

## Tunisie : BH, la banque qui a autofinancé son assainissement et qui veut du bien aux PME



A 56 ans, le DG de la Banque de l'Habitat Ahmed Rjiba, est un pur jus du secteur bancaire tunisien. Master en Business Administration, diplômé de l'Institut des Techniques Bancaires, à Paris, il avait par la suite été des plus grandes banques de la place, à commencer par la BFT, avant de rejoindre l'Arab Tunisian Bank 1989, puis la Banque Zitouna avant de revenir en 2011 à l'ATB qu'il quittera pour la BH pour en faire, en quelques années, la seule banque publique à réussir sa recapitalisation par ses propres moyens. Le banquier de renom qu'il est devenu, il le doit certainement à cette conviction de la «nécessité de soutenir nos PME et de poursuivre la stimulation de l'investissement à travers une accélération des grandes réformes déjà programmées et principalement la loi d'urgence économique », comme il l'a dit à Africanmanager. Interview :

### La banque vient de clôturer bénéficiaire, l'exercice 2017. Quels ont été globalement les moments forts et les leviers de cette croissance ?

La BH affiche un bénéfice net de 115 MD au titre de 2017 contre 92 MD en 2016, 70 MD en 2015 et 50 MD en 2014, sachant que l'exercice 2013 s'est soldé par une perte de 159 MD et ce, suite à l'assainissement financier dans le cadre de la mission de Full Audit.

Les performances réalisées en 2017 s'inscrivent ainsi dans la continuité des actions de redressement de la banque entamées depuis 2014. C'est le fruit d'un développement de l'activité dans le respect de la réglementation prudentielle et des bonnes pratiques en matière de gestion des risques. Elles reflètent également la consolidation de l'effort de recouvrement des équipes de la banque dans un environnement marqué par une situation économique difficile au cours des dernières années.

Il est important de signaler à ce niveau que notre objectif est de pérenniser et consolider les bonnes performances jusque-là réalisées à travers un plan de développement qui met en avant la satisfaction des besoins de notre clientèle et la consolidation de nos capacités en matière de gestion des risques.

### Quelle a été la part des BTA, comptabilisée dans ce bénéfice ?

Le portefeuille des BTA de la BH à fin 2017 représente 12% du total des actifs de la banque. Il constitue l'enveloppe d'actifs liquides utilisée pour gérer le ratio de liquidité LCR et une contrepartie qui permet de se refinancer auprès de la Banque Centrale de Tunisie.

Les revenus générés par ce portefeuille de BTA représentent 11% du total des produits d'exploitation de la banque au titre de 2017, contre 82% des revenus provenant de l'activité classique de crédit (intérêts et commissions).

### Comment se sont comportés les principaux ratios de la banque, notamment celui de la liquidité, de risque et celui des NPL ?

L'année 2017 a été marquée par une poursuite de l'amélioration des différents indicateurs de la banque liés à la qualité du portefeuille des créances avec une part des créances classées qui est revenue à 13% contre 15% en 2016 et 22% en 2013 et un taux de couverture de ces créances classées par des provisions de 78% contre 76% en 2016 et 63% en 2013.

La banque continue également de respecter toutes les normes de division et de couverture des risques édictées par la BCT et affiche un ratio de solvabilité global de 10,9% et un ratio de solvabilité Tier 1 de 7,9% à fin 2017.

La situation de la liquidité à la BH a subi les tensions de liquidité observées sur le marché au cours des dernières années. Il y a lieu de signaler à ce niveau que la situation de la trésorerie est appelée à s'améliorer suite à la mobilisation d'une ligne de 120 M€ auprès de la BEI et à la poursuite en 2018 des actions de challenge avec les agences pour développer davantage la collecte des dépôts auprès de la clientèle, sachant que ces actions de challenge ont permis de réaliser une croissance des dépôts en 2017 de 14,4% par rapport à 2016 avec un taux de réalisation de 152% des objectifs de l'année.

### Quel est le degré de dépendance de la BH vis-à-vis de la BCT en matière de refinancement et d'injection de liquidités ?



La BH continue de soutenir l'économie nationale à travers des financements, principalement orientés vers les entreprises, pour un encours qui s'est inscrit en progression de 23,3% en 2017 par rapport à 2016 avec un taux de réalisation de 170% des objectifs de l'année.

Cet accroissement des concours à l'économie, plus important que l'augmentation de la collecte des dépôts, a contraint la banque à faire recours au refinancement auprès de la BCT et ce, à l'instar de toute les grandes banques de la place. Ce recours au refinancement auprès de la BCT permet d'éviter les surenchères sur les dépôts observées ces dernières années sur la place bancaire.

#### **Quelle est la position de la banque en matière de financement de l'économie et dans quelles niches en particulier ?**

L'année 2017 a été marquée par une poursuite du développement de l'activité de financement de l'économie pour la quatrième année consécutive pour atteindre un encours des crédits de 7 736MD, en progression de 23,3% par rapport à 2016, permettant à la banque de se positionner au troisième rang parmi les banques de la place contre le neuvième rang en 2013.

Ces financements sont orientés à hauteur de 69% aux entreprises et 31% aux particuliers. Les secteurs des services et de l'industrie continuent à accaparer les parts les plus importantes des concours de la banque pour respectivement 38% et 27% à fin 2017, avec une attention particulière aux PME et aux grands groupes opérant dans les secteurs porteurs à l'instar des secteurs de l'emballage, de l'industrie pharmaceutique, des TIC ...et des investissements dans l'efficacité énergétique.

Le financement des particuliers en général et le crédit habitat en particulier continuent à être le cœur du métier de la banque. L'enrichissement des produits adressés à ce segment et la quête permanente de l'amélioration de la qualité des services permettra de maintenir notre position de leader sur ce marché.

#### **Où en est le plan de restructuration financière de la banque ?**

La recapitalisation effectuée en 2015 après la mission de full audit avait pour objectif de permettre à la banque de respecter les normes prudentielles édictées par la BCT. Elle a porté sur une enveloppe de 110 MD avec un renforcement des fonds propres complémentaires à travers un emprunt subordonné de 90 MD.

Une deuxième augmentation de capital a été réalisée en décembre 2017 pour une enveloppe de 102 MD. Elle vient en réponse à un besoin suite à un développement de l'activité de crédit plus important que les prévisions. Elle permet également de couvrir les besoins additionnels provenant des changements réglementaires et principalement les charges en fonds propres pour couvrir le risque opérationnel et les risques de marché ainsi que les cotisations au titre du fonds de garantie des dépôts.

A ce jour, les objectifs de notre plan de restructuration financière sont largement atteints. La BH respecte toutes les normes de division et de couverture des risques édictées par la BCT. On est revenu à une part des créances classées de 13% contre un objectif de 15,5% pour 2017 arrêté lors de l'élaboration de notre business plan 2014-2019 dans le cadre de la mission de Full Audit. Nous avons également consolidé nos moyens de gestion des risques avec l'achèvement avec succès des travaux de construction d'un modèle de notation des entreprises.

#### **Quelle sera votre feuille de route pour la prochaine période ?**

La prochaine période sera consacrée à la poursuite de l'implémentation des 55 projets programmés dans notre plan de restructuration qui a atteint à ce jour un taux d'avancement de 66%. L'attention sera portée principalement sur la mise en place de l'ERP bancaire, actuellement en phase avancée de choix de la solution.

Nous poursuivons également la mise en place de notre nouvelle organisation et la refonte des process qui en découle avec une attention particulière au projet de renforcement du dispositif de contrôle interne qui avance à ce jour dans les délais fixés.

Par ailleurs, nous continuerons à accompagner nos clients dans leurs activités à travers les financements appropriés pour satisfaire leurs besoins.

#### **La BCT vient récemment d'augmenter son taux directeur, impactant ainsi le coût du crédit. Pensez-vous que cela pourrait impacter l'activité de crédit et d'investissement de la banque ?**

Cette augmentation du taux directeur pour la troisième fois consécutive en deux ans intervient dans une phase marquée par de fortes tensions inflationnistes. Officiellement, l'objectif recherché est de maîtriser l'activité de crédit et d'alléger les tensions sur la liquidité.

Cette décision impactera certainement l'investissement par l'accroissement des charges financières mais personnellement, je demeure convaincu que cette phase difficile nécessite qu'on continue à soutenir nos PME. Elle nécessite également qu'on poursuive la stimulation de l'investissement à travers une accélération des grandes réformes déjà programmées et principalement la loi d'urgence économique.

**Source : African Manager**