

Etat d'avancement du plan d'action 2004 – 2008* et analyses des principales divergences 2006

I - ORIENTATIONS STRATEGIQUES

ACTIONS STRATEGIQUES	PLAN D' ACTIONS DETAILLE	REALISE / ECARTS ET COMMENTAIRES
<p><u>Développement Commercial</u></p> <p>- Grandes Entreprises et PME</p>	- Désengagement des signatures et secteurs sensibles	<p>Les objectifs de la sélectivité dans la prise de risque sont globalement atteints :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Allègement réussi sur certains secteurs jugés difficiles notamment sur le BTP : • Plus grande diversification du portefeuille, notamment au travers du développement des crédits aux particuliers qui représentent 23% du total des engagements de la Banque, contre 14% en décembre 2004.
	- Développement du fonds de commerce	<p>La clientèle d'entreprises non résidentes ou à participation étrangère représente, fin juin 2007, 15% de la clientèle de la Direction des Grandes Entreprises, alors que ce segment était pratiquement nul avant 2004.</p> <p>L'approche du marché des PME-PMI a été renouvelée en profondeur, et l'exploitation commerciale bénéficie désormais d'une animation commerciale soutenue.</p> <p>Assainissement du fonds de commerce qui s'est accompagné d'un effort de prospection important en direction notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - du secteur des services et du secteur public ; - des entreprises non résidentes à l'instar des grands comptes ; - des entreprises du secteur de l'agroalimentaire. <p>La Banque demeure néanmoins encore en phase d'assainissement qui se caractérise notamment par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le désengagement à poursuivre sur certaines contreparties à risque dans des secteurs sensibles ; - un besoin encore fort d'actions de recouvrement sur des contreparties classées ; - régularisation des lignes de crédit.

	<p>- Développement de la banque au quotidien</p>	<p>Des actions de prospection plus soutenues demeurent à entreprendre sur les secteurs prioritaires de l'économie tunisienne.</p> <p>L'enjeu pour l'UIB est de passer d'une culture commerciale fondée sur la seule distribution du crédit à une approche plus large où la recherche de dépôts et le développement des commissions constituent des objectifs importants. A ce titre, les Grandes Entreprises sont désormais exploitées à partir de structures spécialisées afin d'optimiser la maîtrise des risques et d'améliorer l'approche commerciale, le rôle des agences se limitant au traitement des opérations courantes.</p> <p>Sur la clientèle GE / PME, les difficultés rencontrées concernent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un vivier insuffisant de chargés d'affaires ; - la qualité à améliorer de la filière d'octroi de crédit ; - l'organisation encore perfectible du dispositif ; - une offre télématique et monétique encore en retrait.
<p>- Clients Particuliers et Professionnels</p>	<p>- Réorganisation des structures de supervision et d'animation des agences ;</p> <p>- Renforcement du dispositif de front office des agences ;</p>	<p>Réalisé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Création de la Direction du Réseau ; - Organisation de l'exploitation par marché (GE, PME / PMI, Professionnels et particuliers) ; - Réorganisation des DR (réduction) et organisation en 4 compartiments : <ul style="list-style-type: none"> o animation commerciale ; o organisation administrative et logistique ; o supervision comptable ; o gestion des engagements (filiale Risque). <p>Ecart / Plan d'action : Une organisation cible prévoyait une animation par marché (clientèle privée, commerciale, institutionnels) encore non réalisée.</p> <p>Réorganisation des agences. Ont été réalisées les actions suivantes, conformément au plan d'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la mise en place de chargés de clientèle par marché ; - la mise en place de la fonction de chargé d'accueil en charge des traitements courants, dont les opérations de caisse ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Développement commercial sur 3 axes : <ul style="list-style-type: none"> . Conquête de nouveaux clients ; . Valorisation de la clientèle acquise ; . Développement des doubles relations. - Renforcement de la gestion des risques ; - Dispositif d'accompagnement à la conduite du changement. 	<ul style="list-style-type: none"> - la centralisation progressive au sein de Directions du Siège des tâches administratives ; - le renforcement du rôle d'animateur commercial du chef d'agence. - Objectif atteint ; - Renforcement du taux d'équipement de la clientèle qui, quoique légèrement en retrait des prévisions (3,2 contre 3,5), a progressé très sensiblement depuis 2004 (2 produits / client) ; - Réduction importante du stock de comptes gelés. - au niveau de la clientèle de professionnels ; - fort développement de la mise en place de plans de salaire. - Cf. infra (Refonte de la filière Risque). - 65% du personnel des agences a reçu une formation sur leurs nouveaux métiers ; - L'intégralité du personnel a également été formée au nouveau système d'information ; - Diffusion de guides métiers ; - Montée de charge de la documentation normative.
<ul style="list-style-type: none"> - Marketing, Communication et Qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de l'offre produits et de canaux de distributions ; - Mise en œuvre de techniques d'exploitation de masse ; 	<p>L'ensemble des produits a d'abord été mis à niveau. Refonte également de l'offre des crédits axée sur la décentralisation partielle de l'octroi.</p> <p>Création de plus de 15 produits nouveaux tous segments confondus (kinz, joker, SMS, Western Union, oxygène, visa électron, mastercard international, etc..).</p> <p>Développement d'une approche packagée (Kit particulier et Pro).</p> <p>Notre offre présente encore une insuffisance notable en relation avec les produits monétiques et télématiques (cf. supra).</p> <p>Décentralisation de l'octroi des crédits : scoring « rapid Crédit » et mise en place d'une offre packagée (cf. supra).</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des outils et actions de communication ; - Mise en place d'outils d'amélioration et de suivi de la qualité. 	<p>L'avènement d'un nouveau logo pour l'UIB, aux couleurs du Groupe Société Générale, a été le point d'orgue de la communication sur la période 2004-2006 et s'est accompagné de la rénovation de la signalétique extérieure des agences.</p> <p>Autour de cet acquis, des actions grand public majeures associées à des campagnes institutionnelles ont permis d'asseoir la notoriété de l'UIB.</p> <p>A été mis en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la création d'un département Qualité - des enquêtes systématiques auprès des nouveaux clients ; - un contrôle de l'accueil téléphonique ; - des appels / visites mystères en agence ; - des enquêtes auprès de clients anciens ; - une refonte du dispositif de traitement des réclamations avec, en application de la réglementation, nomination d'un médiateur. <p>Lancée à partir de 2004, la politique de promotion de la qualité n'a toutefois pas encore atteint sa pleine mesure. En particulier, la qualité de l'accueil en agence et au téléphone doit faire l'objet d'actions de formation plus importantes.</p>
Rénovation des fonctions supports de la Banque	<ul style="list-style-type: none"> - Reconstruire les fondations de la Banque <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Accompagner la relance commerciale 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement intensif de jeunes diplômés dans les fonctions de support. - Réorganisations des filières (Risques, Recouvrement / Contentieux, Contrôle Interne, Comptabilité, Bases avants et arrières). - Migration du système d'information <p>Il reste toutefois à parfaire l'adaptation graduelle des méthodes de travail au nouveau système d'information.</p>

	- Optimiser la gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de départ volontaire ; - Refonte du dispositif d'appréciation du personnel ; - Mise en place d'un mécanisme d'intéressement aux résultats ; - Accroissement sans précédent de l'effort de formation (Delta, nouveaux métiers, Surveillance Permanente, lutte contre le blanchiment, etc..) ; - Recrutement d'une cinquantaine de maîtrisards en vue d'accompagner le développement de la Banque ; - Développement de la polyvalence géographique et fonctionnelle.
Consolidation de la Structure Financière	- Augmentation de capital de 36 MDT	Effectif au 31 décembre 2004
	- Couverture par la Société Générale du sous provisionnement.	En référence à l'arrêté des comptes au 31 déc. 2003 ayant déterminé un sous provisionnement sur créances de 109,81 MDT et afin de permettre à l'UIB de respecter ses ratios prudentiels, la Société Générale a émis le 8 février 2005 une Garantie de 52% du montant du sous provisionnement ne pouvant excéder 57,1 MDT, jusqu'à apurement intégral du sous provisionnement.

Assainissement progressif de la Banque	- Refonte de la filière Risques de contrepartie et rééquilibrage du portefeuille	<p>La mise en place de la nouvelle organisation de la filière risques a été réalisée dès 2004 :</p> <ul style="list-style-type: none">• Création de la Direction Centrale du Contrôle des Risques – qui était auparavant liée au contrôle de gestion -, ayant, entre autre, pour missions principales l'analyse a priori des dossiers dépassant un certain niveau d'engagements, la surveillance des engagements et la détermination des besoins de provisions.• Création du Comité Exécutif de Crédit à l'initiative du régulateur ;• Création en 2004 des postes de superviseurs des engagements en Directions régionales, ayant pour mission la surveillance au quotidien des dépassements et des impayés des agences de leur périmètre.• Création de comités de suivi des engagements : trimestriels pour les engagements courants (hors grandes entreprises) des Directions régionales, mensuels pour les engagements de la Direction des Grandes Entreprises, et bimensuels pour le suivi des comptes en recouvrement amiable (créances classées).• Instauration de limites décisionnelles, tant sur l'octroi des crédits que sur le traitement des dépassements temporaires.• Mise en place de méthode de scoring pour les crédits aux particuliers. <p>La poursuite de la politique prudente de provisionnement s'est traduite par l'affectation, de 2004 jusqu'à nos jours, de la totalité du RBE disponible aux provisions – Risque courant et réduction du sous provisionnement.</p>
--	--	--

	<p>- Refonte de la filière Recouvrement</p>	<p>La mise en place de la « task force recouvrement » n'ayant pas obtenu les résultats escomptés, une unité spécifique « petits dossiers » a été créée en 2005 à la Direction du Contentieux.</p> <p>La formalisation des étapes de recouvrement et l'amélioration des recours juridiques ont permis l'accélération des procédures contentieuses, permettant ainsi la vente de certains biens gagés, mais aussi la concrétisation de programmes d'arrangements permettant l'amortissement progressif de nos créances compromises.</p>
	<p>- La fonction Contrôle : Reprise en main de la comptabilité et montée en puissance des nouveaux outils de contrôle (SP).</p>	<p>Reprise en main de la compta : La mise en place d'un nouveau SI a notamment permis :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de disposer d'une piste d'audit ; - de mieux maîtriser les flux ; - de mettre en place les outils de surveillance ; - de restreindre le recours aux opérations manuelles. <p>Toutefois, la fonction contrôle comptable demeure encore en retrait par rapport aux performances attendues. Une refonte de ses méthodes, ce que permet la migration du système d'information, demeure à implémenter.</p> <p>Le dispositif de contrôle de 1^{er} niveau n'a pas encore atteint l'efficacité souhaitée : La Surveillance Permanente, pierre angulaire de dispositif de contrôles internes de 1^{er} niveau, a vu son périmètre s'élargir moins rapidement que prévu. En outre, son appropriation par les différentes entités opérationnelles demeure très contrastée.</p> <p>Le dispositif de contrôle de 2nd niveau, l'audit, l'inspection, a pour sa part poursuivi sa progression selon le planning escompté. Notamment, fort de recrutements ciblés, le Service a entièrement révisé ses méthodes (notamment : appréciation des risques, de restitution / cotations de ses conclusions et de suivi de ses recommandations).</p>

(*) Tel que prévu dans le prospectus d'émission relatif à l'opération d'augmentation de capital visé le 1^{er} décembre 2004 sous le n° 04-493.

II – PROJECTIONS FINANCIERES

Eléments Bilanciels : Les réalisations s'affichent en léger retrait par rapport aux prévisions. Malgré la bonne tenue, au total, de ses dépôts, la contre performance qu'affiche la Banque en 2006 s'explique essentiellement par l'érosion de ses créances, justifiée par l'effort d'assainissement de son portefeuille, que n'a pas compensé le développement pourtant sensible des crédits aux particuliers.

Rubrique du Bilan	31/12/2006 Réalisé	31/12/2006 selon Prospectus	Ecart	
	M TND	M TND	M TND	%
ACTIF				
AC 1- Caisse et avoirs auprès de la BCT, CCP et TGT	56,6	22,5	34,1	152%
AC 2- Créances sur les établissements bancaires et financiers	170,7	122,7	48,0	39%
AC 3- Créances sur la clientèle	1 413,2	1 438,7	-25,5	-2%
AC 5- Portefeuille d'investissement	134,6	192,2	-57,6	-30%
AC 6- Valeurs immobilisées	40,4	37,6	2,8	7%
AC 7- Autres actifs	44,1	163,1	-118,9	-73%
TOTAL ACTIF	1 859,6	1 976,8	-117,1	-6%
	5,5	6,2		
PASSIF				
PA 1- Banque centrale et C.C.P	30,0	76,0	-46,0	-61%
PA 2- Dépôts et avoirs des établissements bancaires et financiers	103,8	33,4	70,3	210%
PA 3- Dépôts et avoirs de la clientèle	1 487,8	1 506,0	-18,2	-1%
PA 4- Emprunts et ressources spéciales	33,7	39,1	-5,4	-14%
PA 5- Autres passifs	38,6	156,9	-118,3	-75%
TOTAL PASSIF	1 693,9	1 811,5	-117,6	-6%
			0,0	
Capital	106,0	106,0	0,0	0%
Autres capitaux propres	59,8	59,2	0,6	1%
TOTAL CAPITAUX PROPRES	165,8	165,2	0,6	0%
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	1 859,6	1 976,7	-117,0	-6%

AC 3 - Le volume du poste Créances sur la clientèle accuse un retard de 25 MDT par rapport aux prévisions en raison notamment de l'action d'assainissement entreprise par la Banque au moyen de la cession d'un volume important de créances contentieuses. D'ailleurs, en terme de taux de croissance, la progression est conforme aux prévisions, des chiffres qui, ponctuellement, surperforment nos attentes (i.e. 9% en matière de crédits aux particuliers).

AC 5 - Le portefeuille d'investissement de la banque enregistre à fin 2006 un solde en deçà des prévisions. Cette évolution résulte notamment des marges jugées peu attractives offertes par les BTA.

AC 7 / PA 5 - L'écart enregistré sur ces deux postes du bilan n'est pas significatif du fait qu'il découle d'un changement de méthode de présentation des comptes d'ordre (comptabilité matière) qui sont présentés en déduction au niveau de l'actif du bilan. En faits compensés, ces deux rubriques présentent sensiblement le même volume que les prévisions.

PA1 / PA2 - L'écart enregistré par la banque au niveau du volume de l'endettement auprès du secteur financier par rapport aux prévisions est la conséquence d'un besoin accru de ressources suite au développement du portefeuille de crédits.

PA3 - la Banque a enregistré une forte progression de ses dépôts clientèle réalisant ainsi une augmentation de 9% bien au-delà des 3% prévisionnels ce qui lui a permis de rattraper presque en totalité le retard enregistré en 2005.

Eléments de l'Etat de Résultat : A 74,4 MDT, le PNB s'inscrit en retrait de 10 MDT par rapport aux estimations du prospectus. Conjuguée à l'accroissement sensible des besoins en provisions, la banque n'est pas en mesure, en 2006, de respecter son calendrier d'apurement du sous provisionnement.

Agrégat	Montant (en MDT)	2006 Réalisé	2006 Prospectus	Ecart	
				En MDT	En %
PNB		74,4	84,4	-10,0	-12%
Frais Généraux		53,0	57,3	-4,3	-8%
RBE		21,6	27,1	-5,5	-20%
S/S Provisionnement Initial		89,1	90,5	-1,4	-2%
S/S Provisionnement Résiduel		123,9	62,5	61,4	98%

Estimations AMC Ernst & Young(*)

S/S Provisionnement Initial	89,1	90,5	-1,4	-2%
S/S Provisionnement Résiduel	127,1	62,5	64,6	103%

(*) Y compris les provisions non comptabilisées sur passif.

Estimations Cabinet Deloitte, Ahmed Mansour & Associés (**)

S/S Provisionnement Initial	160,579	90,5	70,079	77%
S/S Provisionnement Résiduel	174,913	62,5	112,413	180%

(**) Montants incluant l'ensemble des qualifications chiffrées ayant un impact sur les résultats et les capitaux propres d'ouverture.

Evolution du PNB :

En 2006, l'insuffisance de PNB par rapport au plan d'action du prospectus résulte d'une politique plus restrictive adoptée par la Banque en matière de comptabilisation des produits et permise par l'introduction du nouveau système d'information. Ceci s'est traduit par :

- Une plus grande rigueur dans le mode de réservation des intérêts et commissions ;
- L'affectation des recouvrements en priorité à l'amortissement du principal sur les crédits à moyen et long terme.

En outre, il convient de noter la moindre disponibilité de la force commerciale, en grande partie accaparée en 2006 à la formation et l'appropriation du nouveau système d'information Delta.

Evolution des frais généraux :

Les frais généraux demeurent maîtrisés en dépit de :

- la hausse réglementaire des salaires ;
- l'augmentation des charges liées à l'accroissement de l'activité ;
- l'impact de l'amortissement des investissements en matériels et logiciels informatiques ;
- et le poids d'ouverture de nouvelles agences.

Evolution des risques et sous provisionnement :

L'accroissement de l'insuffisance de provisions en 2006 (123,9 MD_{31/12/2006} vs 89,1 MD_{31/12/2005}) découle, principalement, de :

- La révision à la baisse de la valeur des garanties du fait, notamment, de l'avancement des procédures : + 17,8 MD ;

- L'aggravation du besoin de provisionnement sur les créances > 100 K TND (38,4 MD) consécutive, principalement, aux effets de la baisse de la valorisation des garanties (17,8 MD) et, dans une moindre mesure, à l'aggravation consécutive aux cessions de créances (10,5 MD) ;
- Un coût net du risque courant plus élevé qu'anticipé en raison de quelques sinistres importants ;
- L'application d'une méthodologie plus précise et une meilleure appréciation du risque pour les dossiers inférieurs à 100 K TND : + 27,6 MD ;
- L'aggravation très nette du coût des risques autres que de contrepartie, principalement sur les suspens comptables (5,2 MDT₂₀₀₆ contre 1,6 MDT₂₀₀₅) après prise en compte d'importants travaux d'apurement.

./.