

ITB – 2^{ème} année d'études

Étudiant

L'animation opérationnelle de proximité

Le management des performances de l'unité

***Le cas d'application :
les axes d'analyse d'un tableau de bord***

Livret d'études - V8

INTERNATIONAL

INT-02-162-02LE

© CENTRE DE FORMATION DE LA PROFESSION BANCAIRE

Ce support de formation constitue une œuvre de l'esprit protégée par les dispositions du Code de la propriété intellectuelle et dont les droits d'auteur sont la propriété exclusive du C.F.P.B. Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes des paragraphes 2^{ème} et 3^{ème} de l'article L. 122-5, d'une part, que "*les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective*" et, d'autre part, sous réserve du nom de l'auteur et de la source, que "*les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, polémique, pédagogique, scientifique ou d'information*", toute reproduction et/ou représentation intégrale ou partielle, par quelque moyen que ce soit, non autorisée par le C.F.P.B. ou ses ayants droit est strictement interdite et sanctionnée au titre de la contrefaçon par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Les objectifs de la journée

Cette journée doit vous permettre d'atteindre trois objectifs :

1. connaître les méthodes d'appropriation et d'analyse d'un tableau de bord ;
2. maîtriser les indicateurs clés étudiés en autoformation et leur donner du sens en les situant dans le contexte ;
3. appliquer les différents concepts sur un cas concret.

Ces objectifs ne peuvent être pleinement atteints que dans la mesure où vous vous êtes totalement investi avant cette journée dans votre autoformation.

En tout état de cause, cette journée n'est pas un cours magistral mais une journée d'application et de partage des connaissances et des meilleures pratiques.

Les axes de travail

En préambule, il convient de rappeler qu'un tableau de bord de gestion est un outil de pilotage. Son contenu, son format répondent aux besoins exprimés en matière de *reporting* à un instant donné afin de suivre les effets des décisions prises et des actions mises en œuvre : il ne saurait y avoir d'action efficace sans suivi.

Le principe même d'un tableau de bord le rend totalement modulable et adaptable à la spécificité de chaque entreprise.

Quatre repères vous permettront de baliser votre cheminement de recherche de solutions opérationnelles :

- quelle dimension donner à ma réflexion ?
- quelle méthodologie adopter pour une prise de connaissance la plus complète possible dans un délai imparti ?
- quels axes d'analyse retenir ?
- comment classer les items par grandes catégories ?

La démarche d'analyse

Les tableaux de bord en annexes seront étudiés essentiellement en sous-groupes. Vous découvrirez les principaux indicateurs à analyser et à intégrer dans la démarche méthodologique retenue par l'ITB, qui repose sur trois piliers :

- l'analyse de l'unité mère en historique, dans le temps (période de cinq années) ;
- l'analyse des performances de l'unité mère sur l'année la plus récente (N) par rapport aux objectifs budgétaires ;
- l'analyse de la contribution d'une entité au sein de l'unité mère, en considérant les deux aspects évoqués ci-dessus.

Tirer les enseignements d'indicateurs consiste à « faire parler les chiffres ». Regard en valeur absolue, analyse en valeur relative, appréciation dans le temps, positionnement par rapport à un objectif, extrapolation pour une mise en perspective sont autant de dimensions à considérer pour y parvenir. Toutes les données chiffrées devront être mise en corrélation les unes par rapport aux autres afin de permettre d'identifier le ou les faits générateurs qui influent sur les items mesurant le résultat final des actions entreprises.

Les indicateurs explicités sont extraits du « tableau de pilotage » support de la journée. Celui-ci ne constitue qu'un exemple, de nombreuses variantes pouvant être réalisées. Dans ce cadre, vous pourrez être amenés à vous prononcer sur des indicateurs additionnels en justifiant vos choix : approfondissement des axes de réflexion proposés, ouverture vers d'autres pistes de réflexion.

LES AXES D'ANALYSE DU TABLEAU DE BORD

Préalables :

Pour simplifier la compréhension de l'exercice nous nous limiterons aux **comptes de particuliers**. L'analyse portera sur l'évolution en nombre et en pourcentage d'une année sur l'autre.

Dans certains établissements, le taux de détention réel est exprimé par rapport au nombre de clients ; il faut donc prendre en considération les comptes joints (qui majorent la base clients car un compte joint = deux clients au minimum), mais aussi les comptes secondaires (qui n'impactent la base clients car deux comptes ouverts à un même client = un seul client).

Toutefois, dans un souci de simplification pédagogique, on rapportera, dans les cas traités à l'ITB, le nombre de produits/services au nombre de comptes et non pas au nombre de clients.

Les éléments du résultat financier

Le compte de résultat de l'activité de banque de détail d'un établissement bancaire s'analyse à partir de soldes intermédiaires de gestion (SIG). Le Produit Net Bancaire (PNB), le Résultat Brut d'Exploitation (RBE) et le Résultat Courant Avant Impôts (RCAI) en sont trois des principaux.

1. Le Produit Net Bancaire (PNB)

Le **PNB** est calculé par différence entre les produits bancaires et les charges bancaires (activité de prêt et d'emprunt ; opérations sur titres, change, marchés dérivés...), les intérêts sur créances douteuses en étant désormais déduits.

Il est assimilable au chiffre d'affaires (CA) des entreprises.

Au sein de la banque de détail, une analyse simplificatrice permet de le décomposer en deux grands blocs : la marge d'intérêts et les commissions. Si le calcul de la marge d'intérêts s'effectue proportionnellement à la durée d'octroi ou de détention des fonds, les modalités de perception des commissions sont multiples : par application en une seule fois d'un pourcentage plafonné ou non, au *prorata temporis*, forfaitairement à la transaction.

2. La marge d'intérêts

La **marge d'intérêts** résulte du différentiel entre les intérêts « clients » et les intérêts « marché ».

3. La marge sur emplois

La **marge sur emplois** se calcule en adossant les intérêts de refinancement payés sur le marché aux intérêts versés par les clients sur les créances contractées.

4. La marge sur ressources

A contrario, la **marge sur ressources** représente la différence entre les intérêts reçus du marché (au titre du placement des capitaux de la clientèle) et ceux payés aux clients au titre de la rémunération des fonds confiés à la banque, selon le support de placement choisi. La marge d'intérêts est donc totalement corrélée à l'activité de bilan de la banque.

5. Les commissions

Les **commissions** correspondent à l'ensemble des frais perçus sous une forme autre que celle d'un différentiel d'intérêts. Dans la banque de détail, elles couvrent quatre grands domaines d'activité : les emplois, les placements, les services et les assurances.

- Les **principales commissions relatives aux emplois** sont les frais de dossiers perçus lors de la mise en place d'un crédit (à l'habitat, à la consommation...), les indemnités lors du remboursement anticipé d'un crédit immobilier ;
- Les **commissions sur placements** recouvrent les droits d'entrée et les frais de gestion prélevés lors de la souscription d'un contrat d'assurance vie ou d'Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM), effectuée dans le cadre d'un mandat de gestion ou non, ainsi que les commissions financières perçues dans le cadre de diverses opérations sur titres (courtages sur achats/ventes, commissions de placement lors d'introduction en bourse ou d'offre publique à prix ouvert - OPO...);
- Les **commissions de services** rémunèrent la banque pour l'essentiel au titre des prestations relatives à l'équipement et au fonctionnement des comptes de la clientèle : monétique, télématique, éditique, flux, anomalies de fonctionnement ;
- Les **commissions sur les assurances** concernent tant les assurances des biens que celles des personnes.

6. Le Résultat Brut d'Exploitation (RBE)

Le **RBE** s'obtient en retranchant du PNB le volume des frais généraux et des dotations aux amortissements. Les grandes rubriques de frais généraux sont les frais de personnel et les autres charges d'exploitation (frais immobiliers, informatiques, de communication...). Le RBE permet d'apprécier la capacité d'un établissement de crédit à générer une marge après imputation du coût des ressources et des charges de fonctionnement.

7. Le Résultat d'Exploitation (RE)

Le **RE** correspond au RBE diminué des dotations nettes aux provisions d'exploitation. C'est à ce niveau que la notion de risque est prise en compte. Depuis 1993, ce solde a été remplacé par le Résultat Courant Avant Impôts (RCAI).

8. Le Résultat Net (RN)

Le **RN** intègre, outre le résultat d'exploitation, les autres produits et charges de caractère le plus souvent exceptionnel, les dotations au fonds pour risques bancaires généraux et l'impôt sur les sociétés.

Les ratios financiers

1. Le coefficient d'exploitation

Le **coefficient d'exploitation** représente le rapport entre les frais généraux et le PNB. Il montre de façon synthétique la part des gains qui est absorbée par les frais généraux (et les dotations aux amortissements), apportant ainsi un éclairage sur le niveau de solidité de la structure d'exploitation. Il permet d'exprimer le RBE sous forme de ratio.

2. Les principaux ratios

Le ratio **commissions/PNB** a pris toute son importance au cours des années 1990, lors de l'accélération de la baisse des taux réels. Couplé à un accroissement de la concurrence, ce phénomène a en effet eu pour conséquence de provoquer l'érosion régulière des taux de marge relatifs aux activités de crédit. Afin de maintenir un niveau de croissance suffisant et pérenne, les banques de détail se sont attachées à développer de nouveaux services à la clientèle et à se diversifier : packages, assurances, éditions spécialisées...

Le ratio **PNB/ PNB unité mère** mesure la contribution de l'unité considérée au sein de l'unité mère.

Les ratios **PNB/Effectif** et **Frais généraux/Effectif** permettent de mesurer la productivité sous deux angles : d'une part le chiffre d'affaires généré par individu, d'autre part de coût moyen global d'un individu, toutes natures de frais confondues.

Le ratio **PNB/compte** est un indicateur clé qui permet de positionner le niveau de rentabilité d'un client par rapport à son profil. Il constitue fréquemment l'un des critères retenus pour définir la segmentation des établissements bancaires. Il est également un outil qui oriente la force commerciale des agences quant au potentiel de développement par client.

Le ratio **Frais généraux/Compte** permet de mesurer la structure des coûts au regard de la taille de l'unité considérée. Un ratio défavorable peut traduire une base clientèle insuffisante par rapport aux moyens déployés, tant sur le plan des effectifs que de la structure de l'agence.

Les ratios **PNB des particuliers/PNB total** et **PNB des professionnels et entreprises/PNB total** indiquent la contribution de chaque typologie de clientèle au CA de l'unité. Ces indicateurs seront à corrélés à la stratégie de développement de la banque.

Le ratio **Dotations nettes aux provisions/Total des emplois** exprime le niveau de la charge nette du risque d'exploitation.

La base clientèle

1. Le total des comptes d'une agence

Il permet de connaître le nombre de comptes d'un point de vente.

Il détermine également la typologie de l'agence par sa taille (petite/moyenne/grande) et son poids dans le total des comptes du Groupe d'agences.

Il fournit enfin une vision générale sur le sens de l'évolution du nombre de comptes, la progression ou la déperdition de comptes, dont il conviendra ensuite d'analyser les causes.

■ Exemple :

Voici quelques questions que nous pouvons nous poser sur l'évolution « N » par rapport à « N-1 » :

- la stratégie de conquête porte-t-elle ses fruits ?
- les fermetures de comptes sont-elles maîtrisées ?

Plus le taux d'évolution du total des comptes est important (Agence 1, année « N » + 3,8 %), plus l'agence développe, *a priori*, sa part de marché commerciale. Cet indicateur est le signe d'une bonne dynamique de l'agence. **Bien entendu, cette évolution est à comparer au Groupe d'agences, à la banque et enfin au marché.**

La part de marché commerciale est un nombre (de produits ou de services).

La part de marché financière est un montant de capitaux.

2. Le total des ouvertures de comptes

Le total des ouvertures de comptes de l'année «N» représente la production de l'agence. **Attention, il s'agit d'une production brute.**

■ Exemple :

En année « N », l'agence 1 a réalisé 520 ouvertures. Si, en année « N » l'agence 1 avait un objectif de 520 comptes à ouvrir, son taux de réalisation est de 100 % et l'objectif est donc atteint.

L'évolution des ouvertures de comptes est un indicateur important car il s'agit de nouveaux clients non équipés, à qui nous pouvons proposer les produits et services de la banque pour accroître le PNB.

Il est courant d'entendre dans la pratique que les «dépôts font les crédits» : Les nouvelles ressources captées par les banques leurs permettent d'accorder de nouveaux crédits. Cette transformation finance les besoins des agents économiques.

3. Le total des fermetures de comptes

Le total des fermetures de comptes de l'année « N » représente le nombre de comptes fermés par l'agence pour la période donnée.

- Exemple :

En année «N», l'agence 1 a procédé à 340 fermetures. Sur l'année « N » l'agence 1 a ouvert 520 comptes (production) et en a fermé 340.

Le net des ouvertures – les fermetures est de $520 - 340 = + 180$ comptes. On parle alors d'un solde net positif.

Ce solde va s'ajouter à l'encours (total des comptes) « N-1 » :

[ex : $5\ 620$ (encours N-1) + 520 (ouvertures) – 340 (fermetures) = $5\ 800$ comptes].

4. Les transferts gagnants et perdants

Un compte (sauf exception) peut être transféré d'une agence à une autre.

Il s'agit d'un transfert « gagnant » pour l'agence qui reçoit le compte et d'un transfert « perdant » pour celle qui le cède. Ces transferts impactent en plus ou en moins le total des comptes.

Dans certaines banques il n'est pas possible de transférer un compte dans une autre agence. Il s'agira donc, soit d'une ouverture de compte, soit d'une fermeture.

- Exemple :

Si l'on reprend l'exemple en § 3, il faut ajouter pour le calcul de l'encours de comptes le net des transferts, soit [transferts de comptes gagnants – les transferts de comptes perdants = + 35 comptes].

Nous obtenons un encours en année « N » de $5\ 800 + 35 = 5\ 835$ comptes de particuliers.

Les données commerciales

1. Le nombre de rendez-vous pour 1 000 comptes

Il s'agit d'un indicateur pour mesurer l'activité d'un conseiller de clientèle.

- Exemple :

En année « N », l'agence 1 doit réaliser une moyenne de 20 rendez-vous par semaine et par conseiller pour 1 000 comptes.

Ce nombre est à apprécier selon l'objectif fixé.

2. Le nombre de ventes pour 1 000 comptes

Il s'agit d'un indicateur pour mesurer l'efficacité commerciale d'un conseiller ou d'une agence.

- Exemple :

En année « N », l'agence 1 doit concrétiser une moyenne de 45 ventes par semaine et par conseiller pour 1 000 comptes.

Ce nombre est à apprécier, lui aussi, selon l'objectif fixé.

3. Le taux de multivente

Il s'agit d'apprécier la productivité et l'efficacité commerciale. Plus le taux est élevé, plus l'efficacité est grande.

- Exemple :

En année « N », l'agence 1 a vendu 2,3 produits ou services par entretien client.

4. Le taux de production de crédits/nombre total des crédits

Il permet de mesurer la dynamique commerciale de l'agence dans la distribution de crédits.

Plus le taux est élevé, plus cette dynamique peut être source de Produit Net Bancaire (PNB) à condition, bien entendu, de maîtriser les marges et les contreparties négociées.

5. Le taux de collecte des capitaux extérieurs/montant total des ressources

Ce taux mesure la capacité de l'agence à aller chercher des capitaux « frais » à l'extérieur et à générer ainsi du PNB. C'est un indicateur de pro activité.

Par contre, le « recyclage » par transfert de capitaux d'un produit sur un autre n'a pas le même impact en termes de profit.

6. L'encours moyens des crédits

C'est le montant total de tous les crédits de l'agence : crédits immobiliers, personnels et permanents.

Son taux d'évolution est un indicateur de croissance et de dynamisme du point de vente.

7. L'encours moyens des ressources

C'est le montant total des ressources de l'agence : épargne classique + hors bilan.

Son taux d'évolution est un facteur de développement du point de vente.

8. Les taux de détention

8.1. Toutes cartes

On le détermine par le calcul suivant :

$$\frac{\text{Encours en nombre de cartes année « N »} \times 100}{\text{Encours de clients en nombre « année N »}}$$

Cela signifie que « X » clients (**attention, il s'agit de clients, non pas de comptes : un compte joint = 2 clients**) détiennent au moins une carte. Plus le taux est élevé, mieux les clients sont équipés.

8.2. D'un crédit

$$\frac{\text{Encours en nombre de crédits année « N »} \times 100}{\text{Encours de clients en nombre «année N »}}$$

Cela signifie que « X » clients détiennent au moins un crédit. Plus le taux est élevé, mieux les clients sont équipés.

8.3. D'épargne classique

$$\frac{\text{Encours en nombre d'épargne classique année « N »} \times 100}{\text{Encours de clients en nombre «année N »}}$$

Cela signifie que « X » clients détiennent au moins une épargne classique. Plus le taux est élevé, mieux les clients sont équipés.

8.4. D'épargne hors bilan (Assurance vie + OPCVM + titres détenus en direct)

$$\frac{\text{Encours en nombre d'épargne hors bilan année « N »} \times 100}{\text{Encours de clients en nombre « année N »}}$$

Cela signifie que « X » clients détiennent au moins une épargne hors bilan. Plus le taux est élevé, mieux les clients sont équipés.

Attention : plus un taux de détention est élevé, plus il devient difficile de progresser sans renouvellement de la clientèle.

9. Les autres taux

9.1. De production

$$\frac{\text{Nombre de produits (exemple cartes) pendant l'année « N »} \times 100}{\text{Encours des cartes au 31/12/« N-1 »}}$$

Plus le taux de production est élevé, mieux c'est !

9.2. De fermeture

$$\frac{\text{Nombre de fermetures du produit pendant l'année « N »} \times 100}{\text{Encours du produit au 31/12/« N-1 »}}$$

Plus le taux de fermeture est bas, mieux c'est !

Deux autres indicateurs significatifs

1. L'effectif total

Seul, il ne nous donne que le nombre de collaborateurs par agence et une vision globale de l'évolution.

Ce chiffre est beaucoup plus intéressant exprimé en ratio, rapporté à d'autres critères. Il permet notamment d'évaluer la productivité des unités du Groupe d'agences et de réaliser les ajustements nécessaires.

■ Exemples de ratios couramment étudiés :

- PNB/Effectif total ⇒ Quel est le chiffre d'affaires (PNB) généré par collaborateur ?
- Frais généraux/Effectif total ⇒ Niveau de Frais Généraux par collaborateur.

2. Le taux de satisfaction clientèle

Cet indicateur, exprimé sous la forme d'un taux, est issu d'enquêtes clients (par courrier ou par téléphone) mesurant leur satisfaction sur différents critères tels que l'accueil, le traitement des demandes, le traitement des réclamations écrites et orales.

Plus ce taux est élevé plus l'agence a de chances de fidéliser ses clients et d'en conquérir de nouveaux.

Sur un secteur d'activité « saturé », la qualité de service est aujourd'hui un élément majeur de différenciation de la concurrence.

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION DU GROUPE D'AGENCES (DGA)

Rubrique	Unité	Historique				Année II					
		II - 4	II - 3	II - 2	II - 1	Réel	Budget	écart bud.	(nb) Ecart II-1	Ecart II-1 (%)	
Eléments du résultat financier											
Marge / emplois	K€	1300	1305	1170	1010	870	905	-35	-3,9%	-140	-13,9%
Marge / ressources	K€	4680	4590	4510	4567	4750	4900	-150	-3,1%	183	4,0%
Total marge d'intérêts	K€	6070	5895	5680	5577	5620	5805	-185	-3,2%	43	0,8%
Total commissions	K€	5160	5360	5595	6055	6630	6400	230	3,6%	575	9,5%
Total PIBB	K€	11230	11255	11275	11632	12250	12205	45	0,4%	618	5,3%
Evolution	%	0,2%	0,2%	0,2%	3,2%	5,3%	4,9%	0,4%	N.A.	2,1%	N.A.
Total frais généraux	K€	-8130	-8070	-8070	-8000	-7800	-7900	100	-1,3%	200	-2,5%
Résultat brut d'exploitation	K€	3100	3185	3205	3632	4450	4305	145	3,4%	818	22,5%
Dotations nettes aux provisions d'exploitation	K€	-350	-420	-250	-200	-270	-300	30	-10,0%	-70	35,0%
Résultat courant avant impôt	K€	2750	2765	2955	3432	4180	4005	175	4,4%	748	21,8%
Evolution	%	0,5%	0,5%	6,9%	16,1%	21,8%	16,7%	5,1%	N.A.	5,7%	N.A.
Ratios financiers											
Coefficient d'exploitation	Nombre	72,4%	71,7%	71,6%	68,8%	63,7%	64,7%	-1,1%	-1,6%	-5,1%	-7,4%
Commissions / PNB	%	45,9%	47,6%	49,6%	52,1%	54,1%	52,4%	1,7%	3,2%	2,1%	4,0%
Part PNB / PNB unité mère	%	19,0%	18,0%	17,0%	18,5%	20,5%	21,0%	-0,5%	-2,4%	2,0%	10,8%
PNB / effectif	K€	274	281	289	298	340	330	10	3,2%	42	14,1%
PNB / compte	K€	697	699	700	715	730	731	0	-0,1%	15	2,1%
PNB des particuliers / PNB total	K€	81,5%	81,5%	81,7%	79,3%	76,6%	78,0%	-1,4%	-1,8%	-2,7%	-3,4%
PNB des pro. & entr. / PNB total	K€	18,5%	18,5%	18,3%	20,7%	23,4%	22,0%	1,4%	6,3%	2,7%	13,0%
Frais généraux / effectif	K€	-196	-202	-207	-205	-217	-214	-3	1,5%	-12	5,6%
Frais généraux / compte	K€	-504	-501	-501	-492	-465	-473	8	-1,7%	27	-5,5%
Dotations nettes aux prov* / tot. des emplois	%	0,21%	0,25%	0,15%	0,11%	0,14%	0,15%	0,0%	-10,7%	0,0%	25,9%
Base clientèle											
Total des comptes	Nombre	16120	16107	16112	16262	16774	16702	72	0,4%	512	3,1%
Evolution	%	-0,1%	0,0%	0,0%	0,9%	3,1%	2,7%	0,4%	N.A.	2,2%	N.A.
Total des ouvertures de comptes	Nombre	1330	1280	1220	1270	1450	1400	50	3,6%	180	14,2%
Total des fermetures de comptes	Nombre	1150	1200	1210	1140	1050	1060	-10	-0,9%	-90	-7,9%
Net des ouvertures - fermetures	Nombre	180	80	10	130	400	340	60	5%	270	22%
Transferts gagnants - perdants nets	Nombre	-130	-93	-5	20	112	100	12	12,0%	92	460,0%
Données commerciales											
RDV / 1000 comptes (hebdomadaire)	Nombre	16,5	17,3	16,8	18,0	20,5	20,0	1	2,5%	3	13,9%
Ventes / 1000 comptes (hebdomadaire)	Nombre	29,8	32,3	30,0	34,5	44,0	40,0	4	10,0%	10	27,5%
Taux de multivente	Nombre	1,8	1,9	1,8	1,9	2,1	2,0	0,1	7,3%	0,2	12,0%
Tx de production de crédits / tot. crédits	%	13,0%	13,1%	12,5%	13,7%	14,6%	14,5%	0,1%	0,9%	0,9%	6,8%
Tx de collecte des cpx extérieurs / tot. ress.	%	2,9%	2,9%	2,8%	3,5%	4,9%	4,0%	0,9%	23,3%	1,4%	39,1%
Encours moyens des crédits	M€	165,0	167,4	171,6	183,3	196,5	195,0	1,5	0,8%	13,2	7,2%
Evolution	%	1,9%	2,9%	2,9%	6,8%	7,2%	6,4%	0,8%	N.A.	0,4%	N.A.
Encours moyens des ressources	M€	567,1	567,6	572,9	592,1	626,3	640,0	-13,7	-2,1%	34,2	5,8%
Evolution	%	0,1%	0,9%	3,4%	3,4%	5,8%	8,1%	-2,3%	N.A.	2,4%	N.A.
Taux de détention toutes cartes	%	72,5%	73,0%	76,3%	78,9%	82,9%	80,0%	2,9%	7,7%	4,0%	5,1%
Taux de détention d'un crédit	%	22,7%	22,7%	23,2%	24,1%	25,8%	25,0%	0,8%	24%	1,7%	6,9%
Taux de détention - épargne classique	%	62,3%	62,5%	63,1%	64,0%	66,5%	67,5%	-1,0%	69%	2,5%	3,9%
Taux de détention - épargne hors bilan	%	21,0%	21,4%	22,0%	23,0%	25,4%	27,0%	-1,6%	29%	2,5%	10,7%
Parts de marché (nb de clients)	Nombre	11,4%	11,3%	11,4%	11,8%	12,6%	12,1%	0,5%	4,2%	0,9%	7,3%
Autres indicateurs											
Effectif total	Nombre	41	40	39	39	36	37	-1	-2,7%	-3	-7,7%
Tx de satisfaction clientèle	%	49,9%	50,7%	50,8%	52,4%	55,7%	54,0%	1,7%	5,2%	3,3%	6,4%
Distributeurs	Nombre	6	6	9	11	12	14	-2	-14,3%	1	9,1%

TABLEAU DE BORD DE L'AGENCE (1)

Rubrique	Unité	Agence 1					Agence 2				
		N - 4	N - 3	N - 2	N - 1	N	N - 4	N - 3	N - 2	N - 1	N
Eléments du résultat financier											
Marge / emplois	k€	650	600	530	470	410	180	185	180	175	150
Marge / ressources	k€	1750	1800	1870	1970	2070	800	770	745	707	750
Total marge d'intérêts	k€	2400	2400	2400	2440	2480	980	955	925	882	900
Total commissions	k€	2300	2400	2520	2660	2900	810	850	885	925	1030
Total PNB	k€	4700	4800	4920	5100	5380	1790	1805	1810	1807	1930
<i>Evolution</i>	%		2,1%	2,5%	3,7%	5,5%		0,8%	0,3%	-0,2%	6,8%
Total frais généraux	k€	-4000	-3900	-3750	-3650	-3450	-1270	-1240	-1250	-1200	-1150
Résultat brut d'exploitation	k€	700	900	1170	1450	1930	520	565	560	607	780
Dotations nettes aux provisions d'exploitation	k€	-80	-100	-130	-90	-90	-10	-80	-20	-10	-20
Résultat courant avant impôt	k€	620	800	1040	1360	1840	510	485	540	597	760
<i>Evolution</i>	%		29,0%	30,0%	30,8%	35,3%		-4,9%	11,3%	10,6%	27,3%
Ratios financiers											
Coefficient d'exploitation	Nbre	85,1%	81,3%	76,2%	71,6%	64,1%	70,9%	68,7%	69,1%	66,4%	59,6%
Commissions / PNB	%	48,9%	50,0%	51,2%	52,2%	53,9%	45,3%	47,1%	48,9%	51,2%	53,4%
Part PNB / PNB unité mère	%	41,9%	42,6%	43,6%	43,8%	43,9%	15,9%	16,0%	16,1%	15,5%	15,8%
PNB / effectif	k€	261	267	289	300	384	224	226	226	258	322
PNB / compte	k€	855	879	895	907	922	551	550	551	550	565
PNB des particuliers / PNB total	%	85,0%	83,0%	80,0%	77,0%	73,0%	91,0%	90,0%	90,0%	90,0%	89,0%
PNB des pro. & entr. / PNB total	%	15,0%	17,0%	20,0%	23,0%	27,0%	9,0%	10,0%	10,0%	10,0%	11,0%
Frais généraux / effectif	k€	-222	-217	-221	-215	-246	-159	-155	-156	-171	-192
Frais généraux / compte	k€	-727	-714	-682	-649	-591	-391	-378	-381	-365	-337
Dotations nettes aux prov ^o / tot. des emplois	%	0,13%	0,16%	0,19%	0,11%	0,10%	0,04%	0,35%	0,09%	0,04%	0,08%
Base clientèle											
Total des comptes	Nbre	5500	5460	5500	5620	5835	3250	3280	3285	3285	3415
<i>Evolution</i>	%		-0,7%	0,7%	2,2%	3,8%		0,9%	0,2%	0,0%	4,0%
Total des ouvertures de comptes	Nbre	400	410	430	470	520	240	240	220	200	250
Total des fermetures de comptes	Nbre	440	420	390	370	340	160	180	200	200	180
Net des ouvertures - fermetures	Nbre	-40	-10	40	100	180	80	60	20	0	70
Transferts gagnants - perdants nets	Nbre	-50	-30	0	20	35	-30	-30	-15	0	60
Données commerciales											
RDV / 1000 comptes (hebdomadaire)	Nbre	15	17	18	19	20	18	20	18	17	22
Ventes / 1000 comptes (hebdomadaire)	Nbre	26	32	36	40	45	35	40	32	28	46
Taux de multivente	Nbre	1,7	1,9	2,0	2,1	2,3	1,9	2,0	1,8	1,6	2,1
Tx de production de crédits / tot. crédits	%	14,5%	15,0%	15,5%	17,0%	18,0%	13,0%	12,0%	11,0%	11,0%	16,0%
Tx de collecte des cpx extérieurs / tot. ress.	%	3,0%	3,5%	4,0%	5,0%	6,5%	5,0%	4,0%	2,5%	2,5%	5,0%
Encours moyens des crédits	k€	60,0	63,0	69,0	81,0	91,0	23,0	22,6	22,1	22,8	26,5
<i>Evolution</i>	%		5,0%	9,5%	17,4%	12,3%		-1,7%	-2,2%	3,2%	16,2%
Encours moyens des ressources	k€	252,6	263,1	276,9	294,6	318,2	88,5	86,5	84,0	81,0	85,1
<i>Evolution</i>	%		4,2%	5,2%	6,4%	8,0%		-2,3%	-2,9%	-3,6%	5,1%
Taux de détention toutes cartes	%	80,0%	81,0%	84,0%	86,0%	92,0%	70,0%	71,0%	72,0%	77,0%	82,0%
Taux de détention d'un crédit	%	18,0%	19,0%	21,0%	23,0%	26,0%	26,0%	24,0%	23,0%	24,0%	27,0%
Taux de détention - épargne classique	%	60,0%	61,0%	63,0%	66,0%	70,0%	63,5%	63,0%	62,5%	62,0%	64,0%
Taux de détention - épargne hors bilan	%	22,0%	23,0%	25,0%	27,0%	30,0%	18,0%	18,5%	19,0%	19,5%	22,0%
Parts de marché (nb de clients)	Nbre	15,0%	15,5%	16,5%	18,0%	19,5%	6,0%	5,8%	5,6%	5,5%	6,0%
Autres indicateurs											
Effectif total	Nbre	18	18	17	17	14	8	8	8	7	6
Tx de satisfaction clientèle	%	45,0%	48,0%	53,0%	56,0%	60,0%	50,0%	50,0%	48,0%	47,0%	52,0%
Distributeurs	Nbre	2	2	3	3	4	1	1	1	3	3

TABLEAU DE BORD DE L'AGENCE (2)

Rubrique	Unité	Agence 3					Agence 4				
		N - 4	N - 3	N - 2	N - 1	N	N - 4	N - 3	N - 2	N - 1	N
Eléments du résultat financier											
Marge / emplois	k€	270	240	200	145	100	290	280	260	220	210
Marge / ressources	k€	930	890	825	840	880	1200	1130	1070	1050	1050
Total marge d'intérêts	k€	1200	1130	1025	985	980	1490	1410	1330	1270	1260
Total commissions	k€	970	990	1000	1170	1300	1080	1120	1190	1300	1400
Total PNB	k€	2170	2120	2025	2155	2280	2570	2530	2520	2570	2660
<i>Evolution</i>	%		-2,3%	-4,5%	6,4%	5,8%		-1,6%	-0,4%	2,0%	3,5%
Total frais généraux	k€	-1310	-1330	-1420	-1450	-1500	-1550	-1600	-1650	-1700	-1700
Résultat brut d'exploitation	k€	860	790	605	705	780	1020	930	870	870	960
Dotations nettes aux provisions d'exploitation	k€	-60	-140	-200	-80	-60	-200	-100	100	-20	-100
Résultat courant avant impôt	k€	800	650	405	625	720	820	830	970	850	860
<i>Evolution</i>	%		-18,8%	-37,7%	54,3%	15,2%		1,2%	16,9%	-12,4%	1,2%
Ratios financiers											
Coefficient d'exploitation	Nbre	60,4%	62,7%	70,1%	67,3%	65,8%	60,3%	63,2%	65,5%	66,1%	63,9%
Commissions / PNB	%	44,7%	46,7%	49,4%	54,3%	57,0%	42,0%	44,3%	47,2%	50,6%	52,6%
Part PNB / PNB unité mère	%	19,3%	18,8%	18,0%	18,5%	18,6%	18,7%	18,2%	17,8%	17,6%	17,3%
PNB / effectif	k€	310	353	338	308	285	321	316	315	321	333
PNB / compte	k€	556	546	529	562	582	741	726	721	730	738
PNB des particuliers / PNB total	%	78,0%	80,0%	83,0%	82,0%	80,0%	71,0%	73,0%	75,0%	70,0%	67,0%
PNB des pro. & entr. / PNB total	%	22,0%	20,0%	17,0%	18,0%	20,0%	29,0%	27,0%	25,0%	30,0%	33,0%
Frais généraux / effectif	k€	-187	-222	-237	-207	-188	-194	-200	-206	-213	-213
Frais généraux / compte	k€	-336	-343	-371	-378	-383	-447	-459	-472	-483	-472
Dotations nettes aux prov ^o / tot. des emplois	%	0,22%	0,50%	0,70%	0,27%	0,20%	0,36%	0,19%	-0,19%	0,04%	0,20%
Base clientèle											
Total des comptes	Nbre	3900	3880	3830	3835	3920	3470	3487	3497	3522	3604
<i>Evolution</i>	%		-0,5%	-1,3%	0,1%	2,2%		0,5%	0,3%	0,7%	2,3%
Total des ouvertures de comptes	Nbre	370	340	300	330	360	320	290	270	270	320
Total des fermetures de comptes	Nbre	300	330	350	330	290	250	270	270	240	240
Net des ouvertures - fermetures	Nbre	70	10	-50	0	70	70	20	0	30	80
Transferts gagnants - perdants nets	Nbre	-50	-30	0	5	15	0	-3	10	-5	2
Données commerciales											
RDV / 1000 comptes (hebdomadaire)	Nbre	13	13	13	17	20	20	19	18	19	20
Ventes / 1000 comptes (hebdomadaire)	Nbre	20	22	22	35	45	38	35	30	35	40
Taux de multivente	Nbre	1,5	1,7	1,7	2,1	2,3	1,9	1,8	1,7	1,8	2,0
Tx de production de crédits / tot. crédits	%	14,0%	13,0%	12,0%	13,0%	14,0%	11,0%	11,5%	9,5%	10,0%	8,0%
Tx de collecte des cpx extérieurs / tot. ress.	%	4,5%	4,0%	3,5%	4,5%	6,0%					
Encours moyens des crédits	k€	27,0	27,8	28,5	29,1	30,0	55,0	54,0	52,0	50,4	49,0
<i>Evolution</i>	%		3,0%	2,5%	2,1%	3,1%		-1,8%	-3,7%	-3,1%	-2,8%
Encours moyens des ressources	k€	96,0	93,0	90,0	94,0	99,0	130,0	125,0	122,0	122,5	124,0
<i>Evolution</i>	%		-3,1%	-3,2%	4,4%	5,3%		-3,8%	-2,4%	0,4%	1,2%
Taux de détention toutes cartes	%	72,0%	72,0%	80,0%	82,0%	84,0%	63,5%	63,5%	64,0%	66,0%	68,0%
Taux de détention d'un crédit	%	23,0%	24,0%	25,0%	26,0%	26,5%	26,5%	26,0%	25,0%	24,0%	23,5%
Taux de détention - épargne classique	%	60,0%	60,0%	60,0%	61,0%	63,0%	67,5%	67,0%	67,0%	66,0%	67,0%
Taux de détention - épargne hors bilan	%	19,0%	19,0%	18,5%	20,0%	22,0%	24,5%	24,5%	24,0%	23,0%	25,0%
Parts de marché (nb de clients)	Nbre	8,0%	7,5%	7,0%	6,5%	7,0%	14,5%	14,0%	13,5%	13,5%	14,0%
Autres indicateurs											
Effectif total	Nbre	7	6	6	7	8	8	8	8	8	8
Tx de satisfaction clientèle	%	55,0%	53,0%	50,0%	52,0%	56,0%	52,0%	53,0%	51,0%	52,0%	52,0%
Distributeurs	Nbre	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2