



**UIB**

الإتحاد الدولي للبنوك

UNION INTERNATIONALE DE BANQUES

# Résultats 2007 et perspectives d'avenir

Rencontre avec les  
intermédiaires en bourse

GROUPE  
SOCIÉTÉ  
GÉNÉRALE

29 juillet 2008



## Remerciements

**En mon nom personnel et au nom du Président du Conseil d'Administration, je tiens à adresser mes vifs remerciements:**

- A l'Association Tunisienne des Intermédiaires en Bourse pour son accueil, mais aussi pour sa réactivité en matière d'organisation de cette rencontre.
- Au CMF et à la Bourse de Tunis pour leur appui et leur disponibilité qui ont largement facilité cette rencontre.
- A vous tous, pour votre présence.



## Un double objectif

- Présenter la situation actuelle de l'UIB.
- Présenter ses perspectives d'avenir.



- **L'exercice 2007 : Une situation difficile**
- Rompre avec le passé
- La nouvelle stratégie et le plan d'action
- Perspectives 2008-2012



**UIB**

الإتحاد الدولي للبنوك  
UNION INTERNATIONALE DE BANQUES



# Exercice 2007

**Une situation difficile**

GROUPE  
SOCIETE  
GENERALE



## Malgré les acquis de l'UIB

- La taille du réseau
- Le potentiel Clients
- La réorganisation des agences
- Le changement du SI




**L'UIB a vu la dégradation de ses principaux fondamentaux.**



## Une situation difficile

- Des comptes 2006 non certifiés par l'un des deux CAC.
- Un sous-provisionnement (sur tous types de risques ).
- Des fondamentaux en baisse

### Variation 2007/2006

■ Produit d'Exploitation Bancaire		- 4,9 MDT
■ Produit Net Bancaire		- 5,4 MDT
■ Résultat brut d'exploitation		- 22,0 MDT

### ■ Des indicateurs préoccupants

■ Commissions /frais Généraux	35 %
■ Commissions /frais Personnel	61 %
■ Coefficient d'exploitation	103 %
■ Ratio de liquidité	89 %



## Une situation difficile

### ■ Une situation financière dégradée

- Perte de l'exercice 185,0 MD
- Des fonds propres négatifs - 20,4 MD
- Un ratio de solvabilité - 1,4 %

### ■ Un poids anormalement élevé des créances classées

44,6 %

### ■ Une faible couverture des créances classées par les provisions et agios réservés

(avant comptabilisation de la provision 2007)

28,2 %

### ■ Une érosion de la position commerciale en termes de PDM



**Une situation difficile non corrélée avec le secteur et l'environnement bancaire.**

	2007	UIB	Secteur bancaire
Activité	Concours à l'économie	+ 4,0 %	+ 9,8 %
	Dépôts à la clientèle	+ 8,7%	+ 15,0 %
Exploitation	PEB	- 4,0 %	+ 13,1 %
	PNB	- 7,3 %	+ 12,3 %
Ratios	Taux de couverture (après comptabilisation des provisions 2007)	46,0%	55,1%
	Part des créances classées	44,6 %	17,1 %
	Ratio de solvabilité	-1,4%	+11,3 %



## Une situation difficile liée à des facteurs endogènes

- Absence historique d'une bonne culture de risque.
- Sous provisionnement élevé.
- **Modèle économique insuffisamment diversifié :**  
Un sous positionnement sur les segments de clientèle
  - Corporate, Grandes Entreprises :  
468 relations avec des engagements sains de **491,1 MDT** .
  - PME : 135 relations avec des engagements sains de **30,8 MDT**.
  - Petites entreprises et Professionnels :  
3676 relations avec des engagements sains de **76,2 MDT** .
- **Opportunités de marché et nouvelles niches commerciales inexploitées.**



## Une situation difficile liée à des facteurs endogènes

- **Déficit en matière d'offre commerciale**
  - Offre monétique insuffisamment développée.
  - Absence d'une offre d'internet banking.
- **Qualité de service en deçà des attentes de la clientèle.**
- **Faibles synergies avec le Groupe Société Générale.**



## Une situation difficile liée à des facteurs endogènes

Mais aussi

- Dispositif organisationnel insuffisamment réactif et efficient .
- Système d'Information non encore stabilisé et en cours d'appropriation par le personnel.
- Conduite difficile du changement (culture d'entreprise, réorganisation des fonctions en agence,...).
- Faiblesse du dispositif de recouvrement.



## Conséquence

**L'UIB a régressé, malgré ses multiples atouts, en termes de taille de bilan et de Parts de Marché.**

- **Retard par rapport à la concurrence.**
- **Retrait par rapport à la réalité et à la dynamique du marché.**



- L'exercice 2007 : Une situation difficile
- **Rompre avec le passé**
- La nouvelle stratégie et le plan d'action
- Perspectives 2008-2012



## Acte 1

**Changement de gouvernance : des résultats tangibles déjà visibles.**

- Ambition commune et valeurs partagées.**
- Certification des comptes par les 2 CAC.**



## Acte 2

Certification des comptes et  
Restauration de la confiance

Les comptes 2007 sont certifiés par  
les 2 cabinets **DELOITTE** et **ERNST&YOUNG**.



## Acte 2 - suite

### Certification des comptes et Restauration de la confiance

**Même si des progrès restent à faire en matière de:**

- Système de contrôle interne (procédures administratives, comptables, financières et juridiques)
- Contrôles informatiques, planification des ressources, activités, sécurité, plan de continuité, implémentation et entretien des applications et des bases de données et maîtrise des chemins d'audit

**➔ Mieux maîtriser les risques pouvant agir sur  
la fiabilité des données et des informations financières**



## Acte 3

**Mettre un terme à la situation de sous provisionnement et comptabiliser l'intégralité des provisions.**

- Provisions au titre des risques de contrepartie (nettes de reprises) : 145,373 MD
- Provisions au titre de divers risques opérationnels et suspens comptables : 27,960 MD
- Provisions pour dépréciation du portefeuille titres : 3,7 MD



**Amélioration du ratio de couverture des créances classées ( 44,6 % et 52,0 % si l'on tient compte de l'engagement de paiement de la Société Générale).**



## Acte 4

Mise en oeuvre d'un plan de reconstitution des fonds propres.

**Mettre un terme à la sous-capitalisation de la banque:**

**70 MDT** sous forme d'augmentation de capital en actions.

**20 MDT** sous forme d'augmentation de capital en certificats d'investissement.

**80 MDT** sous forme d'émission d'emprunts subordonnés, de manière à constituer des fonds propres complémentaires et à des conditions modérées.



## Acte 4 - suite

Mise en oeuvre d'un plan de reconstitution des fonds propres.

### Montage financier adapté

Recours à des instruments d'ingénierie financière rendu possible par le dispositif réglementaire en vigueur.

- Création d'actions nouvelles sans prime d'émission.
- Création de Certificats d'Investissement, réservés au Groupe Société Générale, sans décote et sans privilèges (pas de dividendes prioritaires).

**Un plan de recapitalisation qui restaure le ratio de solvabilité dans la durée, un niveau supérieur à 8% ( 8,2 % en 2012).**



## Acte 5

### Un nouveau modèle économique

**Un Business Plan 2008-2012 en cours de finalisation s'appuyant sur un modèle de croissance plus soutenue et plus équilibrée.**

- **Renforcement du positionnement de la banque sur le « Corporate »**
- **Réactivation de la position de la banque en matière de produits et de prestations dédiés à l'activité commerce extérieur .**
- **Lancement d'une nouvelle ligne de métier « Banque d'Affaires » dès le 1er septembre 2008.**



- L'exercice 2007 : Une situation difficile
- Rompre avec le passé
- **La nouvelle stratégie et le plan d'action**
- Perspectives 2008-2012



# La nouvelle stratégie

## Consolider nos Forces

- Taille et qualité de la couverture géographique du réseau.
- Taille du fonds de commerce clientèle de particuliers.

## Saisir les Opportunités

- Mise en place d'outils (banque à distance, leasing, change,...) nécessaires à la dynamisation de l'activité commerciale
- Potentiel de développement du marché Entreprise
- Potentiel de recouvrement sur le portefeuille compromis

## Pallier nos Faiblesses

- Érosion de la position commerciale en termes de PDM.
- Poids des créances classées
- Retard dans la mise en place de la banque à distance
- Organisation dispersée sur plusieurs sites
- Système d'information incomplet
- Faiblesse des filières Risque, Recouvrement et Gestion Opérationnelle

## Faire face aux Menaces

- Pression accrue de la concurrence
- Risque complémentaire lié au portefeuille en souffrance.



## Un plan d'action immédiatement opérationnel

### Ses objectifs:

- Remettre à niveau les structures
- Améliorer la compétitivité de la banque
- Assurer, de manière permanente, la mise en conformité de la banque avec les normes prudentielles .



## Organisation

### Optimiser l'organisation de la banque

- Optimiser les compétences de la banque.
- Adopter une politique de formation adaptée à l'évolution future de la banque.
- Étudier la faisabilité de la construction d'un nouveau siège pour regrouper les effectifs centraux.

## Finance

### Améliorer la gestion comptable et financière

- Mettre en place une filière Finance regroupant la comptabilité, la gestion actif-passif, le contrôle de gestion...
- Instaurer un dialogue permanent et constructif avec les départements commerciaux et des risques afin d'harmoniser les données et d'optimiser les outils d'analyses.

## Marketing & Communication

### Enrichir l'offre Produits pour:

- La clientèle Entreprises (banque à distance, leasing, change, conseil, financement d'export, cartes business...).
- La clientèle de Particuliers/de Professionnels (leasing, produits d'épargne financière et assurance vie).
- Porter un effort marketing spécifique sur les entreprises tunisiennes exportatrices.

## Recouvrement

### Réorganiser la filière via les actions suivantes

- Regrouper les équipes sur un même site.
- Centraliser le recouvrement amiable au niveau des équipes concernées.
- Mettre en place un système IT adapté permettant d'améliorer la qualité du pilotage de l'activité.
- Mettre en place un système de rémunération incitative.
- Réduire le nombre d'avocats de la banque.



# Actions spécifiques à la clientèle Entreprises

## Poursuivre l'effort de diversification du portefeuille de prêt.

### Stratégie

#### Grands Ensembles

- Accroître la couverture de la clientèle existante et positionner la banque sur des « tickets » de financement plus importants.
- Développer la banque d'affaires recouvrant notamment structuration & montage de financements, Fusions & Acquisitions ... afin de constituer un véritable pôle d'attractivité pour les entreprises tunisiennes.
- Amorcer une démarche commerciale pro-active dans le domaine du financement de projets en Tunisie.

#### PME

- Création d'un pôle dédié à la PME indépendante.
- Mise en place d'un plan d'action et de développement volontariste et organisé.
- Ciblage des sociétés à participation étrangère en créant des passerelles de coopération avec le réseau France de la SG ainsi qu'avec ses filiales à l'étranger mais aussi avec d'autres banques étrangères.
- Mise en place d'une offre Leasing..

#### Commerce International

Renforcer le positionnement de la banque et enrichir l'offre de produits et les prestations de service tout en optimisant les synergies avec les lignes métiers du groupe SG.



# Actions spécifiques à la clientèle de Particuliers et de Professionnels

## Consolider nos acquis.

Stratégie

Particuliers

- Réaliser des actions commerciales par segments (grand public, bonne gamme, ...)
- Améliorer le taux d'équipement par client.
- Étudier la faisabilité de nouer des partenariats avec la distribution et la mise en place de points de vente sur le lieu de vente en respect de la réglementation.
- Dynamiser le développement des prêts immobiliers long terme conformément aux dispositions de la Circulaire BCT en vigueur

Professionnels

- Poursuivre la démarche de signature de conventions
- Étudier la faisabilité de mise en place d'outils de score adaptés
- Viser la double relation vie professionnelle et vie personnelle
- Établir un partenariat avec un assureur pour couvrir des crédits à la clientèle professionnelle

Réseau

- Poursuivre la dynamique d'ouverture d'agences pour couvrir les nouvelles zones de développement .
- Optimiser le réseau existant.



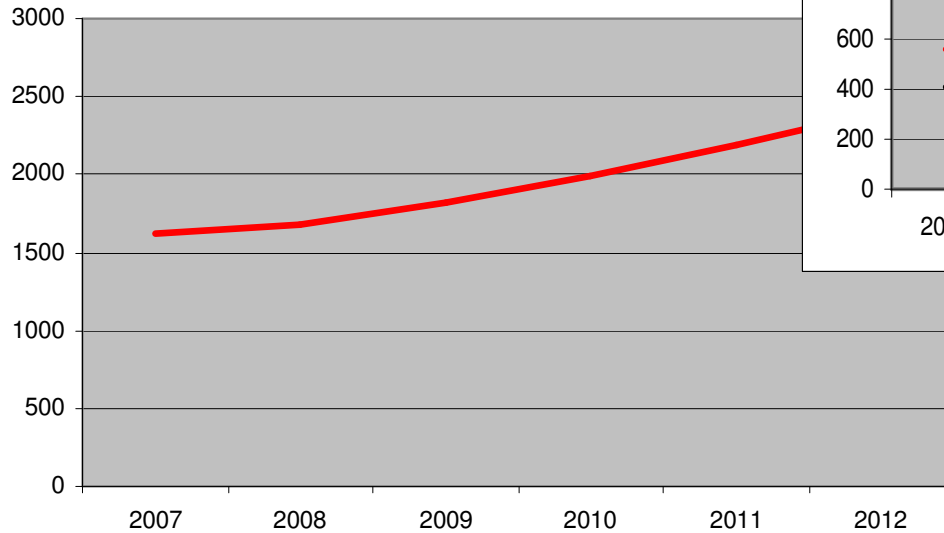
- L'exercice 2007 : Une situation difficile
- Rompre avec le passé
- La nouvelle stratégie et le plan d'action
- **Perspectives 2008-2012**



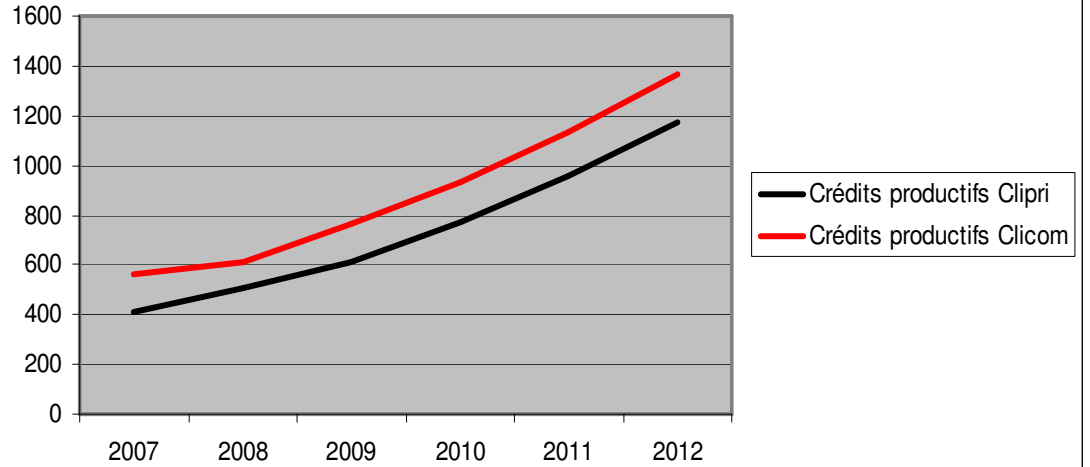
# Perspectives 2008 - 2012

## Focus sur les objectifs

Evolution des dépôts



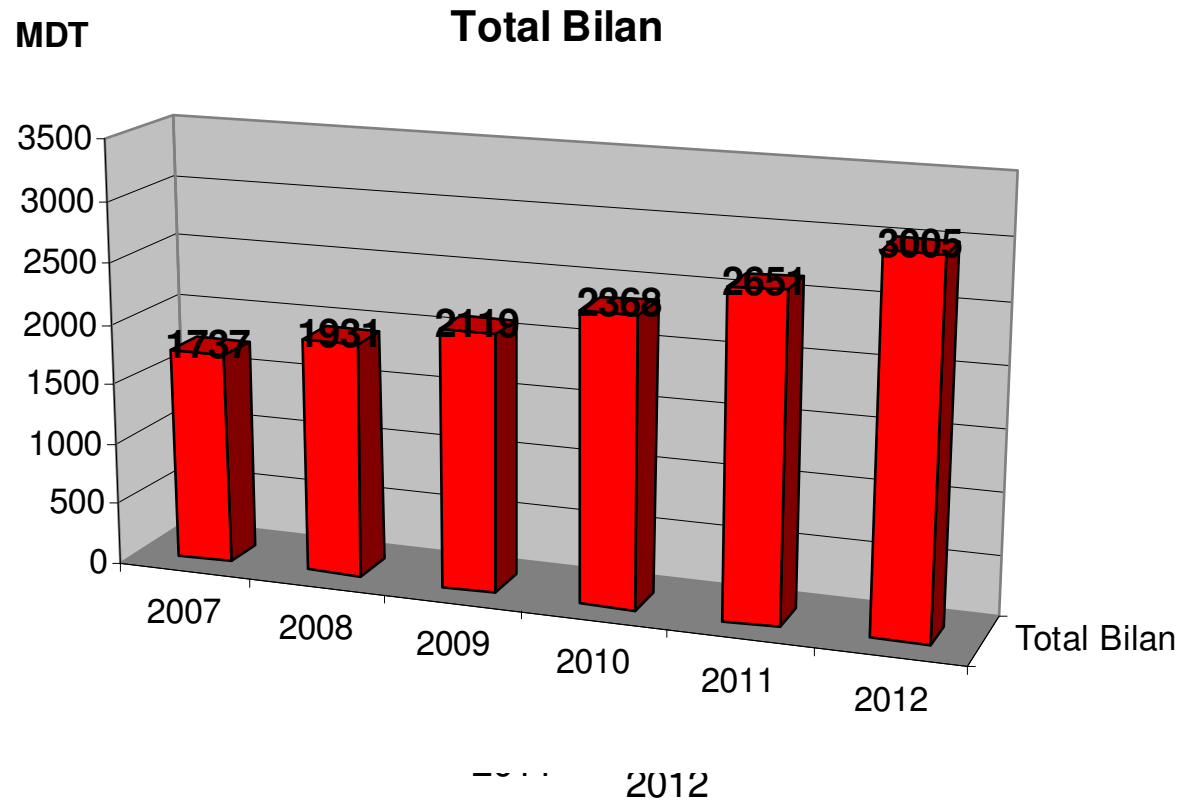
Evolution des crédits nets de provisions





Focus sur les objectifs

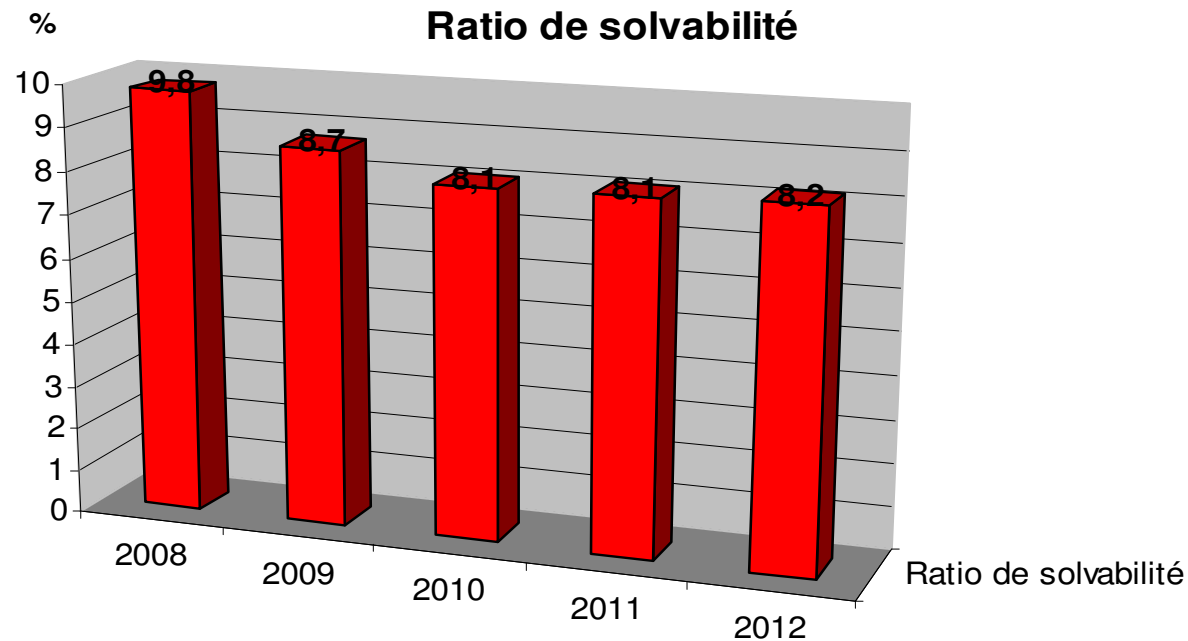
Un plan d'affaires qui montre les capacités de rebond de l'UIB en matière de création de valeur.





Focus sur les objectifs

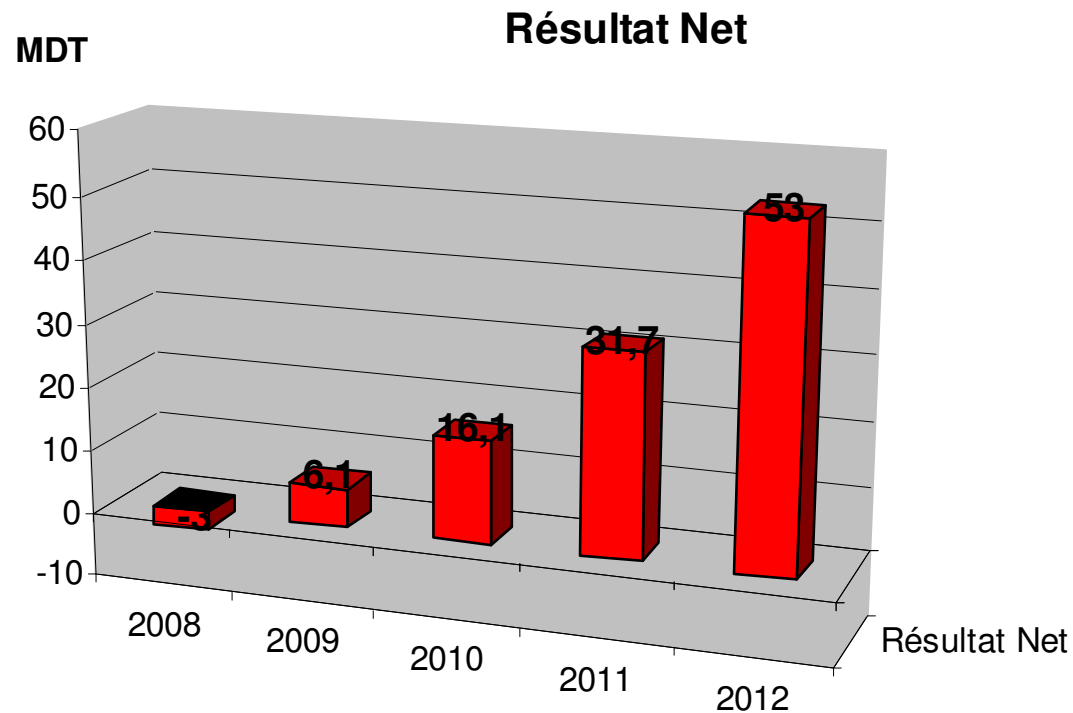
L'UIB retrouve son équilibre à partir de 2009 dans le cadre d'un bilan assaini et dans le strict respect des normes prudentielles.





Focus sur les objectifs

L'UIB retrouve, à partir de l'exercice 2010, une capacité bénéficiaire renforcée





# Les atouts pour la réussite du plan stratégique

- ❑ Une stratégie claire et un mode de gouvernance approprié.
- ❑ Une situation financière renforcée permettant d'assurer le développement dans des conditions financières saines et durables
- ❑ Un ratio de solvabilité à plus de 8 %
- ❑ Un maillage optimal (taille et qualité) du territoire tunisien grâce à un réseau d'agences bien implanté - 103 points de vente - avec une dynamique d'ouverture d'agences - **24 nouvelles agences** au cours de la période 2008-2012.
- ❑ Un gisement de croissance : un réel potentiel de parts de marchés
 

<b>PDM Dépôts</b>	<b>6,5 %</b>
<b>PDM Concours à l'économie</b>	<b>5,6 %</b>
<b>PDM Réseau</b>	<b>9,2 %</b>



# Les atouts pour la réussite du plan stratégique

- ❑ Un fonds de commerce important:
  - 150 874 comptes à vue actifs pour les **Particuliers**.
  - 314 955 comptes épargne pour les **Particuliers**.
  - 10 823 comptes actifs pour les **PME & Professionnels**.
  - 1 785 comptes actifs pour les **Grands Ensembles**.
- ❑ Un renforcement attendu des synergies avec le groupe SG.
- ❑ Un appui des autorités monétaires.



**UIB**

الإتحاد الدولي للبنوك

UNION INTERNATIONALE DE BANQUES



**Merci de votre attention**

GROUPE  
SOCIETE  
GENERALE



**UIB**

الإتحاد الدولي للبنوك

UNION INTERNATIONALE DE BANQUES



**UIB**

الإتحاد الدولي للبنوك

UNION INTERNATIONALE DE BANQUES

**Relations Actionnaires**

**UIB - Direction de la Bourse**

5, Rue d'Alger –Tunis

GROUPE  
SOCIETE  
GENERALE