire à raconter...

- Réseau: 174 agences (+4 ouvertures)

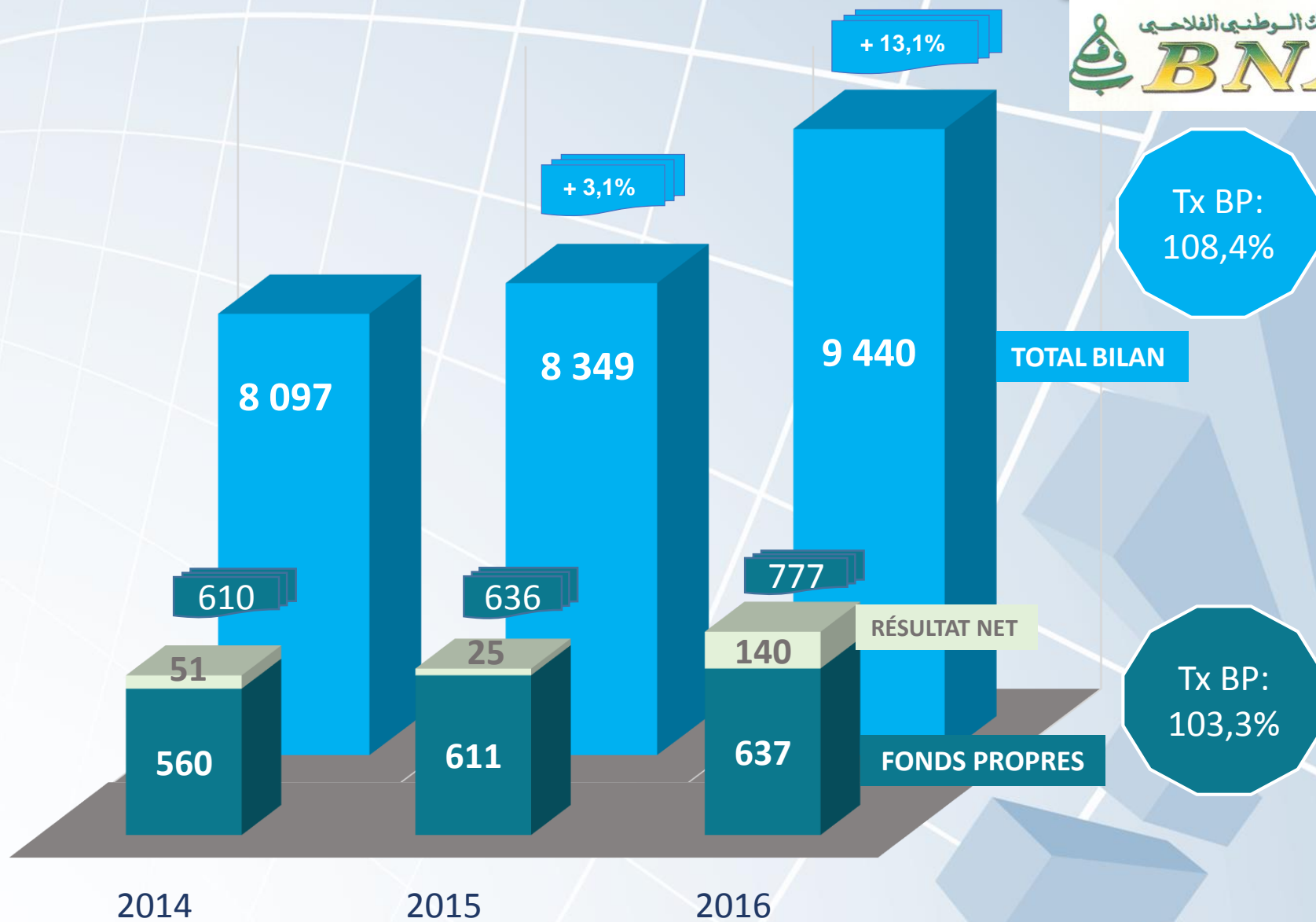


# 1- Activité de la BNA au 31-12-2016

# 2- Etat d'avancement des projets

# TOTAL BILAN & CAPITAUX PROPRES

Activité de la BNA



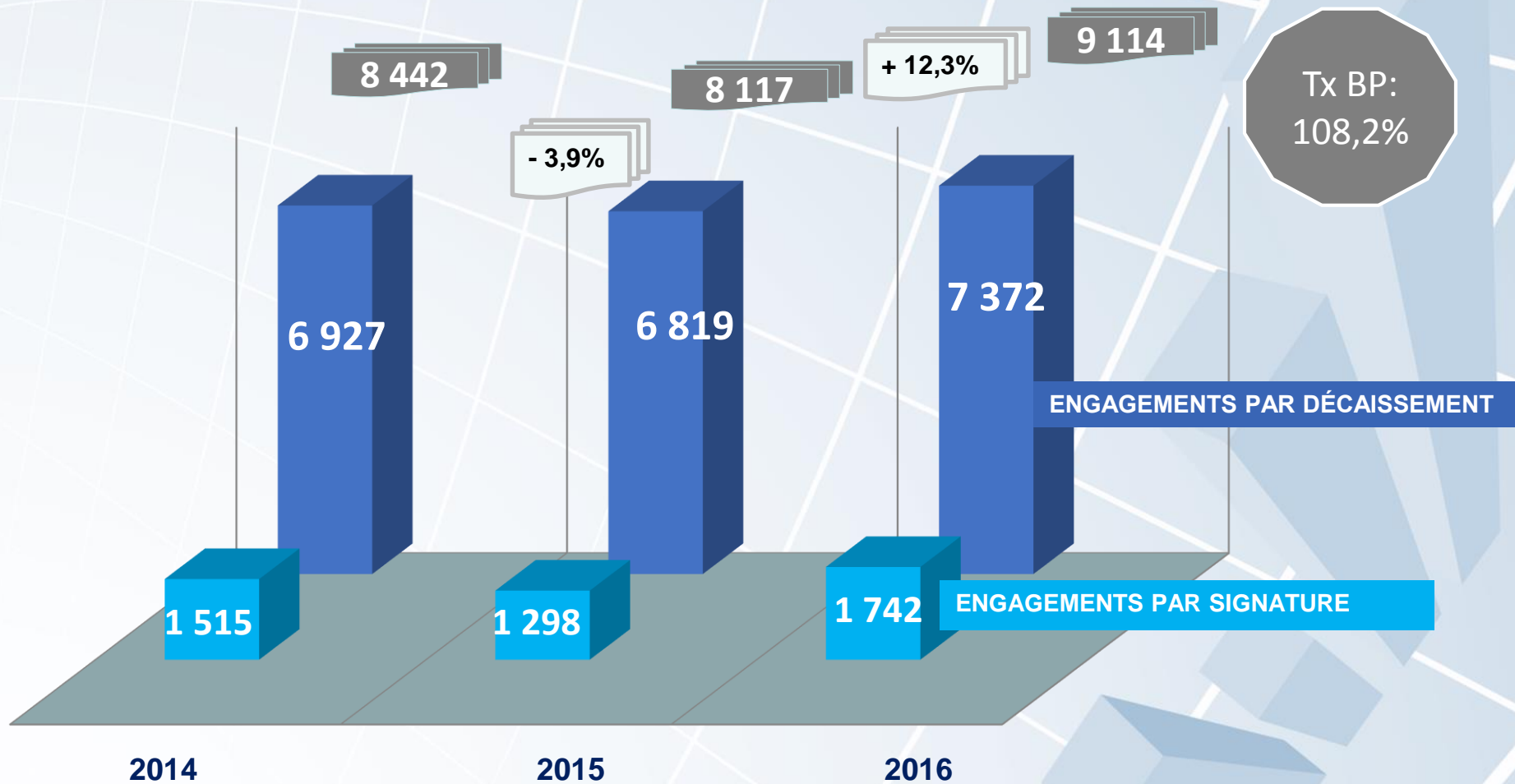


## CAPITAUX PROPRES (avant affectation résultat net)





# ENGAGEMENTS NETS





## ENGAGEMENTS PAR DÉCAISSEMENT

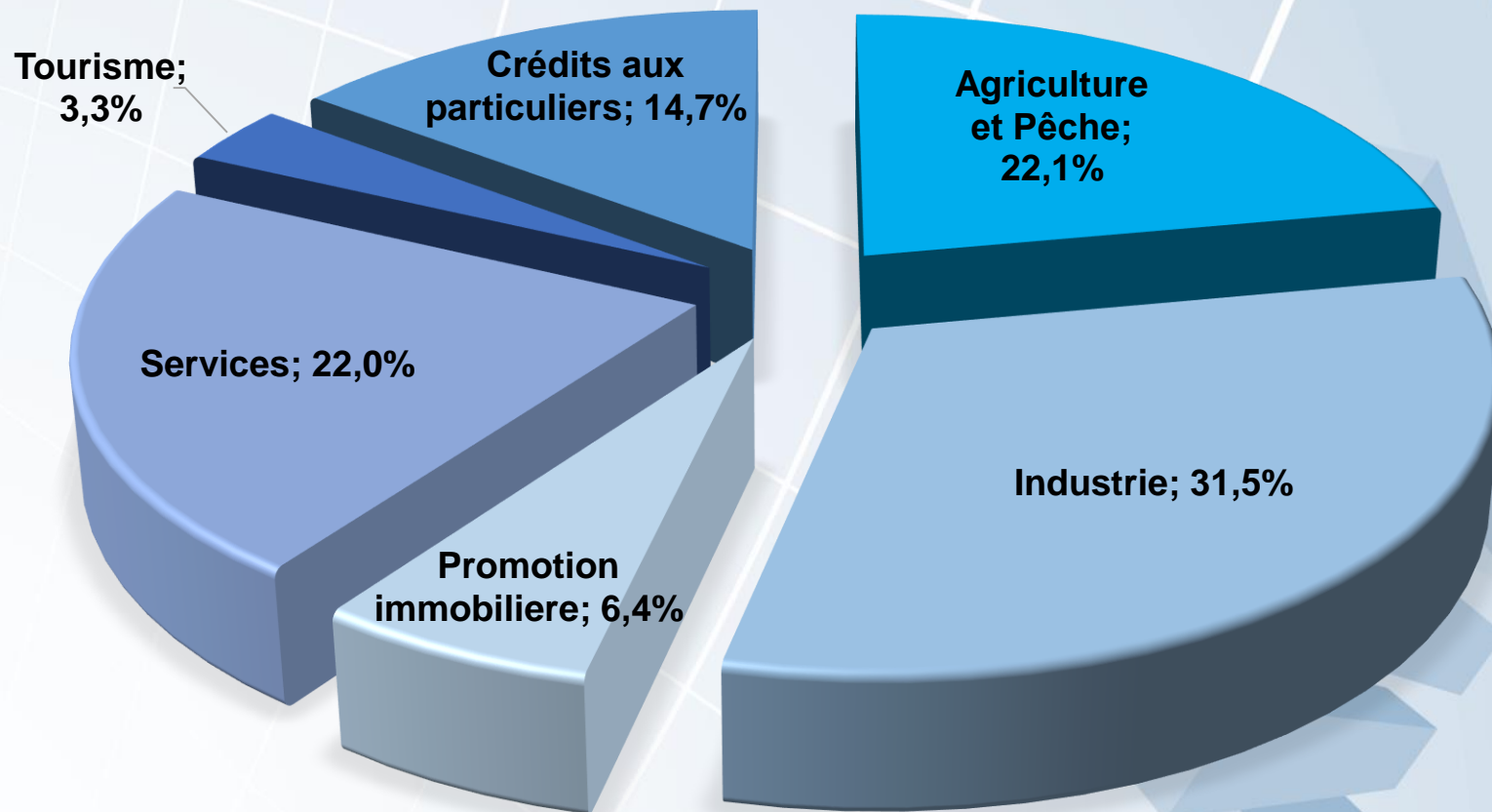


## ENGAGEMENTS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

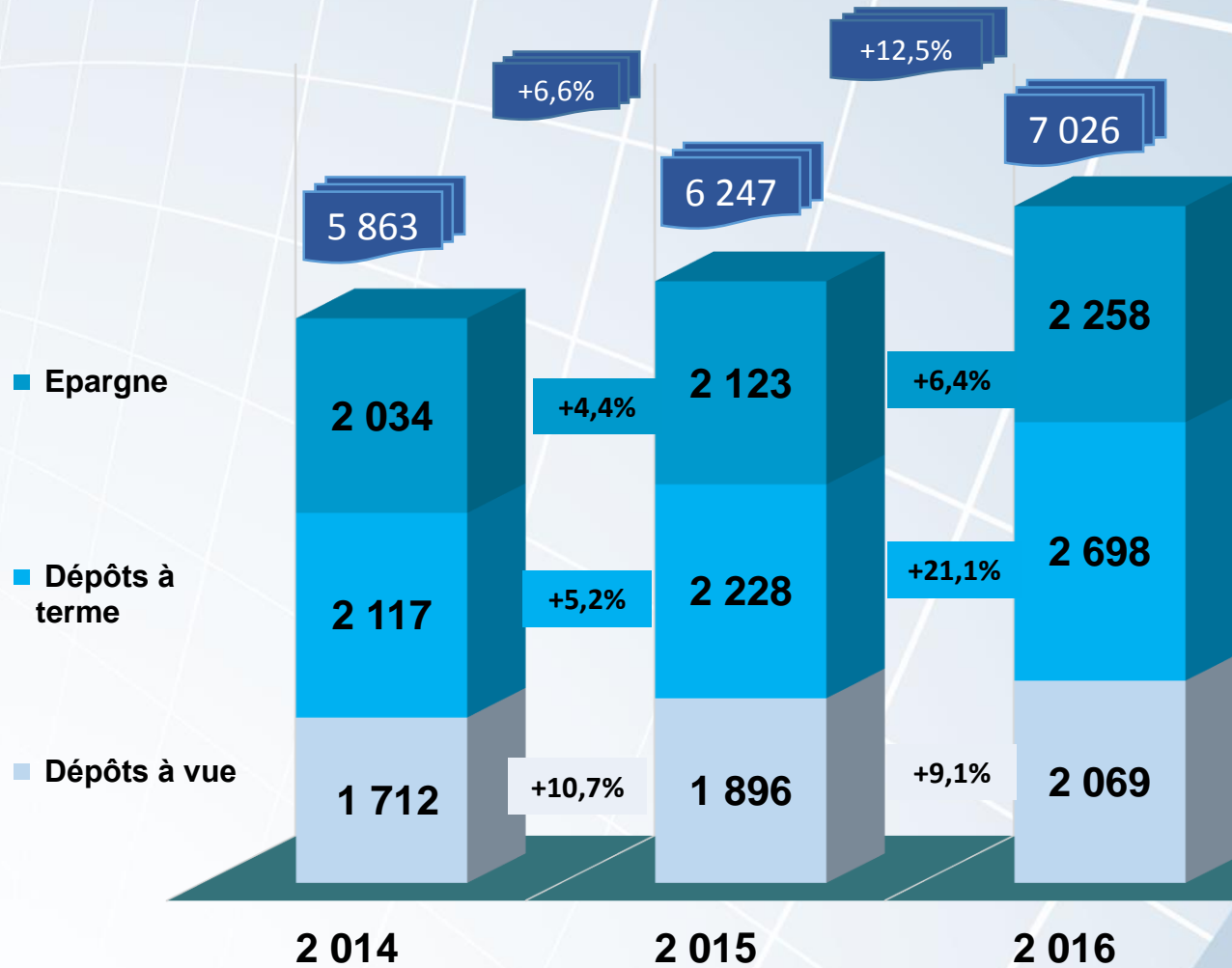
Activité de la BNA



En intégrant les crédits à la commercialisation agricole, la part des engagements du secteur de l'Agriculture et de la Pêche est de 22,1%.



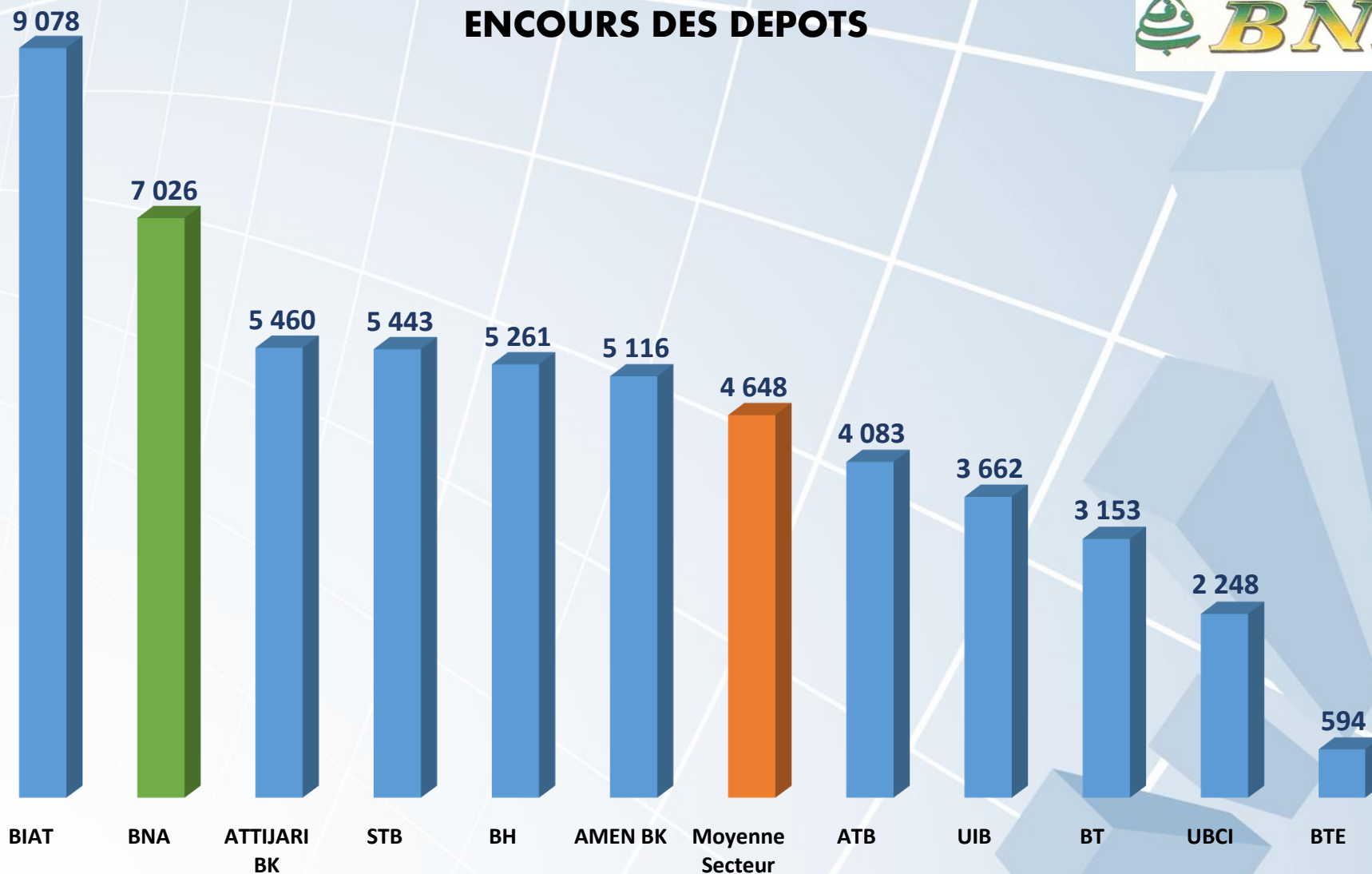
# DEPOTS en MD



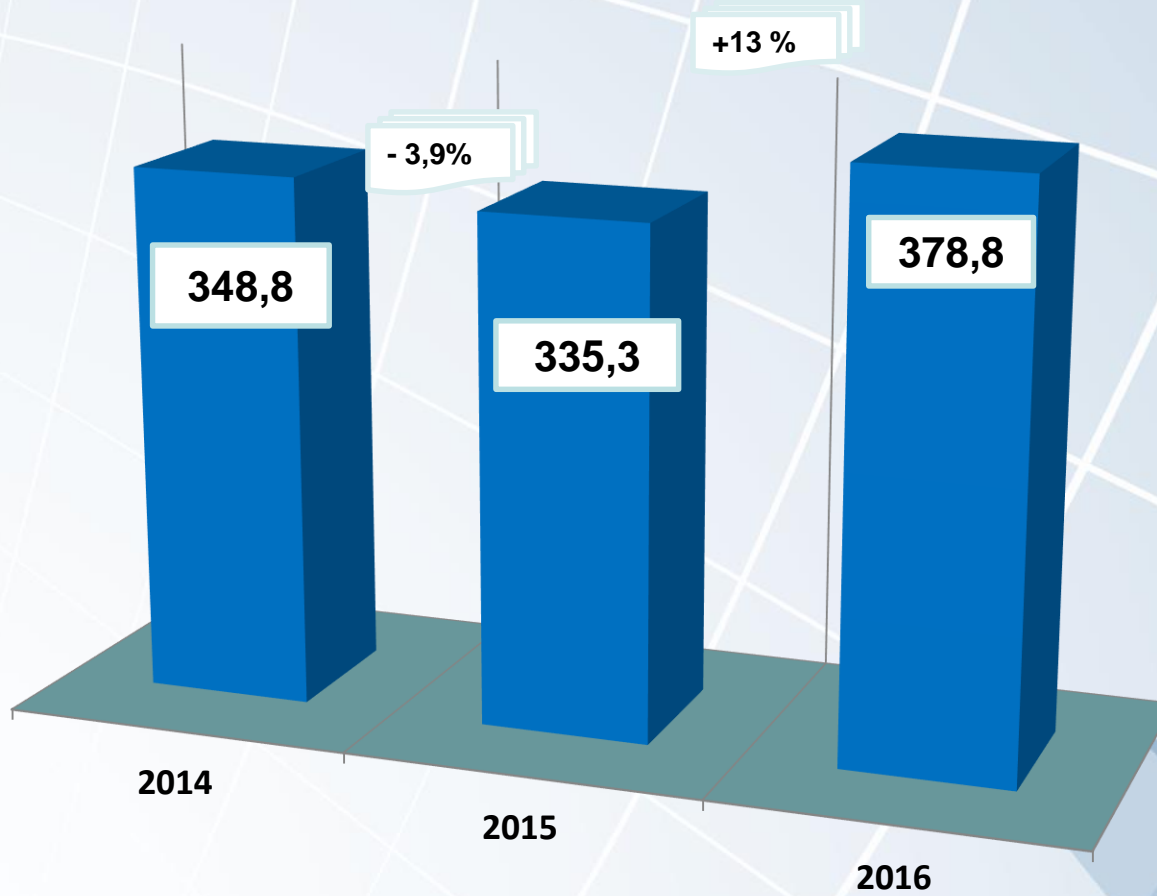
Tx BP:  
104,2%



## ENCOURS DES DEPOTS



# EVOLUTION DU PNB



Tx BP:  
104,3%

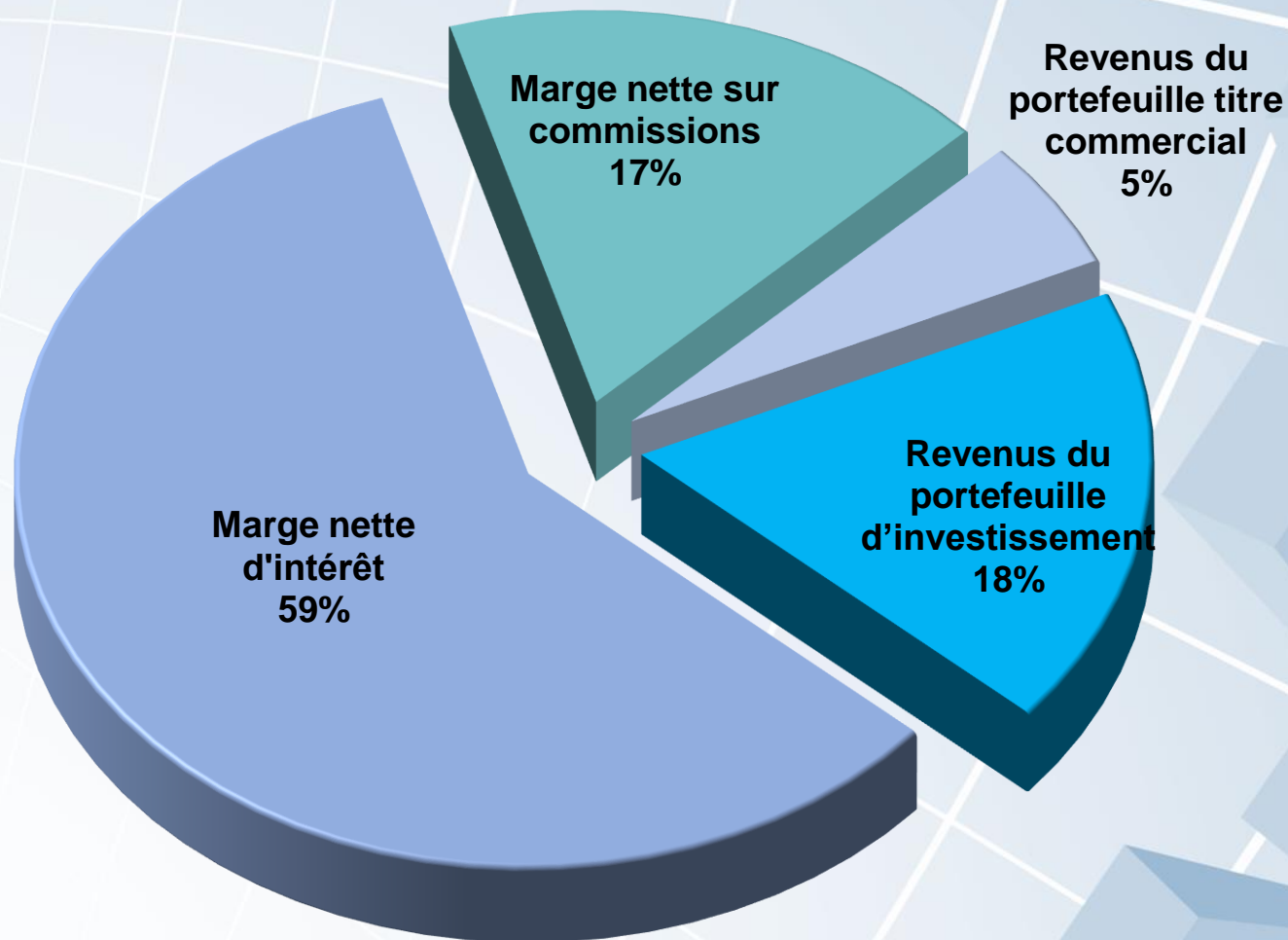


# POSITIONNEMENT DE LA BNA: PNB

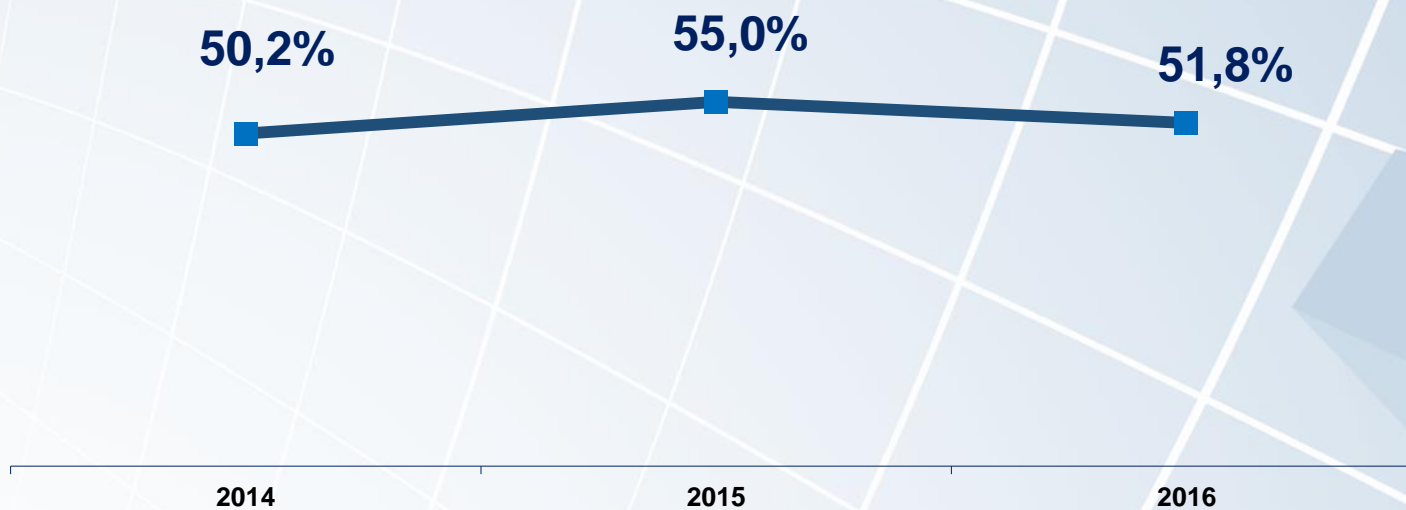
Activité de la BNA



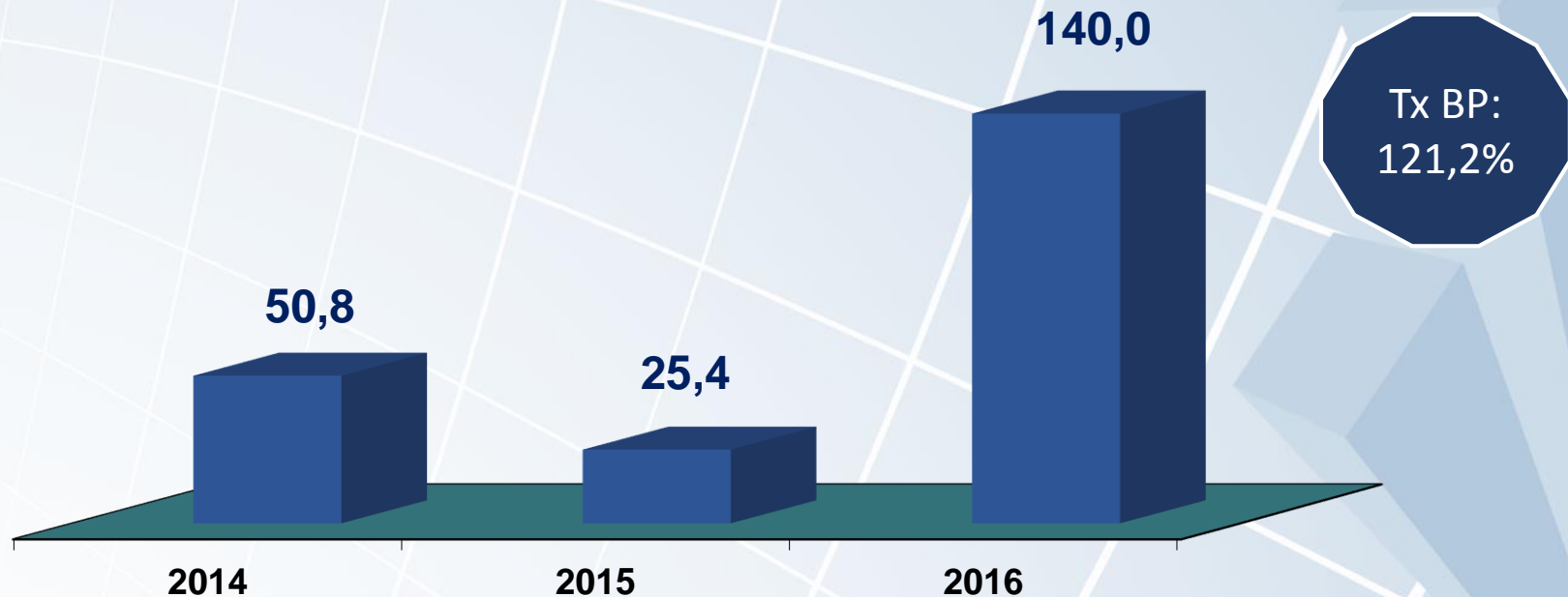
## FORMATION DU PNB



# EVOLUTION DU COEFFICIENT D'EXPLOITATION



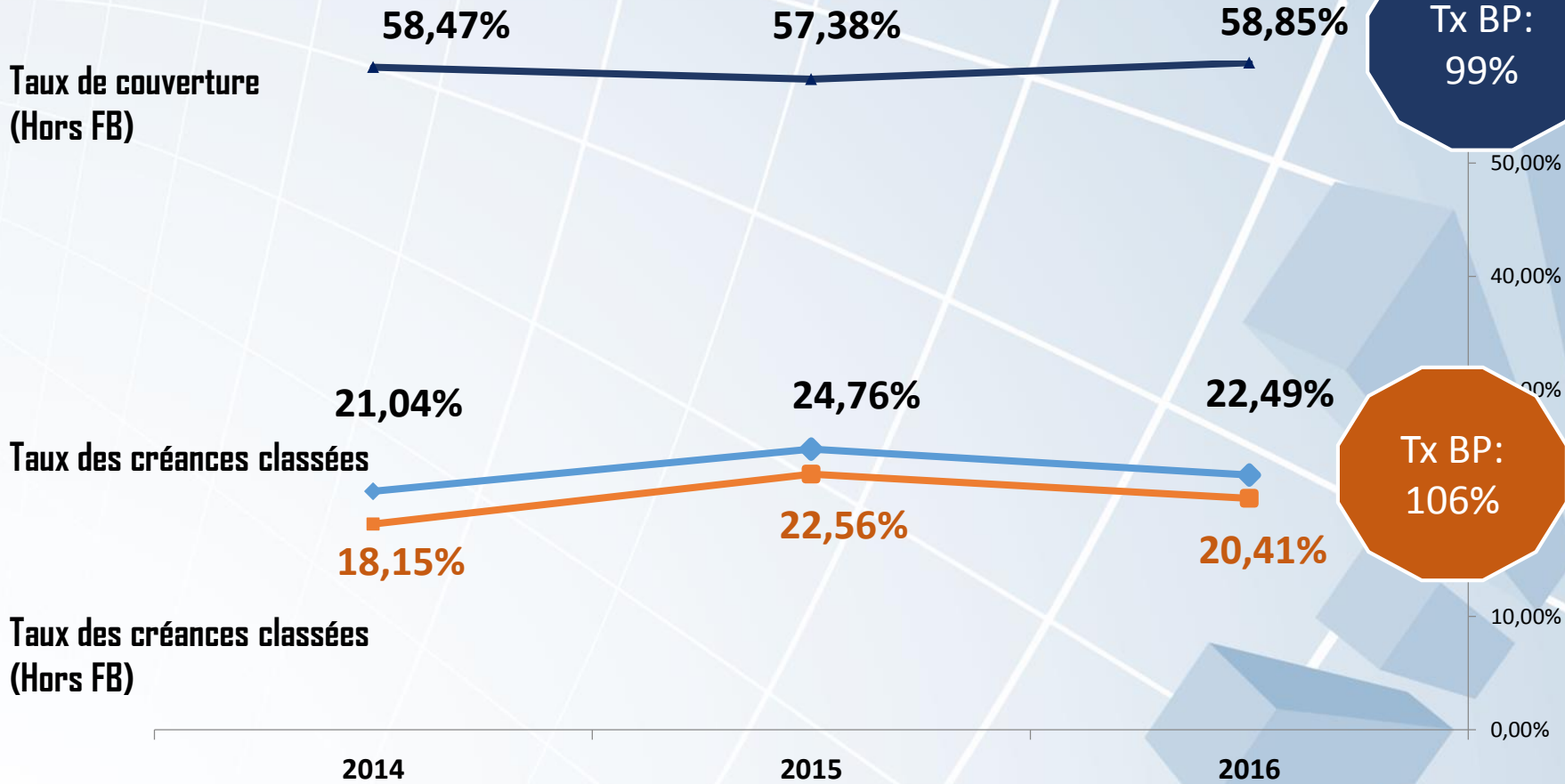
## EVOLUTION DU RESULTAT



**Le Résultat Net a été réalisé nonobstant :**

- Les provisions pour risque fiscal
- La contribution conjoncturelle

# TAUX DES CREANCES CLASSEES ET TAUX DE COUVERTURE



# INDICATEURS DE RENTABILITE

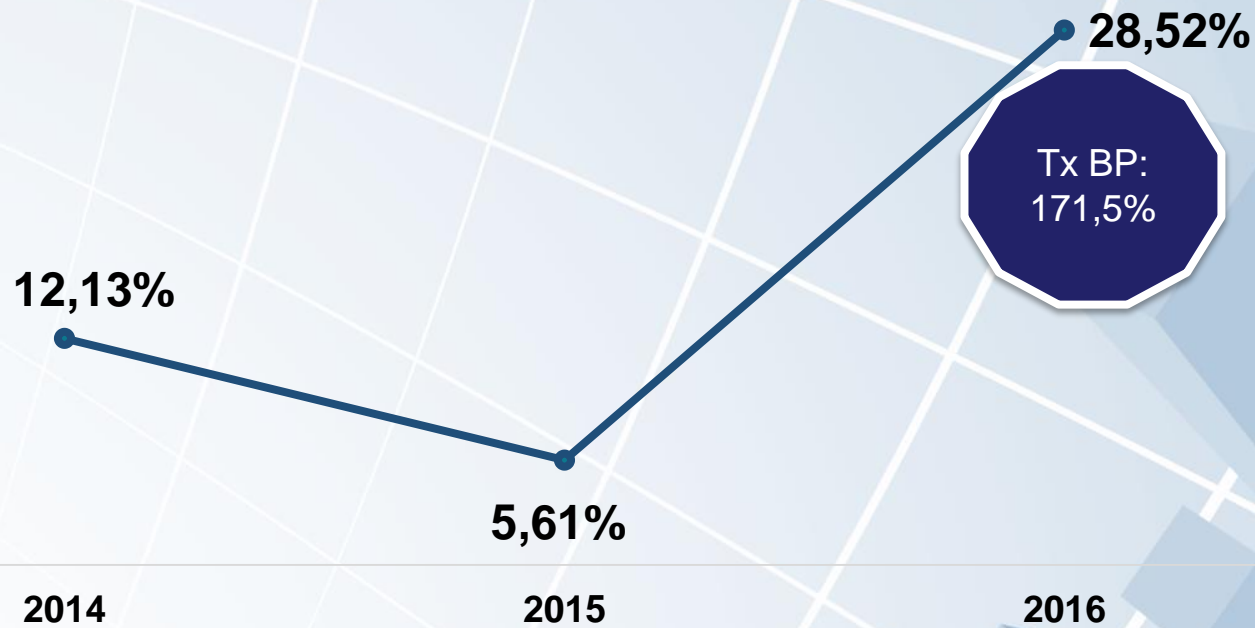
R.O.A





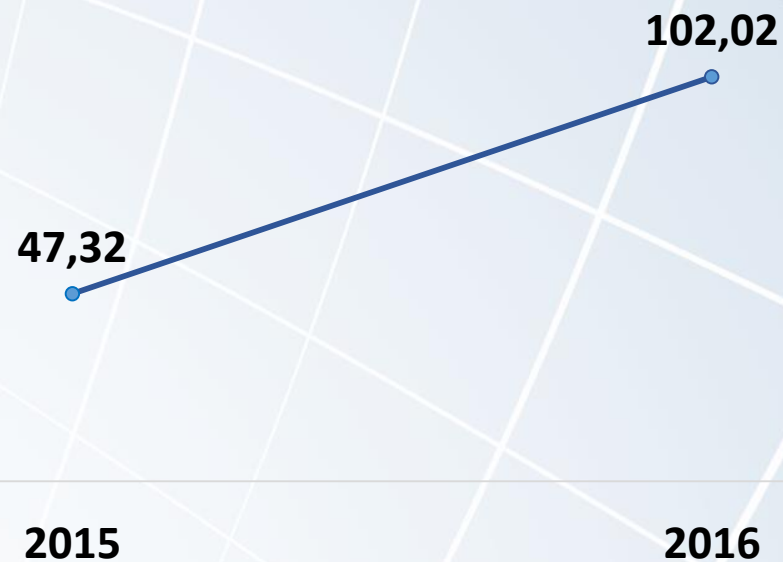
# INDICATEURS DE RENTABILITE

## R.O.E



# RATIOS REGLEMENTAIRES

## Ratio de liquidité

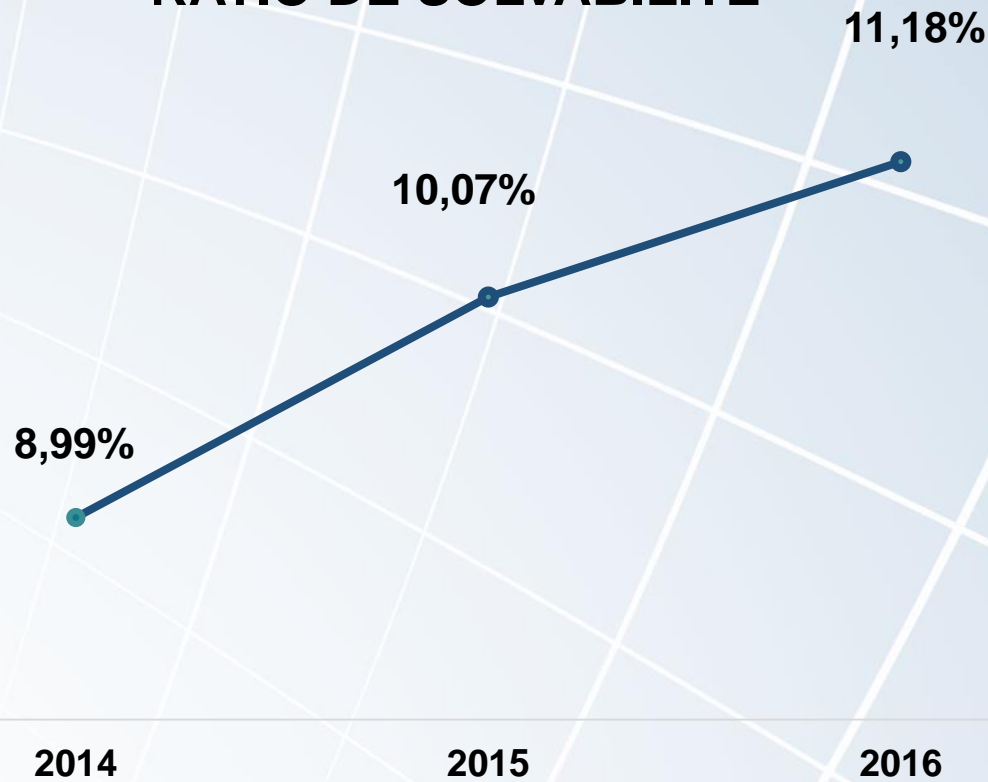


Tx BP:  
114,1%

# RATIOS REGLEMENTAIRES



## RATIO DE SOLVABILITE



Tx BP:  
99,5%

TIER1:  
7,31%  
Tx BP:  
102%

# INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE

KPI








Activité de la BNA



	31/12/2015	31/12/2016	Variation 2016/2015	Prévisions 2016 BP	Taux de réalisation 2016
<b>Dépôts clientèle</b>	<b>6 247</b>	<b>7 025</b>	<b>↑ 12,46%</b>	<b>6 741</b>	<b>104,2%</b>
<i>Dépôts à vue</i>	<i>1 896</i>	<i>2 069</i>	<i>↑ 9,14%</i>	<i>1 953</i>	<i>106,0%</i>
<i>Dépôts d'épargne</i>	<i>2 123</i>	<i>2 258</i>	<i>↑ 6,34%</i>	<i>2 247</i>	<i>100,5%</i>
<i>Dépôts à terme</i>	<i>2 228</i>	<i>2 698</i>	<i>↑ 21,12%</i>	<i>2 542</i>	<i>106,2%</i>
<b>Activité</b> Ressources d'emprunts	301	4 28	↑ 42,20%	410	104,5%
Portefeuille titre commercial et investissement	993	1 321	↑ 33,01%	1 214	108,8%
<b>Encours des crédits Bruts à la clientèle</b>	<b>7 901</b>	<b>8 475</b>	<b>↑ 7,30%</b>	<b>8 454</b>	<b>100,3%</b>
<i>Provisions</i>	<i>1 020</i>	<i>1 042</i>	<i>→ 2,20%</i>	<i>1 042</i>	<i>100,1%</i>
<b>Encours des crédits nets à la clientèle</b>	<b>6 819</b>	<b>7 372</b>	<b>↑ 8,10%</b>	<b>6 816</b>	<b>108,2%</b>

# INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE

## KPI

	31/12/2015	31/12/2016	Variation 2016/2015	Prévisions 2016 BP	Taux de réalisation 2016
<b>Résultats</b>	Marge d'intermédiation	221	224  1,60%	237	94,6%
	Volume des commissions nettes	54	66  22,50%	58	115,4%
	Chiffres d'affaires	620	675  8,86%	649	103,9%
	Produit net bancaire	335	379  12,98%	364	104,1%
	Charges opératoires	190	202  6,50%	235	85,8%
	Résultat brut d'exploitation	26	154  485,13%	114	135,4%
	Résultat net de l'exercice	25	140  452,16%	116	120,7%



# INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE

## KPI



### Risque

	31/12/2015	31/12/2016	Variation 2016/2015	Prévisions 2016 BP	Taux de réalisation 2016
Ratio de solvabilité	10,07%	11,18%	↑ 1,11%	11,25%	99,4%
Tier 1	7,04%	7,31%	↑ 0,27%	7,15%	102,2%
LCR	47,32%	102,02%	↑ 54,70%	89,39%	114,1%
Créances accrochées	2 317	2 268	↓ -2,10%	2 314	98,0%
Taux des créances classées hors fonds bud	22,56%	20,41%	↓ -2,15%	21,60%	105,8%
<i>Provisions</i>	1 020	1 043	→ 2,20%	1 042	100,1%
Taux de couverture des créances classées (hors fonds budgétaires)	57,38%	58,85%	↑ 1,47%	59,50%	98,9%



## INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE



## KPI

	31/12/2015	31/12/2016	Variation 2016/2015	Prévisions 2016 BP	Taux de réalisation 2016	
<b>Rentabilité</b>	Rentabilité des fonds propres (ROE)	5,61%	28,52% ↑	22,91%	16,71%	170,7%
	Rentabilité des actifs (ROA)	0,31%	1,57% ↑	1,26%	1,36%	115,7%
	Résultats Net / PNB	7,60%	36,96% ↑	29,36%	31,90%	115,9%
	Commissions nettes /P.N.B	16,20%	17,53% ↑	1,33%	15,80%	111,0%
	Commissions nettes /masse salariale	35,10%	40,90% ↑	5,80%	32,10%	127,4%
<b>Productivité</b>	Dépôts / effectifs moyens	2 322	2 634 ↑	13,40%	2 527,80	104,2%
	Crédits / effectifs moyens	2 937	3 178 ↑	8,20%	3 169,90	100,3%
	PNB/ effectifs moyens	125	142 ↑	13,60%	136,5	104,0%
	Coefficient d'exploitation	55,00%	51,93% ↓	-3,07%	64,60%	124,4%

# CONCLUSION



- Bilan positif de l'avancement de la mise en œuvre du business plan 2016-2020 avec des taux de réalisation rassurants.
- Renforcement des Fonds propres
- Résultat net de l'exercice en dessus des prévisions de plus de 20,7%.
- Une performance réalisée grâce à une activité en nette amélioration par rapport à l'exercice 2015 aussi bien au niveau de la collecte des dépôts (+12,5%) qu'au niveau de l'octroi des crédits (+8,1%).
- Renforcement de la productivité des effectifs et la maîtrise des risques qui s'est notamment soldée par un ratio de solvabilité et un ratio de liquidité conformes aux normes en vigueur.

**1- Activité de la  
BNA  
AU 31-12-2016**

**2- Etat  
d'avancement  
des projets**

# PLAN DE TRANSFORMATION DE LA BNA

## SYSTEME D'INFORMATION

# PLAN DE TRANSFORMATION DE LA BNA

## SYSTEME D'INFORMATION

## ENJEUX ET OBJECTIFS DU PLAN DE TRANSFORMATION

**Alignement stratégique**  
Organisation moderne inspirée des meilleures pratiques

**Pilotage resserré**  
plus stratégique et proactif

**Orientation client**  
Organisation commerciale adaptée à la segmentation client

**PROJET DE TRANSFORMATION**

**Valorisation du capital Humain**  
Organisation avec perspectives d'évolution

**Efficacité opérationnelle**  
Organisation fluide et optimale

**Evolution des métiers**  
Organisation innovante

**Maitrise optimale des risques**  
avec un rôle capital dans la prise de décision



# REORGANISATION DE LA BANQUE

**CHOIX DU  
CABINET SUITE  
AO**

## PHASE 1 Etudes

- Organigramme cible approuvé par le C.A
- Attributions
- Fiches fonctions
- Trajectoire de mise en place

**MISE EN  
PLACE**

## PHASE 2 Suivi mise en œuvre

- Evaluation et suivi de la transformation

**AOUT 2016**

**OCT 2016**

**MAI 2017**

**Un an à compter  
de Juillet 2017**

## AXES DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE 2016-2017

### IMAGE & COMMUNICATION

- Etude de notoriété
- Politique RSE
- Mise en place d'un CAIA (centre d'assistance et d'information aux agriculteurs)
- Création de la fondation BNA
- Mise en place d'un espace actionnaires virtuel & physique

### CAPITAL HUMAIN

- Mission d'évaluation des potentialités managériales
- Implémentation d'une solution GRH
- Lancement AO assistance au projet Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

### COMMERCIAL/ RISQUES

- Définition d'une politique de développement et de réorganisation du réseau
- Projet segmentation de la clientèle dans le cadre du SNI
- Définition d'une politique de crédit et révision de la délégation de pouvoirs
- Implémentation d'une solution LAB/FATCA intégrant KYC

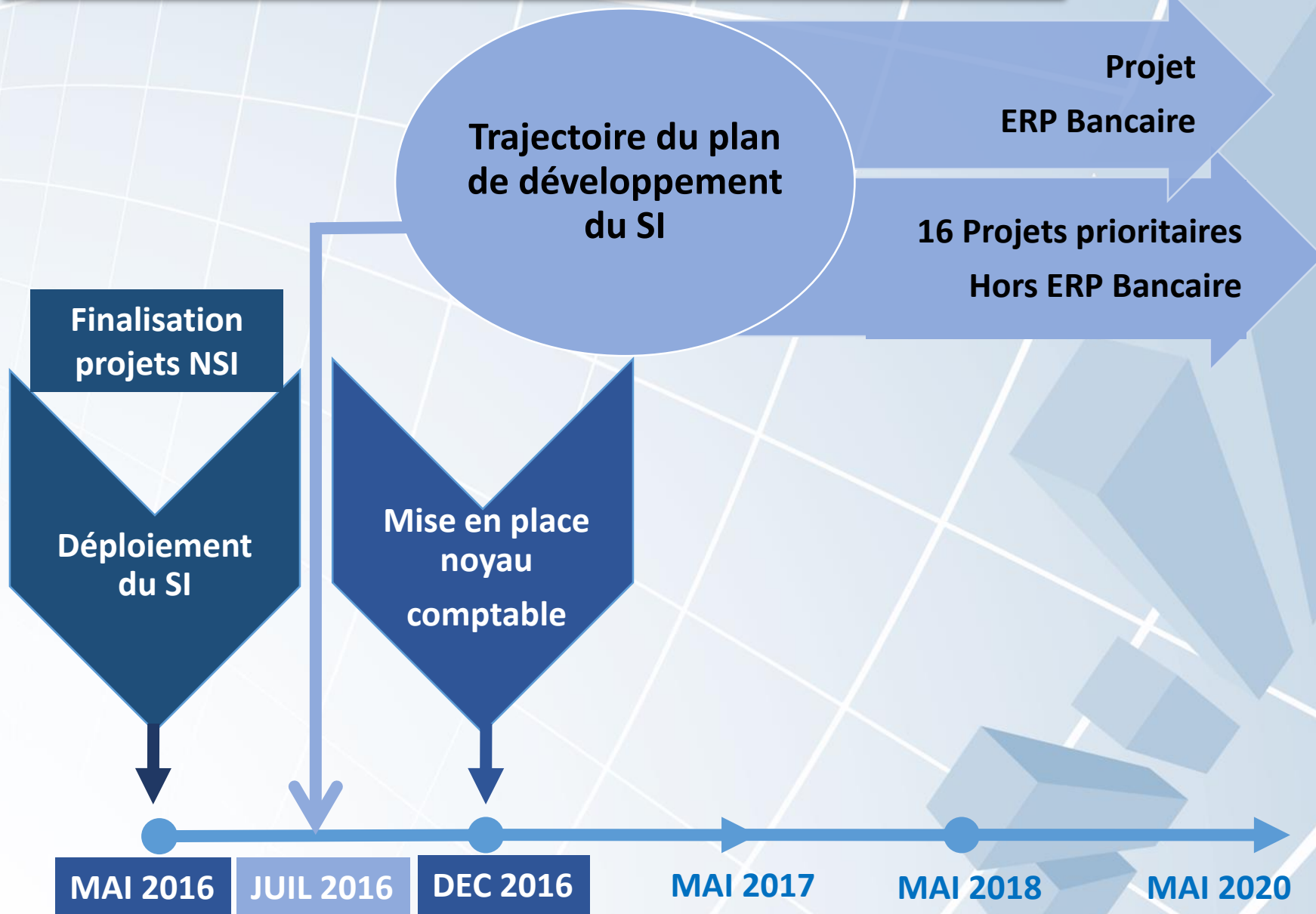
### PILOTAGE ET GOUVERNANCE SI

- PMO Banque & IT
- Implémentation de procédures de gouvernance SI
- Lancement projet politique de sécurité SI
- Finalisation PCA avec mise en place centre de back up

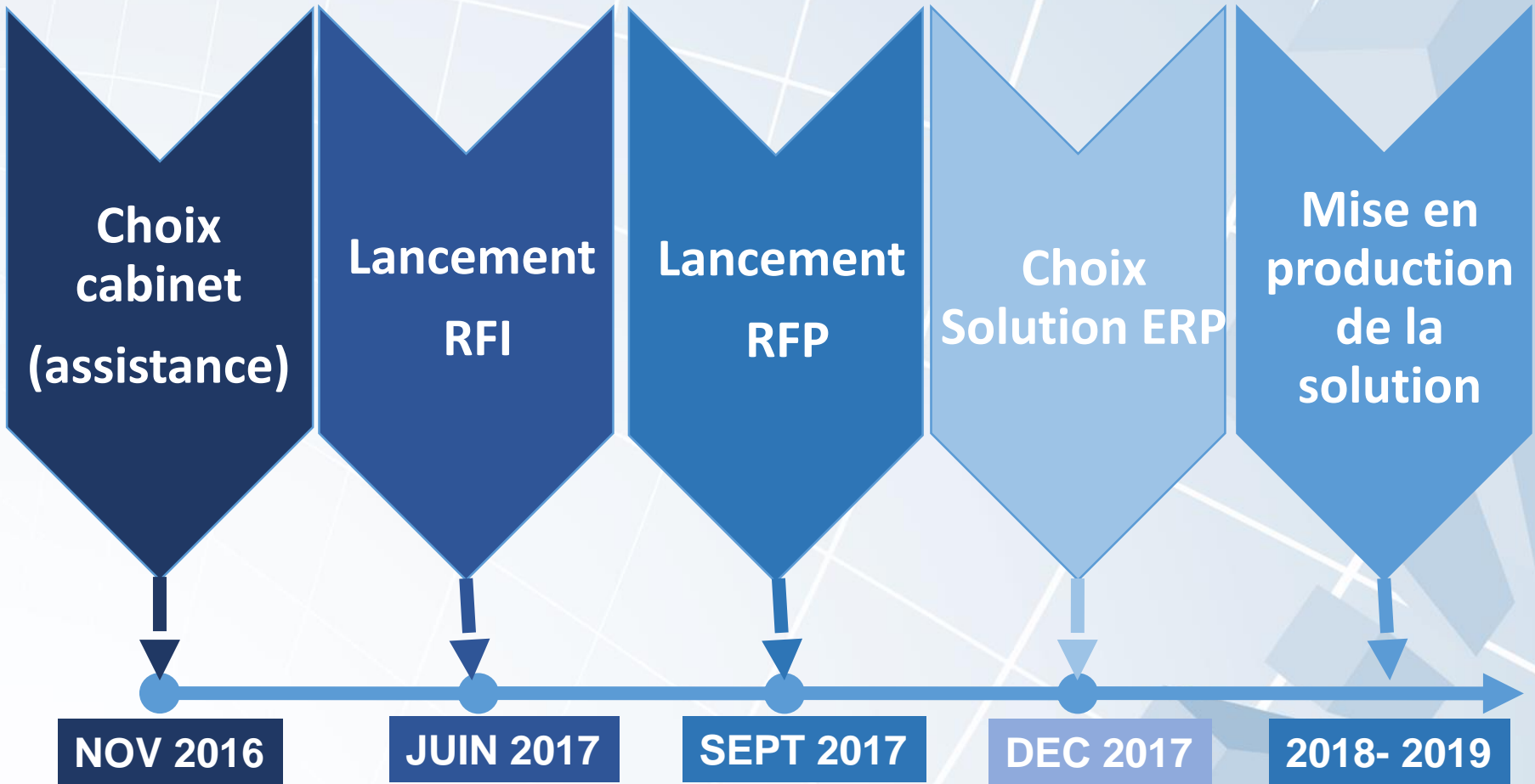
## PLAN DE TRANSFORMATION DE LA BNA

### SYSTEME D'INFORMATION

# AXES SYSTEME D'INFORMATION 2016-2020



# PROJET ERP BANCAIRE



# PROJETS PRIORITAIRES

## Capital Humain

- Projet GPEC (sept 2017)
- Solution RH (avril 2018)



## E banking

Solution Cash Management (juin 2017)



## Monétique

- Front office
  - Interface host
  - Back Office
- (sept 2017 -août 2018)



## Finances & comptabilité

- Solution consolidation Etats financiers (juin 2017)
- Solution Filiales & Participations (sept 2017)
- Comptabilité Multidevises (février 2018)





# PROJETS PRIORITAIRES

## Conformité

Solution  
LAB/FATCA  
(sept 2017)



## Risques

- Projet SNI (dec 2017)
- NSFR (juin 2018)
- Solution Ctx (sept 2018)



## Engagements & garanties

- Instruction et scoring (juin 2018)
- Finalisation agricole(NSI)
- Finalisation garanties(NSI)



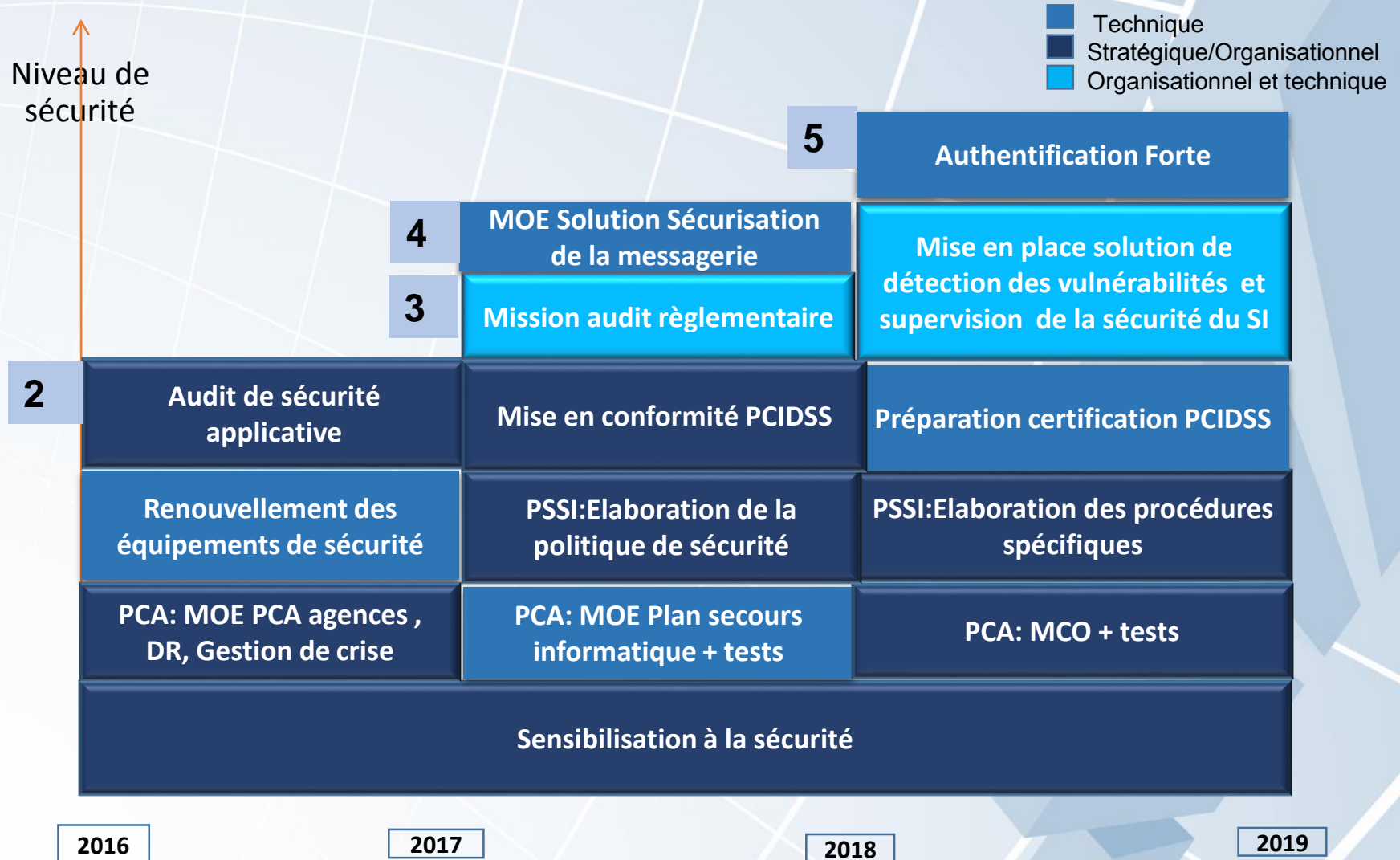
## Moyens Généraux

Solution Gestion des  
Acquisitions  
(juillet 2018)



## ***AXES SECURITE DU S.I.***

# PLAN D' ACTIONS CONFORMÉMENT À LA NORME ISO 27001



2016

2017

2018

2019

## PROJETS PRIORITAIRES SECURITE SI

PSSI:Elaboration de la politique de  
sécurité (juillet 2017)

Référentiel COBIT (août 2017)

Mise en conformité PCIDSS  
(nov 2017)

PCA: MOE Plan secours  
informatique + tests (janv 2018)

**Merci  
pour votre attention**



**COMMUNICATION  
FINANCIERE  
19 MAI 2017**

بورصة تونس  
BOURSE DE TUNIS