

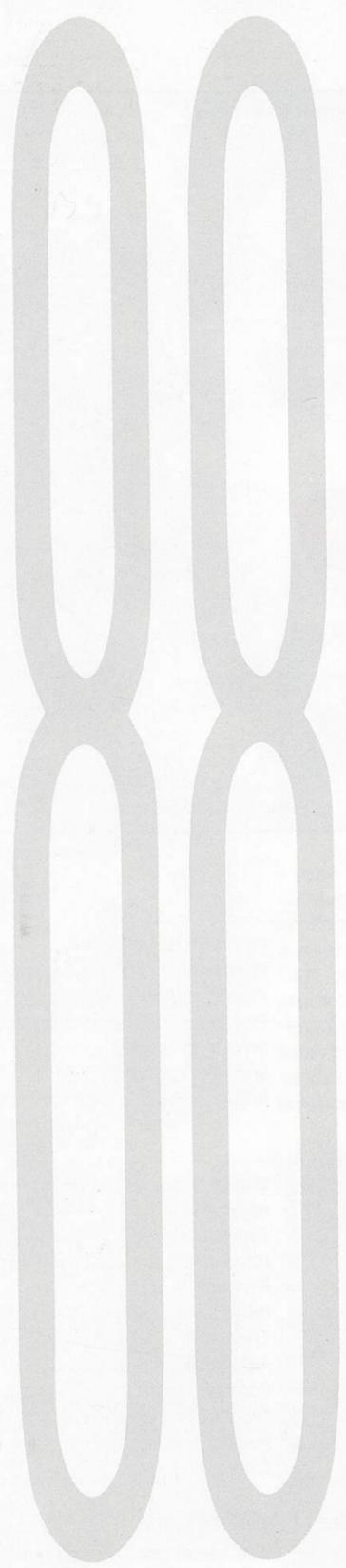
C O M P A G N I E B A N C A I R E



R A N P U O E R L T

Dublin  
Londres  
Paris  
Lisbonne  
Madrid  
Athènes  
Rome  
Berne  
Luxembourg  
Bonn  
Bruxelles  
La Haye  
Copenhague

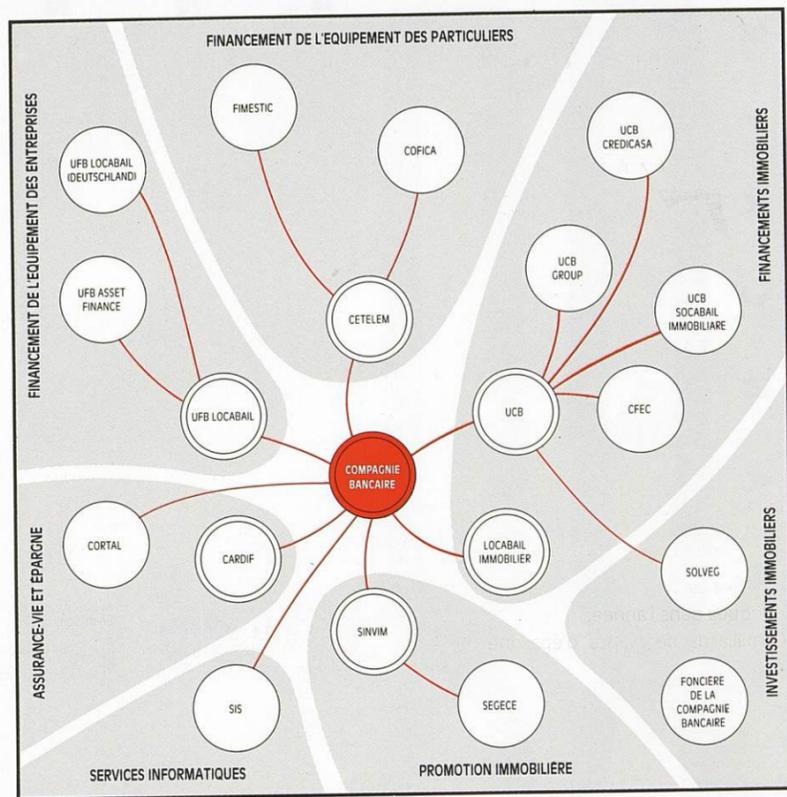
C O M P A G N I E B A N C A I R E R A A N P P U O E R L T



**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 à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 1408 850 800 francs - L.B.F. 470 - RCS 592052070  
5, avenue Kléber - 75116 Paris - Téléphone (1) 45 25 25 25 - Télec Direction 610225 - Télec Trésorerie 610750  
CARDIF - 2, rue de la Trinité - 75009 Paris - Téléphone (1) 47 38 83 00  
CETELEM - 89, avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine - Téléphone (1) 47 38 85 85  
COFICA - 5, rue du Commandant Pilot - 92200 Neuilly-sur-Seine - Téléphone (1) 47 38 85 85  
CORTAL - 23, avenue de Neuilly - 75116 Paris - Téléphone (1) 47 38 93 00  
FONCIERE DE LA COMPAGNIE BANCAIRE - 5, avenue Kléber - 75116 Paris - Téléphone (1) 45 25 25 25  
LOCABAIL IMMOBILIER - 25, avenue Kléber - 75116 Paris - Téléphone (1) 45 25 25 25  
SEGECE - 37, rue La Pérouse - 75116 Paris - Téléphone (1) 45 25 25 25  
SINVIM - 5, avenue Kléber - 75116 Paris - Téléphone (1) 45 25 25 25  
SIS - Tour Neptune - 92086 Paris-La Défense Cedex 20 - Téléphone (1) 47 76 43 02.  
SOLVEC - 8, rue Galilée - 75116 Paris - Téléphone (1) 45 25 25 25  
UCB-CFEC - 25, avenue Kléber - 75116 Paris - Téléphone (1) 45 25 25 25  
UFB LOCABAIL - 43, quai de Grenelle - 75015 Paris - Téléphone (1) 45 71 60 60

# LE GROUPE DE LA COMPAGNIE BANCAIRE



© sociétés cotées en bourse

## LES RESPONSABLES DE LA COMPAGNIE BANCAIRE

### CONSEIL DE SURVEILLANCE

Jacques de Fouchier  
Michel François-Poncet  
Jean-Yves Haberer  
Jacques Brunet  
Pierre Bazy  
Philippe Dulac  
Roger Goetze  
Bruno de Maulde  
Claude Pierre-Brossolette  
Hubert de Saint-Amand  
René Thomas  
Marc Viénot

### COLLEGE DES CENSEURS

Jean Forgeot  
Maurice Lauré  
Michel Pébereau  
Gustave Rambaud

### COMITE CONSULTATIF

Boris Méra  
Jean Chicoye  
Hubert de Nonneville  
Michel Fétizon  
René Durand

### COMMISSAIRES AUX COMPTES

Cabinet Robert Mazars  
Castel, Jacquet et Associés

### DIRECTOIRE

André Lévy-Lang  
Bertrand de Bardies  
Jean-Marie Bossuat  
Pierre Boucher  
Henri Charrière  
Roland Rainaut  
Philippe Rousselle

Président du Directoire  
Président de Cardif et de Cortal  
Président d'UFB LOCABAIL  
Président de Cetelem et de Cofica  
Président de l'UCB  
Secrétaire général  
Président de la Sinvim et de la Ségécé

### DIRECTION

Jacques Lesigne  
Gérard Senouillet  
Jean Fouasse  
François Henrot  
Maurice Alpert  
Philippe Bioud  
Guy Laureau  
Jean-Louis Tonnerre  
Alain Turland  
Pierre Maumy  
François Baldeyrou  
Véronique Guillot-Pelpel

Études et opérations financières  
International  
Juridique et fiscal  
Planification et développement  
Financier et comptable  
Informatique et organisation  
Trésorerie  
Administratif et de gestion  
Contrôle général  
Technique et sécurité  
Personnel et relations sociales  
Communication

### SECRETARIAT DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

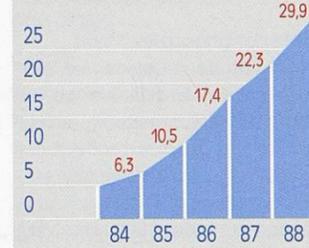
Thibaut Lacan  
Responsable de l'information

# FAITS ET CHIFFRES

## LE GROUPE DE LA COMPAGNIE BANCAIRE EN 1988

★ Le premier groupe européen spécialisé de services financiers.  
147 milliards de francs de crédits en cours.  
68 milliards de francs de crédits distribués dans l'année.  
30 milliards de francs d'épargne gérée.

EPARGNE GEREE  
Au 31 décembre, en milliards de francs



OPERATIONS NOUVELLES DE CREDIT  
en milliards de francs

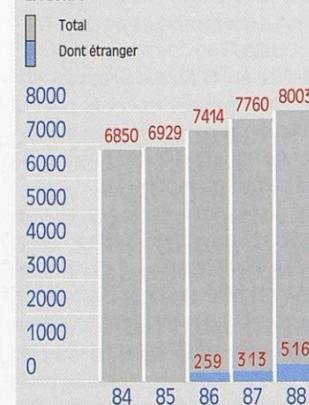


★ Dans des sociétés à taille humaine, des équipes de femmes et d'hommes compétents, impliqués et mobiles.  
7 487 personnes en France, dont plus de 30 % de cadres.  
Plus de 500 personnes à l'étranger.  
90 % des collaborateurs du niveau du baccalauréat ou diplômés de l'enseignement supérieur.

OPERATIONS EN COURS  
Au 31 décembre, en milliards de francs

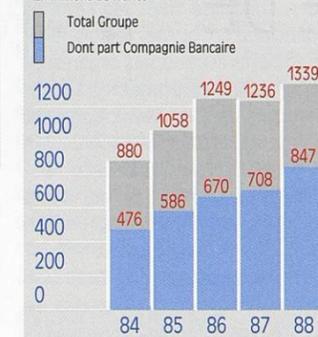


EFFECTIFS



★ Une forte rentabilité des capitaux investis.  
1579 millions de francs de résultat net consolidé.  
12 milliards de fonds propres.

RESULTAT NET D'EXPLOITATION CONSOLIDE  
En millions de francs



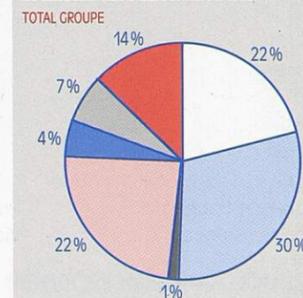
★ Une présence continue et affirmée sur les marchés financiers français et internationaux.

Sept sociétés du Groupe sont cotées à la Bourse de Paris. La Compagnie Bancaire est cotée depuis 1973 à la Bourse de Londres.  
42,8 milliards de francs d'emprunts sur les marchés obligataires, dont l'équivalent de 7,7 milliards de francs libellés en devises.

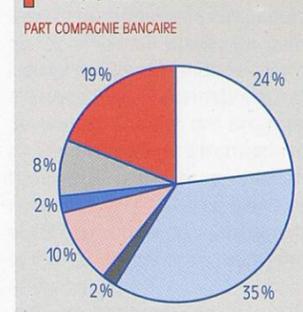
★ Une stratégie de développement ambitieuse fondée sur :

- la réduction du coût d'intermédiation,
- l'innovation en matière de produits et de services,
- l'approfondissement des relations de partenariat,
- l'extension des clientèles directes,
- le développement en Europe.

CONTRIBUTION DES SECTEURS AU RESULTAT NET D'EXPLOITATION 1988



PART COMPAGNIE BANCAIRE



# L'ORGANISATION DU GROUPE DE LA COMPAGNIE BANCAIRE

Le Groupe de la Compagnie Bancaire est le premier groupe européen spécialisé dans les services financiers. Constitué, depuis 1946, de sociétés autonomes organisées par marchés, responsables de leur politique, de leur développement et de leurs résultats, il est structuré en fédération autour de la Compagnie Bancaire. A partir d'une matière première unique, l'argent, ses filiales ont un métier commun : fournir à un très grand nombre de clients des produits financiers de qualité. Ses activités, développées à l'origine dans le crédit aux entreprises, au logement, à la consommation, se sont progressivement étendues à l'assurance-vie, à l'épargne, à la promotion et aux investissements immobiliers, et aux services informatiques.

La Compagnie Bancaire, responsable de la stratégie de l'ensemble, coordonne l'activité des sociétés du Groupe et favorise le développement des synergies entre sociétés. Elle assure, par l'intermédiaire d'un GIE de moyens, les fonctions communes pour lesquelles la centralisation représente un avantage, notamment le refinancement, le développement des ressources humaines et la gestion du patrimoine immobilier. Le Groupe est dirigé par un Directoire qui réunit autour de son président les prési-

dents des principales filiales.

Le Groupe de la Compagnie Bancaire rassemble plus de quatre vingt sociétés, organisées autour de sept grands pôles d'activité. Les sociétés chef de file de chaque secteur ont été introduites en Bourse dès que leur taille et leur rentabilité l'ont permis.

## FINANCEMENT DE L'ÉQUIPEMENT DES ENTREPRISES

### UFB LOCABAIL

Président : Jean-Marie Bossuat  
Opérations nouvelles : 13,6 milliards de francs de financements à moyen terme ;  
3,6 milliards de francs de factures acquises

L'UFB LOCABAIL est spécialisée dans le financement de l'équipement des entreprises et dans l'affacturage.

Fondée en 1950, elle propose 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 matériel.

Effectif : 1096 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.

### CETELEM

Président : Pierre Boucher  
Opérations nouvelles : 17,6 milliards de francs

Créé en 1953, Cetelem est le premier établissement de crédit spécialisé dans les prêts et les services financiers aux particuliers. Il finance les achats des ménages, soit par l'intermédiaire des commerçants, soit directement par des prêts personnels dans ses agences et développe des associations avec des partenaires, financiers ou distributeurs.

La Carte Aurore, carte de crédit revolving gratuite lancée en 1985, est acceptée aujourd'hui dans un réseau de plus de 75 000 commerçants et compte plus de 1,2 million de porteurs.

### COFICA

Président : Pierre Boucher  
Opérations nouvelles : 10,8 milliards de francs

Entrée dans le Groupe en 1970, Cofica est la première société de crédit automobile indépendante des constructeurs. Elle finance par des formules de crédit ou de location avec option d'achat les ventes de plus de 8 500 concessionnaires et agents et propose également des crédits pour l'acquisition de bateaux et de caravanes.

Cofica développe la Carte Aurore dans le monde de l'automobile et a conclu dans ce domaine des accords avec des constructeurs et des distributeurs importants.

Effectif : 2 416 personnes.

## FINANCEMENTS IMMOBILIERS

### UCB-CFEC

Président : Henri Charrière  
Opérations nouvelles : 24,2 milliards de francs, dont 26 % à l'étranger

L'UCB, Union de Crédit pour le Bâtiment, et sa 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, UCB est le partenaire de plus de 30 000 professionnels de l'immobilier.

Sa filiale anglaise UCB Group développe en Grande-Bretagne des crédits long terme pour l'acquisition de logements et le financement de l'immobilier d'entreprise.

### LOCABAIL IMMOBILIER

Président : Bernard Gaudriot  
Opérations nouvelles : 407 millions de francs

Sicomi créée en 1968 et spécialisée dans le financement des immeubles à caractère industriel et commercial, Locabail Immobilier répond par des opérations de crédit-bail ou de location simple aux besoins d'équipement immobilier des entreprises, notamment petites et moyennes.

Sa capitalisation boursière la place parmi les premières sicomi cotées à Paris.

Effectif : 2 489 personnes.

## ASSURANCE-VIE ET ÉPARGNE

### CARDIF

Président : Bertrand de Bardies  
Primes émises : 6,0 milliards de francs

Créé en 1973, Cardif est un des premiers groupes privés d'assurance-vie et de capitalisation.

Il vend aux particuliers des contrats d'épargne individuelle et des assurances décès ou invalidité, destinées notamment aux emprunteurs des établissements de crédit. Il propose aux entreprises et à leurs salariés des contrats couvrant les charges de retraite future et des plans d'épargne.

Ses produits sont distribués par d'autres sociétés du Groupe, par des réseaux bancaires externes, par des courtiers ou directement.

### CORTAL

Président : Bertrand de Bardies  
Épargne collectée : 1,2 milliard de francs

Créée en 1983, Cortal est la première banque française spécialisée dans la distribution de produits financiers par des méthodes de vente directe. Elle propose à un large public un service pratique et de qualité. Elle a lancé en France en 1987 le Compte Optimal, premier compte de gestion de trésorerie rémunéré.

Effectif : 480 personnes.

## PROMOTION IMMOBILIÈRE

### SINVIM

Président : Philippe Rousselle  
Chiffre d'affaires : 1 638 millions de francs

Créée en 1961, la Sinvim est une des premières sociétés de promotion immobilière française. Elle construit des logements, des bureaux, des entrepôts, des surfaces commerciales, des espaces de loisirs et des résidences avec services.

Promoteur généraliste, la Sinvim intervient le plus souvent en direct en région parisienne et développe en province des formules de partenariat financier et technique avec des promoteurs régionaux.

### SEGÉCE

Président : Philippe Rousselle  
Honoraires perçus : 66 millions de francs

Créée en 1956, la Ségécé est un spécialiste de la promotion et de l'exploitation des centres commerciaux. Elle réalise l'étude, la maîtrise d'ouvrage, la commercialisation, la gestion et l'animation de centres commerciaux.

Effectif : 291 personnes.

## INVESTISSEMENTS IMMOBILIERS

### FONCIÈRE DE LA COMPAGNIE BANCAIRE

Président : Roland Rainaut  
Valeur du patrimoine immobilier : 2,7 milliards de francs

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

### SOLVEG

Gérant : Robert Matheron  
Honoraires perçus : 16 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

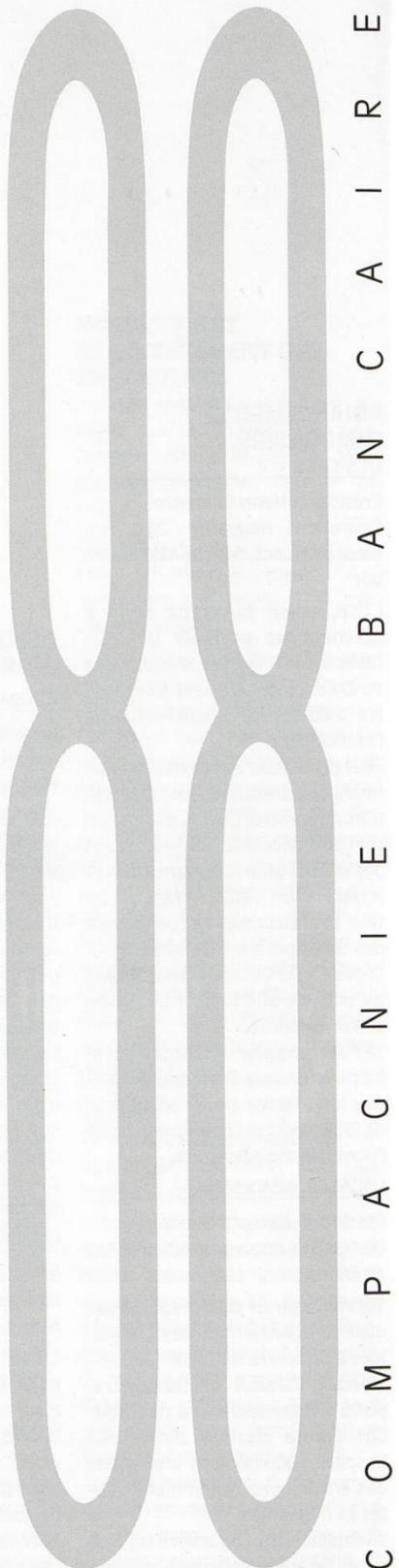
Président : Gérard Senouillet  
Chiffre d'affaires : 148 millions de francs

Société de services et d'ingénierie informatiques, la SIS a été créée en 1969. Elle pratique une méthodologie et utilise un atelier de génie logiciel facilitant la mise en œuvre d'applications informatiques de gestion. Elle réalise des progiciels et des installations informatiques complètes pour les professions notariales, immobilières, bancaires et les entreprises de vente directe, et fournit des services d'assistance et de conseil.

Effectif : 176 personnes.

# S O M M A I R E

L'ESSAIMAGE EN EUROPE	P. 10
RAPPORT DU DIRECTOIRE	P. 38
RAPPORTS DU CONSEIL ET DES COMMISSAIRES	P. 48
SYNTHESE FINANCIERE	P. 56



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

L'année 1988 a été une année de consolidation en France et d'expansion en Europe.

Depuis l'explosion de la concurrence bancaire qui a suivi la levée de l'encadrement du crédit fin 1986, les sociétés du Groupe ont montré qu'elles disposaient des atouts pour résister à ce choc durable et pour intensifier leur développement. Sur des marchés eux-mêmes porteurs et malgré la persistance des tensions sur les taux d'intérêt, elles ont ainsi consolidé leur position, investi pour améliorer leur productivité, élargi leurs clientèles, lancé de nouveaux produits, noué de nouveaux liens de collaboration avec des partenaires de premier plan.

Malgré les difficultés circonstancielles qui ont pesé sur les résultats de l'UCB, le bénéfice du Groupe a dépassé le niveau élevé atteint les années précédentes. Ceci lui permet de figurer au premier rang des établissements français pour la rentabilité moyenne de ses actifs, loin devant ses concurrents, banques de dépôts ou réseaux mutualistes.

Mais la caractéristique principale de l'année 1988 restera l'accélération du développement en Europe. La volonté, arrêtée depuis trois ans, de créer de nouvelles entités dans chacun des grands pays européens, grâce au savoir-faire acquis par ses filiales, porte ses fruits. Six sociétés ont ainsi été installées en 1988 par les entreprises du Groupe en Allemagne, en Belgique, en Espagne et en Italie.

Au moment où les discours autour de 1992 se multiplient, le rapport annuel de la Compagnie Bancaire essaie de montrer comment l'innovation en matière de produits, la maîtrise des technologies, la mise en valeur du potentiel humain et l'appui de partenaires de qualité constituent des atouts efficaces pour essaimer en Europe et mettre en place, pas à pas, le réseau de services financiers de l'avenir.

Le Directoire

L E S S A I M A G E

E N E U R O P E

# UNE STRATÉGIE INTERNATIONALE CENTRÉE SUR L'EUROPE

Dans son développement à l'étranger, le Groupe de la Compagnie Bancaire a utilisé les atouts que lui confèrent sa structure décentralisée et sa spécialisation dans les métiers de services financiers. La Compagnie Bancaire, qui bénéficie d'une signature dont la qualité est reconnue par les agences internationales de notation et qui peut s'appuyer sur son expérience de la gestion de passif, assure le refinancement des filiales étrangères. Dans chaque pays, l'approche des différents marchés est faite par les sociétés compétentes qui créent ainsi leurs propres implantations. La décentralisation se prête bien à un développement par recherche de créneaux et permet de conclure dans chaque pays des accords avec des partenaires locaux de premier plan.

Le choix des structures adoptées, acquisitions, créations avec ou sans partenaire, reflète le pragmatisme qui caractérise l'évolution du Groupe depuis ses débuts. L'ensemble de ces réalisations permet à la Compagnie Bancaire d'assurer sa présence en Europe et lui permettra de bénéficier, dans chaque pays, des avantages compétitifs réglementaires qui subsisteront tant que l'harmonisation des politiques ne sera pas complète.

## LES PREMIÈRES IMPLANTATIONS

1979

Au Japon, création d'Orix Credit Corporation, société de crédit à la consommation, filiale à 20% de Cetelem et à 80% d'Orient Leasing, une des toutes premières sociétés mondiales de leasing.

1982

Au Portugal, création de Locapor, filiale à 13% d'UFB LOCABAIL et à 62% de la Caixa Geral de Depositos.

## L'ACCÉLÉRATION DU DÉVELOPPEMENT EN EUROPE

Décembre 1984

En Italie, création de Findomes-tic, spécialisée dans le crédit à la consommation, filiale à 30% de Cetelem, à 5% de la Compagnie Bancaire et à 65% de caisses d'épargne et de banques italiennes. Aujourd'hui un des leaders du crédit à la consommation en Italie.

Juin 1985

En Allemagne, acquisition d'UFB Systema Leasing, société de crédit-bail mobilier pour l'équipement professionnel, par UFB LOCABAIL (90%) et la Compagnie Bancaire (10%).

Mars 1986

En Angleterre, acquisition d'UCB Group, spécialisé dans les financements immobiliers, par UCB (70%) et la Compagnie Bancaire (30%). Une activité en progression de plus de 100% par an. Représente près du tiers de la production d'UCB en France.

Juillet 1986

En Angleterre, création d'UFB Asset Finance, société de financement des équipements des entreprises par UFB LOCABAIL (90%) et la Compagnie Bancaire (10%).

Juillet 1987

En Suisse, création de Marfina, société de crédit à la consommation, filiale du groupe Cetelem (30%) et de la Compagnie Bancaire (5%) aux côtés de Paribas Suisse et de KG Krüger, le distributeur du Minitel en Suisse.

Janvier 1988

En Allemagne, prise de contrôle d'UFB Kredit Bank, société de crédit et de crédit-bail à l'équipement des entreprises et d'affacturage, rachetée par UFB LOCABAIL (80%) et la Compagnie Bancaire (20%).

Février 1988

En Belgique, création de Fimasser, spécialisée dans le crédit à la consommation, filiale à 40% de Cetelem et à 60% du premier groupe belge de distribution, GIB.

Février 1988

En Espagne, création de Fimes-tic, société de crédit à la consommation dont le capital est détenu à 85% par le groupe Cetelem et à 15% par la Compagnie Bancaire.

Septembre 1988

En Italie, création d'UCB Socabail Immobiliare, spécialisée dans le crédit-bail immobilier, filiale à 70% d'UCB et à 15% de la Compagnie Bancaire, associées à un groupe financier italien, SOFIM, et à Ucabail, filiale du Crédit Agricole.

Octobre 1988

En Belgique, création d'UFB Ace Leasing, société de leasing, par UFB LOCABAIL (39%) et la Compagnie Bancaire (10%) en association avec la CGER-ASLK (51%), deuxième caisse d'épargne du monde.

Octobre 1988

En Italie, création d'UCB Credicasa, société de crédit immobilier, par UCB (80%) et la Compagnie Bancaire (20%).

Décembre 1988

En Allemagne, création d'une holding, UFB LOCABAIL (Deutschland) détenue à 80% par UFB LOCABAIL et à 20% par la Compagnie Bancaire, qui regroupe leurs filiales communes dans ce pays.

# Des PRODUITS ADAPTÉS

**Anticiper les besoins et offrir des services de qualité, ces deux impératifs de la démarche commerciale sont rendus nécessaires par l'évolution des marchés du Groupe de la Compagnie Bancaire. Evolution des clients tout d'abord, dont les besoins deviennent plus complexes et que la multiplication de l'offre rend plus exigeants. Evolution de l'environnement ensuite, de plus en plus changeant et qui exige des adaptations rapides. Evolution du climat concurrentiel enfin, avec le recentrage des banques universelles sur la clientèle traditionnelle du Groupe, dont elles ont fait leur cible privilégiée après l'avoir longtemps négligée. Les sociétés du Groupe proposent aujourd'hui dans le domaine du crédit, de l'épargne, de la promotion**

FAIRE EVOLUER LA GAMME DE PRODUITS EN FONCTION DE L'ENVIRONNEMENT.

immobilière, des services informatiques une gamme de produits qui a encore été étendue en 1988 dans un double but ★ D'une part, répondre à l'émergence de besoins nouveaux ou proposer des solutions aux besoins actuels mieux adaptées à l'environnement. D'autre part, proposer des produits de complément ou de substitution aux produits existants dont la rentabilité et la compétitivité soient moins sensibles au niveau des taux d'intérêt. Ainsi, dans le domaine du crédit, UFB LOCABAIL et UCB ont mis au point des produits à taux variable (crédit et crédit-bail indexés pour le financement des équipements profession-

nels, crédit "Diapason" pour l'acquisition d'un logement, crédit "Tremplin" pour les financements à caractère professionnel) tandis que la Carte Aurore lancée en 1985 par Cetelem poursuivait son essor; commercialisée également par Cofica et UCB, celle-ci est désormais un produit Groupe. Diffusée à plus d'un million de clients, elle est aujourd'hui acceptée par plus de 75 000 commerçants ★ Dans le domaine du court-terme, UFB LOCABAIL a étendu à l'Allemagne son activité d'affacturage et a lancé à la fin de 1988 son compte de gestion de trésorerie, qui permet à ses ap- porteurs d'affaires une gestion

active de leur trésorerie, grâce à une technique analogue à celle du Compte Optimal de Cortal ★ Dans le domaine de l'épargne, Cardif a développé des produits multi-supports permettant aux souscripteurs de choisir entre plusieurs supports financiers et de les arbitrer. Mis à part le succès du Compte Optimal, Cortal a complété sa gamme par un nouveau placement à revenus trimestriels et un ensemble de produits d'assurance. La Sinvim a poursuivi le redéploiement de ses activités vers l'immobilier de bureaux, les résidences avec services et les centres de loisirs.

CREDITS A TAUX REVISABLE, CONTRATS D'ASSURANCE MULTI-SUPPORTS: DES PRODUITS SOUPLES ET PERFORMANTS.

En 1986, UCB met le pied en Grande-Bretagne, en achetant la filiale anglaise d'un établissement américain dont elle recentre l'activité sur les financements immobiliers, crédits hypothécaires au logement et financement de locaux professionnels et commerciaux. UCB Group rencontre immédiatement un vif succès, accroissant son activité de 400% en deux ans, sur un marché pourtant très concurrentiel. Une des explications : un produit plutôt inhabituel sur le marché britannique.

Dans le domaine du financement du logement, en effet, les ménages anglais se voient essentiellement proposer, à l'opposé des habitudes françaises, des produits à taux variable, dont les mensualités varient en fonction du coût de l'argent, particulièrement volatil en Grande-Bretagne.

★ UCB Group, qui bénéficie de l'expérience du Groupe en matière de crédit à taux fixe, a décidé d'offrir à sa clientèle le choix entre les formules traditionnelles à taux variable et des produits dont le taux est fixe pour une période de 1 ou 5 ans. Selon ses anticipations et ses préférences, le client peut ainsi choisir le type de crédit qui lui convient, et UCB Group adapte sa politique de refinancement au crédit sélectionné par son client.

Si le crédit au logement à taux variable constitue au Royaume-Uni la norme, il était en France, jusqu'au début de 1988, l'exception. Lancé aux États-Unis avec un succès changeant, il était a priori fort étranger aux ménages français, épris avant tout de sécurité, même coûteuse. La vague de remboursements anticipés qui a déferlé en 1987 témoigne de la prise de conscience que les mouvements de taux d'intérêt pouvaient fort bien se produire à la baisse, rendant possible l'essor du taux variable qui a rencontré immédiatement un vif succès auprès de l'ensemble de la clientèle. Moins cher qu'un crédit à taux fixe, Diapason a été conçu en fonction des besoins de la clientèle française. L'UCB l'a doté de garde-fous qui limitent la progression des mensualités en cas de hausse des taux — précaution inexistante en Grande-Bretagne — en autorisant un ajustement sur la durée du crédit. En cas de baisse des taux, le client en bénéficie automatiquement sans avoir à rembourser son crédit. Ainsi dotées de deux gammes de produits complémentaires, UCB et UCB Group sont prêtes à satisfaire leur client quelles que soient ses préférences et dans toute conjoncture de taux d'intérêt.

★ UCB Group a poussé plus loin sa synergie avec UCB. Elle propose aux Britanniques souhaitant acquérir une résidence secondaire en France son produit "Le Mortgage", qui intègre un financement en livres sterling et une prise en charge par UCB des démarches administratives en France. Il s'agit là d'un premier pas vers la conception de produits européens.

En Italie, Cetelem a développé avec succès la vente à tempérament; Findomestic est devenue en quatre ans le troisième établissement spécialisé dans le crédit à l'équipement des ménages.

## ÉCOUTER LES CLIENTS: UNE VOCATION

Répondre à des besoins, offrir des services. Tel est l'axiome de base pour une société de services financiers opérant sur des marchés de plus en plus concurrentiels, s'adressant à une clientèle de plus en plus sollicitée. Les sociétés du Groupe opèrent depuis leur création à l'écart des circuits privilégiés. Leur développement s'appuie sur la qualité de leurs produits et du service offert à la clientèle. Elles s'attachent à proposer des produits performants mais simples, afin d'en permettre la commercialisation et la gestion en grandes séries, éléments essentiels d'une tarification attractive, et portent une attention constante à leur transparence, gage d'une relation durable avec la clientèle.

En privilégiant l'esprit d'innovation et l'écoute de leurs clients, les sociétés du Groupe ont développé une large gamme de produits. La structure fédérative du Groupe, la très grande autonomie des filiales, responsables de leur politique commerciale, la large décentralisation des responsabilités facilitent l'écoute du client, tandis que la multiplicité des approches favorisée par la souplesse des structures permet d'enrichir la palette des produits proposés.

En 1986, UCB met le pied en Grande-Bretagne, en achetant la filiale anglaise d'un établissement américain dont elle recentre l'activité sur les financements immobiliers, crédits hypothécaires au logement et financement de locaux professionnels et commerciaux. UCB Group rencontre immédiatement un vif succès, accroissant son activité de 400% en deux ans, sur un marché pourtant très concurrentiel. Une des explications : un produit plutôt inhabituel sur le marché britannique.

Dans le domaine du financement du logement, en effet, les ménages anglais se voient essentiellement proposer, à l'opposé des habitudes françaises, des produits à taux variable, dont les mensualités varient en fonction du coût de l'argent, particulièrement volatil en Grande-Bretagne.

UCB Group, qui bénéficie de l'expérience du Groupe en matière de crédit à taux fixe, a décidé d'offrir à sa clientèle le choix entre les formules traditionnelles à taux variable et des produits dont le taux est fixe pour une période de 1 ou 5 ans. Selon ses anticipations et ses préférences, le client peut ainsi choisir le type de crédit qui lui convient, et UCB Group adapte sa politique de refinancement au crédit sélectionné par son client.

Si le crédit au logement à taux variable constitue au Royaume-Uni la norme, il était en France, jusqu'au début de 1988, l'exception. Lancé aux États-Unis avec un succès changeant, il était a priori fort étranger aux ménages français, épris avant tout de sécurité, même coûteuse. La vague de remboursements anticipés qui a déferlé en 1987 témoigne de la prise de conscience que les mouvements de taux d'intérêt pouvaient fort bien se produire à la baisse, rendant possible l'essor du taux variable qui a rencontré immédiatement un vif succès auprès de l'ensemble de la clientèle. Moins cher qu'un crédit à taux fixe, Diapason a été conçu en fonction des besoins de la clientèle française. L'UCB l'a doté de garde-fous qui limitent la progression des mensualités en cas de hausse des taux — précaution inexistante en Grande-Bretagne — en autorisant un ajustement sur la durée du crédit. En cas de baisse des taux, le client en bénéficie automatiquement sans avoir à rembourser son crédit. Ainsi dotées de deux gammes de produits complémentaires, UCB et UCB Group sont prêtes à satisfaire leur client quelles que soient ses préférences et dans toute conjoncture de taux d'intérêt.

UCB Group a poussé plus loin sa synergie avec UCB. Elle propose aux Britanniques souhaitant acquérir une résidence secondaire en France son produit "Le Mortgage", qui intègre un financement en livres sterling et une prise en charge par UCB des démarches administratives en France. Il s'agit là d'un premier pas vers la conception de produits européens.

En Italie, Cetelem a développé avec succès la vente à tempérament; Findomestic est devenue en quatre ans le troisième établissement spécialisé dans le crédit à l'équipement des ménages.



## DES MÉTHODES COMMERCIALES EFFICIENTES

**Approfondir les relations avec les partenaires et élargir la base de clientèle en relation directe avec les sociétés du Groupe. Une concurrence avivée incite à poursuivre des approches commerciales efficaces. Les sociétés de crédit du Groupe facilitent la distribution du crédit sur les lieux de vente par la qualité et la rapidité de leurs interventions. Elles font également bénéficier leurs apporteurs d'affaires de leur connaissance des marchés, par des actions de formation ou par l'offre de services spécifiques, axés principalement sur l'apport d'informations et d'outils de gestion sans cesse améliorés** ★ Ainsi, en 1988, UCB a prolongé l'application télématique de gestion de fichiers proposée aux agents immobiliers par

une application bureautique permettant le stockage d'informations et l'envoi de relances et a réalisé, dans le cadre de son action Pulsor, une nouvelle enquête auprès des agents immobiliers. Souvent informel, le partenariat peut être concrétisé par la création de filiales communes. En 1988, UFB LOCABAIL s'est associée avec le Crédit National pour créer Domi-Equipement, spécialisée dans le crédit-bail mobilier. Cetelem et la BRED ont fondé conjointement Novacredit, qui contribue à la diffusion de la Carte Aurore. La Compagnie Bancaire et les Assurances Mutuelles Agricoles - Groupama

ont convenu de mener des actions coordonnées de développement en France et à l'étranger, accord manifesté par des prises de participations croisées dans Cardif et dans Soravie. L'expérience de l'animation d'un réseau de vendeurs a permis aux filiales étrangères de la Compagnie Bancaire de réaliser rapidement un volume d'opérations significatif

★ La négociation d'accords avec des partenaires nationaux, grands distributeurs ou établissements financiers, pour la gestion commune d'activités de crédit ou d'épargne, se révèle fructueuse pour l'expansion

rapide du Groupe à l'étranger. En échange d'un savoir-faire solide, spécifique et adaptable, les filiales de la Compagnie Bancaire accèdent par cette voie à une large gamme de clientèle. En 1988, Cetelem et le groupe de distribution belge GIB se sont associés au sein de Fimaser. UFB LOCABAIL et CGER-ASLK ont fondé conjointement UFB Ace Leasing. Cardif a déposé des demandes d'agrément pour l'établissement de succursales en Italie et en Espagne, puis en Belgique.

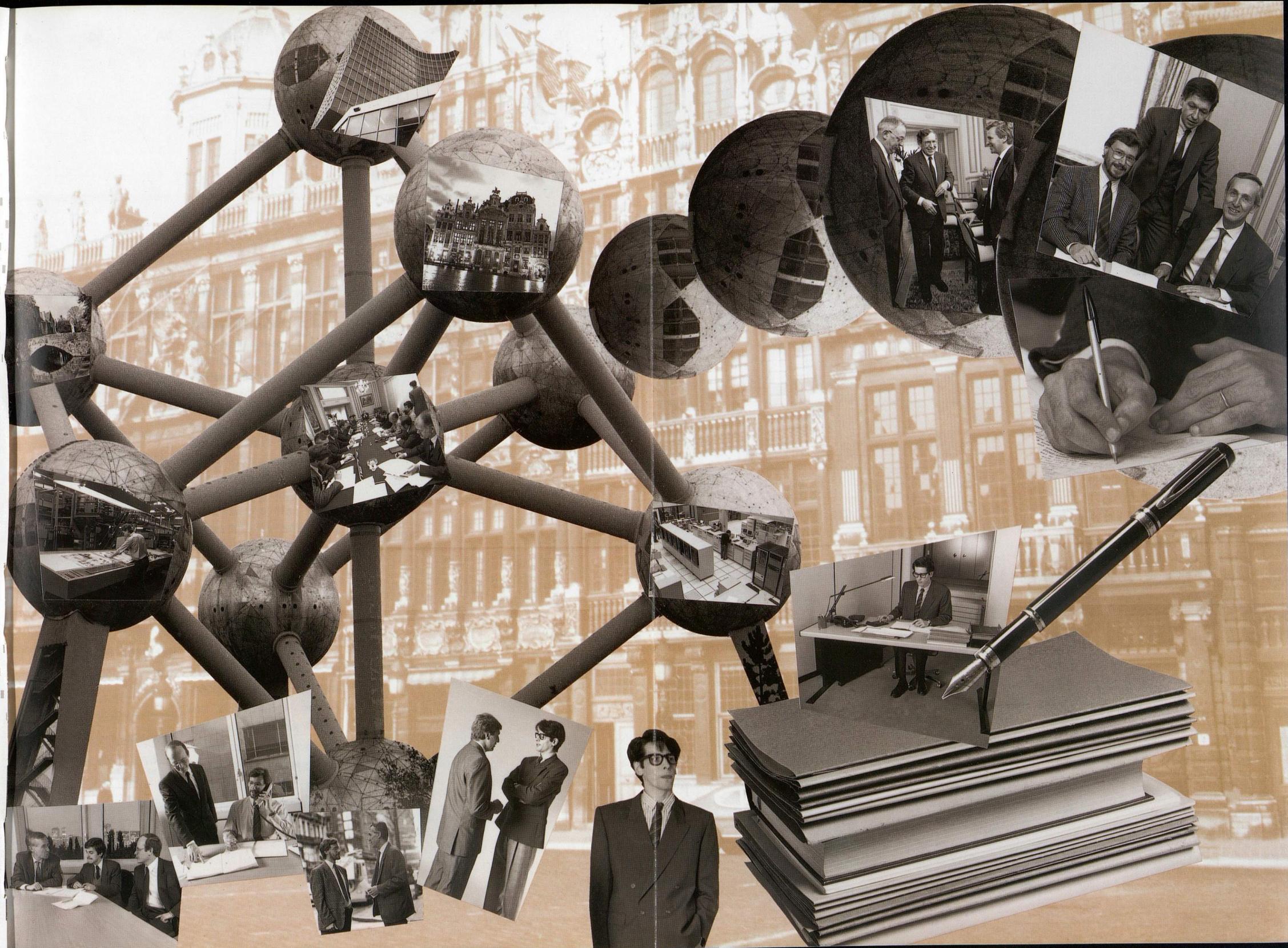
PROPOSER AUX DISTRIBUTEURS  
DES PRESTATIONS DE QUALITE.

■ Au début ■  
 ■ de l'année 1988, CGER-ASLK, ■  
 ■ troisième banque belge par ses ■  
 ■ dépôts, deuxième caisse d'épargne du ■  
 ■ monde, décide de ■ diversifier ses ■  
 ■ activités. Présente sur les ■ marchés de ■  
 ■ l'assurance et de la banque, elle souhaite élargir ■ les ■  
 services proposés à sa clientèle d'entreprises ★ Ayant déjà constitué une ■  
 filiale proposant des financements en leasing à de grandes entreprises et envi- ■  
 sageant d'étendre cette activité à sa clientèle de petites et moyennes entreprises, la CGER se tourne vers UFB LOCABAIL. Celle-ci, reconnue comme un des leaders du marché en France, possède en effet une large expérience dans ce domaine. UFB LOCABAIL a ■  
 acquis en France une connaissance des PME, de leurs marchés, de leurs structures financières, de leurs besoins d'investissement en ■  
 équipements professionnels et des matériels correspondants, des financements appropriés, et sait apprécier et limiter les ■  
 risques encourus. En relation étroite avec les constructeurs et les distributeurs de biens d'équipement, UFB LOCA- ■  
 BAIL a l'expérience de l'animation d'un réseau de vendeurs. Elle a adopté des structures opérationnelles ■  
 adaptées à son activité ★ Outre son expérience en France, elle a à son actif quelques réalisations en ■  
 Europe. Sa filiale allemande, UFB LOCABAIL (Deutschland), propose à des petites et moyennes ■  
 entreprises des crédits et des crédits-bail par l'intermédiaire de vendeurs de biens ■  
 d'équipement. En Grande-Bretagne, UFB Asset Finance réalise ses opérations par ■  
 l'entremise de courtiers ★ D'autres sociétés du Groupe ont aussi transposé à l'étranger l'expé- ■  
 rience du partenariat acquise en France. En Italie, Findomestic travaille avec des distribu- ■  
 teurs de biens d'équipement du foyer et des concessionnaires automobiles. En Angleterre, UCB ■  
 Group a des relations avec des prescripteurs en matière de transactions immobilières : agents ■  
 immobiliers et surtout courtiers en assurances avec qui elle réalise 85% de son activité. En Bel- ■  
 gique, Cetelem et le groupe de distribution belge GIB ont créé une filiale commune Fimaser. ■  
 Tels sont les facteurs qui ont conduit CGER-ASLK à rechercher un accord avec UFB LOCABAIL. UFB Ace Leasing, ■  
 détenue à 51% par la CGER, à 39% par UFB LOCABAIL et à 10% par la Compagnie Bancaire, a vu ■  
 le jour en octobre 1988. La CGER lui fournit une assistance commerciale ; UFB LOCABAIL apporte ■  
 une assistance technique et fera bénéficier la ■  
 nouvelle société de sa connais- ■  
 sance des marchés. ■

## LE PARTENARIAT: UNE BASE DE DEVELOPPEMENT

Vente par relais, vente directe. Les sociétés du Groupe ont développé en France des méthodes de commercialisation originales, bien adaptées à un réseau de distribution et à des effectifs volontairement limités. La vente par l'intermédiaire de prescripteurs a été la base de leur expansion. Elles ont, tout au long de dizaines d'années de relations, développé avec leurs apporteurs d'affaires, distributeurs, agents immobiliers, courtiers, réseaux bancaires... des liens fondés sur un esprit de partenariat. L'objectif : apporter le meilleur service à une clientèle commune. Le moyen : mettre en commun deux savoir-faire. Les modalités : une action commerciale basée sur l'écoute du client, étayée par les services que les sociétés du Groupe, grâce à l'utilisation intensive des technologies les plus modernes, proposent à leurs partenaires. Elles ont ainsi acquis l'expérience de l'animation d'un réseau de vendeurs. Elles ont, en parallèle et depuis une date plus récente, développé une approche directe de la clientèle qui leur permet de toucher les clients finals, soit pour en élargir la cible, soit pour leur proposer de nouveaux produits. Utilisant les méthodes les plus modernes de marketing direct, elles accroissent l'efficacité de leur démarche par des actions de communication grand public qui renforcent leur notoriété.

■ Au début ■  
 ■ de l'année 1988, CGER-ASLK, ■  
 ■ troi- ■ sième banque belge par ses ■  
 ■ dépôts, deu- ■ xième caisse d'épargne du ■  
 ■ monde, décide de ■ diversifier ses ■  
 ■ activités. Présente sur les ■ marchés de ■  
 ■ l'assurance et de la banque, elle souhaite élargir ■ les ■  
 services proposés à sa clientèle d'entreprises ★ Ayant déjà constitué une ■  
 filiale proposant des financements en leasing à de grandes entreprises et envi- ■  
 sageant d'étendre cette activité à sa clientèle de petites et moyennes entreprises, la CGER se tourne vers UFB LOCABAIL ■  
 Celle-ci, reconnue comme un des leaders du marché en France, possède en effet une large expérience dans ce domaine. UFB LOCABAIL a ■  
 acquis en France une connaissance des PME, de leurs marchés, de leurs structures financières, de leurs besoins d'investissement en ■  
 équipements professionnels et des matériels correspondants, des financements appropriés, et sait apprécier et limiter les ■  
 risques encourus. En relation étroite avec les constructeurs et les distributeurs de biens d'équipement, UFB LOCA- ■  
 BAIL a l'expérience de l'animation d'un réseau de vendeurs. Elle a adopté des structures opérationnelles ■  
 adaptées à son activité ★ Outre son expérience en France, elle a à son actif quelques réalisations en ■  
 Europe. Sa filiale allemande, UFB LOCABAIL (Deutschland), propose à des petites et moyennes ■  
 entreprises des crédits et des crédits-bail par l'intermédiaire de vendeurs de biens ■  
 d'équipement. En Grande-Bretagne, UFB Asset Finance réalise ses opérations par ■  
 l'entremise de courtiers ★ D'autres sociétés du Groupe ont aussi transposé à l'étranger l'expé- ■  
 rience du partenariat acquise en France. En Italie, Findomestic travaille avec des distribu- ■  
 teurs de biens d'équipement du foyer et des concessionnaires automobiles. En Angleterre, UCB ■  
 Group a des relations avec des prescripteurs en matière de transactions immobilières : agents ■  
 immobiliers et surtout courtiers en assurances avec qui elle réalise 85 % de son activité. En Bel- ■  
 gique, Cetelem et le groupe de distribution belge GIB ont créé une filiale commune Fimaser. ■  
 ■ Tels sont les facteurs qui ont conduit CGER-ASLK à rechercher un accord avec UFB LOCABAIL. UFB Ace Leasing, ■  
 détenue à 51% par la CGER, à 39% par UFB LOCABAIL et à 10% par la Compagnie Bancaire, a vu ■  
 le jour en octobre 1988. La CGER lui fournit une assistance commerciale; UFB LOCABAIL apporte ■  
 une assistance technique et fera bénéficier la ■  
 nouvelle société de sa connais- ■  
 sance des marchés. ■



# UNE GESTION PERFORMANTE

**Relever le défi de la compétitivité est un élément vital de la stratégie de la Compagnie Bancaire. La compression des marges imposée par la concurrence, dont la tarification méconnaît encore trop souvent les réalités de l'évolution des taux d'intérêt, rend plus que jamais nécessaire la réduction des coûts d'intermédiation, c'est-à-dire des frais généraux et du risque de crédit. Disposer de systèmes de gestion performants, se doter de moyens informatiques et télématiques puissants et de logiciels adéquats, adopter les schémas d'organisation les plus efficaces permet d'organiser au mieux l'action commerciale, de décharger les équipes des tâches où leur intervention n'est pas nécessaire et contribue à la réduction des coûts. Les sociétés du Groupe**

ont poursuivi en 1988 leur action en ce sens ★ UFB LOCABAIL, en accroissant ses ressources informatiques et télématiques et en adoptant de nouveaux logiciels, a pu accroître de 17% le nombre de financements d'équipements professionnels accordés à effectifs constants. UCB a engagé une large réorganisation de son réseau commercial. Associant une redéfinition des métiers, un renforcement des responsabilités des équipes, une systématisation de l'approche commerciale et la mise à disposition de nouveaux outils informatiques, cette réorganisation va permettre de forts gains de productivité. Cetelem et Cofica ont réalisé des économies d'échelle en regroupant cer-

taines de leurs unités. Un pôle unique d'acceptation et de gestion, le Centre Aurore, a été créé pour assurer le développement de la Carte Aurore. L'usage de la télématique pour la transmission des demandes de crédit, qui accroît la productivité tout en améliorant la qualité du service rendu, a encore été renforcé, en particulier à UFB LOCABAIL et à Cofica. Savoir écarter les mauvais débiteurs et assurer le recouvrement des impayés permet d'être plus audacieux dans la distribution des crédits tout en maîtrisant le coût du risque. Les sociétés de crédit ont poursuivi le développement de logiciels d'aide à la décision dans l'octroi des cré-

aits. Elles ont acquis une véritable compétence dans le recouvrement des créances impayées. L'usage de techniques, de procédures et d'outils appropriés ne fait pas obstacle à la poursuite, aussi longtemps qu'elle apparaît possible, des relations commerciales avec les clients défaillants ★ UFB LOCABAIL, par exemple, a adopté pour accroître l'efficacité de son recouvrement le système Phone Frame de gestion des appels téléphoniques dont la SIS est le distributeur exclusif pour l'Europe.

SAVOIR MAÎTRISER LE RISQUE: UN FACTEUR-CLE DANS LES MÉTIERS DU CRÉDIT.

REDUIRE LES FRAIS GÉNÉRAUX  
POUR RENFORCER LA COMPÉTITI-  
VITÉ DES BARÈMES.

En 1984, Cetelem est approuvé par des établissements financiers italiens, désireux de diversifier leurs activités vers le crédit à l'équipement des ménages. C'est ainsi que fut décidée la création de Findomestic, où Cetelem est associé aux caisses d'épargne de Florence et de Pistoia, à la Banque de Sardaigne et à Centro Leasing. L'apport concerté des savoir-faire des partenaires a permis à la société de démarrer ses opérations six mois après sa création. Tandis que les associés italiens apportaient leur connaissance du marché italien, les contacts nécessaires à l'ébauche d'un réseau de vendeurs et une assistance matérielle au démarrage, Cetelem se chargeait de fournir la logistique clés en main et de former les collaborateurs. Cetelem a doté Findomestic d'une organisation, de programmes informatiques adaptés à la langue et aux marchés italiens puis, rapidement, d'outils de sélection des risques. Il a en outre assuré la formation des responsables commerciaux, des équipes de recouvrement et de l'encadrement fonctionnel. L'apport de Cetelem se prolonge par une adaptation permanente des méthodes et des moyens en fonction de sa propre évolution et du développement de Findomestic : techniques d'acceptation décentralisée des dossiers, développements télématiques... A l'activité initiale de vente à tempérament se sont en effet déjà ajoutées la diffusion et la gestion de cartes privatives, et le nombre d'agences est passé à 40. Cetelem a donc créé une structure spécifique pour remplir cette mission, chargeant une équipe de praticiens chevronnés du soutien technique à ses implantations à l'étranger : mise en place de la logistique des nouvelles sociétés, suivi et coordination des méthodes employées dans les différentes implantations françaises et étrangères. Car la même démarche a été appliquée aux sociétés créées ultérieurement par Cetelem : Marfina en Suisse, Fimaser en Belgique, Fimestic en Espagne. Cetelem n'est pas la seule société du Groupe à exporter ses méthodes de gestion. UFB LOCABAIL, qui détient un savoir-faire précieux, en matière d'organisation - avec des fonctions bien séparées de commercialisation, d'étude des demandes de crédit et de gestion des dossiers -, en matière d'informatique de gestion et d'outils d'aide à la décision, a réorganisé les filiales rachetées en Allemagne et mis en place l'infrastructure de sa filiale britannique. Elle fournit actuellement la logistique d'UFB Ace Leasing en Belgique. L'UCB, en Grande-Bretagne, a remodelé l'organisation d'UCB Group en adaptant au contexte britannique les méthodes utilisées en France, avec la participation active du personnel.

# MAÎTRISER LES TECHNIQUES: UNE EXPERTISE

Commercialiser, gérer, assurer la bonne fin des opérations. Ces trois étapes conditionnent la réussite dans les métiers exercés par la Compagnie Bancaire, qui n'a pas la maîtrise du coût de sa matière première principale, l'argent. Au plan commercial, les sociétés du Groupe s'efforcent d'offrir un service de qualité. Au plan financier, concilier la rentabilité des opérations et la compétitivité des barèmes impose de comprimer les coûts. Intervenant sur des marchés de masse, les sociétés du Groupe ont très tôt entrepris de s'appuyer sur les technologies les plus modernes qui rendent les démarches plus performantes et moins coûteuses. L'utilisation intensive de l'informatique et des méthodes récentes de transmission des données allège les démarches administratives, améliore la qualité du service et permet de faire évoluer le mode de relation développé avec les clients. Les sociétés du Groupe ont en parallèle accru leur compétence dans la maîtrise du risque. L'expérience acquise en matière d'évaluation de la qualité des dossiers et de recouvrement des impayés, l'utilisation de moyens appropriés leur permettent d'être plus audacieuses dans la distribution des crédits, tout en maîtrisant le coût du risque.

En 1984, Cetelem est approuvée par des établissements financiers italiens, désireux de diversifier leurs activités vers le crédit à l'équipement des ménages. C'est ainsi que fut décidée la création de Findomestic, où Cetelem est associée aux caisses d'épargne de Florence et de Pistoia, à la Banque de Sardaigne et à Centro Leasing. L'apport concerté des savoir-faire des partenaires a permis à la société de démarrer ses opérations six mois après sa création. Tandis que les associés italiens apportaient leur connaissance du marché italien, les contacts nécessaires à l'ébauche d'un réseau de vendeurs et une assistance matérielle au démarrage, Cetelem se chargeait de fournir la logistique clés en main et de former les collaborateurs. Cetelem a doté Findomestic d'une organisation, de programmes informatiques adaptés à la langue et aux marchés italiens puis, rapidement, d'outils de sélection des risques. Il a en outre assuré la formation des responsables commerciaux, des équipes de recouvrement et de l'encadrement fonctionnel. L'apport de Cetelem se prolonge par une adaptation permanente des méthodes et des moyens en fonction de sa propre évolution et du développement de Findomestic : techniques d'acceptation décentralisée des dossiers, développements télématiques... A l'activité initiale de vente à tempérament se sont en effet déjà ajoutées la diffusion et la gestion de cartes privées, et le nombre d'agences est passé à 40. Cetelem a donc créé une structure spécifique pour remplir cette mission, chargeant une équipe de praticiens chevronnés du soutien technique à ses implantations à l'étranger : mise en place de la logistique des nouvelles sociétés, suivi et coordination des méthodes employées dans les différentes implantations françaises et étrangères. Car la même démarche a été appliquée aux sociétés créées ultérieurement par Cetelem : Marfina en Suisse, Fimaser en Belgique, Fimestic en Espagne. Cetelem n'est pas la seule société du Groupe à exporter ses méthodes de gestion. UFB LOCABAIL, qui détient un savoir-faire précieux, en matière d'organisation – avec des fonctions bien séparées de commercialisation, d'étude des demandes de crédit et de gestion des dossiers –, en matière d'informatique de gestion et d'outils d'aide à la décision, a réorganisé les filiales rachetées en Allemagne et mis en place l'infrastructure de sa filiale britannique. Elle fournit actuellement la logistique d'UFB Ace Leasing en Belgique. L'UCB, en Grande-Bretagne, a remodelé l'organisation d'UCB Group en adaptant au contexte britannique les méthodes utilisées en France, avec la participation active du personnel.



# Des ÉQUIPES COMPÉTENTES

**S'adapter à l'évolution des besoins de la clientèle, des conditions d'exercice de l'activité, mettre en œuvre les techniques nouvelles. C'est avant tout l'œuvre des hommes et des femmes qui font le Groupe. A la base, les compétences: au niveau des services centraux, pour mettre au point les produits, conduire l'utilisation des technologies, réaliser des opérations financières; dans les équipes commerciales, pour écouter les clients, satisfaire leurs demandes, tout en réalisant grâce aux outils techniques les gains de productivité escomptés. A cet effet, la Compagnie Bancaire mène une politique active. Sélective dans son recrutement où elle privilégie, après le dynamisme et l'esprit d'équipe, la technicité et les**

potentialités, elle mène une politique de formation soutenue ★ 72 % des collaborateurs ont bénéficié en 1988 d'une formation, de six jours en moyenne, aux techniques professionnelles ou managériales. UCB a notamment lancé, parallèlement à la réorganisation de son réseau, une vaste opération de formation dont un large volet est consacré au management; elle propose et présente dans son guide de la formation près d'une centaine de modules de formation, en interne ou à l'extérieur, à Paris ou en région. La mobilisation effective des compétences nécessite, en outre, la responsabilisation des équipes — le Groupe pra-

DES EQUIPES COMPETENTES ET RESPONSABLES GRACE A UN EFFORT DE FORMATION SOUTENU.

tique une large décentralisation — mais aussi la reconnaissance des mérites. L'attention portée à la satisfaction des collaborateurs a conduit UFB LOCABAIL et UCB à mener auprès de l'ensemble de leur personnel des enquêtes sociales, dont les résultats seront connus et exploités en 1989 ★ Les sociétés s'efforcent, tout en surveillant l'évolution globale de leur masse salariale, de lier les rémunérations aux performances. Aux accords de participation et d'intéressement appliqués à l'ensemble du Groupe et renégociés en 1988 s'ajoutent des contrats

d'intéressement propres à certaines filiales, fondés sur les résultats ou sur la réalisation de gains de productivité. Après la SIS, Cortal et Gestion Bail — qui gère les opérations de Locabail Immobilier et d'UCB Bail — en 1987, un accord a été signé en 1988 à l'UCB. Les efforts demandés en matière d'adaptation et de mobilité s'inscrivent dans le cadre d'une politique ouverte de gestion des carrières, axée sur les opportunités d'évolution, et d'une large attention portée à l'information interne.

IMPLIQUER ET MOTIVER LES EQUIPES PAR LA RECONNAISSANCE DES MERITES.

UFB LOCABAIL (Deutschland) a été fondée en décembre 1988; société holding, elle détient le capital des deux filiales allemandes d'UFB LOCABAIL, UFB Systema Leasing et Bank. Après avoir intégré ces deux établissements, UFB LOCABAIL se voit confrontée à un nouveau défi: réussir le rapprochement des deux entités. En regard à la stratégie européenne du Groupe, racheter une société suppose de la doter, tout en respectant ses points forts, des moyens nécessaires à un nouveau développement en harmonie avec le reste du Groupe. C'est ce que s'est efforcé de faire UFB LOCABAIL. Première étape: remotiver le personnel de l'établissement racheté par une stratégie de développement. A UFB Systema Leasing, le changement d'actionnaire signifiait clairement des perspectives de redémarrage pour une société quelque peu délaissée par l'actionnaire précédent. Dans le cas d'UFB Kredit Bank, UFB LOCABAIL apportait en particulier des possibilités de refinancement meilleur marché permettant de relancer les activités long terme. L'encadrement des deux sociétés est désormais largement impliqué dans l'élaboration des plans et budgets opérationnels. Deuxième étape: apporter les moyens nécessaires. UFB LOCABAIL a transposé chez ses filiales certaines de ses méthodes les plus efficaces, a adapté l'organisation en conséquence et a apporté les moyens propres à en assurer l'efficacité: ressources matérielles — leur entrée dans le Groupe de la Compagnie Bancaire a notamment permis à ces sociétés d'acquiescer des matériels informatiques et de se doter de nouveaux locaux —, méthodes et formation. Un large effort de formation a été consenti, au niveau technique — formation au marketing téléphonique pour les équipes commerciales, à l'informatique, aux techniques bancaires — comme au plan personnel — information sur la société, formation d'équipes réunissant un nouvel embauché et un collaborateur plus expérimenté, cours de langues. C'est peut-être au plan des synergies avec UFB LOCABAIL que l'apport a été le plus bénéfique; celle-ci a en effet détaché des collaborateurs, de manière durable ou dans le cadre de missions de soutien pour la mise au point de nouvelles procédures, en matière d'informatique, de comptabilité ou d'analyse des risques. Réciproquement, le personnel d'UFB LOCABAIL (Deutschland) se voit ouvrir de larges possibilités d'évolution de carrière. UCB, lors du rachat de la société qui allait devenir UCB Group, a été confrontée à une situation similaire. L'adhésion de l'ensemble du personnel a été exceptionnelle grâce à la réalisation, avec la participation active de l'encadrement, d'un plan de développement. Après les techniques opérationnelles, UCB a entrepris d'acclimater en Grande-Bretagne ses techniques de management. Engagée par des groupes de travail impliquant l'ensemble des cadres, la démarche se poursuivra par la transposition des techniques d'entretien, de travail en groupe... utilisées en France.

## MISER SUR LES HOMMES: UN ATOUT

Innovation, dynamisme, réactivité. Ces partis pris de la Compagnie Bancaire pour relever le défi de la compétitivité reposent sur les hommes et les femmes composant ses équipes, encore plus que sur le choix des technologies. Dans un environnement changeant, la Compagnie Bancaire s'attache à déceler comment évolueront les conditions d'exercice de ses métiers, qu'il s'agisse du contexte économique et réglementaire, des besoins des clients ou des techniques. La souplesse des structures fédératives du Groupe, une pratique systématique de la décentralisation des responsabilités favorisent cette veille. Qualification, implantation et mobilité des équipes sont indispensables à l'adaptation aux évolutions détectées, à la mise en œuvre des innovations souhaitables. Les sociétés du Groupe, par la qualité de leurs recrutements et un effort de formation important, assurent l'adéquation des qualifications aux fonctions exercées. En pratiquant une gestion active des carrières qui encourage la mobilité, la polyvalence et la prise de responsabilités, en poursuivant une politique sociale attentive, la Compagnie Bancaire s'efforce de créer un cadre favorable à la mobilisation de chacun de ses collaborateurs dans le projet commun.

UFB LOCABAIL (Deutschland) a été fondée en décembre 1988; société holding, elle détient le capital des deux filiales allemandes d'UFB LOCABAIL, UFB Systema Leasing et Bank. Après avoir intégré ces deux établissements, UFB LOCABAIL se voit confrontée à un nouveau défi: réussir le rapprochement des deux entités. **E**n regard à la stratégie européenne du Groupe, racheter une société suppose de la doter, tout en respectant ses points forts, des moyens nécessaires à un nouveau développement en harmonie avec le reste du Groupe.

C'est ce que s'est efforcé de faire UFB LOCABAIL. Première étape: remonter le personnel de l'établissement racheté par une stratégie de développement. A UFB Systema Leasing, le changement d'actionnaire signifiait clairement des perspectives de redémarrage pour une société quelque peu délaissée par l'actionnaire précédent. Dans le cas d'UFB Kredit Bank, UFB LOCABAIL apportait en particulier des possibilités de refinancement meilleur marché permettant de relancer les activités long terme. L'encadrement des deux sociétés est désormais largement impliqué dans l'élaboration des plans et budgets opérationnels.

Deuxième étape: apporter les moyens nécessaires. UFB LOCABAIL a transposé chez ses filiales certaines de ses méthodes les plus efficaces, a adapté l'organisation en conséquence et a apporté les moyens propres à en assurer l'efficacité: ressources matérielles — leur entrée dans le Groupe de la Compagnie Bancaire a notamment permis à ces sociétés d'acquiescer des matériels informatiques et de se doter de nouveaux locaux —, méthodes et formation. Un large effort de formation a été consenti, au niveau technique — formation au marketing téléphonique pour les équipes commerciales, à l'informatique, aux techniques bancaires — comme au plan personnel — information sur la société, formation d'équipes réunissant un nouvel embauché et un collaborateur plus expérimenté, cours de langues. C'est peut-être au plan des synergies avec UFB LOCABAIL que l'apport a été le plus bénéfique; celle-ci a en effet détaché des collaborateurs, de manière durable ou dans le cadre de missions de soutien pour la mise au point de nouvelles procédures, en matière d'informatique, de comptabilité ou d'analyse des risques. Réciproquement, le personnel d'UFB LOCABAIL (Deutschland) se voit ouvrir de larges possibilités d'évolution de carrière. UCB, lors du rachat de la société qui allait devenir UCB Group, a été confrontée à une situation similaire.

L'adhésion de l'ensemble du personnel a été exceptionnelle grâce à la réalisation, avec la participation active de l'encadrement, d'un plan de développement. Après les techniques opérationnelles, UCB a entrepris d'acclimater en Grande-Bretagne ses techniques de management. Engagée par des groupes de travail impliquant l'ensemble des cadres, la démarche se poursuivra par la transposition des techniques d'entretien, de travail en groupe... utilisées en France.



R A P P O R T D U

D I R E C T O I R E

# L'ENVIRONNEMENT

Dans un contexte d'activité mondiale beaucoup plus forte qu'il n'était prévu après le krach boursier de 1987, la France a connu en 1988 son meilleur taux de croissance depuis plus d'une décennie. Les ménages ont maintenu leur consommation à un niveau élevé et les achats d'automobiles neuves ont dépassé le niveau record atteint en 1987. Le principal moteur de la croissance a cependant été l'investissement : la construction de logements a confirmé son redressement et surtout les entreprises ont développé leurs équipements, pour faire face à une demande que les capacités de production actuelles ne suffisent plus à satisfaire. En matière monétaire, la France a mené, jusqu'à l'été, une politique d'abaissement des taux d'intérêt facilitée par la faiblesse relative du

deutschmark. Le mouvement s'est ensuite inversé : le recul du dollar a pesé sur la tenue du franc face au deutschmark et durant le dernier trimestre, en France comme à l'étranger, les taux courts ont subi des tensions. La gamme s'est alors fortement resserrée. Dans le secteur bancaire et financier, le seuil d'émission des billets de trésorerie a été abaissé afin que les PME puissent accéder directement aux marchés de l'argent ; une loi a été adoptée qui autorise la titrisation, mécanisme de transformation des créances en titres négociables. La gestion des bilans bancaires devrait en être facilitée et le coût du crédit réduit. Au niveau européen, il a été décidé que les mouvements de capitaux seront totalement libres dans l'espace communautaire à partir du 1<sup>er</sup> juillet 1990.

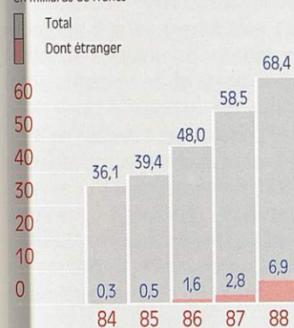
**CONSOMMATION ET INVESTISSEMENT**  
Comptes trimestriels de l'INSEE à prix constants (base 100 en 84)



**TAUX D'INTERET COMPARES AU TAUX D'INFLATION EN FRANCE**



**OPERATIONS NOUVELLES DE CREDIT**  
en milliards de francs



**OPERATIONS EN COURS**  
Au 31 décembre, en milliards de francs



# L'ACTIVITE

En dépit d'une vive concurrence, les sociétés de crédit du Groupe ont accru leur volume d'activité à un rythme soutenu, avoisinant 20% pour la troisième année consécutive. L'UFB LOCABAIL a distribué des financements à l'équipement professionnel pour un montant en progression de 11% par rapport à 1987. Les marchés des matériels de travaux publics (+ 21%) et des petits véhicules professionnels (+ 35%) ont été comme en 1987 particulièrement dynamiques. L'UFB LOCABAIL a sensiblement accru ses activités d'affacturage ; elle a acquis 90 330 factures, pour un montant de 3,6 milliards de francs, en hausse de 30% sur l'année précédente. Très vive en 1986 et 1987, la croissance des crédits d'équipement des ménages s'est ralentie en 1988 (+ 12%). En effet, tandis que la concurrence s'exacerbe dans un marché en moindre progression, Cetelem et Cofica ont été particulièrement attentifs à la sélection de leurs opérations, afin d'éviter un surendettement de leur clientèle. Les comptes permanents utilisables par carte - Carte Aurore ou cartes privées - ont à nouveau connu une progression plus forte que les produits classiques, tandis que les financements automobiles, dynamisés par le niveau des immatriculations de véhicules neufs,

connaissent une vive croissance (+ 23%). L'activité de financements acquéreurs de l'UCB a été entravée par la concurrence intense qui règne toujours sur ce marché ; elle marque toutefois une progression de 2% par rapport à 1987. Les financements sous forme de crédit-bail ont été très dynamiques ; Diapason, la formule de crédit à taux révisable lancée en avril, a connu un vif succès et a représenté 40% de l'ensemble des crédits acquéreurs accordés au cours du dernier trimestre. Les concours aux promoteurs ont à nouveau fortement progressé (+ 57%). Locabail Immobilier a accru de 21% ses opérations de financement des investissements immobiliers des entreprises. L'activité des filiales étrangères s'est rapidement développée (+ 148%) et a substantiellement contribué à la croissance globale de l'activité. Les financements immobiliers distribués par UCB Group ont marqué une hausse (+ 146%) encore plus sensible que l'année précédente. Les filiales d'UFB LOCABAIL ont fortement accru leurs financements d'équipement professionnel, en Allemagne et plus encore en Grande-Bretagne. Une activité d'affacturage a été développée en Allemagne. Plus d'un milliard de francs de factures y ont été acquises dans l'année.

Après la progression modeste de 1987, l'activité d'assurance de Cardif a connu en 1988 une croissance soutenue. Le montant des primes émises a dépassé de 31% le niveau atteint l'année précédente. Le montant des provisions techniques s'élevait en fin d'année à 22 milliards de francs, en augmentation de 31% par rapport à fin 1987. Outre le développement du Compte Optimal, l'activité de Cortal a été marquée par une forte progression, comme en 1987, de l'encours des capitaux gérés (+ 31%) et par un quasi-doublement de l'épargne collectée auprès des nouveaux clients (180 000 francs en moyenne contre 95 000 francs en 1987), certes entrés en moins grand nombre en 1988. La fidélité des anciens clients se confirme après le krach d'octobre (environ 2 milliards de francs de resouscriptions brutes en 1988). Les activités de promotion immobilière ont confirmé la reprise sensible amorcée en 1987. Le chiffre d'affaires a progressé de 27%, soutenu par une forte expansion des activités d'immobilier d'entreprise et le volume des opérations retenues s'inscrit en hausse de 9%. Une chaîne de résidences locatives avec services a été lancée sous le nom de "Villa Patricienne".



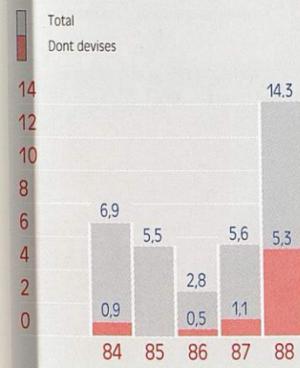
## LE REFINANCEMENT

La Compagnie Bancaire a mené sa politique financière, en 1988 comme précédemment, selon les règles rigoureuses qu'elle s'est fixées. Collectant sur les marchés l'essentiel des fonds que ses filiales reprètent à leurs clients, elle s'efforce de réduire les risques de transformation et de liquidité que pourraient comporter ses opérations en adossant en taux, en durée et en devises ses emplois et ses ressources. La multiplication des instruments financiers constatée depuis plusieurs années et poursuivie en 1988 a offert de nouvelles possibilités dans la recherche au

meilleur coût des ressources adéquates. La Compagnie Bancaire a recouru massivement aux marchés obligataires, procédant en un an à 28 émissions, en francs mais aussi en sterling, en yens, en dollars, en dollars australiens et en francs luxembourgeois, pour un montant global de 14,3 milliards de francs, dont 5,3 en devises. Elle y a trouvé des ressources à taux variable propres au refinancement de ses crédits à taux révisable, des ressources longues à taux fixe et les ressources en devises nécessaires au développement de ses activités hors de France. L'utilisation de swaps de taux ou de devises a permis d'ajuster les ressources levées sur les marchés les plus favorables aux besoins nés de l'activité. Certaines des obligations émises sont des Titres Subordonnés Remboursables - 1 milliard de francs à la Compagnie Bancaire et autant à l'UCB, 500 millions de francs à Cetelem - ou des Titres Subordonnés à Durée Indéterminée - 200 millions de dollars - En effet, bien que les seuls fonds propres du Groupe permettent de satisfaire largement aux exigences du futur ratio de solvabilité européen, la Compagnie Bancaire a tiré parti du coût modéré de ces titres hybrides pour accroître ses quasi

fonds propres. L'UCB a en outre émis 4,5 milliards de francs de certificats hypothécaires souscrits par la Caisse de Refinancement Hypothécaire. La Compagnie Bancaire n'a en revanche que peu accru ses recours au marché monétaire, dont le segment long demeure atone. Elle a privilégié les titres de créance négociables et en particulier, pour les durées de 2 à 7 ans, les certificats de dépôt. Elle a poursuivi avec les banques de la place la négociation d'accords de liquidité ou de MOFF (Multiple Option Financing Facility). Elle a en particulier développé les NUF (Notes Underwriting Facility) ou garanties de prise ferme de titres de créance négociables. L'UCB a poursuivi le réaménagement de son passif engagé en 1987 pour réduire le poids des ressources chères mises en place au début des années quatre-vingt. Alors que le montant des remboursements anticipés et des renégociations de crédits auxquels elle a dû faire face en 1988 a décru tout au long de l'année, s'établissant au total à 4,4 milliards de francs pour les premiers et à 1,8 pour les seconds, elle a continué à racheter les billets hypothécaires à taux élevé émis en représentation de ces créances dès que la possibilité lui en était offerte, pour un montant total de 4 milliards de francs.

**MONTANT ANNUAL DES EMISSIONS OBLIGATAIRES ET ASSIMILEES**  
en milliards de francs

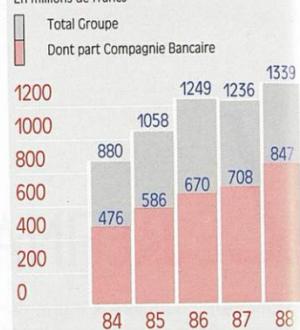


# Les RESULTATS

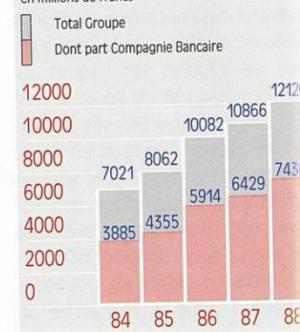
Le résultat net consolidé du Groupe s'est établi à 1 579 millions de francs. Il comprend, à hauteur de 239 millions de francs, des éléments hors exploitation qui correspondent principalement à une reprise partielle sur les provisions pour impôt futur antérieurement constituées, en particulier au titre des opérations de crédit-bail: cette reprise résulte de la baisse de 45 à 39% du taux d'impôt sur les sociétés \* Le résultat d'exploitation consolidé du Groupe, déterminé après imputation des charges et provisions d'exploitation et après déduction de 583 millions de francs au titre de l'impôt, est de 1 339 millions de francs, en hausse de 8% sur le résultat de 1987. Cette évolution est la résultante de performances contrastées car, comme il avait été annoncé, le résultat de l'UCB a été sensiblement amputé par le manque à gagner sur les crédits renégociés ou remboursés par anticipation en 1987. Le résultat net de la Compagnie Bancaire, après déduction de la part du bénéfice des filiales revenant aux actionnaires minoritaires, a atteint 1 049 millions de francs, dont 202 millions liés à des opérations non récurrentes \* Le résultat net d'exploitation de la Compagnie Bancaire s'est établi à 847 millions de francs, en progression de 20% sur le niveau de 1987. Il correspond à un bénéfice de

60 francs par action. Après affectation des bénéfices et assimilation à une réserve de la provision pour fluctuation de la production de la CFEC, les fonds propres du Groupe atteignent 12 116 millions de francs, dont 7 436 reviennent à la Compagnie Bancaire. Leur rentabilité nette a été en 1988 de 13,1% \* Ce niveau des fonds propres permet au Groupe de satisfaire largement au futur ratio de solvabilité européen, sans qu'il soit besoin de prendre en compte les titres subordonnés remboursables ou non. L'encours de prêts de la Compagnie Bancaire à ses filiales ou à leur clientèle s'élevait à fin 1988 à 93 934 millions de francs. Le profit net réalisé sur ces opérations a été, après imputation de l'ensemble des frais de gestion et provision de l'impôt, de 60 millions de francs. Les revenus, nets d'impôt, du portefeuille-titres ont été de 169 millions de francs. Ont été réalisées en outre, pour un montant net de 159 millions de francs, des plus-values sur titres. Le Directoire propose, conformément à sa politique traditionnelle, de maintenir le dividende versé à chaque action à 10 francs, plus un avoir fiscal de 5 francs représentant l'impôt déjà versé au Trésor, soit un revenu global de 15 francs par action \* Le montant des dividendes à verser au titre de 1988 serait ainsi de 141 millions de francs. Ils seraient mis en paiement le 30 mars prochain.

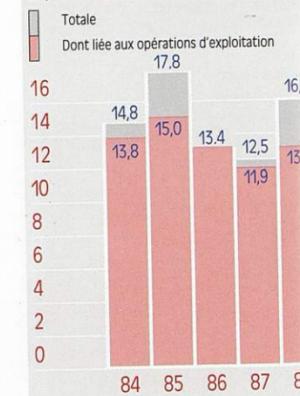
RESULTAT NET D'EXPLOITATION CONSOLIDE  
En millions de francs



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

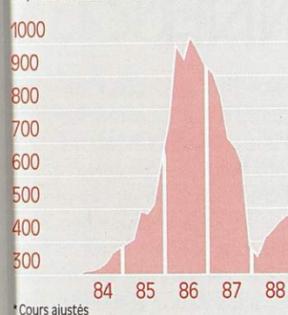


RENTABILITE DES FONDS PROPRES  
En pourcentage

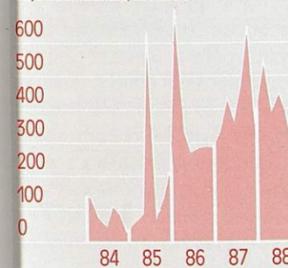


# L'ACTION COMPAGNIE BANCAIRE

COURS DE L'ACTION COMPAGNIE BANCAIRE\*  
Moyenne bimestrielle des cours, en francs



NOMBRE DE TRANSACTIONS MENSUELLES  
Moyenne bimestrielle, en milliers



Le cours de l'action Compagnie Bancaire s'est apprécié tout au long de l'année 1988. Sa hausse a été de 60%. Elle n'a toutefois qu'atténué le recul de 1987 \* Au cours de fin d'année, la capitalisation boursière de la Compagnie Bancaire, très proche de la valeur d'actif net, représente environ huit fois le résultat d'exploitation de l'année. Le marché de l'action Compagnie Bancaire est resté animé, avec des transactions quotidiennes de 19 200 titres en moyenne, du même ordre que l'année précédente. La Compagnie Financière de Paribas, après la réorganisation de ses filiales, détient elle-même l'ensemble de ses intérêts - 48% - dans le capital de la Compagnie Bancaire. Les groupes GPA, Crédit Lyonnais et Société Générale sont ensuite les trois actionnaires connus les plus importants; ils détiennent respectivement 2%, 1% et 1% du capital. Les actions restantes, soit 48% du capital, sont possédées par environ 30 000 actionnaires.

## LA POLITIQUE DE PERSONNEL

Dans le cadre de sa politique de maîtrise des coûts d'intermédiation, la Compagnie Bancaire a limité la croissance de ses effectifs en France. 569 nouveaux collaborateurs ont été recrutés, ce qui, compte tenu de 529 départs, a porté les effectifs du Groupe à 7487 personnes, soit 40 de plus qu'à fin 1987. A l'étranger en revanche, le développement rapide des filiales du Groupe, et en particulier celui d'UCB Group, a entraîné un accroissement notable des effectifs. Avec plus de 500 collaborateurs, les filiales étrangères du Groupe représentaient à fin 1988 6% de l'effectif total. Les accords de participation et d'intéressement du personnel ont été amendés afin de rendre plus direct et plus aisément perceptible le lien entre les allocations versées aux collaborateurs et le résultat économique du Groupe. Les sommes allouées en 1988 au titre de

1987 par application de l'ancien accord ont été ajustées, par l'octroi d'une prime, aux montants (116 millions de francs) qui auraient résulté d'une application anticipée des nouveaux contrats. Simultanément a eu lieu une refonte des systèmes d'épargne salariale. En application de l'autorisation votée par l'assemblée des actionnaires de 1988, le Directoire a attribué 126 550 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 permet pendant cinq ans de souscrire une action Compagnie Bancaire au prix de 346 francs. Les principales filiales ont procédé à des attributions analogues. L'accord de Groupe a été renégocié avec les partenaires sociaux; la signature de ces accords révisés est intervenue en décembre.

## PERSPECTIVES

La Compagnie Bancaire exerce ses activités dans un climat de concurrence particulièrement vive. La libre circulation des capitaux, qui sera effective dès juillet 1990, l'instauration en 1993 d'un marché unique des services financiers renforceront encore cette concurrence. Le Groupe y est préparé. Il aspire à cet élargissement des marchés qui imposera inéluctablement à tous les agents de respecter la vérité des prix. Face à ces perspectives, la stratégie de la Compagnie Bancaire est double; en France, maintenir – et accroître si possible – ses parts de marché et sa rentabilité; en Europe, poursuivre son développement de manière sélective, sur les marchés porteurs. Cette stratégie repose sur quatre orientations: l'élargissement de la gamme de produits, l'approfondissement des relations de partenariat, le développement des clientèles directes et l'amélioration

de la productivité. Plusieurs éléments autorisent à considérer l'avenir avec confiance. La Compagnie Bancaire, depuis sa création, a traversé avec succès des périodes difficiles, qu'elle a parfois elle-même contribué à susciter en prônant avec constance le développement des mécanismes de marché aux dépens de ceux de la réglementation. Sa politique de spécialisation et d'innovation et le dynamisme de sa structure décentralisée présentent une cohérence qui constitue un atout solide pour résister à une concurrence exacerbée et détecter les opportunités qui en résulteront dans les secteurs où le Groupe dispose d'avantages compétitifs. C'est donc surtout sur la qualité de ses équipes que repose l'avenir de la Compagnie Bancaire dans la révolution financière des prochaines années.



# RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

## RAPPORT GÉNÉRAL

Mesdames, Messieurs,  
En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale du 22 mars 1988, 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 1988.

### 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.

Votre société a reclassé au 31 décembre 1988, en fonds propres, la provision pour éventualités diverses (provision ayant supporté l'impôt sur les sociétés) d'un montant de 208 millions de francs, et qui faisait antérieurement l'objet d'un retraitement en réserve en consolidation.

Cette reclassification - sans incidence sur le résultat - permet d'harmoniser la présentation des comptes sociaux avec celle des comptes consolidés et est conforme à nos recommandations.

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.

### 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 Directoire 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 1966, 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 20 février 1989

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 22 mars 1988, 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,

- la vérification du rapport sur la gestion du Groupe,

relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 1988.

### OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

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

Nous certifions que les comptes consolidés sont réguliers et sincères 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.

### VÉRIFICATIONS 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 consolidés des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Paris, le 20 février 1989

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 20 février 1989

Cabinet Robert Mazars  
Robert Mazars - José Marette

Castel Jacquet & Associés  
Claude Castel - Yves Bahon

## OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

M. Jean-Yves Haberer, président de notre Conseil de surveillance depuis le 28 avril 1982, a été nommé le 14 septembre 1988 président du Crédit Lyonnais. De ce fait, il a souhaité être déchargé de la fonction de président du Conseil de surveillance.

En accédant à cette demande, le Conseil lui a exprimé sa reconnaissance chaleureuse pour sa contribution déterminante à la permanence, à travers les alternances politiques, du statut privé de la Compagnie Bancaire et à la poursuite de son développement. Le Conseil s'est réjoui de la continuité de la présence en son sein de M. Jean-Yves Haberer et l'a élu à l'unanimité président honoraire.

Appelé à lui succéder à la présidence de votre Conseil, selon une tradition initiée par M. Jacques de Fouchier, je suis heureux de le faire au moment où la Compagnie Bancaire aborde une étape nouvelle de son développement. Étape nouvelle par les changements qui marquent notre environnement bancaire et financier en France, notamment l'extension par la titrisation du domaine des marchés dans le financement des crédits à l'économie. Étape nouvelle aussi avec l'ouverture de nos activités vers l'Europe en préparation du marché unique de 1993.

Le rapport du Directoire a rendu compte des efforts faits depuis trois ans pour faire face à ce double défi. Les résultats obtenus en 1988, la progression de l'activité et des bénéfices, montrent que ces efforts portent leurs fruits. Votre Conseil a approuvé les orientations choisies par le Directoire. Il souligne le caractère durable qu'il convient de leur donner pour assurer l'adaptation de la Compagnie Bancaire au marché unique européen vers lequel nous allons.

Les premiers résultats obtenus par les filiales européennes du Groupe sont significatifs. Ils montrent que les méthodes et l'organisation de la Compagnie Bancaire peuvent réussir dans un cadre législatif et réglementaire différent de celui de la France. Il y a donc en Europe un nouveau champ de développement pour nos activités. Il importe de saisir les opportunités qui apparaissent ainsi, sans renoncer à la prudence et à la rigueur qui ont caractérisé notre développement jusqu'à présent. Pour disposer des moyens nécessaires, le Directoire a décidé une augmentation de capital. Votre Conseil a approuvé cette décision, qui s'inscrit dans un plan de développement du Groupe et doit permettre de maintenir au plus haut niveau son crédit sur les places financières internationales.

Votre Conseil a connu une modification de sa composition que nous vous demandons de bien vouloir approuver. M. Jean-Maxime Lévêque, prenant sa retraite de la présidence du Crédit Lyonnais, a démissionné de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance. Nous lui exprimons notre gratitude pour sa participation amicale et active à nos travaux, et vous proposons de confirmer la cooptation de M. Hubert de Saint-Amand, directeur général de la Compagnie Financière de Paribas.

Comme toujours dans les métiers de services et en particulier dans les métiers bancaires et financiers, la qualité des hommes est la force principale du Groupe et le gage le plus sûr de sa réussite. Les équipes, tant au niveau de la Compagnie Bancaire qu'au niveau des filiales opérationnelles, sont d'un professionnalisme, d'une rigueur et d'une efficacité reconnues. Cette richesse fondamentale nous permet d'envisager l'avenir et les évolutions considérables qu'il devrait encore apporter avec confiance.

Michel François-Poncet

# RÉSOLUTIONS

## PREMIÈRE RÉSOLUTION

L'assemblée des actionnaires approuve le rapport du Directoire sur la situation et l'activité de la société pendant l'exercice 1988 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 1988, tels qu'ils lui ont été présentés. Elle approuve en particulier le transfert au fonds de prévoyance de la provision pour éventualités diverses de 208 millions de francs

## DEUXIÈME RÉSOLUTION

L'assemblée des actionnaires approuve le projet d'affectation du bénéfice de l'exercice 1988 présenté par le Directoire.

Rappel fait :

- que le dividende par action distribué au titre de chacun des exercices 1983 à 1987 a été fixé à 10 francs et assorti d'un avoir fiscal de 5 francs ;
- que par suite de l'émission d'actions nouvelles et en particulier des actions libérées par capitalisation de réserves attribuées gratuitement aux actionnaires en 1985 et 1987 et des actions à souscrire en numéraire offertes au prix de 600 francs chacune en 1986, le montant total des dividendes distribués a été élevé à :

104 246 390 francs pour 1985,  
117 350 510 francs pour 1986  
et 140 870 580 francs pour 1987 ;

- que 1450 actions nouvelles ont été créées en 1988 par l'exercice d'options de souscription consenties à des salariés du Groupe ;

L'assemblée fixe à 10 francs le dividende à verser au titre de l'exercice 1988 à chacune des actions de la Compagnie Bancaire ayant droit à ce dividende. Le total des dividendes à verser au titre de l'exercice 1988 est ainsi fixé à 140 885 080 francs.

L'assemblée affecte le solde du bénéfice de 1988, soit 246 602 333 francs, et le report à nouveau disponible, soit 825 250 francs, de la façon suivante :

62 045 820 francs à la réserve légale,

123 500 000 francs au fonds de prévoyance,  
2804496 francs à la réserve provenant de provisions pour investissements libérées,  
58 175 170 francs à la réserve provenant de plus-values à long terme,  
902 097 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 ratifie la décision du Conseil de surveillance de coopter M. Hubert de Saint-Amand en remplacement de M. Jean-Maxime Lévêque.

## CINQUIÈME RÉSOLUTION

L'assemblée des actionnaires renouvelle le mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Philippe Dulac. Ce mandat prendra fin en 1995, à l'issue de l'assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 1994.

## NEUVIÈME RÉSOLUTION

L'assemblée des actionnaires fixe les jetons de présence alloués au Conseil de surveillance à 1800 000 francs par exercice, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1989.

## DIXIÈME RÉSOLUTION

L'assemblée des actionnaires fixe la rémunération de chacun des censeurs à 157 000 francs par exercice, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1989.

## ONZIÈME RÉSOLUTION

L'assemblée des actionnaires autorise le Directoire à émettre des obligations aux conditions qu'il décidera, en francs ou en devises étrangères, dans la limite d'un total de soixante milliards de francs pour l'ensemble des obligations de la Compagnie Bancaire en cours.

Cette autorisation sera valable cinq ans. Elle se substitue à celle qui avait été donnée par l'assemblée du 6 septembre 1988.

## DOUZIÈME RÉSOLUTION

L'assemblée des actionnaires renouvelle l'autorisation donnée au Directoire de 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 900 francs et le prix minimum de revente à 300 francs par action. Ces prix seront ajustés en cas de détachement d'un droit d'attribution ou de souscription. L'autorisation d'acheter et de vendre des actions est donnée au Directoire pour une période de dix-huit mois.

La présente autorisation se substitue à celle de même objet donnée par l'assemblée du 22 mars 1988.

## TREIZIÈME 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.

L'analyse financière est une discipline qui vise à évaluer la solvabilité et la rentabilité d'une entreprise. Elle repose sur l'étude de ses états financiers et de ses ratios clés. Les principaux indicateurs utilisés sont le ratio de liquidité, le ratio de solvabilité et le ratio de rentabilité. Ces indicateurs permettent de mesurer la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers et à générer des profits.

Le ratio de liquidité mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme. Il est calculé en divisant les actifs courants par les dettes courantes. Un ratio supérieur à 1 indique que l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour honorer ses obligations.

Le ratio de solvabilité mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à long terme. Il est calculé en divisant les actifs permanents par les dettes permanentes. Un ratio supérieur à 1 indique que l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour honorer ses obligations à long terme.

Le ratio de rentabilité mesure la capacité de l'entreprise à générer des profits. Il est calculé en divisant le résultat net par le chiffre d'affaires. Un ratio supérieur à 1 indique que l'entreprise génère des profits.

L'analyse financière est un outil essentiel pour les investisseurs et les gestionnaires d'entreprise. Elle permet de prendre des décisions éclairées sur la gestion de l'entreprise et sur l'investissement.

L'analyse financière est une discipline qui vise à évaluer la solvabilité et la rentabilité d'une entreprise. Elle repose sur l'étude de ses états financiers et de ses ratios clés. Les principaux indicateurs utilisés sont le ratio de liquidité, le ratio de solvabilité et le ratio de rentabilité. Ces indicateurs permettent de mesurer la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers et à générer des profits.

Le ratio de liquidité mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme. Il est calculé en divisant les actifs courants par les dettes courantes. Un ratio supérieur à 1 indique que l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour honorer ses obligations.

Le ratio de solvabilité mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à long terme. Il est calculé en divisant les actifs permanents par les dettes permanentes. Un ratio supérieur à 1 indique que l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour honorer ses obligations à long terme.

Le ratio de rentabilité mesure la capacité de l'entreprise à générer des profits. Il est calculé en divisant le résultat net par le chiffre d'affaires. Un ratio supérieur à 1 indique que l'entreprise génère des profits.

L'analyse financière est un outil essentiel pour les investisseurs et les gestionnaires d'entreprise. Elle permet de prendre des décisions éclairées sur la gestion de l'entreprise et sur l'investissement.

# POLITIQUE DE GESTION FINANCIÈRE

## 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 1988, cet encours s'élevait à 147 milliards de francs sur un total de bilan de 186.

Ces concours à l'économie sont constitués en majeure partie de crédits - crédits classiques et comptes permanents - mais égale-

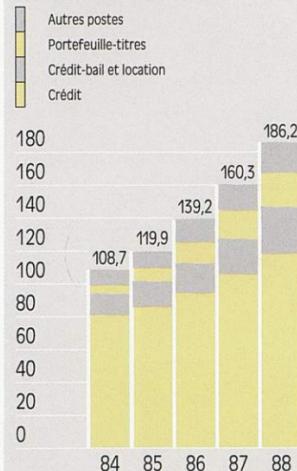
ment et pour une part croissante de crédits-bail et de locations de biens mobiliers ou immobiliers. Les crédits et crédits-bail sont principalement constitués d'opérations à taux fixe. Celles-ci représentaient, fin 1988, 85% de l'encours. Toutefois, le développement des financements sur découvert autorisé et le souci de la clientèle de rechercher des protections contre la volatilité des taux d'intérêt entraînent depuis trois ans une croissance plus rapide des crédits à taux variable.

Depuis 1986 les opérations réalisées à l'étranger ont connu un vif essor qui s'est accéléré en 1988. La

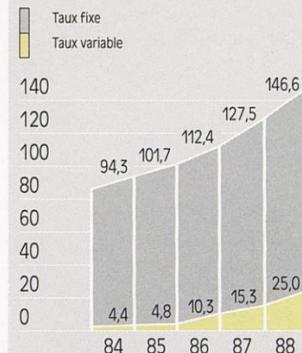
part de leur encours dans le total des concours du Groupe atteignait 7% en fin d'année. Il faut noter que la part relative des opérations à taux variable y atteint 55% du fait des usages différents de la clientèle.

**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, 25% pour le crédit à la consommation ou à l'équipement des particuliers, 57% pour les financements immobiliers. Cette répartition diffère de celle des opérations nouvelles qui ont été mises en place en 1988 (respectivement 21%, 43%, 36% 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 UFB LOCABAIL; 13,5 ans pour UCB.

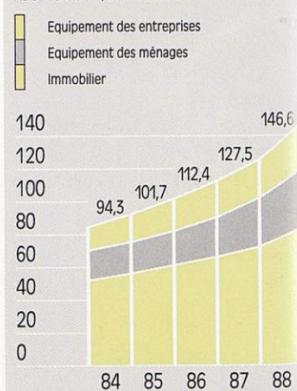
**STRUCTURE DE L'ACTIF CONSOLIDÉ**  
Au 31 décembre, en milliards de francs



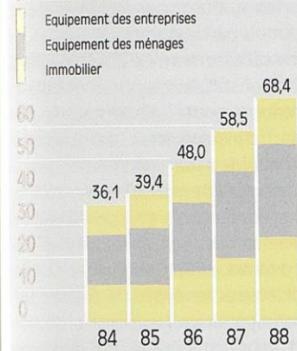
**STRUCTURE DE L'ENCOURS**  
Au 31 décembre, en milliards de francs



**ENCOURS DE CRÉDIT PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ**  
Au 31 décembre, en milliards de francs



**OPÉRATIONS NOUVELLES DE CRÉDIT PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ**  
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 21 milliards de francs, sous la rubrique des provisions techniques de 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 représentent 7,7 milliards de francs, appartiennent à la clientèle et 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 ladite société.

Répartition (en %)	Total Groupe	Part de la Compagnie Bancaire
Equipement des entreprises	22	24
Equipement des particuliers	30	35
Crédits immobiliers	1	2
Crédit-bail et investissements immobiliers	22	10
Promotion immobilière	4	2
Assurance	7	8
Compagnie Bancaire et divers	14	19

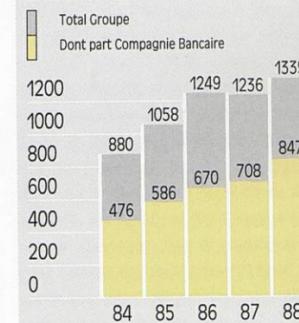
L'analyse des résultats d'exploitation consolidés de 1988 aboutit aux résultats suivants:

On peut noter en examinant les évolutions récentes:

- la progression rapide des contributions bénéficiaires du secteur des crédits à la consommation ou à l'équipement des ménages et du secteur du crédit-bail et des investissements immobiliers,
- une baisse importante de la contribution des crédits immobiliers, qui enregistre pleinement en 1988 les effets des remboursements anticipés et des renégociations de crédits de 1987,
- une irrégularité des contributions du secteur de la promotion immobilière et de celui de la Compagnie Bancaire et des activités diverses, qui ont toutefois connu ces dernières années des niveaux élevés.

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.

**RÉSULTAT NET D'EXPLOITATION CONSOLIDÉ**  
En millions de francs



## 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 de défaut qui s'attache à leurs créances. Maîtriser les risques suppose que l'on sache les sélectionner, les limiter puis les traiter lorsqu'ils apparaissent. C'est d'ailleurs en fonction de ces capacités de maîtrise du risque que les agences de rating devront évaluer les futurs fonds communs de créances prévus par la loi sur la titrisation.

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. 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. Parce qu'ils améliorent le discernement, ces instruments autorisent plus d'audace dans la distribution de crédits à des catégories élargies de clientèle. La sélection ainsi effectuée, en élevant la qualité des créances acquises, est la première garantie contre le risque de défaut.

Quelle que soit leur efficacité, les méthodes statistiques n'éliminent pas complètement le risque. Il peut donc être nécessaire de le limiter,

notamment lorsque l'importance ou la durée de l'opération l'exigent, par la prise de garanties : hypothèques sur les biens immobiliers financés, nantissement des matériels ou cautions pour les crédits aux entreprises, propriété du bien mis à 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 la phase des relances automatiques, et régularisent rapidement la plupart des dossiers traités : au Cetelem ou à UFB LOCABAIL plus de la moitié des dossiers ayant connu un incident de paiement sont régularisés 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 aux services contentieux. 60 à 70 % de ces derniers seront encore recouverts par ces derniers services.

Une action prompt 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 crédits. 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 globale du risque a augmenté plus rapidement que les encours depuis le début des années 1980 mais cette croissance semble s'être infléchie au cours des deux dernières années. En 1988, la charge moyenne du risque ne représentait que 0,8 % de l'encours de crédit, soit un niveau relativement faible. L'encours des créances impayées représente 4,2 % de l'encours total. La charge du risque diffère selon les secteurs d'activité ; ses évolutions résultent :

- de l'effet de la conjoncture économique sur la situation de la clientèle de particuliers ou d'entreprises et sur 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. Cette efficacité se traduit également par la diminution relative du coût de fonctionnement de ces services par rapport à l'encours de crédit.

Dans le secteur du financement de l'équipement professionnel, le risque s'est depuis trois ans nettement 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, poursuivant son recul, est revenu au niveau le plus bas des quinze dernières années et les encours en recouvrement sont également en régression. La meilleure sélection des factures acquises depuis deux ans s'est traduite par une réduction significative de la charge du risque de l'activité d'affacturage.

L'endettement croissant des particuliers sollicités plus largement qu'auparavant par les banques et les établissements de crédit et le développement du risque lié aux produits nouveaux se sont confirmés en 1988. La crainte d'un accroissement des impayés par la matérialisation de ces risques nouveaux a conduit Cetelem à constituer depuis deux ans des provisions plus importantes, ce qui entraîne une augmentation de la charge du risque plus rapide que celle de l'encours impayé. Par ailleurs les services de recouvrement ont été réorganisés et de nouveaux systèmes de sélection sont mis en place afin de maîtriser le développement de ces nouveaux risques. Enfin l'usage plus fréquent de la location avec option d'achat en financement automobile devrait également freiner la croissance du risque, du fait de la qualité de la clientèle et de la sûreté que constitue la propriété du bien.

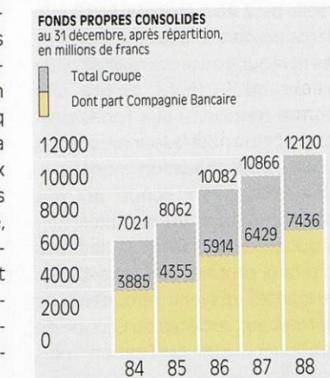
En crédit immobilier aux acquéreurs, la montée de la charge du risque enregistrée depuis 1986 s'explique par les remboursements anticipés de 1987 et 1988 qui ont fait disparaître une partie de l'encours de bonne qualité, par le développement des financements de travaux, plus risqués, et par les incidents de paiement qui surviennent actuellement sur certains dossiers acceptés entre 1983 et 1985, période d'argent cher. Depuis 1986, 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 de cette évolution sur les dotations annuelles aux provisions ne sera perceptible que progressivement. Une sélection plus stricte des dossiers et l'assainissement du marché de la promotion immobilière ont permis depuis cinq ans une régression rapide de la charge du risque des crédits aux promoteurs. Enfin pour les crédits consentis par la filiale britannique, la charge du risque régresse régulièrement grâce au recul de la part relative des financements d'équipement professionnel dans l'encours total et à la qualité des hypothèques prises.

## 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 12 milliards de francs (plus-values latentes non comprises).

La croissance de ces fonds propres résulte principalement de la mise en réserve d'une fraction importante des bénéfices, afin d'auto-financer la croissance. Toutefois l'importance du développement, notamment à l'étranger, par acquisitions ou créations, que poursuit la Compagnie Bancaire depuis quelques années peut la conduire à augmenter ses fonds propres par apports extérieurs en numéraire. Elle a ainsi obtenu de ses actionnaires en 1986 un apport de 0,78 milliard de francs.



En 1988 le Groupe de la Compagnie Bancaire a levé une partie de ses ressources permanentes sous forme de Titres Subordonnés à Durée Indéterminée (200 millions de dollars) ou de Titres Subordonnés Remboursables (2,5 milliards de francs). Bien que ses seuls fonds propres lui permettent de satisfaire aux exigences du futur ratio de solvabilité européen – donc a fortiori à celles du ratio de couverture des risques actuellement suivi par la Commission Bancaire – le Groupe a tiré parti du coût modéré de ces titres hybrides pour accroître ses quasi-fonds propres. Au 30 juin 1988 le ratio réglementaire de couverture des risques s'établissait à 10,24 % ; hors les titres subordonnés alors en place (2 milliards de francs), il eût été de 8,44 %. Par ailleurs, les sociétés du Groupe ont sur la clientèle des engagements très divisés qui leur permettent de satisfaire très largement aux normes de division des risques.

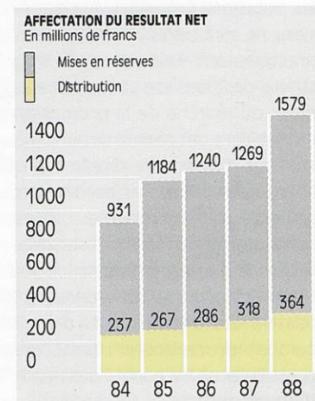
Malgré l'importance de ses fonds propres, le Groupe s'astreint à leur assurer une forte rentabilité, afin de satisfaire ses actionnaires et de défendre son rang sur les marchés de capitaux dont les agents, notamment à l'étranger, sont particulièrement attentifs à la qualité des intervenants. Le poids 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 anglo-saxonnes, et lui permettent d'obtenir des agences spécialisées des notes élevées pour ses émissions :

Emissions	Moody's	Standard & Poor's	ADEF
Long terme	Aa2	AA+	AA1
Court terme	P1	A1+	T1

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 5,6 milliards de francs ; sa valeur réelle peut être estimée à 10,2 milliards de francs. Ce patrimoine, par les revenus qu'il procure et les plus-values qu'il génère, assure une bonne rentabilité aux fonds propres et contribue à leur protection contre la dépréciation monétaire. Une partie des fonds propres bénéficie ainsi d'une rémunération autonome. Ceci allège la part des capitaux propres que les activités courantes doivent rémunérer et permet aux sociétés du Groupe de pratiquer une tarification plus compétitive.

Bien qu'elles se soient surtout développées par autofinancement, les sociétés cotées du Groupe autres que Locabail Immobilier, que son statut de sicomi soumet à une règle particulière, 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 monétaire, 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.

La plupart des encours de crédit à court terme, notamment les financements sur découvert autorisé, présentent un caractère permanent malgré leur amortissement rapide. Ils sont fréquemment financés par des emprunts obligataires à taux variable, qui fournissent à la fois une couverture en liquidité et une ressource indexée.

Les ressources effectivement mises en place sont complétées par des ressources potentielles, les garanties de liquidité négociées auprès des banques : stand-by, pools, MOFF (Multiple Option Financing Facility), NUF (Notes Underwriting Facility ou garantie de prise ferme de titres de créances négociables), RUF (Revolving Underwriting Facility)... Le Groupe s'oblige en effet à disposer à tout moment des moyens de financer pendant au moins six mois sans aucun recours aux marchés un encours de crédits supposé maintenu constant par un flux d'opérations nouvelles équivalent à l'amortissement des opérations en cours

La Compagnie Bancaire effectue de façon très régulière plusieurs mesures de la liquidité de la trésorerie de son 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 satisfait largement ce ratio (128% fin 1988).
- le coefficient de liquidité à six mois, qui compare à l'encours consolidé le total des ressources d'une durée résiduelle supérieure à six mois, est le principal indicateur de gestion de la Compagnie Bancaire. La politique de couverture précédemment décrite correspond à un ratio en permanence supérieur à 100%. Fin 1988, ce ratio était de 108%.
- le coefficient réglementaire de liquidité à un mois s'établit pour chacune des sociétés du Groupe nettement au-dessus du minimum de 100% imposé par la Commission Bancaire : 534% pour la Compagnie Bancaire au 31 décembre 1988.

#### 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 ou à taux variable s'exposerait à un risque à la hausse des taux. En effet, lors du renouvellement du prix de ses ressources ce prix pourrait avoir augmenté, ce qui réduirait la marge. Une hausse de taux se traduirait également par une diminution de la valeur actualisée de ses actifs. Cette diminution engendrerait des pertes si l'établissement devait vendre quelques-uns de ses actifs pour faire face à une crise de liquidité.

Le Groupe choisit, par prudence, de

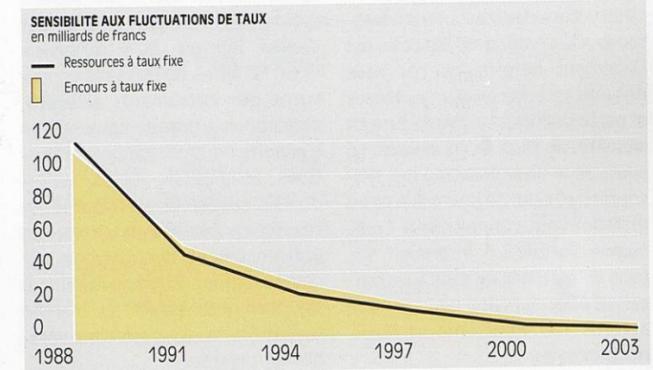
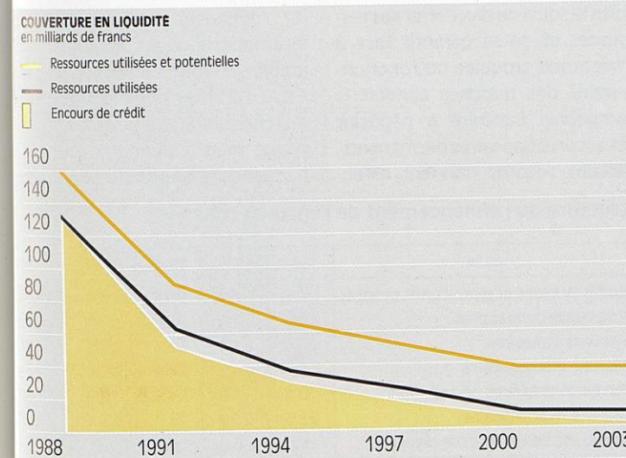
protéger la marge de ses opérations de crédit contre une éventuelle hausse des taux de ses ressources. A cet effet les encours de crédit et ceux des ressources qui les refinancent sont le plus souvent équilibrés en taux sur toute leur durée. On refinance ainsi les emplois à taux fixe par des ressources à taux fixe de même durée. Cet adossement n'assure pas toutefois une protection absolue de la marge contre une baisse importante des taux d'intérêt à cause du plafond que la loi impose aux pénalités exigibles d'un emprunteur en cas de remboursement anticipé du crédit.

Cette politique de couverture en taux conduit également à refinancer les crédits à taux référencé soit par des ressources à taux fixe de courte durée dont l'échéance coïncide avec celle de la révision du taux du crédit, soit le plus souvent par des emprunts obligataires à taux variable, ayant dans la mesure du possible la même référence d'indexation, qui fournissent également la couverture en liquidité.

La politique d'adossement systématique, alliée à la part prépondérante des emplois soit forfaités, soit indexés et refinancés par emprunts obligataires, 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 en particulier des swaps, qui dissocient la liquidité et la garantie de taux, ainsi que le développement des 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.

Les sociétés du Groupe se déchargent de leur risque de taux sur la Compagnie Bancaire. Celle-ci 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. Une gestion active du risque de taux requiert une mesure permanente du "gap de taux", c'est-à-dire de l'écart entre les emplois et les ressources à taux fixe. Elle suppose également que soient mesurées la valeur actuelle nette du bilan consolidé et la sensibilité de cette valeur au niveau et à l'ouverture de la gamme des taux d'intérêt. Ces informations permettent de gérer le risque de taux résiduel et son éventuelle couverture par les nouveaux instruments financiers.



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 celle 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 politique de couverture en liquidité, en taux et en devises. 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 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 qui tire avantage de l'importance de ses interventions et de la qualité de sa signature. 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 (25%) des ressources du Groupe. Largement développés en période de contrôle quantitatif du crédit pour leur caractère désencadrant, ils sont désormais la principale ressource à moyen et long terme, en francs et surtout en devises, face à un marché monétaire dont le compartiment long est réduit en France et inexistant à l'étranger. L'encours d'emprunts obligataires à taux variable s'est accru au rythme rapide du développement des crédits indexés qu'il refinance. Enfin les titres obligataires constituent des instruments élaborés: obligations à bon de souscription d'actions ou d'obligations, obligations assimilables, titres subordonnés. 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 (pensions, B.O.N., T.C.N.,...) et pour toutes les durées. Elle privilégie cependant les titres de créances négociables, en particulier les certificats de dépôt, pour les durées supérieures à deux ans sur lesquelles la préférence des investisseurs va aux instruments négociables. Les ressources monétaires représentent 44% du total, dont 19% de titres de créance négociables. Une partie de ces interventions est faite dans le cadre d'accords de financement, notamment par tirages sur les MOFF ou les NUF négociées avec des pools de banques françaises et étrangères, ce qui diminue la dépendance apparente du Groupe vis-à-vis du marché monétaire.

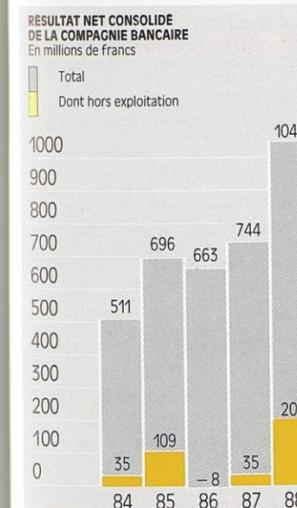
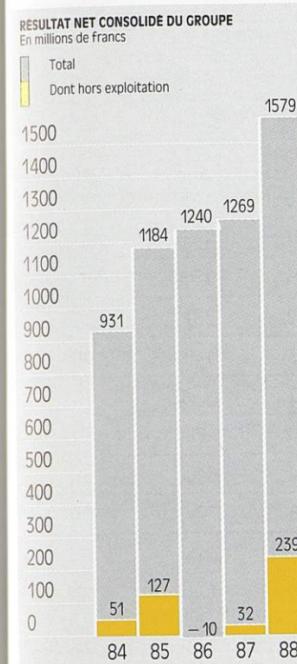
Enfin le souci de diversifier ses ressources et de se garantir face à d'éventuels troubles du fonctionnement des marchés conduit la Compagnie Bancaire à négocier des accords bancaires permanents. Certains accords donnent effec-

tivement lieu à des emprunts. D'autres correspondent à des ressources qui restent généralement non utilisées mais auxquelles la Compagnie Bancaire peut recourir à tout moment. Ces différents accords manifestent les relations étroites que la Compagnie Bancaire entretient avec ses différents partenaires financiers.

De plus en plus la Compagnie Bancaire utilise les nouveaux instruments financiers, en complément des financements traditionnels, pour adapter les ressources disponibles aux besoins, pour s'assurer une couverture plus adéquate ou pour abaisser ses coûts de refinancement, mais jamais de façon spéculative. Les swaps de taux permettent de transformer des ressources à taux fixe en ressources à taux variable, les swaps de devises de refinancer sur les marchés internationaux de capitaux des emplois en francs ou en sterling, les F.R.A. d'arbitrer entre le Matif et le marché monétaire pour lever sans risque mais à moindre coût une partie des ressources recherchées.

#### Structure du refinancement de l'encours consolidé

en %	1984	1985	1986	1987	1988
Fonds propres et quasi-fonds propres	7,5	7,9	8,8	8,4	10,8
Emprunts obligataires	19,7	22,4	20,8	19,6	24,6
Accords bancaires	25,6	21,4	15,5	10,5	7,3
Marché interbancaire	17,4	16,9	24,9	32,3	24,7
Titres de créances négociables	0,4	1,0	4,1	10,9	18,8
Marché hypothécaire	23,5	23,8	21,7	15,2	10,6
Excédent de ressources diverses	6,0	6,6	4,2	3,1	3,2



## COMPTES CONSOLIDÉS

Le résultat net consolidé de l'ensemble du Groupe, déterminé après imputation des charges et provisions ainsi que de l'impôt, s'établit en 1988 à 1579 millions de francs, dont 239 de résultat hors exploitation.

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 1049 millions de francs, dont 202 de résultat hors exploitation.

## BILANS CONSOLIDÉS DU GROUPE DE LA COMPAGNIE BANCAIRE

Actif	1984	1985	1986	1987	1988
Caisse, Instituts d'émission, Trésor Public, comptes courants postaux, établissements de crédit et institutions financières	5 771	5 832	8 224	7 940	9 779
Comptes à vue	474	1 896	1 872	1 466	2 971
Comptes et prêts à échéance	5 297	3 936	6 352	6 474	6 808
<b>Concours à la clientèle</b>	<b>94 261</b>	<b>101 721</b>	<b>112 403</b>	<b>127 526</b>	<b>146 604</b>
Crédits	79 743	84 831	92 079	103 013	114 936
Immobiliers	52 530	55 914	60 205	66 406	75 149
A l'équipement des entreprises	9 098	9 209	9 106	8 589	8 237
A l'équipement des ménages	18 115	19 708	22 768	28 018	31 550
Crédits-bails et locations	12 555	15 065	18 179	21 874	28 667
Matériels donnés en crédit-bail	8 758	10 298	12 358	14 899	19 573
Matériels donnés en location	417	759	1 187	1 455	1 678
Immeubles donnés en crédit-bail	1 686	1 876	2 095	2 549	3 130
Immeubles donnés en location	1 694	2 132	2 539	2 971	4 286
Participation à des opérations de promotion immobilière	1 583	1 255	1 383	1 485	1 405
Prêts participatifs	85	119	82	70	88
Affacturation	295	451	680	1 084	1 508
Comptes de régularisation et débiteurs divers	3 046	3 114	4 514	6 106	7 349
Titres de participation et de placement	4 560	8 163	12 846	17 212	20 877
Obligations	2 907	4 365	6 707	11 136	13 757
Actions ou parts de sociétés	759	1 474	1 218	1 782	2 001
Sicav et FCP	894	2 324	4 921	4 294	5 119
Immobilisations	1 033	1 093	1 211	1 516	1 625
<b>Total de l'actif</b>	<b>108 671</b>	<b>119 923</b>	<b>139 198</b>	<b>160 300</b>	<b>186 234</b>

### HORS BILAN

Engagements reçus	1984	1985	1986	1987	1988
Engagements reçus d'établissements de crédit et d'institutions financières	9 538	14 812	22 025	28 207	36 731
Engagements d'ordre de la clientèle	—	—	—	—	—
Swaps et autres instruments financiers à terme	ND	ND	ND	9 610	16 781

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

Passif	1984	1985	1986	1987	1988
Instituts d'émission, établissements de crédit et institutions financières	63 855	64 848	70 783	75 400	63 260
Comptes à vue	140	174	180	125	543
Comptes et emprunts à échéance	63 715	64 874	70 603	75 275	62 717
Comptes d'entreprises, de particuliers et divers	10 673	14 743	22 845	35 497	52 987
Comptes à vue	554	626	969	1 364	1 534
Comptes et emprunts à échéance	844	1 497	5 228	14 621	27 030
Certificats de dépôt et bons de caisse	86	586	3 889	11 613	22 832
Billets de trésorerie et bons des sociétés financières	—	497	835	2 344	3 131
Autres	758	414	504	664	1 067
Fonds de répartition CFEC	3 627	3 942	3 975	3 354	3 077
Provisions techniques des compagnies d'assurances	5 648	8 678	12 673	16 158	21 346
Comptes de régularisation et créditeurs divers	9 344	10 324	12 642	14 152	14 771
Emprunts obligataires	17 498	21 666	22 566	24 105	39 104
Emprunts subordonnés	—	—	—	—	3 712
Titres subordonnés remboursables	—	—	—	—	2 500
Titres subordonnés à durée indéterminée	—	—	—	—	1 212
Emprunts et titres participatifs	280	280	280	280	280
<b>Fonds propres</b>	<b>7 021</b>	<b>8 062</b>	<b>10 082</b>	<b>10 866</b>	<b>12 120</b>
Part des tiers dans les fonds propres des filiales	3 136	3 707	4 168	4 437	4 684
Part de la Compagnie Bancaire	3 885	4 355	5 914	6 429	7 436
<b>Total du passif</b>	<b>108 671</b>	<b>119 923</b>	<b>139 198</b>	<b>160 300</b>	<b>186 234</b>

### Engagements donnés

Engagements donnés	1984	1985	1986	1987	1988
Engagements donnés à des établissements de crédit et à des institutions financières	2 318	130	239	609	1 125
Engagements en faveur de la clientèle	10 297	14 908	21 278	21 533	31 547
Swaps et autres instruments financiers à terme	ND	ND	ND	9 343	14 341

## RESULTATS CONSOLIDES DU GROUPE DE LA COMPAGNIE BANCAIRE

	1984	1985	1986	1987	1988
Produits, nets de charges, des opérations commerciales	5 228	6 048	7 032	7 560	7 871
+ Revenus du portefeuille-titres	+ 17	+ 159	+ 135	+ 167	+ 395
- Charges d'exploitation	- 3 595	- 4 205	- 4 969	- 5 749	- 6 375
+ Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	-	-	+ 2	+ 28	+ 31
Résultat brut d'exploitation du Groupe	1 650	2 002	2 200	2 006	1 922
- Impôt	- 771	- 944	- 951	- 770	- 583
<b>Résultat net d'exploitation du Groupe</b>	<b>879</b>	<b>1 058</b>	<b>1 249</b>	<b>1 236</b>	<b>1 339</b>
- Part des tiers associés dans les filiales	- 403	- 472	- 579	- 528	- 492
<b>Part de la Compagnie Bancaire</b>	<b>476</b>	<b>586</b>	<b>670</b>	<b>708</b>	<b>847</b>
Résultat brut hors exploitation du Groupe	61	175	11	44	246
- Impôt	- 10	- 48	- 21	- 12	- 7
Résultat net hors exploitation du Groupe	51	127	- 10	32	239
- Part des tiers associés dans les filiales	- 16	- 18	+ 2	+ 3	- 37
Part de la Compagnie Bancaire	35	109	- 8	35	202
<b>Résultat net total du Groupe</b>	<b>930</b>	<b>1 185</b>	<b>1 239</b>	<b>1 268</b>	<b>1 579</b>
- Part des tiers associés dans les filiales	- 419	- 490	- 577	- 525	- 530
<b>Part de la Compagnie Bancaire</b>	<b>511</b>	<b>695</b>	<b>662</b>	<b>743</b>	<b>1 049</b>

### Contribution des secteurs à la formation du résultat net d'exploitation consolidé de la Compagnie Bancaire

	1984	1985	1986	1987	1988
Equipement des entreprises	101	125	159	174	209
Equipement des particuliers	175	190	227	248	300
Crédits immobiliers	74	81	100	53	13
Crédits-bails et investissements immobiliers	46	41	49	71	82
Promotion immobilière	- 1	-	3	17	20
Assurances	25	29	48	70	65
Compagnie Bancaire et divers	56	120	84	75	158
<b>Résultat net d'exploitation consolidé de la Compagnie Bancaire</b>	<b>476</b>	<b>586</b>	<b>670</b>	<b>708</b>	<b>847</b>

(en millions de francs)

## Détail des produits et charges de 1988

Charges Produits

### Résultat d'exploitation

Produits et charges des opérations commerciales	21 224	29 095
Opérations bancaires traitées avec la clientèle	7 620	23 915
Intérêts et commissions sur les crédits		15 455
Immobiliers		8 948
A l'équipement des entreprises		1 256
A l'équipement des ménages		5 251
Intérêts des comptes de la clientèle, des certificats de dépôt et assimilés	1 859	
Loyers et amortissements des immeubles et matériels en crédit-bail	5 761	8 460
Immeubles	12	575
Matériels	5 749	7 885
Opérations de trésorerie et opérations interbancaires	12 125	1 896
Intérêts et commissions versés	8 387	
Intérêts et charges des emprunts obligataires et assimilés	3 738	
Intérêts et commissions perçus		1 896
Opérations d'assurance	1 343	1 733
Produits des placements externes		1 568
Produits techniques		165
Intérêts crédités aux provisions techniques	1 343	
Autres opérations ou activités courantes	136	1 551
Produits des opérations de promotion immobilière		119
Produits des opérations de location simple		622
Produits des prestations de services		418
Produits accessoires, pertes et profits divers	136	392
Revenus du portefeuille-titres		395
Revenus d'obligations		303
Revenus d'actions ou de parts de sociétés		92
Charges d'exploitation	6 375	
Frais généraux	4 845	
Frais de personnel	2 167	
Impôts et taxes	433	
Autres frais généraux	2 245	
Dotations aux comptes d'amortissements	220	
Pertes sur créances et dotations nettes aux provisions pour risques	1 177	
Mouvements sur autres provisions pour pertes et charges	27	
Participation et intéressement des salariés	106	
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence		31

### Résultat hors exploitation

Mouvements des provisions sur titres	2	37
Plus ou moins-values sur cessions de titres de participation ou immobilisations	150	230
Ecart d'acquisition	3	
Pertes et profits divers		134

## COMPTES CONSOLIDES DE L'UFB LOCABAIL

### Bilans consolidés des cinq derniers exercices

Actif	1984	1985	1986	1987	1988
Caisse, Instituts d'émission, C.C.P., établissements de crédit et institutions financières	2830	3298	3860	3432	2994
<b>Concours à la clientèle</b>	17223	19060	20584	22627	25506
Crédits à l'équipement	8841	8910	8858	8365	8089
Matériels donnés en crédit-bail	7799	9100	10458	12342	14985
Matériels donnés en location	288	599	963	1301	1578
Affacturage	295	451	305	619	854
Prêts participatifs	419	335	239	—	—
Chèques et effets à l'encaissement	1658	1204	2190	2501	2466
Comptes de régularisation et divers	420	490	528	869	914
Titres de participation et de placement	107	119	161	94	172
Immobilisations	209	198	211	210	607
<b>Total de l'actif</b>	22866	24704	27773	29733	32659

### Résultats consolidés des cinq derniers exercices

	1984	1985	1986	1987	1988
Produits, nets de charges, des opérations commerciales	885	1082	1218	1254	1277
+ Revenus du portefeuille-titres	+ 9	+ 12	+ 16	—	+ 14
— Charges d'exploitation	— 590	— 701	— 743	— 770	— 813
+ Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	—	—	+ 2	+ 3	+ 4
Résultat brut d'exploitation	304	393	493	487	482
— Impôt	— 152	— 200	— 237	— 221	— 174
<b>Résultat net d'exploitation</b>	152	193	256	266	308
— Part des tiers associés dans les filiales	— 1	+ 2	+ 3	— 1	— 2
<b>Part de l'UFB Locabail</b>	151	195	259	265	306
Résultat net hors exploitation	30	46	— 2	15	125
— Part des tiers associés dans les filiales	—	—	—	—	—
Part de l'UFB Locabail	30	46	— 2	15	125
<b>Résultat net total</b>	182	239	254	281	433
— Part des tiers associés dans les filiales	— 1	+ 2	+ 3	— 1	— 2
<b>Part de l'UFB Locabail</b>	181	241	257	280	431

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

Passif	1984	1985	1986	1987	1988
Instituts d'émission, établissements de crédit et institutions financières	15244	15862	17841	19293	22375
Comptes d'entreprises, particuliers et divers	375	432	411	525	668
Comptes exigibles après encaissement	1453	1339	2175	2728	1763
Comptes de régularisation et divers	1760	1753	1865	2198	2190
Emprunts obligataires	2257	3350	3244	2844	2750
Emprunts participatifs	430	430	430	130	133
<b>Fonds propres</b>	1347	1538	1807	2015	2780
Part des tiers dans les fonds propres des filiales	33	25	10	22	7
Part de l'UFB Locabail	1314	1513	1797	1993	2773
<b>Total du passif</b>	22866	24704	27773	29733	32659

### Compte d'exploitation consolidé de l'exercice 1988

	Charges	Produits
Produits et charges des opérations commerciales	7260	8537
Opérations bancaires traitées avec la clientèle	5000	7940
Intérêts et commissions sur les crédits		1195
Intérêts comptes clientèle, certificats de dépôt et assimilés	17	
Loyers et amortissements de matériels donnés en crédit-bail	4983	6745
Autres opérations ou activités courantes	26	259
Opérations de location simple		189
Prestations de services, accessoires et divers	26	70
Opérations de trésorerie et opérations interbancaires	2234	338
Revenus du portefeuille-titres		14
Charges d'exploitation	813	
Frais généraux	639	
Charges de personnel	304	
Impôts et taxes	48	
Autres frais généraux	287	
Dotations aux comptes d'amortissements	10	
Pertes et dotations aux provisions pour risques et charges	138	
Participation et intéressement des salariés	26	
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence		4
<b>Résultat brut d'exploitation (solde créditeur)</b>		482
<b>Total</b>	8555	8555

## COMPTES CONSOLIDES DE CETELEM

### Bilans consolidés des cinq derniers exercices

Actif	1984	1985	1986	1987	1988
Caisse, Instituts d'émission, C.C.P., établissements de crédit et institutions financières	742	3 259	2 020	2 194	2 149
<b>Concours à la clientèle</b>	18 897	20 903	24 255	30 313	35 905
Crédits à l'équipement des ménages	17 871	19 621	22 668	27 937	31 449
Matériels donnés en crédit-bail	897	1 122	1 363	2 240	4 375
Matériels et immeubles donnés en location	129	160	224	136	81
Comptes de régularisation et divers	448	505	519	590	966
Titres de participation et de placement	39	121	127	210	304
Immobilisations	251	261	278	286	472
<b>Total de l'actif</b>	<b>20 377</b>	<b>25 049</b>	<b>27 199</b>	<b>33 593</b>	<b>39 796</b>

### Résultats consolidés des cinq derniers exercices

	1984	1985	1986	1987	1988
Produits, nets de charges, des opérations commerciales	1 768	2 024	2 304	2 614	3 053
+ Revenus du portefeuille-titres	+ 7	+ 8	+ 16	+ 9	+ 11
- Charges d'exploitation	- 1 290	- 1 464	- 1 678	- 2 025	- 2 401
+ Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	-	-	-	+ 24	+ 27
Résultat brut d'exploitation	485	568	642	622	690
- Impôt	- 244	- 284	- 294	- 252	- 283
<b>Résultat net d'exploitation</b>	<b>241</b>	<b>284</b>	<b>348</b>	<b>370</b>	<b>407</b>
- Part des tiers associés dans les filiales	-	-	-	-	+ 2
<b>Part de Cetelem</b>	<b>241</b>	<b>284</b>	<b>348</b>	<b>370</b>	<b>409</b>
Résultat net hors exploitation	-	3	- 1	1	12
- Part des tiers associés dans les filiales	-	-	-	-	-
Part de Cetelem	-	3	- 1	1	12
<b>Résultat net total</b>	<b>241</b>	<b>287</b>	<b>347</b>	<b>371</b>	<b>419</b>
- Part des tiers associés dans les filiales	-	-	-	-	+ 2
<b>Part de Cetelem</b>	<b>241</b>	<b>287</b>	<b>347</b>	<b>371</b>	<b>421</b>

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

Passif	1984	1985	1986	1987	1988
Instituts d'émission, établissements de crédit et institutions financières	16 510	18 517	20 374	25 528	29 911
Comptes d'entreprises, de particuliers et divers	80	39	49	241	446
Comptes de régularisation et divers	793	851	1 091	1 272	1 186
Emprunts obligataires	1 676	4 076	3 807	4 349	5 027
Emprunts subordonnés (TSR)	-	-	-	-	500
<b>Fonds propres</b>	<b>1 318</b>	<b>1 566</b>	<b>1 878</b>	<b>2 203</b>	<b>2 726</b>
Part des tiers dans les fonds propres des filiales	2	1	1	2	7
Part de Cetelem	1 316	1 565	1 877	2 201	2 719
<b>Total du passif</b>	<b>20 377</b>	<b>25 049</b>	<b>27 199</b>	<b>33 593</b>	<b>39 796</b>

### Compte d'exploitation consolidé de l'exercice 1988

	Charges	Produits
Produits et charges des opérations commerciales	3 832	6 885
Opérations bancaires traitées avec la clientèle	679	6 368
Intérêts et commissions sur les crédits		5 247
Intérêts comptes clientèle, certificats de dépôt et assimilés	29	
Loyers et amortissements de matériels donnés en crédit-bail	650	1 121
Autres opérations ou activités courantes	48	276
Produits des opérations de location simple		64
Prestations de services, accessoires et divers	48	212
Opérations de trésorerie et opérations interbancaires	3 105	241
Revenus du portefeuille-titres		11
Charges d'exploitation	2 401	
Frais généraux	1 859	
Charges de personnel	633	
Impôts et taxes	155	
Autres frais généraux	1 071	
Dotations aux comptes d'amortissements	28	
Pertes et dotations aux provisions pour risques et charges	476	
Participation et intéressement des salariés	38	
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence		27
<b>Résultat brut d'exploitation (solde créditeur)</b>	<b>690</b>	
Total	6 923	6 923

## COMPTES CONSOLIDES DE L'UNION DE CREDIT POUR LE BATIMENT

### Bilans consolidés des cinq derniers exercices

Actif	1984	1985	1986	1987	1988
Caisse, Instituts d'émission, C.C.P., établissements de crédit et institutions financières	2020	2948	4556	3006	4157
<b>Concours à la clientèle</b>	52476	55848	61355	67916	77290
Crédits	52150	55554	59982	66305	75075
Immobiliers	52150	55554	59893	66234	75018
A l'équipement	—	—	89	71	57
Crédits-bails et locations	3	60	737	865	1381
Matériels donnés en crédit-bail	—	—	454	246	138
Immeubles donnés en crédit-bail	3	60	193	552	1092
Immeubles donnés en location	—	—	90	67	151
Participation à des opérations de promotion immobilière	323	234	385	345	350
Prêts participatifs	—	—	—	26	55
Affacturage	—	—	251	375	429
Comptes de régularisation et divers	656	667	849	1090	1355
Titres de participation et de placement	109	131	137	133	150
Immobilisations	375	302	354	393	442
<b>Total de l'actif</b>	<b>55636</b>	<b>59896</b>	<b>67251</b>	<b>72538</b>	<b>83394</b>

### Résultats consolidés des cinq derniers exercices

	1984	1985	1986	1987	1988
Produits, nets de charges, des opérations commerciales	1752	1987	2298	2225	2072
+ Revenus du portefeuille-titres	+ 16	+ 20	+ 31	+ 27	+ 28
— Charges d'exploitation	— 1273	— 1475	— 1752	— 1951	— 2079
Résultat brut d'exploitation	495	532	577	301	21
— Impôts	— 258	— 265	— 256	— 136	+ 12
<b>Résultat net d'exploitation</b>	<b>237</b>	<b>267</b>	<b>321</b>	<b>165</b>	<b>33</b>
— Part des tiers associés dans les filiales	—	—	— 3	— 5	— 14
<b>Part de l'UCB</b>	<b>237</b>	<b>267</b>	<b>318</b>	<b>160</b>	<b>19</b>
Résultat net hors exploitation	1	7	—	58	12
— Part des tiers associés dans les filiales	—	—	—	—	—
Part de l'UCB	1	7	—	58	12
<b>Résultat net total</b>	<b>238</b>	<b>274</b>	<b>321</b>	<b>223</b>	<b>45</b>
— Part des tiers associés dans les filiales	—	—	— 3	— 5	— 14
<b>Part de l'UCB</b>	<b>238</b>	<b>274</b>	<b>318</b>	<b>218</b>	<b>31</b>

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

Passif	1984	1985	1986	1987	1988
Instituts d'émission, établissements de crédits et institutions financières	44714	46253	51856	55334	59566
Comptes d'entreprises, de particuliers et divers	3726	4032	4366	4057	4384
Comptes à vue et à échéance, bons des sociétés financières	99	90	391	703	1307
Fonds de répartition CFEC	3627	3942	3975	3354	3077
Comptes de régularisation et divers	2523	2855	3084	2891	2705
Emprunts obligataires	2240	4120	5048	7222	12476
Emprunts subordonnés (TSR)	—	—	—	—	1000
Emprunts participatifs	150	150	150	150	150
<b>Fonds propres</b>	<b>2283</b>	<b>2486</b>	<b>2747</b>	<b>2884</b>	<b>3113</b>
Part des tiers dans les fonds propres des filiales	—	—	34	51	83
Part de l'UCB	2283	2486	2713	2833	3030
<b>Total du passif</b>	<b>55636</b>	<b>59896</b>	<b>67251</b>	<b>72538</b>	<b>83394</b>

### Compte d'exploitation consolidé de l'exercice 1988

	Charges	Produits
Produits et charges des opérations commerciales	7640	9712
Opérations bancaires traitées avec la clientèle	58	9116
Intérêts et commissions sur les crédits		8995
Intérêts comptes clientèle, certificats de dépôt et assimilés	58	
Loyers et amortissements de biens donnés en crédit-bail		121
Autres opérations ou activités courantes	56	101
Opérations de promotion immobilière		9
Prestations de services, accessoires et divers	56	92
Opérations de trésorerie et opérations interbancaires	7526	494
Revenus du portefeuille-titres		28
Charges d'exploitation	2079	
Frais généraux	1457	
Charges de personnel	659	
Impôts et taxes	147	
Autres frais généraux	651	
Dotations aux comptes d'amortissements	47	
Pertes et dotations aux provisions pour risques	555	
Mouvements sur autres provisions pour pertes et charges	9	
Participation et intéressement des salariés	11	
<b>Résultat brut d'exploitation (soie créditeur)</b>	<b>21</b>	
<b>Total</b>	<b>9740</b>	<b>9740</b>

## NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

La Compagnie Bancaire établit et publie deux séries de comptes consolidés qui se distinguent par le champ de la consolidation.

La première série, publiée depuis 1973, concerne toutes les sociétés dont la Compagnie Bancaire, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses filiales, assume la responsabilité et la direction, qui sont intégrées globalement, ainsi que quelques sociétés dans lesquelles elle exerce une influence notable, qui sont mises en équivalence. La définition du Groupe ne fait pas référence à l'importance des participations mais à l'unité de commandement, à la communauté des moyens de gestion et à la centralisation de la politique financière. En 1988, 86 sociétés ont été consolidées (contre 75 en 1987), dont 73 ont été intégrées globalement (contre 65), 3 intégrées proportionnellement au pourcentage d'intérêt du Groupe et 10 mises en équivalence (contre 7). Les comptes présentés pages 64 à 73 ressortent de cette première série.

La seconde série correspond à l'application du règlement n° 85-12 arrêté le 27 novembre 1985 par la Commission Bancaire. Ses spécificités et les comptes auxquels elle aboutit sont exposés pages 77 et 78.

### 1 - Les sociétés consolidées

Pourcentage de contrôle par le Groupe et pourcentage d'intérêt de la Compagnie Bancaire dans les principales sociétés consolidées :

société	% contrôle	% intérêt
Compagnie Bancaire	100	100
UFB LOCABAIL	70	70
Cetelem	76	76
Cofica	100	75
UCB	37	37
CFEC	100	37
Locabail		
Immobilier	46	40
Sinvim	34	34
Segece	99	34
Cardif SA	73	70
Cardif Vie	100	70
SIS	100	81
Foncière CB	100	64
Kléber		
Portefeuille	100	100
Financière Kléber	100	99
UCB Group plc	100	56

Les autres sociétés du Groupe consolidées sont :

– les sociétés intégrées globalement : ACFI Etudes actuarielles, Aurore Assurance, Banque Financière Cardif, Capem, Cardif RD, Carnegi et Cie, Cartois, Cetelem, Cetelem Expansion, Clariance, Cofipus, Compagnie Bancaire Terme, Compagnie Bancaire US, Cortal, Fimestic, Firem, GIE Groupement Auxiliaire de Moyens du Groupe de la Compagnie Bancaire GAM CB, GIE Groupement d'Etudes et de Prestations du Groupe de la Compagnie Bancaire GEP CB, Gerfonds, Gestion Bail, Gestion Croissance, Helios, Information Logement, Klébaill, Klécinq, Klépierre, Klérin et Cie, Klétois, Loca et Cie, Locabail Energie, Locabail International Finance, Locabail UK, Logibail et Cie, Matradelme, Neuilly Contentieux, Neuilly Gestion, Savelme Socappa et Cie, SC Bourse, Secar, Secmarne, Segerim et Cie, Sinvim et Cie, Sinvim Construction, Socappa, Société de Gestion, Solorec, Solveg, Soservi, Synteco, UCB Bail, UCB Pierre, UCB Socabail Immobiliare, UFB Asset Finance, UFB Kredit Bank, UFB Locabail (Deutschland), UFB Systema Leasing, Urba Gestion.

– les sociétés intégrées proportionnellement : Le Chêne RD, Le Chêne Vie, Fructivie.  
– les sociétés mises en équivalence : Cofidis, Domi Equipement, Facet, Fedebail, Findomestic, Marfina, Norbail, Novacredit, Orix Credit Corporation, Sté Paiements Pass.

### 2 - Les principes de consolidation

#### a) Date d'arrêté des comptes

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

#### b) 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. L'écart entre le résultat provisoire et le résultat définitif est appréhendé dans le résultat consolidé de l'année suivante.

Les comptes de Fructivie ont été intégrés sur la base de la situation au 30 septembre.

#### c) Conversion monétaire

Les postes des bilans des filiales étrangères sont convertis en francs français sur la base des parités officielles au 31 décembre. Les postes des comptes de résultat de ces filiales sont convertis à partir de 1988 sur la base du cours moyen annuel. La différence de conversion entre bilan et résultat figure dans les fonds propres sous la rubrique écart de conversion.

#### d) Titres de sociétés consolidées

La différence entre le prix d'acquisition et la valeur en consolidation de titres de sociétés consolidées figure au bilan sous la rubrique "écart de première consolidation". Cet écart est passé en résultat hors exploitation dans l'année lorsqu'il est inférieur à 2% du bénéfice net d'exploitation de l'année précédente; dans le cas contraire il est amorti sur cinq ans.

Lorsqu'une société sort du périmètre de consolidation tout en restant dans le Groupe, ses titres sont évalués au bilan consolidé à leur valeur mathématique du dernier bilan précédant son exclusion du champ.

#### e) Traitement de l'impôt

Pour que le résultat net consolidé donne une image correcte du profit réalisé, les provisions pour impôts 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 des sociétés de crédit-bail excédant le résultat fiscal ;  
– 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 39%. En application de la méthode dite du report variable, la provision pour impôts futurs a été réactualisée en 1988 au taux de 39%. L'effet de ce changement de taux de 45% à 39% représente 142 MF et contribue au résultat hors exploitation. Les comptes consolidés de 1988 enregistrent à l'actif du bilan une créance sur l'Etat de 47 MF résultant du déficit fiscal de l'UCB, ce déficit reportable sera imputé sur les bénéfices imposables des deux prochains exercices.

### f) 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 les sociétés de crédit-bail mobilier 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.

### g) Provisions affectées à la couverture de risques non spécifiques

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

La provision pour fluctuation de la production de la CFEC (261 MF), qui ne couvre pas de risques spécifiques, a été intégrée aux fonds propres. La provision pour adhérents défaillants de la CFEC (11 MF), qui couvre des risques spécifiques, a été reclassée en provisions pour pertes et charges.

### h) 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 résultats hors exploitation de l'exercice sous déduction des dividendes qui seront versés à des tiers.

### 3 - Le bilan consolidé

#### a) Concours à la clientèle

Les concours à la clientèle sont inscrits à l'actif du bilan consolidé pour leur montant en capital. 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 la mise de fonds dans des sociétés de construction de logements, de bureaux ou de centres commerciaux.

#### b) Titres

En application du règlement n° 88.03 de la Commission Bancaire, les titres de transaction, c'est-à-dire les valeurs mobilières destinées à être détenues moins de 6 mois, ont été évalués au cours du marché et non au coût d'acquisition.

### 5 - 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.

Les frais de dossiers sur les crédits à la consommation, dont la loi impose la perception en une seule fois à la mise en place du prêt, sont étalés sur la durée du crédit. Dans le cas des crédits permanents ces frais, prélevés annuellement, sont étalés par douzièmes.

##### 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.

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. Les titres de participation sont constitués pour l'essentiel par 6,55% des actions de la Compagnie Financière de Paribas, dont la valeur d'inventaire est de 1277,6 MF.

#### 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 créance 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) Titres subordonnés à durée indéterminée

Cf. note sur les comptes de la Compagnie Bancaire page 92.

### 4 - Le hors-bilan

Les opérations sur instruments financiers à terme, constituées principalement de swaps de taux d'intérêt et/ou de devises, accessoirement de F.R.A., d'options sur taux d'intérêt et de contrats MATIF, ont toutes été engagées en vue de couvrir les effets de fluctuations de prix ou de taux d'intérêt. La série de chiffres du hors bilan consolidé avant 1987 n'a pas été reconstituée pour ces opérations, qui à l'époque étaient marginales.

## 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 services

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 et assimilés

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. La comptabilisation des intérêts des titres subordonnés à durée indéterminée est décrite page 92 dans la note sur les comptes de la Compagnie Bancaire.

### 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

Les revenus du portefeuille-titres comprennent les plus-values et les moins-values sur cessions de titres de placement.

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 5.2.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.

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

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

### 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. Elles sont comprises dans le résultat de l'exercice au cours duquel elles ont été engagées.

Chez UFB Asset Finance où les commissions aux agents n'ont pas un caractère définitif, la charge de ces commissions est étalée sur la durée des opérations.

### 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, relatives à l'exercice, attribuées aux salariés du Groupe au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et du régime facultatif d'intéressement prévu par l'ordonnance du 21 octobre 1986.

## 6. Intégration fiscale

En application des dispositions de la loi de finances pour 1988, trois groupes d'intégration fiscale ont été constitués :

- Compagnie Bancaire, Cortal, Gerfonds, Kléber Portefeuille, Financière Kléber, Klécinq ;
- Cardif SA, Cardif Vie, Cardif RD, Banque Financière Cardif, Hélios, ACFI Etudes Actuarielles, Cartrois ;
- UCB, CFEC, UCB Bail.

Pour chacun de ces groupes, l'impôt est calculé globalement, sur la somme algébrique des résultats, bénéficiaires ou déficitaires, des sociétés intégrées.

## 7. Résultats hors exploitation

Ces résultats résultent d'opérations qui ne ressortent pas de l'activité courante des sociétés du Groupe : plus ou moins-values réalisées à l'occasion de cessions d'éléments d'actif (titres de participation ou immobilisations), écarts d'acquisition ou différences de première consolidation, pertes et profits divers dont, en 1988, l'incidence de la baisse du taux de l'impôt sur le montant de la provision pour impôts futurs.

## CONSOLIDATION SELON LES NORMES DE LA RÉGLEMENTATION BANCAIRE

La réglementation n° 85-12 du Comité de la Réglementation Bancaire 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'assurance (même si elles sont spécialisées dans les produits d'épargne), des sociétés de promotion immobilière, etc.

Ceci a pour conséquence de minimiser l'importance du rôle de ces sociétés alors qu'elles contribuent à l'activité et au résultat du Groupe. Par ailleurs, les mêmes principes comptables explicités pages 74 à 76 ont été appliqués. La mise en équivalence concerne les sociétés suivantes, pour lesquelles est affiché le pourcentage de contrôle par le Groupe :

CARDIF VIE	100%
CARDIF R.D.	100%
CARTROIS	100%
HELIOS	100%
CHENE VIE	40%
CHENE R.D.	40%
FRUCTIVIE	40%
SINVIM	34%
SOLVEG	100%
SYNTECO	100%
URBA GESTION	100%
SIS	100%
CAPEM	100%
INFORMATION LOGEMENT	100%
FEDEBAIL	33%
NORBAIL	33%
COFIDIS	15%
FINDOMESTIC	35%
ORIX CREDIT CORPORATION	20%
MARFINA	35%
DOMI EQUIPEMENT	35%
NOVACREDIT	40%
FACET	38%
STE PAIEMENT PASS	40%

## BILAN CONSOLIDÉ 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.	200 040	Instituts d'émission, T.P., C.C.P.	—
Etablissements de crédit	5 727 413	Etablissements de crédit	32 516 115
comptes ordinaires	2 217 898	comptes ordinaires	5 183 352
prêts et comptes à terme	3 509 515	emprunts et comptes à terme	31 997 763
Bons du Trésor, valeurs reçues en pension ou achetées ferme et créances négociables sur les marchés	2 710 826	Valeurs données en pension ou vendues ferme	39 065 555
Crédits à la clientèle	112 290 846	Comptes créditeurs de la clientèle	8 646 563
créances commerciales	1 282 820	comptes ordinaires	4 122 080
crédits à court terme	18 923 132	comptes à terme	1 447 342
crédits à moyen terme	31 052 123	comptes d'épargne à régime spécial	3 077 141
crédits à long terme	61 032 771	Bons de caisse et créances négociables sur les marchés	25 835 419
Comptes débiteurs de la clientèle	7 587 390	Comptes exigibles après encaissement	1 600 031
Opérations de crédit-bail	22 260 893	Comptes de régularisation et divers	11 374 121
Chèques et effets à l'encaissement	1 157 558	Opérations sur titres	243 688
Comptes de régularisation et divers	4 626 498	Obligations	31 626 570
Opérations sur titres	46 393	Emprunts subordonnés	3 991 800
Titres de placement	1 674 782	Titres participatifs	—
Titres de participation	1 543 011	Fonds propres	12 207 231
Participations non financières mises en équivalence	992 619	réserves consolidées, écart de réévaluation, écart de conversion, différences de première consolidation, différences sur mises en équivalence	9 261 671
Participations financières mises en équivalence	294 584	part du Groupe	5 068 386
Prêts participatifs	88 302	part des intérêts minoritaires	4 193 285
Immobilisations	5 905 938	capital	1 408 851
		report à nouveau	825
		bénéfice consolidé de l'exercice	1 535 884
		part du Groupe	1 034 414
		part des intérêts minoritaires	501 470
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>167 107 093</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>167 107 093</b>
<b>HORS BILAN</b>			
		Cautions, avals, autres garanties donnés d'ordre d'établissements de crédit	6 295 526
		Cautions, avals, autres garanties reçus d'établissements de crédit	5 057 417
		Ouverture de crédits confirmés en faveur de la clientèle	25 106 897
		Cautions, avals, autres garanties donnés d'ordre de la clientèle	6 917 990

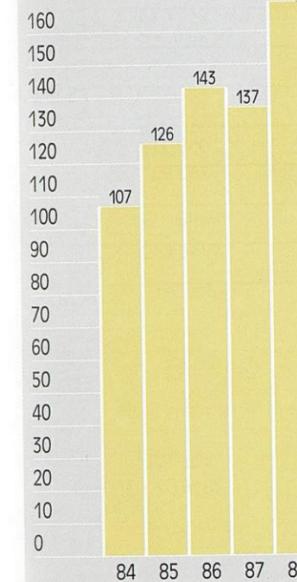
RESULTATS CONSOLIDES DU GROUPE DE LA COMPAGNIE BANCAIRE  
Norme de la réglementation bancaire

	(en milliers de francs)	
	Charges	Produits
<b>+ Produits d'exploitation bancaires</b>		27 363 305
produits sur opérations de trésorerie et interbancaires		696 705
produits sur opérations avec la clientèle		16 674 328
produits des opérations de crédit-bails		8 465 494
produits des opérations diverses		1 232 991
produits du portefeuille-titres		293 787
<b>- Charges d'exploitation bancaire :</b>	19 833 889	
charges sur opérations de trésorerie et interbancaires	7 611 075	
charges sur opérations avec la clientèle	1 851 513	
charges sur opérations de crédit-bail	5 760 678	
charges sur emprunts obligataires et participatifs	3 182 955	
autres charges d'exploitation bancaire	1 427 668	
<b>= Produit net bancaire</b>		7 529 416
<b>- Charges de personnel</b>	2 058 918	
<b>- Impôts et taxes</b>	265 920	
<b>- Charges générales d'exploitation :</b>		
travaux, fournitures et services extérieurs	1 175 137	
autres charges générales d'exploitation	736 419	
<b>+ Produits accessoires</b>		384 075
<b>= Résultat d'exploitation avant amortissements et provisions</b>		3 677 097
<b>- Excédent des provisions d'exploitation constituées sur les provisions reprises</b>	909 400	
<b>- Dotations de l'exercice aux comptes d'amortissements</b>	816 020	
<b>= Résultat d'exploitation</b>		1 951 677
<b>+ Produits exceptionnels</b>		377 322
<b>+ Reprises de provisions hors exploitation</b>		36 251
<b>- Charges exceptionnelles</b>	393 403	
<b>- Dotations de l'exercice aux comptes de provisions hors exploitation</b>	63 069	
<b>- Participation des salariés</b>	75 238	
<b>- Impôt sur les sociétés</b>	510 005	
<b>+ Quote-part dans le résultat d'entreprises mises en équivalence</b>	106 698	
<b>+ Résultat sur opérations en capital</b>	105 651	
<b>= Bénéfice de l'exercice</b>		1 535 884
Part du Groupe		1 034 414
Part des intérêts minoritaires		501 470

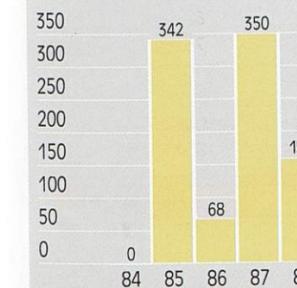
PRODUIT NET  
DES OPERATIONS BANCAIRES  
en millions de francs



REVENU NET  
DU PORTEFEUILLE-TITRES  
en millions de francs



RÉSULTAT HORS EXPLOITATION  
en millions de francs



# COMPTES DE LA COMPAGNIE BANCAIRE

Le résultat net 1988 de la Compagnie Bancaire provient :

- pour 169 millions de francs des revenus de son portefeuille-titres ;
- pour 60 millions de francs du produit de ses opérations bancaires ;
- pour 159 millions de francs de résultat net hors exploitation d'opérations sur titres.

Ce profit a été déterminé après déduction de toutes les charges, en particulier après provision de l'impôt.

## BILAN DE LA COMPAGNIE BANCAIRE

Actif	avant et après répartition
Caisse, Instituts d'émission, Trésor Public, comptes courants postaux	145 857
Etablissements de crédit et institutions financières	36 440 665
Comptes ordinaires	2 097 429
Prêts et comptes à terme	34 343 236
Bons du Trésor, pensions, achats fermes et créances négociables sur les marchés	56 577 359
Crédits à la clientèle	15 487 59
Créances commerciales	-
Autres crédits à court terme	995 679
Crédits à moyen terme	553 080
Crédits à long terme	-
Comptes débiteurs de la clientèle	643 675
Valeurs à l'encaissement	8 125
Comptes de régularisation et divers	1763 173
Opérations sur titres	5 129
Titres de placement	24 408
Titres de participation et de filiales	4 262 452
Prêts participatifs	536 567
Immobilisations	170 525

**Total de l'actif** 102 126 694

### HORS BILAN

Engagements reçus	
Engagements reçus d'établissements de crédit et d'institutions financières	2 000
Engagements d'ordre de la clientèle	-
Swaps et autres instruments financiers à terme	20 798

(en milliers de francs, au 31 décembre 1988)

Passif	avant répartition	après répartition
Etablissements de crédit et institutions financières	30 482 194	30 482 194
Comptes ordinaires	9 195 534	9 195 534
Emprunts et comptes à terme	29 562 660	29 562 660
Valeurs données en pension ou vendues ferme	16 013 575	16 013 575
Comptes créditeurs de la clientèle	15 495 550	15 495 550
Sociétés et entrepreneurs individuels	839 936	839 936
Comptes ordinaires	585 642	585 642
Comptes à terme	254 294	254 294
Particuliers	245 734	245 734
Comptes ordinaires	64	64
Comptes à terme	245 670	245 670
Divers	463 880	463 880
Comptes ordinaires	174 030	174 030
Comptes à terme	289 850	289 850
Bons de caisse et créances négociables sur les marchés	23 116 544	23 116 544
Comptes exigibles après encaissement	8 125	8 125
Comptes de régularisation, provisions et divers	4 882 372	5 023 257
Opérations sur titres	120 044	120 044
Emprunts obligataires	19 549 623	19 549 623
Emprunts subordonnés	2 211 800	2 211 800
Titres subordonnés remboursables	1 000 000	1 000 000
Titres subordonnés à durée indéterminée	1 211 800	1 211 800
Ecart de réévaluation (réserve réglementée)	47 552	47 552
Réserves	2 348 152	2 594 677
Prime d'émission	661 273	661 273
Réserve légale	140 871	202 917
Fonds de prévoyance	528 000	651 500
Autres réserves	1 018 008	1 078 987
Capital	1 408 851	1 408 851
Report à nouveau	825	902
Plus-values nettes	158 849	-
Bénéfice net de l'exercice (hors plus-values)	228 638	-

**Total du passif** 102 126 694 102 126 694

### Engagements donnés

Engagements donnés à des établissements de crédit et des institutions financières	2 492
Engagements en faveur de la clientèle	5 785
Swaps et autres instruments financiers à terme	20 665

## RESULTATS DE LA COMPAGNIE BANCAIRE

(en milliers de francs, exercice 1988)

### Débit

Charges d'exploitation bancaire	9 302 346
Charges sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	4 560 398
Instituts d'émission, établissements de crédit et institutions financières	3 087 724
Valeurs données en pension ou vendues ferme	1 454 001
Bons du Trésor et créances négociables sur les marchés	327
Commissions	18 346
Charges sur opérations avec la clientèle	1 606 676
Intérêts sur emprunts obligataires	1 749 272
Intérêts sur emprunts participatifs ou subordonnés	89 719
Autres charges d'exploitation bancaire	1 296 281
Charges de personnel	34 169
Impôts et taxes	10 272
Charges générales d'exploitation	50 815
Travaux, fournitures et services extérieurs	32 099
Autres charges générales d'exploitation	18 716
Dotations de l'exercice aux comptes d'amortissements	3 856
Des primes de remboursement	3 027
Des immobilisations	829
Dotations de l'exercice aux comptes de provisions d'exploitation	7 679
Provisions pour créances douteuses	1 710
Provisions pour dépréciation du portefeuille-titres	4 837
Autres provisions d'exploitation	1 132
Charges exceptionnelles et charges sur exercices antérieurs	11 694
Moins-values sur réalisations de titres	52 279
Dotations de l'exercice aux comptes de provisions hors exploitation	16 741
Provision pour investissement	55
Provision pour contribution nette au fonds de péréquation de la participation du Groupe (1988)	2 869
Autres provisions hors exploitation	13 817
Contribution nette au fonds de péréquation du Groupe	2 531
Participation (1987)	300
Intéressement	2 231
Provisions pour impôt	40 011
Impôt sur le bénéfice (hors plus-values)	39 945
Impôt sur les plus-values	66

### Plus-values nettes

158 849

### Bénéfice net de l'exercice (hors plus-values)

228 638

Total du débit (1)

9 919 880

(1) dont dépenses de toute nature exclues des charges déductibles fiscalement : 1 148

### Crédit

Produits d'exploitation bancaire	9 688 150
Produits des opérations de trésorerie et opérations interbancaires	7 925 080
Instituts d'émission, établissements de crédit et institutions financières	2 806 760
Valeurs reçues en pension ou achetées ferme	5 115 785
Bons du Trésor et créances négociables sur les marchés	2 535
Produits des opérations avec la clientèle	1 797 999
Crédits à la clientèle	1 186 647
Comptes débiteurs de la clientèle	61 152
Créances douteuses ou litigieuses	-
Produits des opérations diverses	1 375 644
Produits du portefeuille-titres	207 627
Dividendes bénéficiant du régime fiscal des sociétés-mères	109 715
Sociétés du Groupe	107 095
Autres sociétés	2 620
Dividendes de sicomi	53 522
Sociétés du Groupe	53 027
Autres sociétés	495
Dividendes soumis au régime fiscal général	27 211
Sociétés du Groupe	25 159
Autres sociétés	2 052
Revenus d'obligations et autres revenus	17 179
Plus-values sur cessions de titres de placement	60
Produits accessoires	3 299
Reprises de provisions d'exploitation devenues disponibles	90 660
Provisions pour créances douteuses	390
Provisions pour dépréciation du portefeuille-titres	90 270
Reprises de provisions d'exploitation utilisées	50 331
Produits exceptionnels et produits sur exercices antérieurs	6 678
Plus-values	74 878
Sur réalisations de titres de participation et de filiales	74 877
Sur réalisations d'immobilisations	1
Reprises de provisions hors exploitation	5 824
Sur contribution nette au fonds de péréquation de la participation du Groupe (1987)	523
Pour investissement au titre de l'exercice 1982	2 804
Autres provisions	2 497

Total du crédit

9 919 880

## BILANS RESUMES DE LA COMPAGNIE BANCAIRE

Actif	1984	1985	1986	1987	1988
Caisse, Instituts d'émission, Trésor Public, comptes courants postaux	11	222	226	107	146
Etablissements de crédit et institutions financières	11999	14744	19387	24807	36441
Comptes ordinaires	437	733	783	1182	2097
Prêts et comptes à terme	11562	14011	18604	23625	34344
Bons du trésor, pensions, achats fermes et créances négociables sur les marchés	36429	35753	41400	51975	56577
Crédits à la clientèle	884	392	258	1293	1549
Créances commerciales	-	-	-	-	-
Autres crédits à court terme	151	274	48	804	996
Crédits à moyen terme	733	118	210	489	553
Crédits à long terme	-	-	-	-	-
Comptes débiteurs de la clientèle	737	1375	501	809	644
Valeurs à l'encaissement	-	39	48	6	8
Comptes de régularisation et divers	346	298	379	1034	1763
Opérations sur titres	221	866	25	177	5
Titres de placement	724	303	34	106	24
Titres de participation et de filiales	1832	2178	2452	3080	4262
Prêts participatifs	83	114	74	545	537
Immobilisations	180	151	165	164	171
<b>Total de l'actif</b>	<b>53446</b>	<b>56435</b>	<b>64949</b>	<b>84103</b>	<b>102127</b>

### HORS BILAN

Engagements reçus	1984	1985	1986	1987	1988
Engagements reçus d'établissements de crédit et d'institutions financières	-	-	-	3000	2000
Engagements d'ordre de la clientèle	-	-	-	-	-
Swaps et autres instruments financiers à terme	-	-	-	8768	20798

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

Passif	1984	1985	1986	1987	1988
Etablissements de crédit et institutions financières	17778	19179	29054	34262	30482
Comptes ordinaires	146	694	1274	252	919
Emprunts et comptes à terme	17632	18485	27780	34010	29563
Valeurs données en pension ou vendues ferme	17316	17546	14156	19213	16013
Comptes créditeurs de la clientèle	1195	1733	1103	1185	1550
Sociétés, entrepreneurs individuels	427	507	421	607	840
Particuliers	242	274	282	273	246
Divers	526	952	400	305	464
Bons de caisse et créances négociables sur les marchés	3	500	3181	10928	23116
Comptes de régularisation, provisions et divers	3088	3172	3247	3929	4890
Opérations sur titres	99	700	170	203	120
Obligations	11975	11212	10727	10647	19550
Obligations convertibles	12	-	-	-	-
Emprunts subordonnés	-	-	-	-	2212
Titres subordonnés remboursables	-	-	-	-	1000
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	1212
Ecart de réévaluation (réserve réglementée)	227	49	49	49	49
Réserves	760	805	1850	1737	2348
Capital	859	1042	1173	1409	1409
Report à nouveau	1	1	1	1	1
Plus ou moins-values nettes à long terme ou exonérées de l'exercice	-	342	68	350	159
Bénéfice net de l'exercice (hors plus ou moins-values)	133	154	170	190	228
<b>Total du passif</b>	<b>53446</b>	<b>56435</b>	<b>64949</b>	<b>84103</b>	<b>102127</b>

### Engagements donnés

	1984	1985	1986	1987	1988
Engagements donnés à des établissements de crédit et des institutions financières	1309	1334	3347	3168	2492
Engagements en faveur de la clientèle	804	544	4511	5071	5785
Swaps et autres instruments financiers à terme	-	-	-	8494	20665

## COMPTES DE RESULTATS RESUMES DE LA COMPAGNIE BANCAIRE

Débit	1984	1985	1986	1987	1988
Charges d'exploitation bancaire	6 157	6 033	5 916	7 073	9 302
Charges sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	4 492	4 184	3 991	4 418	4 560
Instituts d'émission, établissements de crédit et institutions financières	2 362	2 159	2 474	2 996	3 088
Valeurs données en pension ou vendues ferme	2 124	2 018	1 509	1 409	1 454
Commissions	6	7	8	13	18
Charges sur opérations avec la clientèle	138	127	267	752	1 607
Intérêts sur emprunts obligataires	1 486	1 614	1 480	1 431	1 749
Intérêts sur emprunts participatifs ou subordonnés	—	—	—	—	90
Autres charges d'exploitation bancaire	41	108	178	472	1 296
Charges de personnel	23	27	31	30	34
Impôts et taxes	9	14	10	8	10
Charges générales d'exploitation	39	34	45	38	51
Travaux, fournitures et services extérieurs	19	16	22	20	32
Autres charges générales d'exploitation	20	18	23	18	19
Dotations de l'exercice aux amortissements	1	3	3	3	4
Excédent des provisions d'exploitation constituées sur les provisions reprises	4	—	55	324	—
Charges exceptionnelles	26	118	86	82	64
Dotations de l'exercice aux provisions hors exploitation	22	34	33	5	17
Participation des salariés et intéressement	12	11	18	8	3
Impôt sur les sociétés	27	148	89	2	40
<b>Plus ou moins-values nettes</b>	<b>—</b>	<b>342</b>	<b>68</b>	<b>350</b>	<b>159</b>
<b>Bénéfice net (hors plus ou moins-values)</b>	<b>133</b>	<b>154</b>	<b>170</b>	<b>190</b>	<b>228</b>
Total du débit	6 453	6 918	6 524	8 113	9 912

(cinq derniers exercices, en millions de francs)

Crédit	1984	1985	1986	1987	1988
Produits d'exploitation bancaire	6 419	6 469	6 401	7 457	9 688
Produits des opérations de trésorerie et opérations interbancaires	5 829	5 669	5 738	6 544	7 925
Instituts d'émission, établissements de crédit et institutions financières	1 336	1 583	1 884	2 088	2 807
Valeurs reçues en pension ou achetées ferme, bons du Trésor, créances négociables	4 493	4 086	3 854	4 456	5 118
Produits des opérations avec la clientèle	139	195	68	99	180
Crédits à la clientèle	80	92	20	77	119
Comptes débiteurs de la clientèle	59	103	48	22	61
Produits des opérations diverses	282	389	406	641	1 375
Produits du portefeuille-titres	169	216	189	173	208
Dividendes bénéficiant du régime fiscal des sociétés-mères	81	88	119	98	110
Dividendes de sicomi	43	45	39	41	54
Dividendes soumis au régime fiscal général	6	36	10	20	27
Revenus FRN (Floating Rate Notes) et autres revenus	39	47	21	14	17
Produits accessoires	3	9	6	9	3
Excédent des provisions d'exploitation reprises sur les provisions constituées	—	—	—	—	133
Produits exceptionnels	18	387	102	632	82
Reprises des provisions hors exploitation	13	53	15	15	6
Total du crédit	6 453	6 918	6 524	8 113	9 912

## TITRES DE FILIALES ET DE PARTICIPATION

(au 31 décembre 1988)

	Nombre de titres détenus	% du capital	Valeur d'inventaire
<b>Filiales</b>			
Sociétés françaises			
Klécinq	2 826 820	99,93	884 261 323
Kléber Portefeuille	2 826 411	50,00	847 923 313
UCB	2 805 018	32,97	451 904 336
UFB LOCABAIL	2 861 258	66,25	412 655 264
Locabail Immobilier	1 165 436	33,14	378 681 864
Cardif S.A.	1 290 733	56,04	364 286 817
Cetelem	3 198 712	67,67	330 635 513
Financière Kléber	985 497	98,55	107 678 354
Klépierre	1 424 999	95,00	142 499 900
Sinvim	419 682	33,44	80 488 948
Cortal	1 163 998	97,00	74 612 272
Cortal bons de souscription	97 230	—	973 350
UCB Pierre	200 000	10,00	20 000 000
Secmarne	96 955	57,00	18 868 602
SIS	17 392	57,78	2 502 203
Autres filiales françaises			6 219 181
Sociétés étrangères			
UCB Group	37 501 561	30,00	39 493 008
Fimestic	13 500	15,00	6 896 700
UFB LOCABAIL Deutschland	81	20,00	2 765 155
UFB Asset Finance	200 000	10,00	1 994 965
UCB Socabail Immobiliare	45 000	15,00	2 071 935
Autres filiales étrangères			12 168 753
<b>Participations</b>			
Sociétés françaises			
St Christoly Bordeaux	199 992	50,00	19 799 208
Autres sociétés immobilières (SCI et SAI)			1 404 769
Autres participations françaises			16 144 074
Sociétés étrangères			
Dreyfus	360 000	0,72	25 792 020
Autres participations étrangères			9 729 765
<b>Total du portefeuille</b>			<b>4 262 451 592</b>

Les participations dans la Foncière de la Compagnie Bancaire (117,9 MF) et dans Kléball (1,7 MF), sociétés propriétaires d'immeubles affectés à l'usage du Groupe, ainsi que celle dans Logibail (14,4 MF), société propriétaire d'immeubles loués à des tiers, ne figurent pas dans le portefeuille de participations mais sont comprises dans les immobilisations.

## RENSEIGNEMENTS SUR LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en milliers de francs)

	Valeur d'inventaire des titres détenus	Prêts et avances consentis par la Société et non remboursés (1)	Montants des cautions et avais 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	3 190 337	37 166 661	979 227	105 469
Filiales étrangères	102	—	516 287	—
Participations : 10 à 50% du capital détenus par la Compagnie Bancaire				
Dans les compagnies françaises	967 040	31 495 648	1 584 124	86 413
Dans les sociétés étrangères	64 632	2 931 715	—	1 307

(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)

(en francs)

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.

50% du capital de Kléber Portefeuille avec 2 826 410 actions	847 923 000
15% du capital de Fimestic avec 13 500 actions	6 896 700
10% du capital d'UCB Santander avec 200 000 actions	5 251 750
10,01% du capital d'Avenir Participations avec 40 000 actions	5 000 000
10% du capital d'UFB Ace Leasing avec 3 000 actions	4 828 650
15% du capital d'UCB Socabail Immobiliare avec 45 000 actions	2 071 935
20% du capital d'UCB Credicasa avec 8 000 actions	3 668 880
20% du capital de Klétreize avec 500 actions	50 000
20% du capital de Kléquatorze avec 500 actions	50 000

## 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	1984	1985	1986	1987	1988
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social (en milliers de francs)	859 202,4	1 042 463,9	1 173 505,1	1 408 705,8	1 408 850,8
Nombre d'actions émises	8 592 024	10 424 639	11 735 051	14 087 058	14 088 508
Nombre d'obligations convertibles en actions	67 101	—	—	—	—
Résultat global des opérations effectives (en milliers de francs)					
Chiffre d'affaires hors taxes	6 422 734	6 476 136	6 405 950	7 461 708	9 691 449
Bénéfices avant impôt, amortissements et provisions (hors plus ou moins-values)	174 848	258 002	315 256	150 484	308 960
Impôts sur les bénéfices	27 222	110 916	74 131	1 997	39 945
Bénéfices après impôts, amortissements et provisions (hors plus ou moins-values)	133 072	154 207	170 227	190 126	228 638
Plus ou moins-values nettes, à long terme ou exonérées	89	342 212	67 663	413 514	210 439
Montant des bénéfices distribués	85 920	104 246	117 351	140 871	140 885
Dividende versé à chaque action (en francs)					
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) (en francs)					
Bénéfice après impôt, mais avant amortissements et provisions	11,19	11,09	17,03	10,41	18,69
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	10,09	11,63	12,02	13,32	15,88
Dividende par action ajustée					
Avoir fiscal non compris	6,59	7,90	8,33	10,00	10,00
Avoir fiscal compris	9,88	11,85	12,50	15,00	15,00
Personnel					
Nombre de salariés au 31 décembre (2)	39	39	36	29	24
Montant de la masse salariale (en milliers de francs)	15 649	17 981	18 207	18 895	23 003
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (en milliers de francs)	7 746	8 587	12 616	9 710	11 166

(1) Les opérations financières de nature à affecter le capital social et à rendre nécessaire un ajustement des résultats par action sont détaillées page 91.

(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 A 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 : 1718 404 en 1985, attribuées à raison d'une action nouvelle pour 5 anciennes, 2 347 415 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. De 1985 à 1987, elle a ainsi attribué à des salariés 170 865 options de souscription. En 1988, elle leur en a à nouveau attribué 126 550.

Ces options ont donné lieu à l'émission de 33 529 actions en 1984, de 114 211 en 1985, de 7 333 en 1986, de 4 592 en 1987 et de 1450 en 1988.

La levée des options en cours entraînerait l'émission de 307 166 actions supplémentaires.

## NOTES SUR LES COMPTES 1988 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.

### a) 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.

### b) Provisions affectées à la couverture de risques non spécifiques

La provision pour éventualités diverses (208 MF) qui avait été progressivement constituée par affectation de profits ayant supporté l'impôt a été assimilée à une réserve et intégrée au fonds de prévoyance. Il en est de même de la partie taxée (4 MF) des autres provisions non affectées à des risques spécifiques.

La provision pour investissement et la provision pour risques forfaitaires ne couvrent pas de risques spécifiques et peuvent être considérées comme ayant le caractère de réserves. A l'arrêt des comptes de 1988 leur montant s'élevait à 23 MF.

### c) Titres de placement et de transaction

En application du règlement n° 88.03 de la Commission Bancaire, les valeurs mobilières destinées à être détenues moins de 6 mois ont été évaluées au cours du marché et non au coût d'acquisition.

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 la valeur boursière.

### d) 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.

### e) Immobilisations

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

### f) Engagements en matière de retraite

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

### g) Intérêts des titres subordonnés à durée indéterminée

Sur le produit (200 M\$) de son émission de titres subordonnés à durée indéterminée de juillet 1988, la Compagnie Bancaire a prélevé et versé aux souscripteurs 56 M\$ à titre d'intérêts payés d'avance pour la période qui débutera au terme de la quinzième année. Ces intérêts sont enregistrés dans un compte de régularisation à l'actif du bilan.

Au terme de chaque semestre, les intérêts dus aux porteurs des titres sont partagés en deux parts: la première, proportionnelle aux 144 M\$ effectivement disponibles, est enregistrée comme une charge de la période; la seconde, proportionnelle aux 56 M\$ versés dès la souscription, est considérée comme un accroissement de ces intérêts payés d'avance et ne pèse pas sur le résultat de la période.

### h) Opérations sur instruments financiers à terme

Ces opérations, constituées pour l'essentiel de swaps de taux d'intérêt et/ou de devises, accessoirement de F.R.A., d'options sur taux d'intérêt et de contrats MATIF, ont toutes été engagées en vue de couvrir les effets de fluctuations de prix ou de taux d'intérêt.

### i) Intégration fiscale

En application de la loi de finances pour 1988, il a été constitué un groupe d'intégration fiscale entre la Compagnie Bancaire, Cortal, Gerfonds, Kléber Portefeuille, Financière Kléber et Klécinq, pour lequel l'impôt est calculé globalement sur la somme algébrique des résultats, bénéficiaires ou déficitaires, des sociétés intégrées.

### Structure du refinancement (durée restant à courir)

(en millions de francs)	Inférieure ou égale à 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts sur le marché	30 701	31 372	3 901
Emprunts obligataires	296	10 433	8 820
Emprunts subordonnés	-	-	2 212
Autres emprunts	292	1 015	1 577

Conception et réalisation : Sherpa.  
Direction artistique : Cathy Steinberg.  
Photos : Jacques Messenger, Image Bank,  
Roger Viollet, x ...

