

***AGO 2024 : NOUS SOMMES RESOLUMENT CONFIANTS  
DANS L'AVENIR DE L'UIB***

*Je me réjouis de partager avec vous ce moment authentique et sincère à l'occasion de la tenue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires de l'Union Internationale de Banques. C'est aussi, pour moi, une excellente occasion pour vous témoigner mon profond respect et ma reconnaissance pour votre précieux appui sans lequel l'UIB n'aurait pas pu progresser.*



*Kamel NEJI, Président du Conseil  
d'administration de l'UIB*

*Je voudrais remercier, particulièrement, chacun des administrateurs de l'UIB qui m'ont fait confiance et porté à la fonction de Président du Conseil d'Administration. Aussi, je tiens à exprimer ma gratitude aux commissaires aux comptes de l'UIB qui se sont acquittés de leur mandat en toute indépendance et avec professionnalisme, sans compter leur constant souci de protéger les intérêts de la Banque. Je ne voudrais pas manquer l'occasion de joindre, à ceux des diverses parties prenantes de l'UIB, mes remerciements aux partenaires sociaux, aux intermédiaires en bourse et analystes financiers ainsi qu'aux journalistes dont la présence nous touche et nous honore.*

*Pour l'UIB, le Groupe Société Générale est un actionnaire de référence sûr et fiable. Les accointances sont fortes. Et les*

*ambitions sont convergentes. Nonobstant la feuille de route stratégique du Groupe SG, les clients Retail et non Retail de l'UIB continueront à se fier à leur Banque. Et continueront à bénéficier de la loyauté des équipes de l'UIB.*

*J'entends les nouvelles ambitions du Groupe SG. Sur fond d'adaptation aux normes bâloises, alimentées pareillement par des raisons d'efficacité et de maîtrise des risques, les ambitions du Groupe SG sont légitimes. Elles révèlent un contexte bancaire de plus en plus contraint qui exige un recentrage des portefeuilles d'activités et une génération continue des fonds propres.*

***Le Groupe Société Générale est  
un actionnaire de référence sûr***

## **et fiable et les accointances sont fortes**

*Au regard des cessions récemment annoncées par le Groupe SG, faut-il en tirer la conclusion que les résultats de la période ‘de la réflexion stratégique du Groupe SG sur sa participation au Capital de l’UIB ‘ sont déjà connus. La réponse est NON ! La ligne qui guide l’action est suffisamment subtile. Il est, néanmoins, certain que la réflexion stratégique portant sur le portefeuille d’activités du Groupe SG reste d’actualité.*

## **Un regard holistique, inspirant et lucide**

*En dépit d’un contexte incertain, l’année 2023 a été globalement encourageante pour l’UIB. Qu’il s’agisse du retour sur capitaux propres (ROE) de 14,1% (vs 16,6% en 2022) ou encore du Return on Tangible Equity (ROTE) de 14,4% (vs 17% en 2022).*

*L’UIB n’a certes pas connu la croissance qu’elle escomptait il y a un an. Mais les fondamentaux de la Banque sont toujours bien orientés. C’est ce qui ressort du Rapport du Conseil d’Administration présenté à votre Assemblée, avec notamment des ratios de liquidité et de solvabilité conformes aux règles de fonds propres et de liquidité applicables aux Banques tunisiennes.*

*Le Produit Net Bancaire (PNB) est de 519,5 MTND, soit une progression de 5,8% sur l’année portée notamment par une marge nette d’intérêt de 301,6 MTND. Aussi, et quand bien même la marge nette d’intérêt reste une composante essentielle du PNB, il y a bien des raisons de relever son évolution quasi statique. La marge nette*

*d’intérêt n’a gagné - en fait - que 25,3 MTND en 2023 contre un gain de 24,6 MTND en 2022. Elle a été impactée par le coût de la ressource financière – notamment l’épargne – d’une part, et par la proportion des prêts à taux fixe, d’autre part. Sans compter les conditions de placement moins attrayantes sur le marché monétaire.*

*Aussi, le Résultat de l’exercice avant impôt de 214,3 MTND n’a connu aucune modification ou variation relativement à 2022. Cette contreperformance inattendue s’explique- en partie – par les dotations aux provisions induites par une série d’événements atypiques.*

*D’un autre côté, le Résultat net a été moins flatteur qu’en 2022. Avec une baisse de 4,2% au titre de l’exercice 2023 et ce, sous l’effet d’une contribution au titre de l’impôt sur les sociétés qui s’est révélé plus élevé que prévu. Ladite contribution est assez significative. Elle a atteint un pic de 87,7MNTND correspondant à un taux effectif d’impôt sur les sociétés de 41% vs une moyenne des taux de près de 35,5% pour les 6 autres grandes Banques privées. C’est juste factuel. Et nous avons la quasi-certitude que cette situation est en corrélation avec les Dégrèvements fiscaux prévus par la loi n° 2017-8 du 14 février 2017.*

*Quand bien même, la contribution de l’UIB au titre de l’impôt sur les sociétés est saillante, il ne fait guère de doute que le changement de direction du Résultat net - au titre de l’exercice 2023 - met en exergue, de surcroît, le contrecoup décalé de notre modèle d’affaires qui reste majoritairement*

*basé sur le marché des particuliers, Mass-Market.*

## ***L'UIB va muscler, et plutôt vite, son modèle d'affaires***

*La croissance attendue du PNB est de 7,5% en 2024. Et si cette prévision se confirmait, cela traduirait une légère hausse comparée à l'exercice 2023. Aussi, nous anticipons un résultat net de 141MTND en progression de 11,3%. Le tableau attendu est donc prometteur. Sous condition de repartir à la conquête de nouveaux clients.*

*Sur le marché Retail – l'un des points forts de notre enseigne – 2024 pourrait être l'année de la reprise. Etant persuadé que les taux d'intérêt – qui ont déjà atteint un pic – vont probablement se stabiliser, voire baisser sous l'effet de la détente du côté de l'inflation.*

*Sans sous-estimer les acquis ainsi que la portée des actions structurelles en cours, ce dont nous avons besoin, c'est de permettre à nos clients Retail de vivre une expérience inédite. Pour ce faire, plusieurs critères continueront à faire la différence. La première des priorités est la qualité et la constance de la prestation et surtout la cohérence entre le prix et la juste valeur induite. Le devoir de conseil à l'égard de la clientèle ne devrait aucunement être délaissé au nom des objectifs commerciaux et de la culture de résultat.*

*La seconde priorité est la promesse d'un accueil singulier, chaleureux et mémorable quel que soit le canal de contact et la gamme de clientèle. Cette démarche n'est pas nouvelle. Elle est cependant perfectible. Et révélera pleinement son potentiel sous la condition de rendre notre offre de produits et services plus désirable et plus lisible.*

*Sans compter que nous devons réussir le pari de produire davantage de produits pour équiper les jeunes. Un segment de consommateurs – engagés sur des valeurs et des causes – sur lequel nous avons manqué d'anticipation.*

*D'autres problématiques nous invitent, également, à la réflexion et à l'action. L'UIB a manifestement rehaussé son modèle relationnel avec de nouvelles solutions UIBnet, UIB Mobile, MyBusiness ou encore « E-Banka ». Le rapport à la vérité nous force, néanmoins, à constater que les ventes digitales restent désormais faibles et que la fréquentation des agences n'a pas beaucoup varié. Cette réalité ne nous fera pas douter, cependant, du bienfondé de la numérisation de notre enseigne et de la poursuite de la transformation de nos agences en des lieux attractifs et fidélisants.*

*Les défis que nous avons à relever dans la Banque de Détail sont donc multiples. Et pour déconcentrer les revenus de la Banque, nous allons prioriser – en troisième lieu – la densification de notre présence sur le marché des Premiums et des professionnels où nous sommes en retrait par rapport à d'autres enseignes.*

*La quatrième priorité a trait à la poursuite du processus – transformationnel - d'optimisation, d'automatisation et de numérisation. Et ce dans le but d'améliorer l'efficacité de nos processus, de sécuriser les transactions, de gérer au mieux les divers risques et d'approfondir la connaissance client.*

*Pour ce faire, nous allons continuer à nous adapter, à moderniser et à digitaliser notre organisation en tirant pleinement parti de l'analyse des données et des nouvelles*

technologies basées notamment sur l'intelligence artificielle et la blockchain. Et, surtout, densifier la coopération avec les Fintechs et les Start-ups et continuer à assurer l'adaptabilité et la montée en compétences de nos collaboratrices et collaborateurs.

## **L'UIB est déjà prête à prendre pleinement le prochain tournant dans les activités Non Retail**

L'une des ambitions de l'UIB a longtemps été de réserver de meilleures perspectives au métier de la Banque d'entreprise. Avec comme objectif le rééquilibrage et la sécurisation du Business-model de l'UIB que nos avantages comparatifs rendaient possible. Le problème, c'est qu'avec le temps, cette promesse ne s'est pas complètement transformée. Et l'on commence à en saisir les méfaits. Cet état de fait demeure réversible et l'on ne se pardonne pas s'il reste durable.

Sans tomber dans aucune forme d'excès, et à quelques exceptions près, l'entreprise tunisienne n'a pas, jusqu'à présent, réussi à convaincre les marchés directs de capitaux. Ces fragilités sont un angle mort qu'il faut constamment contrôler. Mais les espoirs de rebond sont solides. A condition que l'entreprise tunisienne se dote de nouveaux moyens pour être plus compétitive, plus rentable et à même de tirer avantage de l'énorme potentiel d'investissement dans le domaine des biens publics communs tels que la santé, l'éducation, la sécurité alimentaire, le recyclage, les infrastructures urbaines, la distribution d'eau et bien d'autres. Sans compter, aussi, les investissements liés à la transition vers une économie plus verte, plus numérique et plus protectrice de la biodiversité.

## **Le modèle historique ne tient plus la rampe dans l'industrie bancaire**

Pour être à la hauteur de ses clients et répondre à leur besoin d'accompagnement - en termes de proximité, d'agilité, de proactivité et d'efficacité opérationnelle - l'UIB continuera à enrichir son portefeuille de projets IT. Elle sera davantage tournée vers les nouvelles technologies qui regorgent de promesses, bouleversent notre métier et font émerger une nouvelle civilisation.

N'en doutons pas. L'UIB se prépare déjà au monde de demain. Et investit pour l'avenir. D'autant que le modèle bancaire - dans sa version classique - s'épuise. En l'absence d'une réforme continue et profonde - ce qui serait tout à fait incompréhensible - notre souveraineté serait menacée. Et la configuration du marché bancaire risque de se déformer à notre désavantage. Maintenir la viabilité de notre Banque sur le temps long est une question qui se pose plus que jamais.

## **Vers un monde sans contrôle ?**

Le monde est confronté à de réels défis sur le plan macro-financier. Avec notamment une croissance économique faible et en dessous de sa moyenne historique. A l'éco-anxiété - alimentée par la montée des inégalités et de la pauvreté - s'ajoutent les inquiétudes causées par la montée des rivalités entre les grandes puissances, la fragmentation du monde, la multiplication des conflits militaires et des cyberattaques. Ou encore la montée de la défiance vis-à-vis des institutions, qu'elles soient locales ou internationales. Autant de variables qui alimentent l'inquiétude, accentuée par la

dégradation morale, l'asymétrie des droits et des devoirs de même que par la montée des extrêmes et la prolifération des expériences populistes. Sans compter les nouvelles menaces - qui compliquent notre existence et alimentent désormais notre désarroi – en lien avec le dérèglement climatique et la mise en données du global monde. Il y a bien des raisons de s'inquiéter, en plus, de l'industrialisation de la désinformation, du manque d'encadrement des réseaux sociaux ainsi que des usages et des outils de l'intelligence artificielle.

**Dans un monde hors de contrôle, notre plan stratégique 2022 – 2025 gagnerait à être revu en fixant des objectifs moins élevés par rapport à ceux présentés l'an dernier. Avec, néanmoins, des fonds propres renforcés sans faire appel au marché, un retour sur investissement de 15% par an de même qu'une politique de dividende orientée à la hausse.**

## **Une Banque qui a toujours la cote**

**Nous célébrons cette année le soixantième anniversaire de la création de l'UIB. Notre Banque a connu des crises. Elle a eu, néanmoins, le courage de se reconstruire et de se transformer pour figurer désormais dans la première catégorie de Banques Tunisiennes. Elle est l'une des enseignes aimées et préférées des tunisiens.**

**L'UIB - qui a seize ans de croissance saine à son actif - a réduit l'écart avec ses concurrents. De 2008 à 2023, les fonds propres nets prudentiels ont été multipliés par 10, pour atteindre un pic de plus d'un milliard de dinars à fin 2023 vs des fonds propres nets prudentiels négatifs de 20 MTND en 2008. Et l'on pourra en dire**

**autant des résultats de la Banque qui sont passés à 130 MTND environ au cours des deux derniers exercices contre à peine 1 million de dinars en 2008. Des signes cliniques, constatés objectivement, qui révèlent la justesse et la pertinence de la stratégie mise en œuvre par l'UIB.**

**Pour les actionnaires, les quinze prestigieuses années 2008–2023 apparaissent manifestement comme bénies relativement à la période d'avant. En dépit des erreurs du passé, l'UIB incarne l'espoir. Le cours de l'action est à ses plus hauts historiques, valorisant l'UIB dans une fourchette de 800 à 900 Millions de Dinars ; une capitalisation boursière nourrie, essentiellement, par les performances de la Banque.**

**Au-delà des circonstances particulières et passagères, le contexte ne pourra en aucun cas modifier le projet d'avenir de l'UIB ainsi que les valeurs partagées par ses diverses parties prenantes. Le nouveau contexte nous invite - au contraire - à accélérer la transformation qui écrira le destin de notre Banque. Dans sa version 2024, l'UIB continuera à être remuée par les mêmes ambitions.**

**L'UIB a de la force et de l'énergie pour se renforcer et se développer davantage. Il y a certes des difficultés encore à surmonter. Mais la ligne de la Banque est claire. Et il faut surtout continuer à la fortifier. Dans cette optique, notre filiale UIB Assurances entrera en activité dès juin 2024. Et l'on s'attend à ce qu'elle contribue – une fois en plein régime – à la rentabilité de notre Banque.**

**Rien n'empêche à parvenir, également, à un meilleur équilibre entre les métiers de la Banque. Et de tenir compte des nouveaux**

*besoins créés par la transformation de la société tunisienne.*

*Pour finir - et bien que notre modèle impose une surcharge sociale et fiscale – il y a mieux que la situation actuelle dans le domaine de la maîtrise de nos diverses charges. Une cure minceur est possible sans méfaits ni dégâts collatéraux.*

## **Valeurs & égard mutuels**

*La gouvernance de l'UIB est soudée. Et comme vous pouvez vous y attendre, votre Assemblée est appelée à se prononcer sur un tranquille passage de relais entre huit administrateurs. Une transition aussi sereine est suffisamment rare pour être saluée.*

*Je voudrais, à cette occasion, rendre hommage à nos administratrices – dont le mandat arrive à terme – Mesdames Véronique de la Bachellerie et Emna Kallel. Mais aussi à nos administrateurs, Messieurs Mohamed Ali Ayed, Lassaad Ben Ammar, Habib Bouaziz, Laurent Goutard, Mohamed Salah Souilem et Eric Wormser.*

*Avec un sens d'engagement et de responsabilité qui confinent à la perfection, chacun d'eux a servi, avec loyauté, l'UIB, partagé sa vision, son projet et ses valeurs. Je garde d'eux le souvenir d'acteurs confiants dans l'avenir de l'UIB et profondément attachés à l'intérêt commun. Ils ont enrichi l'âme de l'UIB et entretenu la flamme dans ses actions.*

*Ils aiment passionnément l'UIB. Une Banque sûre d'elle-même, saine, rentable et éthique. Une Banque citoyenne qui promeut le rôle de la femme et la richesse née de la diversité. Une Banque inclusive qui promeut les jeunes talents qui portent en*

*eux le projet d'une Banque moderne, innovante et tournée vers le futur. Mais aussi et, surtout, une Banque dont la culture d'entreprise n'a de sens que si elle est humaine, solidaire et responsable. Bref, une Banque qui concilie performance et altruisme, avec un sens aigu de fraternité, de solidarité et d'équité.*

*Les administratrices et les administrateurs - que nous honorons aujourd'hui - sont de surcroît des femmes et des hommes de cœur. Avec le culte de l'amitié en plus. Leur passion de l'égalité et de la solidarité est ardente et invincible. Et c'est grâce à leur dynamisme que l'UIB et ses Fondations sont, aujourd'hui, visibles dans leurs actions en matière de RSE. L'UIB ne pourra jamais tourner cette page de notre histoire. Nos actions communes ont toujours fait la force de l'UIB et nous avons fait rayonner ensemble sa marque à travers des valeurs fortes de dialogue, de respect, de tolérance, de justice, de solidarité et d'humilité.*

*Avec leur départ, l'UIB perd des esprits libres. L'UIB qu'ils ont aimée, qu'ils ont protégée, est en proie, aujourd'hui, avec un cœur reconnaissant, à une vive émotion. Aujourd'hui, plus qu'hier, et bien moins que demain, et au nom de l'ensemble des parties prenantes de l'UIB, je m'adresse à eux en leur disant : Vous resterez à jamais dans nos cœurs et ce n'est pas le moindre des mystères que nous allons continuer à vous aimer autant que vous nous aimez. Vous qui avez donné une grande partie de votre vie à l'UIB, nous vous aimons pour ne pas vous perdre, demain. Et la maison UIB est la vôtre. Elle vous doit, non seulement ce qu'elle est, aujourd'hui, mais aussi, une part considérable de ce qu'elle sera demain.*

## ***Une Banque riche de son histoire et une réserve à talents qui rehausse son prestige***

*L'UIB est une histoire que nous allons continuer à écrire avec Monsieur François Bloch, Directeur des réseaux Bancaires Internationaux en Afrique, Bassin Méditerranéen et Outre-mer du Groupe SG. Mais aussi avec Mesdames, Monia Saadaoui et Catherine Zenoni-Himber et Messieurs Habib Ben Hassine, Tahar Ben Hatira, Rachid Tmar, Karim Idrissi et Khaled Soudani.*

*La nouvelle page qui s'ouvre, nous allons l'écrire – ensemble – avec responsabilité, audace, lucidité et humilité. Et nous mettrons notre énergie collective au service d'une conviction, transformer le désir d'excellence en réalité au sein de notre Banque.*

*Je voudrais m'adresser, également, aux partenaires sociaux et à l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs, amoureux sincères de l'UIB, en leur disant que chacun d'entre vous, à sa manière et selon son style, est à même d'apporter la notoriété et l'autorité nécessaire pour construire la Banque de demain. Votre Banque vous a donné la confiance et l'ambition. Votre Banque vous apprécie et vous admire pour votre constance, votre générosité dans l'effort ainsi que pour votre fidélité et votre humanité. Vous êtes désormais architectes d'un destin exceptionnel pour l'UIB. Et soyez assurés, chers collaboratrices et collaborateurs, de ma complicité. Vous êtes un atout formidable pour l'UIB et j'en suis pleinement fier.*

## ***Une Banque résolument confiante dans son avenir***

*L'UIB dans sa version 2024 continue d'être remuée par les mêmes aspirations. Continuer à faire partie du Top 3 des banques privées en termes de rentabilité des fonds propres. Mais - aussi et surtout - libérer les ambitions et les initiatives ; lutter contre l'immobilisme et favoriser l'autonomie et l'intelligence humaine ; oser et produire plus et mieux. Simplifier et éviter le syndrome de la complexité. Sans compter qu'il faut décider et aller vite.*

*Dans un contexte bouleversant et face au cumul des peurs, l'UIB vous protège et sécurise vos intérêts. L'UIB doit continuer à vous faire rêver. Elle sera, demain, plus prospère, plus resplendissante et plus humaine. Puisse la vie - Chers Actionnaires - vous procurer contentement et bien-être, vous permettre de poursuivre votre chemin en bonne santé et de vous conférer, également, l'opportunité de vous ménager en 2024 des moments de plaisir et de vraie vie.*

*Formons, enfin, le vœu le plus sincère pour une Tunisie plus prospère de même que pour un monde moins fracturé et exempt de toute forme de violence.*