



الشركة التونسية للبنك
SOCIETE TUNISIENNE DE BANQUE

RAPPORT D'ACTIVITE
EXERCICE 2009



الشركة التونسية للبنك
SOCIETE TUNISIENNE DE BANQUE

SOCIETE ANONYME
au capital de 124.300.000 Dinars
Siège Social : Rue Hédi Nouira - 1001 TUNIS
RC B 182331996

Tél : 71.340.477 (100 lignes groupées)
Adresse télégraphique : SOTUBANK
Code : Peterson 4th Edition Acmé

Télex : N° 14135 - 14815 - 15376 - 15377

Adresse S.W.I.F.T. : STBK TN TT
FAX : 71.348.400 - 71.340.009

Sites Web :

- Commercial : w.w. w. Stb. Com. tn**
- Commerce électronique : ecom. Stb. Com. tn**
- Banque en ligne : Stbnet. Stb.Com. tn**

EXERCICE 2009

CONDITIONS D'ACCES AUX ASSEMBLEES

Conformément aux dispositions de l'article 40 des statuts, seuls les titulaires de 10 actions au moins, libérées des versements exigibles, peuvent assister à cette assemblée ou se faire représenter par un autre actionnaire au moyen du pouvoir qu'ils auront l'obligance de remettre à leur mandataire ou le retourner dûment signé, trois jours au moins avant la réunion, à la Direction de l'Ingénierie Financière, Titres et Bourse de la Banque sise au : 34, Rue Hédi Karray – Cité des Sciences – EL Menzah.

Les propriétaires de moins de 10 actions peuvent se réunir pour former ce nombre et se faire représenter par l'un d'eux ou par un membre de l'assemblée.

STRUCTURE DU CAPITAL STB AU 31/12/009

<i>Actionnaires</i>	Nombre d' Actions	%
ACTIONNAIRES TUNISIENS	22 603 431	90,923
<i>Personnes Morales</i>	<i>15 417 404</i>	<i>62,017</i>
Personnes Morales Publiques	13 052 128	52,503
Autres Personnes Morales	2 365 276	9,514
<i>Personnes Physiques</i>	<i>7 186 027</i>	<i>28,906</i>
ACTIONNAIRES ETRANGERS	2 256 569	9,077
<i>Personnes Morales</i>	<i>2 211 215</i>	<i>8,895</i>
<i>Personnes Physiques</i>	<i>45 354</i>	<i>0,182</i>
Total	24 860 000	100,00

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

M. Abou Hafs Amor NAJAI
Président du Conseil
Représentant l'Etat

M. Nouredine KAABI
Représentant l'Etat

La STAR représentée par son
Président Directeur Général
M. Abdelkarim MERDASSI

M. Hédi BEN CHEIKH
Représentant l'Etat

M. Habib AMMAR
Représentant l'Etat

M. Nouredine BOUAOUAJA

M. Ahmed Hadouej
Représentant l'Etat

La CNSS représentée par son
Président Directeur Général
M. Khélil BELHOUANE

M. Abdelkader HAMROUNI

M. Mohamed JEBALI
Représentant l'Etat

L'ETAP représentée par son
Président Directeur Général
M. Khaled BECHIKH

M. Mohamed Salah KHALFALLAH

Les Comités rattachés au Conseil d'Administration

Le Comité Permanent d'Audit Interne

La mission fondamentale du Comité est de veiller à la mise en place et au bon fonctionnement du système de contrôle interne, d'assurer le suivi et la supervision des activités de contrôle interne.

L'Organe Permanent du Contrôle de Conformité

Il est chargé de la détermination et de l'évaluation des risques de non conformité aux lois et règlements en vigueur, aux règles de bon fonctionnement de la profession et aux bonnes pratiques

Le Comité Exécutif de Crédit

Il a pour rôle, entre autre, d'émettre un avis sur les demandes de financement à court et à moyen terme pour les enveloppes de crédits dépassant un certain montant.

Les Commissaires aux Comptes

Ils ont pour rôle de s'assurer de la fiabilité et de la sincérité des états financiers et de leur conformité aux normes comptables tunisiennes ainsi qu'aux règles édictées par les autorités financières (Banque Centrale, CMF, Impôts, ...) et le groupe. Ils évaluent également l'efficacité du système de contrôle interne de la Banque.

DIRECTION GENERALE

Président Directeur Général

M. Abou Hafss Amor NAJAI

M. Hédi ZAR ()*

Directeur Général Adjoint

M. Fayçal ZINE EL ABIDINE

Commissaires aux Comptes

Commissariat Managment et Conseil "C. M. C"

La Générale d'Audit et Conseil "G. A. C"

M. Cherif BEN ZINA

M. Chiheb GHANMI

Contrôleur d'Etat

M. Mahmoud Montacer MANSOUR

() : M. Hédi ZAR nommé en remplacement de M. Abou Hafss Amor NAJAI le 03 mars 2010 et ce, suite à la lettre du 27 février 2010 émanant du Ministère des Finances*

DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Le système de contrôle interne de la STB se matérialise par trois niveaux séparés :

- Les deux premiers niveaux constituent le contrôle permanent qui est assuré par les opérationnels, les responsables hiérarchiques et les unités opérationnelles ;
- Le troisième niveau représente le contrôle périodique.

Le premier niveau du contrôle permanent relève de la compétence des opérationnels. Il s'agit d'autocontrôles visant une veille continue sur le déroulement des processus de traitement des opérations. Ces opérationnels sont également soumis à des contrôles hiérarchiques ainsi qu'à des contrôles croisés.

Le deuxième niveau du contrôle permanent relève des unités opérationnelles du niveau supérieur.

Le troisième niveau de contrôle est assuré par des structures indépendantes rattachées au Président Directeur Général. Il s'agit de l'audit interne et de l'inspection. Leur périmètre d'action se concrétise d'une façon périodique suivant un planning de missions.

Les dispositifs et les procédures se rapportant à ce système comportent, toutefois, des limites inhérentes à tout dispositif de contrôle interne, du fait notamment d'insuffisances de procédures ou de système d'information, défaillances techniques ou humaines.

Eu égard à ces imperfections et soucieuse de concilier le dispositif réglementaire régissant ce système et les objectifs suivis par la Banque pour lever ces insuffisances, la STB a engagé au courant de l'exercice 2009 un projet pour la mise en place de :

Un système de contrôle des opérations et des procédures internes

Et ce, à travers :

- L'analyse des processus de la Banque et établissement de la cartographie détaillée des risques opérationnels encourus.
- L'établissement des modalités du contrôle opérationnel permanent.
- La définition des mesures d'urgence requises pour pallier aux sinistralités opérationnelles avérées.

Les travaux, une fois finalisés et validés, devront aboutir, début 2011, à la mise en place au sein de la STB d'un **Système de Contrôle Opérationnel Permanent**.

Une organisation comptable et de traitement de l'information

Les manuels des procédures comptables ainsi que les schémas comptables, dont l'élaboration a été engagée en 2009, seront finalisés courant 2010.

La structure du manuel des procédures comptables est déjà préparée.

Le plan de compte annoté sera finalisé au cours de l'année 2010.

Un système de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques

Dans ce cadre la STB a mis en œuvre une structure de gestion des risques :

- ***Mesure, quantification et modélisation des risques***

La Société Tunisienne de Banque a entamé la mise en œuvre de processus et de dispositifs de suivi de certains risques (de marché, de taux d'intérêt global, de liquidité, de crédit et des opérations) adaptés à ses activités, à ses moyens et à son organisation.

La correcte classification des créances fait l'objet d'un examen périodique au regard de la réglementation en vigueur. L'adéquation du niveau de provisionnement aux niveaux des risques est suivie régulièrement.

L'action de la STB se fonde, à ce niveau, sur les compétences internes de la Banque ainsi que sur l'apport de plusieurs experts locaux et internationaux auxquels elle fait appel pour assistance. Les travaux réalisés, actuellement, dans le domaine de la gestion des risques sont élaborés en s'appuyant sur des applications développées en interne. Par ailleurs, la Banque œuvre activement pour identifier les meilleurs éditeurs de solutions afin de se doter d'un outil adapté et intégré lui permettant de faire face aux exigences institutionnelles en matière de gestion des risques.

- **La gestion actif-passif**

La Société Tunisienne de Banque a mis en œuvre une structure qui se charge de la quantification et de la mesure des risques de liquidité, de taux et de change ainsi que l'évaluation de leurs impacts sur la marge d'intermédiation de la Banque.

Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la volonté de la Banque de se conformer à la réglementation en vigueur, régie notamment par la circulaire 2006-19 du 28 novembre 2006 relative au contrôle interne.

Pour l'institution de sa structure ALM, la Société Tunisienne de Banque a concrétisé depuis l'année 2007, les actions suivantes :

- 1- La constitution et la formation d'une entité dédiée à l'étude et la gestion du périmètre ALM ;
- 2- La réalisation d'une série d'études pour l'analyse des fonctions d'écoulement des différentes lignes du bilan pour une stratification globale en termes de maturité et de taux ;
- 3- La concrétisation de plusieurs simulations des GAP de liquidité ainsi que l'analyse des durations, des convexités et des sensibilités aux fluctuations de taux des masses bilantielles critiques ;
- 4- L'élaboration de stress-tests permettant des estimations de l'impact des chocs de taux sur le PNB.

Pour le volet se rapportant aux risques crédit des travaux ont été engagés pour :

- la mise en place d'un système de notation interne ;
- l'application d'un système de crédit scoring pour la clientèle des Particuliers ;
- l'élaboration d'une charte du crédit.
- la mise en place d'un système de mesure de la rentabilité globale des opérations effectuées avec le client.

Un système de documentation et d'information

Et ce, à travers :

- l'élaboration des manuels de procédures organisationnelles (plusieurs notes de procédures ont été élaborées courant l'année 2009) ;
- la définition des processus des différents métiers de la Banque (en cours d'élaboration) ;
- la documentation des applications informatiques (en cours d'élaboration) ;
- la formalisation et l'actualisation des attributions des différentes entités de la Banque (en cours d'élaboration) ;
- l'élaboration du manuel des procédures relatives à la sécurité du système d'information et de la communication et aux plans de continuité de l'activité (PCA) (en cours d'élaboration).

En outre, le comité permanent d'audit interne émanant du Conseil d'Administration a tenu, depuis sa création, plusieurs réunions de travail pour veiller à l'efficacité des mécanismes de contrôle existants. Ce comité assure un suivi rapproché en examinant les travaux des structures de contrôle périodique, en validant leur programme de travail ainsi que les différents rapports qu'ils établissent.

Un système de conformité

Dans le cadre de la mise en place d'un système de contrôle de la conformité, la Banque s'est dotée d'une structure permanente, au sein de son organigramme, dénommée «Organe Permanent de Contrôle de la Conformité» et rattaché hiérarchiquement et fonctionnellement au Conseil d'Administration.

Afin d'exercer au mieux la fonction contrôle de la conformité, cette structure a élaboré trois documents référentiels, à savoir, la politique de conformité, la charte de la fonction contrôle de la conformité et le code de déontologie et d'éthique.

L'organe permanent de contrôle a, par ailleurs, participé à l'élaboration du dispositif de lutte contre le blanchissement d'argent et le financement du terrorisme, ainsi qu'aux différents travaux relatifs à la qualité des services bancaires de base, à la sécurité des moyens matériels des agences et à la mise en place d'un système de contrôle interne conformément aux exigences de la circulaire BCT aux établissements de crédit N° 2006-19 du 28 novembre 2006.

ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE INTERNATIONAL

Après le fort ralentissement enregistré à la fin de l'année 2008, l'économie mondiale s'est enlisée au cours de l'année 2009 dans la récession en raison de la chute de la production et du commerce mondial. Le PIB mondial a reculé de 2,2% en 2009, en rupture avec l'expansion qui avait caractérisé les années précédentes. C'est ainsi que plusieurs pays ont rapidement réagi, œuvrant à soutenir l'activité économique et à rétablir le bon fonctionnement des marchés financiers, en coordination avec les principales recommandations du G20.

Aux **Etats-Unis**, l'économie a enregistré une évolution négative de 2,5% en 2009, conséquente à l'important repli constaté au cours du premier semestre. Les nombreuses et rapides mesures correctives monétaires et budgétaires ont pu relancer sensiblement l'activité dès le troisième trimestre 2009. Les exportations nettes de biens et services ont contribué, pour la deuxième année consécutive, à la croissance et le déficit courant est passé de 6% en 2006 à 3% en 2009, soit le moins important depuis 1999.

Au **Japon**, le PIB a chuté de 5,4% en 2009 contre un recul de 1,2% en 2008. L'économie japonaise a subi l'effet de l'important recul du commerce mondial dont elle est très dépendante. Les incitations budgétaires ainsi que la reprise du commerce régional avec la Chine ont favorablement contribué à la reprise de l'activité, mais l'appréciation du yen a lourdement pesé sur l'économie.

Au **Royaume-Uni**, la contraction de 4,7% du PIB constatée en 2009 a été la plus importante depuis l'après-guerre, faisant suite à une décennie de forte croissance au cours de laquelle les crédits alloués au secteur privé s'étaient fortement développés. Ce niveau élevé d'endettement a grevé en 2009 les dépenses des particuliers qui ont subi la baisse de la valeur de leurs actifs financiers et immobiliers, la hausse du chômage qui a atteint 7,8% et le durcissement des conditions de crédit.

La dépréciation de la Livre Sterling dès la fin de l'année 2008 a cependant soutenu la croissance en 2009 grâce à la hausse de la demande extérieure nette. Les pouvoirs publics ont adopté dès janvier 2009 des mesures supplémentaires en vue d'assurer la stabilité financière, relatives à l'adéquation des fonds propres des Banques, la stimulation des marchés de titrisation et celle de l'octroi des crédits aux ménages et aux entreprises. La Banque d'Angleterre a encore assoupli sa politique monétaire au cours de cette année, baissant le taux directeur de 2% à 0,5%.

La **zone euro** a enregistré une forte contraction de 3,9% de son PIB en 2009 contre une légère croissance de 0,5% en 2008. Après la chute de l'activité enregistrée fin 2008 et début 2009, la reprise s'est amorcée vers le deuxième semestre grâce aux mesures budgétaires de relance nationales et communautaires ainsi qu'aux interventions massives de sauvetage du secteur financier. Ainsi, la France, le Portugal, la Slovaquie et la Slovénie ont bénéficié d'une reprise de la croissance du PIB en fin du premier semestre, la plupart des autres membres ayant suivi cette tendance au troisième trimestre, à l'exception notamment de l'Espagne et de la Grèce.

La croissance des **pays en développement** s'est contractée de 1,2% en 2009 contre une progression de 5,6% une année auparavant. Ces pays ont été affectés par la baisse de la demande pour les exportations, de celle des prix des produits de base et du recul des flux de capitaux. Sur le plan régional, les pays en développement d'Europe et d'Asie centrale ont le plus souffert de la crise qui a induit une baisse du prix du pétrole et des difficultés de financement des déficits courants. Ils ont enregistré une contraction globale de 6,2% de leur PIB. La Russie a, pour sa part, subi un important repli de 8,7% de son PIB.

La **Chine** et les autres pays asiatiques émergents ont été les premiers à dépasser les effets de la crise et à réaliser une reprise vigoureuse de leurs économies grâce à la rapide réaction des autorités qui ont appliqué des mesures budgétaires ayant permis la relance de l'activité ainsi qu'une politique monétaire souple et à un secteur privé dynamique. Ces pays ont pu tirer profit de la leçon de rigueur tirée de la crise financière de 1997 en disposant de fondamentaux solides lors du déclenchement de la crise actuelle.

L'économie chinoise a réalisé une croissance de 8,7% en 2009 contre 9,6% une année auparavant. Elle a ainsi contribué pour une large part à soutenir l'économie mondiale dont la récession aurait été aggravée de 1 point de pourcentage.

Le **sous-continent sud américain** a connu un fort ralentissement en 2009 et son PIB s'est contracté de 2,6% contre une croissance de 3,9% en 2008. Le ralentissement brutal des entrées de capitaux privés et le resserrement du crédit ont induit des baisses de la consommation et de l'investissement privés. La région a également souffert de la chute de la demande extérieure des exportations, de celle des prix des matières premières ainsi que du recul de l'activité touristique. Face à cette situation, les autorités ont mis en œuvre des mesures macroéconomiques en vue de soutenir la demande intérieure et plusieurs pays ont fortement baissé les taux d'intérêt et permis la dépréciation des taux de change réels.

L'**Afrique** a subi d'importantes répercussions négatives de la crise financière mondiale, particulièrement sur le commerce, les investissements directs étrangers, les envois de capitaux des migrants, l'aide publique et le tourisme. Son PIB a évolué de 1,1% en 2009.

Les pays exportateurs de pétrole et les pays à revenus intermédiaires ont été les plus touchés par le ralentissement, étant plus intégrés dans l'économie mondiale

Concernant le **commerce mondial**, les volumes des échanges de marchandises ont régressé de 17,6% en 2009. La valeur des échanges en Dollar a chuté de 31% entre août 2008 et mars 2009 alors que leur volume a baissé de 22%.

Ce recul a été plus important au niveau des pays développés et a atteint 40% en rythme annualisé au cours du premier trimestre de l'année 2009.

Dans les pays asiatiques, les échanges ont enregistré des baisses moins importantes grâce au programme de relance budgétaire appliqué en Chine dont les partenaires commerciaux ont bénéficié de la hausse des importations.

A partir du deuxième semestre 2009, la demande pour les importations s'était redressée dans la plupart des pays. La progression des volumes des importations a été de 29% en octobre aux Etats-Unis, 27% en Allemagne et 31% au Japon. Cette évolution coïncide avec la fin de la phase aiguë de la crise financière et la reprise de l'économie mondiale. Cependant, cette reprise demeure fragile car encore tributaire des incitations budgétaires et monétaires.

L'ÉCONOMIE TUNISIENNE

L'année 2009 a été caractérisée par la capacité de l'économie tunisienne à s'adapter aux changements conjoncturels. En effet, malgré les répercussions de la crise financière et économique mondiale sur la production et les exportations de certaines activités des industries manufacturières et sur l'évolution des secteurs du tourisme et du transport, la croissance de l'économie tunisienne s'est poursuivie grâce, notamment, à l'amélioration du niveau de la production agricole et à la progression des activités de services. Ainsi, le taux de croissance du PIB réel a atteint 3,1% en 2009. La limitation de l'impact de la crise est, essentiellement, le résultat des différentes mesures successives conjoncturelles et structurelles et à la bonne réactivité des agents économiques à ces mesures.

En ce qui concerne le **secteur agricole**, l'importante évolution de sa valeur ajoutée à prix constants évaluée à 6% et l'amélioration de sa contribution dans la croissance qui s'est élevée à 23,2% contre -1,6% en 2008, reviennent, essentiellement, à la production record des céréales d'environ 25 millions de quintaux. Cette production n'a pas été enregistrée depuis la campagne 2002-2003 (29 millions de quintaux) et a évolué de 110% par rapport à la campagne précédente. L'augmentation de la dite production, conjuguée à la baisse des prix à l'importation a fait reculer les importations de céréales en termes de quantité et de valeur. La quantité importée en 2009 a atteint 23,1 millions de quintaux pour une valeur de 828 millions de dinars, en baisse de, respectivement, 23,9% et 44,2%. Néanmoins, la production d'huile d'olive a accusé une baisse de 6,2% en passant de 160 mille tonnes, la campagne précédente, à 150 mille pour la campagne actuelle. De même pour les quantités exportées d'huile, elles ont atteint, au cours de 2009, 142 mille tonnes pour une valeur de 533 millions de dinars contre 169 mille tonnes et 759 millions de dinars en 2008, sachant que le prix moyen de vente, exprimé en dinar, a baissé d'environ 16%.

Pour ce qui est des **industries manufacturières**, la valeur ajoutée de ce secteur a accusé une baisse de 3,3% contre une hausse de 3,5% une année auparavant. Cette diminution revient à la forte baisse de la valeur ajoutée des secteurs destinés à l'exportation, essentiellement, les industries mécaniques et électriques (-6% contre 8,4%) et les industries du textile, habillement, cuir et chaussures (-10% contre -3,1%) suite à la contraction de la demande extérieure. De même, l'année 2009 a enregistré, pour la deuxième année consécutive, une baisse de la valeur ajoutée des industries chimiques (-0,9% contre -2,2%) sous l'effet de la contraction de la demande internationale des dérivés du phosphate. Concernant les exportations des industries manufacturières, elles ont accusé, en 2009, une diminution de 13,7% contre un accroissement de 19,8% une année auparavant. Cette régression a concerné tous les secteurs manufacturiers à l'exception des industries diverses. Néanmoins, il est à noter que les exportations du secteur du textile, habillement, cuirs et chaussures et celui des industries mécaniques et électriques ont connu une reprise durant les derniers mois de l'année 2009.

Les **industries non manufacturières** ont enregistré une évolution de 3,7% en 2009 contre seulement 0,2% en 2008. Cette augmentation est due à la croissance de la valeur ajoutée de toutes les branches de ce secteur, exception faite de celle des mines qui a baissé de 1,6%. En effet, la valeur ajoutée des hydrocarbures, de l'électricité et du bâtiment et génie civile s'est accrue respectivement de 3,5%, 2,6% et 5,5%.

De même, une baisse du rythme de croissance a caractérisé les différentes composantes du secteur des **services** en 2009. Cette décélération a concerné, essentiellement, les secteurs du transport et des hôtels, cafés et restaurants, avec respectivement (0,5% contre 5,5%) et (-,03% contre 4%). En conséquence, la croissance de la valeur ajoutée des services s'est limitée à 4,7% contre 6,6% en 2008 et une moyenne de 8,5% enregistrée pendant les cinq dernières années.

Concernant le **tourisme**, la crise financière et économique a eu un impact négatif sur le secteur, en témoigne la régression de ses principaux indicateurs. Ainsi, le nombre de touristes étrangers a baissé de 2,1% en 2009 contre une progression de 4,2% l'année précédente. De même, les nuitées touristiques globales ont régressé de 8,2% en 2009 contre un accroissement de 2% une année auparavant, ce qui a fait reculer le taux d'occupation de 3,7 points de pourcentage contre une augmentation de 1,1 point de pourcentage en 2008. De même, le rythme de croissance des recettes touristiques en devises a baissé, revenant de 10,2% en 2008 à 2,1% en 2009. Cependant, afin de donner un nouveau souffle au développement du secteur, renforcer son rôle dans le développement régional et limiter l'impact de cette crise sur les entreprises touristiques, plusieurs mesures ont été décidées le 13 février 2009. Elles ont porté, essentiellement, sur l'augmentation du budget promotionnel, le renforcement du transport aérien international et national, la mise en place d'un programme de mise à niveau traitant de l'aspect immatériel, de la modernisation des centres de formation et de la promotion du tourisme culturel. Ces mesures ont permis l'amélioration des performances du secteur vers la fin de l'année. En effet, au cours du mois de décembre, une progression a intéressé la plupart des indicateurs. Les entrées de touristes étrangers se sont accrues de 5,9% en glissement annuel contre -4,3% en novembre et 15,2% pour le même mois de 2008 ; les nuitées touristiques globales (6,9% contre -7,5% et -0,3%, respectivement) et les recettes en devises (3,2% contre -1,4% et 22,7%).

Au niveau du **commerce extérieur**, il est à signaler que les mesures structurelles et conjoncturelles qui ont été prises pour dynamiser l'économie et appuyer les entreprises qui rencontrent des difficultés induites par la crise internationale ont permis d'atténuer les retombées de cette crise qui a affecté négativement les exportations et les importations du pays. Ainsi, les exportations ont diminué de près de 17,6% contre une hausse de 21,8% en 2008. Cette baisse a concerné la plupart des secteurs, essentiellement ceux de l'énergie, du phosphate, de la chimie, du textile et habillement et des industries mécaniques et électriques et résulte, d'une part, de la baisse des prix à l'international et d'autre part de la baisse de la demande extérieure.

Pour les importations, leur baisse de 15% a surtout concerné les produits alimentaires et les produits énergétiques. Ces résultats ont aidé à limiter le déficit commercial qui a diminué de 5,8% pour atteindre 6.223,2 millions de dinars. Néanmoins, le taux de couverture des importations par les exportations s'est replié pour se situer à 75,8% contre 78,2% une année auparavant.

La **balance des opérations courantes** s'est soldée en 2009 par un déficit de 1.473,4 millions de dinars ou 2,5% du PIB contre un déficit de 2.109,1 millions de dinars ou 3,8% du PIB en 2008. La contraction du déficit courant de 635,7 millions de dinars et la limitation de ce déficit à 2,5% du PIB tel que prévu par le budget 2009 revient, d'une part, à la décélération du déficit commercial (5,8% en 2009 contre 31,3% en 2008) et, d'autre part, à l'évolution des revenus des facteurs et des transferts courants.

L'investissement a enregistré en 2009 une évolution de 8,1%, atteignant 14.052 millions de dinars aux prix courants contre 13.000,6 millions de dinars en 2008. Sa part dans le PIB a légèrement progressé, passant de 23,5% en 2008 à 23,9% en 2009. Quant à la part du secteur privé dans les investissements globaux, elle a perdu 4,9 points de pourcentage et a atteint 57,6% contre 62,5% une année auparavant. Néanmoins et malgré la conjoncture qui prévaut au niveau mondial, les résultats enregistrés par la Tunisie au cours de l'année 2009 en matière de mobilisation de l'investissement étranger sont satisfaisants. Ces investissements, dont le montant a atteint 2.357 millions de dinars, sont orientés principalement vers le secteur de l'énergie (1.233,5 millions de dinars) et le secteur manufacturier qui a attiré 771,6 millions de dinars contre 641,6 millions de dinars en 2008, soit une progression de 20,3% et ce malgré la baisse des IDE dans ce secteur à l'échelle mondiale.

L'inflation moyenne est revenue à 3,7% en 2009 contre 5% l'année précédente. A l'exception des loisirs, culture et divers, le ralentissement a touché tous les postes de dépenses, notamment l'alimentation, le transport et communications ainsi que l'habitation. Hors alimentation et énergie, le taux d'inflation a enregistré une légère hausse (3,6% contre 3,3% un an plutôt).

En ce qui concerne **l'endettement extérieur**, l'année 2009 a connu la poursuite de l'amélioration de ses indicateurs. En effet, le ratio d'endettement extérieur, exprimé par rapport au revenu national disponible brut, est revenu de 38,8% en 2008 à 38,7% en 2009. Néanmoins, le service de la dette, en pourcentage des recettes courantes, atteindra le taux de 11,4% compte tenu de la hausse des dépenses engagées au titre de l'amortissement de la dette à moyen et long terme suite au remboursement anticipé de quelques crédits.

Source : Ministère du Développement et de la Coopération Internationale
Banque Centrale de Tunisie

L'ACTIVITE DE LA SOCIETE TUNISIENNE DE BANQUE

La Société Tunisienne de Banque a évolué en 2009 dans un contexte économique international particulièrement défavorable qui était caractérisé par une récession en raison de la chute de la production et du commerce mondial.

L'économie tunisienne a quant à elle confirmé sa capacité à s'adapter aux changements conjoncturels. En effet, malgré les répercussions de la crise financière et économique mondiale sur la production et les exportations de certaines activités des industries manufacturières et sur l'évolution des secteurs du tourisme et du transport, la croissance de l'économie tunisienne s'est poursuivie grâce, notamment, à l'amélioration du niveau de production agricole et à la progression des activités de services. Ainsi, le taux de croissance du PIB réel a atteint 3,1% en 2009.

Pour sa part, la Société Tunisienne de Banque a continué son développement à un rythme satisfaisant et a pu améliorer l'ensemble de ses indicateurs d'activité et de performance.

L'exercice 2009 s'est achevé sur un bénéfice net de 40,1 MD, en hausse de 24,5%.

Le Produit Net Bancaire s'est inscrit en hausse de 11% pour s'établir à 244,4 MD au terme de l'exercice 2009 contre 220,1 MD une année auparavant.

L'évolution des différents soldes intermédiaires de gestion fait ressortir :

- une progression de la marge d'intérêts de 9,4% ;
- une hausse de la marge sur commissions de 8,9% ;
- un accroissement des revenus sur portefeuille titres commercial et d'investissement et des gains sur les opérations de change de 30,2% ;
- une évolution favorable du Résultat Brut d'Exploitation de 10,7% pour atteindre 134,5 Millions de Dinars au terme de l'exercice 2009.

Ces résultats reflètent l'évolution des différents indicateurs d'activité qu'a connus la Banque durant l'exercice 2009.

Ainsi, les ressources de la clientèle se sont élevées à 4.713,0MD au terme de 2009 contre 4.397 MD à fin 2008, enregistrant ainsi une hausse de 7,2% contre 5,1% une année auparavant. Cette évolution favorable a été enregistrée exclusivement au niveau des ressources non ou faiblement rémunérées (dépôts à vue et dépôts d'épargne).

Le volume des créances brutes sur la clientèle a connu aussi une évolution positive et s'est accru de 6,8% pour atteindre 5.705,2 MD au terme de l'exercice 2009 contre 5.342,6 MD à fin 2008.

Le ratio de couverture des créances classées par les provisions et les agios réservés s'est amélioré de 0,3 point de pourcentage pour s'établir à 53,6%.

Par ailleurs et suite aux efforts qui se sont poursuivis pour la protection des actifs de la Banque aussi bien par la dynamisation des actions de recouvrement que par le traitement dynamique de certaines créances, le taux des créances accrochées sans autres actifs s'est amélioré de 3,6 points de pourcentage pour atteindre 19,5% au terme de l'exercice 2009.

En outre, le coefficient d'exploitation s'est amélioré de près de 40 points de base pour s'établir à 46,1% et le ratio de solvabilité s'est situé à 9% pour un minimum requis de 8%.

Ces réalisations se sont accompagnées durant l'année écoulée d'un parcours boursier remarquable traduisant la confiance du marché en la valeur STB.

L'année 2009 a également été pour la STB l'année d'élaboration de son plan stratégique s'étalant sur la période 2010-2012 et ce, pour assurer un meilleur développement de l'activité de la Banque et lui assurer une croissance continue.

dans le cadre de cette stratégie plusieurs projets phares ont été engagés. Il s'agit :

- de la mise en place d'une nouvelle démarche marketing axée sur la segmentation et le ciblage de la clientèle ;

- du lancement d'une gamme de nouveaux produits ;
- de la réorganisation et du renforcement de la force de vente (nouvelles ouvertures) ;
- de la mise en place de la charte graphique ;
- de la mise en œuvre du noyau du futur système d'information ;
- de l'automatisation des activités dites de « Cœur de métier » par l'acquisition de progiciels spécifiques (gestion des engagements, gestion des opérations du bancaire étranger, gestion des ressources humaines, ...).

LES CHIFFRES CLÉS DE LA STB

Activité

Chiffres en milliers de dinars	2005	2006	2007	2008	2009	Evol Moyenne (sur 5 ans)	Variation 2009/ 2008
Total du bilan	4 399 155	4 706 982	5 102 022	5 728 759	5 937 137	7,8%	3,6%
Dépôts clientèle	2 775 283	3 057 283	3 608 461	4 010 784	4 296 450	11,5%	7,1%
Total des ressources collectées	3 436 840	3 624 464	4 181 764	4 399 054	4 713 033	8,2%	7,1%
Encours des crédits clientèle	3 326 915	3 672 622	3 822 731	4 447 928	4 796 044	9,6%	7,8%
Total concours net à l'économie	3 575 921	3 961 499	4 091 091	4 692 557	5 045 893	9,0%	7,5%

Résultats

Chiffres en milliers de dinars	2005	2006	2007	2008	2009	Evol Moyenne (sur 5 ans)	Variation 2009/ 2008
Marge d'intermédiation	82 410	115 506	137 340	140 600	153 773	16,9%	9,4%
Volume des commissions nettes (*)	47 515	55 374	56 434	60 382	65 748	8,5%	8,9%
Chiffres d'affaires	279 515	324 269	359 605	381 673	403 155	9,6%	5,6%
Produit net bancaire	143 637	182 728	206 548	220 071	244 377	14,2%	11,0%
Charges de gestion	-88 497	-101 856	-91 151	-97 779	-107 793	5,1%	10,2%
Résultat brut d'exploitation	54 075	79 751	114 198	121 520	134 541	25,6%	10,7%
Coût du risque	-46 911	-56 034	-90 618	-78 783	-91 558	18,2%	16,2%
Résultat net d'exploitation	34 080	26 137	35 128	43 924	45 194	7,3%	2,9%
Résultat net de l'exercice	36 286	21 871	31 576	32 239	40 158	2,6%	24,6%

(*) dont autres intérêts et revenus assimilés

Fonds propres et ratios complémentaires

Chiffres en milliers de dinars	2005	2006	2007	2008	2009	Evol Moyenne (sur 5 ans)	Variation 2009/ 2008
Capital	124 300	124 300	124 300	124 300	124 300	0,0%	0,0%
Réserves dont prime de fusion	229 893	256 432	266 520	289 930	312 926	8,0%	7,9%
Bénéfice de l'année	36 286	21 871	31 576	32 239	40 158	2,6%	24,6%
Capitaux propres	427 807	439 929	459 638	483 723	514 090	4,7%	6,3%

Ratios financiers

	2005	2006	2007	2008	2009	Evol Moyenne (sur 5 ans)	Variation 2009/ 2008
Rentabilité des fonds propres (ROE)	8,97%	5,40%	7,36%	7,33%	8,68%		
Rentabilité des actifs (ROA)	0,83%	0,48%	0,64%	0,60%	0,69%		
Coefficient d'exploitation	65,1%	58,5%	46,5%	46,5%	46,1%		
Commissions nettes /P.N.B	33,1%	30,3%	27,3%	27,4%	26,9%		
Commissions nettes /masse salariale	66,2%	68,1%	76,3%	75,4%	77,9%		
masse salariale/P.N.B	50,0%	44,5%	35,8%	36,4%	34,5%		

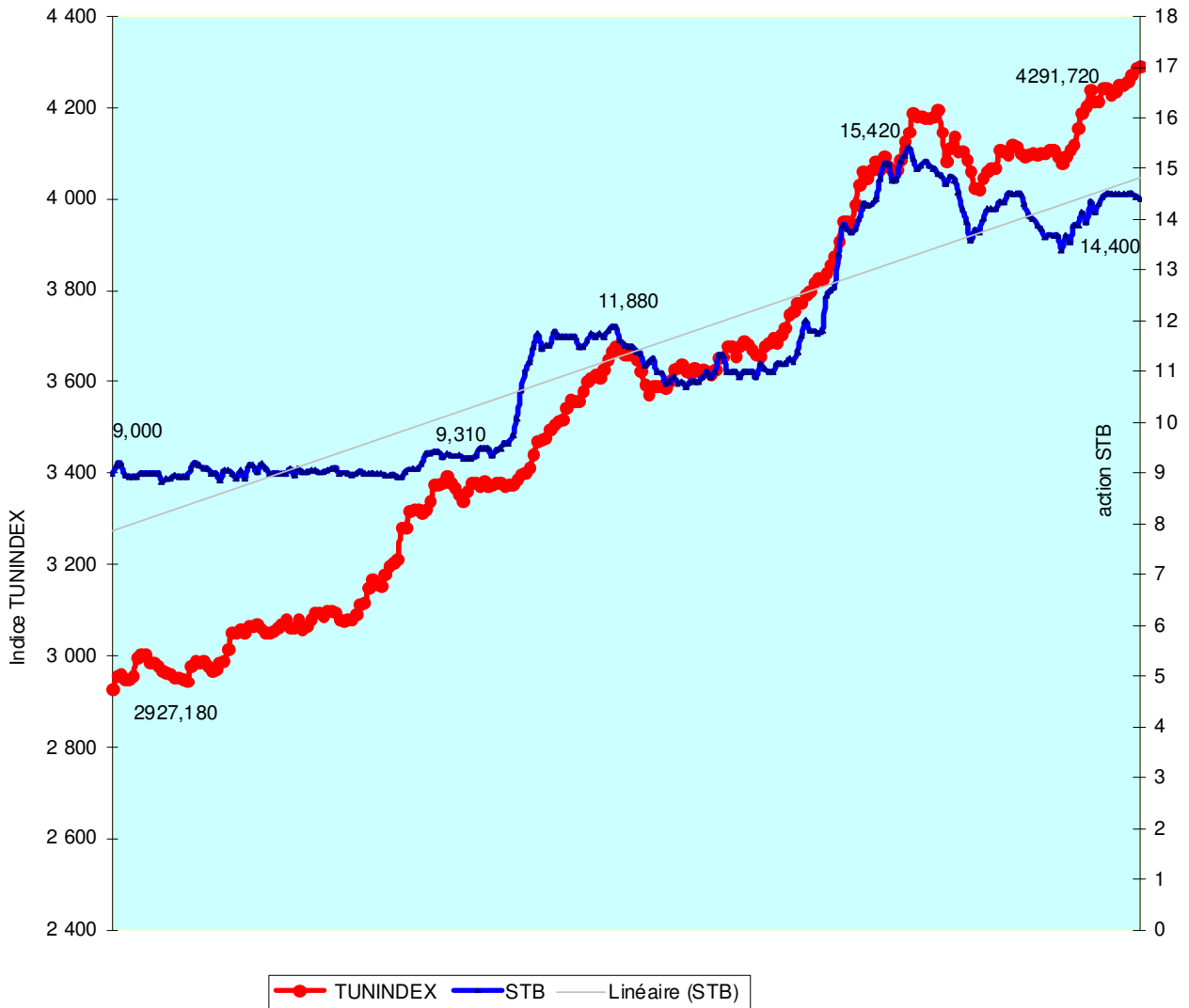
Ratios de structure

	2005	2006	2007	2008	2009	Evol Moyenne (sur 5 ans)	Variation 2009/ 2008
Crédits / (dépôts & ressources spéciales)	94,3%	99,8%	93,8%	100,2%	101,6%		

Autres indicateurs

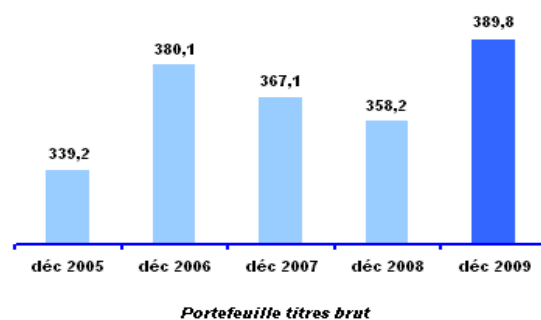
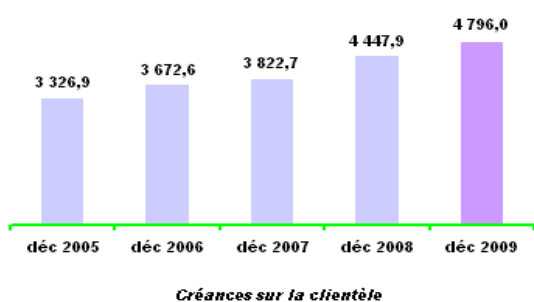
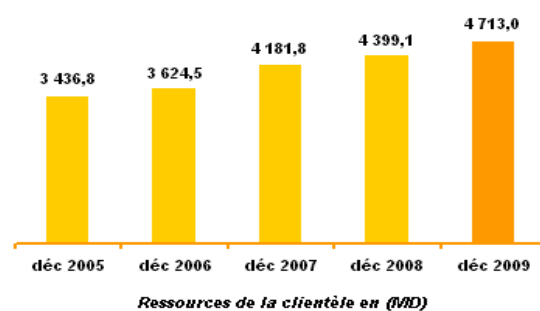
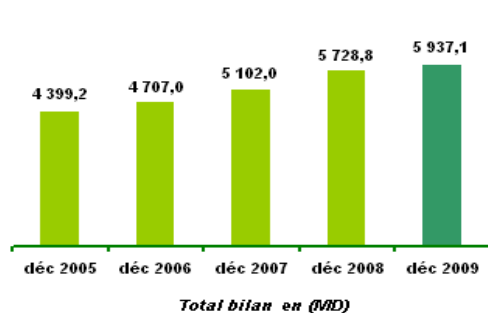
	2005	2006	2007	2008	2009	Evol Moyenne (sur 5 ans)	Variation 2009/ 2008
Effectifs	2 619	2 513	2 461	2 442	2 380	-2,4%	-0,8%
Nombre d'agence	117	117	116	116	118	0,2%	0,0%
Nombre de GAB	53	53	100	107	131	25,4%	7,0%
Nombre de cartes	100 833	119 716	134 316	145 202	164 401	13,0%	8,1%

EVOLUTION DU COURS DE L'ACTION STB PAR RAPPORT A L'INDICE TUNINDEX EN 2009

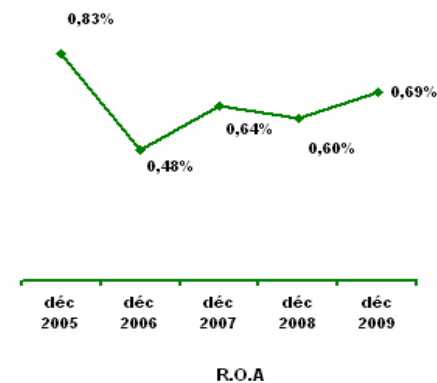
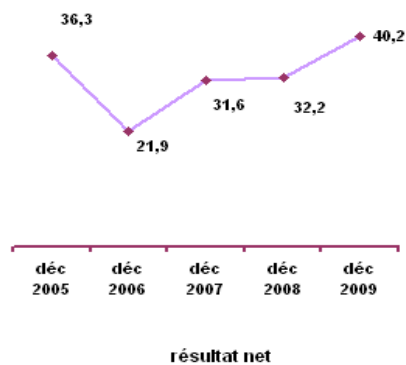
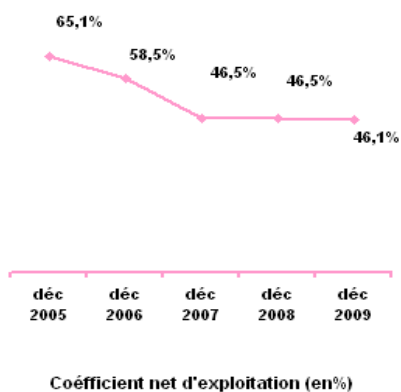
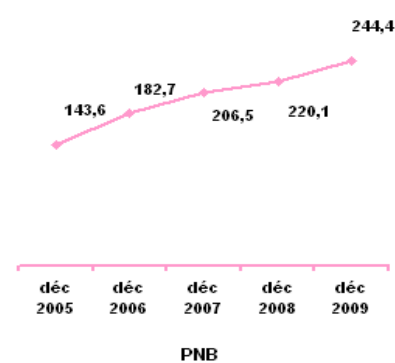
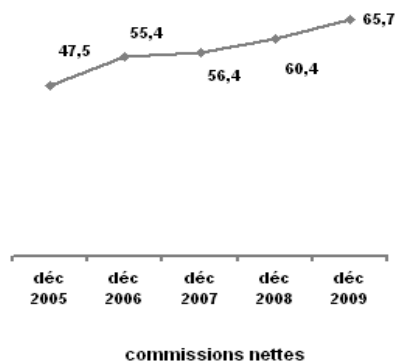
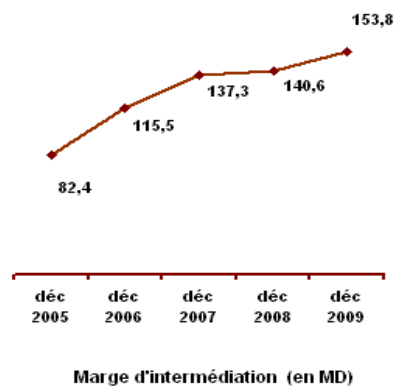


CHIFFRES CLES

UNE ACTIVITE EN CROISSANCE



UNE RENTABILITE EN AMELIORATION



LES RESSOURCES DE LA CLIENTELE

L'année 2009 s'est soldée par des performances tant sur le plan du volume des ressources collectées avec un accroissement de 7,1% contre 5,2% durant l'exercice précédent que sur leur nature.

La structure de l'évolution des ressources, caractérisée par la prédominance des dépôts faiblement rémunérés, reflète en fait l'amorce de la nouvelle politique adoptée visant une meilleure stabilité des ressources mais aussi le maintien de leur coût à un niveau compétitif.

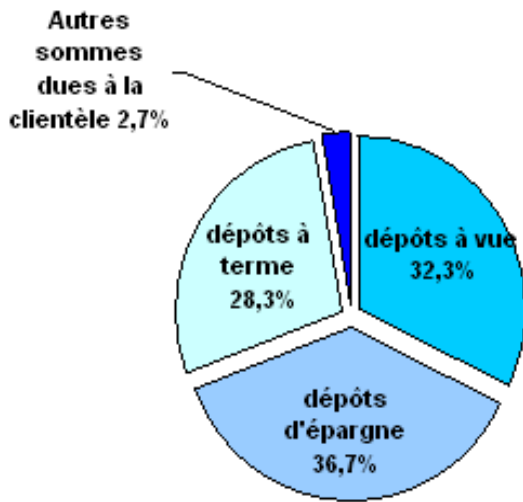
	déc 2005 (MD)	déc 2006 (MD)	déc 2007 (MD)	déc 2008 (MD)	déc 2009 (MD)	Variation		Encours moyen déc 2009 (MD)	Objectifs 2009	Taux de réalisations	Evolution moyenne sur 5 ans
						déc 2009 / déc 2008 En MD	En %				
DEPOTS ET AVOIRS DE LA CLIENTELE	2 775,3	3 057,3	3 608,5	4 010,8	4 296,4	285,7	7,1	4 230,2	4 285,8	103,9%	11,5%
Dépôts à vue	874,9	1 036,6	1 220,5	1 297,1	1 461,5	164,4	12,7	1 368,3	1 411,1	144,2%	13,7%
dont dépôts à vue en devises	302,1	302,1	448,6	476,4	439,2	-37,2	-7,8	424,2			9,8%
Dépôts à terme	604,6	620,3	900,3	1 134,6	1 088,5	-46,1	-4,1	1 216,0	1 200,8	-69,5%	15,8%
Dépôts d'épargne	1 227,5	1 309,8	1 386,5	1 472,4	1 617,3	144,9	9,8	1 535,2	1 563,6	158,9%	7,1%
Autres sommes dues à la clientèle	68,4	90,7	101,1	106,8	129,2	22,4	21,0	110,7	110,4		17,2%
INSTRUMENTS MONETAIRES & FINANCIERS	661,6	567,2	573,3	388,3	416,6	28,3	7,3	417,9	415,7	103,3%	-10,9%
Billets de trésorerie	14,3	15,9	20,2	8,7	11,0	2,3	25,9	11,3	10,7	113%	-6,5%
Bons du trésor à court terme	193,2	147,6	181,6	29,3	40,3	10,9	37,3	40,1	36,9	144%	-32,4%
Bons du trésor assimilables	454,1	403,7	371,5	350,2	365,4	15,1	4,3	366,5	368,0	85%	-5,3%
RESSOURCES DE LA CLIENTELE	3 436,8	3 624,5	4 181,8	4 397,0	4 713,0	316,0	7,2	4 648,1	4 701,5	103,8%	8,2%

LES DEPÔTS DE LA CLIENTELE

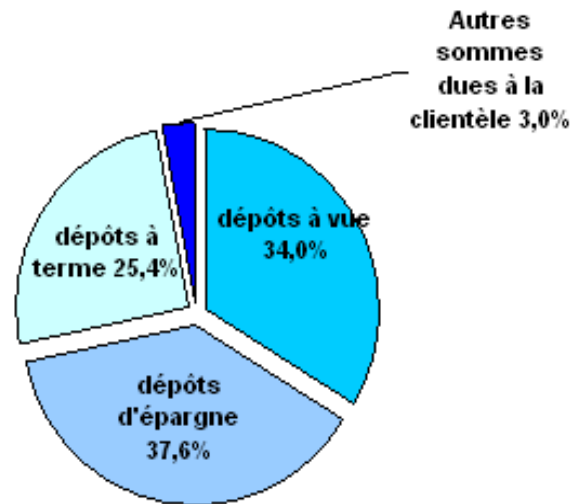
L'encours des dépôts collectés auprès de la clientèle s'est établi, au terme de l'année 2009, à 4.296,4 MD en évolution de 7,1% par rapport à son niveau à fin 2008. Cette évolution aurait pu être plus importante n'eût été la baisse délibérée de 4,1% observée au niveau des dépôts à terme.

La part de cette catégorie de ressources s'est en corollaire repliée de 3 points de pourcentage au profit d'une appréciation des parts des dépôts à vue (+ 1,7 points de pourcentage) et des dépôts d'épargne (+ 0,9 point de pourcentage).

Structure des dépôts classiques déc 2008

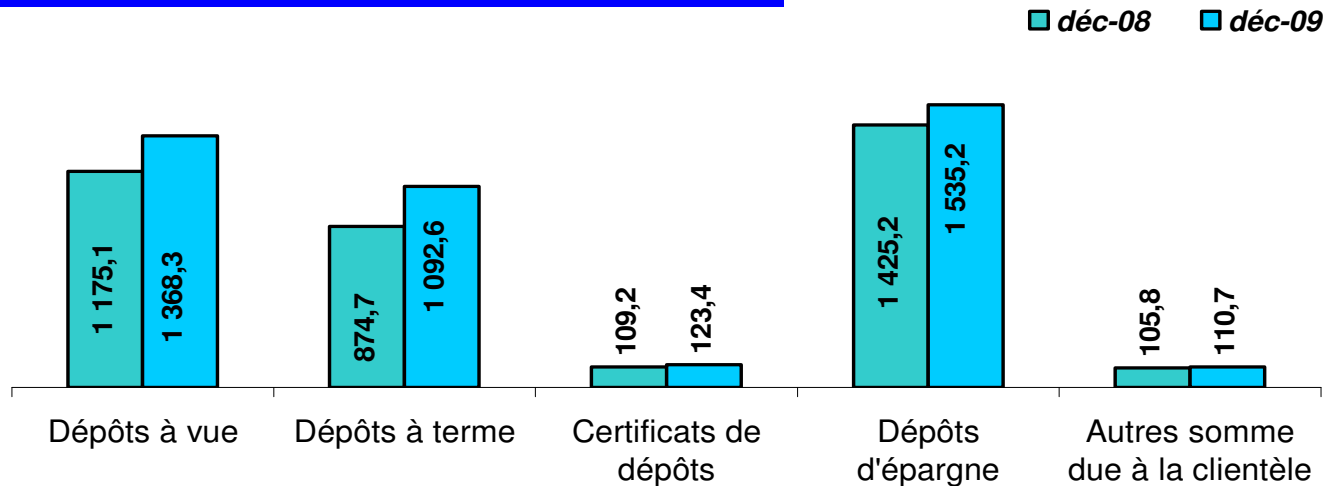


Structure des dépôts classiques déc 2009



Exprimés en encours moyens, les dépôts de la clientèle ont marqué une évolution beaucoup plus importante (+ 540,1 MD ou 14,8%) pour atteindre un encours de 4.230,2 MD témoignant ainsi de la régularité des efforts de collecte des dépôts entrepris par la Banque durant toute l'année 2009.

Evolution des dépôts de la clientèle (en encours moyen)



La mise en œuvre de la nouvelle politique commerciale entamée depuis le début de l'exercice 2009 visant, entre autres objectifs, le développement du fonds commercial de la Banque concorde à juste titre avec l'évolution assez conséquente des dépôts de la clientèle. En ce sens, sur une enveloppe additionnelle des dépôts à vue en Dinars soit 165,3 MD une part de 56,7% ou 93,9 MD provient des comptes ouverts durant la période étudiée et totalisant 31.054 comptes.

Ce même constat a également caractérisé les dépôts d'épargne au titre desquels 29.125 comptes ont été nouvellement ouverts drainant un volume additionnel de 109,2 MD correspondant à une part de 75,3% de l'accroissement global des dépôts d'épargne.

Par rapport aux prévisions, l'enveloppe additionnelle ainsi constatée soit 287,7 MD s'est située en dessus des objectifs escomptés avec un taux de réalisation de 104,6% de l'objectif annuel escompté.

L'écart positif constaté a concerné essentiellement les dépôts à vue et les dépôts d'épargne. Quant aux dépôts à terme, ils se sont établis à un niveau inférieur à celui escompté. Cette décélération est justifiée par le choix de la Banque de limiter le recours à ces sources de financement et de ne pas renouveler certains placements présentant des coûts jugés excessifs au regard des conditions de taux prévalant sur le marché.

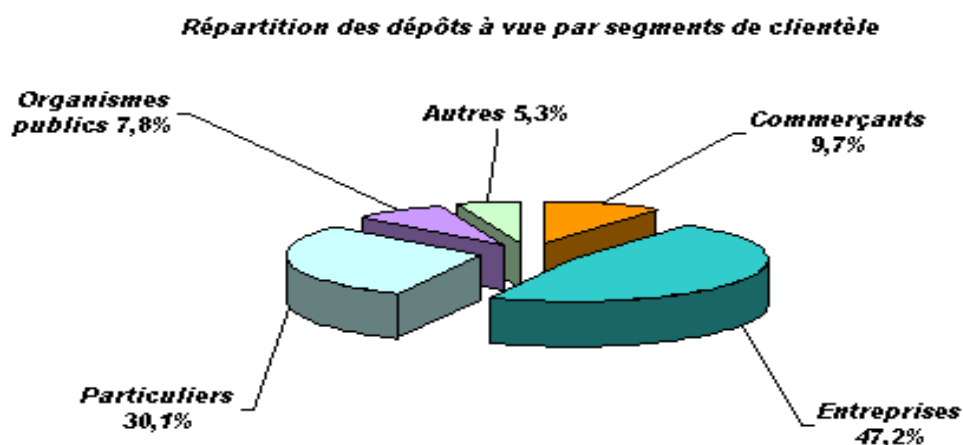
EVOLUTION DES DEPOTS A VUE

A fin décembre 2009, les dépôts à vue ont atteint un encours de 1.461,5 MD en progression de 164,4 MD contre 76,6 MD ou 6,3% observée une année auparavant. A ce titre, l'objectif escompté a été largement dépassé avec un taux de réalisation de 144,2%.

En corollaire, la part des dépôts à vue dans le total des dépôts de la Banque a affiché une amélioration de 1,7 point de pourcentage pour passer de 32,3% à fin 2008 à 34% au terme de l'exercice 2009, de nature à leur conférer davantage d'importance dans l'ensemble des ressources de la Banque et partant de contribuer significativement à la maîtrise des coûts des ressources.

Ceci étant, il convient de préciser que l'augmentation de ces dépôts a exclusivement concerné les dépôts à vue en Dinars pour 201,6 MD. Quant aux dépôts en Devises, ils ont accusé une baisse de 37,2MD par rapport à fin 2008 observée essentiellement au niveau des comptes professionnels et des placements à terme en Devises.

Par ailleurs, l'analyse de l'accroissement des dépôts à vue en Dinars par segment de clientèle permet de constater que les dépôts des entreprises occupent le premier rang (47,2%) suivis des dépôts des particuliers (30,1%) contre des parts respectives de 42,3% et 31,3% en décembre 2008. Quant à la part détenue par les organismes publics, elle s'est accrue de 2,5 points de pourcentage pour représenter 7,8% du total des dépôts correspondant à un encours de 112,2 MD en progression de 47,2 MD par rapport à son niveau à fin décembre 2008.



LES DEPOTS D'EPARGNE

Les dépôts d'épargne ont progressé à un rythme plus soutenu que prévu en affichant une hausse de 144,9 MD ou un taux de réalisation de 158,9% des objectifs escomptés.

L'encours des dépôts d'épargne atteint à fin 2009, soit 1.617,3 MD, confère à la Banque de continuer à occuper la 1^{ère} place en termes de part de marché.

Aussi et compte tenu de leur rythme d'évolution, la quote part des dépôts d'épargne s'est nettement appréciée en se situant à 37,6% du total des dépôts de la clientèle.

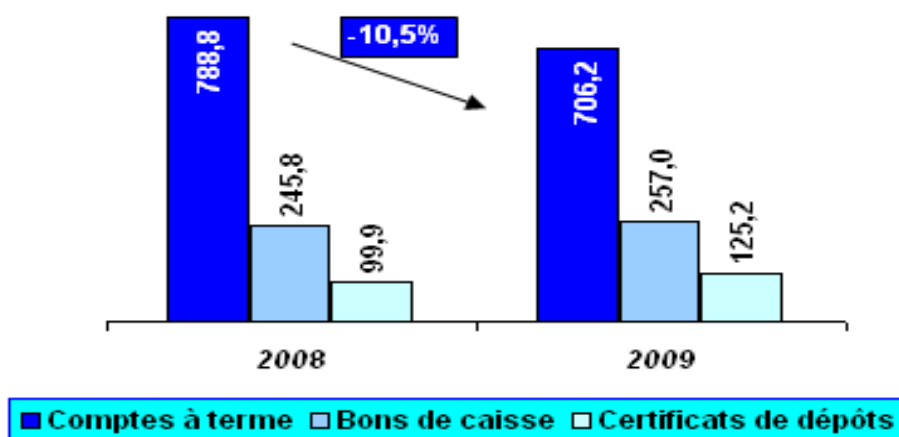
LES DEPOTS A TERME

Le volume des dépôts à terme et des certificats de dépôts est passé, au terme de la même période d'analyse, de 1.134,6 MD à 1.088,4 MD, soit une baisse de 46,1 MD ou 4,1% contre une progression de 234,2 MD ou 26% enregistrée une année auparavant. Cette régression a été observée principalement au niveau des comptes à terme en Dinars avec une chute de 84,8 MD atténuée toutefois par un accroissement des certificats de dépôts (+ 26 MD) et des bons de caisse (+9,8 MD).

La part des dépôts à terme s'est, par conséquent, rétractée de 3 points de pourcentage pour représenter 25,3% des dépôts de la clientèle à fin 2009 contre 28,3% à fin décembre 2008.

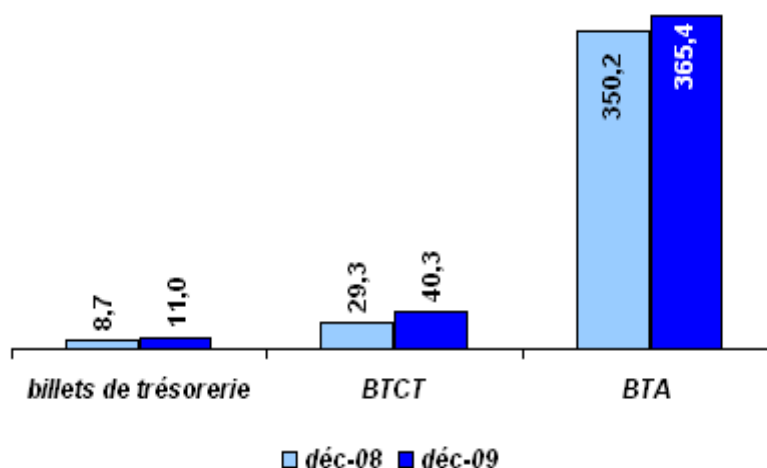
En référence à ces réalisations, les dépôts à terme ont enregistré un gap de 112,3 MD par rapport à l'objectif annuel escompté motivé par le souci de la Banque de contenir l'évolution du coût des ressources largement affecté par les conditions de rémunération de certains placements importants.

En revanche, évalués en termes d'encours moyens, ces dépôts ont totalisé un encours de 1.216 MD contre une moyenne de 983,9 MD à fin 2008. Ceci s'explique par le fait qu'une large partie des souscriptions en comptes à terme et non renouvelées a été constatée courant le dernier trimestre 2009.



LES INSTRUMENTS MONÉTAIRES ET FINANCIERS

A fin décembre 2009, les placements de la clientèle sous forme d'instruments monétaires et financiers ont rompu avec la tendance baissière observée courant 2008 et ont progressé à un taux de 7,3% par rapport à leur niveau de fin décembre 2008 pour s'établir à 416,6 MD.



LES RESSOURCES PERMANENTES

Les ressources permanentes de la Banque se sont élevées à 936,3 MD au terme du mois de décembre 2009 contre 918,9 MD à fin 2008 et se détaillent comme suit :

LES CAPITAUX PROPRES

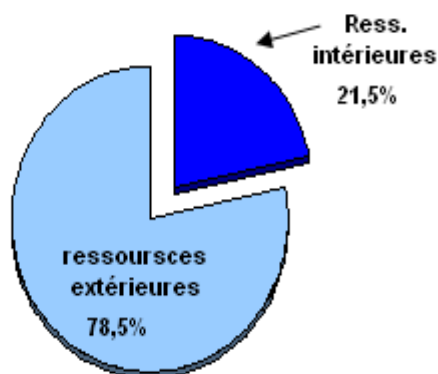
Courant 2009, les capitaux propres avant affectation des bénéfices se sont établis à 514,1 MD en évolution de 30,4 MD ou 6,3% par rapport à leur niveau de décembre 2008. Cette hausse résulte de la consolidation des réserves à hauteur de 23 MD et de l'accroissement du résultat net de 8 MD.

LES RESSOURCES A MOYEN ET LONG TERMES

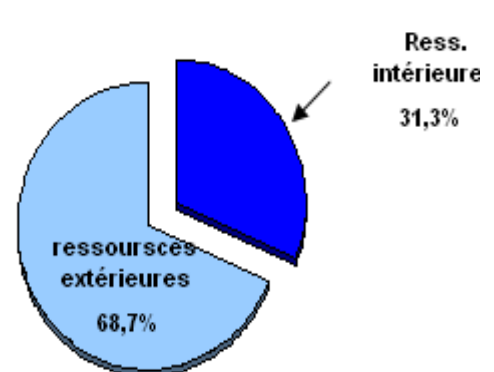
Les ressources spéciales ont enregistré une régression de 13 MD ou 3% passant de 435,2 MD à fin 2008 à 422,2 MD à fin décembre 2009, contre un niveau prévisionnel de 466,9 MD.

Cette situation résulte de l'effet conjugué de l'augmentation des ressources intérieures de 38,3 MD pour s'établir à 132 MD suite à la concrétisation de la deuxième tranche de l'emprunt obligataire de 50 MD s'inscrivant dans le cadre de la stratégie de la Banque visant l'adossement des ressources longues aux crédits à long terme d'une part et de la baisse des ressources extérieures de 51,2 MD ou 15% d'autre part.

En milliers de dinars	déc 2005	déc 2006	déc 2007	déc 2008	déc 2009	Variation		Evolution moyenne sur 5 ans
	(MD)	(MD)	(MD)	(MD)	(MD)	déc 2009/ déc 2008 En MD	En %	
Ressources intérieures	113,1	106,4	48,9	93,8	132,0	38,3	40,8	3,9%
<i>dont emprunts matérialisés</i>	77,3	70,5	13,2	58,9	99,3	40,4	68,7	6,5%
Ressources extérieures	699,0	515,7	420,2	341,5	290,2	-51,2	-15,0	-17,9%
Ressources spéciales	752,1	622,1	469,1	435,2	422,2	-13,0	-3,0	-13,4%
Ressources spéciales hors emprunts	674,8	551,6	455,9	376,3	322,9	-53,4	-14,2	-16,8%



déc-08



déc-09

Les concours nets à l'économie ont totalisé 5.045,9MD à fin décembre 2009, correspondant à une enveloppe additionnelle de 353,3 MD ou une évolution de 7,5%. Cette enveloppe a profité essentiellement aux crédits d'investissement et aux crédits aux particuliers.

Ceci étant, le volume global des crédits nets à la clientèle est passé de 4.447,9 MD à 4.796,0 MD soit une hausse de 348,2 MD ou 7,8% contre une progression plus soutenue constatée durant 2008 (+ 625,1 MD ou 16,4%).

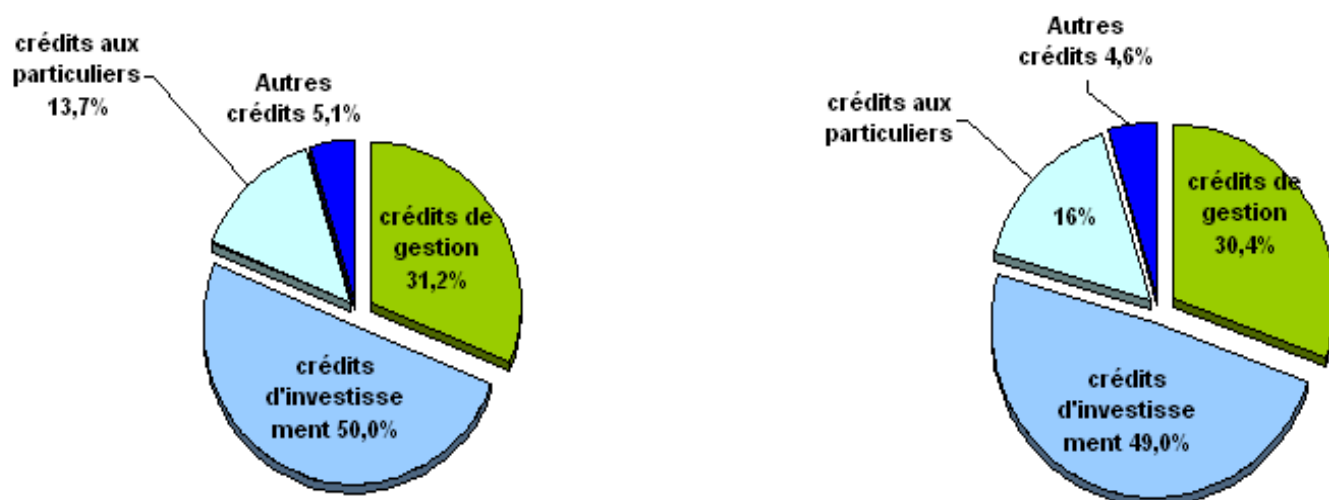
Compte tenu des accroissements constatés par catégories d'engagements, la structure des crédits nets a demeuré relativement inchangée avec toutefois un repli de la part des crédits de gestion (-1,1 point de pourcentage) au profit des crédits aux particuliers (+2,5 points de pourcentage).

S'agissant des crédits de gestion, ils ont marqué une nette décélération et n'ont progressé que de 4,4% ou 68,4 MD durant 2009 contre une évolution beaucoup plus importante enregistrée une année auparavant (+25% ou 310,1 MD).

Ce fléchissement a été essentiellement observé au niveau des comptes courants débiteurs et des crédits à l'importation qui se sont repliés respectivement de 14,1 MD et 58,3 MD contre des progressions respectives de 87 MD et 132,4 MD constatées une année auparavant.

Ces baisses ont été, toutefois, atténuées par les accroissements observés au niveau de l'escompte commercial, des crédits de Trésorerie et des crédits de financement en Devises.

Structure des crédits bruts à la clientèle



déc 2008

A fin décembre 2009, les crédits d'investissement, ont totalisé un encours brut de 2.797,7 MD, en progression de 126,7 MD ou 4,7% par rapport à son niveau à fin décembre 2008. L'enveloppe additionnelle ainsi enregistrée provient essentiellement de l'accroissement des crédits d'investissement à moyen terme de 95 MD et des crédits d'arrangement et de consolidation de 67 MD.

Les crédits aux particuliers ont, à leur tour, enregistré une hausse de 179 MD ou 24,4% pour totaliser un encours de 912,9 MD et représenter ainsi une part de 16% du total des créances brutes sur la clientèle contre une part de 13,8% à fin décembre 2008.

LE PORTEFEUILLE TITRES

L'encours brut du portefeuille titres commercial et d'investissement de la Banque a atteint 389,8 MD à fin décembre 2009 contre 358,2 MD à fin décembre 2008. Cette augmentation a résulté principalement de l'accroissement des titres de participations de 15,4 MD et du stock de bons du Trésor conservés.

	déc 2005 (MD)	déc 2006 (MD)	déc 2007 (MD)	déc 2008 (MD)	déc 2009 (MD)	Variation déc 2009/déc 2008		Evolution moyenne sur 5 ans
						En MD	En %	
Bons du trésor conservés	49,8	62,0	36,3	8,0	16,1	8,0	99,9	-24,6%
Titres de participations	115,6	121,9	135,6	157,9	172,5	15,4	9,8	10,5%
Parts dans les ent associées et co entreprises	51,3	57,8	53,7	49,9	60,2	9,4	18,5	4,1%
Parts dans les entreprises liées	98,0	115,0	116,9	119,5	119,5	0,0	0,0	5,1%
Autres participations	24,6	23,5	24,6	22,8	21,6	-1,2	-5,4	-3,2%
Total portefeuille titres bruts	339,2	380,1	367,1	358,2	389,8	31,6	8,8	3,5%
Provisions	104,5	107,1	118,9	122,2	150,9	28,7	23,5	9,6%
Total portefeuille titres net	234,7	273,0	248,2	236,0	238,9	2,9	1,2	0,4%

	déc 2005 (MD)	déc 2006 (MD)	déc 2007 (MD)	déc 2008 (MD)	déc 2009 (MD)	Variation		Evolution moyenne sur 5 ans
						déc 2009 / déc 2008 En MD	En %	
Crédits de gestion	999,0	1 167,4	1 239,2	1 549,3	1 617,7	68,4	4,4	12,8%
<i>Crédits de gestion brut</i>	<u>1 095,3</u>	<u>1 254,9</u>	<u>1 347,5</u>	<u>1 666,2</u>	<u>1 732,0</u>	<u>65,9</u>	<u>4,0</u>	<u>12,1%</u>
Comptes courants débiteurs	478,2	522,8	585,1	672,1	658,0	-14,1	-2,1	8,3%
Portefeuille escompte à court terme	266,7	312,7	323,2	364,7	396,7	32,1	8,8	10,4%
Autres crédits à court terme	333,7	401,4	419,6	607,8	657,4	49,6	8,2	18,5%
(-) Total agios réservés & provisions	92,1	82,5	94,3	106,8	106,0	-0,9	-0,8	3,6%
(+) Créances rattachées	16,6	17,9	19,6	21,6	19,9	-1,7	-7,8	4,6%
(-) Produits perçus d'avances	4,1	5,0	10,1	10,1	8,3	-1,7	-17,1	19,3%
Crédits d'investissement nets	1 767,2	1 823,1	1 819,1	1 934,2	2 052,4	118,2	6,1	3,8%
<i>Crédits d'investissement brut</i>	<u>2 270,4</u>	<u>2 274,1</u>	<u>2 322,7</u>	<u>2 671,0</u>	<u>2 797,7</u>	<u>126,7</u>	<u>4,7</u>	<u>5,4%</u>
- Crédits sur ressources ordinaires	1 589,5	1 651,2	1 759,4	2 133,3	2 378,8	245,5	11,5	10,6%
- Crédits sur ressources spéciales	540,4	487,0	427,2	406,6	298,0	-108,6	-26,7	-13,8%
Créances prises en charges par l'Etat	91,5	85,0	79,7	77,4	68,0	-9,4	-12,1	-7,2%
bonification prise en charges par l'Etat	49,0	43,2	41,2	37,3	33,4	-3,9	-10,4	-9,1%
(-) Total agios réservés & provisions	503,2	451,0	503,5	736,9	745,3	8,5	1,1	10,3%
(+) Créances rattachées	6,8	7,7	15,2	16,4	19,4	3,0	18,3	30,0%
Crédits aux particuliers	360,6	496,4	580,5	736,3	912,8	176,5	24,0	26,1%
Autres crédits	200,0	185,7	183,9	228,1	213,1	-15,0	-6,6	1,6%
Comptes courants associés	221,9	210,1	214,2	209,0	236,4	27,4	13,1	1,6%
Autres crédits à la clientèle	6,4	4,1	9,7	62,5	26,2	-36,3	-58,1	42,1%
(-) Total agios réservés & provisions	28,3	28,5	40,0	43,4	49,5	6,1	14,0	15,0%
(+) Créances rattachées	0,1	0,3	0,3	0,3	0,8	0,5	173,1	71,2%
Créances sur la clientèle	3 326,9	3 672,6	3 822,7	4 447,9	4 796,0	348,2	7,8	9,6%
Créances brutes sur la clientèle	3 985,0	4 250,0	4 475,7	5 342,6	5 705,2	362,5	6,8	9,4%
Portefeuille Titres Net	234,7	273,0	248,2	236,0	238,9	2,9	1,2	0,4%
Engagements bruts	339,2	380,1	367,1	358,2	389,8	31,6	8,8	3,5%
(-) Total agios réservés & provisions	104,5	107,1	118,9	122,2	150,9	28,7	23,5	9,6%
Billets de trésorerie	14,3	15,9	20,2	8,7	11,0	2,3	25,9	-6,5%
Concours net à l'économie	3 575,9	3 961,5	4 091,1	4 692,6	5 045,9	353,3	7,5	9,0%

(*) : Provisions et agios réservés retraités pour les besoins de comparabilité

LES ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les engagements hors bilan de la Banque se sont accrus de 461,1 MD ou 32% passant de 1.442,5 MD à fin 2008 à 1.904,1 MD au 31 décembre 2009. Cette hausse a été induite d'une part par l'évolution des engagements en faveur ou d'ordre de la clientèle principalement sous forme d'ouvertures de crédits documentaires et d'avals et cautions respectivement de 96,5 MD et de 131,4 MD et d'autre part, par l'accroissement des engagements en faveur ou d'ordre des Banques de 213,3 MD .

	déc 2005 (MD)	déc 2006 (MD)	déc 2007 (MD)	déc 2008 (MD)	déc 2009 (MD)	Variation déc 2009/déc 2008		Evol Moy sur 5ans
						En MD	%	
Engagements en faveur ou d'ordre de la clientèle	664,7	743,7	862,0	923,5	1189,3	265,8	28,8	15,7%
Ouvertures de crédits documentaires	194,9	233,6	262,6	253,8	350,3	96,5	38,0	16%
Crédits notifiés non utilisés	63,6	62,7	113,3	120,2	156,5	36,3	30,2	25%
Engagements sur billets de trésorerie	6,0	5,6	5,2	0,3	0,0	-0,3		
Cautions et avals	399,7	441,5	480,6	545,4	676,9	131,4	24,1	14%
Participations non libérées	0,6	0,4	0,3	3,8	5,6	1,8	47,6	77%
Engagements en faveur ou d'ordre des banques	290,5	362,6	414,7	447,7	661,0	213,3	47,6	22,8%
Banques résidentes	0,0	30,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
Endos et avals sur effets ou sur billets de mobilisation	0,0	30,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
Banques non résidentes installées à l'étranger	290,5	332,6	414,7	447,7	661,0	213,3	47,6	22,8%
Confirmation de crédits documentaires	43,0	50,7	94,9	43,4	82,7	39,3	90,5	17,7%
Autres garanties irrévocables, inconditionnelles	247,5	281,9	319,8	404,3	578,4	174,0	43,0	23,6%
Engagements de remboursement de l'Etat par la STB	125,5	107,6	89,6	71,7	53,7	-17,9	-25,0	-19,1%
Total engagements hors bilan	1 080,7	1 213,9	1 366,3	1 442,9	1 904,1	461,1	32,0	15,2%

LES APPROBATIONS DE FINANCEMENT

Courant l'exercice 2009, Les approbations de financement des projets d'investissements, hors consolidation, ont totalisé 1.163,1 MD contre 769,1 MD durant la même période de 2008. Cette hausse a concerné en majeure partie le secteur des services et de l'industrie avec des enveloppes additionnelles respectives de 274,8 MD et 51,8 MD.

Les décaissements ont atteint, au terme de la même période d'analyse, un volume de 447,1 MD en progression de 147 MD par rapport aux réalisations constatées à fin 2008. Cette situation s'explique principalement induite par l'augmentation des décaissements en faveur du secteur de l'immobilier (+65,3 MD), le secteur du tourisme (+59,1 MD) et à un degré moindre de celui des services (+25,5 MD).

	<u>Approbations</u>				<u>Engagements</u>				<u>Décaissements</u>			
	30-déc-08		30-déc-09		30-déc-08		30-déc-09		30-déc-08		30-déc-09	
	En MD	Part en %	En MD	Part en %	En MD	Part en %	En MD	Part en %	En MD	Part en %	En MD	Part en %
<i>Industrie</i>	350,0	45,5%	365,8	31,5%	37,1	12,4%	110,1	24,6%	77,5	25,8%	75,4	16,9%
<i>Agriculture</i>	5,9	0,8%	14,2	1,2%	4,7	1,6%	2,8	0,6%	9,4	3,1%	8,7	1,9%
<i>Tourisme</i>	100,7	13,1%	144,0	12,4%	83,9	28,0%	64,0	14,3%	91,9	30,6%	151,0	33,8%
<i>Immobilier</i>	112,7	14,7%	164,5	14,1%	57,6	19,2%	95,8	21,4%	52,3	17,4%	117,6	26,3%
<i>Services</i>	199,9	26,0%	474,7	40,8%	74,7	24,9%	40,6	9,1%	69,0	23,0%	94,5	21,1%
Total financement de l'investissement	769,1	100,0%	1 163,1	100,0%	258,0	86,0%	313,3	70,1%	300,1	100,0%	447,1	100,0%

LA SITUATION DE LA TRÉSORERIE

La situation globale de la Trésorerie de la Banque s'est repliée de 80,5 MD en affichant un solde de 10,4 MD à fin décembre 2009 contre 90,9 à fin 2008.

Ce fléchissement résulte de la conjonction de facteurs se rapportant à la baisse de la situation nette de la Trésorerie (-88,4 MD), d'une part et de la l'accroissement du portefeuille Bons du Trésor (+7,9 MD), d'autre part.

La contraction de la situation nette de la Trésorerie a été engendrée principalement par une évolution des créances sur la clientèle à une cadence plus élevée que celle des ressources stables étant donné la baisse des dépôts à terme.

	déc 2005 (déc 2006 (déc 2007 (déc 2008 (déc 2009	<u>Variation</u>	
	MD)	MD)	MD)	MD)	(MD)	déc 2009 / déc 2008	En %
Situation nette de Trésorerie	183,9	-72,3	174,8	82,8	-5,6	-88,4	-106,8
(+) Solde à la B.C.T	19,5	43,0	75,2	93,8	32,8	-61,0	-65,0
(+) Prêts sur le Marché Monétaire	164,4	22,2	149,6	10,0	72,1	62,1	
(-) Emprunts interbancaires	0,0	96,5	50,1	20,9	110,5	89,6	
(-) Refinancement net auprès de la B.C.T	0,0	41,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Portefeuille bons du Trésor	49,8	62,0	36,3	8,0	16,0	7,9	98,8
Situation globale de la Trésorerie	233,7	-10,4	211,1	90,9	10,4	-80,5	-88,6

Toutefois, l'analyse du comportement de la situation de Trésorerie durant l'année 2009 permet de relever les remarques suivantes :

- la Banque n'a eu aucun recours aux sources de refinancement pénalisantes (AO positives) ;
- la Trésorerie nette à court terme est demeurée positive tout au long des 10 premiers mois ;
- la situation n'est redevenue négative qu'au cours du mois de novembre 2009 (- 11.906 mD en moyenne) et de décembre (- 32.731 mD) ;

- l'encours moyen global de la situation nette de Trésorerie à court terme s'est située à 105.620 mD durant tout l'exercice 2009 ;
- cette situation aisée a été favorisée en partie par les placements de la Banque auprès de la BCT sous forme d'appels d'offres négatifs dont le solde moyen s'est situé à 36 MD durant l'exercice 2009 ;
- s'agissant des opérations de prêts/emprunts sur le marché interbancaire, le solde moyen y relatif s'est établi à - 48,9 MD ;
- sur un nombre de jours calendaires de 365, le nombre de jours emprunteurs s'est élevé à 258 jours contre 107 jours prêteurs.

EVOLUTION DES RATIOS PRUDENTIELS

LES FONDS PROPRES

Au 31 décembre 2009, les fonds propres nets de la Banque se sont établis à 502,9 MD contre 473,3 MD à fin décembre 2008.

La rentabilité de ces fonds propres, qui est mesurée par le rapport des bénéfices nets sur les fonds propres moyens, a été de 8,68% en 2009 contre 7,3% une année auparavant.

En Millions de Dinars	2005	2006	2007	2008	2009	Variations		Evolution moyenne sur 5 ans
						2009 2008	%	
	MD							
Noyau dur	381,6	391,7	411,7	436,0	465,6	29,6	6,8	5,1%
Fonds propres complémentaires	37,3	37,3	37,3	37,3	37,3	0,0	0,0	0,0%
Fonds propres nets	418,9	429,0	449,0	473,3	502,9	29,6	6,2	4,7%
Risques encourus	4 019,1	4 455,6	4 580,6	5 097,7	5 598,9	501,2	9,8	8,6%
Ratio de solvabilité	10,4%	9,6%	9,8%	9,3%	9,0%			
Dont noyau dur	9,49%	8,79%	8,99%	8,55%	8,32%			
P.N.B / Fonds Propres Moyens	35,5%	43,1%	47,0%	47,7%	50,1%			
R.B.E / Fonds Propres Moyens	13,4%	18,8%	26,0%	26,3%	27,6%			
R.O.E = Bénéfices nets / Fonds Propres Moyens	8,97%	5,40%	7,36%	7,33%	8,68%			
R.O.A = Bénéfices nets / Total actif moyens	0,83%	0,48%	0,64%	0,60%	0,69%			

LE RATIO DE SOLVABILITE

Le ratio de couverture des risques, qui compare les fonds propres au total des risques pondérés, a atteint au 31 décembre 2009 un taux de 9% contre 9,3% à fin décembre 2008.

La baisse de 30 points de base est imputable à l'accroissement substantiel des crédits. Toutefois, bien qu'en retrait par rapport à 2008, son niveau est encore assez confortable pour permettre à la Banque de développer son activité sans contrainte majeure à ce niveau.

LE RATIO DES FONDS PROPRES SUR LES DEPOTS

Ce ratio, qui résulte du rapport des fonds propres sur les dépôts, s'est établi à 11,7% contre 11,8% en 2008 et ce, pour un minimum réglementaire de 10%. Cette situation découle de l'accroissement des dépôts, courant 2009, à un rythme supérieur à celui des fonds propres.

<i>En Millions de Dinars</i>	2005	2006	2007	2008	2009
<i>Fonds propres nets</i>	418,9	429,0	449,0	473,3	502,9
<i>Risques encourus</i>	4 019,1	4 455,6	4 580,6	5 097,7	5 598,9
Ratio de solvabilité Fonds propre / risques	10,42%	9,63%	9,80%	9,29%	8,98%
Ratio assurance dépôts : Fonds propre / Dépôts	15,1%	14,0%	12,4%	11,8%	11,7%

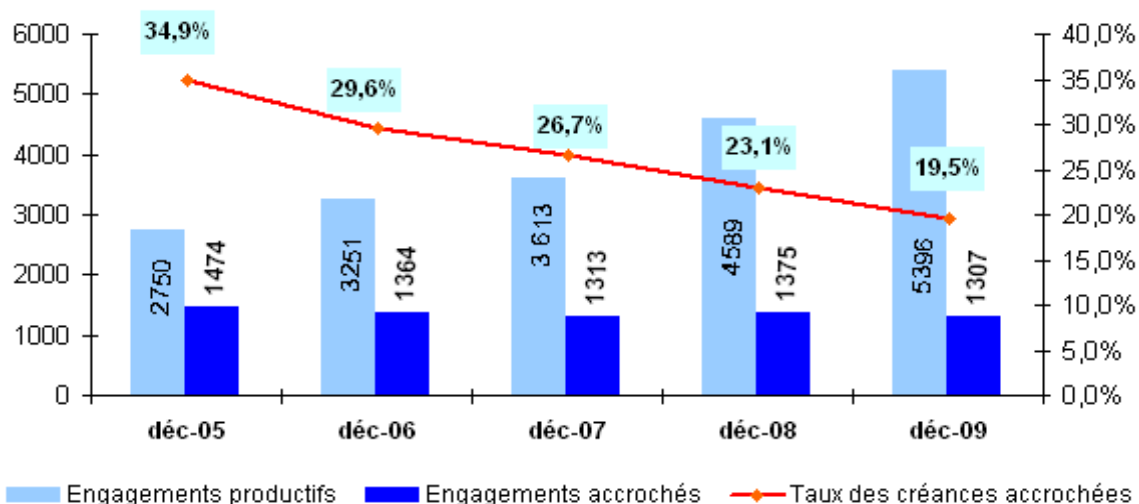
EVALUATION DES ENGAGEMENTS

A fin décembre 2009, l'encours global des engagements de la Banque, y compris les autres actifs, a atteint un volume global de 7.317,0 MD contre 6.520,1 MD à fin décembre 2008 enregistrant ainsi une progression de 796,9 MD ou 12,2%.

L'évolution ainsi constatée a été induite dans sa totalité par les créances productives qui ont augmenté de 862,2 MD ou 17,7%. Quant aux créances improductives, elles ont enregistré une diminution de 65,3 MD ou 3,9%. Cette situation a eu une répercussion positive sur la part des actifs classés de la Banque, laquelle a été améliorée de 3,7 points de pourcentage pour s'établir à 21,8% contre 25,4% à fin 2008.

Hors autres actifs (participations, comptes courants associés et emprunts), le total des engagements de la Banque s'est établi à 6.702,8 MD représenté à hauteur de 80,5% par les engagements productifs et 19,5% par les engagements accrochés.

	déc 2005	déc 2006	déc 2007	déc 2008	déc 2009	Variation		Evol Moy sur 5ans
	(MD)	(MD)	(MD)	(MD)	(MD)	déc 2009/déc 2008 En MD	En %	
Engagements productifs	2 964,6	3 469,1	3 842,5	4 862,2	5 724,4	862,2	17,7	16,1%
Engagements classe 0	1 769,6	2 189,8	2 339,3	2 999,0	3 526,4	527,4	17,6	17,0%
Engagements classe 1	1 195,0	1 279,3	1 503,3	1 863,2	2 198,0	334,8	18,0	14,9%
Engagements accrochés bruts	1 785,2	1 684,2	1 626,4	1 657,9	1 592,5	-65,3	-3,9	-4,2%
Engagements classe 2	146,4	124,5	105,4	160,9	132,4	-28,5	-17,7	29,7%
Engagements classe 3	53,2	75,4	34,8	57,6	111,8	54,2	94,0	-15,9%
Engagements classe 4	1 585,6	1 484,3	1 486,2	1 439,3	1 348,3	-91,0	-6,3	-5,3%
Total des engagements	4 749,7	5 153,3	5 468,9	6 520,1	7 317,0	796,9	12,2	8,9%
Taux des créances accrochées bruts	37,6%	32,7%	29,7%	25,4%	21,8%	-3,7%		
Total des engagements (sans autres actifs)	4 223,9	4 615,8	4 925,5	5 963,9	6 702,8	738,9	12,4	8,9%
Taux des créances accrochées bruts (sans autres actifs)	34,9%	29,6%	26,7%	23,1%	19,5%	-3,6%		
Taux de couverture des créan. accrochées (avec autres actifs)	44,2%	49,2%	51,7%	53,3%	53,6%			
Taux de couverture des créa. accrochées (sans autres actifs)	43,1%	42,1%	48,1%	49,0%	49,7%			



La structure des engagements par secteur

A fin décembre 2009, la structure des engagements de la Banque a été marquée essentiellement par la baisse de la part des secteurs de l'industrie et du tourisme respectivement de 2,4 et 2,6 points de pourcentage au profit des autres secteurs.

Le tableau infra indique la répartition des engagements globaux de la Banque par secteur d'activité :

	<u>2007</u>		<u>2008</u>		<u>2009</u>		<i>Evolution 2009/2008</i>
	<i>Montant</i>	<i>Part</i>	<i>Montant</i>	<i>Part</i>	<i>Montant</i>	<i>Part</i>	
<i>Agriculture</i>	48,5	1,0%	47,2	0,8%	43,7	0,7%	-7,4%
<i>Industrie</i>	1 680,7	34,1%	1 875,7	31,5%	1 945,7	29,0%	3,7%
<i>Tourisme</i>	1 319,0	26,8%	1 328,9	22,3%	1 320,1	19,7%	-0,7%
<i>Service</i>	1 118,8	22,7%	1 188,1	19,9%	1 388,1	20,7%	16,8%
<i>Autres (banques, institutions financière, particuliers et autres...)</i>	758,5	15,4%	1 524,0	25,6%	2 005,2	29,9%	31,6%
Total des engagements	4 925,5	100,0%	5 963,9	100,0%	6 702,8	100,0%	12,4%

La répartition des créances accrochées par secteur

Bien qu'elle ait régressé de 2,9 points de pourcentage, la part des créances accrochées du secteur du tourisme demeure la plus importante en se situant à 49,5%.

	<u>2007</u>		<u>2008</u>		<u>2009</u>		<i>Evolution 2009/2008</i>	<i>Taux des créances accrochées par secteur</i>	
	<i>Montant</i>	<i>Part</i>	<i>Montant</i>	<i>Part</i>	<i>Montant</i>	<i>Part</i>		<i>2008</i>	<i>2009</i>
<i>Agriculture</i>	22,3	1,7%	24,5	1,8%	22,1	1,7%	-10,0%	0,4%	0,3%
<i>Industrie</i>	389,8	29,7%	399,2	29,0%	387,2	29,6%	-3,0%	6,7%	5,8%
<i>Tourisme</i>	725,2	55,2%	721,5	52,5%	646,9	49,5%	-10,3%	12,1%	9,7%
<i>Service</i>	152,4	11,6%	177,5	12,9%	164,4	12,6%	-7,3%	3,0%	2,5%
<i>Autres (banques, institutions financière, particuliers et autres...)</i>	23,3	1,8%	52,7	3,8%	86,0	6,6%	63,3%	0,9%	1,3%
<i>Total des engagements accrochés</i>	1 313,0	100,0%	1 375,4	100,0%	1 306,5	100,0%	-5,0%	23,1%	19,5%

MARCHE BOURSIER ET VALEUR STB

Le marché financier a réalisé une importante évolution de ses paramètres en 2009 grâce aux performances des sociétés cotées qui ont bien résisté au ralentissement économique et à la surliquidité prévalant sur les marchés.

La BVMT a enregistré en 2009, pour la septième année consécutive, une progression importante et l'indice Tunindex s'est accru de 48,38% pour atteindre 4 291,72 points, dépassant le record réalisé en 2006 et occupant le premier rang dans le classement des bourses arabes en termes de performances, ce qui représente un début prometteur pour la réalisation du projet ambitieux « Tunis place financière régionale ». L'indice Banques a progressé de 44,7%, atteignant 2 804,28 points au 31/12/2009.

La capitalisation boursière s'est élevée à 12 227MD, en hausse de 47,3% par rapport à l'année 2008. Ce résultat s'explique par l'accroissement des cours de la quasi-totalité des valeurs cotées et à l'émission de nouvelles actions lors des augmentations de capital.

Les sociétés financières demeurent majoritaires dans la capitalisation boursière en 2009, à hauteur de 69,4%.

Au niveau des transactions, leur volume global a baissé de 19,5% en 2009, à 3324MD.

Concernant la valeur STB, sa capitalisation boursière a évolué de 60% en 2009 pour atteindre 357,98MD, et son rendement s'est élevé à 64,44%. Elle figure comme l'un des titres les plus liquides avec 250 jours de cotation et 7 062 142 titres échangés.

ACTIVITE INTERNATIONALE

Dans le cadre de sa stratégie visant l'amélioration de la qualité des services, la diversification des produits et le développement des affaires internationales, la Banque s'est activée en 2009 à imposer la marque « STB » à l'échelle internationale et ce malgré une conjoncture particulièrement difficile affectée par la crise financière et économique qui a sensiblement affaibli le niveau des échanges avec l'étranger.

Opérations avec l'étranger

Les flux générés par les différentes opérations du bancaire étranger de la STB se sont élevés à 25 201,1 MD à fin 2009 contre 25 274,7 MD en 2008. Ce volume des affaires a été obtenu malgré :

- Les incidences néfastes de la crise financière et économique mondiale sur l'économie nationale et notamment sur les agrégats du commerce extérieur.
- La baisse substantielle des prix du pétrole, des engrais chimiques et des métaux, qui ont réduit de plus de 50% la valeur des importations et des exportations de ces produits et de leurs dérivés.

Les importations et les exportations ont baissé, respectivement de 15,5% et 29,4 % pour s'établir à 1927,1 MD et 1 176,6 MD au terme de 2009.

Cette diminution des flux du commerce extérieur a été pratiquement contre-balançée par la progression de 3,6 % des transferts financiers émis et reçus qui ont atteint 22 097,4 MD contre 21 327,6 MD l'année dernière.

L'adoption de la télécompensation à partir du début de l'année et la mécanisation d'une partie des traitements ont amélioré sensiblement la qualité des services rendus, ce qui a généré une proportion grandissante de transferts.

Règlements avec l'étranger

2008/2009

En Millions de Dinars

Règlements avec l'étranger	2008	2009	Variation	
			Absolute	Relative
<i>Importation</i>	2281,2	1927,1	-354,1	-15,5
<i>Exportation</i>	1665,9	1 176,6	-489,3	-29,4
<i>Transfert non commercial</i>	21 327,6	22 097,4	769,8	3,6
Total	25 274,7	25 201,1	-73,6	-0,3

Salle des marchés en devises

A fin 2009, le chiffres d'affaires du marché de change au comptant est resté pratiquement le même par rapport à 2008, soit 8.691 MD. Cependant, les produits générés durant 2009 ont atteint 9.610 MD contre 7.742 MD en 2008, soit une hausse de 24,1%.

De même, le marché de change à terme a continué à progresser, passant de 267 MD en 2008 à 386 MD en 2009.

Quant au marché monétaire en devises, son résultat net dégagé a accusé une baisse de 5,7% revenant de 7 MD en 2008 à 6,6 MD en 2009. Ce repli est directement lié à la chute des produits d'exploitation bancaire conséquence directe de la baisse des taux de placement des principales monnaies essentiellement l'Euro et le Dollar.

Relations internationales

Les efforts ont été axés sur la consolidation, l'optimisation et la diversification des rapports avec les correspondants étrangers et le démarchage des investisseurs extérieurs à l'occasion de leurs participations aux grands projets lancés en Tunisie.

Ainsi, et dans le cadre de l'action de démarchage et de suivi des grands projets, plusieurs visites et contacts ont été effectués auprès de premiers Responsables de Bureaux de Représentation des correspondants étrangers établis en Tunisie. Dans ce même cadre, des contacts, des consultations et des échanges d'information ont été également établis avec les Chambres de Commerce mixtes auxquelles adhère la STB.

Au cours de l'année 2009, près de 117 visites ont été rendues à la STB par les représentants des Banques étrangères. Le point des relations bilatérales et les mesures à prendre pour les développer ont été à l'ordre du jour au programme de ces visites.

D'autre part, ces entrevues ont été l'occasion de revoir les conditions tarifaires appliquées aux opérations qui leur sont confiées par les différents services du bancaire étranger ainsi qu'aux comptes (**nostri**) ouverts sur leurs livres.

Une mission a été effectuée à Paris au mois de janvier 2009 pour visiter les principaux correspondants français. Elle s'est traduite par la conclusion de plusieurs accords et conventions à l'avantage de la Banque.

De même, la STB a établi 6 nouvelles entrées en relation avec des correspondants installés dans les pays suivants : Bahrain, Ukraine, Italie, Taïwan, Chine et Sénégal.

La Banque a également conclu 4 nouveaux accords de rétrocession de commissions perçues par ses correspondants étrangers ainsi que plusieurs conventions de partenariat.

En ce qui concerne le développement des affaires internationales, l'activité de la STB a porté sur le démarchage et la domiciliation de 44 nouvelles sociétés totalement exportatrices ou de sociétés étrangères titulaires de marchés en Tunisie qui ont ouvert des comptes en dinars convertibles et en devises. Elle a également procédé au suivi des grands projets inscrits dans le XI^{ème} Plan de développement économique et faisant l'objet d'appels d'offres internationaux, du lancement jusqu'à l'adjudication.

A ce titre, la Banque a enregistré durant l'année 2009 l'émission d'un grand nombre de garanties provisoires et définitives dont le montant total s'est élevé à 145,7 MD. Les plus importantes ont été émises dans le cadre des projets suivants :

- Trois centrales éoliennes (STEG) ;
- Achat de compresseurs turbines solaires et accessoires (SEREPT) ;
- Permis d'Ashtart accordé à la Société pétrolière OMV AG (Autriche) ;
- Acquisition d'un lot de deux générateurs turbo (SEREPT) ;
- Construction d'une unité de concentration d'acide phosphorique et de récupération de fluor et d'une unité de production d'acide phosphorique dilué à Skhira.

DEVELOPPEMENT COMMERCIAL

L'activité **Marketing** de la Banque a été axée sur la consolidation et l'optimisation de la base commerciale par :

- l'adoption d'une politique incitative de tarification et d'octroi de conditions préférentielles en relation avec l'activité du client ;
- le développement d'une stratégie de fidélisation et de partenariat avec les établissements publics et privés ; dans ce cadre 51 conventions de crédit ont été signées en 2009 en faveur du personnel de ces relations cibles ;
- le suivi des performances du réseau grâce à la mise en place d'une base de données « gestion relation prospects et clientèle » chargée de l'encadrement de la relation et qui vise une segmentation du portefeuille de la Banque ;
- la commercialisation au cours de 2009 des derniers produits créés d'épargne (Plan épargne logement, Plan épargne confort, Plan épargne études), du compte Privilèges, des produits monétiques (Visa électron nationale et carte CIB) et télématiques (STB recharge GSM, STB Net, STB SMS).

Par ailleurs, la Banque a procédé au renforcement de sa présence médiatique et à l'intensification de la communication et des actions promotionnelles ciblées et de masse en sponsorisant des manifestations et des forums professionnels et en participant à diverses manifestations nationales et internationales notamment le salon des services bancaires et de la monétique dans sa troisième édition et la présence au Salon de l'immobilier à Paris.

Au niveau **du réseau d'exploitation**, les actions entreprises en 2009 s'inscrivent dans les orientations visant à améliorer ses performances, à organiser l'activité des agences et à promouvoir la qualité de ses prestations.

Elles ont porté essentiellement sur :

- L'organisation des visites de prospection, de démarchage et de consolidation de la clientèle ;
- La généralisation du processus d'extension du guichet unique adopté dans la quasi totalité des agences visant à unifier le système de fonctionnement du réseau et à améliorer la qualité des services ;
- L'installation progressive à travers le réseau de l'application gestion des comptes en devises. Cet outil qui répond aux besoins pressants de la clientèle a favorisé l'ouverture de 642 comptes en devises et a drainé davantage de dépôts en devises, seule l'agence centrale était dotée, au départ, de cet outil ;
- L'élaboration du guide de sécurité des agences adopté en 2009 et diffusé sur intranet ;
- L'élaboration du module activagence qui permet aux structures de la Banque le suivi de l'évolution des indicateurs de l'activité et l'évaluation des performances des points de vente ;
- L'établissement d'une nouvelle classification des agences entamée fin 2009 et conçue par catégorie d'agences dans le but de leur restructuration et de leur organisation en fonction de leur taille ;
- Les actions de formation et d'encadrement notamment des chefs d'agence et des chargés de clientèle, l'amélioration du professionnalisme des exploitants et le renforcement de l'encadrement au niveau des agences, l'instauration d'une culture bancaire et la sensibilisation du personnel à améliorer la qualité des services via les actions de formation.

Dans le cadre des actions de diversification et d'enrichissement des produits et services offerts par le réseau d'exploitation, une convention de partenariat a été établie avec EL wifek leasing, permettant d'assurer une dynamique de collaboration sur plusieurs axes et stimulant l'activité de la Banque.

Afin de donner à l'agence toute sa valeur dimensionnelle, la Banque a poursuivi, dans le cadre du développement de ses activités, une politique active de rénovation et de réorganisation des agences.

C'est ainsi que 87 agences ont bénéficié en 2009 des travaux d'entretien alors que 6 agences ont fait l'objet d'aménagement de leurs locaux en lieux plus conviviaux. Le réseau a connu l'entrée en activité de 2 nouvelles agences dans des sites attractifs, la Marsa et Kerkennah, pour atteindre 118 représentations.

Le développement de la **Monétique** s'est poursuivi en vue d'atteindre les objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés pour l'année 2009.

Le volume d'affaires généré par l'activité monétique a évolué de 32 % par rapport à l'année précédente. Cette performance a été réalisée grâce à l'extension du parc de TPE suite à l'acquisition, au cours de l'année, de 600 nouvelles unités compatibles aux normes EMV. Le passage à l'émission de cartes à technologie puce se poursuivra avec le remplacement progressif des équipements non conformes aux normes EMV par d'autres plus performants afin de généraliser l'utilisation de la carte à puce.

Grâce aux actions de démarchage pour l'affiliation de grandes relations qui disposent de plusieurs points de vente, le réseau de paiement électronique a été porté à 1.372 TPE, soit un accroissement de 54,3 % et à 131 GAB installés au niveau des agences et en hors site. Le parc de GAB sera également consolidé avec de nouvelles installations suite notamment à l'acquisition de 60 nouveaux GAB, reflétant l'effort fourni pour assurer une meilleure représentation commerciale sur tout le territoire.

La promotion des émissions de cartes a permis un meilleur positionnement par rapport au secteur ; le nombre total de cartes émises au 31/12/2009 a dépassé 164.000 cartes. Le taux d'accroissement des émissions s'est élevé à 13,2 % résultant notamment du développement notable des produits CIB puce, Jump, CAT, Gold national et international.

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité des services, la Banque a adopté une nouvelle approche qui devra permettre de réduire au maximum les délais de délivrance des cartes confectionnées dans des Keep-Safes sécurisés.

Au plan du développement des produits télématiques, l'année 2009, a enregistré une augmentation exceptionnelle au niveau des adhésions au produit STB SMS.

Le service bancaire STB Net qui offrira des services financiers aux clients devra donner un nouvel élan aux produits de la Banque directe.

MODERNISATION DE LA BANQUE

Evoluant dans un secteur qui subit une profonde mutation depuis quelques années avec notamment la prise de participation des grands groupes bancaires internationaux dans les Banques nationales qui a eu pour effet l'accroissement de la volatilité d'une clientèle incessamment exigeante et avertie, la STB a poursuivi, en 2009, sa politique de modernisation et de mise à niveau afin, d'une part, de s'adapter à la réalité d'un marché dérégulé et sujet à un intérêt constamment grandissant des investisseurs étrangers et d'autre part d'améliorer sa performance et sa productivité.

Dans ce cadre, s'inspirant des nouvelles orientations stratégiques, les différentes Directions Centrales de la Banque ont été invitées à projeter et décliner leur activité en plans d'actions opérationnels sur les trois années à venir, compte tenu de la thématique suivante :

- le développement commercial de la Banque (Part de marché, Clients, Produits) ;
- la modernisation de ses infrastructures et l'amélioration du service rendu au client ;
- la sécurisation et l'automatisation des opérations ;
- la mise aux normes de l'organisation et des processus;
- l'amélioration de la gestion des risques ;
- le développement des ressources humaines ;

Les projets phares, pour la réalisation desquels la Direction Générale s'est fortement impliquée, sont :

- la mise en place d'une nouvelle démarche marketing axée sur la segmentation et le ciblage de la clientèle ;
- le lancement d'une gamme de nouveaux produits ;
- la réorganisation et le renforcement de la force de vente (nouvelles ouvertures et déploiement du concept du guichet unique) ;
- la mise en place de la charte graphique ;
- la mise en œuvre du noyau du futur système d'information ;
- la sécurisation et la mise à niveau du réseau de télécommunication ;

- l'automatisation des activités dites de « cœur de métier » par l'acquisition des progiciels suivants :
 - la gestion des engagements
 - la gestion des opérations du bancaire étranger
 - la gestion des opérations monétiques
 - la gestion des activités de la salle des marchés
 - la gestion des ressources humaines
- la mise en place d'un processus de suivi des dossiers de crédit « WORKFLOW » afin de piloter les délais de traitement et améliorer, par conséquent, la qualité des services rendus et se conformer à la réglementation en vigueur ;
- la généralisation de la génération automatique des écritures comptables et la mise en place de la comptabilité multidevises ;
- l'instauration des systèmes d'alerte, de contrôles thématiques et en temps réel afin de maîtriser la prolifération des impayés et la dégradation de la qualité des actifs ;
- la constitution de commissions pour piloter le projet de dotation de la Banque d'un dispositif de contrôle interne garantissant, au niveau opérationnel, la maîtrise des opérations et, au niveau réglementaire, la conformité à la circulaire BCT n°2006-19 du 28 novembre 2006, relative au système de contrôle interne dans les établissements de crédit ;
- La mise en place d'une cartographie de métiers de la Banque ainsi que les référentiels de compétences y afférents ;
- la redéfinition des critères d'évaluation de la performance des collaborateurs à même de rationaliser le processus de la promotion sociale ;
- la promotion de la politique de formation du personnel afin de monter en compétence sur les sujets soit en rapport avec le métier soit avec de nouvelles perspectives;
- la rationalisation du processus de recrutement par l'instauration d'une gestion prévisionnelle du personnel consacrant l'anticipation des besoins dans les métiers cibles de la Banque et ce compte tenu des départs à la retraite et du plan de mobilité des collaborateurs (dans le cadre de la politique de redéploiement du personnel vers les fonctions à haute valeur ajoutée).

RESSOURCES HUMAINES

Privilégiant une gestion axée sur l'amélioration des compétences et la mise à niveau des ressources humaines en tenant compte du développement de nouveaux métiers et de l'apparition de nouveaux défis au niveau de la compétitivité, la Banque a accordé, en 2009, un intérêt particulier à la gestion des ressources humaines.

C'est dans ce cadre que s'inscrivent les nombreuses actions de formation planifiées par le Centre de formation intégré, en accord avec les besoins spécifiques des ressources humaines et la stratégie de la Banque.

Au niveau de la formation externe, 92 actions ont été réalisées au titre de l'année 2009 en inter-entreprise en faveur de 342 participants dont 221 relevant des services centraux et 121 du réseau. Les thèmes ciblés par ces actions ont été principalement : la gestion des actifs et des risques, le risque de crédit, le risque de marché, le risque opérationnel, le risque management, le contrôle interne, le scoring et le rating dans le cadre de Bâle II, la gestion actif-passif, les leviers d'optimisation de la performance opérationnelle, la modernisation du commerce électronique, le trade finance, le money gram, la comptabilité multi-devises ...

La Banque a de même continué à programmer à travers son Centre de formation des actions de formation à l'étranger au profit de ses cadres dans les divers thèmes d'intérêt.

Les actions de formation interne ont touché 1336 employés dont 1253 relevant du réseau. Dans ce cadre, la Banque a organisé 3 cycles de formation et de perfectionnement destinés essentiellement au personnel exploitant et futurs chefs d'agences et 11 actions de formation animées par des compétences internes ou confiées à des consultants externes. Un autre volet de la formation interne a été institué avec le développement de la formation assistance technique et pour une meilleure employabilité. Sur ce plan, la Banque a organisé 3 missions d'assistance technique et de formation portant sur la qualité du risque de crédit (le scoring, la notation interne, le recouvrement, la rentabilité clientèle, les tableaux de bord) ainsi que sur la mise en place des préalables techniques aux nouvelles règles instituées par Bâle II.

La Banque a en outre renforcé ses relations avec les organismes spécialisés externes qui offrent une formation diplômante correspondant aux aspirations des employés. C'est ainsi que 8 cadres ont été inscrits à l'Institut technique de Banque, 4 employés au Centre professionnel de formation Bancaire, 16 employés ont suivi une formation dans le cadre de Mastères (risque management) et (finance et gestion de risque) et 3 candidats inscrits à l'Institut de financement du développement du Maghreb arabe ont obtenu leurs diplômes de formation et ont été recrutés par la Banque. Au plan des services bancaires à distance, un employé a suivi une formation spécialisée sur le développement du Web.

L'effectif de la Banque, compte tenu des flux nets, est revenu de 2.442 employés en 2008 à 2.380 au terme de 2009 sous l'effet notamment des départs à la retraite de 32 employés.

Le personnel d'encadrement a atteint 1.729 ou un taux de 72,4 % de l'effectif total.

Dans le cadre de la collaboration avec les institutions universitaires et les écoles de formations professionnelle, la Banque a accueilli 221 stagiaires dont 193 universitaires.

L'ETAT DE RESULTAT

Evolution des indicateurs d'exploitation

	2005	2006	2007	2008	2009	Variations 2009 2008		Evolution moyenne sur 5 ans
						En MD	En %	
Marge d'intermédiation	82,4	115,5	137,3	140,6	153,8	13,2	9,4	16,9%
Commissions nettes	47,5	55,4	56,4	60,4	65,7	5,4	8,9	8,5%
Revenus sur portefeuille titre d'investissement & gains sur opérations de change	13,7	6,5	12,8	19,1	24,9	5,8	30,2	16,0%
Produit net bancaire	143,6	182,7	206,5	220,1	244,4	24,3	11,0	14,2%
Résultat brut d'exploitation	54,1	79,8	114,2	121,5	134,5	13,0	10,7	25,6%
Résultat d'exploitation	34,1	26,1	43,1	43,9	45,2	1,3	2,9	7,3%
Résultat net	36,3	21,9	31,6	32,2	40,1	7,9	24,5	2,6%

Marge d'intermédiation

La marge d'intermédiation s'est davantage consolidée en affichant un niveau assez conséquent de 153,8 MD à fin décembre 2009 contre 140,6 MD une année auparavant, soit une progression de 13,2 MD ou 9,4%.

	31-déc-08	31-déc-09	Variation	
			MT	%
Marge sur activité crédit	132,1	146,5	14,4	10,9
Produits	279,3	293,3	14,0	5,0
Coût des ressources	-147,2	-146,8	-0,4	-0,3
Marge sur activité Trésorerie	1,3	0,6	-0,6	-50,6
Marge sur activité SDM	7,2	6,6	-0,6	-7,8
produits	15,3	10,9	-4,4	-28,5
charges	-8,1	-4,3	-3,8	-46,9
Marge d'intermédiation	140,6	153,8	13,2	9,4

Réalisées, dans un contexte peu favorable marqué par une baisse des taux d'intérêts directeurs décidée par les autorités monétaires, ces performances s'expliquent, plus largement, par la progression des revenus générés des activités de crédits et de recouvrement.

En effet, la hausse des encours des crédits (évolution moyenne de 384 MD) combinée à un effort plus soutenu de recouvrement des créances a permis à la Banque, outre l'amélioration de l'encours de ses impayés, de récupérer 20,2 MD sous forme de reprises d'agios réservés.

A cet égard, il importe de souligner que la réservation nette des intérêts s'est sensiblement améliorée en se situant à seulement 10,4 MD durant 2009.

Les charges d'intérêts ont à leur tour subi les effets contradictoires de la croissance des ressources d'une part et de la baisse des taux d'intérêts d'autre part et ont enregistré un recul de 0,4 MD ou -0,3%. En ce sens, les dépôts de la clientèle se sont accrus, en termes d'encours moyen, d'environ 360 MD et les charges d'intérêts y afférentes n'ont évolué que de 2,2 MD ou 1,9% pour totaliser 118,9 MD à fin décembre 2009.

Quant aux charges dues sur les ressources extérieures, elles ont également enregistré une baisse de 6,1 MD ou 22,3% en raison de la régression de l'encours moyen de ces ressources de 86,9 MD ou 17,7%.

Toutefois, les charges payées sur emprunts obligataires ont augmenté de 3,5 MD ou 105,5% conséquence de l'émission de l'emprunt obligataire de 50 MD concrétisé courant février 2009.

Les opérations de trésorerie ont dégagé une marge assez faible, soit 0,6 MD contre 1,3 MD une année auparavant, en régression de 0,6 MD ou 50,6% conséquence directe de l'accroissement de l'encours moyen des emprunts de 23,3 MD et dont l'effet a été partiellement neutralisé par la baisse des taux d'intérêts directeurs. Les revenus générés des placements des titres de l'Etat ont accusé une baisse de 0,8 MD ou 35,5% en raison de la régression du stock moyen en bons du Trésor gardé par la Banque.

La marge générée de l'activité salle des marchés en devises a accusé une baisse de 0,6 MD ou 7,8% sous l'effet principalement de la chute des taux d'intérêts appliqués aux principales devises à savoir l'Euro et le Dollar US.

Les Commissions Nettes

Les commissions nettes sur produits et services ont poursuivi leur tendance haussière et ont totalisé 65,7 MD à fin décembre 2009 en hausse de 5,4 MD ou 8,9% par rapport à leur niveau à fin 2008,.

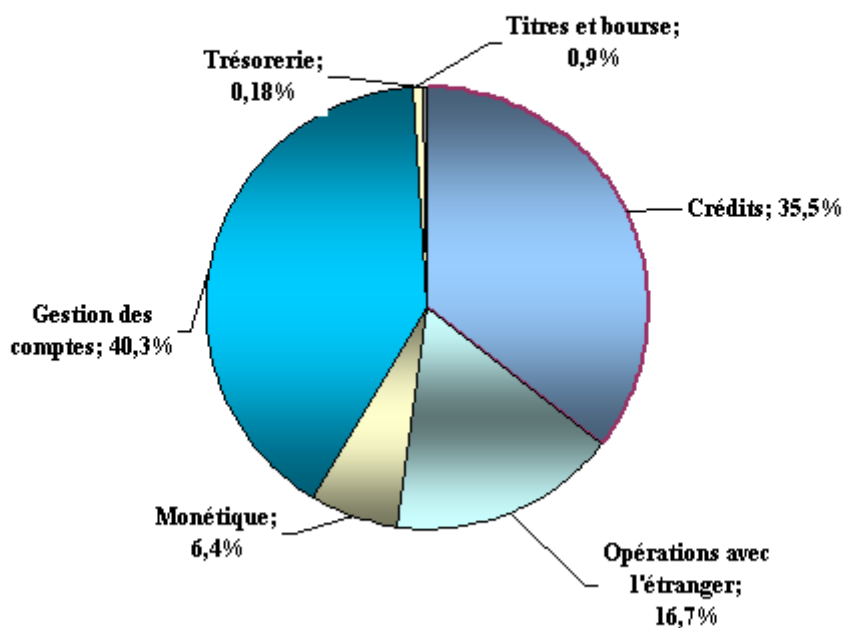
Cette progression a été générée par la quasi totalité des pôles d'activité de la Banque grâce notamment à l'augmentation des volumes opératoires.

Les évolutions les plus significatives ont concerné les :

- Commissions sur études de dossiers de crédits : +2 MD
- Commissions sur avals et cautions : +0,7 MD
- Commissions sur encaissement effets : 1,6 MD
- Commissions sur mandats : 0,3 MD

Cependant, les commissions perçues sur les opérations de commerce extérieur et principalement celles perçues sur les crédits documentaires import ont accusé, consécutivement à la baisse du chiffre d'affaires à l'import, un repli de 0,8 MD.

STRUCTURE DES COMMISSIONS PAR POLE D'ACTIVITE
décembre 2009



Les Revenus du portefeuille titres d'investissement & Gains sur opérations de change

Cette catégorie de revenus a également marqué une évolution de 5,8 MD ou 30,2% pour totaliser 24,9 MD à fin décembre 2009 qui se détaillent comme suit :

- Gains sur opérations de change (+2,6 MD ou 19,9%) qui ont concerné les gains de change scriptural (+1,8 MD) et les produits sur opérations de change à terme (+ 1,6 MD). Cette performance a été réalisée suite à l'amorce de la stratégie de la Banque à développer les opérations de marché.
- Revenus générés du portefeuille titres d'investissement (+3,1 MD ou 53,3%) pour totaliser 9 MD suite à la perception de certains dividendes relatives à des exercices antérieurs.

	31-déc-08	31-déc-09	Variation	
			MT	%
Gains / opérations de change	13,3	15,9	2,6	19,9
Revenus du portefeuille titre d'investissement	5,9	9,0	3,1	53,3
Autres revenus	19,1	24,9	5,8	30,2

LE PRODUIT NET BANCAIRE

Le Produit Net Bancaire s'est nettement apprécié en passant de 220,1 MD à 244,4 MD. Cette performance trouve son origine dans l'accroissement des produits d'exploitation bancaire de 21,5 MD ou 5,6%. Quant aux charges d'exploitation bancaire, elles ont affiché une baisse de 2,8 MD ou 1,7%.

Comparés aux prévisions, le Produit Net Bancaire a affiché un gap de 7,6 MD et un taux de réalisation de 97%.

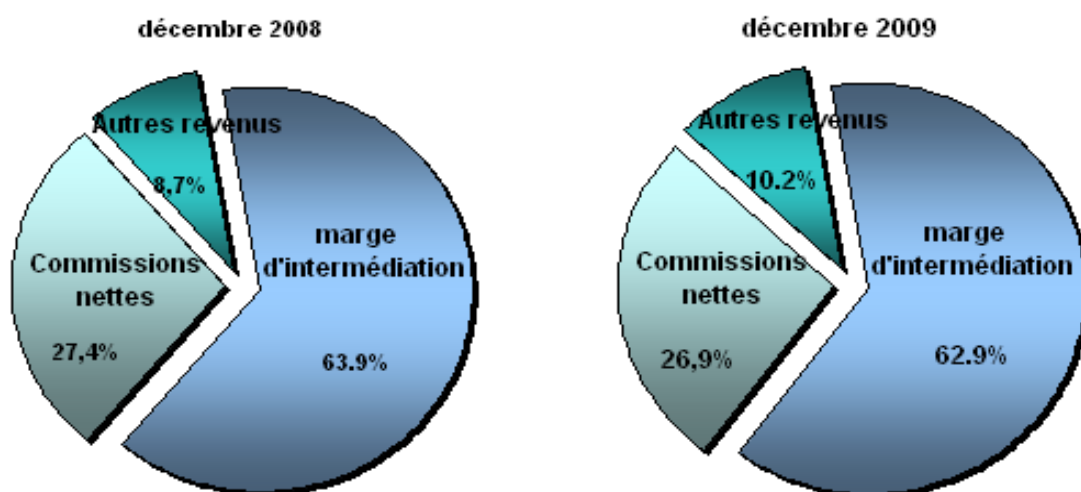
Cet écart provient principalement des variations différenciées suivantes :

- un gap de 8,1 MD au niveau des produits d'exploitation bancaire conséquence directe de la baisse du taux moyen du Marché Monétaire ;
- un écart favorable de 0,4 MD au niveau des charges d'exploitation bancaire.

L'analyse de la structure du PNB permet par ailleurs de relever les remarques suivantes :

- la marge d'intermédiation continue à accaparer la part la plus importante du PNB (62,9%), en baisse de 97 points de base par rapport à fin décembre 2008. Cette décélération est en partie expliquée par la baisse des taux d'intérêts directeurs.
- La part des commissions s'est repliée de 53 points de base pour s'établir à 26,9 % à fin décembre 2009 contre 27,4% une année auparavant.
- En revanche la part des autres revenus, constituée essentiellement des gains sur opérations de change, a progressé de 1,5 point de pourcentage en raison de l'accroissement des revenus générés des opérations effectuées sur le marché de change au comptant et à terme d'une part et de la perception de certains dividendes sur des exercices antérieurs d'autre part.

Structure du PNB



LES CHARGES DE GESTION

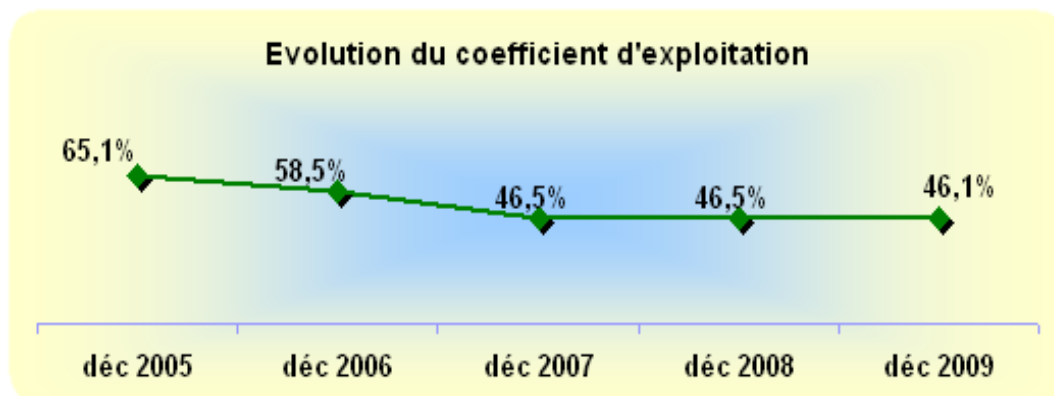
En millions de dinars	31-déc-08	31-déc-09	Variations déc-09 déc-08	
			En MD	En %
Charges opératoires	97,8	107,8	10,0	10,2
Frais de personnel	80,1	84,4	4,3	5,4
Charges générales d'exploitation	17,7	23,4	5,7	32,4
Dotations aux amortissements	4,54	4,9	0,4	8,6
Coefficient net d'exploitation	46,5%	46,1%		

Atteignant 107,8 MD à fin décembre 2009, les charges de gestion se sont accrues de 10 MD ou 10,2% par rapport à leur niveau enregistré une année auparavant.

Les frais du personnel ayant en effet augmenté de 4,3 MD ou 5,4 % pour totaliser 84,4 MD à fin décembre 2009. Cette situation s'explique par l'effet des promotions de fin d'année, de l'augmentation légale des salaires et l'impact de la part imputée sur l'exercice 2009 de la prime servie à l'occasion du 50^{ème} anniversaire de la Banque.

S'agissant des charges générales d'exploitation, elles se sont élevées à 23,4 MD à fin décembre 2009, enregistrant une hausse de 5,7 MD ou 32,4%. Cette hausse est imputable essentiellement à l'effet de révision de certains contrats de sous-traitance et de loyers et l'accroissement des tarifs qui en découlent, à l'augmentation des frais payés sur les prestations de services suite à l'évolution du volume opératoire, d'une part et au paiement de frais d'actes et de contentieux en vertu de jugements rendus par la justice, d'autre part.

Ainsi, et compte tenu d'une évolution plus soutenue du PNB et en référence aux évolutions citées ci-dessus, le coefficient d'exploitation s'est, de ce fait, amélioré de près de 40 points de base pour s'établir à 46,1% contre 46,5% une année auparavant.

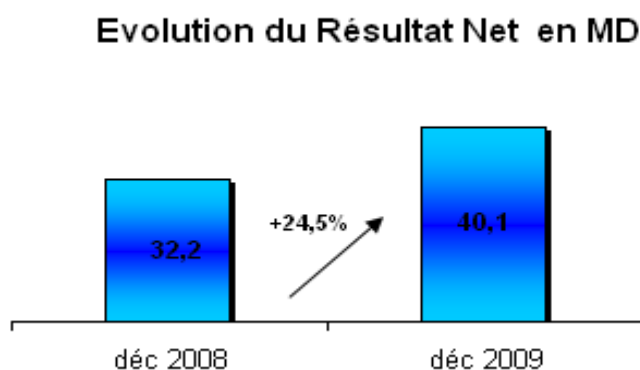


LE RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION

Le résultat Brut d'Exploitation s'est établi à 134,5 MD à fin décembre 2009 contre 121,5 MD une année auparavant affichant une hausse de 13 MD ou 10,7% principalement tirée de la nette amélioration du Produit Net Bancaire (+ 24,3 MD) à un rythme plus soutenu que les frais de gestion (+ 10 MD). Ce niveau a permis d'absorber un coût de risque de 91,6 MD.

LE RESULTAT NET

Sur la base d'une charge d'impôts de 7,1 MD et au vu des évolutions citées ci-dessus, le résultat net ressort à 40,1 MD en hausse de 7,9 MD ou 24,5% par rapport à celui affiché une année auparavant.



STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

Consciente de l'ampleur des défis à soulever au niveau de sa modernisation et de la mise à niveau de son organisation et de ses procédures, la STB s'est engagée dans un programme de transformation qui s'articule autour de l'arrêté d'une politique générale et d'un plan de développement stratégique pour les 3 prochaines années.

Tout en restant en adéquation avec les principales missions de la Banque, à savoir :

- Servir la politique économique du pays tout en étant son « fer de lance » ;
- Protéger les actifs de la Banque pour servir les intérêts de ses actionnaires ;
- Promouvoir des compétences clés afin d'obtenir un avantage concurrentiel et s'assurer d'une bonne qualité de service.

La stratégie de développement de la Banque s'articule autour des axes suivants :

1. Le développement commercial afin d'assurer une croissance supérieure à la moyenne du secteur au moyen de:

- Un repositionnement marketing par la différenciation : la promotion de la gestion de la relation client, la diversité de l'offre produit, le renforcement et la réorganisation de la force de vente ainsi que le développement de l'activité « Banque multi canal » ;
- Une croissance de qualité par le ciblage des activités à forte valeur ajoutée afin de retrouver sa vocation d'exécuteur de la politique économique tunisienne et par la diversification de ses centres de profit (activité de marché, commerce extérieur).
- Une croissance durable par le service de qualité afin d'augmenter de façon récurrente la part des commissions dans la formation du PNB commercial.

2. Le pilotage de l'activité pour assurer une croissance saine et protéger les actifs de la Banque et ce, à travers :

- La refonte de la filière risque et contrôle ;
- L'ajustement de la politique de tarification aux risques encourus ;
- La refonte de la fonction financière : fiabilité de l'information financière, pilotage de l'adéquation des ressources de la Banque à ses emplois et pilotage des réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre du Business plan et des budgets annuels (objectifs commerciaux, qualité des actifs, recouvrement, etc.)

3. L'industrialisation de la Banque afin de l'accompagner dans ses ambitions commerciales, d'assurer des gains de productivité et de faciliter sa gouvernance.

Cette industrialisation repose sur :

- La définition des processus opérationnels et décisionnels affectant toute la chaîne de production ;
- L'automatisation des activités de « cœur de métier » (back office) de manière à pouvoir traiter plus rapidement et plus efficacement les opérations courantes de la clientèle et renforcer leur sécurité en conséquence ;
- Le développement et la priorisation de l'activité « Gestion de la Relation Client » (Front office) afin de maximiser le service rendu à la clientèle ;
- La fiabilisation de la fonction de pilotage de la Banque en assurant la production de reportings internes ou réglementaires

4. Le développement des Ressources Humaines afin de retrouver son image de pourvoyeuse de compétences dans les métiers cibles de la Banque

Les mots clés de cet axe stratégique sont : la formation adéquate, l'évaluation des compétences et la gestion des carrières, le redéploiement des collaborateurs vers les fonctions de front-office, la mise en place de référentiels de compétences, la rationalisation du processus de recrutement et le développement de la communication interne.