



وزارة الاقتصاد والمالية
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES



البنك المركزي التونسي
BANQUE CENTRALE DE TUNISIE






Nouvelles Orientations Stratégiques de l'intervention Publique dans le Financement de l'Economie

Conférence des Partenaires

18 Juin 2014



Les modalités actuelles d'intervention de l'Etat dans le financement de l'économie, sont principalement bancaires et présentent des limites

Modalités	Entités	Limites
Budget		<ul style="list-style-type: none"> > Part importante des dépenses de gestion dans le budget plafonnant l'investissement > Recours croissant à l'endettement extérieur
Banques publiques universelles		<ul style="list-style-type: none"> > Portefeuille important de créances non performantes > Faiblesses sociales, institutionnelles et commerciales > Besoins importants de refinancements / recapitalisation
Banques mixtes		<ul style="list-style-type: none"> > Tailles limitées > Sous-performance par rapport au marché
Banques et fonds dédiés	 FOPROLOS FOPRODI FOSDA FONAPRAM	<ul style="list-style-type: none"> > Interventions éclatées souvent redondantes > Ressources insuffisantes
CDC		<ul style="list-style-type: none"> > Ressources insuffisantes > Champs d'intervention limité

Des secteurs clés relais de croissance de l'économie et des mesures sociales urgentes sont insuffisamment financés

Secteurs clés relais de croissance de l'économie

- > **PME** : financement insuffisant des PME du fait de :
 - facteurs endogènes au système financier : absence de personnel dédié aux PME aux sein des banques, techniques traditionnelles d'analyse et d'octroi des crédits (basés notamment sur la garantie réelle), absence d'offre bancaire dédiée aux PME
 - facteurs exogènes : climat d'instabilité, manque d'information financière



- > **Infrastructures** : les banques tunisiennes sont trop petites pour financer les projets d'infrastructures



Mesures sociales urgentes

- > **Logement social** : le logement social est insuffisamment financé

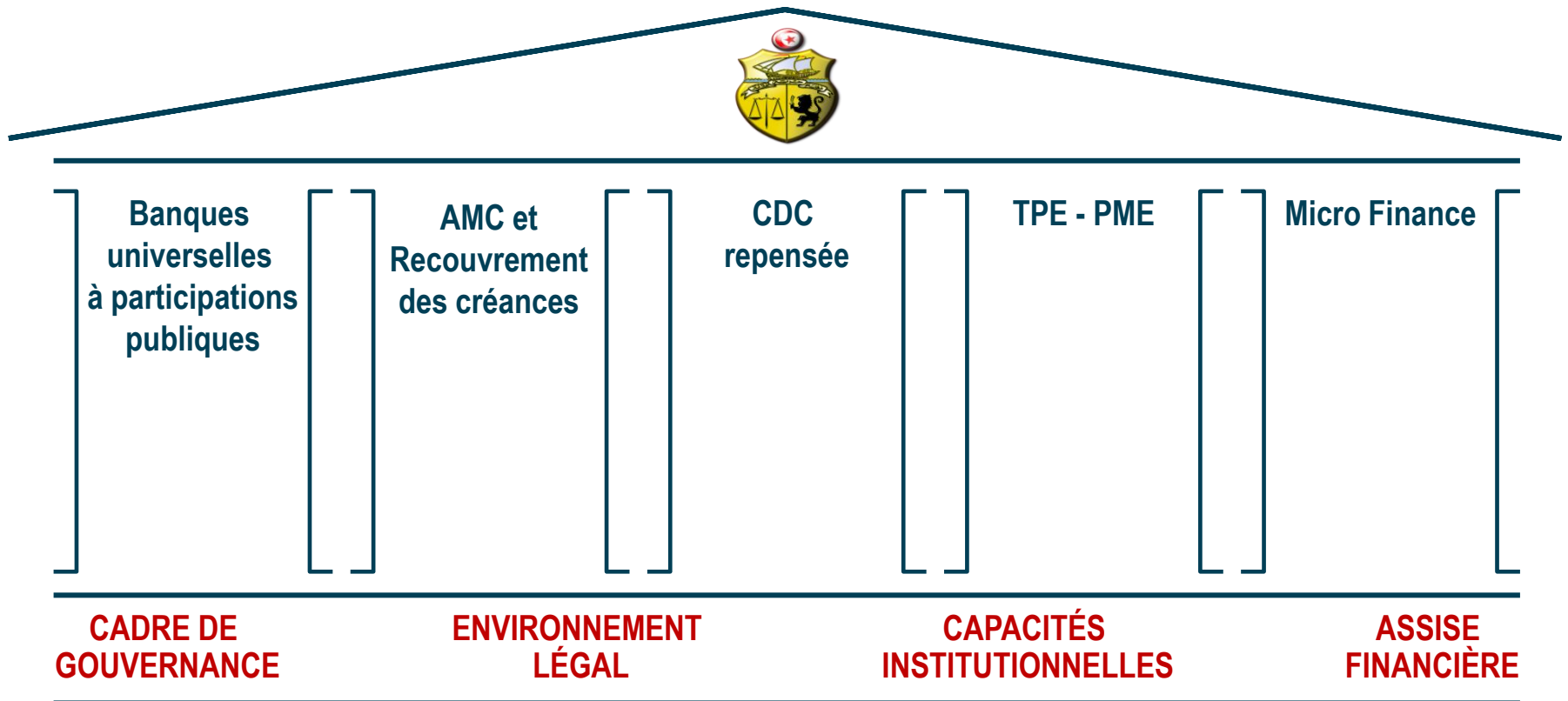


- > **Micro-Finance** : la demande de micro-finance **n'est pas complètement satisfaite**

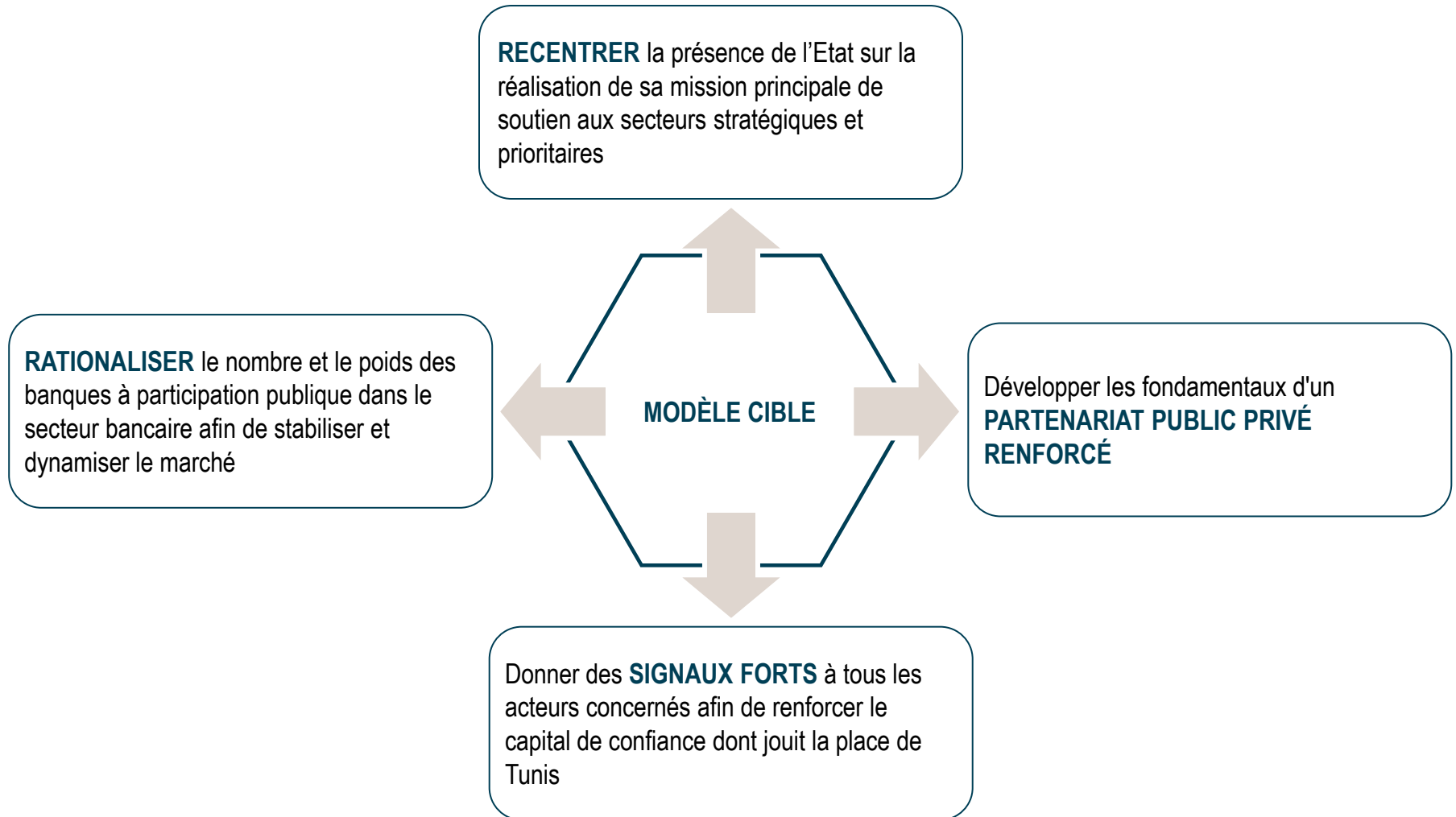


Dans ce cadre, l'Etat tunisien a défini ses nouvelles orientations stratégiques dans le financement de l'économie (CMR du 18/04/2014)

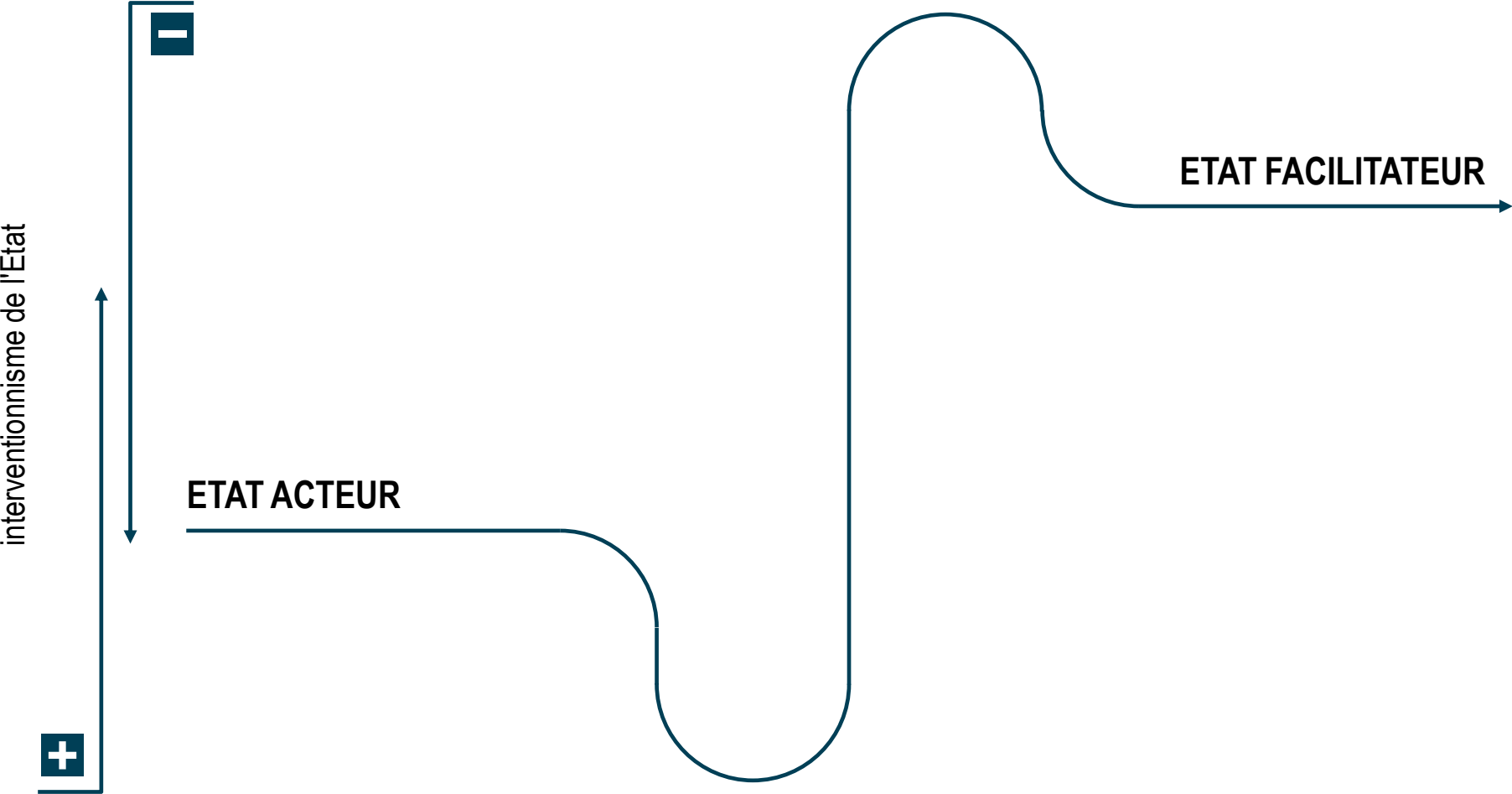
Schéma du modèle cible d'intervention de l'Etat dans le financement de l'Economie



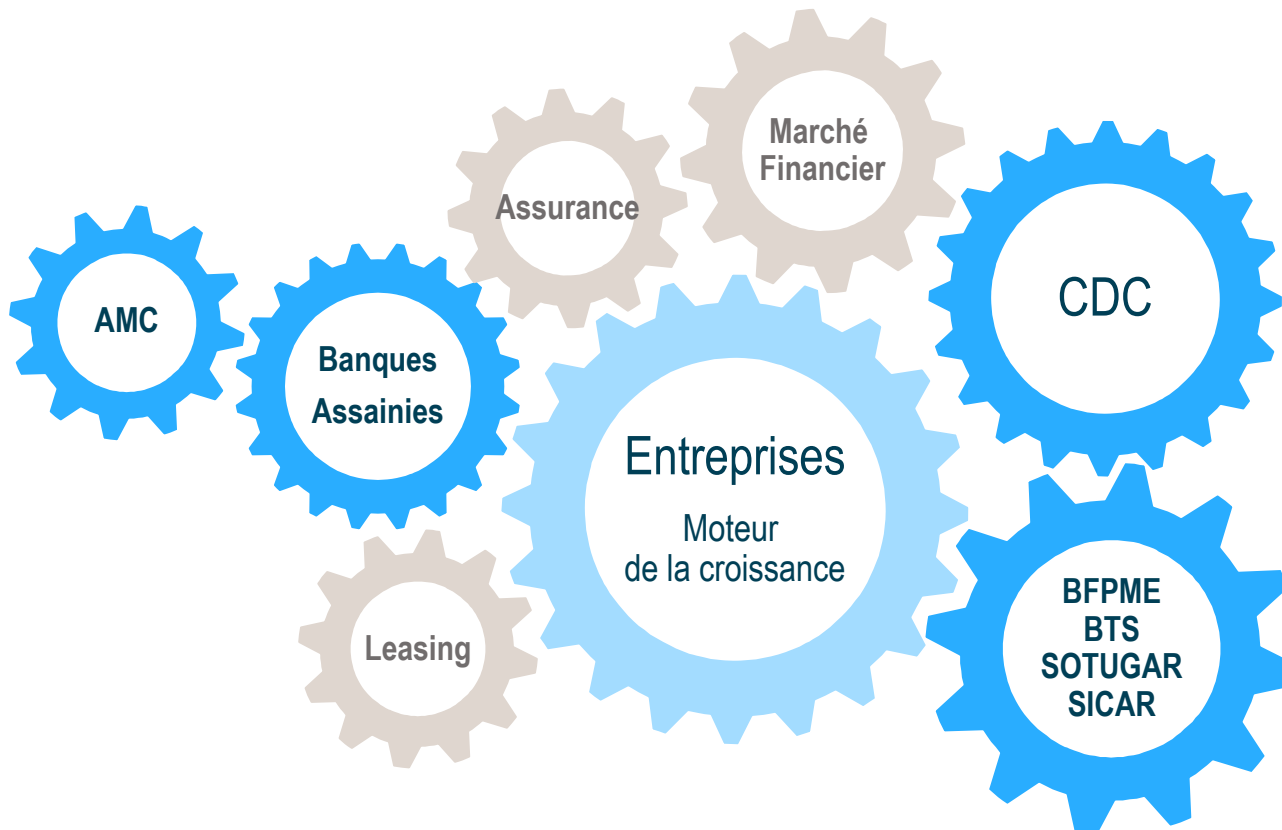
Objectifs du schéma cible



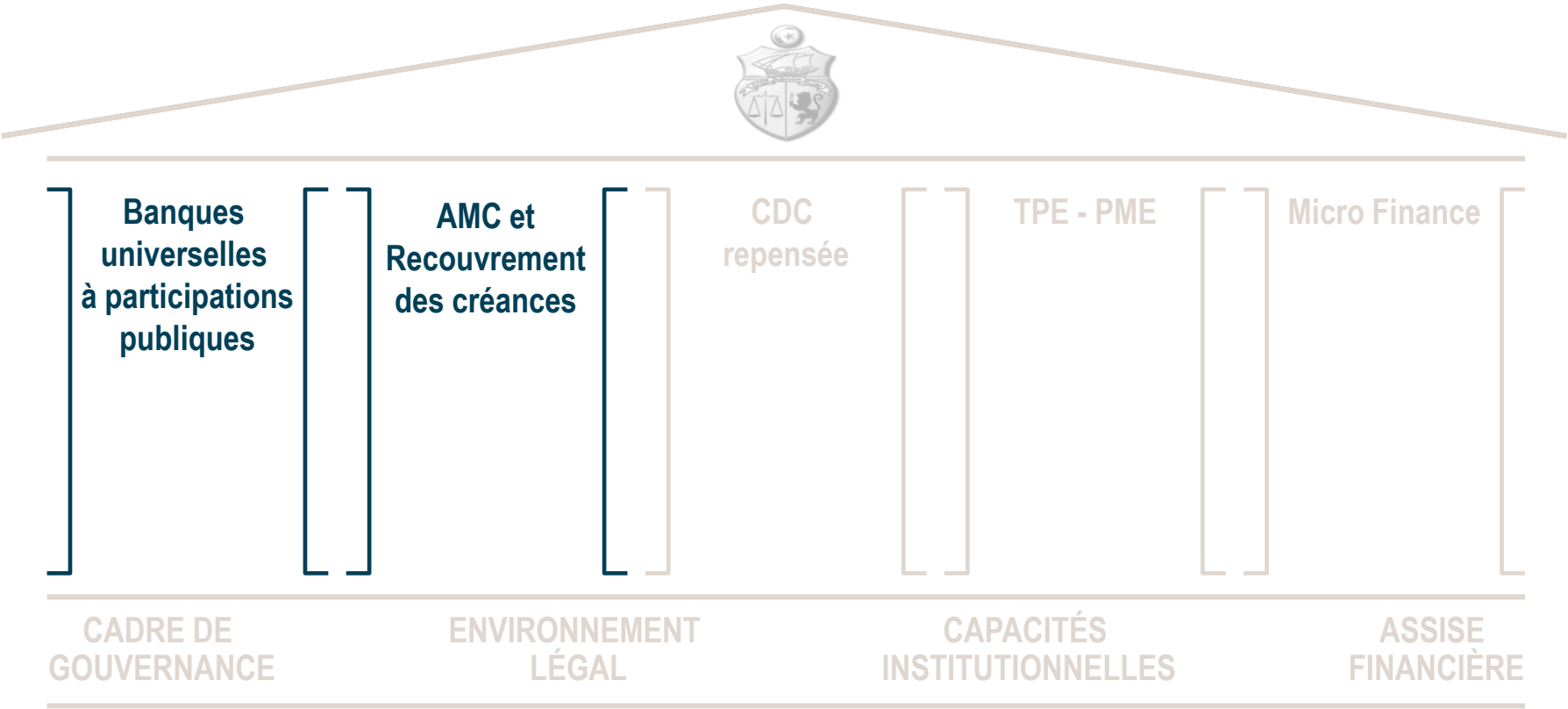
Philosophie du schéma cible

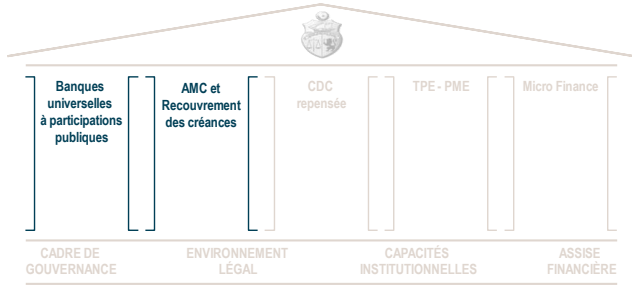


Nouvelles orientations : Renforcement des synergies et des mécanismes



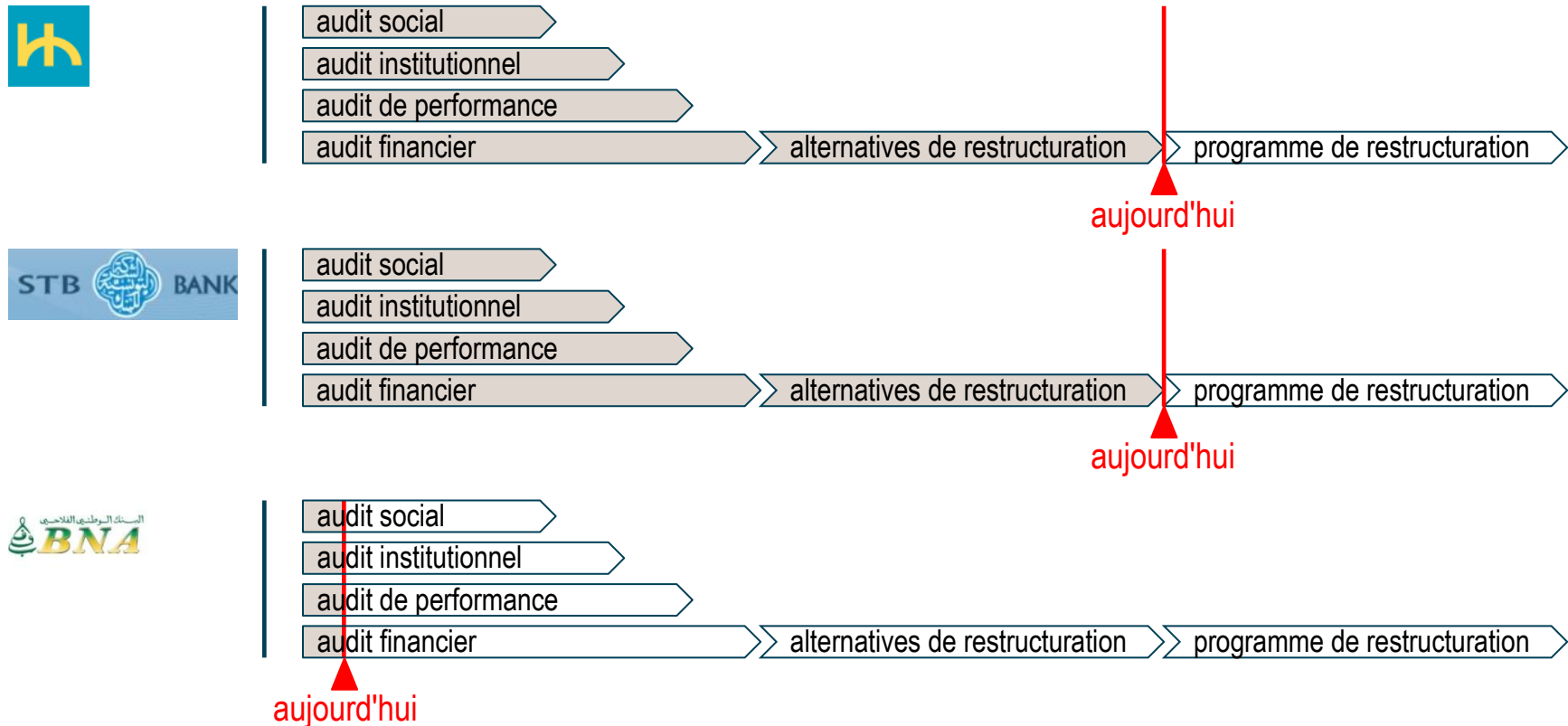
Sommaire

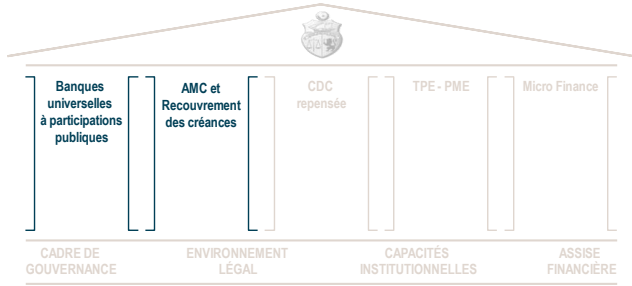




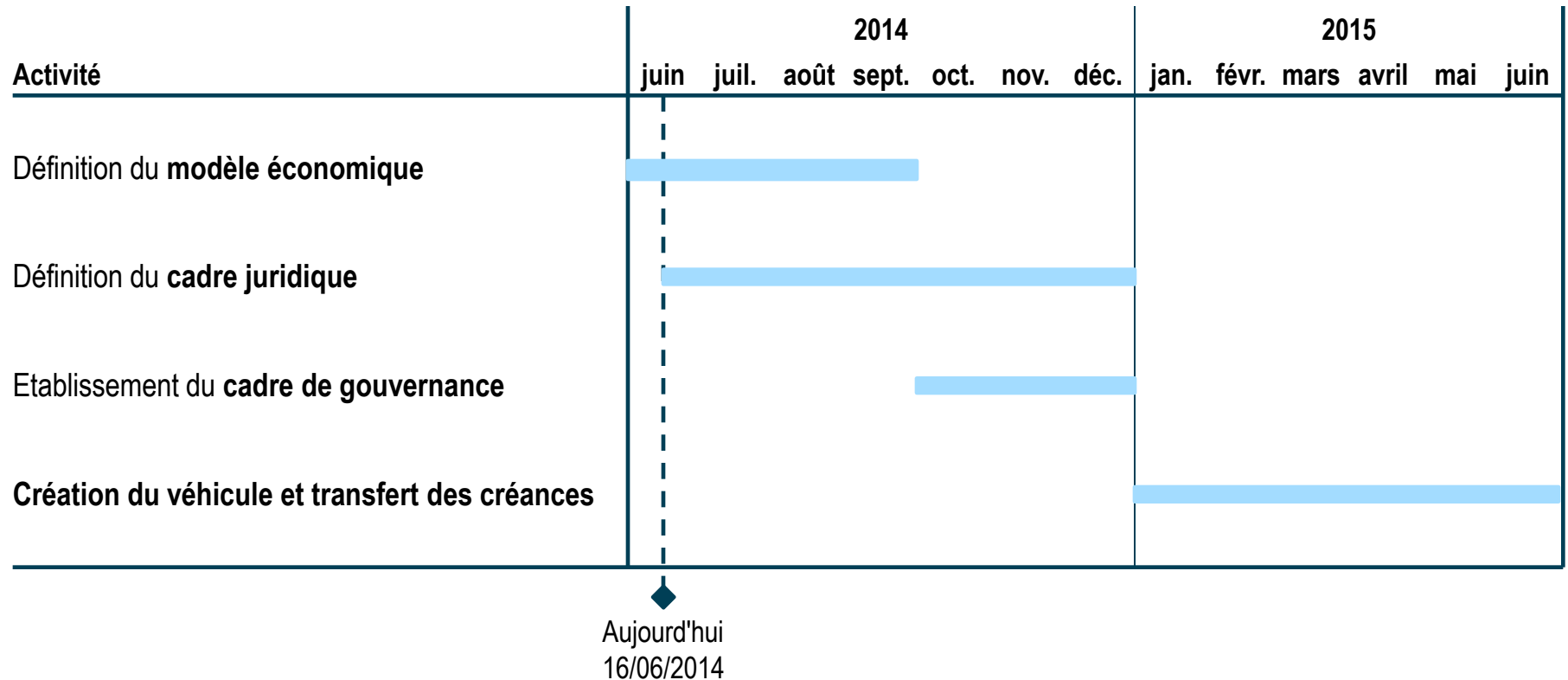
Les pôles Banques universelles à participations publiques et AMC & Recouvrement des créances découlent des audits complets en cours de réalisation

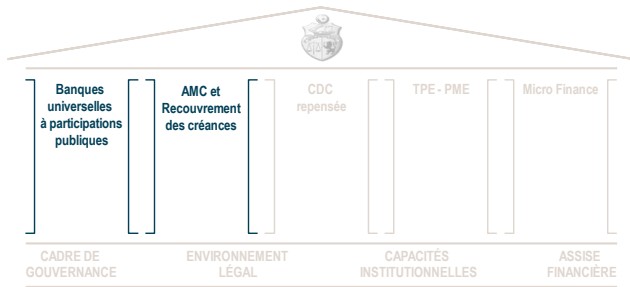
Etat d'avancement des audits complets des trois banques publiques





Le pôle AMC & Recouvrement des créances est en cours de création





A ce stade d'avancement des audits complets (notamment pour la STB et la BH), il est de la responsabilité de l'Etat d'engager les prochaines étapes

Décider des modèles économiques cibles pour les 2 banques pour traduire ses orientations stratégiques arrêtées en matière de financement de l'économie et de renforcement de l'efficacité du système bancaire

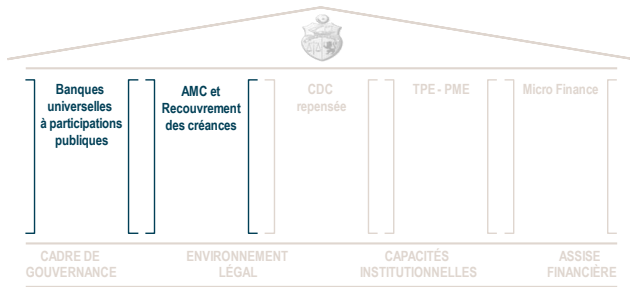
Optimiser l'effort financier requis pour le développement des banques publiques

- **Assurer** les conditions d'une véritable gouvernance privée et indépendante des banques publiques
- **Entamer** un processus de restructuration des entreprises publiques en difficulté

Responsabilité et rôle de l'Etat

S'engager sur la refonte de l'environnement légal régissant l'activité bancaire et le climat des affaires (mise en place un régime de résolution de crise, un fonds de garantie de dépôts, amendement de la loi sur les entreprises en difficultés économiques, création de crédit bureau, ...)

Piloter le projet d'une manière efficace à travers la création d'un comité de pilotage présidé par le Ministère de l'Economie et des Finances qui aura la charge de conduire le projet et assurer le vis-à-vis direct de toutes les parties prenantes : (BCT, banques, bailleurs, ...) afin de coordonner toutes les actions et aplanir toutes formes de blocage et tensions



Des contraintes sont à gérer dans le processus de redressement des banques publiques

Contraintes budgétaires

Synchroniser entre les opérations d'augmentation de capital et le désengagement de l'Etat des participations non stratégiques (les petites banques) pour limiter l'impact budgétaire sur chaque exercice.

Contraintes sociales

- > Assurer l'adhésion de toutes les parties
- > Eviter toute mesure ayant un coût social élevé durant la première phase du processus de redressement

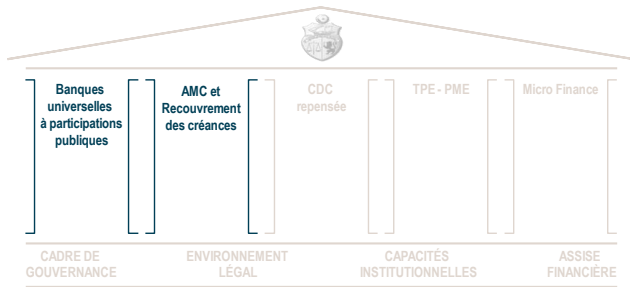
Contraintes liées aux entreprises publiques

Restructurer les entreprises publiques en situation financière déséquilibrée

Contraintes

Contraintes liées à la communication

Mettre en place une politique de communication pour rassurer les déposants, les correspondants, les bailleurs, les petits porteurs...



En particulier, la restructuration des entreprises publiques devra être finalisée

Etat d'avancement de la restructuration des entreprises publiques

Tunisair



> CIM 3 avril 2014 : mesures d'appui et de restructuration financière et sociale

El Fouledh



> CIM 24 Septembre 2013: un bureau d'affaires choisi, un schéma d'assainissement est adopté

SOMATRA-GET

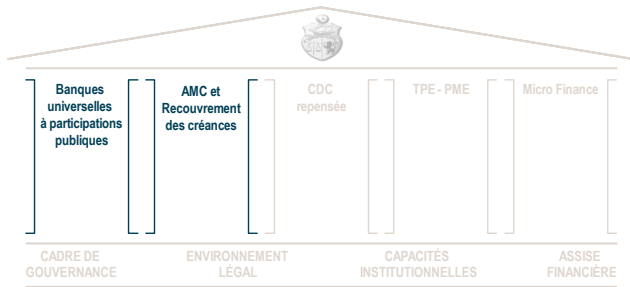


> Une étude en cours pour la mise à niveau de la société

STEG – STIR - ETAP



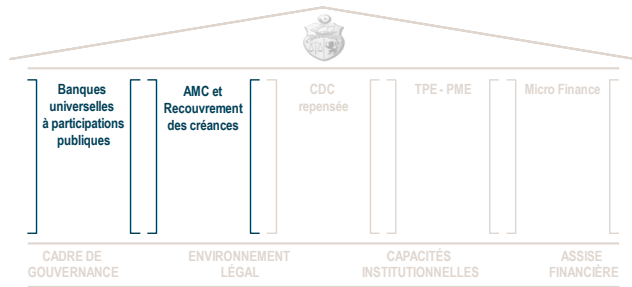
> Audits en cours



3 volets pour le redressements des banques publiques

Calendrier prévisionnel du redressement des banques publiques

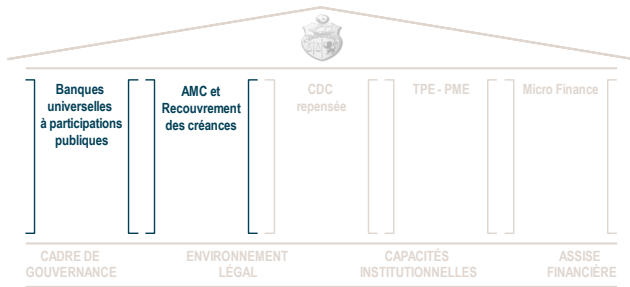
Activité	2014		2015				2016				2017				
	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
Assainissement financier et recapitalisation															
> Mesures exceptionnelles liées à la recapitalisation	◆ 07/2014														
> Création AMC et transfert de créances	[Barre bleue]														
> Recapitalisations				◆ 07/2015				◆ 07/2016				◆ 07/2017			
Assainissement social															
> 1 ^{er} plan de départ volontaire	[Barre bleue]														
> 2 ^{ème} plan de départ volontaire							[Barre bleue]								
> Mesures de gains de productivité											[Barre bleue]				
Relance des banques assainies															
> Revue du positionnement stratégique	[Barre bleue]														
> Amélioration de l'organisation		[Barre bleue]													
> Optimisation des processus			[Barre bleue]												
> Refonte du SI	[Barre bleue]														
> Renforcement du réseau d'agences			[Barre bleue]												



Le cadre de la gouvernance est un pré-requis essentiel et un facteur clé de succès du redressement des banques

Calendrier du programme de relance des deux banques

- 1 **Réduire** l'intervention de la tutelle au profit du renforcement du rôle des conseils d'administration, et ce en confiant à ces derniers la procédure d'approbation de leurs actes conformément au code des sociétés
- 2 **Etablir** une relation contractuelle à travers un plan stratégique dans lequel s'insère l'action managériale, et qui fera l'objet d'évaluations périodiques
- 3 **Donner** aux banques publiques l'aptitude de fixer leurs politiques de recrutement et les modes de gestion des ressources humaines
- 4 **Exonérer** les banques publiques de l'application de la réglementation régissent les marchés publics
- 5 **Transformer** la fonction du contrôle a priori exercée par le contrôleur d'Etat à une fonction d'assistance
- 6 **Veiller** à la stabilité de la direction générale pendant la période de transformation et au recours à des compétences de haut niveau pour rendre le Conseil d'Administration plus fort et plus autonome



Axes clés de la refonte de la gouvernance

Modalités de la refonte de la Gouvernance

CDA plus équilibrés et efficaces

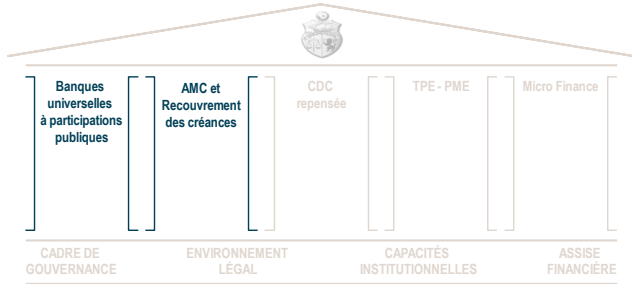
- > Création d'un **comité paritaire** pour la fixation des **critères de sélection et d'évaluation des administrateurs** représentant de l'Etat et les participants publics
- > Tenu d'une **base des données des candidats** pour les postes d'administrateurs publics sélectionnés dans le cadre d'un appel à la candidature et sur la base des nouveaux critères
- > Développement des **programmes de formation** pour les administrateurs
- > Mettre en place une bonne **combinaison des compétences**
- > Mesure et **évaluation de la performances** des administrateurs en fonction des résultats fournis par les indicateurs clés de performance,
- > **Séparation des tâches** entre les fonctions de directeur général et du président du conseil d'administration

Régime de Rémunération des Administrateurs plus attractif et motivant

- > Refonte de **régime de rémunération** (jetons des présences) afin de se rapproché de niveau de rémunération accordées dans le secteur privé
- > Fixer le **niveau des jetons des présences** revenants aux membres des comités rattachés au CDA
- > Fixer le régime de **rémunération du président de CDA** et revoir la **rémunération du DG**

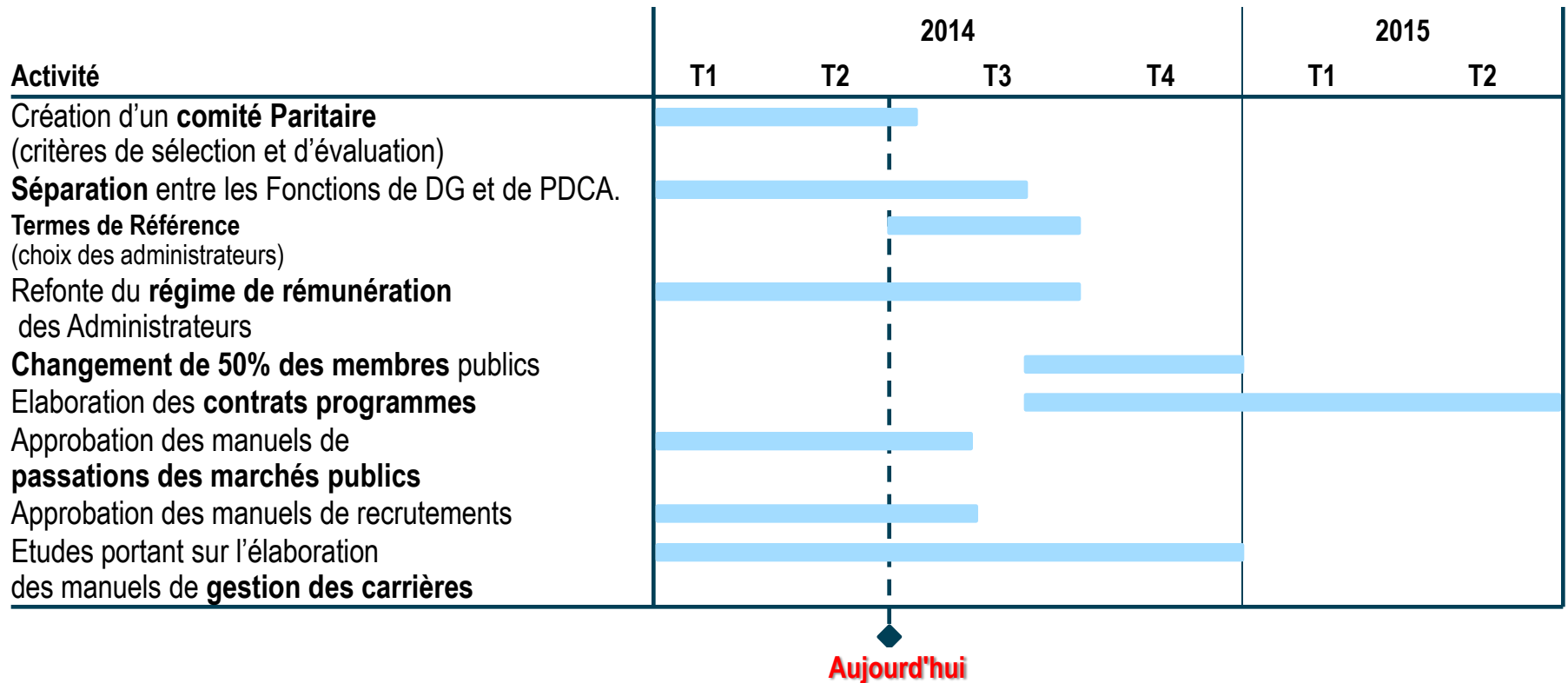
Relation contractuelle basée sur un Contrat programme

- > Etablir un **plan stratégique** dans lequel s'insère l'**action managériale**, et qui fera l'objet d'évaluations périodiques

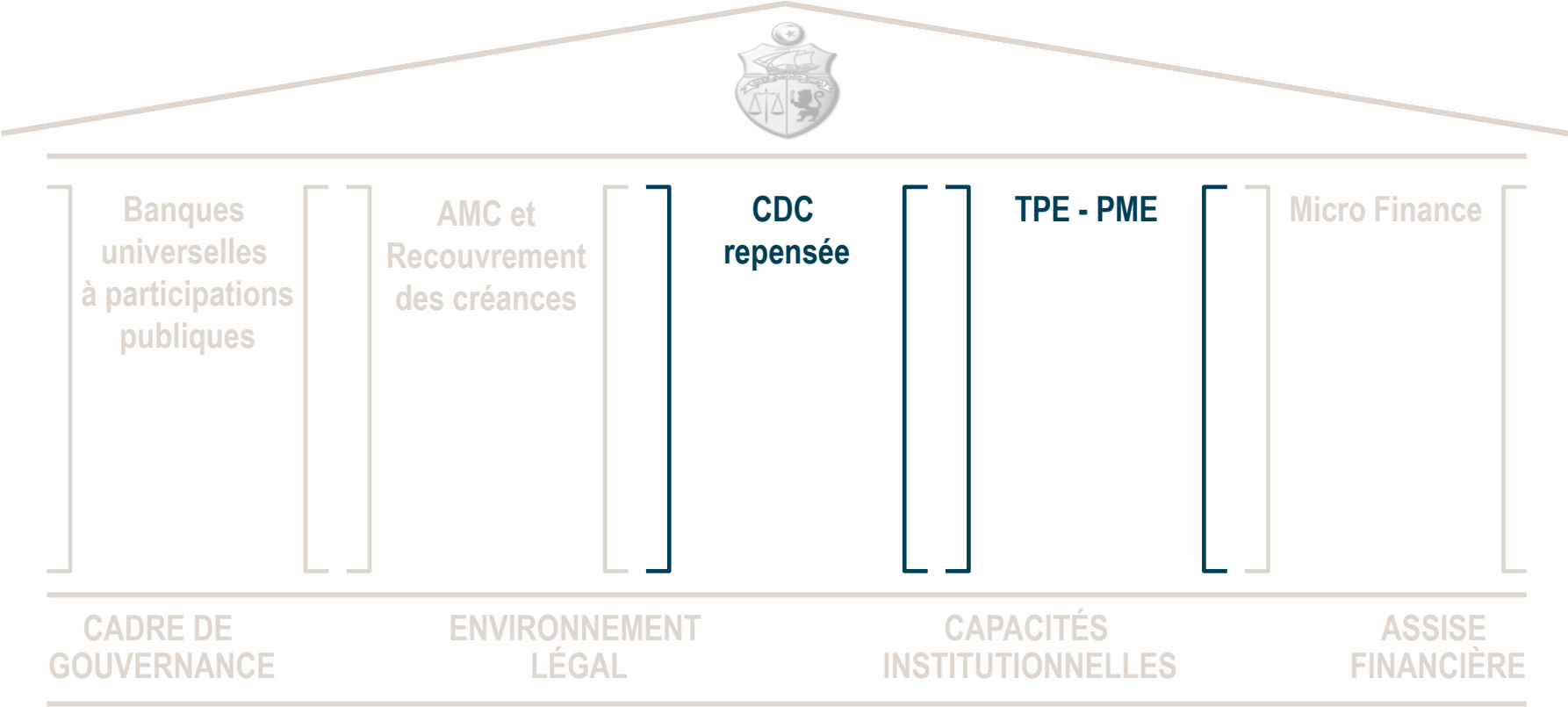


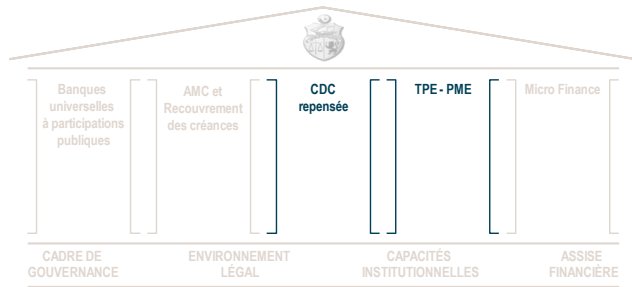
La relance du cadre de gouvernance a déjà démarrée et se poursuivra jusqu'en juin 2015

Feuille de route de la relance du cadre de gouvernance



Sommaire





La CDC actuelle semble être la structure la mieux positionnée pour constituer la première pierre de la construction du modèle cible du financement de l'économie

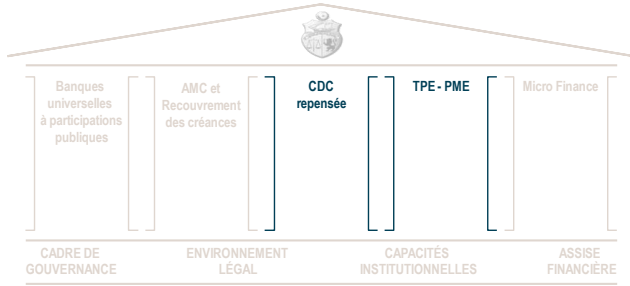
Principaux atouts de la CDC

Principaux atouts de la CDC

- > Le modèle économique de la CDC lui permet plus aisément d'être un **investisseur d'intérêt général** plutôt qu'une banque soumise aux objectifs de maximisation de la rentabilité.
- > La centralisation des ressources au sein de la CDC permet à l'Etat tunisien de bénéficier de **l'effet de levier** et de faire office de **catalyseur du marché financier** sans causer de distorsion de concurrence au sein du secteur bancaire.
- > La CDC est une **structure jeune** (créée en 2011 et opérationnelle depuis 2012) **flexible dans ses stratégies d'appui**

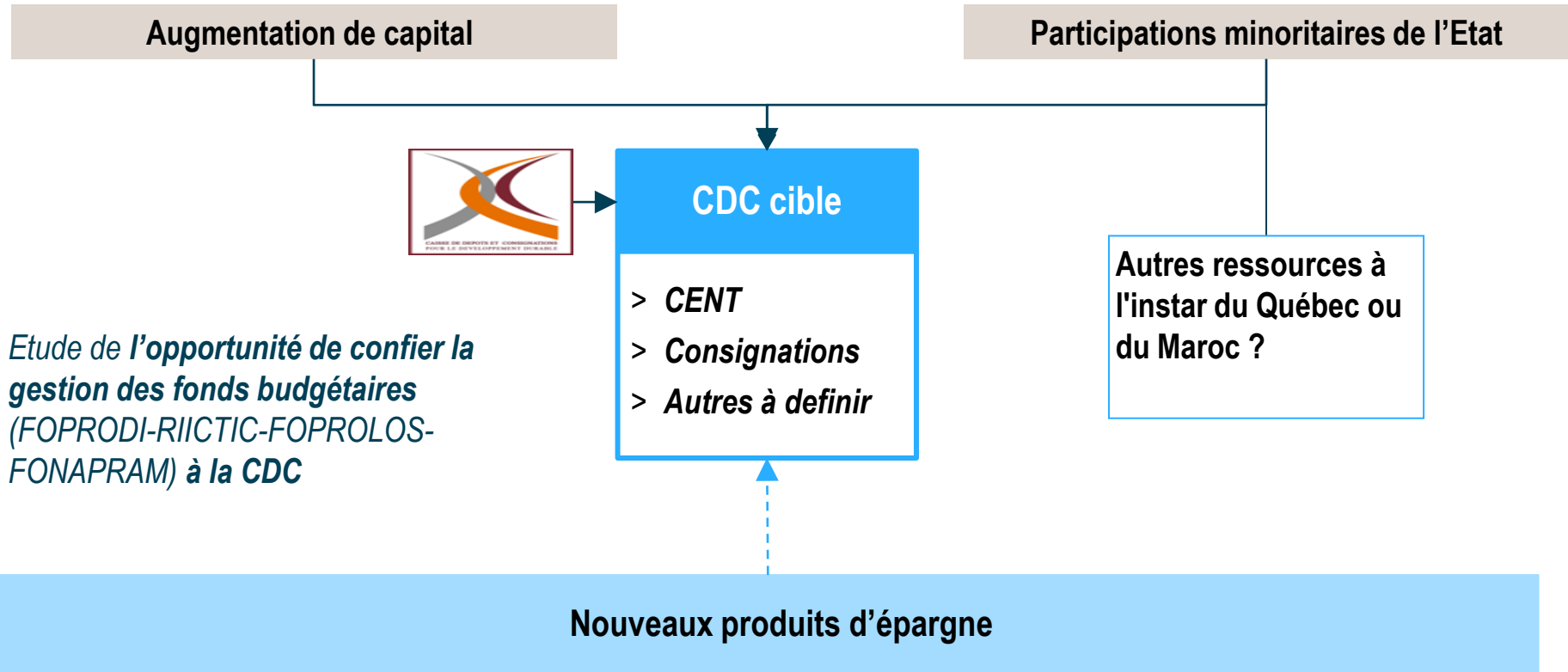
La CDC cible: un acteur de référence pour le développement socio-économique de la Tunisie

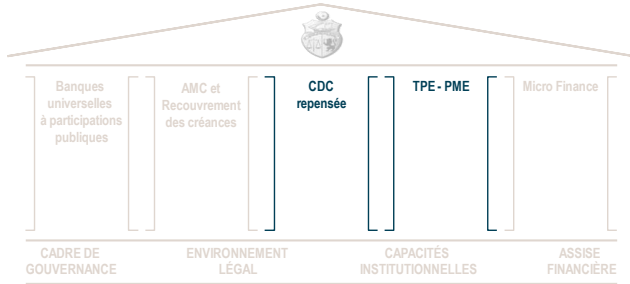
Etre le bras financier de l'Etat (investisseur institutionnel de référence)



La CDC a besoin de ressources additionnelles pour renforcer sa capacité de financement

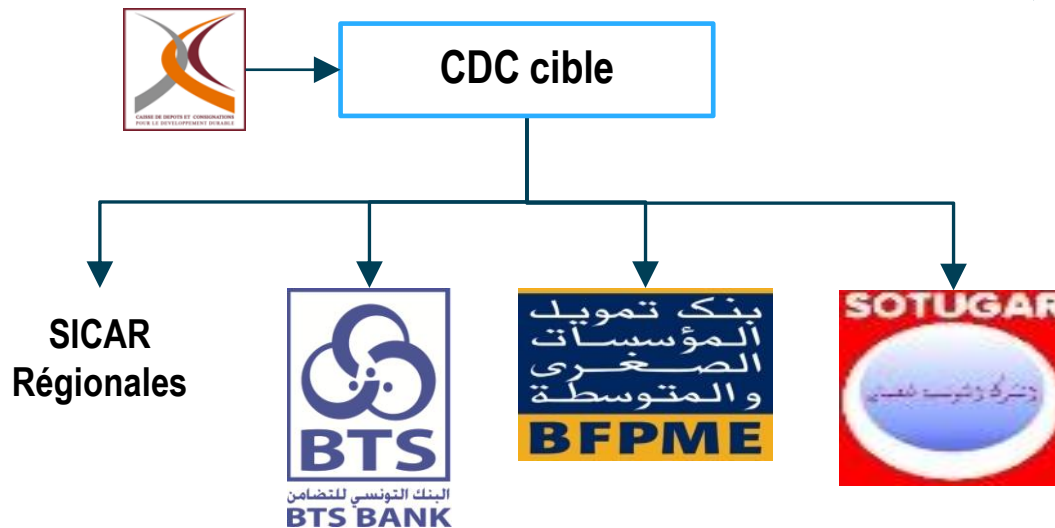
Ressources additionnelles de la CDC Cible





Afin de consolider le pôle CDC, l'Etat procèdera dans un premier temps au rattachement des institutions financières spécialisées à cette dernière

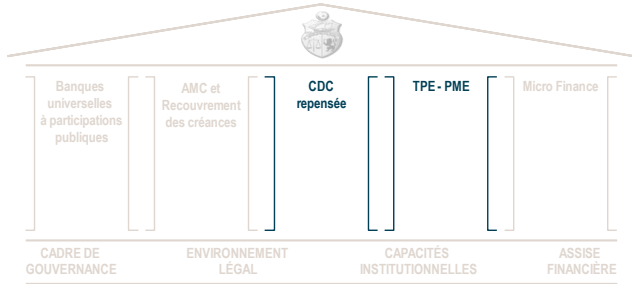
PHASE 1 : RATTACHEMENT DES INSTITUTIONS SPÉCIALISÉES



MISSIONS

- > **Secteurs / cibles visés :**
 - Internationalisation.
 - Développement régional.
 - Agriculture, Tourisme et services.
 - Entreprises publiques en difficulté
 - Infrastructures
 - PME/TPE
- > **Outils d'intervention :**
 - Equity
 - Emission de dette
 - Méso finance
 - Garantie
 - PPP

- > Une **approche basée sur la nature de l'activité** (métier private equity , crédit, garantie....)
- > Une **spécialisation assurant une complémentarité performante**

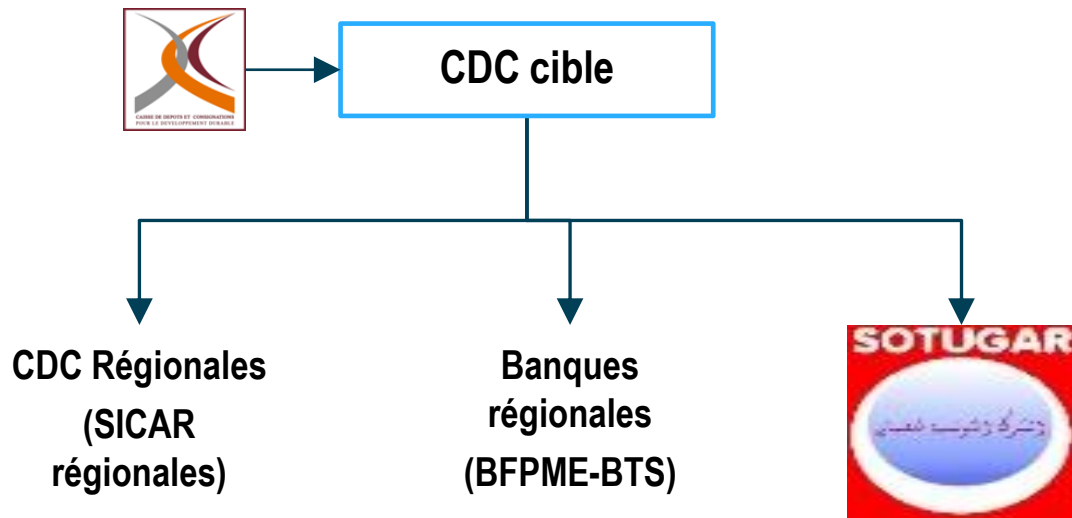


Une deuxième phase consistera en l'intégration des institutions financières spécialisées à la CDC pour constituer un pôle de financement public intégré

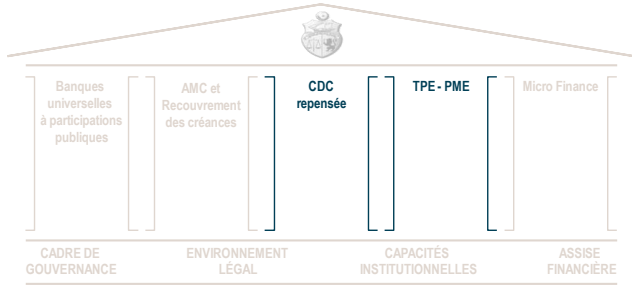
Faciliter l'accès au financement des PME/TPE

PHASE 2 : INTEGRATION DES INSTITUTIONS FINANCIERES SPÉCIALISÉES

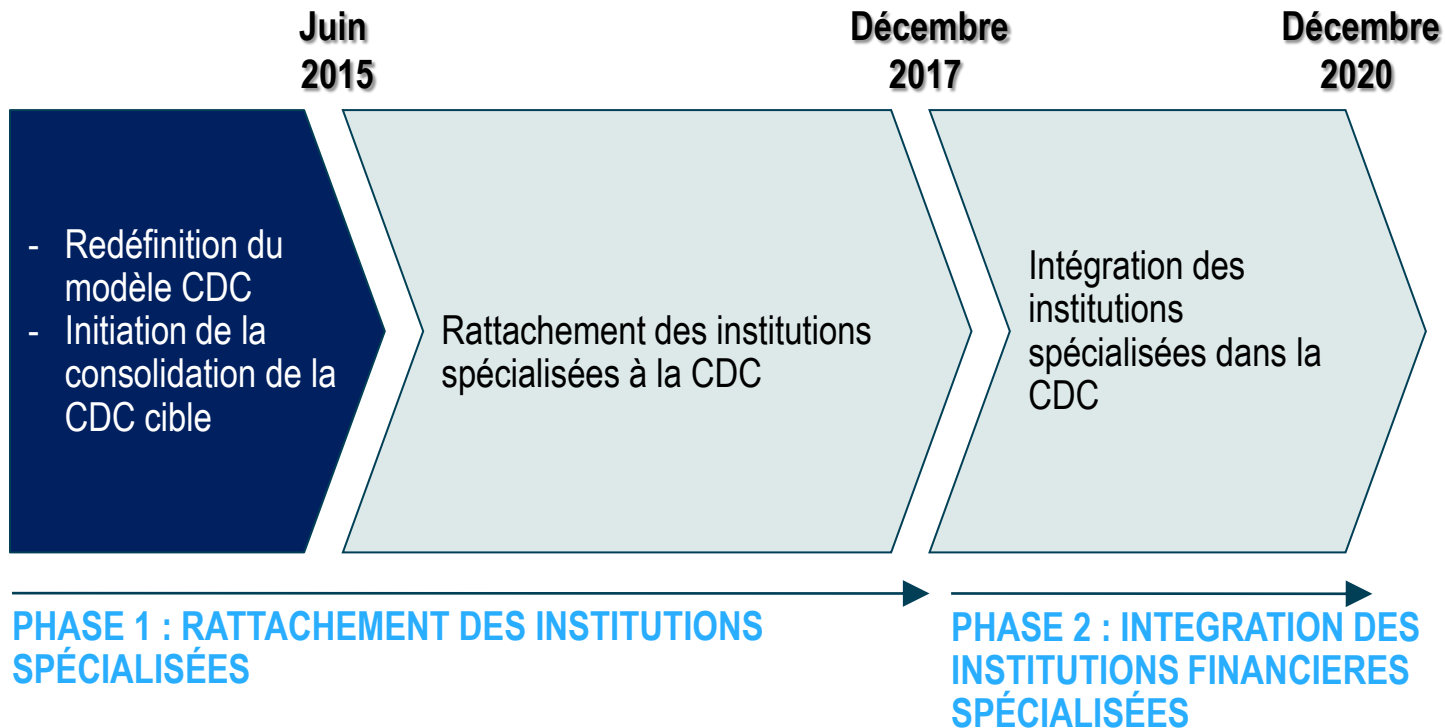
OBJECTIFS

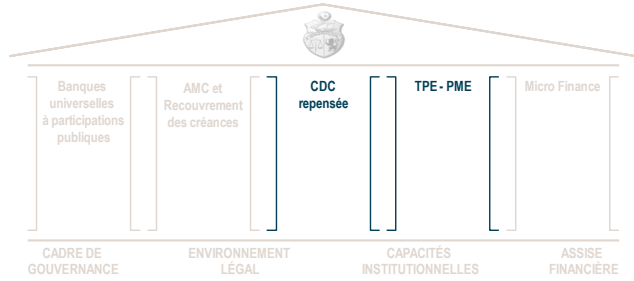


- > Optimiser l'efficacité et l'extension des ressources financières aux PME/TPE
- > Augmenter la liquidité du marché boursier
- > Stimuler les opérations de privatisation et de PPP notamment dans les secteurs prioritaires



Feuille de route en 3 étapes pour la consolidation de la CDC

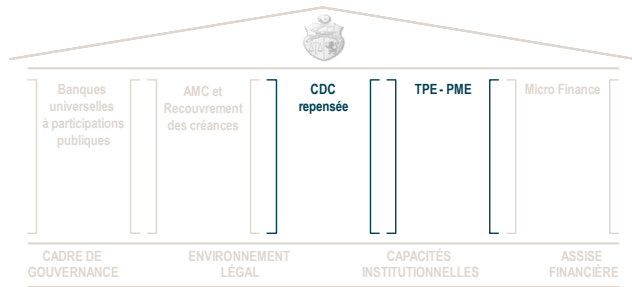




Dans ce cadre, le programme de relance de la BFPME se poursuivra jusqu'en décembre 2017

Calendrier du programme de relance de la BFPME

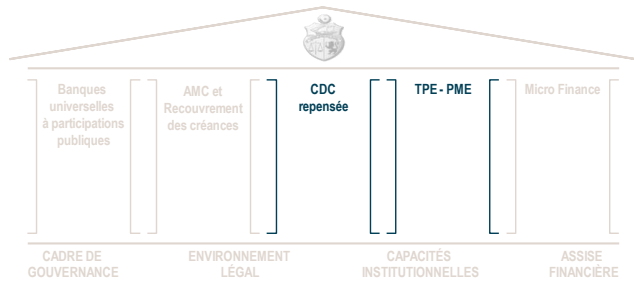
Activité	2014		2015				2016				2017			
	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Full audit et Revue du positionnement stratégique	■													
Redéfinition du business modèle			■											
Rattachement à la CDC : - Transfert des participations de l'Etat - Augmentation du capital							■							
Renforcement de la représentation régionale							■							
Collecte du dépôt régional si validée par le modèle économique							■							



Le programme de relance de la BTS se poursuivra jusqu'à fin 2017

Calendrier du programme de relance de la BTS

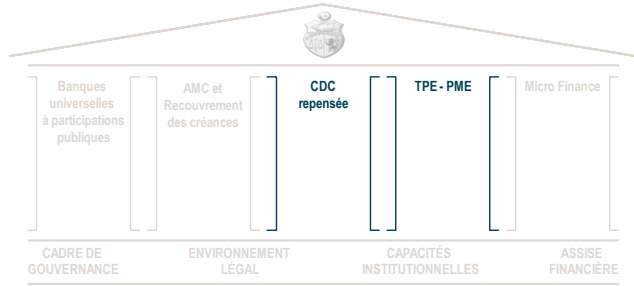
Activité	2014		2015				2016				2017			
	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Full audit et Revue du positionnement stratégique	■													
Définition d'une stratégie d'intervention dans la micro et méso finance			■											
Rattachement à la CDC : - Transfert des participations de l'Etat - Augmentation de capital							■							
Renversions des cellules de crédit en agences bancaires							■							
Offre des services bancaires de base et collecte des dépôts							■							



Le programme de relance des SICAR régionales se poursuivra jusqu'à fin 2017

Calendrier du programme de relance des SICAR régionales

Activité	2014		2015				2016				2017			
	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Full audit et Revue du positionnement stratégique	■													
Définition d'une stratégie d'intervention	■													
Rattachement à la CDC : - Rachat des participation des banques publiques - Augmentation du capital - Autres							■				■			
Mise en place de la restructuration							■				■			

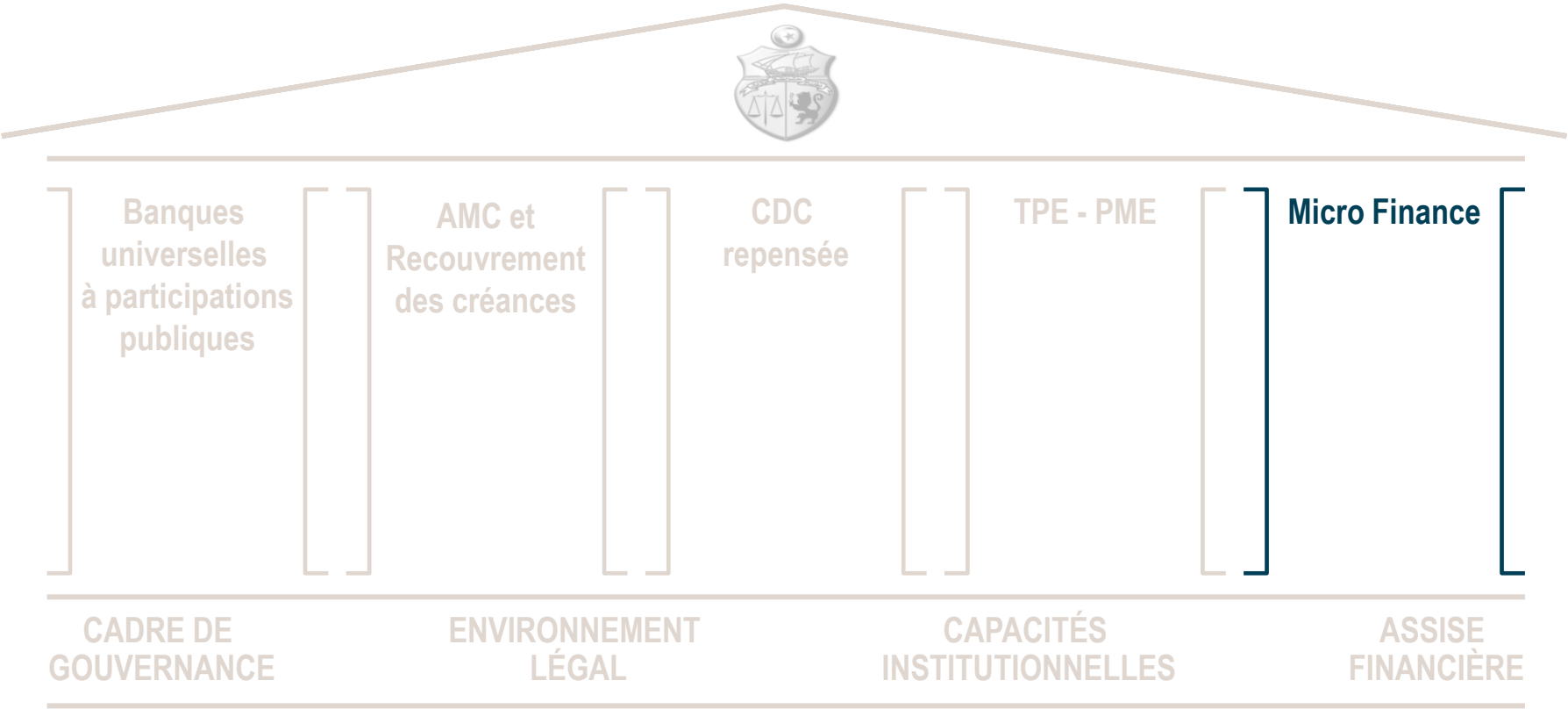


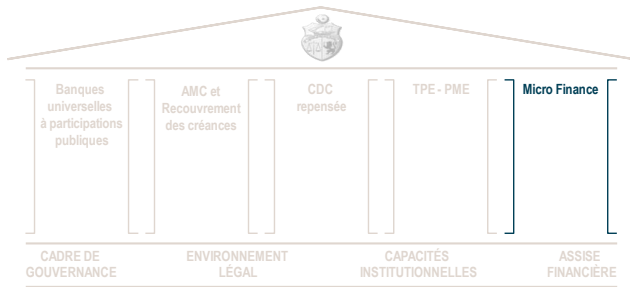
Le programme de relance de la SOTUGAR se poursuivra jusqu'à fin 2017

Calendrier du programme de relance de la SOTUGAR

Activité	2014		2015				2016				2017			
	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Full audit et Revue du positionnement stratégique	■		■											
Elargissement du champ d'intervention	■		■											
Rattachement à la CDC : - Transfert des participations de l'Etat							■				■			
Mise en place de la restructuration							■				■			

Sommaire





En 2011, le ministère des Finances a mis en place une stratégie de développement du secteur de la micro finance autour de 4 axes principaux qu'il faudra poursuivre

Stratégie Micro Finance

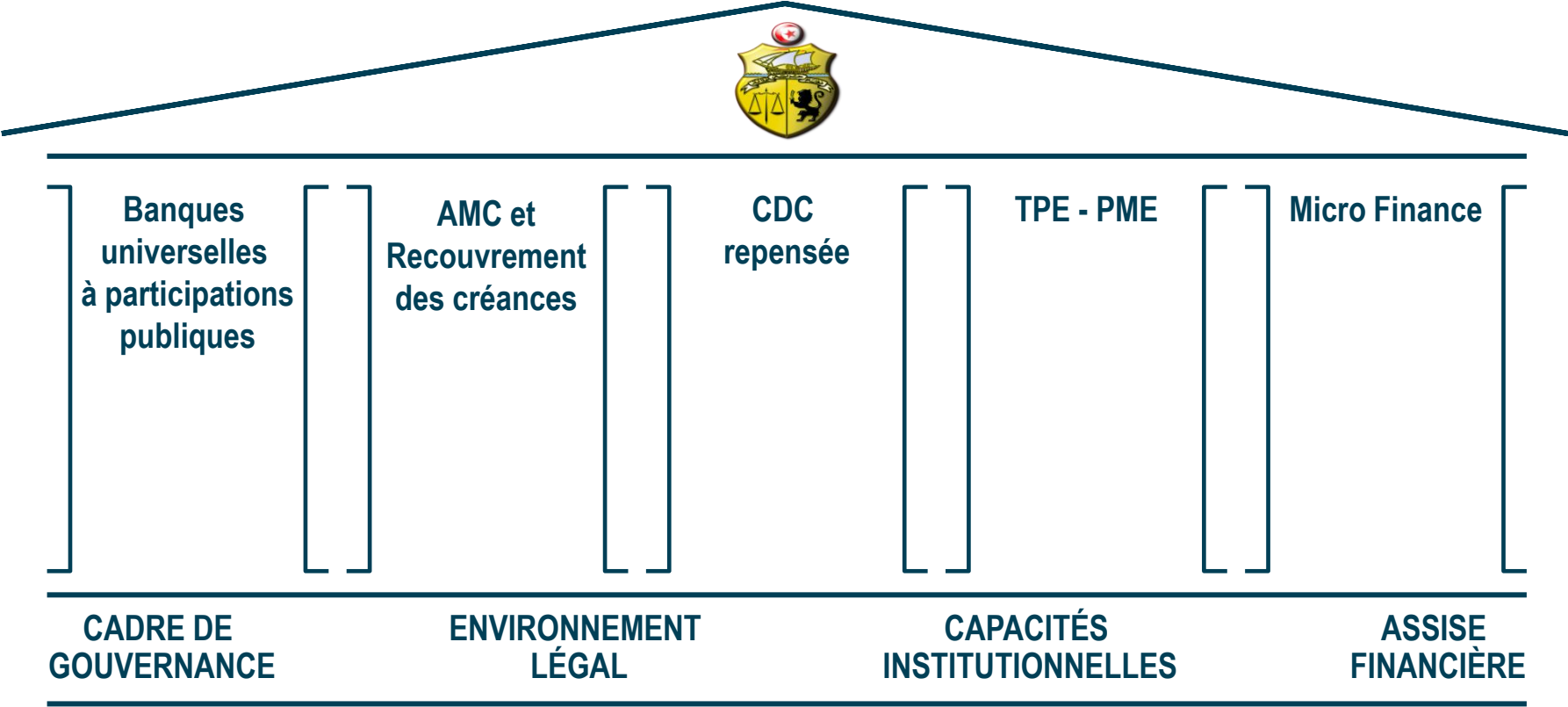
Axes de développement

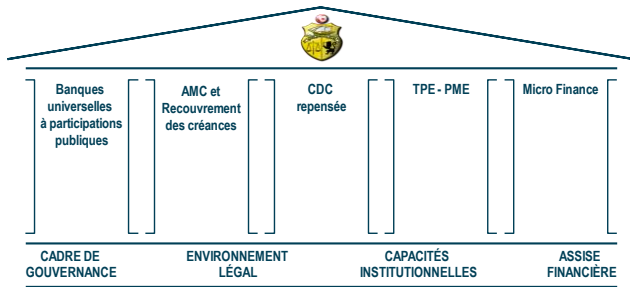
1. Mise en place d'un **cadre réglementaire** et d'une **supervision**
2. Contribution au **developpement des régions et des segments prioritaires** via une **étude de marché** permettant de cerner les besoins des clients cibles et l'inadéquation de l'offre
3. **Restructurations des AM.Crédit**, redéfinition du **rôle de la BTS** et de **l'implication du secteur financier privé**
4. Promotion d'une **croissance responsable du secteur** via la mise en place d'une **centrale des risques** du micro crédit, un **observatoire de l'inclusion** et le developpement d'une **capacité de formation**

Etat d'avancement

- > **Certaines actions déjà mises en place** (autorité de supervision, publications des principaux textes réglementaires, étude de marché sur l'inclusion financière)
- > D'autres **actions en cours de réalisation** (restructuration des Associations de Micro Crédit, renforcement des capacités de formation, centrale des risques, observatoire, ...)
- > Octroi d'agrement Taysir et deux autres en cours...)

Sommaire





Afin de mener cette réforme, un fonds de restructuration devrait être mis en place

Contours du fonds de restructuration

Objectifs du fond

- > Gérer les processus de **restructurations des banques publiques et à participations publiques.**
- > Contribuer au **renforcement des fonds propres** dans le processus de restructuration
- > Générer un **effet de levier** pour permettre la valorisation des participations non stratégiques de l'Etat dans le secteur bancaire
- > Implémenter **une solution financière en dehors de budget de L'Etat** compte tenu de la pression exercée sur ce dernier

Modalités de constitution du fond

- > **Désengagement des participations directes** de l'Etat dans 07 banques à participations publiques



البنك المركزي التونسي
BANQUE CENTRALE DE TUNISIE

Nouvelles Orientations Stratégiques de l'intervention Publique dans le Financement de l'Economie

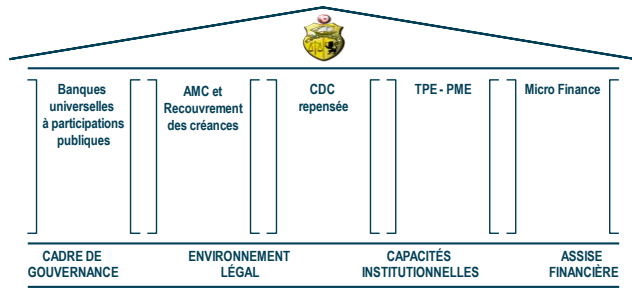
Conférence des Partenaires

18 Juin 2014





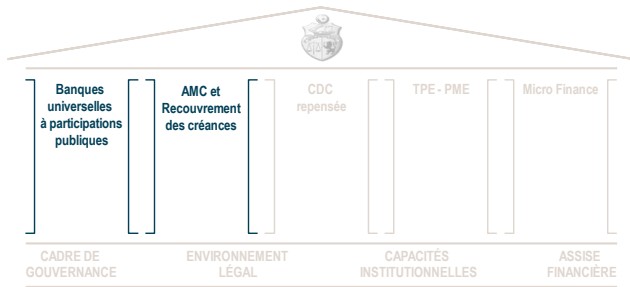
Mobilisation du soutien



1^{er} axe d'appui : Orientations stratégiques de l'Etat

Orientations stratégiques de l'Etat

Thèmes	Actions	Objectifs
Mise en œuvre des orientations stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> Mission d'assistance pour la mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Conception des plans d'actions pour la mise en place des différentes composantes de la stratégie
Renforcement des expertises dans certains métiers	<ul style="list-style-type: none"> Assistance technique pour la formation en matière d'analyse des risques, contrôle, activités de marché 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les capacités institutionnelles des banques publiques
Renforcement de l'infrastructure financière	<ul style="list-style-type: none"> Assistance technique pour la mise en place du credit bureau Mise en place d'une base de données pour la PME-TPE 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer l'information sur les crédits Faciliter l'accès aux crédits
Renforcement de l'entité actionnaire	<ul style="list-style-type: none"> Assistance technique en matière de refonte organisationnelle de l'entité actionnaire (mission et attributions, et modalités d'intervention) Assistance technique pour la mise en place du système d'information et du tableau de bord Assistance technique pour la mise en place du contrat programme 	<ul style="list-style-type: none"> Développement de la fonction « Entité actionnaire » Assurer l'efficacité en matière de suivi de la performance du portefeuille de l'Etat
Refonte du cadre de la gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Assistance technique en matière de formation des administrateurs publics 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer la professionnalisation des CDA Veiller a une meilleur animation des CDA



2^{ème} axe d'appui : Redressement des banques publiques

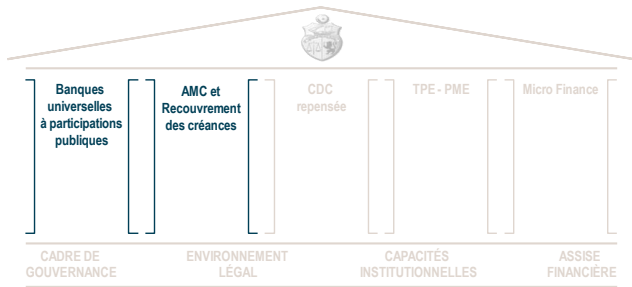
Redressement des banques publiques

ACCOMPAGNEMENT TECHNIQUE

- > Actualisation, fléchage et valorisation des **créances à transférer**
- > **Sizing des plans de départ** volontaires
- > Définition de l'**accord de gestion des départs** volontaires / outils d'ingénierie sociale
- > Revue du **positionnement stratégique**
- > Amélioration de l'**organisation**
- > Optimisation des **processus**
- > Refonte du SI
- > Renforcement du **réseau d'agence**
- > Refonte de la **gouvernance**

ACCOMPAGNEMENT FINANCIER

- > **Recapitalisation** des banques
- > Financement des **plans de départ volontaires**



3^{ème} axe d'appui : Pôle AMC / recouvrement des créances

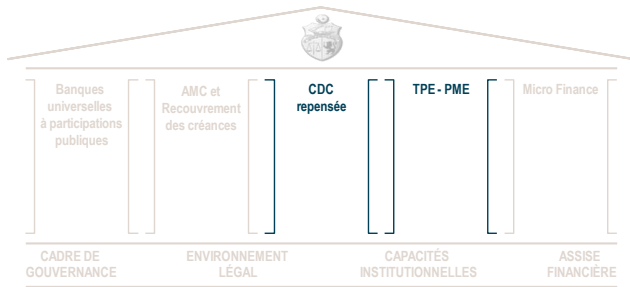
Pôle AMC / recouvrement des créances

ACCOMPAGNEMENT TECHNIQUE

- > Définition du **modèle économique**
- > Définition du **cadre juridique**
- > Etablissement du **cadre de gouvernance**
- > Valorisation et **transfert des créances**

ACCOMPAGNEMENT FINANCIER

- > **Dotation en capital** pour la création du **véhicule de l'AMC**



4^{ème} axe d'appui : Pôle de financement public

Pôle Financement public

ACCOMPAGNEMENT TECHNIQUE

- > **Consolidation de la CDC** (CDC cible) [Etude et Mise en œuvre]
- > **Full audit et plan de restructuration** (SICAR Rég- BFPME- BTS- SOTUGAR) [Financement des missions de full audit ,évaluation , redéfinition du business modèle et stratégie d'intervention]
- > **Rattachement des institutions spécialisés à la CDC**
- > **Mise en place des plans de restructuration** (SICAR Rég- BFPME- BTS- SOTUGAR)

ACCOMPAGNEMENT FINANCIER

- > **Financement des participations et mise en place de lignes de financement** à la disposition des véhicules du pôle afin de stimuler les PPP