

## Tunisie : Jeune et à peine au gouvernail, mais de grandes ambitions pour l'UIB



Jeune quadra (44 ans exactement) et à peine 9 mois à la tête de l'UIB, cet énarque et agrégé d'économie qui a travaillé pendant 10 ans à l'Inspection générale de la Société Générale, est en fait un homme du sérail de l'UIB. Il l'avait rejointe dès 2015, en tant que directeur du programme de liquidité. Une année après, il est déjà DGA de la banque. C'est dire qu'il en connaît tous les arcanes, ce qui lui permet, en juillet 2017, d'en devenir le DG. Fort du bon héritage légué par son président du conseil d'administration, Mondher Ghazali a déjà une feuille de route claire. Son ambition, dont il parle à Africanmanager, c'est de « continuer sur les prochaines années à faire croître nos revenus à un rythme soutenu, supérieur à 11% par an, à abaisser notre coefficient d'exploitation en dessous de 45%, à maintenir un niveau de ROE (Return On Equity) supérieur à 20% ». Interview :

**La banque vient de clôturer l'exercice 2017 avec un PNB en croissance et un RN en hausse de 18,8 %. Quels ont été globalement les moments forts et les leviers de cette croissance ?**

Les résultats enregistrés en 2017 sont le fruit de la stratégie de croissance saine et rentable de l'UIB, fondée sur un modèle équilibré couvrant l'ensemble des marchés des particuliers, des professionnels et des entreprises, sur une gestion rigoureuse des coûts et des risques et sur une priorité forte accordée au développement du capital humain. L'ensemble de nos métiers contribue à l'accélération de la croissance et aux bonnes performances financières.

En ce qui concerne la banque de détail, nous avons une position de leader que nous continuons à consolider avec détermination en étendant notre réseau (5 nouvelles ouvertures d'agences en 2017), en améliorant sans cesse l'expérience client et en misant sur l'innovation, comme c'est le cas avec notre application mobile primée aux Tunisia Digital Awards 2017. Dans la banque d'entreprise, nous franchissons chaque année un nouveau palier, en développant notre dispositif de Centres d'affaires dédiés aux entreprises et en capitalisant sur nos expertises reconnues notamment en matière de Trade Finance, de Cash management, de financements structurés et d'accompagnement de nos clients en Afrique. Une expertise qui se nourrit, également, de notre appartenance à un grand groupe international et qui a été couronnée par le prix 2018 décerné par Global Finance à l'UIB en tant que meilleure banque en Tunisie en matière de financement du commerce international.

**Avant de rejoindre le groupe Société Générale puis parallèlement à son activité de banquier, Mondher Ghazali a été enseignant chercheur en économie bancaire et financière, notamment à l'Université de Paris IX Dauphine, à l'Université de Paris II Assas, à l'IAE de Paris et au CNRS, et consultant dans le domaine du micro-crédit. Il a intégré le groupe Société Générale en 2000 par l'Inspection générale. Entre 2000 et 2010, il a été notamment Inspecteur principal en charge de la supervision mondiale des relations avec les régulateurs et de l'Audit interne de la Banque de financement et d'investissement.**

**Avant de rejoindre l'UIB en octobre 2015, Mondher a été le Directeur du Programme Liquidité, funding et ALM de Société Générale et membre du Comité de Direction financière du Groupe, en charge notamment de la mise en œuvre des dispositions de Bâle III et de la CRD IV relatifs à la gestion du risque de liquidité. Mondher était, depuis juin 2016, Directeur général adjoint de l'UIB, après en avoir été le Secrétaire général. Le 10 juillet 2017, il est nommé Directeur général de l'UIB.**

**Mondher est diplômé en Finance de l'IHEC Carthage en Tunisie et en Management de l'Université Paris IX Dauphine, ancien élève de l'ENA (France) à titre étranger et agrégé d'économie et de gestion. Il est également membre, depuis 2014, du Audit and Oversight Advisory Committee de l'Organisation Internationale des Migrations.**

**Comment se sont comportés les principaux ratios de la banque, notamment celui de la liquidité, de risque et celui des NPL ?**

L'ensemble des ratios et seuils réglementaires prévus par les circulaires de la BCT, qu'il s'agisse de la division et de la couverture des risques ou du ratio de liquidité, sont respectés par l'UIB avec une marge confortable au 31/12/2017, et l'ont été tout au long de l'année 2017.

En particulier, le taux de créances classées (NPL) a significativement régressé à 8,1% fin 2017 contre 9,4% fin 2016, avec un taux de couverture de 77% (incluant les agios réservés) qui figure parmi les meilleurs du secteur bancaire. D'autre part, le ratio de solvabilité s'est amélioré de plus de 20 points de base à 11,13% et le ratio « Tier One » de 50 points de base à 8,1%, démontrant la



capacité de l'UIB à générer, grâce à sa rentabilité et à la bonne maîtrise de ses risques, les fonds propres nécessaires pour poursuivre et accélérer encore son développement au service de ses clients et de l'économie.

#### Quel est le degré de dépendance de l'UIB vis-à-vis de la BCT en matière de refinancement et d'injection de liquidités ?

Avec notre base large de dépôts de la clientèle, qui affiche une des meilleures croissances du secteur, et notre accès dans de bonnes conditions aux marchés des capitaux (interbancaire, obligataire et bailleurs de fonds internationaux), notre recours au refinancement de la BCT est remarquablement limité. En moyenne annuelle, il ne dépasse pas 1% de la taille de notre bilan ou encore 0,5% du volume global d'intervention de la BCT.

#### Quelle est la position de la banque en matière de financement de l'économie et dans quelles niches en particulier ?

A l'UIB, nous mettons le financement de l'économie et l'accompagnement des besoins de nos clients au cœur de notre mission. Avec un accroissement annuel de plus de 800 MDT, nous nous positionnons en 2017 comme la 2<sup>ème</sup> banque privée, par le volume additionnel de financement de l'économie. Une performance qui témoigne de la bonne dynamique de conquête commerciale et de la confiance renouvelée de nos clients.

Avec notre modèle économique équilibré, couvrant l'ensemble des marchés des particuliers, des professionnels et des entreprises, ces financements sont très diversifiés et nous enregistrons des gains de parts de marché sur tous les segments. Partenaire de longue date des grandes entreprises dynamiques et acteur de premier plan sur le marché des particuliers, l'UIB accorde également une grande attention aux marchés de la PME et des professionnels, sur lesquels nous visons un doublement de nos encours de crédit en 3 ans. Nous organisons d'ailleurs depuis fin 2017 et tout au long de 2018 à destination des professionnels et des PME, en partenariat avec [Proparco](#), une grande série de journées d'information et de formation à travers tout le territoire, pour rapprocher nos services de nos clients, améliorer leur accès aux financements et les conseiller dans leurs stratégies de croissance et d'investissement.

#### La banque a recommencé à distribuer du dividende après un certain nombre d'années d'absence. Estimez-vous que l'UIB a terminé sa restructuration et sa transformation, ou lui reste-t-il d'autres étapes à faire ?

L'UIB a repris la distribution des dividendes en 2015 au titre de l'exercice 2014 et n'a cessé depuis, de restituer à ses actionnaires une part croissante de sa rentabilité retrouvée. Cela a été le signal que nous avons clairement tourné une page en restructurant et en adaptant notre bilan, notre organisation et notre modèle économique et opérationnel, désormais totalement centrés sur le client. Nous avons mis en place les bases d'une maîtrise rigoureuse des risques et des coûts, un préalable à tout processus de développement durable qui fait, aujourd'hui, partie intégrante de notre culture d'entreprise. La phase de restructuration entamée en 2008 est donc derrière nous et l'UIB a ouvert une nouvelle page de son histoire, une page de conquête et de différenciation matérialisée par les objectifs ambitieux de notre plan stratégique 2017-2020.

Cela étant, nous considérons que dans un secteur bancaire en pleine mutation, la transformation et l'adaptation sont un exercice permanent et qu'il faut sans cesse remettre l'ouvrage sur le métier pour continuer à anticiper, de manière agile et efficiente, les évolutions majeures de notre environnement, qu'elles soient technologiques, réglementaires, sociétales ou environnementales, et répondre aux nouvelles attentes de nos différentes parties prenantes.

#### Vous venez de prendre les rênes de la Banque. Quelle sera votre feuille de route ?

Elle s'inscrit pleinement dans la continuité de cette stratégie de conquête et de différenciation que nous avons lancée début 2017 et que nous menons en tandem avec M. Kamel Néji, notre Président du Conseil d'administration. Cette stratégie s'articule autour de 4 axes :

- 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 et l'élargissement de nos offres 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, de conformité et d'innovations 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 et en affirmant l'exemplarité de nos valeurs managériales et diffuser encore davantage notre culture banque responsable, chaleureuse et ouverte sur son environnement.

Cette feuille de route devrait nous permettre de continuer sur les prochaines années à faire croître nos revenus à un rythme soutenu, supérieur à 11% par an, à abaisser notre coefficient d'exploitation en dessous de 45%, à maintenir un niveau de ROE (Return On Equity) supérieur à 20% et à pérenniser la tendance haussière du dividende versé à nos actionnaires. Surtout, elle vise à nous permettre de poursuivre notre ascension dans le palmarès des banques tunisiennes, d'être la banque préférée sur nos marchés et de continuer à inspirer fierté et sens de l'engagement à nos collaborateurs.

#### La BCT vient récemment d'augmenter son taux directeur, impactant ainsi le coût du crédit en général. Pensez-vous que cela pourrait impacter l'activité bancaire en général et ses résultats et ceux de l'UIB en particulier ?

Les mesures de resserrement de la politique monétaire prises par la BCT fin décembre 2017 (élargissement du corridor de part et d'autre du taux directeur à 100 points de base) puis début mars 2018 (hausse du taux directeur de 75 points de base à 5,75%), sont destinées à juguler l'accélération de l'inflation enregistrée depuis plusieurs mois. Une mission qui est au cœur du mandat de la Banque Centrale. Elles auront pour conséquence de ramener les taux d'intérêts réels, qui étaient négatifs, à des niveaux plus en adéquation avec la phase du cycle économique dans laquelle nous nous trouvons.

Traditionnellement, la hausse des taux est plutôt favorable aux résultats des banques. L'impact sur l'activité bancaire dépendra toutefois, en grande partie, de la dynamique qu'insuffleront ces décisions en matière de collecte des dépôts. Car, il ne faut pas oublier que la hausse des taux s'est accompagnée d'une hausse de la rémunération de l'épargne. Si ce mouvement souhaitable – surtout s'il est soutenu par les mesures favorisant le « Decashing » de l'économie – s'opère, il aura pour conséquence une amélioration de la liquidité bancaire, une réduction de l'intervention de la Banque Centrale et, in fine, une plus grande focalisation des banques sur leur rôle d'intermédiation au bénéfice du financement de l'économie.

## Source : African Manager