

UNION INTERNATIONALE DE BANQUES



COMMUNICATION FINANCIÈRE

8 mai 2017

Mot du Directeur général

Kamel NEJI



RETROSPECTIVE

2007 – 2016

INDICATEURS D'ACTIVITÉ (MTND)

	DÉPÔTS DE LA CLIENTÈLE	DÉPÔTS D'ÉPARGNE	CRÉDITS À LA CLIENTÈLE	MARGE D'INTÉRÊT
2007	1 617,3	566,2	1315,9	34,4
TCAM*	+ 9,5	+ 9,6	+ 13,6	+ 17
2016	3 661,3	1 287,8	4 130,7	141,6
TCAM SECTEUR**	+ 8,5	+ 8,9	+ 9,6	+ 7,2
	MARGE SUR COMMISSIONS	PRODUIT NET BANCAIRE	CHARGES OPÉRATOIRES	
2007	25,0	68,1	70,7	
TCAM*	+ 14	+ 15,4	+ 6	
2016	81,0	247,8	120,2	
TCAM SECTEUR**	+ 10,2	+ 9,3	+ 8,3	

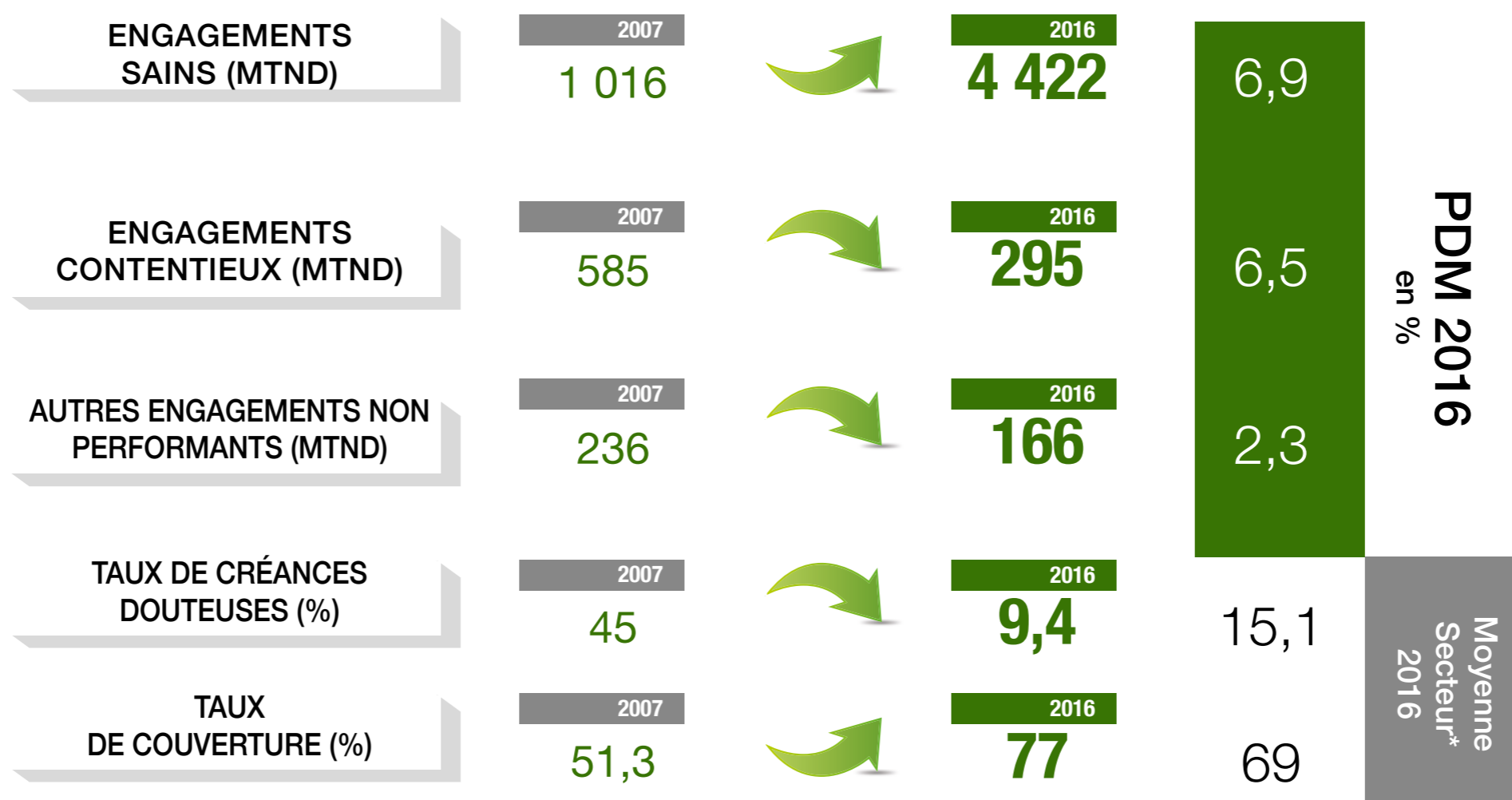
* Taux de croissance annuel moyen

** Secteur des 10 grandes banques

RÉSULTAT
(MTND)

	RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	RÉSULTAT NET
2007	- 2,6	-179,7	-179,9
2016	127,7	114,1	75,8

STRUCTURE DU PORTEFEUILLE



* Secteur des banques résidentes

AUTRES RATIOS

	2007		2016	Secteur*
PNB / Agent (KTND)	49		184,3	169,5
COMMISSIONS / FRAIS DE PERSONNEL (%)	60,4		92,4	65,8
COMMISSIONS / PNB (%)	36,6		32,7	24
COEFFICIENT D'EXPLOITATION (%)	103,9		48,5	52,5
COMMISSIONS / CHARGES OPÉRATOIRES (%)	35,3		67,4	45,8
RATIO DE SOLVABILITÉ (%)	-1,4		11	11,6
RATIO TIER ONE (%)	-		7,65	8,8

* Secteur des banques résidentes

CAPITALISATION BOURSIÈRE

5^{ème} capitalisation boursière du secteur : une capitalisation boursière multipliée par 5 sur 9 ans (**656,6 MTND** au 5 mai 2017 vs 118,7 MTND en juin 2008)



ROE

L'UIB réalise l'une des meilleures rentabilités des capitaux propres (ROE) du secteur en 2016, avec un ROE de **25,6%*** vs un ROE de 11,7% au niveau du secteur (source BCT)



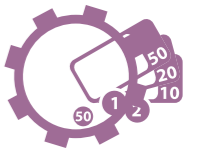
*Le ROE est de 22,1% sur la base des capitaux propres moyens incluant le résultat de l'exercice 2016.

RESULTATS 2016

UNE BANQUE SOLIDE
AVEC DES RÉSULTATS AU-DELÀ
DES PRÉVISIONS



Ressources et emplois **en croissance**, revenus **en hausse**
et charges générales d'exploitation **maîtrisées**



INDICATEURS D'ACTIVITÉ MTND	2015	Variation en %	2016	TCAM secteur*
	Dépôts de la clientèle	3 402,3	+7,6	3 661,3
Crédits à la clientèle	3 725,4	+10,9	4 130,7	+9,6
Produit Net Bancaire	216,7	+14,3	247,8	+12,5
Charges opératoires	109,5	+9,8	120,2	+10,5

* Secteur des banques résidentes



2016 : DES RÉSULTATS AU-DELA DES PREVISIONS



		2015	Variation en %	2016
RÉSULTATS MTND	Résultat Brut d'Exploitation	107,3	+19	127,7
	Résultat d'exploitation	89,8	+27	114,1
	Résultat Avant Impôt	89,9	+26,4	113,7
	Résultat net	64	+18,4	75,8

|

STRATÉGIE DE DIFFERENCIATION ET DE NOUVELLES AMBITIONS AU SERVICE DE L'ECONOMIE

2017 – 2020

Etre une **banque relationnelle de référence** en Tunisie, reconnue pour son expertise et l'engagement de ses collaborateurs, faisant bénéficier ses clients et l'économie de l'envergure internationale et des innovations du Groupe Société Générale

Poursuivre l'**adaptation de notre business model** avec une stratégie de conquête sur les marchés de **l'Entreprise** et de la clientèle **Haut de Gamme**, tout en renforçant notre **leadership sur le marché des Particuliers** avec une part de marché de 15%.

Optimiser en permanence notre modèle opérationnel en termes de qualité, d'efficacité, de maîtrise des risques et d'innovation à la faveur de l'engagement de nos collaborateurs et des opportunités offertes par les mutations technologiques.

Poursuivre le **développement de notre capital humain** en cultivant nos talents, en affirmant l'exemplarité de nos valeurs managériales et en renforçant encore davantage l'attractivité de notre « Marque Employeur »

Partager et diffuser une image de l'UIB conforme à ce que nous sommes : une **banque responsable, chaleureuse, ouverte sur son environnement** et qui ambitionne de continuer son ascension dans le palmarès des banques tunisiennes

Stratégie pluriannuelle validée et engagée dès début 2016

Objectifs

- Equilibrer à horizon 2020 la part des encours du retail et du non retail (45% à 50% de part non retail VS 41% en 2016 et atteindre dès fin 2018 un total d'engagements de 2 200 MTND sur le marché Entreprise (VS 1 800 MTND à fin 2016 et 536 MTND à fin 2007)
- Développer la rentabilité des relations en portant à 80% la proportion des clients effectuant plus de 5 MTND de mouvements avec la banque

Atouts

- Une offre étendue de produits, services et expertises, un dispositif commercial et de traitement de qualité reconnue, un encadrement des risques efficace
- Une capacité avérée à accompagner nos clients à l'international et à actionner les synergies commerciales et l'expertise du Réseau Société Générale

Leviers

- Stratégie de conquête clients résolument tournée vers la prospection
- Développement des flux Trade et Cash management et renforcement des synergies avec les activités de marché et avec l'activité Retail
- Structuration de la démarche en termes de Financements structurés et de Banque d'investissement pour délivrer des solutions à forte valeur ajoutée
- Renforcement de la structure managériale et de l'effectif commercial et effort de formation substantiel sur les aspects techniques et comportementaux

Réalisations

- Objectifs 2016 dépassés en termes de croissance des engagements (un additionnel de 270 MTND)
- Perspectives 2017 encourageantes (croissance des flux et des commissions, prospection, deal flow)

Stratégie pluriannuelle validée et engagée dès début 2016

Objectifs

- **Doublement en 3 ans du portefeuille d'engagements du marché PME à 200 MTND**
- **Croissance du fonds de commerce actif de 20% par an**
- **Cible de 80% de clients effectuant plus de 1 MTND de mouvements avec la banque**
- **Développement de la culture de la PME dans le réseau commercial**

Atouts

- **Une double stratégie adaptée de proximité (Agence) et de professionnalisation (Centre d'affaires)**
- **Une expertise avérée en termes d'accompagnement des PME dans leur stratégie de développement vers l'Entreprise de Taille Intermédiaire, voire la Grande Entreprise**

Leviers

- **Développement de dispositifs adaptés au financement des PME (lignes spécialisées type ARIZ/AFD, déjà en place) et du cross-selling (Trade, Cash Management)**
- **Mise en place puis extension d'un dispositif spécifique et professionnalisé de couverture des PME – les Centres d'affaires – avec 4 unités opérationnelles (Tunis, Sfax, Nabeul et Sousse) et deux ouvertures à Charguia et Mégrine prévues fin S1 2017**
- **Unification de l'ensemble du dispositif de gestion et d'animation du marché PME au sein Pôle Entreprise et BFI**

Réalisations

- **Objectifs 2016 atteints en termes de croissance des engagements**
- **Perspectives 2017 encourageantes (croissance des flux et des commissions...)**

Stratégie pluriannuelle validée et engagée dès le 2^{ème} Trimestre 2016

Objectifs

- Porter la part de la clientèle Haut de Gamme (HDG) de 4,1% à 7% dans le fonds de commerce du marché des Particuliers entre fin 2016 et fin 2018
- Activer les deux canaux de développement complémentaires : la conquête externe (2400 clients en 2017) et la montée en gamme interne (3000 clients en 2017)

Atouts

- Un réseau étendu, avec des implantations favorables en termes de potentiel HDG, et une forte culture Retail avec une offre produits complète
- Une compréhension fine des besoins spécifiques de cette clientèle Premium en termes d'accueil, de qualité de service et de produits différenciants

Leviers

- Stratégie de conquête spécifique, axée sur le parrainage, la recommandation et la synergie avec l'Entreprise et la PME
- Dispositif de 24 conseillers spécifiquement formés, en espaces dédiés en Agence
- Apport d'une expertise différenciante (ingénierie patrimoniale, conseil fiscal...)
- Refonte de l'offre (Banque au quotidien, Placement, Financement et Assurance, gestion d'actifs)

Réalisations

- Segmentation affinée de la clientèle HDG, dispositifs d'animation mis en place, refonte de l'offre et lancement effectif de nouveaux produits spécifiques
- Résultats encourageants en 2016 et début 2017, notamment en ce qui concerne la montée en gamme de la clientèle existante

Stratégie pluriannuelle formalisée et engagée dès le 3^{ème} Trimestre 2016

Objectifs

- Accompagner le développement progressif des usages numériques et répondre au besoin croissant des clients en termes de mobilité, d'autonomie, d'instantanéité et de sécurité
- Mobiliser les gisements de productivité et de satisfaction client offerts par le Digital

Atouts

- Une clientèle de particuliers fortement équipée en SMS banking et en cartes bancaires et demandeuse de modalités de contact et de transaction simplifiées
- Une capacité avérée d'innovation et un socle de compétences techniques capable d'anticiper et d'intégrer les évolutions technologiques

Leviers

- Poursuite de la transformation de notre dispositif Multicanal par l'amélioration de la performance des canaux existants et le développement de nouveaux canaux
- Lancement commercial de l'Application mobile UIB, avec des fonctionnalités innovantes et une ergonomie supérieure au benchmark
- Optimisation et enrichissement des fonctionnalités des canaux de Banque à distance – SMS-Pull, évolution d'UIBNet (Particuliers), upgrade d'UIB@nking (Entreprise) – et extension du périmètre du Centre de Relation Clients

Réalisations

- Lancement commercial imminent de l'Application mobile UIB
- Accélération de la hausse du déport des transactions à faible valeur ajoutée des guichets vers les canaux à distance (GABs, SMS, Internet Banking)

Le modèle de banque relationnelle de référence, au cœur de la stratégie de différenciation

- Un modèle à étendre à tous les marchés et segments de clientèle
- Une démarche de conseil et d'accompagnement au cœur de la relation, basée l'écoute des besoins et le souci de l'intérêt du client
- Une capacité d'innovation pour apporter au client des solutions, au-delà des produits et services

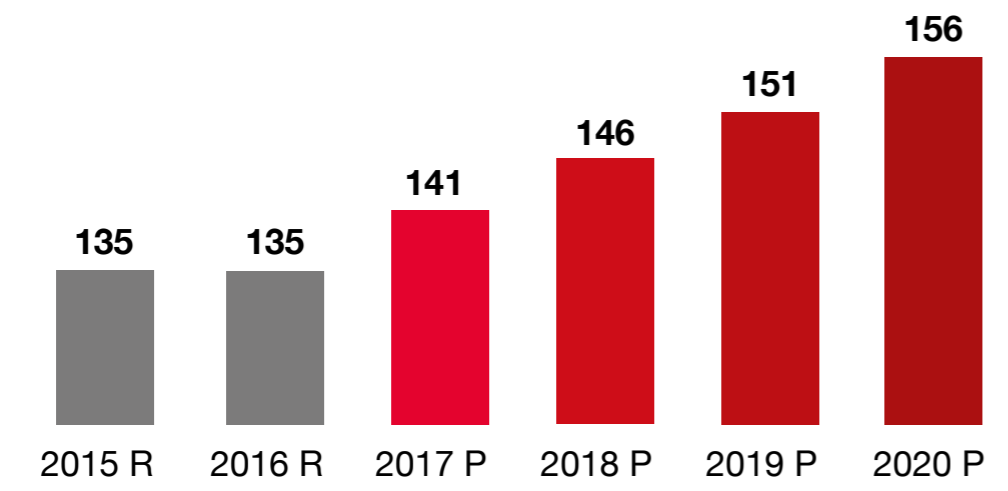
La différenciation par des offres étendues et ciblées, dans la recherche permanente d'apporter une valeur ajoutée à nos clients et à notre économie

- Exemple de l'activité Custody, devenue en trois ans le leader incontesté du marché auprès des institutionnels internationaux (7 des Top-10 Global custodians sont clients UIB), avec un apport indéniable à l'investissement étranger en Tunisie
- Répliquer le modèle, en s'appuyant sur les synergies avec le Groupe Société Générale : activités de marché (appui aux émissions de l'Etat, solutions de gestion de la dette...) ; financements structurés et ingénierie des grands projets ; accompagnement en Afrique et plus généralement à l'international

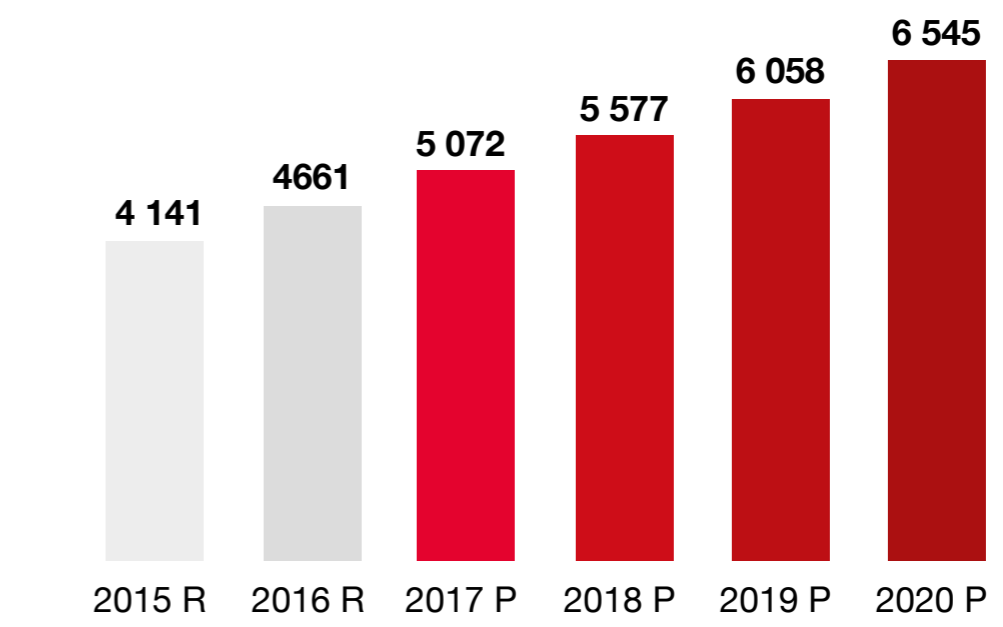
Dépassement du modèle bancaire avec de nouvelles activités différenciantes, au bénéfice des clients et de l'innovation financière en Tunisie

- Projet d'activité d'Assurance-vie, étape de maturité du modèle de Bancassurance
- Projet d'activité de Location Longue Durée de véhicules, avec le leader mondial ALD

RESEAU
+5 agences / an



Total Bilan
TCAM 2016R-2020P : +8,9%

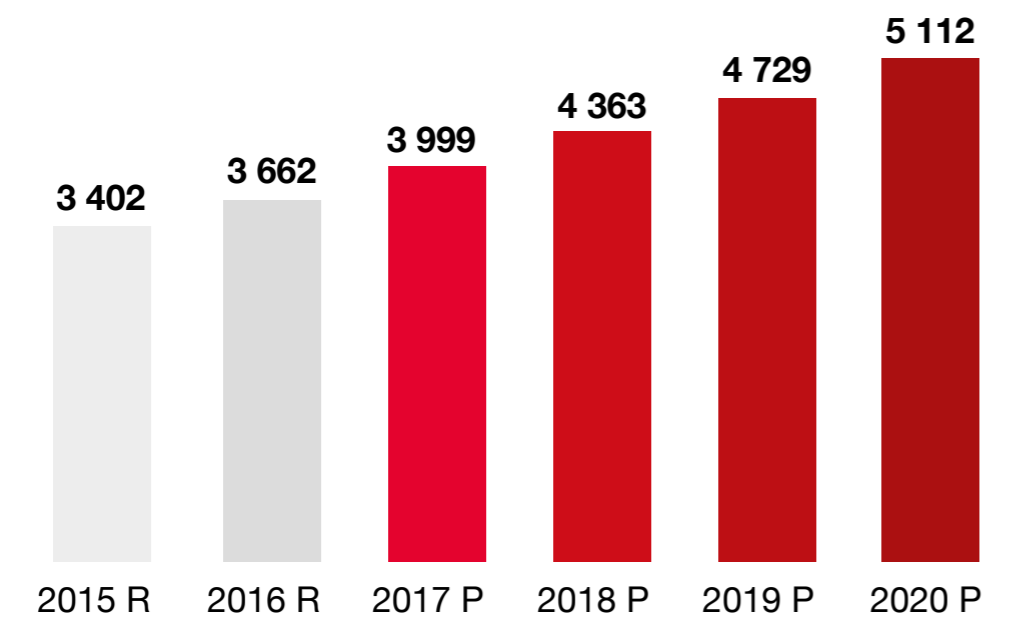


Les projections d'extension du Réseau prennent en compte à la fois le potentiel de renforcement de notre présence sur les zones à fort potentiel, l'impératif de développement et de densification du fonds de commerce des agences récemment ouvertes ainsi que l'adoption croissante par les clients des canaux digitaux et à distance, dont le développement est poursuivi activement par l'UIB, comme mode privilégié de contact avec la banque.

*Source : Document de référence UIB 2016 construit sur la base d'un estimé 2016

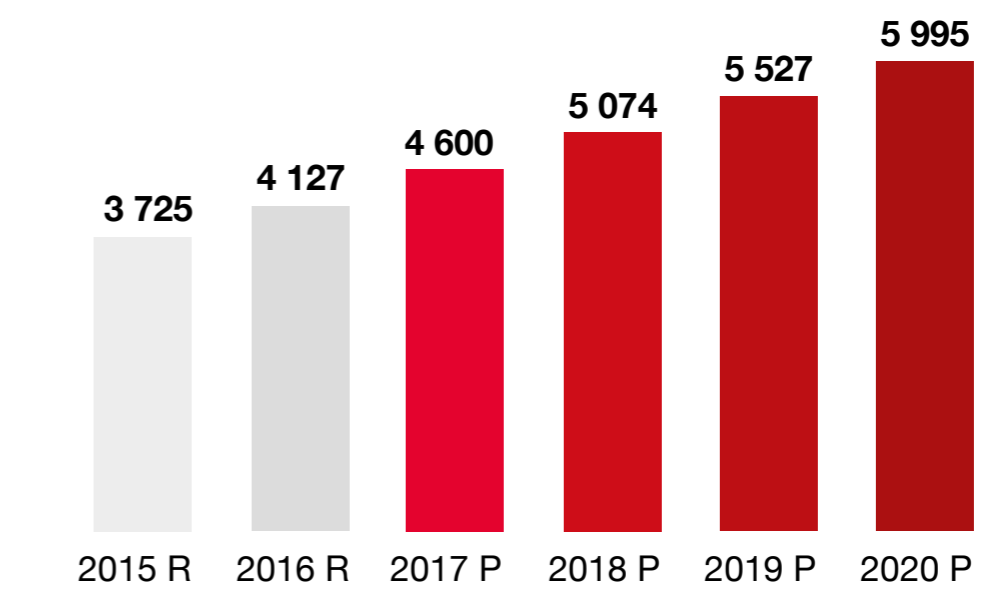
Dépôts

TCAM 2016R-2020P : +8,7%



Crédits

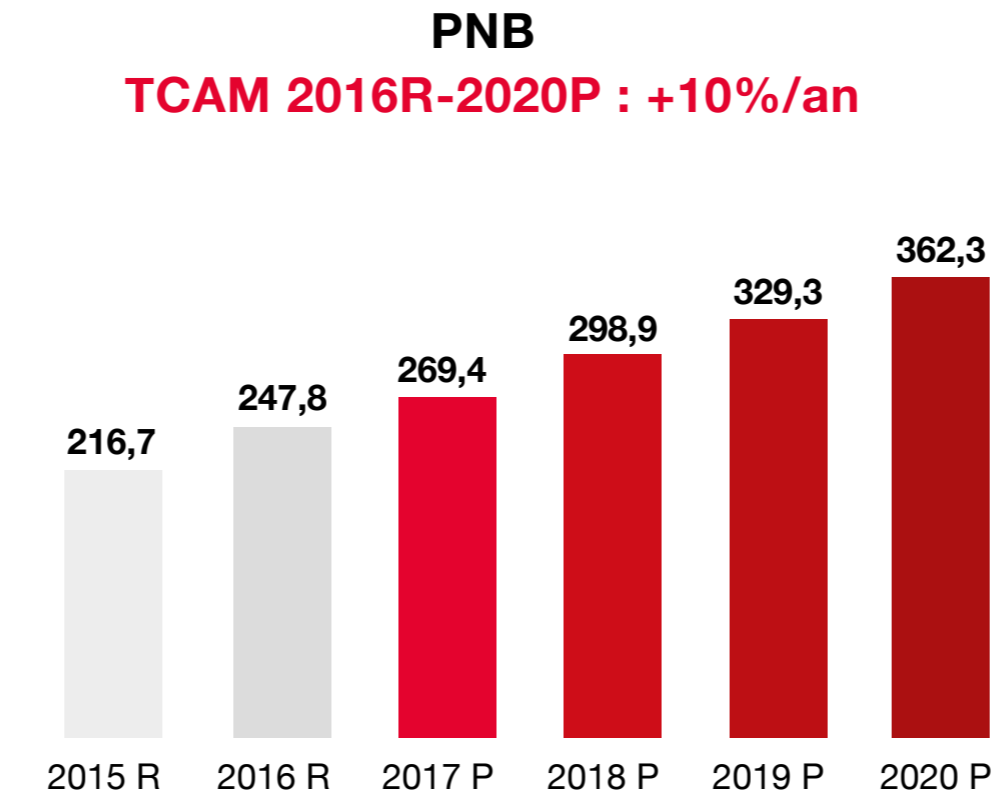
TCAM 2016R-2020P : +9,8%



Les objectifs de croissance des crédits (additionnel moyen de **465 MTND** en 2017-2020 VS 405 MTND en 2016) et des dépôts (additionnel moyen de **371 MTND** en 2017-2020 VS 259 MTND en 2016 et 322 MTND en mars 2017 sur une année glissante) sont cohérents en taux de progression et en valeur absolue avec les réalisations de l'UIB durant les dernières années.

L'UIB a prouvé sa capacité à pourvoir aux besoins de financement créés par l'écart entre les taux de croissance des crédits et des dépôts à travers notamment (i) la génération autonome de cash flow (ii) les lignes de funding spécifiques avec les opérateurs bilatéraux et multilatéraux (négociations avancées) et (iii) les émissions obligataires en fonction des conditions du marché.

* Source : Document de référence UIB 2016 construit sur la base d'un estimé 2016

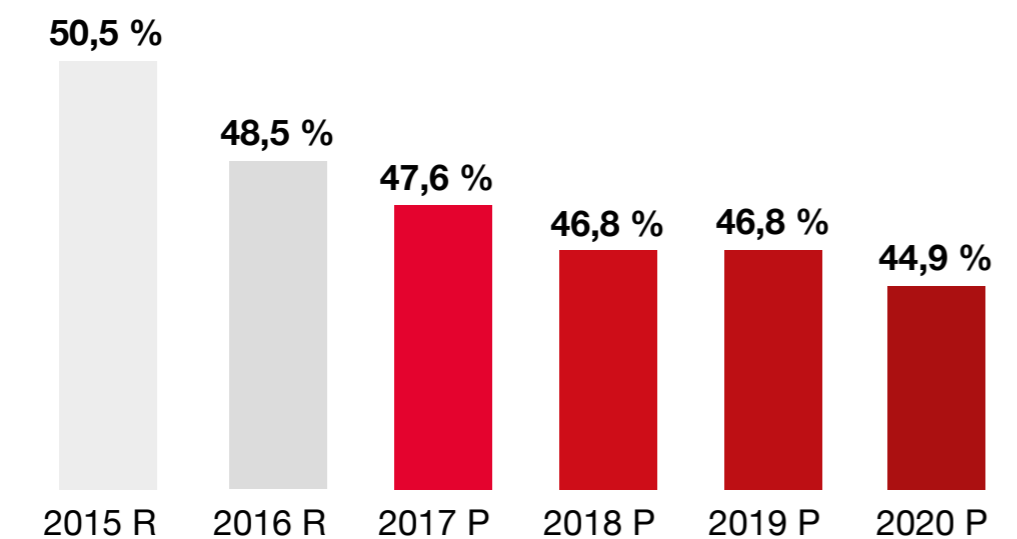


- Le PNB projeté 2017 est en progression de **+8,7 %** VS un réalisé de +14,30% en 2016, **+15,1%** au 31 mars 2017 (en glissement annuel et compte non tenu de la contribution au Fonds de Garantie des Dépôts Bancaires, la croissance du PNB est de 10,4% à fin mars 2017 en tenant compte de ladite contribution). La progression devrait se poursuivre à un taux de l'ordre de **10%** durant la période 2017-2020, un rythme assez conservateur en lien avec le resserrement des marges, le rééquilibrage du business-mix vers l'entreprise, la progression des encours, la stratégie active de conquête de clientèle et les mesures prises par l'UIB pour dynamiser et diversifier les sources de revenus.
- Le rythme de croissance prévu du PNB est empreint de prudence dictée par l'environnement économique.

*Source : Document de référence UIB 2016 construit sur la base d'un estimé 2016

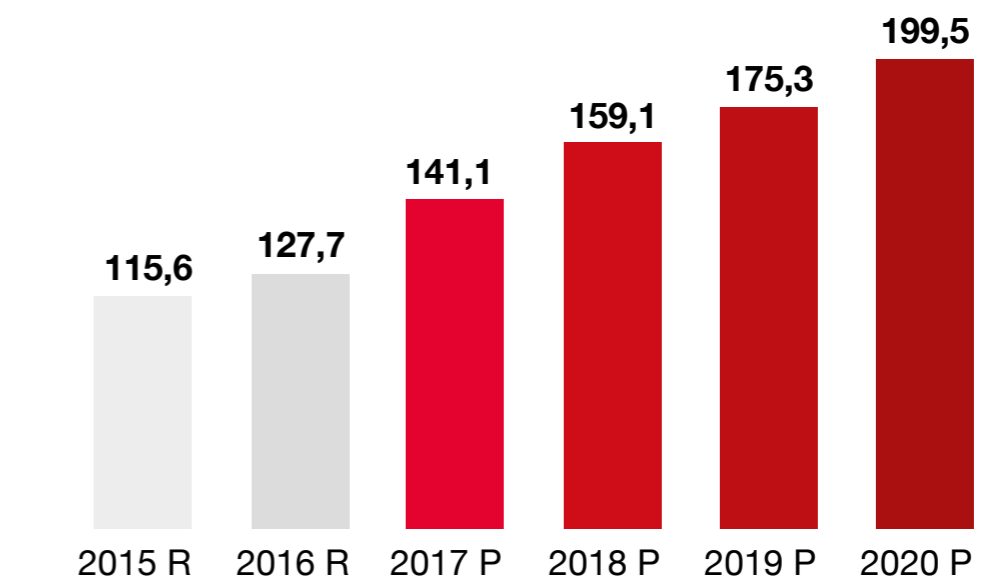
Coefficient d'exploitation

-3,6 points sur 4 ans



RBE

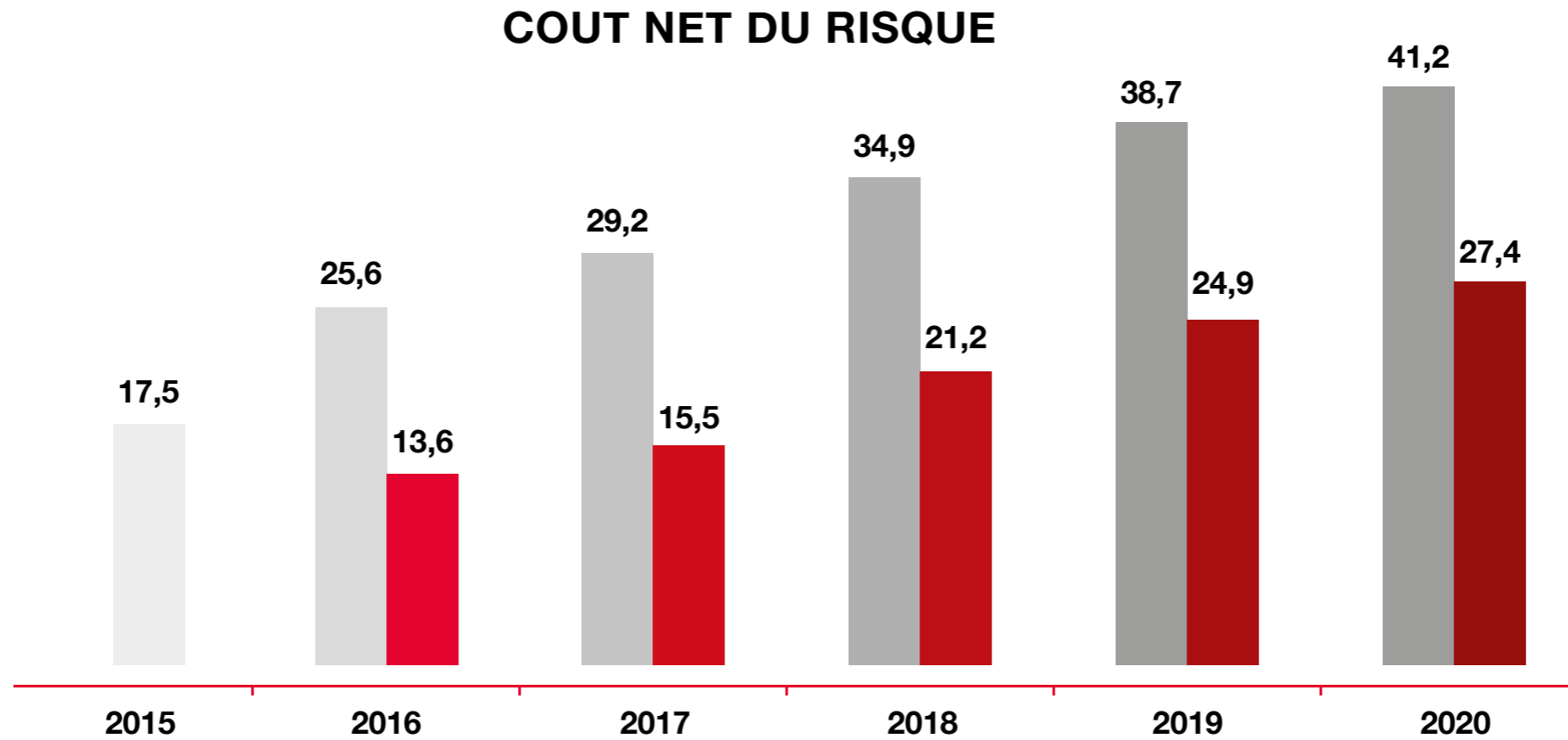
TCAM 2016R-2020P : +11,8%



- La progression du RBE est projetée à un rythme moyen de **11,8%** durant la période 2017-2020
- Le RBE projeté 2017 est de **+10,5 %** VS un réalisé de +19% en 2016, +22,9% au 31 mars 2017 (en glissement annuel et compte non tenu de la contribution au Fonds de Garantie des Dépôts Bancaires, la croissance du RBE est de **13,6%** à fin mars 2017 en tenant compte de ladite contribution).
- Cette progression, bien qu'elle soit en deçà des performances actuelles de la banque, intègre la complexité de l'environnement actuel, sans pour autant ralentir les efforts en matière de maîtrise des coûts, à travers de nombreuses initiatives en cours déploiement interne d'automatisation, d'optimisation et de digitalisation des processus, permettant de poursuivre la baisse du coefficient d'exploitation à rythme proche de 1 point / an.

*Source : Document de référence UIB 2016 construit sur la base d'un estimé 2016

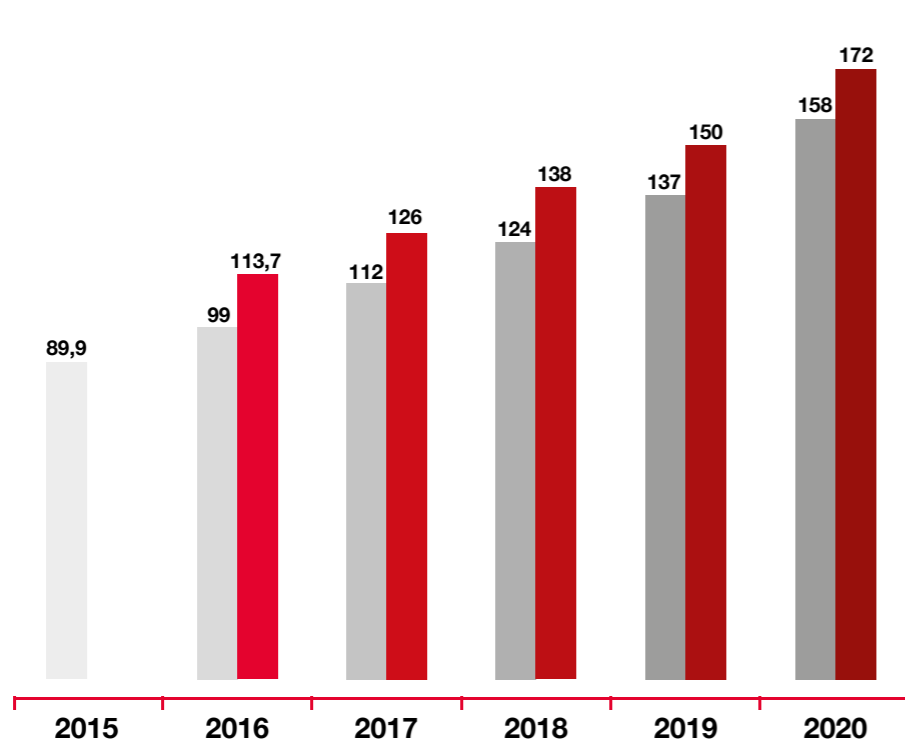
■ CNR (Doc. Référence 2016)
 ■ CNR (Nouvelles Estimations)



- Le CNR a été ajusté en tenant compte des réalisations (17,5 MTND en 2015 et 13,6 TND en 2016), soit une moyenne de **15,5 MTND** vs une projection de 2016 de 25,6 MTND et une projection 2017 de 29,2 MTND.
- La tendance des 4 premiers mois 2017 (4 MTND de CNR) justifie, en outre, les ajustements apportés aux prévisions initiales .

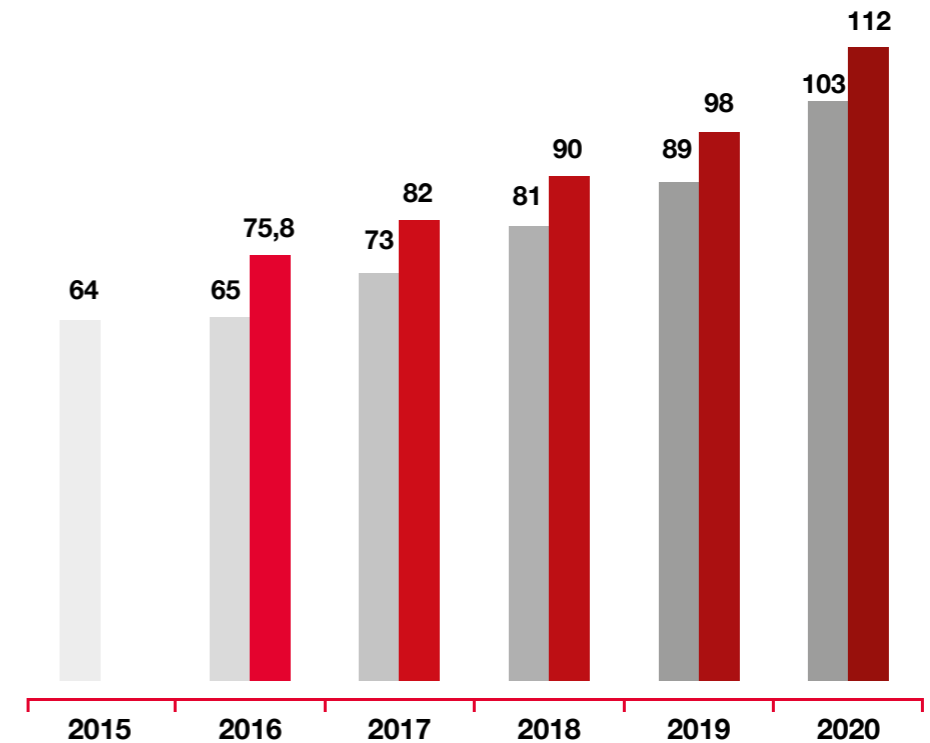
*Source : Document de référence UIB 2016 construit sur la base d'un estimé 2016

RESULTAT AVANT IMPOT
TCAM 2016R-2020P : +10,9%



■ Résultat Avant Impôt (Doc. Référence 2016)
 ■ Résultat Avant Impôt (Nouvelles Estimations)

RESULTAT NET
TCAM 2016R-2020P : +10,2%



■ Résultat Net (Doc. Référence 2016)
 ■ Résultat Net (Nouvelles Estimations)

- La phase de différenciation doit être l'occasion de l'entrée de l'UIB dans le club des banques avec un bénéfice net supérieur à **100 MTND** à horizon 2019/2020. Elle se dotera ainsi d'un socle financier lui permettant de ne pas se contenter de sa position actuelle dans le palmarès des banques tunisiennes.

|

STRATÉGIE DE DIFFERENCIATION ET DE NOUVELLES AMBITIONS D'ACCOMPAGNEMENT EN **A**FRIQUE



200

Opérateurs économiques
Institutionnels
Organisations

|

17

Responsables de Filiales
africaines du
Groupe Société générale

|

200

Rencontres B to B



Réseau Afrique Société Générale : 18 pays, plus de 1000 agences au service de plus de 3 millions de clients dont 150 000 entreprises

Accès privilégié des clients UIB à ce réseau qui met à leur disposition sa connaissance fine du contexte économique et réglementaire en Afrique

Solutions complètes de financement des investissements et du cycle d'exploitation, de commerce international et de cash management

Création début 2017 d'un **Desk Afrique** au sein de l'UIB, interlocuteur unique, et une **expertise reconnue** dans l'accompagnement de nos clients à l'international

Choix stratégique et durable de répondre à l'attente de nos clients, nombreux à saisir les opportunités au Maghreb et en l'Afrique Subsaharienne

Nombreux évènements B-to-B récents et à venir, à valeur ajoutée concrète : Tunis, Algérie, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Burkina Faso, Mauritanie..

Société Générale et UIB Master Partners des rencontres Africa 2017, évènement majeur qui aura lieu les 5 et 6 octobre 2017 à Tunis

Partenariat gagnant-gagnant et confiance dans la compétitivité de nos opérateurs et leur capacité à se développer sur ces marchés



CAPITAL HUMAIN & R S E

ESPRIT



D'EQUIPE

1 344
COLLABORATEURS

54,5 %
FEMME

41 ans
ÂGE MOYEN

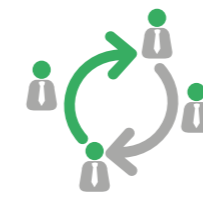
87 %
TAUX
D'ENCADREMENT

421
MOBILITÉS EN 2016
SOIT
31%
DE L'EFFECTIF



7000
CANDIDATURES REÇUES

16
CONCOURS
EXTERNES



TURNOVER*

1,6%



TOTAL ENTRÉES

105



TOTAL DÉPARTS

79*



1 811

PARTICIPANTS

35 348 heures

DE FORMATION DISPENSÉES



Participation à
9 évènements
universitaires

EPT / IHECT
Journées **Face 2 Face**

266
JEUNES DIPLÔMÉS
ONT PARTICIPÉ
AUX DIFFÉRENTS
CONCOURS
ORGANISÉS



AMBITION

- Mieux valoriser le rôle des femmes au sein de l'UIB, les aider à gérer leurs carrières conformément à leurs compétences et les faire bénéficier de parcours professionnels motivants dans le respect du principe d'égalité des chances
- Favoriser leur accès aux postes d'encadrement et de management
- Enrichir de manière indépendante la démarche de la DRH sur le plan de la promotion de la femme au sein des différentes structures de la banque

DÉMARCHE

- Mentoring / Coaching
- Networking interne et externe
- Synergie avec d'autres réseaux féminins



55%

de femmes dans
l'effectif de l'UIB



57%

de femmes dans
le personnel
d'encadrement de l'UIB



AMBITION

- Promotion et enrichissement de la collection d'art privée de la banque.
- Gestion du futur UIB ART'SPACE
- Aide à l'éclosion de jeunes talents
- Contribution à la mise en valeur du patrimoine culturel national

DÉMARCHE

- Mécénat artistique
- UIB ART'SPACE
- Chorale d'Entreprise ANGHAM



AMBITION

- Promotion, encouragement et parrainage d'initiatives d'innovation individuelles ou collectives comme levier de renforcement des liens solidaires.
- Prévention de l'isolement et de l'exclusion numérique
- Accès des communautés fragilisées à l'univers des innovations scientifiques et technologiques.

DÉMARCHE

Partenariats pérennes

Lab'Innovation : Digital by UIB





Customer Care

ENGAGEMENT
Digital Responsable
RSE **BANQUE** HUMAINE
Numérique Initiatives DON
AVENIR **SOCIALE**
Soutien DONATION **Citoyenne**

