




C O M P A G N I E B A N C A I R E

105A430

Assemblée
des actionnaires
22 mars 1988

 R A P P O R T A N N U

C O M P A G N I E B A N C A I R E

Les nouve
dimension
de la conc



C O M P A G N I E B A N C A I R E

Assemblée
des actionnaires
22 mars 1988

RAPPORT DU DIRECTOIRE

1. L'environnement

L'économie française a connu une activité satisfaisante en 1987, malgré le niveau excessif des taux d'intérêt. La demande intérieure, soutenue par la consommation des ménages, a été l'élément dynamique de la croissance. L'investissement des entreprises est resté vigoureux mais il n'a pas à nouveau progressé.

Le contrôle quantitatif du crédit a été levé dès le début de l'année. La liberté recouvrée et la faiblesse de la demande de financement des entreprises dont la situation de trésorerie continuait de s'améliorer ont conduit les banques à amplifier et à diversifier leurs offres de crédit aux particuliers. Ceux-ci n'y sont pas restés insensibles : leurs dépenses ont plus augmenté que leur revenu disponible.

Le déséquilibre persistant des échanges internationaux et ceux qui continuent d'affecter les finances de nombreux états ont fait obstacle à la baisse des taux d'intérêt qu'eût justifiée la modération de l'inflation dans la plupart des économies occidentales. La crise boursière que ces mêmes déséquilibres ont engendrée en fin d'année a altéré la confiance qui est indispensable à un développement économique sain.

2. L'activité du Groupe

Malgré une concurrence que le niveau élevé des taux d'intérêt rendait particulièrement mordante, les sociétés de crédit ont accru de 22 % le total de leurs opérations nouvelles. Celui-ci a dépassé 58 milliards de francs. La croissance a été plus particulièrement vive pour les crédits d'équipement aux particuliers ainsi que pour les filiales étrangères.

L'encours des opérations de crédit ou de crédit-bail a atteint 132 milliards de francs. Sa progression, 12 % en un an, a été ralentie par une brutale amplification des remboursements anticipés de prêts immobiliers. Cette dernière évolution résulte de la conjonction d'une limitation réglementaire des indemnités exigibles lors de tels remboursements, de la forte dégrèvement des taux d'intérêt observée entre 1983 et 1986 et d'une offre abondante de prêts de substitution. Elle s'est nettement ralentie au second semestre, notamment du fait des initiatives prises pour aménager les conditions originelles des crédits les plus menacés, mais elle cause un dommage sérieux à l'Union de Crédit pour le Bâtiment qui se voit privée d'actifs rémunérateurs et qui conserve néanmoins les ressources onéreuses qu'elle avait dû emprunter durant la période d'argent cher pendant laquelle ces actifs avaient été constitués.

La collecte d'épargne n'a que modérément progressé, longtemps contrariée par une conjoncture boursière peu propice aux placements de sécurité. L'encours géré a néanmoins augmenté de 27 %. Il dépassait en fin d'année 22 milliards de francs.

Les sociétés de promotion immobilière ont accru leurs ventes et plus encore leurs prises d'affaires nouvelles : la Sinvim a vendu 1 700 logements et augmenté son chiffre d'affaires de 27 %.

3. Les résultats du Groupe

Le compte de résultat consolidé fait apparaître un excédent des produits sur les charges des opérations commerciales de 7 727 millions de francs, en progression de 8 %. Les charges imputées à l'exercice comprennent les frais exceptionnels qui ont été engagés pour amortir par anticipation une partie des ressources à coût élevé rendues disponibles par le remboursement prématuré de certains prêts. Ces frais ont atteint 423 millions de francs, dont 335 à la charge de l'UCB et 63 à celle de la Compagnie Bancaire.

Les frais généraux des sociétés du Groupe d'une part, leurs pertes et provisions d'autre part ont augmenté respectivement de 15 % et de 23 % et atteignent 4 339 et 1 070 millions de francs.

Pour l'ensemble du Groupe, le bénéfice d'exploitation consolidé, net de l'impôt, s'élève à 1 236 millions de francs. Ce montant reproduit à 1 % près le résultat de 1986.

Le bénéfice consolidé de la Compagnie Bancaire, déterminé après déduction des profits appartenant aux autres actionnaires des filiales, est de 708 millions de francs. Il est supérieur de 6 % à celui de 1986 et correspond à un bénéfice de 50 francs par action Compagnie Bancaire.

Les opérations sur titres effectuées en 1987 se sont soldées par un gain net, qui n'a pas été inclus dans les bénéfices d'exploitation ci-dessus parce que non répétitif, de 32 millions de francs.

4. Le bénéfice de la Compagnie Bancaire et son affectation

Les comptes de la Compagnie Bancaire distinguent le bénéfice net retiré des opérations courantes et les plus-values dégagées par des opérations sur titres. Le premier s'est élevé en 1987 à 190 millions de francs, dont 137 proviennent des revenus du portefeuille-titres et 53 résultent des opérations bancaires.

Les plus-values, nettes des provisions pour dépréciation, atteignent 350 millions de francs du fait de la réévaluation de certains titres apportés à une filiale.

Le nombre des actions de la Compagnie Bancaire a été augmenté de 20 % l'an dernier par une capitalisation de réserves et une attribution gratuite de titres nouveaux mais, conformément à sa politique traditionnelle, le Directoire propose de maintenir le dividende à 10 francs nets plus 5 francs d'avoir fiscal par action. Ainsi, le revenu global des actionnaires, qui avait déjà été ajusté il y a deux ans, serait à nouveau augmenté d'un cinquième.

Le bénéfice de 1987 qui est au total de 540 millions de francs serait ainsi réparti :

- 141 millions de francs seraient distribués aux actionnaires ;
- 23 compléteraient la réserve légale ;
- 371 seraient virés à la réserve spéciale provenant de plus-values exonérées ;
- 5 seraient affectés à la réserve provenant de provisions pour investissement libérées.

5. L'actionnariat

Des évolutions récentes modifient profondément le marché boursier français. Le retour au secteur privé d'entreprises nationalisées a donné lieu à une diffusion de leurs titres beaucoup plus large que tous les précédents antérieurement connus dans notre pays. Ce nouvel actionnariat, sans doute attiré par les brillantes performances de la bourse, a révélé beaucoup de sagesse et de fidélité lorsque la conjoncture s'est brutalement retournée.

Le développement du marché a rendu simultanément possibles cette extension de l'actionnariat direct et une multiplication des investisseurs institutionnels, gérants d'une épargne collective. La libre circulation des capitaux aidant, il en est résulté une mobilité accrue des titres qui modifie de façon substantielle les conditions des relations que les sociétés entretiennent avec leurs actionnaires.

Sur ces relations, l'objectif de la Compagnie Bancaire est double :

- l'autonomie du Groupe doit être maintenue. Il faut donc que la Compagnie Bancaire ait les moyens financiers de son indépendance. Il faut aussi qu'elle ait avec un actionnaire puissant, complémentaire et non concurrent un lien qui lui assure le soutien et les alliances de place nécessaires. Ceci lui évite d'apparaître comme une cible de choix aux yeux de puissances, étrangères ou non, animées par l'espoir de gains rapides plus que par le souci du service de la clientèle et celui de la valorisation du capital des actionnaires. Ce lien existe depuis quinze ans avec Paribas. Il a fait preuve de ses vertus. Il importe qu'il dure ;

- le souci de son autonomie et le respect de ses engagements conduisent la Compagnie Bancaire à porter une particulière attention aux actionnaires que l'on dit minoritaires parce qu'aucun d'eux ne déclare détenir plus de 2 % du capital mais qui ensemble en possèdent la majorité. Elle doit veiller à faire fructifier et croître les capitaux qu'ils lui ont confiés ; elle doit rendre compte de sa gestion ; elle doit au-delà, et autant qu'elle le peut, nouer et entretenir avec ces actionnaires une relation de confiance et de fidélité réciproques.

C'est dans cet esprit que le Directoire a résolu de renforcer le lien existant avec Paribas et de proposer à l'Assemblée quelques modifications statutaires, rendues possibles par l'évolution récente de la législation et propres à favoriser de nouvelles relations avec l'ensemble des actionnaires.

Pour contribuer à l'indépendance et à la stabilité de l'actionnariat de Paribas, la Compagnie Bancaire, par l'intermédiaire de sa filiale Kléber-Portefeuille, a pris une participation de 4,5 % dans le capital de la Compagnie Financière de Paribas. Cette participation sera prochainement complétée et portée à plus de 6 % par les opérations de fusion qui conduiront cette compagnie à absorber l'Opfi Paribas et Cimopar, sociétés auxquelles Kléber-Portefeuille était de longue date associée. Cette participation a été pour une bonne part constituée après la chute des cours de bourse qui a marqué les derniers mois

de 1987. Son prix de revient moyen sera finalement de 305 francs par action Paribas.

La loi autorise à présent les sociétés à demander aux dépositaires de leurs actions l'identité des déposants et le nombre de titres que chacun d'eux possède. Elle permet également d'exiger que se fassent connaître les actionnaires dont la participation excède une fraction déterminée du capital social. Le Directoire propose d'inscrire ces deux facultés dans les statuts et de fixer à 1 % la part du capital social dont la détention doit être déclarée. Enfin, il apparaît conforme à l'intérêt des actionnaires que la société soit autorisée, comme la loi le permet, à intervenir sur le marché boursier de ses actions, afin d'en régulariser les cours et d'éviter des écarts excessifs, particulièrement dommageables pour les donneurs d'ordres qui ne disposent pas d'une source d'information immédiate sur le marché continu. Tel est l'objet de la septième résolution.

6. L'émission de titres de capital

Le Directoire invite les actionnaires à renouveler le pouvoir qu'ils lui avaient donné d'augmenter le capital social par émission d'actions. Ce pouvoir permettra de nouvelles attributions d'actions libérées par capitalisation de réserves ; il dotera également le Directoire de la capacité d'effectuer sans délai de procédure les appels de fonds qui se révéleraient nécessaires à la poursuite de l'expansion de la société. Le projet de la huitième résolution prévoit que le capital nominal puisse être élevé de 1,4 à 3 milliards de francs.

Les valeurs mobilières donnant accès au capital sont très diversifiées et leur gamme offre de multiples possibilités. Or il est souhaitable que la Compagnie Bancaire, si elle doit lever de nouveaux capitaux, puisse recourir aux instruments les mieux adaptés à ses besoins et à l'offre du marché financier. Il convient donc que l'autorisation d'émettre des actions soit étendue aux différents types de valeurs mobilières donnant accès au capital, fût-ce de façon optionnelle ou différée. Cette extension est visée par la neuvième résolution.

L'émission de ces valeurs comporte en principe l'attribution aux actionnaires d'un droit préférentiel de souscription. Le Directoire se propose de maintenir ce droit lorsque les caractéristiques de l'opération s'y prêteront. Toutefois, il peut être exceptionnellement opportun d'y renoncer, notamment pour des émissions placées sur le marché international. Dans ce cas et conformément à la loi, la somme revenant à la Compagnie Bancaire à l'occasion de la création d'une action, immédiatement ou à terme, ne devrait pas être inférieure au cours coté en bourse à l'époque où sera lancée l'opération. Dans tous les cas, les émissions de titres donnant accès au capital seront conduites dans le respect des observations que la Commission des Opérations de Bourse a publiées sur ce sujet.

Le Directoire a usé à trois reprises déjà de l'autorisa-

tion d'attribuer des options de souscription d'actions aux salariés de la Compagnie Bancaire et de ses filiales. Ces options ouvrent droit au total à 1,3 % du capital social. Celles qui ont été décidées en 1987 permettent des souscriptions au prix de 378 francs.

Les actionnaires sont invités par le projet de la dixième résolution à autoriser la poursuite de ces attributions d'options pendant les cinq prochaines années, dans la limite de 5 % du capital, ainsi qu'à élever de 10 à 20 %, comme la loi le permet maintenant, le plafond de l'abattement appliqué au cours de bourse lors de la fixation du prix de souscription.

7. La mise à jour des statuts

Les statuts en vigueur ont été adoptés par l'Assemblée extraordinaire du 25 avril 1985. Depuis cette date, diverses dispositions législatives ou réglementaires ont modifié la loi de 1966 et le décret de 1967 sur les sociétés commerciales. Il apparaît donc opportun d'effectuer une mise à jour des statuts.

En plus des clauses relatives à l'identification des actionnaires et à la déclaration des participations supérieures à 1 %, la onzième résolution concerne :

- la faculté d'élever à sept le nombre des membres du Directoire ;
- l'organisation des votes par correspondance ;
- la simplification des clauses relatives à la forme et à la cession des actions ;
- l'actualisation des dispositions traitant du droit de communication et d'information des actionnaires.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Rapport général

sur l'exercice 1987

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale du 28 avril 1982, nous vous présentons notre rapport sur :

- le contrôle des comptes annuels de la Société Compagnie Bancaire tels qu'ils sont annexés au présent rapport ;
 - les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi ;
- relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 1987.

I - Opinion sur les comptes annuels

Nous avons procédé au contrôle des comptes annuels en effectuant les diligences que nous avons estimées nécessaires selon les normes de la Profession.

La provision pour éventualités diverses, non déductible du bénéfice imposable et qui figure au passif du bilan pour un montant total de F 208 millions, est assimilable à une réserve et fait l'objet d'un retraitement approprié en consolidation. Une dotation d'un montant de F 20 millions avait été effectuée au titre de l'exercice 1986.

Nous certifions que les comptes annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

II - Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes de la profession, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

En application des dispositions des articles 356 et 356-3 de la loi du 24 juillet 1986, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs de capital vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris, le 12 février 1988

Les Commissaires aux Comptes :

Cabinet Robert MAZARS
Robert MAZARS José MARETTE

CASTEL JACQUET & Associés
Claude CASTEL Yves BAHON

Rapport spécial

sur les conventions visées à l'article 143 de la loi du 24 juillet 1966

Mesdames, Messieurs,

En application de l'article 145 de la loi du 24 juillet 1966, nous vous informons que le Président de votre Conseil de surveillance ne nous a donné avis d'aucune convention visée à l'article 143 de cette loi.

Paris, le 12 février 1988

Les Commissaires aux Comptes :

Cabinet Robert MAZARS
Robert MAZARS José MARETTE

CASTEL JACQUET & Associés
Claude CASTEL Yves BAHON

Rapport sur les comptes consolidés

Mesdames, Messieurs

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale du 28 avril 1982, nous vous présentons notre rapport sur :

- le contrôle des comptes consolidés du Groupe de la Compagnie Bancaire tels qu'ils sont annexés au présent rapport et établis conformément aux principes décrits dans les notes annexes aux états financiers (rapport annuel, pages 56 à 58) ;
 - la vérification du rapport de gestion ;
- relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 1987.

1 - Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés en effectuant les diligences que nous avons estimées nécessaires selon les recommandations de la Profession.

Nous certifions que les comptes consolidés sont réguliers et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation.

2 - Vérifications spécifiques

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes consolidés des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Paris, le 19 février 1988

Les Commissaires aux Comptes :

Cabinet Robert MAZARS
Robert MAZARS José MARETTE

CASTEL JACQUET & Associés
Claude CASTEL Yves BAHON

Rapport spécial

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous avons l'honneur de vous présenter notre rapport sur les diverses opérations qui vous sont proposées conformément aux missions prévues par les articles 186, 194-1, 195, 208-1 de la loi du 24 juillet 1966.

Votre Directoire vous demande l'autorisation d'avoir recours au marché financier selon diverses modalités comportant éventuellement renonciation à votre droit préférentiel de souscription. Si vous donnez à votre Directoire l'autorisation qu'il demande, celui-ci pourra :

- procéder en une ou plusieurs fois, à concurrence d'un montant nominal maximal d'un milliard de francs, à l'émission de valeurs mobilières, avec éventuellement suppression du droit préférentiel de souscription, donnant droit par conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou tout autre procédure, à l'attribution ou à la souscription, à tout moment ou à date fixe, de titres qui seront émis à cet effet en représentation d'une part du capital social. Ces valeurs mobilières pourront prendre la forme d'obligations convertibles, celle d'obligations à bons de souscription d'actions ou toute autre forme autorisée par la loi ;

- procéder, indépendamment de toute autre émission, à l'émission de bons conférant à leur titulaire le droit de souscrire à des titres représentant une part du capital social puis d'augmenter le capital par émissions des titres dont la souscription sera réservée aux titulaires de bons ;
- procéder à l'émission d'actions, avec éventuellement suppression du droit préférentiel de souscription, assorties de bons donnant le droit de souscrire des actions de la société.

Les informations données dans le rapport de votre Directoire sur les opérations envisagées, ainsi que dans les résolutions qui vous sont soumises, sont conformes aux dispositions légales et réglementaires et suffisamment complètes et explicites pour vous permettre de vous prononcer.

Par ailleurs, votre Directoire vous demande l'autorisation de consentir au profit des salariés de la Société ou de ses filiales des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles à émettre ainsi que des options donnant droit à l'achat d'actions préalablement rachetées par la Société.

Les modalités de cette opération vous sont exposées par le Directoire. Les éléments sur lesquels vous avez à vous prononcer, à savoir le montant maximum de l'augmentation de capital réservée ou le nombre d'actions préalablement rachetées, le prix à payer lors de la levée des options de souscription ou des options d'achat, le délai de l'autorisation ainsi que la délégation à votre Directoire pour les autres modalités d'exercice sont conformes à la réglementation.

Une partie de l'avantage susceptible d'être ainsi accordé aux intéressés est mesurée par l'écart entre le cours de bourse et le prix minimal d'exercice de l'option, qui pourrait atteindre 20 %. Une autre partie de l'avantage, d'ailleurs aléatoire, découlera du délai accordé pour l'exercice de l'option et de l'évolution du cours de bourse de l'action durant ce délai.

L'autorisation qui vous est demandée implique de votre part une renonciation au droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient réservées aux salariés.

Les conditions générales de cette opération n'appellent pas d'observation particulière de notre part.

Paris, le 19 février 1988

Les Commissaires aux Comptes :

Cabinet Robert MAZARS
Robert MAZARS José MARETTE

CASTEL JACQUET & Associés
Claude CASTEL Yves BAHON

Le Directoire vous a présenté son excellent rapport, qui fait état de résultats satisfaisants malgré une conjoncture peu propice à nos activités. Le fait principal est le maintien des taux d'intérêt à un niveau trop élevé en temps de désinflation. En outre le retour à la liberté du crédit, très attendu après de nombreuses années d'encadrement, s'est effectué l'an dernier et il favorise, quand les taux sont élevés, les établissements disposant des ressources les moins coûteuses, c'est-à-dire les réseaux collecteurs de dépôts, puisqu'en France les dépôts à vue ne sont pas rémunérés. Dans ces conditions, il était prévisible que les crédits aux particuliers et aux petites et moyennes entreprises seraient l'objet d'une concurrence vigoureuse, se traduisant par une offre de crédit à des taux souvent peu cohérents avec ceux des opérations de même durée traitées sur les marchés des capitaux. Il est réconfortant de constater que les sociétés de crédit de notre Groupe ont pu faire face à cette situation et développer leurs opérations malgré les contraintes qu'elle comporte.

La bourse l'avait anticipé dès l'automne de 1986 et les cours de la Compagnie Bancaire et de ses filiales ont baissé fortement tout au long de 1987, mouvement que la crise boursière d'octobre a bien sûr prolongé. Ainsi, le cours de l'action Compagnie Bancaire ne représentait plus, à la fin de l'exercice, que six fois des bénéfices pourtant maintenus, au lieu de vingt fois à son plus haut.

Le pessimisme sur les perspectives ouvertes à notre Groupe qu'exprime cette dépréciation boursière nous paraît traduire quelque méconnaissance des données réelles de la

concurrence entre nos principales filiales et les grands réseaux bancaires. Certes, on ne peut pas prévoir l'atténuation substantielle de cette concurrence. Certes, il est toujours difficile d'anticiper une baisse sensible des taux d'intérêt - encore que celle-ci, lorsqu'elle se produira, retournera la situation en faveur des établissements qui se financent par des appels au marché.

Mais il nous paraît que la Compagnie Bancaire a déjà fait la preuve de sa capacité à s'adapter rapidement. La diversité des métiers, la valeur des équipes, les premiers résultats des jeunes filiales étrangères doivent permettre à notre Groupe de renouveler ses performances malgré les difficultés présentes. Il nous paraît aussi que le développement et l'ouverture des marchés financiers qui nous alimentent se poursuivront malgré la crise boursière observée depuis octobre. Or ce développement est favorable à un terme rapproché aux structures légères et spécialisées telles que les nôtres, comme l'indique l'expérience des pays qui ont précédé la France dans cette voie.

Enfin, les initiatives prises par le Directoire pour renforcer le lien avec l'actionnaire principal et pour développer les relations avec toute la communauté des actionnaires fortifieront encore les assises et la notoriété de la Compagnie Bancaire.

C'est donc avec un optimisme raisonné que nous abordons cette nouvelle phase de la vie de notre Groupe, en exprimant au nom de ses actionnaires, notre confiance dans la capacité de ses équipes - à tous les niveaux - pour assurer la poursuite de son développement.

Résolutions de la compétence de l'assemblée ordinaire

Première résolution

L'assemblée des actionnaires approuve le rapport du Directoire sur la situation et l'activité de la société pendant l'exercice 1987 et toutes les opérations qui y sont mentionnées. Elle ratifie les observations du Conseil de surveillance. Elle prend acte du rapport général des Commissaires aux comptes et en accepte les conclusions.

L'assemblée approuve les comptes et le bilan arrêtés au 31 décembre 1987, tels qu'ils lui ont été présentés.

Deuxième résolution

L'assemblée des actionnaires approuve le projet d'affectation du bénéfice de l'exercice 1987 présenté par le Directoire.

Rappel fait :

- que le dividende par action distribué au titre de chacun des exercices 1983 à 1986 a été fixé à 10 francs et assorti d'un avoir fiscal de 5 francs ;

- que par la suite de l'émission d'actions nouvelles et en particulier des actions libérées par capitalisation de réserves attribuées gratuitement aux actionnaires en 1983 et 1985 le montant total des dividendes distribués a été élevé à :

85 584 950 francs pour 1983

85 920 240 francs pour 1984

104 246 390 francs pour 1985

puis 117 350 510 francs pour 1986, après l'émission de 1 303 079 actions à souscrire en numéraire au prix de 600 francs chacune ;

- que 2 349 981 actions nouvelles ont été créées en 1987, dont 2 566 par l'exercice d'options de souscription consenties à des salariés du Groupe et 2 347 415 par émission de titres attribués gratuitement aux actionnaires ;

l'assemblée fixe à 10 francs le dividende à verser au titre de l'exercice 1987 à chacune des actions de la Compagnie Bancaire ayant droit à ce dividende.

Le total des dividendes à verser au titre de l'exercice 1987 est ainsi fixé à 140 870 580 francs.

L'assemblée affecte le solde du bénéfice de 1987, soit 399 224 518,51 francs, et le report à nouveau disponible, soit 815 306,74 francs, de la façon suivante :

23 520 070 francs à la réserve légale ;

4 694 505 francs à la réserve provenant de provisions pour investissement libérées ;

371 000 000 francs à la réserve provenant de plus-values exonérées ;

825 250,25 francs au report à nouveau.

Le Directoire fixera la date et les conditions de la mise en paiement des dividendes.

Troisième résolution

L'assemblée des actionnaires prend acte du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article 143 de la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales.

Quatrième résolution

L'assemblée des actionnaires renouvelle pour six ans le mandat de censeur de M. Maurice Lauré.

Cinquième résolution

L'assemblée des actionnaires proroge les fonctions de Commissaires aux comptes des sociétés - Cabinet Robert Mazars - et - Castel, Jacquet et associés - jusqu'au terme de l'assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 1993.

Sixième résolution

L'assemblée des actionnaires proroge les fonctions de Commissaires aux comptes suppléants de MM. Patrick de Cambourg et Jean-Marc Montserrat, qui seront appelés à remplacer, s'il y a lieu, le premier le Cabinet Robert Mazars, le second Castel, Jacquet et associés. Ces fonctions prendront fin à l'issue de l'assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 1993.

Septième résolution

L'assemblée des actionnaires autorise le Directoire à procéder à des achats et à des ventes en bourse d'actions de la société, en vue de régulariser les cours, dans les conditions et selon les modalités fixées par les articles 217-2 à 217-9 de la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales.

Le nombre maximum de ses actions que la Compagnie Bancaire pourra détenir est fixé à 10 % du nombre des titres représentant le capital social.

Le prix maximum d'achat est fixé à 600 francs et le prix minimum de revente à 200 francs par action.

L'autorisation d'acheter et de vendre des actions est donnée au Directoire pour une période de dix-huit mois.

Résolutions de la compétence de l'assemblée extraordinaire

Huitième résolution

L'assemblée des actionnaires donne pouvoir au Directoire d'augmenter le capital social par une ou plusieurs émissions d'actions de numéraire, à libérer soit par des incorporations de réserves, soit par des versements en espèces, et de l'élever à un montant au plus égal à trois milliards de francs.

Elle donne pouvoir au Directoire de fixer les modalités et les dates de ces augmentations de capital, d'en constater la réalisation et de procéder aux modifications corrélatives de l'article 6 des statuts.

Ces pouvoirs sont conférés au Directoire pour une période de cinq ans.

Neuvième résolution

L'assemblée des actionnaires donne pouvoir au Directoire :

- de procéder en une ou plusieurs fois, à concurrence d'un montant nominal maximal d'un milliard de francs, à l'émission de valeurs mobilières donnant droit par conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou toute autre procédure à l'attribution, à tout moment ou à date fixe, de titres qui seront émis à cet effet en représentation d'une part du capital social. Ces valeurs mobilières pourront prendre la forme d'obligations convertibles, celle d'obligations à bons de souscription d'actions ou toute autre forme autorisée par la loi ;
- de procéder, indépendamment de toute autre émission, à l'émission de bons conférant à leur titulaire le droit de souscrire à des titres représentant une part du capital social puis d'augmenter le capital par émission des titres dont la souscription sera réservée aux titulaires de bons ;
- de procéder à l'émission d'actions assorties de bons donnant le droit de souscrire des actions de la société.

Les émissions de titres représentatifs du capital social créés à la suite des opérations visées ci-dessus ne pourront avoir pour effet, compte non tenu des ajustements susceptibles d'être opérés, ni d'augmenter le capital social d'une somme supérieure à un milliard de francs ni d'élever ce capital à un montant supérieur à trois milliards de francs.

L'assemblée renonce, au profit des titulaires des valeurs mobilières susceptibles d'être émises en application des pouvoirs mentionnés ci-dessus, au droit préférentiel des actionnaires de souscrire les titres auxquels ces valeurs donneront droit.

L'assemblée autorise le Directoire à supprimer le droit préférentiel des actionnaires de souscrire les valeurs mobilières à émettre en application de la présente résolution, à condition :

1 - que la somme revenant ou pouvant ultérieurement revenir à la société pour chacune des actions qui sera créée par souscription, conversion, échange, exercice de bon ou toute autre procédure soit au moins égale à la moyenne des premiers cours cotés à la Bourse de Paris pendant vingt jours consécutifs choisis parmi les quarante qui précèdent le jour du début de l'émission ;

2 - que pour les émissions réalisées en France les actionnaires bénéficient, pendant dix jours au moins, de la faculté de souscrire par priorité les valeurs mobilières émises. Cette faculté ne sera pas négociable et devra s'exercer proportionnellement au nombre de titres possédés par chaque actionnaire ;

3 - que les valeurs mobilières non souscrites par les actionnaires fassent l'objet d'un placement public. Les pouvoirs conférés au Directoire lui sont donnés pour une période de cinq ans, sans préjudice des dispositions plus restrictives fixées par la loi pour l'émission de certaines valeurs mobilières.

L'assemblée donne pouvoir au Directoire de déterminer la nature des valeurs mobilières à créer, de fixer les caractéristiques et les modalités de leur émission, de constater les variations du capital social et de procéder aux modifications corrélatives de l'article 6 des statuts.

Dixième résolution

L'assemblée des actionnaires autorise le Directoire à consentir des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles à émettre ainsi que des options donnant droit à l'achat d'actions préalablement rachetées par la société, selon les dispositions des articles 208-1 et suivants de la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales. En application de l'article 217-2 de cette loi, l'assemblée autorise la société à opérer en bourse sur ses propres actions en vue d'acquiescer les titres qu'elle proposera à ses salariés et à ceux des sociétés de son groupe.

Les options de souscription ou d'achat attribuées en vertu de la présente autorisation ne pourront donner droit à un nombre total d'actions représentant plus de cinq pour cent du capital social.

Le prix à payer lors de la levée d'une option de souscription ou d'achat sera au moins égal aux huit dixièmes de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour où l'option aura été consentie. Toutefois, dans le cas d'une option d'achat, ce prix ne pourra pas être inférieur à 80 % du cours moyen d'achat des actions détenues par la société à la suite des achats opérés en application des articles 217-1 et 217-2 de la loi du 24 juillet 1966. Le prix à payer lors de la levée d'une option ne sera pas modifié pendant la durée de l'option, hors les cas d'ajustement définis par la loi.

Les actionnaires renoncent au profit des bénéficiaires des options de souscription à leur droit préférentiel de souscrire les actions qui seront émises lors de l'exercice de ces options.

Le Directoire fixera les périodes au cours desquelles les options pourront être exercées. Il pourra également subordonner la cession des actions obtenues à des conditions qu'il décidera.

Le pouvoir de consentir des options et d'en fixer les caractéristiques est donné au Directoire pour une période de cinq ans. Il pourra être utilisé en une ou plusieurs fois.

La présente autorisation rend caduc le solde inutilisé de l'autorisation de consentir des options de souscription ou d'achat votée par l'assemblée extraordinaire du 25 avril 1985.

Le Directoire informera chaque année l'assemblée des actionnaires des opérations réalisées en application de la présente résolution.

Onzième résolution

Informée des dispositions :

- de la loi n° 83-1 du 3 janvier 1983 sur le développement des investissements et la protection de l'épargne ;
 - de la loi n° 84-46 du 24 janvier 1984 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit ;
 - de la loi n° 87-416 du 17 juin 1987 sur l'épargne ;
 - de la loi n° 88-15 du 5 janvier 1988 relative au développement et à la transmission des entreprises ;
 - et, le cas échéant, des textes réglementaires pris pour leur application ;
- l'assemblée des actionnaires décide sur le rapport du Directoire de modifier les articles 8, 9, 10, 19, 24, 35, 48 et 51 des statuts et de compléter ceux-ci par l'adjonction d'un article 19 bis sur l'obligation de déclarer les participations égales ou supérieures à 1 % du capital.
- Le texte des articles modifiés et celui de l'article nouveau sont annexés à la présente résolution.
- Le texte des statuts ainsi amendés sera annexé au procès-verbal des délibérations de l'assemblée.

Douzième résolution

L'assemblée donne tous pouvoirs au porteur d'un exemplaire, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de ses délibérations pour effectuer les dépôts ou publications prescrits par la loi.

Annexe à la onzième résolution

Article 8 - Forme

Les titres des actions sont nominatifs ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sauf l'effet des dispositions légales ou réglementaires contraires.

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités fixées par la loi.

La société est en droit de demander à tout moment, dans les conditions et selon les modalités légales, l'identité des propriétaires d'actions au porteur ou de titres conférant à terme un droit de vote dans les assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre des actions ou des titres détenus par chacun d'eux.

Article 9 - Forme des cessions

Les titres inscrits se transmettent par virement de compte à compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation.

Article 10 - Conditions des cessions

Les actions sont librement négociables, sauf dispositions légales ou réglementaires contraires.

Article 19 - Droit de communication et d'information de l'actionnaire

I. Les actionnaires exercent leur droit de communication dans les conditions prévues par la loi.

Sauf en ce qui concerne l'inventaire, le droit de communication emporte celui de prendre copie.

L'actionnaire exerce le droit de communication et de copie au siège social ou au lieu de la direction administrative, soit par lui-même, soit par mandataire ; lorsque le droit de communication s'exerce préalablement à la réunion d'une assemblée, le mandataire est celui qui a été nommé désigné pour représenter l'actionnaire à l'assemblée.

Tout actionnaire exerçant le droit d'obtenir communication de documents ou renseignements de la société peut se faire assister d'un expert inscrit sur l'une des listes établies par les cours et tribunaux.

Le droit de communication des documents prévu aux articles 168, 169 et 170 de la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 appartient à chacun des copropriétaires d'actions indivises, au nu-propriétaire et à l'usufruitier d'actions.

II. A compter de la convocation de l'assemblée générale ordinaire annuelle, et au moins pendant le délai de quinze jours qui précède la date de la réunion, tout actionnaire a le droit de prendre connaissance :

- de la liste des membres du Conseil de surveillance et du Directoire avec, le cas échéant, l'indication des sociétés dans lesquelles ils exercent des fonctions de gestion, de direction, d'administration ou de surveillance ;
 - de l'inventaire, des comptes annuels, du tableau des affectations du résultat précisant notamment l'origine des sommes dont la distribution est envisagée, de l'inventaire des valeurs mobilières, des comptes consolidés et d'un tableau faisant apparaître les résultats de la société au cours des cinq derniers exercices ;
 - des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance ;
 - du texte du projet de résolutions proposé à l'assemblée par le Directoire et, le cas échéant, du texte et de l'exposé des motifs des projets de résolutions proposés par des actionnaires ;
 - des renseignements prescrits par la loi concernant les candidats aux fonctions de membre du Conseil de surveillance ;
 - du montant global, certifié par les Commissaires aux comptes, des rémunérations versées aux personnes les mieux rémunérées, le nombre de ces personnes étant de dix ou de cinq, selon que l'effectif du personnel excède ou non deux cents salariés ;
 - du rapport des Commissaires aux comptes.
- Toutefois, il n'a le droit de prendre connaissance de ce dernier rapport que pendant un délai de quinze jours précédant la date de réunion de l'assemblée.
- du rapport spécial des Commissaires aux comptes prévu à l'article 145 de la loi sur les sociétés commerciales.

III. A compter de la convocation de l'assemblée générale extraordinaire ou de l'assemblée spéciale, et au moins pendant le délai de quinze jours qui précède la date de la réunion, tout actionnaire a le droit de prendre connaissance :

- de la liste des membres du Conseil de surveillance et du Directoire avec, le cas échéant, l'indication des sociétés dans lesquelles ils exercent des fonctions de gestion, de direction, d'administration ou de surveillance ;
- des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance ;
- du texte du projet de résolutions proposé à l'assemblée par le Directoire et, le cas échéant, du texte et de l'exposé des motifs des projets de résolution proposés par des actionnaires ;
- et, le cas échéant, du rapport des Commissaires aux comptes et du projet de fusion ou de scission.

IV. Pendant le délai de quinze jours qui précède la réunion de toute assemblée générale, l'actionnaire a le droit de prendre connaissance de la liste des actionnaires. A cet effet, la liste des actionnaires est arrêtée par la société le seizième jour qui précède celui de la réunion.

V. A toute époque, l'actionnaire a le droit d'obtenir communication :

- des documents sociaux visés à l'article 168 de la loi sur les sociétés commerciales concernant les trois derniers exercices ;
- ainsi que des procès-verbaux et feuilles de présence des assemblées tenues au cours de ces trois exercices.

VI. La société est en outre tenue, le cas échéant, d'effectuer les publications périodiques applicables aux sociétés cotées en bourse, telles qu'elles sont fixées par les dispositions légales et réglementaires.

Article 19 bis - Déclaration des participations égales ou supérieures à 1 % du capital

Tout actionnaire possédant 1 % ou plus du capital doit informer la société de sa participation ainsi que des variations ultérieures de cette participation supérieures à 1 %. L'information doit être communiquée à la société dans un délai de quinze jours par lettre recommandée avec accusé de réception adressée au siège social. A défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions qui constituent l'excédent de la participation par rapport à 1 % du capital sont privées de droit de vote dans les assemblées d'actionnaires, si le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital en font la demande.

Article 24 - Composition du Directoire

La société est dirigée par un Directoire composé de sept membres au plus nommés par le Conseil de surveillance.

Les membres du Directoire sont obligatoirement des personnes physiques. Ils peuvent être choisis en dehors des actionnaires.

Aucun membre du Conseil de surveillance ne peut faire partie du Directoire.

Un membre du Directoire ne peut accepter d'être nommé au Directoire ou directeur général unique d'une autre société sans y avoir été autorisé par le Conseil de surveillance.

Article 35 - Actions des membres du Conseil de surveillance

Chaque membre du Conseil de surveillance doit être propriétaire de vingt actions au moins pendant la durée de son mandat.

Si, au jour de sa nomination, un membre du Conseil de surveillance n'est pas propriétaire du nombre d'actions requis ou si, en cours de mandat, il cesse d'en être propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office s'il n'a pas régularisé sa situation dans le délai de trois mois.

Article 48 - Assemblées générales

L'assemblée générale, régulièrement constituée, représente l'universalité des actionnaires. Ses délibérations prises conformément à la loi et aux présents statuts obligent tous les actionnaires, même absents, incapables ou dissidents.

L'assemblée générale se compose de tous les actionnaires quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent.

Une assemblée générale ordinaire doit être réunie avant le 31 mai suivant la clôture de chaque exercice, sauf dérogation accordée par la Commission bancaire.

Des assemblées générales, soit ordinaires, dites « ordinaires réunies extraordinairement », soit extraordinaires, peuvent en outre être réunies à toute époque de l'année.

Enfin, des assemblées spéciales, réunissant les titulaires d'actions d'une catégorie déterminée, sont réunies dans les conditions prévues par la loi.

Article 51 - Procurations, vote par correspondance, documentation à communiquer à certains actionnaires

La procurator donnée par un actionnaire pour se faire représenter à une assemblée est signée par lui et indique ses nom, prénom usuel et domicile. Elle peut désigner nommément un mandataire qui n'a pas la faculté de se substituer une autre personne.

Le mandat ne vaut que pour une seule assemblée ou pour les assemblées successives convoquées avec le même ordre du jour. Il peut être également donné pour deux assemblées, l'une ordinaire, l'autre extraordinaire tenues le même jour ou dans un délai de sept jours.

La formule de procuration doit informer l'actionnaire de manière très apparente que, s'il en est fait retour à la société ou à l'une des personnes habilitées par celle-ci à recueillir les procurations sans indication de mandataire, il sera émis en son nom un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Directoire et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution.

Pour émettre un vote dans un sens déterminé, l'actionnaire doit faire choix d'un mandataire qui accepte de voter dans le sens indiqué par son mandant.

Tout actionnaire peut également voter par correspondance au moyen d'un formulaire de vote signé par lui ou son représentant indiquant les nom, prénom usuel et domicile de l'actionnaire et mentionnant l'accomplissement des formalités de l'article 50 des présents statuts.

Le formulaire de vote par correspondance doit permettre un vote sur chacune des résolutions. Il doit offrir la possibilité d'exprimer sur chaque résolution un vote favorable ou défavorable à son adoption ou la volonté de s'abstenir de voter. Il doit informer l'actionnaire que toute abstention exprimée dans le formulaire ou résultant de l'absence d'indication de vote sera assimilée à un vote défavorable à l'adoption de la résolution.

A compter de la convocation de l'assemblée, la société doit faire droit à toute demande adressée par lettre recommandée avec demande d'avis de réception ou déposée au siège social six jours avant la réunion de l'assemblée. Il n'est tenu compte que des formulaires qui ont été reçus par la société trois jours au moins avant la tenue de l'assemblée. Le formulaire de vote par correspondance adressé par la société doit être accompagné des documents visés à l'article 131.2 du décret n° 67-236 du 23 mars 1967. Il vaut pour les assemblées successives convoquées avec le même ordre du jour.

La société est tenue de joindre les documents suivants à toute formule de procuration adressée à son initiative aux actionnaires :

- 1 - l'ordre du jour de l'assemblée ;
- 2 - le texte des projets de résolutions présentés par le Directoire et le cas échéant par des actionnaires ;
- 3 - un exposé sommaire de la situation de la société pendant l'exercice écoulé accompagné d'un tableau faisant apparaître les résultats de la société au cours de chacun des cinq derniers exercices ;
- 4 - une formule de demande d'envoi des documents et renseignements visés à l'article 135 du décret précité ;
- 5 - un formulaire de vote par correspondance comportant le rappel des dispositions de l'article 161-1 de la loi du 24 juillet 1966 ;
- 6 - le rappel des dispositions de l'article 161 alinéa 4 de la loi précitée ;

7 - l'indication que l'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'assemblée, peut choisir entre les trois formules suivantes :

- a) donner procuration à un autre actionnaire ou à son conjoint,
- b) voter par procuration,
- c) adresser une procuration à la société sans indication de mandat ;

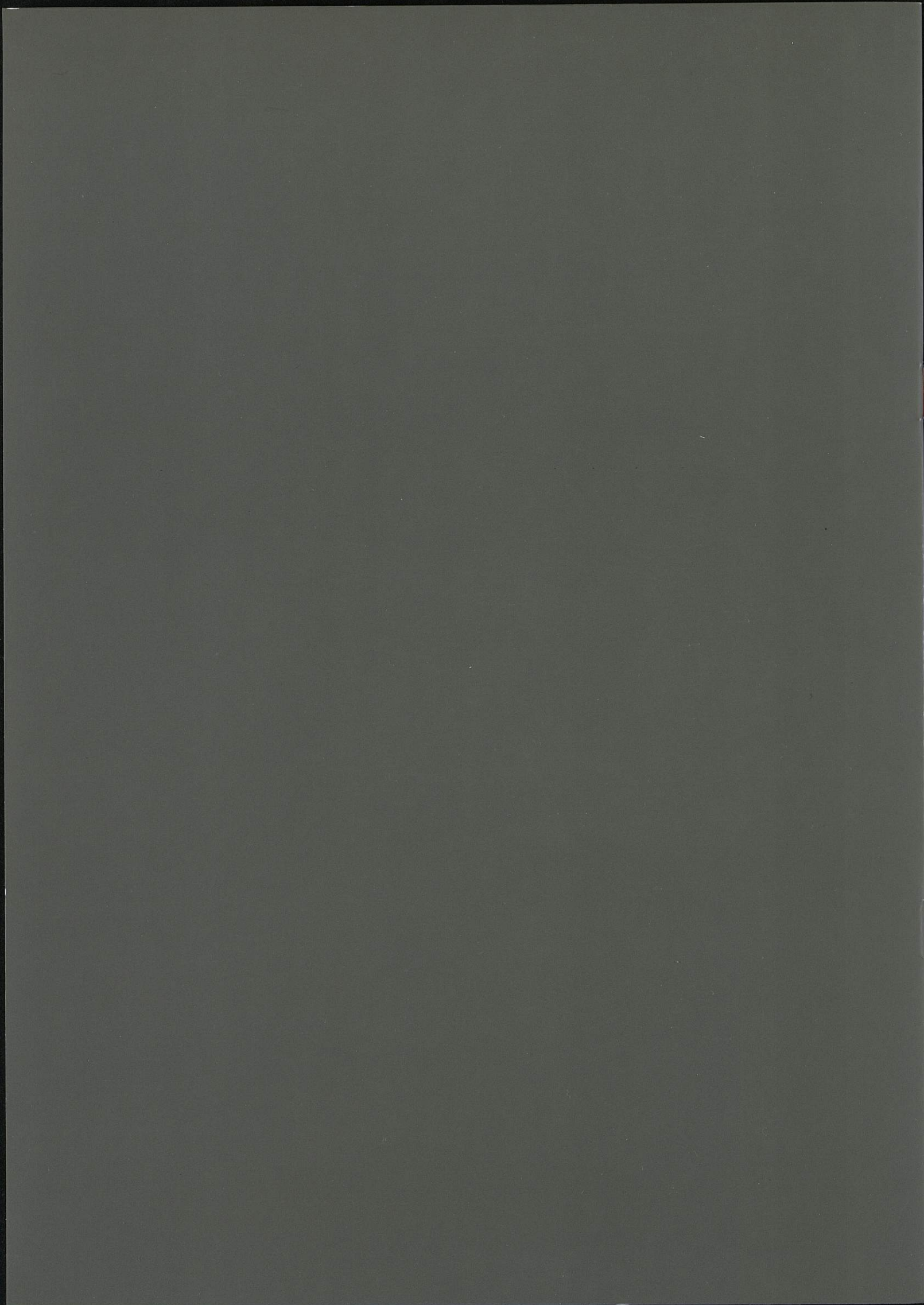
8 - l'indication qu'en aucun cas l'actionnaire ne peut retourner à la société à la fois la formule de procuration et le formulaire de vote par correspondance. Cependant en cas de retour des deux documents, la formule de procuration est prise en compte sous réserve des votes exprimés dans le formulaire de vote par correspondance.

La présence de l'actionnaire à l'assemblée prévaut sur tout autre mode de participation antérieurement choisi par l'intéressé.

A compter de la convocation et jusqu'au cinquième jour inclusivement avant la réunion, la société est tenue d'envoyer à ses frais les documents et renseignements visés au présent article, y compris ceux énumérés au même article 135 du décret précité, à tout actionnaire ayant le droit de participer à l'assemblée et en ayant fait la demande.

Les actionnaires titulaires de titres nominatifs peuvent par une demande unique obtenir de la société l'envoi des documents et renseignements précités à l'occasion de chacune des assemblées d'actionnaires.

Le formulaire de vote par correspondance peut, le cas échéant, figurer sur le même document que la formule de procuration. Le formulaire unique doit comporter les indications prévues par les dispositions légales ou réglementaires.





■ ■ ■ R A P P O R T A N N U E L 1 9 8 7

C O M M I S S I O N E U R O P E E N N E E
B A N C A I R E

Les nouvelles
dimensions
de la concurrence



OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Directoire vous a présenté son excellent rapport, qui fait état de résultats satisfaisants malgré une conjoncture peu propice à nos activités. Le fait principal est le maintien des taux d'intérêt à un niveau trop élevé en temps de désinflation. En outre le retour à la liberté du crédit, très attendu après de nombreuses années d'encadrement, s'est effectué l'an dernier et il favorise, quand les taux sont élevés, les établissements disposant des ressources les moins coûteuses, c'est-à-dire les réseaux collecteurs de dépôts, puisqu'en France les dépôts à vue ne sont pas rémunérés. Dans ces conditions, il était prévisible que les crédits aux particuliers et aux petites et moyennes entreprises seraient l'objet d'une concurrence vigoureuse, se traduisant par une offre de crédit à des taux souvent peu cohérents avec ceux des opérations de même durée traitées sur les marchés des capitaux. Il est réconfortant de constater que les sociétés de crédit de notre Groupe ont pu faire face à cette situation et développer leurs opérations malgré les contraintes qu'elle comporte.

La bourse l'avait anticipé dès l'automne de 1986 et les cours de la Compagnie Bancaire et de ses filiales ont baissé fortement tout au long de 1987, mouvement que la crise boursière d'octobre a bien sûr prolongé. Ainsi, le cours de l'action Compagnie Bancaire ne représentait plus, à la fin de l'exercice, que six fois des bénéfices pourtant maintenus, au lieu de vingt fois à son plus haut.

Le pessimisme sur les perspectives ouvertes à notre Groupe qu'exprime cette dépréciation boursière nous paraît traduire quelque méconnaissance des données réelles de la

concurrence entre nos principales filiales et les grands réseaux bancaires. Certes, on ne peut pas prévoir l'atténuation substantielle de cette concurrence. Certes, il est toujours difficile d'anticiper une baisse sensible des taux d'intérêt - encore que celle-ci, lorsqu'elle se produira, retournera la situation en faveur des établissements qui se financent par des appels au marché.

Mais il nous paraît que la Compagnie Bancaire a déjà fait la preuve de sa capacité à s'adapter rapidement. La diversité des métiers, la valeur des équipes, les premiers résultats des jeunes filiales étrangères doivent permettre à notre Groupe de renouveler ses performances malgré les difficultés présentes. Il nous paraît aussi que le développement et l'ouverture des marchés financiers qui nous alimentent se poursuivront malgré la crise boursière observée depuis octobre. Or ce développement est favorable à un terme rapproché aux structures légères et spécialisées telles que les nôtres, comme l'indique l'expérience des pays qui ont précédé la France dans cette voie.

Enfin, les initiatives prises par le Directoire pour renforcer le lien avec l'actionnaire principal et pour développer les relations avec toute la communauté des actionnaires fortifieront encore les assises et la notoriété de la Compagnie Bancaire.

C'est donc avec un optimisme raisonné que nous abordons cette nouvelle phase de la vie de notre Groupe, en exprimant au nom de ses actionnaires, notre confiance dans la capacité de ses équipes - à tous les niveaux - pour assurer la poursuite de son développement.

Essais de définition

Le Groupe de la Compagnie Bancaire, c'est :

- Le premier groupe européen de sociétés spécialisées dans les services financiers.

Il a distribué en 1987, 58,5 milliards de francs de crédits nouveaux, soit 22 % de plus que l'année précédente. Ses encours de crédit atteignent 127,5 milliards de francs. Il gérait, à la fin de 1987, 22,3 milliards de francs d'épargne, soit 28 % de plus que fin 1986.

- Une spécialisation poussée sur sept grands marchés.

Le Groupe développe ses activités dans le financement de l'équipement des entreprises, les crédits aux particuliers, les financements immobiliers, l'assurance-vie et l'épargne, la promotion immobilière, les investissements immobiliers, les services informatiques et télématiques.

- Une forte rentabilité des capitaux investis.

Le Groupe a réalisé en 1987 un résultat net consolidé de 1236 millions de francs. Il a élevé ses fonds propres de 10,1 à 10,9 milliards de francs.

- Des équipes de femmes et d'hommes fortement qualifiés et impliqués.

7 400 personnes, dont plus de 30 % de cadres, en France, plus de 300 à l'étranger.

- Une stratégie de développement en Europe tournée vers les marchés les plus porteurs.

Le Groupe s'est implanté en Grande-Bretagne et en Allemagne. En association avec des partenaires locaux, il a créé des filiales en Italie, en Espagne, au Portugal et en Suisse.

- Une présence affirmée et continue sur les marchés financiers.

Sept sociétés du Groupe sont cotées à la Bourse de Paris. La Compagnie Bancaire est également cotée à la Bourse de Londres. La capitalisation boursière consolidée du Groupe s'élève à 9,5 milliards de francs.

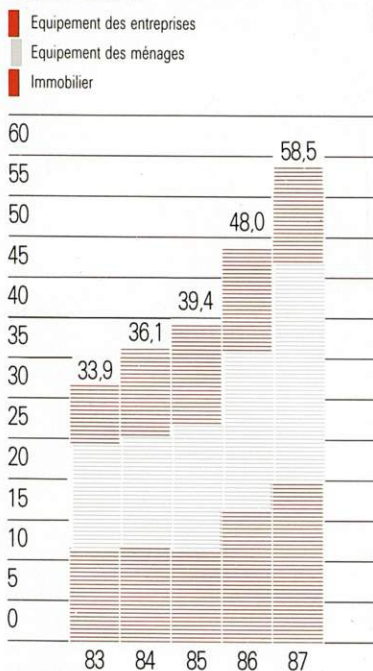
- Un partenaire des professionnels qui opèrent sur ses marchés.

Les sociétés du Groupe travaillent en étroite relation avec 15 000 vendeurs de biens d'équipement professionnel, près de 55 000 distributeurs de biens d'équipement des ménages et plus de 35 000 professionnels de l'immobilier.

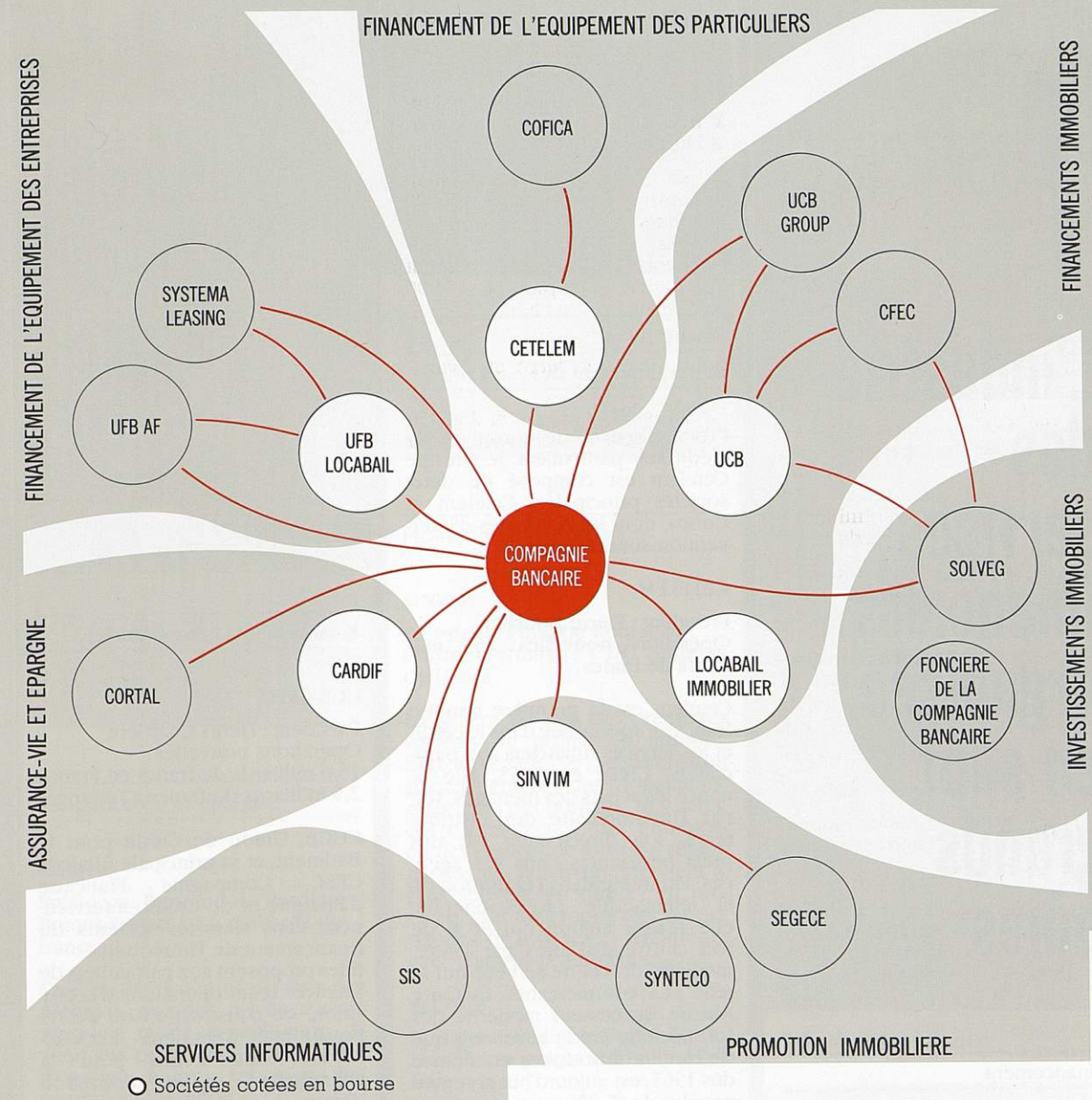
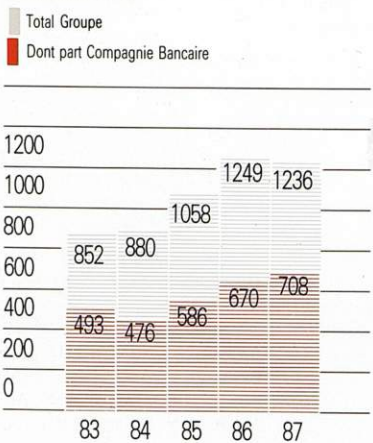
- Une clientèle large et diversifiée.

3 millions de familles et 200 000 PME sont clientes des sociétés du Groupe.

OPERATIONS NOUVELLES DE CREDIT PAR SECTEURS D'ACTIVITE en milliards de francs



RESULTAT NET CONSOLIDÉ en millions de francs



Une fédération pour un meilleur service

Fruit de l'histoire et de l'intuition de ses dirigeants, l'organisation fédérale du Groupe est aujourd'hui un des fondements de son développement. Depuis qu'en 1946 Jacques de Fouchier créa le premier élément du Groupe de la Compagnie Bancaire, toutes les sociétés nouvelles ont été spécialisées par marché. Cette organisation a toujours permis d'apporter une réponse originale à l'apparition d'un besoin nouveau. Son succès en a fait un principe de management. Les clients d'aujourd'hui et plus encore ceux de demain exigeront de tous les prestataires de services une connaissance des marchés, une compétence des équipes et une maîtrise des coûts qui demanderont une forte spécialisation. Les structures du Groupe de la Compagnie Bancaire reflètent cet effort vers la spécialisation et le professionnalisme. Elles favorisent la motivation et le savoir-faire, elles accroissent la sensibilité aux attentes des consomma-

teurs et autorisent les réactions rapides qu'exige un contexte extraordinairement changeant. Le Groupe de la Compagnie Bancaire apparaît ainsi comme une fédération d'entreprises spécialisées, responsables de leur politique, de leur développement et de leurs résultats. L'autonomie de la société chef de file d'un secteur d'activité est confirmée par l'introduction de ses actions à la Bourse de Paris dès que sa taille et sa rentabilité le permettent. La Compagnie Bancaire coordonne l'activité de l'ensemble des éléments du Groupe et favorise le développement des synergies horizontales. Elle assure, par l'intermédiaire d'un GIE de moyens, les fonctions qu'il est opportun de centraliser, notamment le refinancement, le développement des ressources humaines et la gestion du patrimoine immobilier. Le Directoire réunit, autour de son Président, les présidents des principales sociétés du Groupe.

L'industrie des services financiers organisée en sept grands pôles

Financement

de l'équipement des entreprises

UFB LOCABAIL

Président : Jean-Marie Bossuat
Opérations nouvelles : 12,2 milliards de francs de crédits distribués
2,8 milliards de francs de factures acquises

L'UFB Locabail est spécialisée dans le financement des équipements professionnels. Fondée en 1950, elle propose aujourd'hui des contrats de crédit, de crédit-bail ou de location à une clientèle essentiellement constituée d'entreprises petites ou moyennes. Elle développe depuis quelques années une activité d'affacturage qui la place parmi les premières entreprises de cette profession. Ses bureaux sont en relation régulière avec 15 000 vendeurs de matériels.

Effectif : 1030 personnes.

Financement

de l'équipement des particuliers

Premier spécialiste européen du crédit aux particuliers, le Groupe Cetelem est composé de deux sociétés principales, Cetelem et Cofica, dont les domaines d'intervention sont distincts.

CETELEM

Président : Pierre Boucher
Opérations nouvelles : 16,9 milliards de francs

Cetelem est la première banque française spécialisée dans le crédit et les services financiers aux particuliers. Créée en 1953, elle finance les achats des ménages, soit par l'intermédiaire des distributeurs, soit directement par des prêts personnels dans ses agences. Pionnière dans l'utilisation de la télématique professionnelle, elle réalise aujourd'hui 80 % de son chiffre d'affaires par l'intermédiaire du centre-serveur qui la relie aux commerçants. La Carte Aurore, successeur moderne des formules de crédit revolving que Cetelem a introduites en France dès 1965, est aujourd'hui acceptée par plus de 45 000 commerçants et compte 850 000 porteurs.

COFICA

Président : Pierre Boucher
Opérations nouvelles : 8,7 milliards de francs

Première société de crédit automobile indépendante des constructeurs, Cofica finance par des formules de crédit ou de location avec option d'achat les ventes de plus de 8 500 concessionnaires et agents. Elle finance également l'acquisition de bateaux et de caravanes.

Cofica a ouvert le monde de l'automobile à l'utilisation de la carte de crédit en proposant aux constructeurs et aux professionnels de la distribution des Cartes Aurore à leur enseigne. Cofica est entrée dans le Groupe de la Compagnie Bancaire en 1970.

Effectif : 2370 personnes.

Financements immobiliers

UCB-CFEC

Président : Henri Charrière
Opérations nouvelles : 16,6 milliards de francs en France
2,5 milliards de francs à l'étranger

L'UCB, Union de Crédit pour le Bâtiment, et sa principale filiale la CFEC, Compagnie Française d'Épargne et de Crédit, interviennent dans tous les secteurs du financement de l'immobilier. Elles proposent aux particuliers de financer leurs opérations d'acquisition, de construction ou de rénovation de logements. Elles accordent des crédits pour la construction et la rénovation d'immeubles à caractère professionnel et fournissent des concours aux promoteurs. Créée en 1951, l'UCB est le partenaire de plus de 30 000 professionnels de l'immobilier. Sa filiale anglaise UCB Group développe avec succès des crédits long terme pour l'acquisition de logements et le financement d'immeubles à usage professionnel.

LOCABAIL IMMOBILIER

Président : Bernard Gaudriot
Opérations nouvelles : 336 millions de francs

Sicomi créée en 1968 et spécialisée dans le financement des immeubles à caractère industriel et commercial, Locabail Immobilier répond aux besoins d'équipement immobilier des entreprises. Sa clientèle est en majeure partie constituée de petites et moyennes entreprises. Sa capitalisation boursière la place au premier rang des sicomi cotées à Paris.

Effectif : 2430 personnes

Assurance-vie et épargne

CARDIF

Président : Bertrand de Bardies
Primes émises : 4,6 milliards de francs

Créé en 1973, Cardif est l'un des premiers groupes privés d'assurance-vie et de capitalisation. Il vend aux particuliers des contrats d'épargne à long terme et des assurances de crédit. Il propose aux entreprises et à leurs salariés des contrats de retraite complémentaire et des plans d'épargne. Ses produits sont distribués par l'intermédiaire d'autres sociétés du Groupe, par des réseaux bancaires externes, par des courtiers ou directement.

CORTAL

Président : Bertrand de Bardies
Epargne collectée : 1,6 milliard de francs

Active depuis les derniers mois de 1984, Cortal est la première banque française spécialisée dans la distribution de placements financiers par des méthodes de vente directe. Elle vise un large public à qui elle propose un service de qualité sur quelques produits simples (Sicav, FCP, SCPI, bon de capitalisation, compte de gestion de trésorerie).

Effectif : 480 personnes

Promotion immobilière

SINVIM

Président : Philippe Rousselle
Chiffre d'affaires : 1 287 millions de francs

La Sinvim est une des premières sociétés de promotion immobilière. Créée en 1961, elle construit principalement des logements, mais aussi des bureaux, des surfaces commerciales, des entrepôts ou des espaces de loisir. En région parisienne, la Sinvim intervient le plus souvent en direct ; en province, elle développe des participations financières et techniques avec d'autres promoteurs.

SEGECE

Président : Philippe Rousselle
Honoraires perçus : 60 millions de francs

La Segece, dont l'activité principale est la promotion et l'exploitation de centres commerciaux, a été créée en 1956. Elle réalise l'étude, la maîtrise d'ouvrage, la commercialisation, la gestion et l'animation de centres commerciaux. Elle a réalisé une centaine d'opérations.

SYNTECO

Gérant : Philippe Rousselle
Honoraires perçus : 12 millions de francs

Synteco est une société d'études technico-économiques spécialisée dans les opérations immobilières. Elle assure des missions de conseil et d'assistance pour des municipalités, des organismes parapublics, des promoteurs ou des investisseurs et elle propose également des prestations de maîtrise d'ouvrage déléguée ou de maîtrise d'œuvre.

Effectif : 260 personnes

Investissements immobiliers

FONCIÈRE DE LA COMPAGNIE BANCAIRE

Président : Roland Rainaut
Valeur du patrimoine immobilier : 2,4 milliards de francs

Par l'intermédiaire de la Foncière de la Compagnie Bancaire, les sociétés du Groupe sont propriétaires des 2/3 des locaux d'exploitation qu'elles occupent.

SOLVEG

Gérant : Robert Matheron
Honoraires perçus : 14 millions de francs

La Solveg gère un patrimoine immobilier appartenant à des sociétés du Groupe ou à des investisseurs institutionnels ou particuliers.

Effectif : 35 personnes

Services informatiques

SIS

Président : Gérard Senouillet
Chiffre d'affaires : 139 millions de francs

Société de services et d'ingénierie informatique (SSII), la SIS a été créée en 1969. Elle exécute des traitements informatiques à façon, développe une méthodologie facilitant la conception et la mise en œuvre d'applications informatiques de gestion, réalise des logiciels professionnels et fournit aux entreprises des services d'assistance et de conseil.

Effectif : 150 personnes

1987, une année boursière peu favorable à la Compagnie Bancaire

Jean-Louis Maitre

L'année 1987 n'a pas été favorable aux valeurs bancaires en général, qui ont

été les plus éprouvées de toute la cote des valeurs françaises, et à l'action Compagnie Bancaire en particulier.

Jacques Lesigne, directeur des études et des opérations financières, fait le point sur l'évolution du titre et ses perspectives. L'an dernier, l'action Compagnie Bancaire a accusé 60 % de baisse, soit le double du repli enregistré par l'indice général de la Compagnie des Agents de Change.

Le recul du cours a été quasi-régulier, sauf pendant les mois d'été. Il s'est accéléré après le lundi noir du 19 octobre, qui a vu une chute générale de toutes les Bourses de valeurs dans le monde.

Pourtant en 1987, la Compagnie Bancaire a distribué gratuitement à ses actionnaires une action nouvelle pour cinq anciennes détenues le 31 mars. Cette attribution, qui a été réalisée par l'incorporation de 235 millions de francs de réserves au capital, a été la cinquième opération de ce type effectuée au cours des dix dernières années. Ces attributions ont permis au revenu des actionnaires d'être multiplié par 3,2 et de croître à un rythme beaucoup plus rapide que l'indice général des prix de détail, lesquels, dans la même décennie, n'ont guère plus que doublé.

Cette opération a illustré une nouvelle fois la politique de distribution de ses bénéfices que la Compagnie Bancaire pratique depuis son introduction en Bourse voilà vingt-sept ans. Cette politique se caractérise par le paiement d'un coupon de 10 francs net (15 francs avec l'avoir fiscal), dont la fixité est compensée



J. Lesigne

périodiquement par des distributions d'actions gratuites. De cette façon, le revenu des actionnaires se trouve ajusté en fonction de l'évolution des résultats et de la dépréciation de la monnaie.

Pourquoi, alors, la Compagnie Bancaire a-t-elle autant baissé en 1987 ? La raison principale est que les valeurs liées au crédit n'ont pas été à la mode en Bourse, l'an passé. Elles ont toutes rétrogradé de façon sensible : la baisse moyenne de l'indice CAC du secteur est de 47 %. Parmi les critères d'appréciation des investisseurs, il faut relever la hausse persistante des taux d'intérêt

à long terme qui a joué dans un sens défavorable, car cette tension entraîne une diminution des marges bénéficiaires des établissements de crédit non collecteurs de dépôts, d'autant que les banques à guichets, recherchant des emplois, ont dans le même temps porté une concurrence accrue aux établissements spécialisés.

La Bourse a sanctionné par une baisse du cours un environnement qui, pour ne pas être critique, n'en était pas moins peu favorable. Cette baisse n'a fait, toutefois, que corriger la hausse, probablement trop vigoureuse, enregistrée au premier semestre 1986, lorsque les investisseurs anticipaient avec optimisme une poursuite de la détente des taux d'intérêt. Le changement de conjoncture monétaire les a pris à contrepied et a provoqué un brutal retournement de tendance sur les valeurs liées au crédit : la Compagnie Bancaire a vu son cours revenir à des niveaux voisins de ceux des années 1984 et 1985.

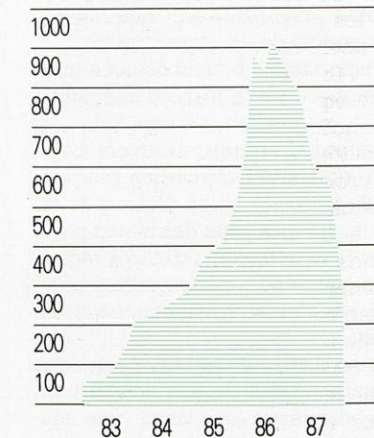
À la fin de 1987, la cotation de l'action équivalait à six fois le bénéfice consolidé. Ce multiple peut être qualifié de très modéré, eu égard à la croissance des profits de la Compagnie Bancaire sur longue période et à la rentabilité élevée de ses fonds propres. En outre, au 31 décembre 1987, la capitalisation boursière de la Compagnie Bancaire, 4,6 milliards de francs, était inférieure de 30 % à l'actif net consolidé. Une telle décote peut être jugée d'autant plus excessive que le dividende assure maintenant, avoir fiscal compris, un rendement de 4,5 %.

Il faut noter que le marché de l'action Compagnie Bancaire a été très animé tout au long de l'année. Les échanges mensuels ont porté sur des quantités représentant 2 à 6 % du capital, avec des transactions quotidiennes moyennes de 15 000 à 40 000 titres.

Signalons enfin que, depuis le 23 décembre 1987, l'action Compagnie Bancaire est traitée sur le marché continu de la Bourse de Paris. Cette nouvelle procédure de négociation devrait aboutir à un développement du volume des échanges et à une animation accrue du marché. ■

COURS DE L'ACTION COMPAGNIE BANCAIRE*

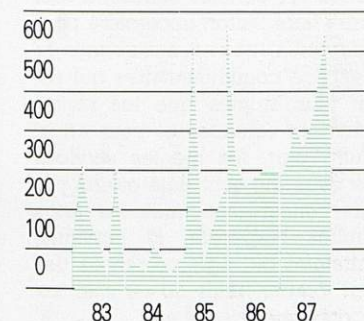
Moyenne bimestrielle des cours en France



* Cours ajustés

NOMBRE DE TRANSACTIONS

moyenne bimestrielle, en milliers



Une identité de groupe	page 2
Essais de définition	page 2
Une fédération pour un meilleur service	page 3
L'industrie des services financiers organisée en sept grands pôles	page 4
Une stratégie qui intègre les nouvelles dimensions de la concurrence	page 8
Une activité qui se développe dans un environnement difficile	page 10
L'environnement économique et monétaire	page 10
L'activité du Groupe	page 14
Une rigueur financière pour asseoir la rentabilité	page 16
Une capacité de réaction pour préparer l'avenir	page 18
Une grande réactivité à l'environnement	page 18
Une adaptation constante aux marchés financiers	page 20
Réduire les coûts pour accroître la compétitivité	page 24
Une innovation qui garantit l'avance	page 26
Des produits attractifs	page 27
Renforcer les liens avec les partenaires	page 31
Une accélération du développement à l'étranger	page 34
Politique de gestion financière	page 38
Résultats détaillés et comptes financiers	page 44

La perspective 1992 : une chance et un défi

Si l'on interroge les professionnels financiers sur la perspective du grand marché intérieur qui devra être réalisé avant la fin de 1992 dans la Communauté européenne, les réactions ne sont pas toutes enthousiastes. La crainte de la concurrence étrangère l'emporte souvent sur l'intérêt présenté par l'ouverture des marchés des autres pays de la Communauté.

Sans doute est-ce parce qu'on ignore ce que sera ce grand marché, car il comporte une large part d'inconnu. Or, ce ne sera pas une sorte d'échelon intermédiaire ; ce sera le futur marché national pour toutes les banques de la Communauté européenne, car il suffira d'avoir été autorisé à exercer l'activité bancaire dans un pays pour pouvoir l'exercer sur l'ensemble du territoire communautaire, sans devoir demander d'autre autorisation ou posséder un établissement doté de fonds propres dans chacun des autres pays membres.

Cela signifie-t-il que les autorités monétaires nationales n'auront plus rien à dire ? Non, ces autorités maintiendront leur responsabilité monétaire à l'égard de toute forme d'implantation des banques des autres pays de la Communauté, mais il va de soi que les politiques monétaires, dans le cadre du S.M.E., devront être beaucoup plus strictement coordonnées, car la liberté des mouvements de capitaux devra être, en 1992, totale.

En outre, au moins pour les années à venir, les autorités locales continueront à jouer un rôle en matière de contrôle de la liquidité, en collaboration avec les autorités du pays d'origine de la banque en question. Mais il faut souligner qu'elles ne joueront plus qu'un rôle d'appoint

Paolo Clarotti
Chef de la division Banques et
Etablissements financiers
Commission des Communautés
Européennes



en ce qui concerne la surveillance de la solvabilité qui sera du ressort des autorités du pays d'origine. Les règles essentielles applicables en cette matière seront toutefois les mêmes sur tout le territoire communautaire. Mêmes exigences de fonds propres, même coefficient de solvabilité, même limite aux grands risques, même limite aux prises de participations... Ceci ne veut pas dire que sur certains points mineurs les législations nationales ne seront plus d'application ; elles le seront encore et elles vaudront non seulement dans le pays du siège de la banque, mais dans tous les pays où celle-ci opère.

En d'autres termes, il y aura une reconnaissance mutuelle des réglementations nationales, le principe étant que chaque banque sera soumise partout à la législation du pays du siège (qui sera harmonisée dans ses aspects essentiels) et à l'autorité qui lui a donné sa première autorisation. L'harmonisation prudentielle donnera aux épargnants et plus généralement au public une sécurité similaire, quelle que soit l'autorité qui en assurera le contrôle. Le tableau étant plus clair mainte-

nant, faut-il avoir peur ? Je ne le pense pas. Rien ne permet d'affirmer que les banques françaises sont moins compétitives que leurs consœurs de la Communauté. Le comportement brillant des banques françaises sur le marché international, hautement compétitif, le confirme. L'argument souvent invoqué que la réglementation prudentielle française serait plus rigide et tatillonne que celle des autres pays n'est pas démontré ; d'autres réglementations sont parfois même plus strictes que la réglementation française.

Mais, s'il ne faut pas avoir peur, cela signifie-t-il qu'il ne faut rien faire et attendre avec confiance que les barrières actuelles tombent ? Evidemment pas. Sur un certain nombre de points, les banques françaises sont aujourd'hui en retard par rapport à celles d'autres pays de la Communauté (tout en étant en avance sur certains autres). Il leur faudra faire l'effort nécessaire pour s'adapter, d'une part, aux normes de solvabilité communautaires qui seront plus strictes que les règles françaises actuelles et pour offrir, d'autre part, les mêmes services que ceux qui sont déjà offerts par leurs concurrents futurs sur leurs marchés respectifs. Et certaines contraintes ou réglementations devront tomber, mais là, ce sont les autorités qui devront agir. ■

1987 a été une année difficile.

La concurrence s'est intensifiée et les banques à réseau ont multiplié leurs offensives vers les PME et les particuliers, nos clients traditionnels.

Les taux d'intérêt ont repris leur progression, renchérissant d'autant notre matière première. Une anomalie réglementaire a rendu réel et immédiat le risque d'un remboursement anticipé des crédits immobiliers distribués en période d'argent cher. Ce risque pèse sur la rentabilité immédiate et future de la distribution de prêts pour l'acquisition de logements.

Et pourtant, 1987 a été une année satisfaisante.

Les sociétés du Groupe de la Compagnie Bancaire ont fortement développé leur activité en France et à l'étranger. Le bénéfice retrouve le haut niveau atteint l'an passé. De nouveaux produits, de nouveaux marchés, de nouvelles techniques ont vu le jour.

Ces succès sont l'œuvre des hommes et des femmes qui animent nos entreprises. Ils sont le fruit de l'expérience acquise au cours de quarante années d'essor dans des conditions parfois difficiles, sous la sanction permanente des marchés. Ils attestent la solidité du Groupe, et résultent de la cohérence de stratégies axées sur la recherche de la productivité, l'élargissement des gammes de produits, le développement des clientèles directes, l'approfondissement des relations de partenariat et l'implantation en Europe.

Ces atouts qui permettent au Groupe de faire face aux difficultés d'aujourd'hui lui permettront demain d'affronter le grand marché européen. Car 1987 est une étape dans l'apprentissage de 1992, date symbolique. L'apprentissage de la gestion de l'imprévu, d'une concurrence encore renforcée, d'une instabilité monétaire, marque d'une crise financière non résolue. C'est pour se préparer à relever ces défis que le Groupe de la Compagnie Bancaire intègre dès aujourd'hui la dimension européenne.

Ce rapport tente d'expliquer comment nous nous y employons. En parallèle à notre compte-rendu, quelques collaborateurs du Groupe décrivent à des journalistes les efforts quotidiens des équipes pour développer de nouveaux projets. Des personnalités étrangères ont accepté de tracer le cadre de réflexion nécessaire à la compréhension de cet enjeu majeur.

Le Directoire

Rembourser, renégocier et... aller de l'avant

Depuis l'été 1986, la plupart des établissements de crédit immobilier ont dû faire

face à une forte augmentation des demandes de remboursement anticipé de leurs prêts. L'UCB, premier des spécialisés, a été frappé par ce mouvement. Henri Charrière, son président, commente l'ampleur du phénomène et les mesures prises pour dépasser cette situation.

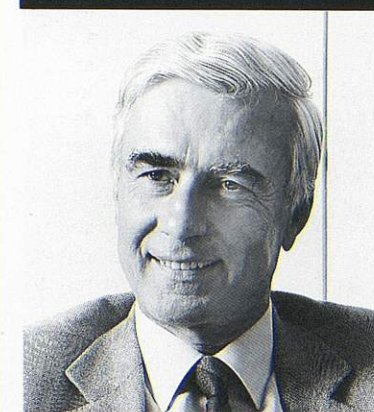
□ Il a toujours été possible de rembourser un crédit immobilier par anticipation, moyennant une indemnité. Mais un décret d'application de la loi du 13 juillet 1979, dite loi Scrivener, a limité cette indemnité à 3% du capital restant dû. La baisse des taux d'intérêt amorcée en 1983, mais qui s'est accélérée en 1985 et surtout en 1986, a rendu ces remboursements attrayants pour des emprunteurs qui avaient souscrit leur prêt dans la période de taux élevés de 1980 à 1985, dans la mesure où ils pouvaient trouver des crédits de substitution. Or, depuis la levée, au début de 1987, des contraintes quantitatives qui limitaient jusqu'alors le développement des crédits distribués, la plupart des réseaux bancaires ont été incités à développer leurs concours dans le domaine du crédit immobilier et certains d'entre eux ont trouvé commode de concentrer leurs efforts sur le refinancement à taux réduit des prêts immobiliers anciens consentis par d'autres établissements. Ainsi se sont développés les produits de substitution.

Quelle a été l'ampleur du mouvement ?

□ A l'UCB, les remboursements anticipés, limités aux changements de situation personnelle, atteignaient bon an, mal an, 1,8 à 2 milliards de francs entre 1982 et 1985. Ils ont représenté 7,5 milliards de francs en 1987. Le mouvement a connu une pointe pendant l'été et s'est ralenti sensiblement en fin d'année.

Que deviennent en cas de remboursements anticipés les ressources à taux élevé empruntées par l'UCB pour financer ces crédits ?

□ L'UCB n'a pas la possibilité de les rembourser par anticipation moyennant une indemnité forfaitaire, du moins pas pour la plus grande part. Elle les utilise donc pour financer les prêts nouveaux, consentis bien entendu aux conditions du moment, c'est-à-dire à un taux souvent bien inférieur au coût



H. Charrière

de la ressource. L'indemnité forfaitaire versée par l'emprunteur est très loin de compenser le préjudice subi. Aussi avons-nous pris des mesures pour tenter de réduire le volume de ces emprunts à taux élevés. L'UCB a lancé en mai une offre publique de remboursement de certaines de ses obligations. La Compagnie Bancaire a fait de même en juillet. Nous avons enregistré de

ce fait des moins-values qui ont pesé sur les comptes de 1987, mais les charges financières des exercices futurs en seront allégées. En outre, nous remboursons par anticipation les billets hypothécaires émis depuis 7 ans au moins, conformément aux clauses contractuelles.

Est-ce le seul moyen de réaction dont vous disposez ?

□ Assurément pas. Nous nous sommes attachés à satisfaire, dans la mesure de nos moyens, nos clients les meilleurs afin de préserver des relations que nous entendons bien développer dans l'avenir. Nous avons donc accepté de renégocier les conditions de crédit sur un montant de prêts représentant environ 5 milliards de francs, octroyés principalement dans les années 1980 à 1985.

Quelle influence auront ces mouvements sur les résultats de l'UCB ?

□ En 1987, le résultat « économique » est pratiquement inchangé. En effet, les pertes de recettes provoquées dans l'année par les remboursements anticipés et la renégociation sont pratiquement compensées par la recette immédiate que nous procure l'indemnité de remboursement anticipé. En revanche, le résultat « social » enregistre les charges liées aux opérations de restructuration du passif effectuées en 1987.

A partir de 1988, le manque à gagner sera sensible et pèsera sur les résultats pendant plusieurs années. Il faut savoir que le taux de rendement des crédits renégociés est réduit de près de 4 points et que la perte annuelle de recettes entraînée par les remboursements anticipés représente environ 6% de l'encours concerné.

Dans ces conditions, quelles sont les perspectives d'avenir ?

□ Cette mésaventure est déjà pour nous une affaire du passé. Notre réaction a été avant toute chose d'intensifier notre action commerciale afin de poursuivre le développement amorcé depuis 1985 et de continuer à accroître nos parts de marché. En un mot, il s'agit d'aller de l'avant.

De la liberté du crédit à la concurrence effrénée

Elizabeth Chavelet

Aujourd'hui, tous les moyens sont bons ; demain, le professionnalisme fera la différence.

1987 aura été une année exceptionnelle pour le crédit à la consommation. Tout le monde en a bénéficié, Cetelem comme les banques traditionnelles, la grande distribution, les commerces spécialisés et, bien entendu, les consommateurs. Pourquoi un tel boom ? « On a vu arriver en 1987 une concurrence inhabituelle » remarque Alain Ambrosini, directeur commercial de Cetelem. « Depuis un an et demi, les Français achètent de plus en plus à crédit » précise Marc Mangez, directeur du réseau. Tout se passe comme s'ils avaient découvert, bien après les Américains, les Anglais et les Allemands qu'on pouvait vivre mieux avec le crédit.

Sur la scène financière, il s'est produit deux évolutions notables. Du côté des banques d'abord, qui se sont massivement tournées vers les particuliers, pour trouver un substitut à leur clientèle traditionnelle d'entreprises. Du côté de la réglementation ensuite où la levée de l'encadrement du crédit a stimulé la concurrence.

« Les banques ont fait de la promotion tous azimuts : par prospectus dans les boîtes aux lettres, par mailing direct et messages sur les relevés de comptes bancaires, les consommateurs ont reçu des propositions alléchantes » constate Alain Ambrosini. « Certains nouveaux venus n'ont pas hésité à faire de l'offre sauvage » note Marc Mangez. Pour pénétrer rapidement ce marché, certains établissements n'ont en effet pas lésiné sur les moyens. Les uns ont pratiqué des taux d'appel, voire de la vente à perte. D'autres ont encouragé des commerçants dans des campagnes de crédit compensé, accréditant l'idée, économiquement fautive, que le

consommateur peut obtenir du crédit à 4% quand l'argent vaut plus de 8% sur les marchés.

La vraie bataille de la concurrence ne se joue pas là ! « Faire du crédit, souligne le directeur du réseau de Cetelem, ce n'est pas simplement prêter de l'argent, c'est aussi le faire rentrer ». Face à la violence de la concurrence, c'est le professionnalisme qui fera la différence. Mais comment le reconnaître ?

« Un de nos points forts, commente Marc Mangez, c'est notre politique continue de partenariat avec les distributeurs ». Créé en 1953, Cetelem cultive depuis 35 ans sa connaissance de la distribution et des marchés. « Aujourd'hui nous ne sommes pas seulement des fournisseurs de crédit ; les commerçants savent qu'ils peuvent s'appuyer sur nos technologies, nos études de marché, nos stages de formation pour se transformer et pour mieux vendre ».

Second point fort : les méthodes de marketing. « Notre connaissance du comportement et du profil de nos 2 millions de clients nous permet de réaliser des mailings à la carte avec un rendement élevé, indique le directeur commercial, et de nous adresser à des clients dont nous connaissons le budget ».



A. Ambrosini, M. Mangez

Enfin la solidité financière de Cetelem s'appuie sur son savoir-faire dans les techniques d'acceptation, de recouvrement et de gestion du risque.

Résultat : le chiffre d'affaires a plus que doublé en cinq ans sans que le niveau de risque se dégrade sensiblement. « A l'avenir, soit les nouveaux concurrents acquièrent la même expérience, soit leur incursion sur le marché du crédit à la consommation n'aura été qu'un coup d'épée dans l'eau », conclut Marc Mangez.

►►►
jour d'hui un déficit budgétaire énorme, le taux d'épargne des Américains est tombé à un niveau historiquement bas. Il est donc essentiel de redonner des signaux positifs aux marchés, en faisant jouer à l'Etat un rôle plus stabilisateur et en n'hésitant pas, notamment, à augmenter les impôts. On ne résoudra certes rien en une nuit. Mais l'important est d'œuvrer dans la bonne direction. Et de réduire absolument ce déficit budgétaire.

Pour l'instant, les marchés restent impuissants face aux conséquences des déséquilibres américains. L'Europe, en misant sur le développement de l'Ecu, peut-elle espérer développer de son côté un pôle de stabilité monétaire ?

□ J'ai toujours été extrêmement enthousiaste à propos de l'Ecu. L'Europe doit accélérer l'essor de sa monnaie, qui favorisera la recherche d'un équilibre au milieu des deux zones d'influence que constituent le dollar et, de façon croissante, le yen. Il faut pour cela que chaque pays européen augmente son recours à l'Ecu. Si l'on obligeait chacun de ces pays à emprunter sans cesse davantage en Ecu, cela conduirait à une plus grande similitude des niveaux des taux d'intérêt au sein de l'Europe. Et cela renforcerait la convergence des politiques économiques et fiscales au sein de la Communauté, convergence qui fait tant défaut au niveau international.

Des résultats satisfaisants

En dépit de charges exceptionnelles consenties pour améliorer la rentabilité future.

Fidèle à ses principes de gestion rigoureuse, le Groupe de la Compagnie Bancaire a conservé en 1987 une politique financière propre à assurer sa rentabilité à long terme.

En dépit d'une conjoncture monétaire peu favorable, il a maintenu sa politique prudente de refinancement en assurant l'adéquation en durée et en taux de ses emplois et de ses ressources. Le recours à des ressources de courte durée, moins onéreuses, l'aurait exposé au risque de devoir renouveler ultérieurement ces ressources à des taux plus élevés. Les établissements de crédit du Groupe, attentifs à la compétitivité de leurs produits, ont dû limiter les hausses de barèmes que le renchérissement de leurs ressources aurait normalement justifiées et donc comprimer leurs marges.

Profitant des conditions du marché, le Groupe a substitué de nouveaux financements négociés au prix du jour à certaines des ressources chères mises en place au début de la décennie. La Compagnie Bancaire, l'UFB Locabail et l'UCB ont ainsi aménagé une partie de leur passif, notamment par le rachat en Bourse de certaines de leurs obligations. Les charges résultant de ces opérations, soit 63 millions de francs pour la Compagnie Bancaire, 25 millions de francs pour l'UFB Locabail, 335 millions de francs pour l'UCB ont été appréhendées dans les comptes de 1987. Elles seront contrebalancées par un allègement des charges financières des prochaines années.

La rentabilité élevée des encours de crédit constitués les années précédentes, encours qui procu-

rent une part importante des produits de l'année, a permis de maintenir le résultat d'exploitation des sociétés du Groupe au niveau élevé atteint en 1986, malgré l'impact des charges liées à l'aménagement du passif et la réduction des marges sur les crédits nouveaux. Les remboursements anticipés et les réaménagements de prêts immobiliers n'ont pas pesé significativement sur les résultats de l'année de l'UCB. En effet, les diminutions de recettes qu'ils entraînent ont été compensées en 1987 par les intérêts complémentaires et les indemnités forfaitaires perçus au titre des remboursements anticipés.

Les secousses boursières n'ont affecté ni l'activité ni les résultats des sociétés de crédit. Leurs conséquences sont très faibles pour Cardif, dont le portefeuille d'actions représente moins de 2 % des provisions techniques. Le résultat d'exploitation consolidé du Groupe s'est établi à 1236 millions de francs, après imputation des charges et provisions d'exploitation et déduction de 770 millions de francs au titre de l'impôt. Il est inférieur de 1 % au résultat de 1986, qui était en progression de 18 % par rapport à celui de 1985.

Après déduction de la part du bénéfice des filiales revenant aux actionnaires associés à la Compagnie Bancaire, le bénéfice consolidé de celle-ci a atteint 708 millions de francs. Il est en hausse de 6 % par rapport à 1986, et correspond à un bénéfice de 50 francs par action.

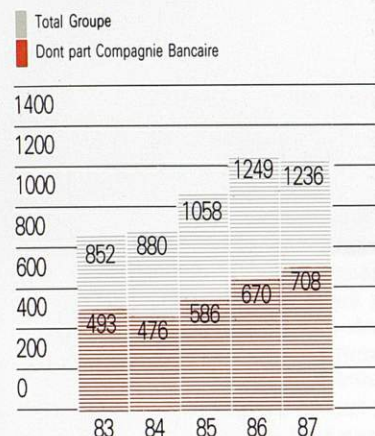
Après affectation des bénéfices, les fonds propres du Groupe atteignent 10 865 millions de francs, dont 6 432 millions de francs reviennent à la Compagnie Ban-

caire. Les fonds propres présentent ainsi une rentabilité nette de 12,3 %.

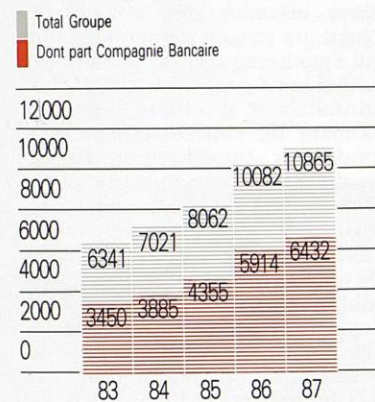
Au 31 décembre 1987, l'encours de prêts de la Compagnie Bancaire à ses filiales ou à leur clientèle atteignait 78 956 millions de francs. Le profit net réalisé sur ces opérations bancaires s'élevait, après imputation des frais de gestion et provision de l'impôt, à 53 millions de francs. Les revenus, nets d'impôt, du portefeuille-titres ont été de 137 millions de francs. Les comptes de la Compagnie Bancaire enregistrent en outre des plus-values sur titres, liées au transfert vers une filiale des actions d'une société de portefeuille. Ces plus-values, exonérées d'impôt, sont sans incidence sur le bénéfice consolidé; les plus-values sur titres, nettes des provisions pour dépréciation, portent le bénéfice social de la Compagnie Bancaire à 540 millions de francs.

Conformément à sa politique traditionnelle, le Directoire propose de maintenir à 10 francs le dividende versé à chaque action. Compte-tenu de l'avoir fiscal de 5 francs représentant l'impôt déjà payé au Trésor, le revenu global de chaque action s'élèverait à 15 francs. Mis en paiement le 31 mars prochain, les dividendes à verser au titre de 1987 représenteraient la somme de 141 millions de francs.

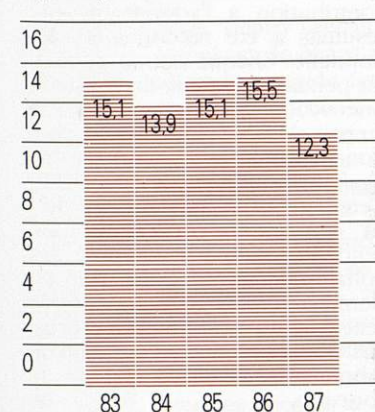
RESULTAT NET CONSOLIDÉ en millions de francs



FONDS PROPRES CONSOLIDÉS au 31 décembre, après répartition, en millions de francs



RENTABILITÉ DES FONDS PROPRES en pourcentage



►►►

Une catégorie d'institutions est remarquable par son absence dans ce type d'initiative. Je fais allusion aux organismes mutualistes - les Buildings Societies, les banques coopératives et ces banques de dépôts qui ne sont pas contrôlées par l'administration centrale, nationale ou municipale - dont je m'attends à ce qu'ils soient les grands perdants du processus d'europanisation. Il leur manque certes un accès facile aux marchés des fonds propres et l'efficacité de certains d'entre eux peut être entravée par des habitudes administratives. Je m'attends à des réorganisations sur une large échelle et à des pertes de parts de marché substantielles chez ceux d'entre eux qui cumuleraient ces deux handicaps. De nombreux mutualistes seront contraints de devenir des sociétés dotées d'actionnaires ordinaires. Mais qu'ils s'engagent dans cette voie ou aient simplement à être secourus, le résultat sera le même - une absorption par des entreprises commerciales mieux dirigées, qui ne seront pas toutes des banques ou des compagnies d'assurance.

Je m'attends à ce que le processus d'europanisation de l'industrie des services financiers s'accélère sensiblement au cours des prochaines années. Au début des années quatre-vingt-dix pourraient très bien exister des institutions financières de très grande dimension qui se considéreraient comme des entreprises européennes et seraient soumises à des réglementations européennes plutôt que nationales. Tout ceci n'a pas pour objet de suggérer que je m'attends à ce que toutes les institutions financières deviennent des « supermarchés » distribuant à la fois des services financiers de gros et de détail. Loin de là. Certaines institutions qui sont, ou aspirent à être, des fournisseurs universels sur un marché national choisiront de devenir des fournisseurs de services spécialisés dans le reste de l'Europe. Dans tous les cas, une vague parallèle de réorganisations touchera les institutions

financières sur les marchés de tous les pays européens. En conséquence, les institutions qui choisiront de faire cavalier seul seront contraintes à s'acclimater, pour survivre, à l'émergence de nouveaux leaders. Pour les fournisseurs traditionnels, le choix sera entre concevoir des produits - pour les particuliers, les entreprises, ou sur un créneau spécifique -, les distribuer, en assurer la gestion financière ou être un fournisseur intégré. En dernière analyse, toutefois, l'europanisation concerne les services financiers de détail plutôt que ceux destinés aux entreprises. Le fait que tant d'institutions financières ne sont pas encore conscientes de cela, conduit à penser qu'elles pourraient déjà ne plus être suffisamment au fait pour pouvoir tirer parti du processus.

Une grande réactivité à l'environnement

Facilitée par la souplesse des structures, la réactivité repose avant tout sur la qualité des hommes et des femmes qui forment le Groupe.

Prendre conscience des évolutions de l'environnement et s'y adapter sans délai sont deux nécessités vitales pour des entreprises de services.

La structure fédérative du Groupe et la décentralisation des responsabilités qu'elle autorise créent un cadre favorable à l'écoute de l'environnement. Proches de leur marché, autonomes, les équipes sont à même de déceler les besoins nouveaux de leurs clients et de leurs partenaires et de détecter les opportunités qui en résultent. La souplesse des structures permet une adaptation rapide quand le contexte évolue.

Ainsi, en 1987, Locabail Immobilier a-t-elle absorbé Sicar, autre sicomi du Groupe qui détenait un patrimoine constitué pour la plus grande part d'immeubles à usage commercial. Elle se place maintenant au premier rang des sicomi par sa capitalisation boursière et a accru dans ses actifs la part destinée à la location simple, renforçant ainsi ses moyens d'assurer à long terme la progression du revenu de ses actionnaires. De même, le secteur de la promotion immobilière a été remodelé par l'apport à la Sinvim de la quasi-totalité du capital de la Segece. Cette nouvelle structure devrait faciliter la mise en œuvre des synergies existant entre les deux sociétés.

Si elle rend plus aisée l'adaptation à l'environnement, la souplesse des structures n'est pas suffisante. L'adaptabilité est essentiellement le fait des hommes et des femmes qui forment le Groupe. Qualification, implication et mobilité conditionnent la réactivité de l'ensemble. Aussi, la Compagnie Ban-

caire met-elle en œuvre des politiques actives de formation aux techniques professionnelles, en particulier dans le domaine commercial, et aux nouvelles technologies. La formation ainsi dispensée renforce le potentiel de collaborateurs déjà qualifiés; la Compagnie Bancaire compte dans ses effectifs 30 % de cadres, soit une proportion double de celle de la profession bancaire. La politique de recrutement suivie par le Groupe, très sélective, vise à enrichir les équipes en privilégiant le recrutement de diplômés à fort potentiel ou de spécialistes des technologies. Ainsi, sur les recrutements effectués en 1987, plus de la moitié concernaient des jeunes ayant un diplôme universitaire ou de grande école.

La délégation des responsabilités, le suivi des collaborateurs et l'attention portée à l'information interne contribuent à l'implication des équipes. Les opportunités de carrière sont largement ouvertes et les rémunérations comprennent une participation de tous aux bénéfices qui résultent de l'effort commun. Les salariés du Groupe ont reçu au titre de la participation et de l'intéressement aux résultats de 1986 un montant de 171,4 millions de francs, représentant 14 % des salaires versés.

Dans le cadre d'une politique qui s'attache à maîtriser l'évolution globale des rémunérations, plusieurs sociétés du Groupe ont mis en place des mécanismes visant à renforcer le lien entre les rémunérations et les résultats, individuels et collectifs. A la SIS, dès 1988, une prime individuelle de performance pourra s'ajouter au salaire de base, en plus d'une prime collective assise sur les résultats de la société et répartie en consi-

dération notamment de la présence effective des salariés. A Cortal, un contrat d'intéressement qui s'ajoute au contrat de Groupe a été signé. Comme l'autorisent les ordonnances d'octobre 1986, le montant de l'intéressement sera fondé sur l'amélioration de la productivité. Cette initiative complète un dispositif qui comporte le versement de primes de performance et l'offre de vente de bons de souscription d'actions. Un contrat d'intéressement basé sur des principes analogues a été signé à Gestion-Bail, qui assure la gestion des opérations de Locabail Immobilier et UCB-Bail.

Le Directoire a effectué en décembre 1987 une nouvelle attribution d'options de souscription d'actions Compagnie Bancaire à des salariés du Groupe dont la contribution à l'activité ou aux résultats a été reconnue exceptionnelle. Chaque option permettra pendant cinq ans de souscrire une action Compagnie Bancaire au prix de 378 francs. Des attributions d'options analogues ont été également effectuées par l'UFB, Cetelem, l'UCB, Sinvim et Cardif. La compétence et l'implication rendent possible la mobilité des collaborateurs, mobilité qui en dernier ressort conditionne la réactivité du Groupe et le processus d'innovation. En 1987, un collaborateur sur cinq a changé de fonction.

Gérard, Nathalie, Olivier, Thierry, Ulrike... et les autres

Jérôme Faure

Pourquoi ils ont choisi la Compagnie Bancaire.

Jeunes et détendus, ils sont là rassemblés pour la première fois, faisant connaissance avant que ne commence la séance de travail. Trois hommes et deux femmes, les yeux vifs, pétillants d'intelligence. Une rencontre qui ne doit rien au hasard puisque ces cinq personnes ont en commun leur appartenance au Groupe de la Compagnie Bancaire. Rien - ou peu de choses - ne prédisposait Gérard, Olivier, Thierry, Nathalie ou Ulrike à épouser la carrière bancaire. Il y a dans leur profil un atypisme qui est souvent le signe des conquérants et dont la Compagnie Bancaire entend faire une force.



Ainsi, Thierry Lachaux, jeune polytechnicien de 24 ans, se voit confier, après une rapide formation sur le terrain, la direction d'une agence de l'UCB. Une fonction commerciale qui est un champ de manœuvre assez inhabituel pour un X. « Je suis arrivé au sein de la Compagnie Bancaire par hasard. Simplement, j'avais une volonté de casser l'image traditionnelle de l'ingénieur. La Compagnie Bancaire recherchait de jeunes ingénieurs », raconte Thierry Lachaux, et le hasard faisant bien les choses, la nécessité d'un

premier emploi y trouve sa concrétisation. Bien évidemment, le dynamisme de ses interlocuteurs, la polyvalence professionnelle qu'offre un groupe comme la Compagnie Bancaire et d'autres qualités comme une évolution vers une plus grande internationalisation de l'activité du Groupe ont confirmé Thierry Lachaux dans ses orientations.

La présence d'un jeune polytechnicien à la tête d'une équipe commerciale étonne. Celle d'un ingénieur agronome de 26 ans conduit à se dire que les métiers proposés par la Compagnie Bancaire ne sont pas ceux d'une banque traditionnelle. Il est vrai qu'Olivier Huin, qui ajoute à son titre d'ingénieur un diplôme de Sciences Politiques, a fait ses premiers pas professionnels dans une banque « verte ». Un intermédiaire africain et Olivier Huin croise la Compagnie Bancaire grâce à une publicité institutionnelle. Une candidature spontanée et Olivier se retrouve intégré au sein de la direction de la planification et du développement de la Compagnie Bancaire. « Une position qui permet une vue sur toutes les sociétés, explique-t-il. De là, je peux voir la diversité et la spécificité de chaque élément tout en ayant pleinement conscience d'un sentiment de groupe qui vient de l'existence d'une stratégie et d'un esprit communs ».

Ainsi que conclut Ulrike Reitmeier, une allemande de 34 ans, ingénieur système à l'UFB Locabail, « chaque société peut utiliser l'image du Groupe à côté de la sienne ». Arrivée en France en 1984 au sein du groupe Siemens, Ulrike Reitmeier souhaitait poursuivre sa carrière chez un utilisateur des systèmes informatiques plutôt que chez un constructeur. La réputation de solidité et de dynamisme de la Compagnie Bancaire la séduisirent.

De la même façon, c'est l'atout de la spécialisation qui a conquis Gérard Gustine. Muni d'un diplôme de

l'Ecole de Commerce et d'Administration, Gérard Gustine entendait diriger sa carrière professionnelle vers la distribution. Une première expérience dans l'une des principales sociétés de la grande distribution le convainc de l'importante évolution que vont connaître les services de crédit à la consommation. Intéressé par la position de leader acquise par Cetelem, Gérard Gustine pose sa candidature. Un choix dont il se félicite d'autant plus que les possibilités d'accès rapide à des responsabilités se sont d'ores et déjà concrétisées pour lui. Attaché commercial en agence en août 1986, il est aujourd'hui responsable de clientèle. Or, remarque Gérard Gustine, « à partir d'un certain niveau les possibilités d'évolution au sein du Groupe deviennent particulièrement intéressantes ».

Cette souplesse de l'organisation, ainsi évoquée, est reprise en écho par Nathalie Pothier, une jeune diplômée de l'ESSEC de 25 ans, qui depuis août 1986 travaille au sein de la division planification de Cardif et qui, parlant de son entourage professionnel, n'hésite pas à dire qu'il est composé « de gens jeunes, brillants et bien dans leur poste ».

Air du temps oblige, ces cinq jeunes cadres de la Compagnie Bancaire se passionnent pour la façon dont leur société se prépare à aborder l'échéance de 1992. « Nous jouons l'internationalisation afin de rester numéro 1 dans nos métiers » déclare l'un d'entre eux.

Une certitude tranquille, puisque les uns et les autres semblent convaincus des atouts de la Compagnie Bancaire pour relever, ainsi que l'exprime Nathalie Pothier, « le challenge d'un développement à l'étranger ».

►►►

C'est au début de chaque mois que sont définis les besoins des différentes filiales, en regard des critères de devises, taux d'intérêt, durées... L'équipe chargée du refinancement des filiales étrangères, dirigée par Michel Le Gall, et la cellule trésorerie devises du siège parisien, à laquelle participe Anne Chamoux, s'engagent à refinancer les différentes sociétés, à lever des ressources, à transformer ou échanger le papier, à satisfaire les besoins en s'adaptant aux aléas du marché.

Cette opération se fait pour le long, le moyen et le court terme. « Notre objectif premier est d'adosser très rigoureusement les différents engagements du Groupe » explique Michel Le Gall. En novembre 1987, la Compagnie Bancaire a ainsi réalisé un placement privé en francs suisses à taux fixe swapé en livres sterling à taux fixe et flottant. En octobre 1987, c'est un placement privé au Japon qui a été swapé une première fois contre du dollar puis ensuite en sterling.

Cette dernière devise représente la principale demande des filiales étrangères en 1987 : environ 2,2 milliards de francs. La Compagnie Bancaire fut la première banque non résidente en Grande-Bretagne autorisée par la Banque d'Angleterre à émettre des certificats de dépôts en sterling.

« Notre activité sur devises étrangères progresse rapidement, explique Michel Le Gall. Et les chiffres en masse ne doivent pas masquer les mouvements réels en volume : un milliard de francs « traité » à court terme signifie que les opérations sont renouvelées trois ou quatre fois dans l'année. Si la masse est limitée, le flux traité est évidemment plus important ».

D'autant qu'avec le développement de ses activités étrangères, la Compagnie Bancaire verra vraisemblablement bientôt 10 % de son bilan consolidé être libellé en devises autres que le franc. « C'est l'une des causes importantes du développement de nos activités trésorerie devises », reprend Michel Le Gall. Mais, de plus en plus, la présence sur les marchés internationaux et l'expérience acquise en matière de gestion des flux financiers en devises étrangères viennent appuyer le développement des activités en France. Ainsi, en 1987, la Compagnie Bancaire est allée chercher 900 millions de francs à 5-7 ans sur le marché international pour satisfaire en fin de compte et après transformation des besoins domestiques. ■

Un financier dans l'assurance

Pascal Chevolut
Jean-Paul Jughon

Des produits sur mesure pour répondre aux besoins des entreprises.

Si l'activité de Cardif auprès des particuliers est bien connue, celle développée en direction des entreprises l'est moins. Et pourtant, cette nouvelle spécialité est un des chevaux de bataille préférés des groupes d'assurance.

Jean-Paul Gires, directeur de Cardif Entreprises, applique au sein de son département les principes de qualité communs à l'ensemble du groupe Cardif. Avec son équipe, il propose aux entreprises une large gamme de produits leur permettant de gérer leurs engagements sociaux différés (régimes de retraite,



J.P. Gires, directeur de Cardif Entreprises, F. Grimaud, chargé de mission au service commercial, Y. Gangloff, chef du service actuariat

indemnités de fin de carrière) et de mettre en place de nouveaux régimes, notamment pour les cadres. Cardif Entreprises propose aussi aux entreprises des formules d'épargne salariale, qui permettent au personnel des sociétés clientes de bénéficier d'avantages fiscaux et financiers.

Le contact avec l'entreprise, fruit d'une démarche directe ou résultat de l'intervention d'un courtier ou d'un réseau bancaire, enclenche un

processus adapté à chaque cas. « Une des forces de Cardif Entreprises, explique François Grimaud, c'est d'offrir un service rapide et des solutions souples et individualisées ».

Première étape : l'analyse de la situation particulière de l'entreprise et la définition de ses objectifs. Dans des délais très brefs, Cardif Entreprises réalise une évaluation précise des engagements sociaux de la société. Puis elle élabore plusieurs montages dont l'un sera retenu par l'entreprise, puis précisé avec elle. Cardif Entreprises offre également aux entreprises ce type de prestations par l'intermédiaire d'ACFI. Cette société d'études actuarielles réalise, précise Yves Gangloff, un véritable check-up de la situation des engagements sociaux différés. Les sociétés font appel aux prestations d'ACFI lorsqu'elles n'envisagent pas de souscrire dans l'immédiat un contrat d'assurance.

Assureur financier, Cardif Entreprises propose plusieurs modes de gestion pour les fonds qui lui sont confiés :

- une gestion axée sur la sécurité, par l'intermédiaire de l'actif général de Cardif, principalement obligataire ;
- une recherche du rendement, en contrepartie d'un risque maîtrisé ;
- ou une gestion totalement personnalisée, pour des montants très importants, dans le cadre de « fonds cantonnés ».

La société cliente choisit, en fonction de ses objectifs, le support de gestion désiré, puis pourra faire évoluer son choix, ou même panacher les différents supports de gestion financière.

Un compte-rendu mensuel de gestion, communiqué par Cardif Entreprises à ses clients grâce à la télématique, facilite cette possibilité de contrôle et d'adaptation.

Ainsi, par la souplesse de ses interventions et sa capacité d'adaptation, Cardif Entreprises offre à chaque client des prestations sur mesure et évolutives. ■

►►►

le risque de taux subsistera. De même, les banques qui opèrent dans la sphère internationale doivent accepter un certain risque de change.

Si ces risques ne peuvent être éliminés, ils peuvent du moins être mesurés et limités à l'aide de systèmes de gestion des actifs et des passifs. L'existence d'un bon système est de fait l'un des soucis importants des agences de « rating » ou de notation comme Standard and Poor's dans l'analyse d'une banque. Un tel système doit mesurer quantitativement les risques afin que la direction de l'établissement puisse les appréhender et développer une stratégie judicieuse. Il devrait aussi vérifier que tous les coefficients réglementaires de liquidité et de transformation sont satisfaits. Pour les opérations en devises, le système devrait établir des limites spécifiques sur les positions de change et de transformation, par opérateur, par implantation et au total.

Un outil approprié pourrait également aider le trésorier dans sa gestion de l'exposition journalière de la banque aux mouvements de taux d'intérêt et de change, et permettrait à la direction de formuler des plans pour neutraliser les évolutions défavorables.

Plusieurs systèmes peuvent réaliser ces objectifs. Les plus simples, appropriés quand la plupart des encours et des ressources sont à termes fixes, ventilent les encours et les ressources - y compris les contrats de swaps et de « futures » - par échéances finales et dates de renouvellement des taux. Les systèmes plus complexes, parfois dynamiques, sont utiles quand une grande partie du bilan est d'une durée indéterminée ou lorsqu'il y a une multitude de taux à considérer. D'autres systèmes mesurent la valeur présente des marges financières des encours et des ressources. Certaines sociétés, comme la Compagnie Bancaire, utilisent plusieurs méthodes. L'important est qu'il existe un système conforme aux besoins de l'institution, compris par les spécialistes de la trésorerie et par la direction, et observé scrupuleusement.

Un point décisif, pour l'agence de notation, est la politique de contrôle des risques. Le meilleur système de gestion ne vaut pas grand-chose si l'institution prend consciemment des positions risquées. Une banque devrait donc aller au-delà des ratios réglementaires fixés par les autorités de tutelle. En outre, elle devrait s'assurer d'une liquidité suffisante et



maintenir des disponibilités et accords de refinancement appropriés à ses ressources et au type d'opérations qu'elle effectue. Les limites fixées aux positions de change et à la transformation en devises devraient être proportionnées au bilan. Les contrats à terme et les swaps devraient être utilisés pour diminuer les risques et non pas dans un but spéculatif. L'objectif de la politique de risque de taux d'intérêt devrait être, non pas nécessairement de minimiser la sensibilité des résultats aux variations, mais du moins de la maintenir à un niveau raisonnable. ■

Réduire les coûts pour accroître la compétitivité

La maîtrise des frais généraux et du risque commercial : deux facteurs essentiels dans une industrie de services financiers.

Intervenant sur des marchés ouverts et concurrentiels, utilisant une matière première dont elles ne maîtrisent pas le coût, les sociétés du Groupe doivent leur développement à la qualité mais aussi à la compétitivité de leurs produits. Aussi, peser sur les coûts est un objectif permanent de la stratégie du Groupe.

Deux éléments incombent aujourd'hui plus que jamais à poursuivre cette politique : le pincement des marges financières intervenu en 1987 sous la double pression de coûts de refinancement en hausse et de la pratique de taux d'appel par certains concurrents et l'arrivée prévisible de nouveaux intervenants compétitifs.

Pivots de la maîtrise des coûts, la réduction des frais généraux liés à la distribution et à la gestion des produits et la maîtrise des risques commerciaux permettent de concentrer les efforts sur l'action commerciale et le développement de nouveaux produits, et autorisent une audace accrue dans l'octroi des crédits.

Comprimer les frais généraux, c'est rechercher et exploiter les sources potentielles de gains de productivité, c'est aussi repérer les causes de non-qualité puis les éliminer, en adaptant l'organisation et les méthodes de travail et en utilisant les technologies appropriées.

Depuis l'origine, les sociétés du Groupe ont systématiquement misé sur l'informatique et les télécommunications. Elles se sont dotées de matériels informatiques puissants, ont développé des systèmes rendant plus performantes l'action commerciale et la gestion

des produits et ont adapté leur organisation à l'utilisation de ces nouveaux moyens. L'automatisation des tâches où l'intervention humaine n'est pas nécessaire, l'allègement des travaux administratifs permettent de consacrer plus de temps à la démarche commerciale. Améliorer le service rendu, favoriser l'écoute des besoins et affecter au développement de nouveaux produits et de nouvelles activités les collaborateurs nécessaires est ainsi réalisable tout en contenant la croissance des effectifs. A cet égard, l'utilisation précoce de la télématique a été déterminante. Cetelem, premier établissement de crédit à avoir tiré parti des possibilités offertes par le minitel pour faciliter la distribution de crédit chez ses partenaires commerçants, a en 1987 réalisé 80 % de ses ventes par ce moyen. L'UFB Locabail, l'UCB, Cofica ont largement recours à cet outil, Cardiff et Cortal effectuent leurs premiers pas.

L'utilisation des techniques et la modification des organisations doit s'accompagner d'efforts pour améliorer la qualité. Les sociétés du Groupe mènent dans ce sens des actions d'envergure. De nombreux projets ont été lancés en 1987, appuyés sur une large information. Propres à chaque société, ces projets procèdent d'un même esprit et d'une même approche. L'esprit : offrir au client le meilleur service au meilleur coût. L'approche : utiliser les compétences des hommes et des femmes pour améliorer les méthodes de travail, éliminer les dysfonctionnements, détecter les besoins de formation non satisfaits. Les résultats obtenus sont d'ores et déjà prometteurs.

Le métier du crédit ne se limite pas à la distribution de financements. Sa rentabilité repose en effet sur le recouvrement des fonds prêtés. Accorder un crédit, c'est apprécier la capacité de l'emprunteur à rembourser le prêt qu'il contracte. La connaissance des marchés et des clients sont à cet égard des atouts certains. La Compagnie Bancaire a en outre développé des outils d'aide à la décision, scores et systèmes-experts, qui permettent de tirer profit de quarante ans d'expérience et de diffuser largement au sein de chaque société le savoir-faire acquis, tout en réduisant le coût et les délais de l'étude des dossiers.

Savoir éliminer les mauvais débiteurs et évaluer le risque global encouru permet de faire accéder au crédit des catégories de clientèle qui en sont traditionnellement écartées, sans renchérir le coût global du risque. En 1987 et dans l'ensemble des sociétés de crédit, celui-ci n'excède pas 0,8 % des prêts en cours, malgré le fort développement des opérations depuis quelques années.

Evaluer les probabilités d'incident est indispensable, savoir assurer le recouvrement des impayés dès qu'ils surviennent est décisif. C'est un véritable métier, qui a ses techniques, ses outils et ses procédures.

Relance des clients ayant des impayés, recherche d'accords amiables permettant de régulariser les paiements après une difficulté passagère, mise en œuvre des procédures judiciaires, tels sont les outils que les services de recouvrement ont appris à manier avec à-propos et efficacité. Plus de 95 % des dossiers impayés sont ainsi recouverts sans perte.

Pour atteindre ce résultat, les sociétés consentent beaucoup d'efforts. Le tiers des effectifs de Cetelem et une proportion importante de ceux des autres sociétés se consacrent directement ou indirectement à la maîtrise du risque.

L'autre facette du métier : faire payer les mauvais payeurs

Hedwige Chevrillon

Le recouvrement à l'UFB Locabail est une affaire de spécialistes.

Rapidité. Efficacité. Flexibilité. Tels sont les trois mots-clé de l'action

de Christian Tizon, le responsable à Bordeaux d'une des dix agences de recouvrement décentralisées de l'UFB Locabail.

Rapidité de traitement des impayés car c'est le créancier le plus diligent qui sera le mieux payé ; efficacité dans la technique de recouvrement ; et flexibilité, pour s'adapter à l'évolution du marché. Car le risque, c'est avant tout une affaire de spécialistes. « Le problème » explique Christian Tizon qui a quinze ans de métier derrière lui, « est de savoir si le client pourra nous rembourser intégralement dans les délais prévus. La maîtrise commence donc dès l'octroi du crédit. Ce qui implique des hommes très spécialisés par secteur et par type de matériel, qui soient capables d'apprécier la validité de l'investissement. Le risque une fois pris, il faut aussi savoir maîtriser les dérapages ».

Le retour de l'impayé constitue le premier dérapage. Le dossier est alors immédiatement pris en charge par un système de relance automatique géré par l'informatique centrale. C'est seulement après, en cas d'échec, qu'intervient Christian Tizon et son équipe. Le dossier leur est transmis et, selon le degré de gravité de l'incident, il suivra le cycle normal ou le cycle abrégé. A risque mesuré, riposte graduée. Pas question de traiter de la même manière un simple oubli et l'impayé d'une entreprise en instance de dépôt de bilan.

Les différentes étapes du traitement des impayés :

La gestion. C'est le premier contact humain avec le client. Trois secrétaires de gestion avec une formation très poussée à l'entretien téléphonique et à la négociation doivent persuader le mauvais payeur de payer. Persuader mais aussi comprendre. Comprendre s'il s'agit d'un oubli, d'une difficulté passagère ou au contraire d'un problème profond. Dans ce cas l'impayé disparaît derrière un risque global et le dossier va directement au recouvrement contentieux. « Sur les 150 dossiers que nous traitons en moyenne par mois » analyse Marie-Laure Billot, secrétaire de gestion, « nous réglons environ 80 % des dossiers ». Quant aux autres, ils sont ensuite



C. Tizon et son équipe

transmis au recouvrement amiable, dit « spécial ».

Le recouvrement spécial. « Ici » explique Héléne Chaffardon, une des deux rédactrices recouvrement, « on est un peu moins commercial et un peu plus juridique. On doit pouvoir lancer des sommations, des ordonnances de saisie-revendication, lever des états mais aussi se déplacer pour aller voir le client ». La notion d'impayé s'efface devant la notion de risque global. Une étude approfondie sur la surface financière du débiteur et sur sa solvabilité est réalisée. Pendant les deux à trois mois passés dans ce département, près de 80 % des dossiers sont régularisés.

Troisième stade : le recouvrement contentieux. C'est là qu'aboutissent directement les dossiers qui suivent le cycle abrégé. Le rôle des deux rédacteurs contentieux est de faire un diagnostic et de décider des moyens d'action. Prise de garanties complémentaires, récupération du matériel avec l'appui d'un inspecteur contentieux, négociation du contrat avec un tiers... Bernard Jaquemet-Terrier, rédacteur contentieux, explique : « A ce stade, il nous faut tout mettre en œuvre pour récupérer la créance, soit en négociant un plan d'apurement amiable, soit en engageant des procédures judiciaires, soit enfin, en transférant le contrat à un tiers plus solvable ». Les rapports avec les auxiliaires de justice, administrateurs judiciaires, avocats, sont ici particulièrement importants.

Et enfin l'ultime stade, la vente. Le moment où l'agent de vente, après la récupération du matériel, essaye d'en tirer le meilleur prix. « Il y a quatre facettes à notre métier » raconte Gilles Vasset, agent de vente. « Tout d'abord, un aspect technique, qui consiste à bien connaître le matériel, sa valeur et les risques de dépréciation. Ensuite, un aspect juridique dans les négociations avec les syndicats et les avocats. S'y ajoute un aspect commercial important. Il faut en effet établir et animer un réseau de correspondants, transporteurs, négociants, acheteurs. Enfin, la vente elle-même qui se fait de gré à gré ou par voie d'enchères publiques ». Heureusement, grâce aux moyens mis en œuvre, à la compétence de l'équipe, la vente est l'exception qui confirme la règle : l'impayé sera payé !

▶▶▶

L'UFB Locabail a développé des produits destinés aux plus importants de ses clients. L'affacturage, testé en 1983, a pris son essor en 1987. Le recouvrement de prestations pour compte de tiers, initialement réservé à la location longue durée de flottes de petits véhicules utilitaires, a été étendu. Il permet un recouvrement groupé de toutes les mensualités dues par un client pour les financements obtenus de l'UFB Locabail et pour les prestations de maintenance ou d'assurance souscrites auprès d'un tiers mandataire. Le client peut aussi disposer d'une facture détaillée sur mesure.

L'UCB a développé pour les particuliers désirant acquérir un logement à titre d'investissement le crédit Espace 8. Les fichiers informatiques d'offres de biens immobiliers qu'elle a mis au point pour certains réseaux d'agents immobiliers sont progressivement ouverts au public au moyen du service télématique Telim.

Cetelem et Cofica ont largement diffusé la Carte Aurore. 20 000 commerçants ont rejoint en 1987 le réseau Aurore, et des services nouveaux sont venus s'ajouter aux avantages déjà offerts aux clients. Dans le domaine de l'épargne, Cardif a resserré ses liens avec sa clientèle, en portant à dix le nombre de ses directions régionales et en mettant à la disposition de ses clients un service télématique leur permettant de connaître la situation de leur compte et les valeurs des parts de Sicav qu'elle commercialise.

Cardif a mis au point un plan d'épargne retraite qui sera commercialisé dès le début de 1988. Ce produit, régi par le code des assurances, offre au client le choix entre divers supports, parmi lesquels un produit d'assurance offrant un taux minimum garanti, un support immobilier, des Sicav. Distribué par les voies habituelles, réseaux bancaires, courtiers, le PER Cardif peut être souscrit à titre individuel ou dans le cadre de contrats collectifs.

Cortal propose à ses clients de nouveaux services facilitant une gestion active de leur épargne financière ; elle offre ainsi des formules d'abonnement, des portefeuilles-types composés à partir des produits Cortal, et enfin le dernier-né, le Compte Optimal.

▶▶▶

Comment la Carte Aurore fonctionne-t-elle dans les magasins agréés ?

□ Lorsque le client se présente avec sa carte dans un magasin affichant le panonceau Aurore, le commerçant interroge (par téléphone, minitel ou terminal de paiement dans les magasins les plus importants) le centre d'autorisation afin de s'assurer que le disponible existe. Ainsi, le commerçant est garanti du paiement qu'il recevra par chèque, sans aucune retenue, dès le lendemain.



B. Salmon

Aurore présente tous les avantages d'un règlement comptant pour le commerçant avec tous les avantages du crédit pour le client ! Quel bilan pouvez-vous faire de l'année 1987 ?

□ Il y a aujourd'hui 850 000 porteurs de Carte Aurore contre 300 000 en décembre 1986. Elle est acceptée par 45 000 commerçants au lieu de 25 000 il y a un an. 1987 a été l'année du décollage de la Carte Aurore ; ce produit est, d'ores et déjà, le fer de lance de notre développement à venir.

1987 a aussi donné une nouvelle dimension à la Carte Aurore. Comment ont démarré les cartes « vignettes » ?

□ Au départ, certains magasins nous ont demandé la possibilité d'émettre des cartes avec leur propre logo. Aujourd'hui, nous avons deux cents enseignes différentes. Financièrement, le produit est identique, mais pour le commerçant, c'est un moyen de diffuser son image. De plus, à partir de 3 000 cartes émises, le commerçant peut utiliser comme support de communication les relevés de compte que nous envoyons à la clientèle qu'il a apportée. Devant l'intérêt grandissant des distributeurs pour la Carte Aurore, nous avons mis en place le « central Aurore ». Il a trois fonctions : donner les autorisations aux commerçants, les assister par téléphone dans leurs opérations avec la carte, et enfin, traiter les demandes de cartes qui nous parviennent par courrier.

Pourquoi avez-vous créé les services Aurore ?

□ Nous voulions fidéliser les porteurs de carte et donner à notre produit un « plus » qui ne soit pas seulement financier. Les services Aurore auxquels on accède gratuitement avec la carte répondent à ce souci ; ils comprennent aujourd'hui un service de conseil familial, une agence de spectacles, une agence de voyages, et une librairie à domicile. Sans oublier, bien sûr, un service télématique qui permet de consulter son compte, de demander un chèque...

La Carte Aurore sera-t-elle émise par d'autres établissements financiers ?

□ Il est vrai qu'aujourd'hui la Carte Aurore déborde Cetelem. Elle commence à être diffusée par d'autres sociétés du Groupe de la Compagnie Bancaire, notamment, avec succès, par Cofica. Des discussions sont en cours avec d'autres partenaires.

L'envoi du crédit à la consommation a favorisé celui de la Carte Aurore, mais comment expliquer l'engouement du public pour ce produit spécifique ?

□ C'est la plus pratique et la plus moderne des formules de crédit à la consommation : la Carte Aurore est le point de rencontre entre les besoins du commerçant et ceux du consommateur.

L'affacturage, une diversification qui marche

François Roche

En théorie, rien de plus séduisant que l'affacturage : l'entreprise vend sa mar-

chandise, est payée cash par l'affacteur qui se charge ensuite de la gestion des encaissements. En pratique... cela marche bien ainsi, mais cette technique a longtemps été tenue en suspicion. Pour Joël Anquetil, directeur du court terme d'UFB Locabail, cette époque est révolue.

« L'affacturage dynamise la capacité de vente de l'entreprise » dit-il.

« Il n'est pas destiné à camoufler une insuffisance de trésorerie. Il s'agit tout simplement de sous-traiter la gestion des encaissements ». On pourrait décrire brièvement le mécanisme de l'affacturage de la manière suivante : une entreprise cède ses factures à UFB Locabail, qui se substitue à elle pour encaisser ces factures, moyennant une commission. UFB Locabail règle les factures à l'entreprise d'un bloc ou à

activité, UFB Locabail avait le sentiment que cette première incursion dans les techniques financières de court terme serait fructueuse. La banque connaissait déjà très bien le milieu des vendeurs de biens d'équipement professionnel, qui lui apportaient leur partenariat dans la distribution de crédit et de crédit-bail. Or, l'expertise de ces entreprises consiste à bien vendre. Elles n'ont guère les structures administratives adéquates pour gérer au mieux les fonctions recouvrement et encaissement.

En restant dans le secteur des biens d'équipement professionnel, UFB Locabail a rencontré un succès quasi-immédiat : 5 000 factures en 1984 (l'année du vrai démarrage) pour un montant de 440 millions de francs. En 1987, les 37 collaborateurs du département affacturage ont traité 63 000 factures pour un montant total de 2,8 milliards de francs. La contribution de l'activité affacturage aux résultats du Groupe devient significative puisque le résultat financier a dépassé 10 millions de francs en 1987. En l'espace de trois ans, UFB Locabail s'est ainsi hissée au troisième rang du marché français de l'affacturage.

« Pour traiter un tel volume, il faut savoir travailler vite et bien » résume Didier Flèche, directeur du département affacturage. « Les relations avec nos clients sont personnalisées, les délais de décision sont courts, le travail des gestionnaires est clairement réparti, par zone géographique et par type de métier ».

L'une des raisons du succès d'UFB



D. Flèche, J. Anquetil

leurs échéances, et assume le risque de recouvrement. Du coup, la facture se transforme en un véritable moyen de paiement. Pour l'entreprise, l'avantage est double : elle est débarrassée du souci de recouvrer des créances, ce qui est un vrai métier. Elle mobilise d'un coup ses encaissements, ce qui lui permet de mieux gérer sa trésorerie.

En se lançant en 1983 dans cette

Locabail dans l'affacturage tient à la capacité de ses équipes à analyser et à maîtriser les risques. C'est en effet un métier à haut risque.

« Nous jouons tout, en une fois, sur 30 ou 60 jours, dit Didier Flèche. Notre problème n'est pas de nous assurer de la pérennité de l'entreprise mais de savoir si elle pourra nous payer à l'échéance ». Cela nécessite un système d'information et de suivi complètement différent de celui qu'utilisent les spécialistes du moyen terme. Les atouts d'UFB Locabail pèsent lourd : sa connaissance du marché et de ses usages lui permet de gérer toute une panoplie d'indicateurs et de paramètres qui complètent les informations classiques.

L'avenir s'annonce sous de bons auspices. En France, nous n'en sommes encore qu'au début d'une prise de conscience : le crédit fournisseur est une aberration. Si elles ne commencent pas à évoluer dès aujourd'hui, l'instauration du marché unique européen rendra brutalement obsolètes les habitudes de paiement des entreprises françaises.

►►►

□ Cofidis est une société anonyme dont le capital est détenu à 85 % par les Trois Suisses et à 15 % par Cetelem. Elle a été créée pour mettre au point une formule de crédit destinée à inciter et fidéliser la clientèle qui achète sur catalogue. Pour les Trois Suisses, il était essentiel d'avoir un partenaire comme Cetelem, capable de lui transférer son knowhow et de lui fournir ensuite assistance et conseil technique ; l'aide de Cetelem est d'ailleurs allée jusqu'à l'apport d'un collaborateur expérimenté, puisque je suis un « transfuge » de Cetelem, où j'ai passé 17 ans.

Quels produits avez-vous développés ?

□ D'abord une carte de crédit revolving : la carte 4 Etoiles. Avant la création de Cofidis, il existait 500 000 cartes Trois Suisses gérées par Cetelem, dont la moitié réellement actives. Aujourd'hui 800 000 cartes 4 Etoiles sont en service, dont 500 000 actives.

Que représentent-elles en termes de chiffre d'affaires ?

□ Actuellement, 33 % du chiffre d'affaires des Trois Suisses, qui dépasse 6 milliards de francs, contre 12 % dans le passé. Mais nous avons constaté qu'une cliente 4 Etoiles achète beaucoup plus qu'une cliente normale. Posséder une carte entraîne une plus grande fréquence d'achats et une fidélisation de la clientèle. L'encours moyen des cartes est de 3 300 francs.

Quels avantages retire Cofidis de sa coopération avec Cetelem ?

□ En premier lieu, des échanges, généraux et techniques. Ensuite nous bénéficions des études que réalise le groupe, ou nous en cofinçons avec lui. Enfin, nous utilisons son service contentieux, le GIE Neuilly-Contentieux.

Et quel intérêt pour les Trois Suisses ?

□ Il est triple : outre le développement du chiffre d'affaires, comme

nous l'avons indiqué antérieurement, il existe une osmose complète entre la stratégie marketing des Trois Suisses et la stratégie crédit. Enfin Cofidis dégage une forte marge, ce qui est une source de rentabilité supplémentaire pour ses actionnaires.

Enfin, quels avantages retire Cetelem ?

□ Outre 15 % sur les profits en tant qu'actionnaire, Cetelem a profité de son expérience avec Cofidis pour développer des accords de partenariat avec d'autres sociétés de distribution : en d'autres termes, Cofidis a servi de détonateur.

Avez-vous développé d'autres produits à côté de la carte 4 Etoiles ?

□ Fin 1985, nous avons testé une formule de crédit pour des prêts personnels, en nous appuyant sur le fichier des Trois Suisses qui totalise 6,5 millions de clients. Nous avons été étonnés des résultats : certains mailings ont obtenu des rendements supérieurs à 25 % ! Cette formule - que nous avons baptisée Libravou - propose des prêts revolving d'un montant compris entre 10 000 et 30 000 francs. A la fin 1987, l'encours généré par la formule Libravou représentait déjà 45 % de l'encours total de Cofidis.

Quelles sont les perspectives d'avenir ?

□ Tout d'abord, nous allons nous engager dans une voie nouvelle avec Cetelem en offrant à nos adhérents « 4 Etoiles » la possibilité d'effectuer leurs achats chez les 45 000 commerçants qui défigurent le site. Aujourd'hui tout le monde est content et le centre commercial marche bien », se réjouit Eric Ranjard. Mais cela ne s'est pas fait sans peine. Quand il raconte les différentes étapes qui ont conduit en quelques années, depuis les premières études, à l'inauguration du centre il y a

Des parrains multiples pour une opération complexe

Geneviève Schweitzer

Les Galeries de Saint-Germain sont nées de la coopération réussie entre la ville, le promoteur et la Segece, spécialiste des centres commerciaux.

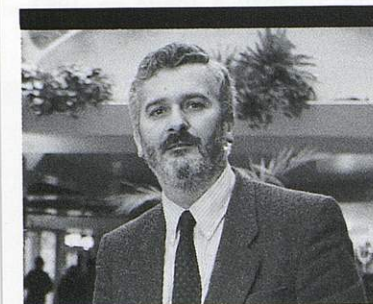
Les Saint-Germainois redécouvrent Saint-Germain-en-Laye. Depuis que le centre ville s'est transformé, avec en particulier la création d'une galerie marchande, de nombreux habitants de cette agglomération des Yvelines ont repris les chemins de leur cité. Quand ils veulent faire des achats, ils ne vont plus aussi systématiquement à Paris ou à Parly 2.

Eric Ranjard, directeur à la Segece, n'est pas peu fier d'y avoir contribué. C'est en effet la Segece qui a réalisé « Les Galeries de Saint-Germain », elles-mêmes intégrées dans un ensemble immobilier plus vaste, avec des bureaux et des logements, dont une résidence-services Hespérides. Auparavant, sur ce terrain en plein cœur de ville, non loin du château, se trouvait un parking ouvert qui défigurait le site.

« Aujourd'hui tout le monde est content et le centre commercial marche bien », se réjouit Eric Ranjard. Mais cela ne s'est pas fait sans peine. Quand il raconte les différentes étapes qui ont conduit en quelques années, depuis les premières études, à l'inauguration du centre il y a

quelques mois, Eric Ranjard insiste sur le grand nombre de partenaires intervenant dans ce type d'opération et sur les mille et une séances de concertation qui ont été nécessaires. Il évoque le tout-début des réflexions de la Cogedim, quand ce promoteur a proposé à la Segece de lui servir de conseil pour la conception et l'étude de la partie commerciale.

Après l'achat du terrain par la Cogedim, la Segece propose de lui acheter en l'état futur d'achèvement la coque de la galerie marchande et le parking public. Dans ce but, une société ad hoc est créée, la Sociger, dont le capital est détenu par le Groupe de la Compagnie Bancaire. La vente se fait. Au même moment, un accord est donné par la Commission départementale d'urbanisme commercial. Et le permis de



E. Ranjard

construire est obtenu par la Cogedim. « Pendant ce temps, nous avons eu une concertation permanente avec la ville », note Eric Ranjard. Il s'agissait d'éviter le plus possible les nuisances propres au chantier, de pallier l'absence momentanée de parking, et de commencer la commercialisation de la galerie.

L'objectif, c'est une galerie haut de gamme. L'équipe de la Segece a donc pour mission, à cette phase des études, de trouver un ensemble de commerces adaptés qui puissent être complémentaires de ceux de la ville, qui ne nuisent pas à l'équilibre des commerces existants et qui, « d'une manière générale, apportent un plus », comme le souligne Eric Ranjard. Il fallait aussi, ajoutait-il, permettre aux commerçants déjà installés et candidats à la prise de commerces dans la galerie d'être prioritaires. Tout cela, dans la perspective de fidéliser la clientèle locale des Saint-Germainois.

En concertation avec la mairie, la Segece choisit les commerçants (7 sur 10 viennent finalement de la ville ou de sa proximité). Puis, quand la Cogedim lui livre, comme prévu, la coque de la galerie et le parking équipé, les travaux de finition peuvent commencer. Eric Ranjard les énumère : cloisonnement entre boutiques, climatisation, électricité, sécurité incendie, décoration des parties communes, menuiseries extérieures, verrière, peinture, enseignes... Sous son contrôle, un autre chantier s'engage aussi, celui de l'aménagement des 43 boutiques. Là encore, d'innombrables séances de concertation sont nécessaires. Il faut également inventer des solutions techniques neuves, en raison de la proximité des logements, bureaux et parkings, en raison aussi du statut de secteur sauvegardé de l'opération. Pendant toute la réalisation de la coque et des superstructures, les contacts entre les responsables de la Cogedim et de la Segece ont été nombreux.

La galerie équipée, il faut la vendre. La Segece, toujours par le biais de la Sociger, la propose à plusieurs investisseurs institutionnels et l'UAP se décide. C'est GTM-Entrepose, déjà gestionnaire d'autres parkings de la ville, qui rachète le parking public. Reste un élément essentiel : l'animation et la gestion de la galerie. La Segece s'en charge : elle assure aujourd'hui la gestion locative et joue le rôle d'un syndic. Enfin et surtout, elle a la charge de l'animation du groupement de commerçants : « Pour que les loyers rentrent bien, remarque Eric Ranjard, il faut que les locataires fassent de bonnes affaires ».

Une accélération du développement à l'étranger

Exporter un savoir-faire utilisable en Europe sans attendre 1992.

Fort de l'expérience acquise sur ses bases nationales, le Groupe a entrepris d'exporter son savoir-faire.

Pour ce faire, les sociétés du Groupe se sont, dans un premier temps, associées avec des partenaires étrangers de premier plan lorsque l'opportunité s'en présentait. Apportant son savoir-faire, le Groupe acquérait en retour l'expérience des marchés. La Compagnie Bancaire a ainsi pris en 1964 une participation dans le groupe espagnol Unifiban, filiale de Banco Hispano Americano spécialisée dans le financement des équipements professionnels. Cetelem a en 1979 contribué à la création au Japon d'un établissement de crédit à la consommation, Family Consumer Credit, détenu majoritairement par Orient Leasing. Locabail a fondé en 1982 avec la Caixa Geral de Depositos une société portugaise de crédit-bail à l'équipement professionnel.

Après ces premières expériences, le Groupe a adopté une politique plus volontariste et entrepris de s'implanter par priorité dans les pays européens présentant des opportunités de développement dans ses métiers traditionnels. L'environnement et le comportement de la clientèle de la plupart de ces pays permettent en effet d'y transposer les méthodes et le savoir-faire acquis en France. Le Groupe entend disposer ainsi à l'horizon 1992 de bases solides pour opérer sur le marché unique des services financiers. Les premiers jalons de cette stratégie ont été posés en 1984 avec la création conjointe par Cetelem, la Caisse d'Epargne de Florence et la Banque de Sardaigne de Findomestic, spécialisée dans le financement des biens d'équipement fami-

liaux. L'UFB Locabail a pris en 1985 le contrôle de Systema Leasing, une société allemande de crédit-bail à l'équipement professionnel, et l'UCB a acquis début 1986 avec la participation de la Compagnie Bancaire la filiale anglaise de Commercial Credit. Rebaptisée UCB Group plc, cette société s'est spécialisée dans les financements immobiliers. Cette même année a été créée à Londres, sous l'égide de l'UFB Locabail, une nouvelle société de crédit-bail mobilier aux PME, UFB Asset Finance. Trois voies se dessinent ainsi dans la stratégie d'implantation à l'étranger: le rachat de sociétés bien gérées susceptibles d'un fort développement et d'une rentabilité rapide ou la création ex-nihilo d'établissements, avec ou sans partenaires nationaux.

Le Groupe dispose pour réussir d'un savoir-faire exportable en matière de produits et de techniques de production, de gestion et de recouvrement. Il s'efforce de le compléter par la connaissance des marchés, des réglementations et des usages de chaque pays, et recherche chez ses collaborateurs le bi-linguisme voire la bi-culture. L'UFB Locabail a fait en 1987 un nouveau pas dans sa stratégie européenne, en négociant l'acquisition d'une banque allemande et de sa filiale spécialisée dans le crédit à l'équipement professionnel et dans l'affacturage. Cetelem s'est implanté en Suisse en prenant une participation dans la société Marfina, qui distribue des crédits à la consommation.

5 % des crédits distribués par le Groupe en 1987 l'ont été hors de France; plus de 1 000 personnes sont employées à l'étranger dans des filiales ou des sociétés associées.

Un savoir-faire qui s'exporte bien outre-Manche

Vincent Gérard

La filiale anglaise de l'UCB quadruple son bénéfice en deux ans.

L'appel du grand large a sonné en 1986 pour l'UCB. Une banque anglaise filiale d'une société américaine était à vendre.

Une opportunité unique d'investir et de se développer dans le pays européen qui connaît la plus forte croissance depuis cinq ans. Il ne fallait pas hésiter. C'est ainsi qu'au mois de mars 1986, la Compagnie Bancaire et l'UCB prenaient le contrôle de l'établissement Commercial Credit Service Holding Limited. Un nom un peu long. La banque fut plus simplement rebaptisée UCB Group plc.

A la tête de la structure britannique d'UCB Group se trouvent deux hommes: un américain, James Schoedinger, le président directeur général en poste depuis 1980, et un français, Jean-Pierre Macé, directeur général, précédemment directeur financier de l'UCB.



J. Schoedinger, J.-P. Macé

Acheter une société à l'étranger est souvent risqué. L'UCB ne s'est-elle pas brûlé les doigts ?

James Schoedinger: Certainement pas. Nos résultats l'ont montré. Jugez

vous-même: les bénéfices avant impôt ont quadruplé en deux ans. Ils dépassent 3 millions de livres en 1987 soit un peu plus de 30 millions de francs. Parallèlement, l'activité a doublé de volume. La société, spécialisée dans les prêts immobiliers aux particuliers et aux entreprises, dans l'escompte de créances commerciales et le financement d'équipements professionnels, a mis l'accent sur le financement immobilier. Une stratégie efficace puisque le montant des encours est passé de 2,5 à 4,3 milliards de francs.

Na-t-il pas été difficile pour une société française de se faire accepter dans un environnement anglo-saxon ?

James Schoedinger: Le personnel a été ravi de l'acquisition. Et depuis lors son adhésion n'a fait que croître. Contrairement à ce qui se passait du temps de l'actionnaire américain, il a bénéficié d'un véritable transfert d'expertise de la société mère en même temps que de plus d'autonomie.

Jean-Pierre Macé: En effet, après une légitime période d'incertitude pendant laquelle le personnel ne savait pas qui serait le futur actionnaire, il a été rassuré et très heureux d'entrer dans le Groupe de la Compagnie Bancaire.

James Schoedinger: Et c'est très important car dans notre métier, ce sont les hommes et les femmes qui sont notre actif essentiel. S'ils ne veulent pas travailler avec nous ou s'ils s'en vont, le succès est compromis.

Vos résultats sont en hausse mais quelle place avez-vous vraiment sur le marché britannique ?

James Schoedinger: Le marché est immense et nous n'en possédons qu'une part très limitée, mais elle croît...

Justement, quelle est votre stratégie pour vous développer ?

Jean-Pierre Macé: Notre stratégie

est de faire la différence avec une gamme de produits élaborés et innovateurs, des normes exigeantes de qualité de service et de productivité et des investissements rapides en ressources humaines et en systèmes d'exploitation. Notre ambition est d'atteindre en 1992 un volume d'activité du même ordre de grandeur que celui de l'UCB en France aujourd'hui et un taux de profit au moins égal.

Est-il rentable pour la Compagnie Bancaire de s'engager ainsi en Grande-Bretagne ?

Jean-Pierre Macé: Absolument. La rentabilité après impôt des fonds propres engagés en Grande-Bretagne par le Groupe de la Compagnie Bancaire a déjà atteint 15 %, ce qui correspond à la norme du Groupe. Il est intéressant de remarquer que cet objectif a été obtenu dès la première année pleine suivant l'acquisition. Ce qui laisse prévoir de meilleurs résultats encore.

A part l'aspect financier, comment la Compagnie Bancaire peut-elle profiter de cette aventure anglaise ?

James Schoedinger: C'est la première expérience internationale pour l'UCB. Jusqu'à maintenant, le Groupe de la Compagnie Bancaire a tout donné à la filiale anglaise: son expérience et son appui financier. Dorénavant, c'est la France qui va profiter de ce qui s'est passé ici. Et dans l'optique du grand marché européen de 1992, les techniques financières anglo-saxonnes acquises à Londres vont constituer un atout supplémentaire pour l'ensemble du Groupe.

Mais 1992 est loin. Quelles sont vos prévisions pour 1988 ?

Jean-Pierre Macé: Nous comptons doubler nos encours en 1988 et continuer à faire progresser le résultat bénéficiaire.

Les sociétés du Groupe de la Compagnie Bancaire

Tous les sièges sociaux des sociétés du Groupe sont situés :
5, avenue Kléber - 75116 Paris

COMPAGNIE BANCAIRE

Société anonyme au capital de 1 408 705 800 régie par les articles 118 à 150 de la loi sur les sociétés commerciales
R.C.S. Paris B 592 052 070
Direction et bureaux - 5, avenue Kléber - 75116 Paris -
Téléphone : 45 25 25 25

CARDIF

Direction et bureaux - 2, rue de la Trinité - 75009 Paris -
Téléphone : 47 38 83 00

CETELEM

Direction et bureaux - 89, avenue Charles-de-Gaulle - 92200 Neuilly -
Téléphone : 47 38 85 85

COFICA

Direction et bureaux - 5, rue du Commandant-Pilot - 92200 Neuilly -
Téléphone : 47 38 85 85

CORTAL

Direction et bureaux - 23, avenue Charles-de-Gaulle - 92200 Neuilly -
Téléphone : 47 38 93 00

FONCIERE DE LA COMPAGNIE BANCAIRE

Direction et bureaux - 5, avenue Kléber - 75116 Paris -
Téléphone : 45 25 25 25

LOCABAIL IMMOBILIER

Direction et bureaux - 25, avenue Kléber - 75116 Paris -
Téléphone : 45 01 01 01

SEGECE

Direction et bureaux - 37, rue La Pérouse - 75116 Paris -
Téléphone : 45 25 25 25

SINVIM

Direction et bureaux - 5, avenue Kléber - 75116 Paris -
Téléphone : 45 25 25 25

SIS

Direction et bureaux - Tour Neptune - 92086 Paris-La Défense Cedex 20 -
Téléphone : 47 76 43 02

SOLVEG

Direction et bureaux - 8, rue Galilée - 75116 Paris -
Téléphone : 45 25 25 25

SYNTECO

Direction et bureaux - 5, avenue Kléber - 75116 Paris -
Téléphone : 45 25 25 25

UCB-CFEC

Direction et bureaux - 25, avenue Kléber - 75116 Paris -
Téléphone : 45 01 01 01

UFB LOCABAIL

Direction et bureaux - 43, quai de Grenelle - 75015 Paris -
Téléphone : 45 71 60 60

Les responsables de la Compagnie Bancaire

Conseil de surveillance

M. Jean-Yves Haberer	<i>Président</i>
M. Jacques de Fouchier	<i>Président d'honneur</i>
M. Jacques Brunet	<i>Vice-président</i>
M. Pierre Bazy	
M. Philippe Dulac	
M. Michel François-Poncet	
M. Roger Goetze	
M. Jean-Maxime Lévêque	
M. Bruno de Maulde	
M. Claude Pierre-Brossolette	
M. René Thomas	
M. Marc Viénot	

Collège des censeurs

M. Jean Forgeot
M. Maurice Lauré
M. Michel Pébereau
M. Gustave Rambaud

Comité consultatif

M. Boris Méra
M. Jean Chicoye
M. Hubert de Nonneville
M. Michel Fétizon
M. René Durand

Directoire

M. André Lévy-Lang	<i>Président du Directoire</i>
M. Jean-Marie Bossuat	<i>Président de l'UFB Locabail</i>
M. Pierre Boucher	<i>Président de Cetelem et de Cofica</i>
M. Henri Charrière	<i>Président de l'UCB</i>
M. Roland Rainaut	<i>Secrétaire général</i>

Comité directeur

Les membres du Directoire et	
M. Bertrand de Bardies	<i>Président de Cardif et de Cortal</i>
M. Philippe Rousselle	<i>Président de la Sinvim et de la Segece</i>

Direction

M. Jacques Lesigne	<i>Chefs des départements :</i>
M. Gérard Senouillet	<i>Etudes et opérations financières</i>
M. Jean Fouasse	<i>International</i>
M. Maurice Alpert	<i>Juridique et fiscal</i>
M. François Henrot	<i>Financier et comptable</i>
M. Philippe Bioud	<i>Planification et développement</i>
M. Alain Roussel	<i>Informatique et organisation</i>
M. Jean-Louis Tonnerre	<i>Personnel et relations sociales</i>
M. Pierre Maumy	<i>Administratif et de gestion</i>
M. Vincent Chazel	<i>Technique et sécurité</i>
M. Guy Laureau	<i>Contrôle général</i>
Mme Véronique Guillot-Pelpel	<i>Trésorerie</i>
	<i>Communication</i>

Secrétariat du Directoire et du Conseil de surveillance

M. Jacques Lesigne	<i>Responsable de l'information</i>
--------------------	-------------------------------------

Commissaires aux comptes

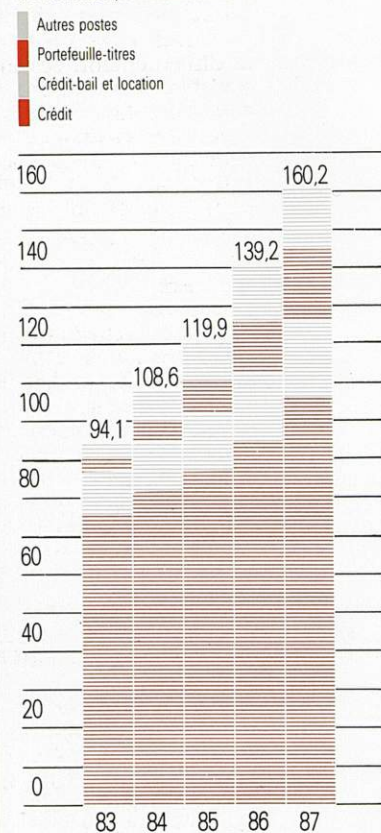
Cabinet Robert Mazars
Castel, Jacquet et Associés

Actif et résultat consolidés du Groupe de la Compagnie Bancaire

Nature des encours de crédit

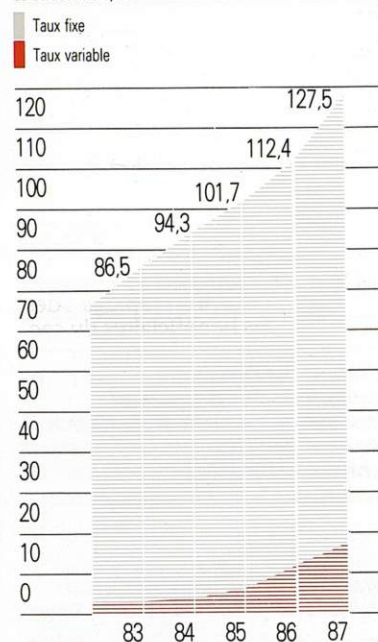
La prépondérance de la distribution de crédits dans les activités du Groupe de la Compagnie Bancaire se traduit dans le bilan consolidé par le poids de l'encours de crédit dans les actifs. A fin décembre 1987 cet encours s'élevait à 128 milliards de francs sur un total de 160.

STRUCTURE DE L'ACTIF CONSOLIDÉ au 31 décembre, en milliards de francs



Ces concours à l'économie sont constitués en majeure partie de crédits - crédits classiques et comptes permanents - mais également et pour une part croissante de crédits-bail et de locations de biens mobiliers ou immobiliers. Les crédits et crédits-bail sont principalement constitués d'opérations à taux fixe. Celles-ci représentaient, fin 1987, 86 % de l'encours. Toutefois, le développement des financements sur découvert autorisé et le souci de rechercher des protections contre la volatilité des taux d'intérêt provoquent actuellement une croissance plus rapide des crédits à taux variable.

STRUCTURE DE L'ENCOURS au 31 décembre, en milliards de francs



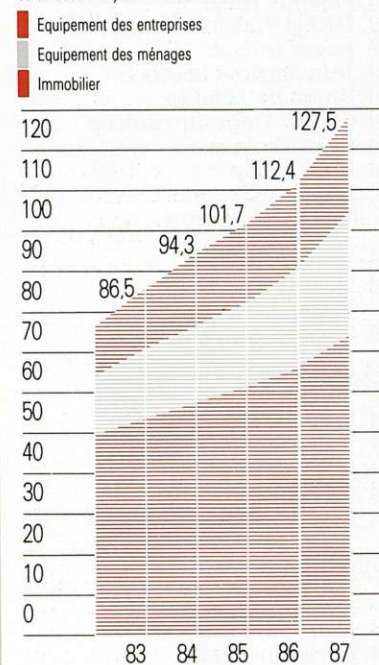
En 1986 et plus encore en 1987 les opérations réalisées à l'étranger ont connu un vif essor. Leur encours est en rapide croissance mais ne représente encore que 5 % de l'encours total. Il faut noter que la part relative des opérations à taux variable y atteint 65 % du fait des usages différents de la clientèle.

Les secteurs d'activité du Groupe

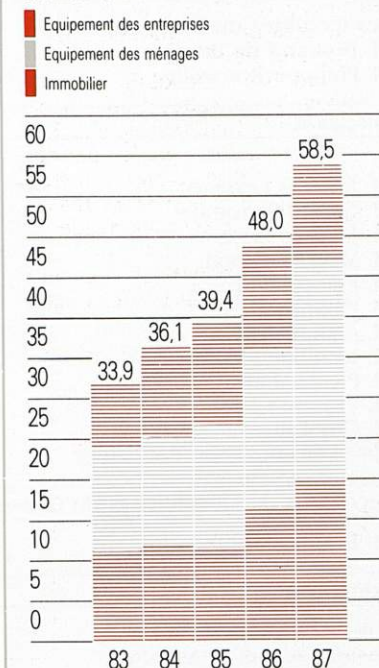
Les opérations en cours se répartissent de façon inégale entre les trois principaux secteurs de crédit : 18 % pour le financement des petites et moyennes entreprises, 24 % pour le crédit à la consommation ou à l'équipement des parti-

culiers, 58 % pour les financements immobiliers. Cette répartition diffère de celle des opérations nouvelles qui ont été mises en place en 1987 (respectivement 21 %, 46 %, 33 % pour les trois mêmes secteurs) à cause de la différence de durée de ces opérations : en moyenne 2 ans pour le Cetelem ; 4,5 ans pour l'UFB Locabail ; 14,5 ans pour l'UCB.

ENCOURS DE CREDIT PAR SECTEURS D'ACTIVITE au 31 décembre, en milliards de francs



OPERATIONS NOUVELLES DE CREDIT PAR SECTEURS D'ACTIVITE en milliards de francs



L'épargne collectée par Cardif du fait de la distribution de produits d'assurance ou de capitalisation figure au bilan, pour un montant de 16,7 milliards de francs, sous la rubrique des provisions techniques des compagnies d'assurances. Ses emplois sont constitués principalement par des obligations et de façon plus marginale par des placements en actions ou en immeubles et par des prêts.

Toutes les activités du Groupe ne se mesurent pas par leurs effets sur le bilan. C'est le cas en particulier de la distribution et de la gestion de Sicav et de fonds communs de placement assurés par Cardif et Cortal : les capitaux gérés qui appartiennent à la clientèle ne sont pas mentionnés dans le bilan du Groupe.

Les résultats du Groupe et de la Compagnie Bancaire

Le résultat consolidé du Groupe et la part de ce résultat qui revient à la Compagnie Bancaire et qui constitue son bénéfice consolidé peuvent être analysés selon les secteurs d'activité. Ainsi apparaissent les contributions de chacun des secteurs au bénéfice global. La Compagnie Bancaire possède des parts différentes dans le capital de ses principales filiales. Il en résulte que celles-ci ont un poids relatif différent selon que l'on analyse :

- le bénéfice consolidé du Groupe, auquel toutes les sociétés concourent pour le montant intégral de leur bénéfice ;
- le bénéfice consolidé de la Compagnie Bancaire, pour le calcul duquel le bénéfice de chaque société est pondéré par le taux de participation, directe ou indirecte, de la Compagnie Bancaire dans le capital de la société considérée.

L'analyse des bénéfices consolidés de 1987 aboutit aux résultats suivants :

	Total Groupe	Part de la Compagnie Bancaire
Montant (en millions de francs)	1 236	708
Répartition (en %)		
• équipement des entreprises	21	25
• équipement des particuliers	29	35
• crédits immobiliers	12	7
• épargne	8	10
• Compagnie Bancaire et autres activités	30	23

La gestion du risque commercial

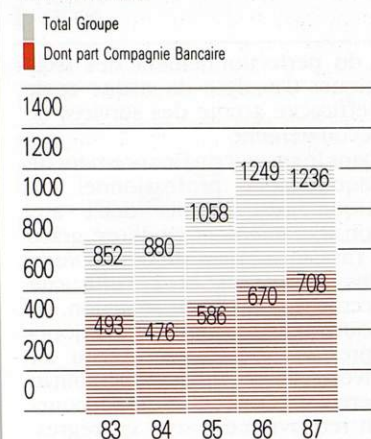
Les méthodes de maîtrise du risque

Distribuer du crédit entraîne nécessairement l'obligation de recouvrer les capitaux prêtés. Or, ce recouvrement n'est pas toujours spontané. Les établissements de crédit doivent donc maîtriser le risque qui s'attache à leurs créances. Maîtriser les risques suppose que l'on sache les sélectionner, les limiter puis les traiter lorsqu'ils apparaissent.

La sélection est un des éléments du savoir-faire traditionnel du Groupe, mais elle a été rendue plus efficace par le développement de techniques statistiques qui permettent de noter les caractéristiques d'une demande de crédit, par référence aux caractéristiques et au déroulement des dossiers antérieurs, et d'apprécier la probabilité d'une défaillance du postulant. Parce qu'ils améliorent le discernement, ces instruments statistiques autorisent plus d'audace dans la distribution de crédits à des catégories élargies de clientèle. De même contribuent à la diffusion du savoir-faire les systèmes-experts qui visent à reproduire le processus d'analyse des risques d'un expert du secteur concerné. Quelle que soit leur efficacité, les méthodes statistiques n'éliminent pas le risque. Il peut donc être nécessaire de le limiter lorsque l'importance ou la durée de l'opération l'exigent. C'est le rôle des sûretés qui garantissent le prêteur : hypothèque en cas d'acquisition d'un bien immobilier, nantissement des matériels ou caution pour les crédits aux entreprises, propriété du bien mis à la disposition dans le cas des crédits-bail.

Le risque d'impayé, lorsqu'il apparaît, doit être traité sans retard. Les sociétés du Groupe ont mis en place des services de recouvrement amiable ou de gestion après-vente qui opèrent des interventions personnalisées auprès des débiteurs, aussitôt après une phase de relance automatique, et régularisent rapidement la plupart des dossiers traités : au Cetelem ou à l'UFB Locabail plus de la moitié des dossiers ayant connu un incident de paiement sont ré-

RESULTAT NET CONSOLIDÉ en millions de francs



On peut noter, en examinant les évolutions récentes :

- les progressions rapides des contributions bénéficiaires du secteur des crédits à la consommation ou à l'équipement des particuliers et du secteur des assurances, l'un et l'autre en rapide développement.
 - une baisse relative de la contribution des financements immobiliers, dont l'encours n'a eu qu'une plus faible croissance et dont la marge est plus sensible à la situation concurrentielle.
 - une irrégularité de la contribution du secteur de la promotion immobilière.
- La contribution de la Compagnie Bancaire est constituée par le profit qu'elle retire de ses opérations de refinancement, pour lesquelles elle tire avantage de l'importance de ses interventions et de la qualité de sa signature.

gularisés à l'amiable dans les trente jours qui suivent leur prise en charge par ces services. Au bout de trois ou quatre mois d'intervention, près de 95 % des dossiers ont repris un cours normal et seulement 5 % seront transmis au contentieux. 60 à 70 % de ces derniers seront encore recouverts par cette dernière procédure.

Une action prompte et personnalisée, outre qu'elle est plus efficace, préserve mieux la relation mutuelle du prêteur et de l'emprunteur et limite les frais administratifs qui s'attachent aux procédures contentieuses. Celles-ci ne sont donc engagées qu'en dernier ressort. A ce stade, le recouvrement est devenu incertain et la créance est généralement provisionnée.

Analyse de la charge du risque

La défaillance de l'emprunteur entraîne dans les comptes du prêteur :

- une dotation aux provisions pour créances douteuses lorsque cette défaillance est probable ;
- l'enregistrement d'une perte, lorsque cette défaillance devient certaine ou quasi-certaine pour tout ou partie du prêt.

Un établissement de crédit peut et doit constituer des provisions pour créances douteuses dès que le risque d'insolvabilité de certains clients devient manifeste. Cette procédure permet une répartition convenable de la charge du risque dans le temps. Les méthodes de provisionnement varient selon les sociétés et les types de crédit. De façon générale, les provisions sont constituées lorsque les dossiers deviennent contentieux mais l'opportunité et le montant de la provision sont déterminés au cas par cas, après considération des sûretés éventuelles.

Dans le Groupe, la charge du risque a augmenté plus rapidement que les encours depuis le début des années 1980. Toutefois en 1987, elle ne dépassait pas en moyenne 0,8 % de l'encours de crédit. L'encours des créances impayées représente 4,4 % de l'encours total.

Les évolutions de la charge du risque résultent :

- de l'effet de la conjoncture économique sur la situation de la clientèle et la valeur des gages ;
- du développement de nouveaux crédits à plus forte marge mais à risque plus élevé ;

- du perfectionnement des techniques d'analyse du risque et de l'efficacité accrue des services de recouvrement.

Dans le secteur du financement de l'équipement professionnel, le risque s'est depuis deux ans considérablement amélioré grâce à l'assainissement de la trésorerie des entreprises et à l'efficacité accrue des outils de sélection. Le pourcentage d'impayés 30 jours après l'échéance est revenu au niveau le plus bas des quinze dernières années, et les encours en recouvrement sont en régression. La charge du risque de l'activité d'affacturage est en forte décroissance grâce à une meilleure sélection des factures.

Les particuliers sont plus largement qu'auparavant sollicités par les banques et les établissements de crédit et leur endettement a sensiblement augmenté. Cetelem est particulièrement attentif à ce risque nouveau qui fait craindre un accroissement de la gravité des impayés. Ceci justifie la constitution de provisions plus importantes et donc la croissance de la charge du risque depuis quelques années, malgré une stabilisation relative de l'encours impayé. En revanche, le développement du crédit-bail devrait s'effectuer sans accroissement corrélatif des risques du fait de la qualité de la clientèle et de la sûreté que constitue la propriété du bien.

En crédit immobilier, la montée de la charge du risque enregistrée en 1986 et 1987 s'explique par les incidents de paiement qui surviennent actuellement sur certains dossiers acceptés entre 1981 et 1984, période d'argent cher. Depuis 1984, en revanche, la qualité des nouveaux dossiers s'est améliorée grâce à l'affinement des outils d'analyse et à une sélection accrue, mais l'effet sur les provisions ne sera perceptible que progressivement. Une sélection plus stricte a également permis depuis cinq ans une régression rapide de la charge du risque sur les crédits aux promoteurs.

Les ressources

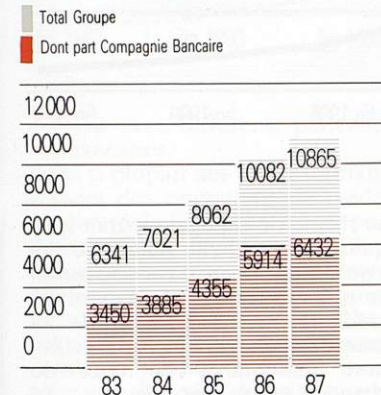
Les fonds propres

Les fonds propres du Groupe ont augmenté de 14 % par an en moyenne depuis 5 ans et atteignent à présent 11 milliards de francs (plus-values latentes non comprises).

La croissance de ces fonds propres résulte principalement de la mise en réserves d'une fraction importante des bénéficiaires, afin d'autofinancer la croissance et le développement d'activités nouvelles. Toutefois, la Compagnie Bancaire a obtenu de ses actionnaires en 1986 un apport de fonds propres de 0,78 milliard de francs. Celui-ci a encore accru le taux déjà élevé de couverture des encours de crédit du Groupe par des fonds propres.

FONDS PROPRES CONSOLIDÉS

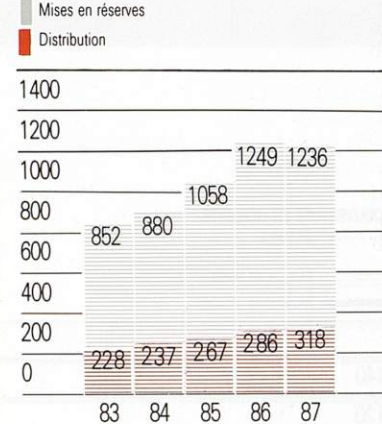
au 31 décembre, après répartition, en millions de francs



Malgré l'importance de ses fonds propres, le Groupe s'astreint à leur assurer une forte rentabilité, afin de valoriser les capitaux engagés par ses actionnaires et de défendre son rang sur les marchés de capitaux dont les agents, notamment à l'étranger, sont particulièrement attentifs à la qualité des intervenants. Le poids relatif et la rentabilité de ses fonds propres situent le Groupe de la Compagnie Bancaire dans la partie haute du classement des établissements financiers et bancaires internationaux, au niveau des banques suisses et nord-américaines. Au 30 juin 1987, le ratio de couverture des risques, calculé selon les disposi-

AFFECTATION DU RÉSULTAT

en millions de francs



tions réglementaires, atteignait 10,25 % - soit plus du double de la norme fixée par la Commission Bancaire - et cela pour des risques très divisés.

Le Groupe a investi une partie des fonds propres dont il dispose dans un patrimoine immobilier parmi lequel il faut compter les principaux immeubles de bureaux qu'il occupe. La valeur comptable de ce patrimoine immobilier est de 853 millions de francs ; sa valeur réelle peut être estimée à 8,1 milliards de francs. Ce patrimoine, par les revenus qu'il procure et les plus-values qu'il génère, assure aux fonds propres une bonne rentabilité et renforce leur protection contre la dépréciation monétaire. Le Groupe procure ainsi à une partie de ses fonds propres une rémunération autonome. Ceci allège la part de fonds propres que les activités courantes doivent rémunérer et permet aux sociétés du Groupe de pratiquer une tarification plus compétitive.

Bien qu'elles se soient principalement développées par autofinancement, les principales sociétés du Groupe ont appliqué depuis leur introduction en Bourse une politique de distribution qui vise à faire croître le revenu de leurs actionnaires : elles versent chaque année un dividende fixe (10 francs + 5 francs d'avoir fiscal) mais procèdent périodiquement, selon l'évolution de leurs résultats et en fonction de l'érosion moné-

taire, à des distributions gratuites d'actions libérées par capitalisation de réserves.

La politique de refinancement : couverture en liquidité

Ne collectant pas de dépôts auprès du public, la Compagnie Bancaire se procure une part importante de ses ressources sur les marchés. Son premier objectif est donc de préserver son Groupe de tous les incidents, et notamment d'une crise de liquidité, susceptibles de troubler le fonctionnement régulier de ces marchés. Dans la mesure du possible, les encours sont donc couverts en liquidité jusqu'à leur extinction par la mise en place de ressources de même durée et de même profil d'amortissement.

Les ressources effectivement mises en place sont complétées par des ressources potentielles, les garanties de liquidité négociées auprès des banques : stand-by, pools, MOFF, ... Le Groupe est ainsi assuré de pouvoir à tout moment financer pendant plus de six mois, sans aucun recours aux marchés et sans interrompre son activité, un encours de crédits maintenu constant par un flux d'opérations nouvelles égal à l'amortissement des opérations en cours.

Il est fait de façon très régulière plusieurs mesures de la liquidité de la trésorerie du Groupe :

- le ratio prudentiel de ressources permanentes, instauré par la Banque de France, prévoit qu'un établissement de crédit doit disposer de fonds propres ou de ressources ayant une durée résiduelle supérieure à 5 ans à hauteur de 60 % de ses emplois à plus de 5 ans. La Compagnie Bancaire et chacune des filiales de crédit satisfont largement ce ratio.

- la Compagnie Bancaire s'astreint à couvrir son encours, tant en francs qu'en devises, par des moyens de mobilisation (financements effectifs ou financements potentiels disponibles) ayant une durée supérieure à 6 mois.

- le coefficient de liquidité à un mois, qui compare le montant des ressources qui seront encore en place un mois plus tard à l'encours immédiat s'établit à 160 % lorsqu'on le calcule sur les éléments du bilan consolidé au 31 décembre 1987.

La politique de

refinancement : couverture en taux et en devises

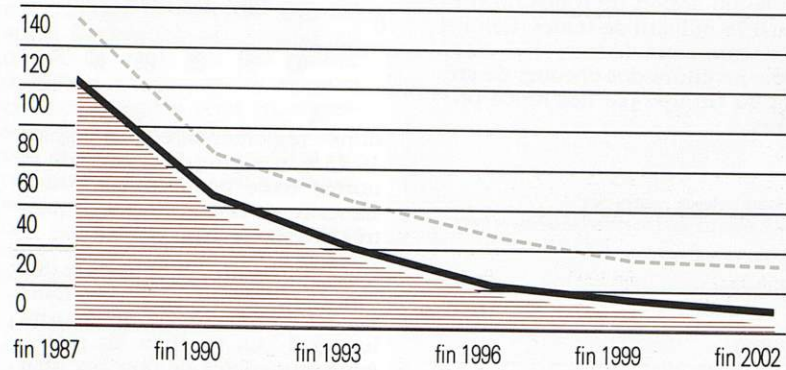
Le deuxième objectif de la politique de refinancement suivie par la Compagnie Bancaire consiste à préserver sa capacité bénéficiaire des fluctuations de taux d'intérêt et de taux de change.

Un établissement de crédit qui prêterait à long terme et à taux fixe et se refinancerait à court terme s'exposerait à un risque à la hausse des taux. En effet, lors du renouvellement de ses ressources les capitaux disponibles risqueraient d'être plus chers, ce qui réduirait la marge. Une hausse de taux se traduirait également par une diminution de la valeur de ses actifs. Cette diminution engendrerait des pertes si l'établissement devait vendre quelques actifs pour faire face à une crise de liquidité. Le Groupe choisit, par prudence, de rendre la marge sur ses opérations de crédit insensible aux fluctuations qui affecteraient les taux

COUVERTURE EN LIQUIDITÉ

en milliards de francs

Encours de crédit
Ressources utilisées
Ressources utilisées et potentielles



des ressources ou les taux de référence des crédits indexés. A cet effet les encours de crédit et ceux des ressources qui les refinancent sont le plus souvent équilibrés en taux sur toute leur durée. On refinance ainsi les emplois indexés par des ressources de même nature et les emplois à taux fixe par des ressources à taux fixe de même durée.

Cette politique d'adossement systématique, alliée à la part prépondérante (86 %) des emplois forfaités, a pour conséquence que la couverture en liquidité est en grande partie assurée dès lors que celle en taux est réalisée. Cependant, l'utilisation des nouveaux instruments financiers et notamment des swaps, qui dissocient la liquidité et la garantie de taux, ainsi que le développement d'encours indexés, qui ne peuvent pas toujours être refinancés par des ressources absolument identiques, distendent ce lien entre couverture en liquidité et couverture en taux.

Le risque de change apparaît lorsqu'un crédit libellé dans une devise est refinancé dans une autre, ce qui expose l'établissement de crédit à une contraction de sa marge bénéficiaire en cas d'évolution défavorable du taux de change entre ces devises. Le Groupe se couvre contre ce risque en adossant ses encours à des ressources libellées dans la même devise. Cette politique de couverture en devises s'ajoute à celles de couverture en liquidité et en taux.

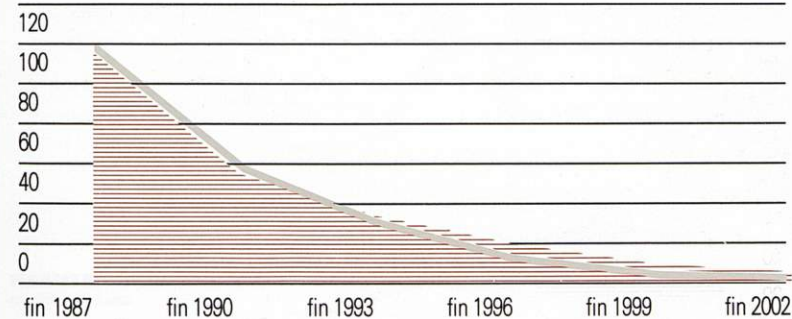
La structure des ressources

La structure des ressources nécessaires à la Compagnie Bancaire est largement déterminée par celle des prêts distribués par ses filiales et par sa double politique de couverture en liquidité et en taux. Le souci de la diversification des ressources et celui de leur collecte au moindre coût conduisent la Compagnie Bancaire à intervenir sur tous les marchés de capitaux français et étrangers et à négocier des

SENSIBILITÉ AUX FLUCTUATIONS DE TAUX

en milliards de francs

Encours à taux fixe
Ressources à taux fixe



accords avec différents partenaires bancaires.

Dans la plupart des cas, le refinancement des opérations de crédit est assuré de façon centralisée par la Compagnie Bancaire. Les filiales peuvent néanmoins emprunter elles-mêmes sur les marchés pour satisfaire une partie de leurs besoins, mais ces opérations sont conduites par la Compagnie Bancaire. La diversité des signatures permet d'élargir la gamme des instruments utilisés : billets de trésorerie, bons des sociétés financières...

Les emprunts obligataires, émis en francs ou en devises, représentent une part importante (20 %) des ressources du Groupe. Largement développés en période de contrôle du crédit pour leur caractère désencadrant, ils restent une ressource utile du fait de leurs caractéristiques : ils fournissent des ressources longues parfois difficiles à lever sur le marché monétaire et peuvent constituer des instruments élaborés (obligation à bon de souscription d'action ou d'obligation...). Les certificats hypothécaires refinancés par la

Caisse de Refinancement Hypothécaire sur des ressources obligataires sont un substitut intéressant au marché hypothécaire qui s'est considérablement rétréci.

La Compagnie Bancaire intervient largement sur le marché monétaire, par tous les types de papier (billets à ordre négociables, certificats de dépôt, pensions...) et pour toutes les durées. Ces ressources constituent 44 % du total. Une partie de ces interventions est faite dans le cadre d'accords de financement, notamment des MOFF négociés avec des pools de banques françaises et étrangères, ce qui diminue la dépendance apparente du Groupe vis-à-vis du marché monétaire.

Structure du refinancement de l'encours consolidé

en %	1983	1984	1985	1986	1987
Fonds propres	7,3	7,5	7,9	8,8	8,4
Emprunts obligataires	14,9	19,7	22,4	20,8	19,6
Accords bancaires	26,4	25,6	21,4	15,5	10,5
Marché monétaire	20,2	17,8	17,9	29,0	33,2
dont titres de créance négociables	0	0,4	1,0	4,1	10,9
Marché hypothécaire	23,4	23,5	23,8	21,7	15,2
Excédent de ressources diverses	7,8	6,0	6,6	4,2	3,1

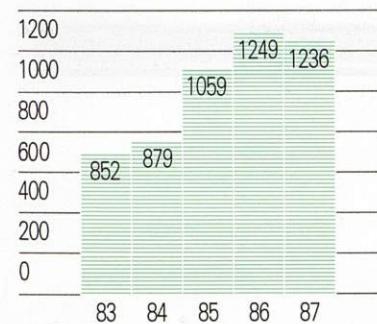
Enfin le souci de diversifier ses ressources et de se garantir face à d'éventuels troubles du fonctionnement des marchés conduit la Compagnie Bancaire à négocier des accords bancaires qui lui garantissent des ressources essentiellement potentielles mais pouvant être utilisées à tout moment (lignes et pools de financement, MOFF, RUF). Ces accords sont l'occasion pour la Compagnie Bancaire d'établir et d'entretenir des relations étroites avec ses différents partenaires financiers.

Les sociétés du Groupe se déchargent sur la Compagnie Bancaire de leur risque de taux. La Compagnie Bancaire gère le risque de taux résiduel qui, malgré la politique de couverture, peut résulter de l'impossibilité de trouver des refinancements parfaitement adéquats aux besoins nés de l'activité. Les ressources en devises que la Compagnie Bancaire se procure peuvent également ne pas correspondre exactement à ces besoins. La Compagnie Bancaire mène une gestion active des risques qui subsistent grâce aux nouveaux instruments financiers. Les swaps de taux et de devises lui permettent d'adapter les ressources aux besoins. Les options et les contrats à terme lui permettent également de s'assurer une couverture supplémentaire en taux ou en devises. Ces deux derniers instruments n'ont été toutefois utilisés jusqu'à présent que de façon marginale. Ils apportent occasionnellement des possibilités de couverture supplémentaire ou d'abaissement des coûts mais ne sont jamais utilisés de façon spéculative.

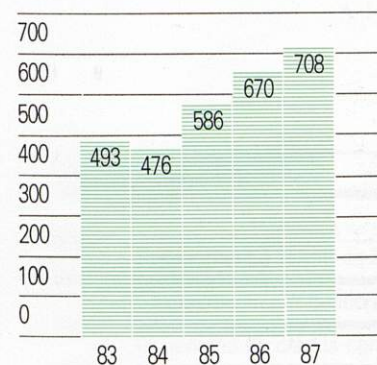
Les Commissaires aux Comptes ont certifié que les comptes de la Compagnie Bancaire et les comptes consolidés du Groupe sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations ainsi que de la situation financière et du patrimoine.

Comptes
consolidés

RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ DU GROUPE
en millions de francs



RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ
DE LA COMPAGNIE BANCAIRE
en millions de francs



Le résultat d'exploitation consolidé de l'ensemble du Groupe, déterminé après imputation des charges et provisions ainsi que de l'impôt, s'est établi en 1987 à 1 236 millions de francs. Le résultat net consolidé de la Compagnie Bancaire, établi après déduction de la part du bénéfice des filiales qui revient aux actionnaires minoritaires, est de 708 millions de francs.

BILANS CONSOLIDÉS DU GROUPE DE LA COMPAGNIE BANCAIRE

Actif	1983	1984	1985	1986	1987
Caisse, Instituts d'émission, Trésor Public, comptes courants postaux, établissements de crédit et institutions financières	1 789	5 771	5 832	8 224	7 940
Comptes à vue	606	474	1 896	1 872	1 466
Comptes et prêts à échéance	1 183	5 297	3 936	6 352	6 474
Concours à la clientèle	86 530	94 261	101 721	112 403	127 526
Crédits	74 439	79 743	84 831	92 079	103 013
Immobiliers	48 894	52 530	55 914	60 205	66 406
A l'équipement des entreprises	8 325	9 098	9 209	9 106	8 589
A l'équipement des ménages	17 220	18 115	19 708	22 768	28 018
Crédits-bail et locations	10 595	12 555	15 065	18 179	21 874
Matériels donnés en crédit-bail	7 782	9 175	11 057	13 545	16 354
Immeubles donnés en crédit-bail	1 419	1 686	1 876	2 095	2 549
Immeubles donnés en location	1 394	1 694	2 132	2 539	2 971
Participation à des opérations de promotion immobilière	1 439	1 583	1 255	1 383	1 485
Prêts participatifs	57	85	119	82	70
Affacturage	—	295	451	680	1 084
Comptes de régularisation et débiteurs divers	2 192	3 046	3 114	4 514	6 106
Titres de participation et de placement	2 582	4 560	8 163	12 846	17 212
Obligations	1 966	2 907	4 365	6 707	11 136
Actions ou parts de sociétés	319	759	1 474	1 218	1 782
Sicav	297	894	2 324	4 921	4 294
Immobilisations	999	1 033	1 093	1 211	1 516
Total de l'actif	94 092	108 671	119 923	139 198	160 300

(cinq derniers exercices, en millions de francs, au 31 décembre, après répartition)

Passif	1983	1984	1985	1986	1987
Instituts d'émission, établissements de crédit et institutions financières	58 653	64 135	65 559	71 063	75 680
Comptes à vue	120	140	174	180	125
Comptes et emprunts à échéance	58 533	63 995	65 385	70 883	75 555
Comptes d'entreprises, de particuliers et divers	8 816	10 673	14 743	22 845	35 497
Comptes à vue	551	554	626	969	1 364
Comptes et emprunts à échéance	629	844	1 497	5 228	14 621
Certificats de dépôt et bons de caisse	167	86	586	3 889	11 613
Billets de trésorerie et bons des sociétés financières	—	—	497	835	2 344
Autres	462	758	414	504	664
Fonds de répartition CFEC	3 347	3 627	3 942	3 975	3 354
Provisions techniques des compagnies d'assurances	4 289	5 648	8 678	12 673	16 158
Comptes de régularisation et créditeurs divers	7 939	9 344	10 324	12 642	14 152
Emprunts obligataires	12 343	17 498	21 235	22 566	24 105
Fonds propres	6 341	7 021	8 062	10 082	10 866
Part des tiers dans les fonds propres des filiales	2 891	3 136	3 707	4 168	4 437
Part de la Compagnie Bancaire	3 450	3 885	4 355	5 914	6 429
Total du passif	94 092	108 671	119 923	139 198	160 300

Hors bilan	1983	1984	1985	1986	1987
Engagement à terme de la CFEC	16 992	17 814	19 087	20 122	17 090
Engagements par cautions et avals	3 947	4 549	6 073	7 097	6 655
Ouvertures de crédits confirmés	8 164	8 125	7 396	9 598	8 622

RESULTATS CONSOLIDES DU GROUPE DE LA COMPAGNIE BANCAIRE

Résultats d'exploitation	1983	1984	1985	1986	1987
Produits, nets de charges, des opérations commerciales	4 789	5 228	6 048	7 032	7 560
+ Revenus du portefeuille-titres	+ 11	+ 17	+ 159	+ 135	+ 167
- Charges d'exploitation	-3 188	-3 595	-4 205	-4 969	-5 749
+ Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	-	-	-	+ 2	+ 28
Résultat d'exploitation brut du Groupe	1 612	1 650	2 002	2 200	2 006
- Impôt	- 760	- 771	- 944	- 951	- 770
Résultat d'exploitation net du Groupe	852	879	1 058	1 249	1 236
- Part des tiers associés dans les filiales	- 359	- 403	- 472	- 579	- 528
Résultat net consolidé de la Compagnie Bancaire	493	476	586	670	708

Contribution des secteurs à la formation du résultat net consolidé de la Compagnie Bancaire	1983	1984	1985	1986	1987
Equipement des entreprises	82	101	125	159	174
Equipement des particuliers	154	175	190	227	248
Crédits immobiliers	71	74	81	100	53
Crédits-bail et investissements immobiliers	37	46	41	49	71
Promotion immobilière	-1	-1	-	3	17
Assurances	17	25	29	48	70
Compagnie Bancaire et divers	133	56	120	84	75
Résultat net consolidé de la Compagnie Bancaire	493	476	586	670	708

Résultats hors exploitation	1983	1984	1985	1986	1987
Résultat brut	67	61	175	11	44
- Impôt	-11	-10	- 48	-21	-12
Résultat net	56	51	127	-10	32
- Part des tiers associés dans les filiales	- 6	-16	- 18	- 2	+ 3
Part de la Compagnie Bancaire	50	35	109	- 8	35

Détail des produits et charges de 1987	Charges	Produits
Produits et charges des opérations commerciales	18 272	25 832
Opérations bancaires traitées avec la clientèle	5 226	22 126
Intérêts et commissions sur les crédits	-	14 700
Immobiliers	-	8 777
A l'équipement des entreprises	-	1 309
A l'équipement des ménages	-	4 614
Intérêts des comptes de la clientèle, des bons de caisse et des bons des sociétés financières	216	-
Loyers et amortissements des immeubles et matériels en crédit-bail	5 011	7 426
Immeubles	112	521
Matériels	4 899	6 905
Opérations de trésorerie et opérations interbancaires	11 957	1 207
Intérêts et commissions versés	9 222	-
Intérêts et charges des emprunts obligataires	2 735	-
Intérêts et commissions perçus	-	1 207
Opérations d'assurance	951	1 294
Produits des placements externes	-	1 085
Produits techniques	-	209
Intérêts crédités aux provisions techniques	951	-
Autres opérations ou activités courantes	137	1 205
Produits des opérations de promotion immobilière	-	147
Produits des opérations de location simple	-	361
Produits des prestations de services	-	355
Produits accessoires	-	185
Profits et pertes divers	157	157
Revenus du portefeuille-titres	-	167
Revenus d'obligations	-	52
Revenus d'actions ou de parts de sociétés	-	115
Charges d'exploitation	5 749	-
Frais généraux	4 339	-
Frais de personnel	1 974	-
Impôts et taxes	424	-
Autres frais généraux	1 941	-
Dotations aux comptes d'amortissements	180	-
Des immobilisations d'exploitation	168	-
Des frais exceptionnels	12	-
Pertes sur créances et dotations nettes aux provisions pour risques	1 070	-
Dotations aux autres provisions pour pertes et charges	34	-
Participation et intéressement des salariés	126	-
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	-	28
Résultats hors exploitation	2 006	-
Mouvements des provisions sur titres	14	73
Plus ou moins-values à long terme et plus-values exonérées sur cessions	113	99

COMPTES CONSOLIDES DE L'UNION FRANÇAISE DE BANQUES

Bilans consolidés des cinq derniers exercices

Actif	1983	1984	1985	1986	1987
Caisse, Instituts d'émission, C.C.P., établissements de crédit et institutions financières	2 439	2 830	3 298	3 860	3 432
Concours à la clientèle	14 999	17 223	19 060	20 584	22 627
Crédits à l'équipement	8 149	8 841	8 910	8 858	8 365
Matériels donnés en crédit-bail ou loués	6 850	8 087	9 699	11 421	13 643
Affacturage	—	295	451	305	619
Comptes débiteurs de la clientèle	221	280	406	438	395
Chèques et effets à l'encaissement	1 625	1 658	1 204	2 190	2 501
Comptes de régularisation et divers	499	559	419	329	474
Titres de participation et de placement	68	107	119	161	94
Immobilisations	193	209	198	211	210
Total de l'actif	20 044	22 866	24 704	27 773	29 733

Résultats consolidés des cinq derniers exercices

Résultats d'exploitation	1983	1984	1985	1986	1987
Produits, nets de charges, des opérations commerciales	744	885	1 082	1 218	1 254
+ Revenus du portefeuille-titres	+ 7	+ 9	+ 12	+ 16	—
— Charges d'exploitation	-501	-590	- 701	- 743	- 770
+ Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	—	—	—	+ 2	+ 3
Résultat d'exploitation brut	250	304	393	493	487
— Impôt	-123	-152	- 200	- 237	- 221
Résultat d'exploitation net	127	152	193	256	266
— Part des tiers associés dans les filiales	- 1	- 1	+ 2	+ 3	- 1
Résultat net revenant à l'UFB	126	151	195	259	265

Résultats hors exploitation	1983	1984	1985	1986	1987
Résultat net	—	30	46	-2	15
— Part des tiers associés dans les filiales	—	—	—	—	—
Résultat net revenant à l'UFB	—	30	46	-	15

(en millions de francs, au 31 décembre, après répartition)

Passif	1983	1984	1985	1986	1987
Instituts d'émission, établissements de crédit et institutions financières	13 461	15 244	15 862	17 841	19 293
Comptes créditeurs de la clientèle	572	375	432	411	525
Comptes exigibles après encaissement	1 391	1 453	1 339	2 175	2 728
Comptes de régularisation et divers	1 380	1 760	1 753	1 865	2 198
Emprunts obligataires	1 620	2 257	3 350	3 244	2 844
Emprunts participatifs	430	430	430	430	130
Fonds propres	1 190	1 347	1 538	1 807	2 015
Part des tiers dans les fonds propres des filiales	27	33	25	10	22
Part de l'UFB	1 163	1 314	1 513	1 797	1 993
Total du passif	20 044	22 866	24 704	27 773	29 733

Compte d'exploitation consolidé de l'exercice 1987

	Charges	Produits
Produits et charges des opérations commerciales	6 844	8 098
Opérations bancaires traitées avec la clientèle	4 230	7 094
intérêts et commissions sur les crédits	—	1 261
intérêts comptes clientèle et bons de caisse	11	—
loyers et amortissements de matériels donnés en crédit-bail	4 219	5 833
Autres opérations ou activités courantes	432	605
opérations de location simple	385	542
prestations de services, accessoires et divers	47	63
Opérations de trésorerie et opérations interbancaires	2 182	399
Revenus du portefeuille-titres	—	—
Charges d'exploitation	770	—
Frais généraux	605	—
charges de personnel	273	—
impôts et taxes	62	—
autres frais généraux	270	—
Dotations aux comptes d'amortissements	13	—
Pertes et dotations aux provisions pour risques	137	—
Participation et intéressement des salariés	15	—
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	—	3
Résultat brut d'exploitation (solde créditeur)	487	—
Total	8 101	8 101

COMPTES CONSOLIDES DE CETELEM

Bilans consolidés des cinq derniers exercices

Actif	1983	1984	1985	1986	1987
Caisse, Instituts d'émission, C.C.P., établissements de crédit et institutions financières	758	742	3 259	2 020	2 194
Concours à la clientèle	17 929	18 897	20 903	24 255	30 313
Crédits à l'équipement des ménages	17 040	17 871	19 621	22 668	27 937
Matériels donnés en crédit-bail	889	1 026	1 282	1 587	2 376
Comptes de régularisation et divers	380	448	505	519	590
Titres de participation et de placement	31	39	121	127	210
Immobilisations	235	251	261	278	286
Total de l'actif	19 333	20 377	25 049	27 199	33 593

Résultats consolidés des cinq derniers exercices

Résultats d'exploitation	1983	1984	1985	1986	1987
Produits, nets de charges, des opérations commerciales	1 590	1 768	2 024	2 304	2 614
+ Revenus du portefeuille-titres	+ 5	+ 7	+ 8	+ 16	+ 9
- Charges d'exploitation	- 1 173	- 1 290	- 1 464	- 1 678	- 2 025
+ Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	24
Résultat d'exploitation brut	422	485	568	642	622
- Impôt	- 210	- 244	- 284	- 294	- 252
Résultat d'exploitation net	212	241	284	348	370
- Part des tiers associés dans les filiales	-	-	-	-	-
Résultat net revenant à Cetelem	212	241	284	348	370

Résultats hors exploitation	1983	1984	1985	1986	1987
Résultat net	-	-	+3	-1	+1
- Part des tiers associés dans les filiales	-	-	-	-	-
Résultat net revenant à Cetelem	-	-	+3	-1	+1

(en millions de francs, au 31 décembre, après répartition)

Passif	1983	1984	1985	1986	1987
Instituts d'émission, établissements de crédit et institutions financières	16 610	16 510	18 517	20 374	25 523
Comptes d'entreprises, de particuliers et divers	140	80	39	49	241
Comptes de régularisation et divers	661	793	851	1 091	1 272
Emprunts obligataires	814	1 676	4 076	3 807	4 349
Fonds propres	1 108	1 318	1 566	1 878	2 203
Part des tiers dans les fonds propres des filiales	1	2	1	1	2
Part de Cetelem	1 107	1 316	1 565	1 877	2 201
Total du passif	19 333	20 377	25 049	27 199	33 593

Compte d'exploitation consolidé de l'exercice 1987

	Charges	Produits
Produits et charges des opérations commerciales	3 290	5 904
Opérations bancaires traitées avec la clientèle	585	5 538
Intérêts et commissions sur les crédits	-	4 608
Intérêts comptes clientèle, bons de caisse et bons des sociétés financières	2	-
Loyers et amortissements de matériels donnés en crédit-bail	583	930
Prestations de services, accessoires et divers	59	141
Opérations de trésorerie et opérations interbancaires	2 646	225
Revenus du portefeuille-titre	-	9
Charges d'exploitation	2 025	-
Frais généraux	1 603	-
Charges de personnel	580	-
Impôts et taxes	147	-
Autres frais généraux	876	-
Dotations aux comptes d'amortissements	24	-
Pertes et dotations aux provisions pour risques	335	-
Participation et intéressement des salariés	63	-
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	-	24
Résultat brut d'exploitation (solde créditeur)	622	-
Total	5 937	5 937

COMPTES CONSOLIDES DE L'UNION DE CREDIT POUR LE BATIMENT

Bilans consolidés des cinq derniers exercices

Actif	1983	1984	1985	1986	1987
Caisse, Instituts d'émission, C.C.P., établissements de crédit et institutions financières	2 242	2 020	2 948	4 556	3 006
Concours à la clientèle	48 686	52 476	55 848	61 355	67 916
Crédits	48 548	52 150	55 554	59 982	66 305
Immobiliers	48 548	52 150	55 554	59 893	66 234
A l'équipement des entreprises	-	-	-	78	67
A l'équipement des ménages	-	-	-	11	4
Crédits-bail et locations	-	3	60	737	865
Matériels donnés en crédit-bail	-	-	-	454	246
Immeubles donnés en crédit-bail	-	3	60	193	552
Immeubles donnés en location	-	-	-	90	67
Participation à des opérations de promotion immobilière	138	323	234	385	345
Prêts participatifs	-	-	-	-	26
Affacturation	-	-	-	251	375
Comptes de régularisation et divers	601	656	667	849	1 090
Titres de participation et de placement	75	109	131	137	133
Immobilisations	371	375	302	354	393
Total de l'actif	51 975	55 636	59 896	67 251	72 538

Résultats consolidés des cinq derniers exercices

Résultats d'exploitation	1983	1984	1985	1986	1987
Produits, nets de charges, des opérations commerciales	1 570	1 752	1 987	2 298	2 225
+ Revenus du portefeuille-titres	+ 12	+ 16	+ 20	+ 31	+ 27
- Charges d'exploitation	-1 131	-1 273	-1 475	-1 752	-1 951
Résultat d'exploitation brut	451	495	532	577	301
- Impôts	- 230	- 258	- 265	- 256	- 136
Résultat d'exploitation net	221	237	267	321	165
- Part des tiers associés dans les filiales	-	-	-	3	- 5
Résultat net revenant à l'UCB	221	237	267	318	160
Résultats hors exploitation					
Résultat net	-1	+1	+7	-	+58
- Part des tiers associés dans les filiales	-	-	-	-	-
Résultat net revenant à l'UCB	-1	+1	+7	-	+58

(en millions de francs, au 31 décembre, après répartition)

Passif	1983	1984	1985	1986	1987
Instituts d'émission, établissements de crédit et institutions financières	41 321	44 714	46 684	51 856	55 334
Comptes d'entreprises, de particuliers et divers	3 437	3 726	4 032	4 366	4 057
Comptes à vue et à échéance	91	99	90	391	703
Fonds de répartition CFEC	3 346	3 627	3 942	3 975	3 354
Provisions	217	245	265	297	-
Comptes de régularisation et divers	2 169	2 278	2 590	2 787	2 891
Emprunts obligataires	2 564	2 240	3 689	5 048	7 222
Emprunts participatifs	150	150	150	150	150
Fonds propres	2 117	2 283	2 486	2 747	2 884
Part des tiers dans les fonds propres des filiales	1	-	-	34	51
Part de l'UCB	2 116	2 283	2 486	2 713	2 833
Total du passif	51 975	55 636	59 896	67 251	72 538

Compte d'exploitation consolidé de l'exercice 1987

	Charges	Produits
Produits et charges des opérations commerciales	7 301	9 526
Opérations bancaires traitées avec la clientèle	141	9 045
Intérêts et commissions sur les crédits	-	8 791
Intérêts comptes clientèle et bons de caisse	34	56
Loyers et amortissements de matériels donnés en crédit-bail	107	198
Autres opérations ou activités courantes	60	69
Opérations de promotion immobilière	-	8
Prestations de services, accessoires et divers	60	61
Opérations de trésorerie et opérations interbancaires	7 099	412
Revenus du portefeuille-titres	-	27
Charges d'exploitation	1 951	-
Frais généraux	1 374	-
Charges de personnel	607	-
Impôts et taxes	137	-
Autres frais généraux	630	-
Dotations aux comptes d'amortissements	35	-
Pertes et dotations aux provisions pour risques	492	-
Dotations aux autres provisions pour pertes et charges	29	-
Participation et intéressement des salariés	21	-
Résultat brut d'exploitation (solde créditeur)	301	-
Total	9 553	9 553

Notes sur les comptes consolidés

1 - Le champ de la consolidation

Les sociétés dont les comptes et les résultats sont consolidés sont celles dont la Compagnie Bancaire assume la responsabilité et la direction, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses filiales.

Le Groupe n'est pas défini par des taux de participation, mais par l'unité de commandement, la communauté des moyens de gestion et la centralisation de la politique financière.

Sur les 75 sociétés faisant l'objet de cette consolidation, 65 sont intégrées globalement, 3 sont intégrées proportionnellement au pourcentage d'intérêt du Groupe en leur sein, 7 autres dans lesquelles des sociétés du Groupe exercent une influence notable ont été mises en équivalence.

2 - Les principes comptables

a) Financements de ventes à crédit
Les financements de ventes à crédit sont inscrits à l'actif du bilan consolidé pour leur montant en capital.

b) Réescompte comptable

Les opérations qui donnent lieu à un règlement par avance soit des agios versés par la clientèle, soit des agios payés aux établissements qui mobilisent les crédits, font l'objet d'un réescompte comptable calculé à des taux identiques à ceux des opérations en cause ; le solde de ce réescompte est inscrit dans les comptes de régularisation. Les loyers perçus au titre d'opérations de location ou de crédit-bail pour des périodes non entièrement écoulées font l'objet d'ajustements analogues.

c) Résultats financiers des sociétés de crédit-bail

Les résultats des sociétés de crédit-bail mobilier ou immobilier, retenus pour l'établissement des comptes consolidés, sont les résultats établis en fonction d'amortissements financiers, correspondant pour chaque opération de crédit-bail à un rendement constant des capitaux engagés.

Pour Locabail, Loca, Locabail Auto et Locabail Energie, il est tenu compte des valeurs résiduelles des contrats en cours, c'est-à-dire du produit de la cession éventuelle des biens loués, cession qui peut intervenir et intervient très généralement en fin de contrat à un prix convenu dès l'origine. Le produit de ces valeurs résiduelles est supposé acquis progressivement, au rythme de l'amortissement financier du capital engagé.

Cette procédure diffère de celle qui est retenue par la société, laquelle comptabilise le produit de la vente des matériels au moment de son encaissement effectif en fin de contrat. En effet, pour probable que soit cet encaissement, les valeurs résiduelles ne constituent pas juridiquement une créance qui puisse être escomptée.

d) Résultats des opérations d'assurance et de promotion immobilière
Les résultats des opérations d'assurance et de promotion immobilière ont été consolidés sur la base de situations provisoires.

e) Provisions affectées à la couverture de risques non spécifiques

Les provisions pour éventualités diverses, provisions pour investissement, provisions pour risques forfaitaires sont considérées comme ayant le caractère de réserves lorsqu'elles ne couvrent pas de risques spécifiques. Les dotations correspondantes sont, lors de la consolidation, ajoutées aux résultats ; les reprises en sont déduites.

f) Provisions pour impôt

Pour que le résultat net consolidé donne une image correcte du profit réalisé, les provisions pour impôt constituées par les sociétés sont modifiées en fonction des corrections de résultats effectuées au cours de la consolidation.

Les principales modifications proviennent du calcul d'un impôt :

- sur la fraction du résultat financier de Locabail excédant le bénéfice imposable ;

- de distribution : le bilan consolidé étant présenté après répartition, on constitue une provision pour les impôts qui seront dus par les sociétés consolidées, au titre des dividendes qu'elles sont appelées à recevoir d'autres sociétés du Groupe.

Les provisions pour charges futures constituées par les sociétés, lorsqu'elles sont temporairement non déductibles de leur bénéfice imposable, donnent lieu à la constatation d'un crédit d'impôt.

Tous les retraitements d'impôt sur les sociétés ont été calculés en tenant compte du taux de 45 %. La diminution prévue de 45 à 42 % aurait eu des incidences :

- de 14 millions de francs sur le résultat des opérations de 1987 ;

- de 61 millions de francs sur celui des opérations antérieures.

Les impôts différés actifs liés à la provision pour congés payés ont été annulés, la Compagnie Bancaire ayant opté pour le nouveau régime.

g) Conversion monétaire

Les actifs et passifs en devises et les postes des bilans et comptes de résultats des filiales étrangères sont convertis en francs français sur la base des parités officielles au 31 décembre.

h) Les comptes des filiales étrangères

Leurs comptes ont été intégrés à la date d'arrêté de leur dernier exercice social, le décalage ne dépassant pas trois mois.

3 - Le bilan consolidé

a) Concours à la clientèle

Les montants des crédits en cours incluent les encours contentieux, nets des provisions pour créances douteuses et risques spécifiques. Les matériels et immeubles donnés en crédit-bail sont estimés à la valeur comptable de ces immobilisations, nette d'amortissements financiers.

Les participations à des opérations de promotion immobilière sont constituées par les mises de fonds dans des sociétés de construction de logements, de bureaux ou de centres commerciaux.

b) Titres de placement

Les obligations possédées par les compagnies d'assurances sont évaluées selon les dispositions du Code des Assurances.

Il n'a pas été fait usage de la faculté donnée aux établissements de crédit par l'instruction 87.06 de la Commission Bancaire d'immobiliser une partie du portefeuille d'obligations et de ne pas constituer de provisions pour les moins-values potentielles correspondantes. Les obligations ont été évaluées selon les règles antérieures. Leur valeur d'inventaire est au plus égale à leur valeur boursière.

c) Etablissements de crédit et institutions financières

Sont regroupées dans ce poste du passif les ressources que le Groupe se procure auprès des banques et des organismes de réescompte, celles qu'il collecte sur les marchés monétaire et hypothécaire et celles qu'il emprunte sur le marché des devises. Les titres de créances négociables sur les marchés sont enregistrés à leur valeur nominale lorsque les intérêts sont précomptés, à leur prix d'achat lorsque les intérêts sont payés à terme échu.

d) Fonds propres

Les fonds propres des différentes sociétés du Groupe sont corrigés des variations d'actif net résultant de l'application des principes de consolidation mentionnés ci-dessus.

Le bilan étant présenté après répartition, les fonds propres incluent les résultats d'exploitation et les plus ou moins-values de l'exercice,

sous déduction des dividendes qui seront versés à des tiers.

4 - Le compte de résultats consolidés

1. Opérations bancaires traitées avec la clientèle

a) Intérêts et commissions sur les crédits

Cette rubrique inclut toutes les sommes à la charge des clients, c'est-à-dire, outre les intérêts et commissions proprement dits, les perceptions forfaitaires pour frais de dossier, les indemnités de résiliation, les frais de gestion versés par les titulaires d'un contrat de crédit différé.

En sont exclues les primes d'assurance encaissées par les sociétés de crédit pour le compte d'organismes tiers, ainsi que les quote-parts d'intérêts et commissions revenant à d'autres établissements au titre de leurs participations ou de leurs interventions dans les opérations de crédit du Groupe.

b) Loyers des immeubles et des matériels donnés en crédit-bail
Ces loyers sont enregistrés hors-taxes.

Aux loyers proprement dits sont assimilés les pré-loyers qui rémunèrent les capitaux investis dans des immeubles en cours de construction faisant l'objet d'un engagement de crédit-bail.

Est incluse dans cette rubrique la part, non inscrite dans les recettes locatives des exercices antérieurs, des plus-values dégagées par les cessions de matériels ou d'immeubles précédemment loués en crédit-bail.

Sont exclus des recettes locatives les droits d'entrée encaissés par les sicomi qui correspondent à la prise en charge par les locataires d'une partie des investissements effectués. Il en est de même des remboursements de charges locatives par les occupants, qui sont traités comme une atténuation des dépenses générales de gestion.

2. Autres opérations ou activités courantes

a) Produits des opérations de promotion immobilière

Ces produits sont constitués par les marges réalisées sur les ventes d'immeubles en promotion directe, par les quote-parts des résultats des sociétés de construction et par les intérêts perçus sur les avances consenties à ces sociétés.

b) Produits des opérations de location simple

Les loyers perçus sont comptabilisés hors-taxes. En sont déduits les amortissements, calculés selon le mode linéaire, aux taux habituellement pratiqués pour chaque catégorie de biens concernés.

c) Opérations d'assurance

Cette rubrique regroupe tous les revenus provenant des activités d'assurance, entre autres :

- les produits que constitue la fraction des primes perçues, dénommée « chargement », qui est destinée à assurer la couverture des frais de gestion ;

- les revenus financiers relatifs aux titres de placement.

d) Produits des prestations de service

Ces produits sont composés des honoraires de gestion immobilière, des honoraires d'études et des ventes de logiciels ou de travaux à façon réalisés par les sociétés d'informatique.

e) Produits accessoires

Ces produits incluent notamment les ristournes et commissions diverses rétrocédées par les compagnies d'assurances qui participent à la couverture de risques liés aux opérations de crédit.

f) Profits et pertes divers

Tous les produits ou charges occasionnels qui ne concernent aucune autre rubrique sont groupés dans les profits et pertes divers.

3. Opérations de trésorerie et opérations interbancaires

a) Intérêts et commissions versés

Figurent sous cette rubrique toutes les sommes versées par le Groupe aux organismes bancaires soit au titre de ses emprunts, soit au titre des engagements reçus en matière de facultés de refinancement.

b) Intérêts et charges des emprunts obligataires

Tous les frais liés à l'émission d'obligations ainsi que les primes payées en cas de rachat pour amortissement anticipé sont compris dans les charges de l'exercice au cours duquel ils ont été engagés. Ces frais sont assimilés aux intérêts des emprunts.

Au montant des intérêts est ajouté celui des dotations annuelles à l'amortissement des primes de remboursement pour ceux des emprunts qui ont été assortis de ce complément de rémunération.

c) Intérêts et commissions perçus

Ces perceptions correspondent aux rémunérations encaissées par le Groupe au titre des concours de trésorerie qu'il apporte à des organismes bancaires.

4. Revenus du portefeuille-titres

Ont été éliminés les revenus des titres émis par des sociétés consolidées et ceux concernant les titres détenus en emploi des provisions techniques des activités d'assurance que l'on retrouve en c).

5. Charges générales courantes d'exploitation

a) Charges de personnel

Ces charges comprennent les appointements, les charges sociales, les provisions pour congés payés constituées soit au titre de droits acquis depuis l'ouverture de la période de référence en cours à la fin de l'exercice, soit au titre de droits antérieurs non encore utilisés, ainsi que les contributions des sociétés aux œuvres sociales du Groupe.

Les indemnités de départ en retraite à verser aux salariés sont couvertes par un contrat d'assurance. Cette couverture est intégrale depuis 1987 après le versement d'une prime complémentaire de 76 millions de francs au titre des droits antérieurs à 1979.

Ne sont inclus ni la participation des salariés, ni leur intéressement, qui font l'objet d'une rubrique distincte.

b) Autres frais généraux

Les commissions attribuées par certaines sociétés aux intermédiaires agréés qui leur transmettent les demandes de la clientèle sont assimilées à des charges d'exploitation.

c) Dotations aux comptes d'amortissement

Les dotations d'amortissement faites au titre d'investissements autres que les immobilisations d'exploitation s'appliquent aux frais d'établissement ou aux frais des augmentations de capital. Les uns et les autres sont intégralement amortis au cours de l'exercice où ils ont été enregistrés.

d) Participation et intéressement des salariés

Il s'agit des sommes attribuées aux salariés du Groupe au titre de l'exercice, selon l'accord conclu en application de l'ordonnance du 17 août 1967 sur la participation des salariés aux fruits de l'expansion, ainsi que des sommes à verser aux salariés au titre du régime facultatif d'intéressement prévu par l'ordonnance du 21 octobre 1986.

6. Résultats exceptionnels ou hors exploitation

Ces résultats, qui ont une influence sur l'évolution des fonds propres du Groupe mais qui ne ressortent pas des conditions courantes de l'exploitation, sont généralement constitués par les plus ou moins-values à long terme, exonérées fiscalement ou non, réalisées à l'occasion de cession d'éléments d'actif (titres ou immobilisations).

5 - Opérations sur instruments financiers à terme

Ces opérations, constituées de F.R.A., options sur taux d'intérêt, swaps de taux d'intérêt et/ou de devises, ont été engagées en vue de couvrir les effets de fluctuations de prix ou de taux d'intérêt. Les montants nominaux des opérations en cours au 31.12.1987 s'élevaient :

- à 6 583 millions de francs pour les opérations en francs,
- à 6 316 millions de francs (contrevalant au 31.12.1987) pour les opérations en devises.

6 - Les sociétés consolidées

Principales sociétés du Groupe (le premier pourcentage mesure la participation de la Compagnie Bancaire au capital de la société concernée, le second la part d'intérêts de la Compagnie Bancaire, c'est-à-dire la fraction du bénéfice de la société qui contribue au résultat consolidé de la Compagnie Bancaire).

Compagnie Bancaire	100 %	100 %
UFB	68 %	68 %
Locabail	1 %	68 %
Cetelem	68 %	69 %
Cofica	-	69 %
Cofibail	-	69 %
UCB	33 %	33 %
CFEC	-	33 %
Locabail Immobilier	33 %	39 %
Sinvim	30 %	30 %
Sinvim	-	30 %
Construction	-	30 %
Segece	1 %	31 %
Cardif Vie	-	65 %
SIS	58 %	79 %
Foncière Compagnie Bancaire	19 %	61 %
Financière Kléber	99 %	99 %
Kléber portefeuille	-	100 %

Les autres sociétés ou organismes du Groupe consolidés sont : - les sociétés intégrées globalement Capem, Cardif R.D., Cardif S.A., Carnegi et Cie, Cétébail, Cetelem et Cie, Cie Bancaire USA, Banque Financière Cardif, Cortal, Gelfonds, GIE Gestion Croissance, GIE Groupement Auxiliaire de Moyens du Groupe de la Compagnie Bancaire - G.A.M. C.B. -, GIE Groupement d'Etudes et de Prestations du Groupe de la Compagnie Bancaire - G.E.P. C.B. -, Gestion Bail, Helios, Information Logement, Klérin et Cie, Loca et Cie, Locabail Auto,

Locabail Energie, Locabail International Finance, Locabail U.K., Logibail et Cie, Neuilly Gestion, Segecim et Cie SNC, SIS Conseil, Sinvim et Cie, Socappa, Socappa et Cie, Société Coopérative d'Etudes et de Gestion du Groupe de la Compagnie Bancaire, Solveg, Synteco, UCB Bail, Urba Gestion, GIE CBT, Matradelme, UCB Group plc, Klétrois, Cortal Gestion, ACFI Etudes Actuarielles, Cofipius, Klébaill, Klécing, Parit, Neuilly contentieux, UFB-Asset Finance, UCB Pierre, Systema Leasing,
- les sociétés intégrées proportionnellement : le Chêne R.D., le Chêne Vie, Fructivie,
- les sociétés mises en équivalence : Family Consumer Credit, Fedebail, Norbail, Cofidis, Facet, Findomestic, Ste Paiements Pass.

CONSOLIDATION SELON LES NORMES DE LA REGLEMENTATION BANCAIRE

La réglementation n° 85-12 du 27 novembre 1985 du Comité de la Réglementation Bancaire publié au Journal Officiel du 15 décembre 1985, dans son chapitre 3 (art. 10 et 11) retient de ne consolider sous la forme d'intégration globale que les seuls comptes des entreprises à caractère financier. Celles n'ayant pas ce caractère

doivent éventuellement être prises en compte sur la base de la méthode de mise en équivalence ; il s'agit, notamment, des compagnies d'assurances (même si elles sont spécialisées dans les produits d'épargne), des sociétés de promotion immobilière, etc. Ceci a pour conséquence, alors que ces sociétés contribuent à l'ac-

tivité et au résultat du Groupe, d'en minimiser l'importance. Par ailleurs, les mêmes principes comptables explicités page 56 ont été appliqués. La mise en équivalence concerne les sociétés suivantes avec, pour chacune d'elles, le pourcentage de détention au sein du Groupe :

CARDIF VIE	100 %	SOLVEG	100 %
CARDIF R.D.	100 %	SYNTECO	100 %
HELIOS	100 %	URBA GESTION	100 %
CHENE VIE	40 %	CAPEM	100 %
CHENE R.D.	40 %	GIE INFORMATION LOGEMENT	100 %
FRUCTIVIE	40 %	FAMILY CONSUMER CREDIT	20 %
SINVIM	30 %	FEDEBAIL	33 %
KLERIM CIE	100 %	NORBAIL	33 %
FACET	40 %	COFIDIS	15 %
STE PAIEMENT PASS	40 %	FINDOMESTIC	35 %
		SIS	100 %

BILAN CONSOLIDE DU GROUPE DE LA COMPAGNIE BANCAIRE (en milliers de francs)

Norme de la réglementation bancaire

ACTIF		PASSIF	
Caisse, instituts d'émission, T.P., C.C.P.	184 609	Instituts d'émission, T.P., C.C.P.	-
Etablissements de crédit	4 096 814	Etablissements de crédit	9 924 817
comptes ordinaires	1 249 001	comptes ordinaires	125 465
prêts et comptes à terme	2 847 813	emprunts et comptes à terme	9 799 352
Bons du Trésor, valeurs reçues en pension ou achetées ferme et créances négociables sur les marchés	3 342 584	Valeurs données en pension ou vendues ferme	65 796 850
Crédits à la clientèle	101 164 284	Comptes créditeurs de la clientèle	5 985 406
créances commerciales	994 112	comptes ordinaires	1 858 465
crédits à court terme	15 720 225	comptes à terme	4 126 941
crédits à moyen terme	30 751 834	comptes d'épargne à régime spécial	-
crédits à long terme	53 698 113	Bons de caisse et créances négociables sur les marchés	13 636 925
Comptes débiteurs de la clientèle	3 648 063	Comptes exigibles après encaissement	2 737 825
Opérations de crédit-bail	18 718 779	Comptes de régularisation et divers	9 626 879
Chèques et effets à l'encaissement	908 935	Opérations sur titres	524 994
Comptes de régularisation et divers	3 878 420	Obligations	24 876 394
Opérations sur titres	238 726	Emprunts subordonnés	280 000
Titres de placement	2 202 172	Titres participatifs	-
Titres de participation	1 435 664	Fonds propres	10 920 301
Participations non financières mises en équivalence	719 443	réserves consolidées, écart de réévaluation, écart de conversion, différences de première consolidation, différences sur mises en équivalence :	8 277 951
Participations financières mises en équivalence	226 675	part du Groupe	4 375 671
Prêts participatifs	72 043	part des intérêts minoritaires	3 902 280
Immobilisations	3 473 180	capital	1 408 706
		report à nouveau	815
		bénéfice consolidé de l'exercice	1 232 829
		part du Groupe	735 406
		part des intérêts minoritaires	497 423
TOTAL ACTIF	144 310 391	TOTAL PASSIF	144 310 391

HORS-BILAN

Cautions, avals, autres garanties donnés d'ordre d'établissement de crédit	548 348
Cautions, avals, autres garanties reçus d'établissements de crédit	4 130 588
Ouverture de crédits confirmés en faveur de la clientèle	12 520 677
Cautions, avals, autres garanties donnés d'ordre de la clientèle	6 609 179



CONSOLIDATION SELON LES NORMES DE LA RÉGLEMENTATION BANCAIRE

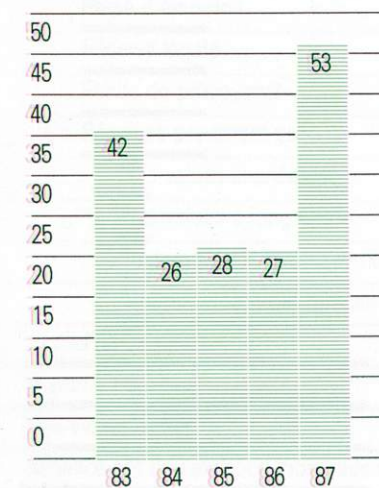
RESULTATS CONSOLIDES DU GROUPE DE LA COMPAGNIE BANCAIRE
Norme de la réglementation bancaire

(en milliers de francs)

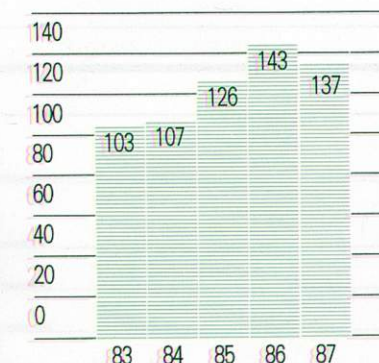
	Charges	Produits
+ Produits d'exploitation bancaire		24 426 457
produits sur opérations de trésorerie et interbancaires		1 225 186
produits sur opérations avec la clientèle		15 111 199
produits des opérations de crédit-bail		7 428 797
produits des opérations diverses		454 686
produits du portefeuille-titres		206 589
- Charges d'exploitation bancaire :	17 272 560	
charges sur opérations de trésorerie et interbancaires	8 703 751	
charges sur opérations avec la clientèle	227 635	
charges sur opérations de crédit-bail	5 013 723	
charges sur emprunts obligataires et participatifs	2 851 630	
autres charges d'exploitation bancaire	475 821	
= Produit net bancaire		7 153 897
- Charges de personnel	1 889 265	
- Impôts et taxes	258 243	
- Charges générales d'exploitation :		
travaux, fournitures et services extérieurs	972 522	
autres charges générales d'exploitation	638 656	
+ Produits accessoires		269 549
= Résultat d'exploitation avant amortissements et provisions		3 664 760
- Excédent des provisions d'exploitation constituées sur les provisions reprises	1 090 932	
- Dotations de l'exercice aux comptes d'amortissements	630 601	
= Résultat d'exploitation		1 943 227
+ Produits exceptionnels		944 654
+ Reprises de provisions hors exploitation		68 751
- Charges exceptionnelles	974 652	
- Dotations de l'exercice aux comptes de provisions hors exploitation	37 566	
- Participation des salariés	148 458	
- Impôt sur les sociétés	687 817	
+ Quote-part dans le résultat d'entreprises mises en équivalence		124 690
= Bénéfice de l'exercice		1 232 829
Part du Groupe		735 406
Part des intérêts minoritaires		497 423

Comptes de la
Compagnie
Bancaire

PRODUIT NET DES
OPÉRATIONS BANCAIRES
en millions de francs



REVENU NET DU
PORTEFEUILLE-TITRES
en millions de francs



Le bénéfice net 1987 de la Compagnie Bancaire provient :
- pour 137 millions de francs des revenus de son portefeuille-titres ;
- pour 53 millions de francs du produit de ses opérations bancaires.
Ce profit a été déterminé après déduction de toutes les charges, en particulier après provision de l'impôt.
En outre, des opérations sur titres ont dégagé 350 millions de francs de résultat net hors exploitation, du fait de la réévaluation de certains titres apportés à une filiale.

BILAN DE LA COMPAGNIE BANCAIRE

Actif	avant et après répartition
Caisse, Instituts d'émission, Trésor Public, comptes courants postaux	107 365
Etablissements de crédit et institutions financières	24 806 960
Comptes ordinaires	1 182 132
Prêts et comptes à terme	23 624 828
Bons du Trésor, pensions, achats fermes et créances négociables sur les marchés	51 975 454
Crédits à la clientèle	1 292 347
Créances commerciales	2
Autres crédits à court terme	803 805
Crédits à moyen terme	488 540
Crédits à long terme	—
Comptes débiteurs de la clientèle	809 317
Chèques et effets à l'encaissement	5 835
Comptes de régularisation et divers	1 033 955
Opérations sur titres	177 055
Titres de placement	105 555
Titres de participation et de filiales	3 079 720
Prêts participatifs	545 471
Immobilisations	164 128
Total de l'actif	84 103 162

Hors bilan	
Cautions, avals, autres garanties donnés à des établissements de crédit et institutions financières	3 168 220
Cautions, avals, autres garanties reçus d'établissements de crédit et d'institutions financières	3 000 000
Ouvertures de crédits confirmés en faveur de la clientèle	3 785 493
Cautions, avals, obligations cautionnées, autres garanties donnés à la clientèle	273 127
Acceptations à payer et divers	1 012 071

(en milliers de francs, au 31 décembre 1987)

Passif	avant répartition	après répartition
Etablissements de crédit et institutions financières	34 262 020	34 262 020
Comptes ordinaires	251 961	251 961
Emprunts et comptes à terme	34 010 059	34 010 059
Valeurs données en pension ou vendues ferme	19 213 000	19 213 000
Comptes créditeurs de la clientèle	1 183 893	1 183 893
Sociétés et entrepreneurs individuels	606 865	606 865
Comptes ordinaires	359 860	359 860
Comptes à terme	247 005	247 005
Particuliers	272 453	272 453
Comptes ordinaires	2 751	2 751
Comptes à terme	269 702	269 702
Divers	304 575	304 575
Comptes ordinaires	141 775	141 775
Comptes à terme	162 800	162 800
Bons de caisse et créances négociables sur les marchés	10 928 145	10 928 145
Comptes exigibles après encaissement	5 835	5 835
Comptes de régularisation, provisions et divers	3 923 403	4 064 273
Opérations sur titres	203 499	203 499
Obligations	10 647 456	10 647 456
Ecart de réévaluation (réserve réglementée)	49 039	49 039
Réserves	1 737 256	2 136 471
Prime d'émission	660 909	660 909
Réserve légale	117 350	140 870
Fonds de prévoyance	528 000	528 000
Réserves provenant de		
Plus-values exonérées	155 913	526 913
Plus-values à long terme	228 871 (1)	228 871 (1)
Provision pour investissements libérée	25 204	29 899
Amortissement par emploi de plus-values	21 009	21 009
Capital (2)	1 408 706	1 408 706
Report à nouveau	815	825
Plus-values nettes	349 969	—
Bénéfice net de l'exercice (hors plus-values)	190 126	—
Total du passif	84 103 162	84 103 162

(1) dont plus-values à long terme ayant supporté l'impôt à 15% : 223 104

(2) dont 559 223 libérés par la capitalisation d'une fraction de l'écart de réévaluation afférent aux titres en portefeuille le 31 décembre 1987.

RESULTATS DE LA COMPAGNIE BANCAIRE

(en milliers de francs, exercice 1987)

Débit	
Charges d'exploitation bancaire	7 072 485
Charges sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	4 417 897
Instituts d'émission, établissements de crédit et institutions financières	2 996 191
Valeurs données en pension ou vendues ferme	1 407 788
Bons du Trésor et créances négociables sur les marchés	576
Commissions	13 342
Charges sur opérations avec la clientèle	751 703
Intérêts sur emprunts obligataires	1 430 827
Autres charges d'exploitation bancaire	472 058
Charges de personnel	29 645
Impôts et taxes	8 373
Charges générales d'exploitation	38 127
Travaux, fournitures et services extérieurs	19 633
Autres charges générales d'exploitation	18 494
Pertes sur créances non couvertes par des provisions	98 118
Dotations de l'exercice aux comptes d'amortissements	3 166
Des primes de remboursement	2 324
Des immobilisations	842
Dotations de l'exercice aux comptes de provisions d'exploitation	230 386
Provisions pour créances douteuses	4 262
Provisions pour dépréciation du portefeuille-titres	222 208
Autres provisions d'exploitation	3 916
Pertes sur créances couvertes par des provisions	40 000
Charges exceptionnelles et charges sur exercices antérieurs	74 365
Moins-values sur réalisations de titres	7 552
Dotations de l'exercice aux comptes de provisions hors exploitation	4 840
Provision pour investissement	1 706
Provision pour contribution nette au fonds de péréquation de la participation du Groupe (1987)	523
Autres provisions hors exploitation	2 611
Contribution nette au fonds de péréquation du Groupe	8 351
Participation (1986)	7 215
Intéressement	1 136
Provisions pour impôt	1 997
Impôt sur le bénéfice (hors plus-values)	1 997
Impôt sur les plus-values	-
Plus-values nettes	349 969
Bénéfice net de l'exercice (hors plus-values)	190 126
Total du débit (1)	8 157 500

Crédit	
Produits d'exploitation bancaire	7 452 100
Produits des opérations de trésorerie et opérations interbancaires	6 543 771
Instituts d'émission, établissements de crédit et institutions financières	2 088 281
Valeurs reçues en pension ou achetées ferme	4 442 084
Bons du Trésor et créances négociables sur les marchés	13 406
Produits des opérations avec la clientèle	98 827
Crédits à la clientèle	76 747
Comptes débiteurs de la clientèle	22 042
Créances douteuses ou litigieuses	38
Produits des opérations diverses	640 857
Produits du portefeuille-titres	168 645
Dividendes bénéficiant du régime fiscal des sociétés-mères	97 861
Sociétés du Groupe	96 732
Autres sociétés	1 129
Dividendes de sicomi	41 235
Sociétés du Groupe	40 765
Autres sociétés	470
Dividendes soumis au régime fiscal général	20 076
Sociétés du Groupe	17 675
Autres sociétés	2 401
Revenus d'obligations et autres revenus	9 473
Plus-values sur cessions de titres de placement	4 465
Produits accessoires	9 608
Reprises de provisions d'exploitation devenues disponibles	4 215
Provisions pour créances douteuses	2 641
Provisions pour dépréciation du portefeuille-titres	1 574
Reprises de provisions d'exploitation utilisées	40 000
Produits exceptionnels et produits sur exercices antérieurs	2 211
Plus-values	629 719
Sur réalisations de titres de participation et de filiales	629 713
Sur réalisations d'immobilisations	6
Reprises de provisions hors exploitation	15 182
Sur contribution nette au fonds de péréquation de la participation du Groupe (1986)	6 971
Pour investissement au titre de l'exercice 1981	4 694
Autres provisions	3 517
Total du crédit	8 157 500

BILANS RESUMES DE LA COMPAGNIE BANCAIRE

Actif	1983	1984	1985	1986	1987
Caisse, Instituts d'émission, Trésor Public, comptes courants postaux	18	11	222	226	107
Etablissements de crédit et institutions financières	7 720	11 999	14 744	19 387	24 807
Comptes ordinaires	314	437	733	783	1 182
Prêts et comptes à terme	7 406	11 562	14 011	18 604	23 625
Bons du trésor, pensions, achats fermes et créances négociables sur les marchés	32 601	36 429	35 753	41 400	51 975
Crédits à la clientèle	599	884	392	258	1 293
Créances commerciales	—	—	—	—	—
Autres crédits à court terme	221	151	274	48	804
Crédits à moyen terme	378	733	118	210	489
Crédits à long terme	—	—	—	—	—
Comptes débiteurs de la clientèle	520	737	1 375	501	809
Chèques et effets à l'encaissement	3	—	39	48	6
Comptes de régularisation et divers	151	346	298	379	1 034
Opérations sur titres	23	221	866	25	177
Titres de placement	11	724	303	34	106
Titres de participation et de filiales	1 825	1 832	2 178	2 452	3 080
Prêts participatifs	55	83	114	74	545
Immobilisations	158	180	151	165	164
Total de l'actif	43 684	53 446	56 435	64 949	84 103

Hors bilan

Cautions, avals, autres garanties donnés à des établissements de crédit et institutions financières					
Cautions, avals, autres garanties reçus d'établissements de crédit et d'institutions financières					
Ouvertures de crédits confirmés en faveur de la clientèle					
Cautions, avals, obligations cautionnées, autres garanties donnés à la clientèle					
Opérations de réévaluation					
Plus-values de réévaluation des titres de participation et de filiales					
Fraction du capital provenant de l'incorporation de la réserve réglementée					

(cinq derniers exercices, en millions de francs, au 31 décembre, avant répartition)

Passif	1983	1984	1985	1986	1987
Etablissements de crédit et institutions financières	14 892	17 778	19 179	29 054	34 262
Comptes ordinaires	910	146	694	1 274	252
Emprunts et comptes à terme	13 982	17 632	18 485	27 780	34 010
Valeurs données en pension ou vendues ferme	15 823	17 316	17 546	14 156	19 213
Comptes créditeurs de la clientèle	796	1 195	1 733	1 103	1 185
Sociétés, entrepreneurs individuels	333	427	507	421	607
Comptes ordinaires	191	276	336	249	360
Comptes à terme	142	151	171	172	247
Particuliers	213	242	274	282	273
Comptes ordinaires	—	5	19	11	3
Comptes à terme	213	237	255	271	270
Divers	250	526	952	400	305
Comptes ordinaires	166	473	886	248	142
Comptes à terme	84	53	66	152	163
Bons de caisse et créances négociables sur les marchés	6	3	500	3 181	10 928
Comptes exigibles après encaissement	3	—	35	33	6
Comptes de régularisation, provisions et divers	2 610	3 088	3 137	3 214	3 923
Opérations sur titres	9	99	700	170	203
Obligations	7 600	11 975	11 212	10 727	10 647
Obligations convertibles	15	12	—	—	—
Ecart de réévaluation (réserve réglementée)	229	227	49	49	49
Réserves	676	760	805	1 850	1 737
Capital	856	859	1 042	1 173	1 409
Report à nouveau	—	1	1	1	1
Plus ou moins-values nettes à long terme ou exonérées de l'exercice	24	—	342	68	350
Bénéfice net de l'exercice (hors plus ou moins-values)	145	133	154	170	190
Total du passif	43 684	53 446	56 435	64 949	84 103

	340	1 309	1 334	3 347	3 168
	106	163	—	—	3 000
	5	413	55	2 792	3 785
	1 200	391	489	1 719	1 285
	689	687	632	619	608
	461	460	583	570	559

COMPTES DE RESULTATS RESUMES DE LA COMPAGNIE BANCAIRE

Débit	1983	1984	1985	1986	1987
Charges d'exploitation bancaire	5 417	6 157	6 033	5 916	7 073
Charges sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	4 283	4 492	4 184	3 991	4 418
Instituts d'émission, établissements de crédit et institutions financières	2 015	2 362	2 159	2 474	2 996
Valeurs données en pension ou vendues ferme	2 263	2 124	2 018	1 509	1 409
Commissions	5	6	7	8	13
Charges sur opérations avec la clientèle	90	138	127	267	752
Intérêts sur emprunts obligataires	1 004	1 486	1 614	1 480	1 431
Autres charges d'exploitation bancaire	40	41	108	178	472
Charges de personnel	23	23	27	31	30
Impôts et taxes	9	9	14	10	8
Charges générales d'exploitation	33	39	34	45	38
Travaux, fournitures et services extérieurs	17	19	16	22	20
Autres charges générales d'exploitation	16	20	18	23	18
Dotations de l'exercice aux amortissements	2	1	3	3	3
Excédent des provisions d'exploitation constituées sur les provisions reprises	1	4	—	55	324
Charges exceptionnelles	6	26	118	86	82
Dotations de l'exercice aux provisions hors exploitation	47	22	34	33	5
Participation des salariés et intéressement	10	12	11	18	8
Impôt sur les sociétés	120	27	148	89	2
Plus ou moins-values nettes	24	—	342	68	350
Bénéfice net (hors plus ou moins-values)	145	133	154	170	190
Total du débit	5 837	6 453	6 918	6 524	8 113

RENSEIGNEMENTS SUR LES FLUXES ET PARTICIPATIONS FINANCIÈRES

(cinq derniers exercices, en millions de francs)

Crédit	1983	1984	1985	1986	1987
Produits d'exploitation bancaire	5 772	6 419	6 469	6 401	7 457
Produits des opérations de trésorerie et opérations interbancaires	5 376	5 829	5 669	5 738	6 544
Instituts d'émission, établissements de crédit et institutions financières	1 003	1 336	1 583	1 884	2 088
Valeurs reçues en pension ou achetées ferme	4 373	4 493	4 086	3 854	4 456
Produits des opérations avec la clientèle	85	139	195	68	99
Crédits à la clientèle	64	80	92	20	77
Comptes débiteurs de la clientèle	21	59	103	48	22
Produits des opérations diverses	170	282	389	406	641
Produits du portefeuille-titres	141	169	216	189	173
Dividendes bénéficiant du régime fiscal des sociétés-mères	73	81	88	119	98
Dividendes de sicomi	39	43	45	39	41
Dividendes soumis au régime fiscal général	25	6	36	10	20
Revenus FRN (Floating Rate Notes) et autres revenus	4	39	47	21	14
Produits accessoires	2	3	9	6	9
Excédent des provisions d'exploitation reprises sur les provisions constituées	—	—	—	—	—
Produits exceptionnels	53	18	387	102	632
Reprises des provisions hors exploitation	10	13	53	15	15
Total du crédit	5 837	6 453	6 918	6 524	8 113

TITRES DE PARTICIPATION ET DE FILIALES

(au 31 décembre 1987)

	Nombre de titres détenus	% du capital	Valeur d'inventaire
Sociétés du Groupe			
Klécinq	2 826 821	99,93	800 616 035,70
Union de Crédit pour le Bâtiment "UCB"	2 818 018	33,10	453 642 324,92
Union Française de Banques "UFB"	2 835 392	66,22	403 124 326,74
Locabail Immobilier (sicomi)	1 165 436	33,13	378 681 863,69
Cetelem	3 198 710	67,68	330 633 973,71
Cardif S.A.	717 074	56,11	248 120 620,66
Cardif S.A. bons de souscription	83 893	—	2 714 777,48
Financière Kléber	585 497	98,54	107 678 353,98
Cortal	1 163 998	97,00	79 129 374,00
Cortal bons de souscription	118 750	—	1 187 500,00
Société d'Investissements Immobiliers de France "Sinvim"	376 500	30,00	69 788 131,45
Klépierre	474 999	95,00	47 499 900,00
Locabail	14 105	0,03	9 092 890,00
UCB Pierre	100 000	10,00	10 000 000,00
Société d'Informatique et de Systèmes "Sis"	17 392	57,97	2 502 202,62
Klébail (sicomi)	16 879	8,43	1 687 900,00
Solveg	12 495	24,99	1 249 500,00
Urba Gestion	11 943	79,61	1 194 300,00
Banque Financière Cardif	10 000	1,00	1 000 000,00
Synteco	6 800	68,00	411 401,00
CFEC	245	0,01	118 611,50
Autres valeurs françaises			
Avenir Participations	80 100	10,02	8 010 000,00
Société pour le Financement d'Immeubles Commerciaux et Industriels "Soficom"	10 000	0,44	1 050 000,00
Société pour la participation au développement de l'activité économique et financière "Sopardev"	7 225	3,40	722 500,00
SEGHIP	5 000	10,00	250 000,00
Apec Habitation	65	1,08	195 000,00
SA d'Economie Mixte d'Aménagement et de Rénovation d'Issy-les-Moulineaux "Semari"	1 286	22,96	128 600,00
Generco	1 249	4,53	124 900,00
Crédit d'équipement des PME	733	0,01	108 064,00
Valeurs étrangères			
Diverses valeurs			84 081 500,98
Sociétés immobilières			
Diverses S.C.I. et S.A.I.			34 477 336,70
Divers			
Titres ou parts dont la valeur d'inventaire est inférieure à 100 000 F par catégorie de titres ou de participations			498 700,62
Valeur d'inventaire (1)			3 079 720 589,75

RENSEIGNEMENTS SUR LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	Valeur d'inventaire des titres détenus	Prêts et avances consentis par la Société et non remboursés (1)	Montant des cautions et avals fournis par la Société	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
Filiales : 50 % au moins du capital détenus par la Compagnie Bancaire				
Filiales françaises	2 044 620 968,59	26 046 715 615,70	1 013 411 286,00	75 882 832,40
Filiales étrangères	101 500,00	—	1 148 100 000,00	—
Participations : 10 à 50 % du capital détenus par la Compagnie Bancaire				
Dans les compagnies françaises	936 683 142,56	26 400 560 071,94	625 013 882,96	69 221 962,71
Dans les sociétés étrangères	58 187 274,31	3 713 023 890,76	900 920 000,00	1 122 273,90

(1) Y compris les refinancements par pension ou escompte.

PARTICIPATIONS PRISES AU COURS DE L'EXERCICE

(article 356 de la loi sur les sociétés commerciales)

Acquisitions ou souscriptions effectuées au cours de l'exercice ayant eu pour effet d'assurer une participation égale ou supérieure à 10 % du capital des sociétés concernées

95 % du capital de Klépierre avec 474 999 actions	47 499 000,00
20 % du capital de Kléneuf avec 500 actions	50 000,00

(1) - Les participations dans la Foncière de la Compagnie Bancaire, société propriétaire des bureaux affectés à l'usage du Groupe, et dans Logibail et Cie, société propriétaire d'immeubles loués à des tiers, ne sont pas incluses dans l'inventaire des participations et sont comprises dans les immobilisations, à raison de F 117 870 725,60 (dont F 166 519 au titre de la réévaluation) pour la première et de F 14 444 500 pour la seconde.
- Après provisions pour dépréciation de F 244 404 174,36.

RESULTATS FINANCIERS DE LA COMPAGNIE BANCAIRE

(au cours des cinq derniers exercices, articles 133-135 et 148 du décret sur les sociétés commerciales)

Nature des informations	1983	1984	1985	1986	1987
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	855 849 500,00	859 202 400,00	1 042 463 900,00	1 173 505 100,00	1 408 705 800,00
Nombre d'actions émises	8 558 495	8 592 024	10 424 639	11 735 051	14 087 058
Nombre d'obligations convertibles en actions	86 251	67 101	—	—	—
Résultat global des opérations effectives					
Chiffre d'affaires hors taxes	5 774 511 002,32	6 422 734 459,24	6 476 135 533,59	6 405 949 585,24	7 461 707 777,04
Bénéfices avant impôt, amortissements et provisions (hors plus ou moins-values)	374 200 001,14	174 847 936,70	258 001 664,01	315 255 582,97	150 483 556,88
Impôts sur les bénéfices	114 262 950,00	27 221 930,00	110 915 906,00	74 130 604,00	1 997 367,00
Bénéfices après impôt, amortissements et provisions (hors plus ou moins-values)	145 085 320,74	133 072 423,74	154 206 545,52	170 277 217,04	190 125 576,44
Plus ou moins-values nettes, à long terme ou exonérées	24 235 895,85	88 685,69	342 211 871,29	67 662 914,66	413 513 856,76
Montant des bénéfices distribués	85 584 950,00	85 920 240,00	104 246 390,00	117 350 510,00	140 870 580,00
Dividende versé à chaque action					
Avoir fiscal non compris	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Avoir fiscal compris	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Résultat des opérations réduit à une seule action ajustée (1)					
Bénéfice après impôt, mais avant amortissements et provisions	19,70	11,19	11,09	17,03	10,41
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	11,00	10,09	11,63	12,02	13,32
Dividende par action ajustée					
Avoir fiscal non compris	6,59	6,59	7,90	8,33	10,00
Avoir fiscal compris	9,88	9,88	11,85	12,50	15,00
Personnel					
Nombre de salariés au 31 décembre (2)	40	39	39	36	29
Montant de la masse salariale	15 797 098,74	15 648 994,16	17 981 489,89	18 206 762,91	18 894 913,60
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	7 307 842,09	7 745 644,69	8 587 331,01	12 616 341,58	9 709 661,42

(1) Les opérations financières de nature à affecter le capital social et à rendre nécessaire un ajustement des résultats par action sont détaillées page 73.
 (2) Sont seuls dénombrés les salariés qui constituent le personnel propre de la Compagnie Bancaire. Celle-ci supporte également une partie de la rémunération de salariés d'autres sociétés du Groupe travaillant partiellement pour la Compagnie Bancaire.

Opérations de nature à affecter le capital social

Attributions gratuites d'actions libérées par capitalisation de réserves

La Compagnie Bancaire a émis et attribué gratuitement à ses actionnaires des actions libérées par capitalisations partielles de l'écart de réévaluation.
 1 709 639 en 1983, attribuées à raison d'une action nouvelle pour 4 anciennes.
 1 718 404 en 1985, attribuées à raison d'une action nouvelle pour 5 anciennes.
 2 347 010 en 1987, attribuées à raison d'une action nouvelle pour 5 anciennes.

Emission d'actions souscrites en numéraire

En 1986, la Compagnie Bancaire a émis 1 303 079 actions qui ont été souscrites au prix de 600 francs chacune.

Attributions et exercices d'options

La Compagnie Bancaire attribue périodiquement aux salariés des sociétés de son Groupe des options leur donnant droit à la souscription d'actions. En 1985 et 1986, elle a ainsi attribué à des salariés 58 365 options de souscription. En 1987, elle leur en a à nouveau attribué 112 500.

Ces différentes catégories d'options ont donné lieu à l'émission de 10 300 actions en 1983, de 33 529 en 1984, de 114 211 en 1985, de 7 333 en 1986, de 4 592 en 1987.

La levée du solde des options en cours entraînerait l'émission de 169 515 actions supplémentaires.

Notes sur les comptes 1987 de la Compagnie Bancaire

Les comptes de la Compagnie Bancaire ont été établis conformément aux dispositions du règlement comptable applicable aux banques.

Les notes annexées aux états financiers précisent les principes comptables et les méthodes d'évaluation retenues pour l'établissement du bilan et du compte de résultat.

Produits et charges bancaires

Les intérêts enregistrés lors de leur perception ou de leur paiement sont augmentés, en fin d'exercice, des intérêts courus non réglés et diminués des intérêts non courus comptabilisés d'avance. Les commissions sont comptabilisées de façon analogue.

Conversion des opérations libellées en devises

Les créances, dettes et engagements hors-bilan sont convertis en francs au taux de change en vigueur à la clôture de l'exercice. Les produits perçus et les charges payées en monnaies étrangères sont convertis en francs au cours du jour de leur perception ou de leur paiement.

Les gains ou pertes de change, qu'ils soient latents ou définitifs, sont constatés en fin de période au compte de résultat et constituent le résultat de change.

Les reports ou déports constatés lors de la conclusion des contrats de change à terme sont appréhendés en résultat prorata temporis.

Provisions affectées à la couverture de risques non spécifiques

Les provisions pour éventualités diverses, provisions pour investissement, provisions pour risques forfaitaires sont considérées comme ayant le caractère de réserves lorsqu'elles ne couvrent pas de risques spécifiques. A l'arrêt des comptes de 1987, leur montant s'élevait à 236 MF.

Titres de placement

Il n'a pas été fait usage de la faculté donnée aux établissements de crédit par l'instruction 87.06 de la Commission Bancaire d'immo-

biliser une partie du portefeuille d'obligations et de ne pas constituer de provisions pour les moins-values potentielles correspondantes. Les obligations ont été évaluées selon les règles antérieures. Leur valeur d'inventaire est au plus égale à leur valeur boursière.

Titres de participation et de filiales

Les titres de participation et de filiales consolidées, inscrites ou non à la cote officielle, acquis avant le 31 décembre 1976, sont comptabilisés à leur valeur d'utilité, telle qu'elle a été établie lors de la réévaluation intervenue en 1978.

Les titres acquis postérieurement au 31 décembre 1976 sont portés au bilan à leur prix de revient.

A la clôture de l'exercice, il a été procédé à une estimation des titres de participation sur la base des éléments d'appréciation généralement admis. Si la valeur estimée était inférieure à la valeur comptable nette, une provision pour dépréciation a été constituée à hauteur de l'écart constaté.

Immobilisations

Les immobilisations sont principalement constituées par les titres de la Foncière de la Compagnie Bancaire, société propriétaire des immeubles d'exploitation du Groupe.

Engagements en matière de retraite

Les indemnités de départ en retraite à verser aux salariés sont intégralement couvertes par un contrat d'assurance.

Opérations sur instruments financiers à terme

Ces opérations, constituées de F.R.A., options sur taux d'intérêt, swaps de taux d'intérêts et/ou de devises, ont été engagées en vue de couvrir les effets de fluctuations de prix ou de taux d'intérêt. Les montants nominaux des opérations en cours au 31.12.1987 s'élevaient :

- à 5 448 millions de francs pour les opérations en francs,
- à 7 179 millions de francs (contre-valeur au 31.12.1987) pour les opérations en devises.

Aucune opération sur le MATIF ou sur les marchés organisés internationaux n'était en cours au 31.12.1987.

Structure du refinancement (durée restant à courir)

	Inférieure ou égale à 1 an	De 1 à 2 ans	De 2 à 5 ans	Plus de 5 ans
- Emprunts sur le marché	33 020	13 023	10 639	4 238
- Emprunts obligataires	392	333	5 537	4 386
- Autres emprunts	1 094	-	770	1 562

REPORTAGE
 L'ÉTAT
 LE DÉFI

Le rapport de la Commission d'enquête sur l'état de la France, publié par la Commission d'enquête sur l'état de la France, est un document de référence pour les citoyens. Il expose les faits et les chiffres, et propose des solutions pour améliorer la situation de la France.

Le rapport de la Commission d'enquête sur l'état de la France, publié par la Commission d'enquête sur l'état de la France, est un document de référence pour les citoyens. Il expose les faits et les chiffres, et propose des solutions pour améliorer la situation de la France.

Le rapport de la Commission d'enquête sur l'état de la France, publié par la Commission d'enquête sur l'état de la France, est un document de référence pour les citoyens. Il expose les faits et les chiffres, et propose des solutions pour améliorer la situation de la France.

Le rapport de la Commission d'enquête sur l'état de la France, publié par la Commission d'enquête sur l'état de la France, est un document de référence pour les citoyens. Il expose les faits et les chiffres, et propose des solutions pour améliorer la situation de la France.

Le rapport de la Commission d'enquête sur l'état de la France, publié par la Commission d'enquête sur l'état de la France, est un document de référence pour les citoyens. Il expose les faits et les chiffres, et propose des solutions pour améliorer la situation de la France.

Le rapport de la Commission d'enquête sur l'état de la France, publié par la Commission d'enquête sur l'état de la France, est un document de référence pour les citoyens. Il expose les faits et les chiffres, et propose des solutions pour améliorer la situation de la France.

Le rapport de la Commission d'enquête sur l'état de la France, publié par la Commission d'enquête sur l'état de la France, est un document de référence pour les citoyens. Il expose les faits et les chiffres, et propose des solutions pour améliorer la situation de la France.

Le rapport de la Commission d'enquête sur l'état de la France, publié par la Commission d'enquête sur l'état de la France, est un document de référence pour les citoyens. Il expose les faits et les chiffres, et propose des solutions pour améliorer la situation de la France.

Le rapport de la Commission d'enquête sur l'état de la France, publié par la Commission d'enquête sur l'état de la France, est un document de référence pour les citoyens. Il expose les faits et les chiffres, et propose des solutions pour améliorer la situation de la France.

Le rapport de la Commission d'enquête sur l'état de la France, publié par la Commission d'enquête sur l'état de la France, est un document de référence pour les citoyens. Il expose les faits et les chiffres, et propose des solutions pour améliorer la situation de la France.

Indicateur	1990	1991	1992	1993
Produit intérieur brut (en milliards de francs)	10 000	10 500	11 000	11 500
Population (en millions)	58	58	58	58
Chômage (en millions)	3	3	3	3

Nous remercions tout particulièrement les personnalités extérieures à la Compagnie Bancaire qui ont accepté d'apporter leur contribution personnelle à ce rapport :

- Paolo CLAROTTI
- Michaël LAFFERTY
- Franco MODIGLIANI
- Roger TAILLON

Nous remercions également l'ensemble des journalistes qui ont participé à la réalisation des interviews et des articles publiés dans ce rapport.

Réalisation : SHERPA
 Direction artistique : Rudy MEYER
 Photos : Henri TULLIO, SYGMA, X...

