



Séminaire sur la gestion du risque destiné aux responsables de banques commerciales en Afrique francophone

Présenté par :



Parrainé par :





Tour d'horizon

Introduction

Risque et secteur bancaire
La nature de la gestion du risque ...
Gestion du risque, ou :
En quoi est-ce un sujet pertinent, à présent ?
Approche passée en matière de gestion du risque
Tendances
Gestion du risque et contrôle du risque
Approche objective et approche intuitive
Structures et procédés de gestion interactifs
Avantages d'un cadre de gestion intégrée du risque
Valeurs propres à la gestion du risque

Gestion du risque

Qu'est-ce que le risque ?
Système de gestion du risque
Analyse des bénéfices bancaires et modèle
Grands domaines de risque
Système de gestion du risque
Responsabilité et devoirs
Principes
Principes du bon risque
Liste de pointage
Lien entre principes et volets d'une décision
Mesure du risque, un élément essentiel
Surveillance et contrôle

Gestion du risque de crédit

Politiques de crédit
Administration des plans afférents à la politique de prêt et politique de crédit
Facteurs de succès essentiels
Valeurs de crédit
Système de gestion du crédit
Cadre de gestion du crédit
Tour d'horizon - Clé d'une solide gestion de crédit

Cadre de l'analyse de crédit
Crédit : les cinq « C »
Ouverture d'un dossier de crédit & démarche d'analyse
Tableur
Catégories de ratios
Fondements de solvabilité
Dynamique dans le secteur d'activité
Situation financière
Qualité de gestion
Liquidation de garantie
Exemple de lignes directrices sur l'acceptation de risque
Contenu d'un plan commercial*
Choix de trésorerie
Analyse de trésorerie

Approbation de crédit, structure du prêt et administration du prêt

Processus de décision en matière de crédit
Arborescence : étapes dans la décision de crédit
Préparation du dossier d'approbation de crédit
Etapes dans l'approbation du dossier de crédit
Pièces justificatives essentielles
Approbation du dossier de crédit
Prêts saisonniers
Prêts-relais
Fonds de roulement permanent
Prêts à terme
Garants et cosignataires
Echelle de garantie
Accords de prêt
Volets d'un accord type de prêt
Méthode de fixation du coût du prêt
Ajustement pour risque
Fixation du coût du prêt
Examen du prêt et suivi du prêt
Objectif de l'évaluation du prêt
Evaluation de prêt : exécution d'une fonction

CINQ points précis à étudier pour un prêt individuel
Suivi des tendances de portefeuille
Contenu du rapport d'évaluation de prêt
Contrôle des décaissements
Mémoire type d'approbation de crédit
Administration du crédit

Gestion de portefeuille, surveillance et classification des prêts

Gestion de portefeuille
Démarche à suivre pour établir et appliquer les limites d'exposition du portefeuille
Limites de portefeuille
Surveillance de crédit
Surveillance de prêt
Autres tâches de surveillance
Appels des clients & visites sur place tous les trimestres
Recueil des données de surveillance
Mesures à prendre en cas de non-paiement
Plan de classification des clients
Normes de classification des prêts
Définitions de classification
Passage en revue des classifications tous les trimestres
Mesures de redressement en cas de risque élevé ou d'aggravation du risque
Exemples
Signes avant-coureurs et collecte de données

Prêts à problème

Administration d'un prêt à problème
Prêts à problème : comment les éviter
Evénements critiques
Calcul de l'insuffisance de solvabilité
Analyse du prêt à problème





Risque et secteur bancaire

- Un établissement financier fait face à maints types de risque.
- La rentabilité à long terme de l'établissement est fonction, d'une part, de l'attitude adoptée par la direction en matière de risque et, d'autre part, de sa faculté de le comprendre et de le gérer.



La nature de la gestion du risque ...

bancaire change radicalement. Jusqu'à une date récente, il s'agissait de limiter les dégâts. Maintenant, cette gestion devient une arme non négligeable dans la vive concurrence que se livrent les établissements financiers.

Les prêteurs les plus rentables et les moins chers seront ceux qui parviennent à gérer et à contrôler leurs risques du mieux possible.

Mais ceux qui commettent des erreurs de jugement ou de prix se retrouveront sur le pavé.

- *Le jeu du risque*

The Economist, Sondages sur le secteur bancaire international (1996)



Gestion du risque, ou:

- le fait d'accepter de prendre délibérément un risque dans l'espoir de réaliser un bénéfice. C'est dire qu'il faut notamment arbitrer en connaissance de cause entre le risque et la récompense et utiliser divers instruments financiers, entre autres, afin de maximiser le rendement ajusté pour risque dans le respect de limites pré-établies.

un moyen :

- de prévenir une perte,
- de s'assurer contre une perte,
- de contrôler une perte,
- de fixer un prix convenable pour le risque.

la panoplie suivante :

- une politique d'ensemble sur le risque,
- des procédures de surveillance / compte rendu,
- des mesures coercitives.



En quoi est-ce un sujet pertinent, à présent ?

- Marché en évolution.
- Certaines préférences de la part du client, un comportement autre et un plus grand degré de sophistication.
- Complexité et vivacité des marchés financiers internationaux.
- Augmentation des volumes de transaction.
- Concurrence de la part de prestataires de services financiers hors secteur bancaire.
- Secteur en évolution.
- Réduction de la part détenue par les banques dans les secteurs d'activité traditionnels.
- Expansion dans de nouveaux débouchés et marchés géographiques.
- Changement des caractéristiques des produits traditionnels ou de leurs modalités de prestation.
- Restructuration du secteur.
- Un monde en évolution.
- Emergence de marchés en développement : Europe de l'Est, Chine.
- Union européenne.
- Progrès techniques.



Approche passée en matière de gestion de risque

- Axée sur quelques risques traditionnels.
- Attitude qui prévaut : éviter le risque.
- Structures compartimentées.
- Avis subjectifs.
- Incohérence dans la réaction et l'usage de moyens.
- Sans lien solide avec les activités et les buts de l'entreprise.
- Pas de profil de risque global étayant les décisions des responsables.



Tendances

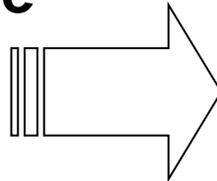
- Prise en compte de catégories de risque plus larges.
- Risque comparé au gain potentiel.
- Gestion du risque : quantité et qualité.
- Approche objective et approche intuitive.
- Mesure et gestion au niveau du portefeuille.
- Structures et processus de gestion interactifs.
- Lien avec la planification stratégique / les buts de l'entreprise.



Gestion du risque et contrôle du risque

Contrôle du risque

**Diminuer
limite**



Gestion du risque

**Vendre/Partager Eviter
Se couvrir /
Transférer S'assurer
Absorber / Se réserver
Tarifer selon limite**



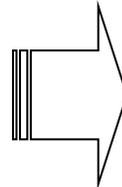
Approche objective et approche intuitive

Intuitive

Fonction d'une personne

Evaluation d'un seuil
risque

Compréhension
basée sur l'intuition



Objective

Fonction d'une démarche

Validée de manière
indépendante

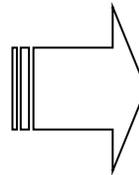
Compréhension
basée sur des données



Structures et procédés de gestion interactifs

Compartimentation

Crédit
Gestion actif/passif
Service juridique



Mode interactif

Comités de risque

Surveillance exercée par :

le haut responsable du crédit
le haut responsable des finances.

le haut responsable du risque



Avantages d'un cadre de gestion intégrée du risque

- Sert et renforce des valeurs cohérentes en matière de prise de risque.
- Améliore l'image de marque sur le marché grâce à une position claire et cohérente en matière de risque.
- Appuie la mise à contribution efficace des ressources financières et humaines en vue de maximiser les rendements ajustés pour risque.
- Facilite la diffusion des connaissances sur les dimensions multiples du risque ainsi que les compétences dans les domaines où cela compte.
- Permet à la direction de surveiller la prise de risques ainsi que les tendances de risques aux fins de planification stratégique et commerciale.
- Permet d'évaluer la performance sur des fondements ajustés en fonction du risque.



Valeurs propres à la gestion du risque

- Langage commun.
- Mesures et méthodologies cohérentes.
- Processus intégrés.
- Rôles et responsabilités clairs.
- Excellentes formation et communications.
- Soutien de la technologie -- le système d'information de gestion, une force motrice.
- Non bureaucratiques — pour permettre d'agir, pas pour contrôler.



Qu'est-ce que le risque ?

Le risque est l'éventualité qu'un événement, attendu ou imprévu, aie un impact défavorable sur le capital et/ou les revenus de la banque.



Systeme de gestion du risque

Composantes

- Définition du risque.
- Mesure du risque.
- Gestion du risque.
- Surveillance / Contrôle du risque.



Analyse des bénéfices bancaires et modèle

- La banque gagne de l'argent en prenant des risques.
- Faute de gérer un risque ou de ne pas être payée pour avoir pris un risque, la banque perd de l'argent.



Grands domaines de risque

- Risque opérationnel.
- Risque de liquidité.
- Risque de prix.
- Risque de taux de change.
- Risque de taux d'intérêt.
- Risque de crédit.



Systeme de gestion du risque

- Qui est chargé de gérer le risque en dernière instance ?
- C'est au conseil d'administration que revient la responsabilité fiduciaire de gérer l'établissement de manière sûre et solide.



Responsabilité et devoirs

- Définir
 - une démarche de gestion du risque.
- Assigner
 - responsabilité et pouvoir.
- Analyser
 - les comptes rendus.
- Comprendre
 - l'ampleur et les catégories de risque.



Oscar Wilde a écrit ...

« L'expérience est le nom que nous donnons à nos erreurs passées ».



Principes

un moyen de transmettre les expériences à une nouvelle génération de dirigeants.



Principes du bon risque

- Assigner responsabilités et devoirs.
- Définir les mesures du risque.
- Fixer les limites du risque.
- Préciser les cas de dérogation aux limites.
- Fixer un calendrier d'analyse et de révision.
- Décider des modalités et du calendrier de vérification de ce processus.
- Recevoir l'aval du conseil d'administration.



Chaque partie doit préciser

- quoi ?
- pourquoi ?
- qui ?
- où ?
- comment ?
- combien ?
- quand ?



Liste de pointage

- QUOI
 - Enoncé global des buts et objectifs.
- POURQUOI
 - Définition du risque et de ses conséquences.
- QUI ou OU
 - Attribution des responsabilités dans le contexte de la structure organisationnelle.



Liste de pointage (suite et fin)

- **COMMENT**
 - Description de l'exécution de ces responsabilités dans un esprit d'équipe.
 - Outils de gestion du risque susceptibles d'être utilisés.
- **COMBIEN**
 - Description des mesures et des limites acceptables.
- **QUAND**
 - Énoncé du contenu et de la fréquence des comptes rendus.



Lien entre principes et volets d'une décision

- Comprendre le risque
 - quoi, pourquoi ?
- Recueillir des données sur le risque
 - qui, où, comment ?
- Mesurer le risque
 - qui, combien ?
- Gérer le risque
 - qui, comment, quand ?



Mesure du risque, un élément essentiel

Dire « ne prenez pas trop de risques » revient à conseiller de « ne pas nager trop loin de la berge ».



Surveillance et contrôle

Contrôles aux fins de prévention

- Contrôles internes dont le but est de prévenir les erreurs, les irrégularités, la fraude ou les déclarations erronées sur un état financier à la suite d'un événement donné.

Contrôles aux fins de détection

- Contrôles dont le but est de prévenir les erreurs, les irrégularités, la fraude ou les déclarations erronées sur un état financier après l'événement afin de rectifier la situation.

Contrôles aux fins de correction

- Contrôles dont le but est de rectifier l'erreur, l'irrégularité, la fraude ou la déclaration erronée sur un état financier à la suite d'un événement donné.



Gestion du risque de crédit

- Valeurs et politique en matière de crédit.
- Ouverture et analyse d'un dossier de crédit.
- Mesure du risque de crédit.
- Surveillance du crédit / Administration du prêt.
- Définition des termes de crédit.



Politiques de crédit

L'approbation et l'application des principes de crédit sont deux responsabilités majeures des administrateurs et de la haute direction pour que la banque atteigne ses objectifs...

Non seulement les politiques de crédit dressent le cadre opérationnel, elles renforcent aussi les valeurs de la banque en matière de prêt.

- A des principes de crédit prudents doivent correspondre des valeurs fondées sur la précaution.
- Des principes de crédit prudents viendront renforcer des valeurs fondées sur la précaution, si tant est qu'on les **applique**.
- Les principes de crédit doivent être déterminés et dépourvus d'ambiguïté (voir page opposée).



Principes de crédit (suite)

Les principes de crédit doivent être :

- acceptés et compris par tout le personnel du service de crédit,
- appliqués par les responsables opérationnels,
- clairs, concis et pertinents.



Principes de crédit (suite et fin)

- D'ordinaire, les principes de crédit sont étayés par des procédures de crédit.
- Communiquer la modification d'un principe de crédit au personnel et aux clients est gage de clarté et de cohérence.



Administration des plans afférents à la politique de prêt et politique de crédit

- But de la planification.
- Avantages de la planification.
- Valeurs de base en matière de crédit bancaire.
- Politique écrite en matière de prêt.
- Objectif de la politique de prêt.



Facteurs de succès essentiels

Combinaison d'une démarche et de valeurs de crédit solides de nature à contrôler et à réduire au plus les grandes causes des problèmes de solvabilité.

Démarche de crédit	Valeurs de crédit
<ul style="list-style-type: none">• Renseignements de crédit incomplets.• Mauvais choix de risque.• Incompétence technique.• Prêts excessifs.	<ul style="list-style-type: none">• Affairisme.• Quête effrénée de revenus.• Atteinte aux principes de crédit.• Relâchement / Mauvaise supervision.• Concurrence.• Non-application des accords.



Valeurs de crédit

EN SUBSTANCE, LES VALEURS DE CREDIT CONSTITUENT UN ENGAGEMENT A APPLIQUER DE SOLIDES PRINCIPES DE CREDIT DE MANIERE SYSTEMATIQUE.

- Cet engagement doit commencer à partir du haut :
- Par les instances directrices, soit les actionnaires, les membres du conseil d'administration et la haute direction.
 - Lorsque le conseil d'administration et la haute direction prennent l'engagement d'appliquer des valeurs de crédit solides, ils incitent les agents de prêt à user de prudence dans leur jugement.
 - Des valeurs de crédit prudentes sont essentielles :
 - ◆ pour parvenir à une qualité de prêt solide, car
 - ◆ quelle que soit la qualité de la démarche, une part de jugement personnel
 - ◆ intervient toujours dans une décision de prêt.
 - Prêter est un art et non une science.
 - Les jugements requis seront fortement tributaires de la culture.
 - Valeurs de prudence : précaution, patience, analyse complète, diligence et divulgation complète de renseignements.
 - Valeurs de faiblesse : faire preuve d'optimisme, induire en erreur, être facilement influençable et prendre des risques excessifs.
 - **CHAQUE GROUPE D'AGENTS DE PRET ASSUME UN ROLE DIFFERENT POUR ETABLIR DE SOLIDES VALEURS DE CREDIT.**



Valeurs de crédit (suite)

LES AGENTS ASSOCIES A LA FONCTION DE GESTION DU PORTEFEUILLE DOIVENT SE FAIRE LES CHANTRES DES VALEURS DE CREDIT...

FONCTION DE GESTION DU PORTEFEUILLE	
Acteurs	Rôle
Actionnaire	<ul style="list-style-type: none">◆ Surveillance active.◆ Nomination d'un conseil à l'intégrité irréprochable.◆ Rejet de l'affairisme.
Membre du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none">◆ Surveillance active.◆ Pas d'affairisme, intégrité irréprochable.◆ Compétence technique.
Commission chargée de la politique de crédit	<ul style="list-style-type: none">◆ Arrêter la politique de crédit.◆ Définir les paramètres de risque.◆ Surveiller de près la qualité des prêts et resserrer les critères en fonction de la situation.



Valeurs de crédit (suite)

LA DIRECTION DES RELATIONS AVEC LES CLIENTS EST SUR LA LIGNE DE FRONT ET DOIT RENFORCER CES VALEURS DANS SES INTERACTIONS QUOTIDIENNES...

ACTEURS	ROLE
<ul style="list-style-type: none">◆ Chefs des relations avec les clients.<ul style="list-style-type: none">◇ Au départ / Surveillance.◇ Rétablissement de la solvabilité.	<ul style="list-style-type: none">◆ Ligne de front◆ Veiller au respect des normes.<ul style="list-style-type: none">◇ Soin apporté au détail.◇ Analyse détaillée.◇ Diligence.◆ Vigueur.
<ul style="list-style-type: none">◆ Chefs de division de prêt.<ul style="list-style-type: none">◇ Approbation de crédit.◇ Elaboration de politique.	<ul style="list-style-type: none">◆ Avis judicieux.◆ Respect et application d'une politique de crédit solide.
<ul style="list-style-type: none">◆ Agents d'administration de prêt.<ul style="list-style-type: none">◇ Fichiers.◇ Système d'informations de gestion (SIG).◇ Conformité à la politique.	<ul style="list-style-type: none">◆ Soin apporté au détail.◆ Pas de remise en cause de la politique de crédit.◆ Surveillance de la qualité.



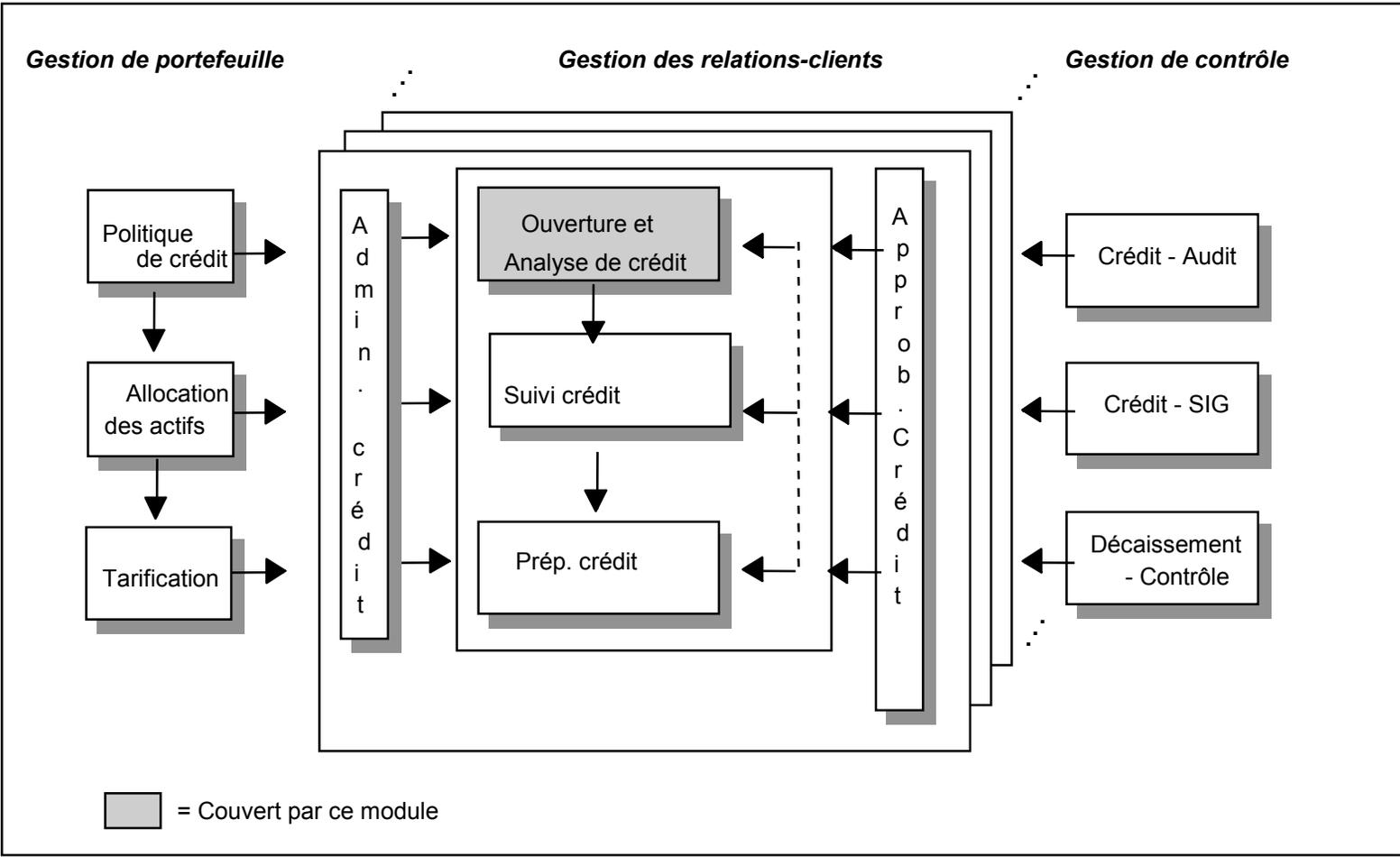
Valeurs de crédit (suite et fin)

LE ROLE ESSENTIEL DES ACTEURS DE CONTROLE DE PRET EST DE PRESERVER L'INTEGRITE GLOBALE DE LA DEMARCHE ET DES VALEURS DE CREDIT...

ACTEURS	ROLE
◆ Audit de crédit.	◆ Passer en revue la qualité d'un prêt. ◆ Veiller au respect de la politique. ◆ Rester indépendant. ◆ Rester impartial.
◆ Contrôle des décaissements. ◇ Personnel de succursale. ◇ Agents de contrôle.	◆ Contrôler les fonds disponibles. ◆ Passer en revue les pièces justificatives. ◆ Rester indépendant. ◆ Porter un soin particulier aux détails.
◆ SIG de crédit.	◆ Diligence. ◆ Soins apportés au détail. ◆ Originalité.



Systeme de gestion du credit





Cadre de gestion du crédit

LA CLE D'UNE SOLIDE GESTION DE CREDIT RESIDE DANS L'EVALUATION ET DANS LE CONTROLE DES RELATIONS DE CREDIT INDIVIDUEL ET DU PORTEFEUILLE DANS SON ENSEMBLE (VOIR PAGE OPPOSEE)...

- La gestion de portefeuille doit être définie en termes de stratégie et énoncer le type ainsi que l'ampleur de risque acceptés par la banque.
 - La politique de crédit doit fixer les règles d'ensemble ainsi que les paramètres de risque au sein desquels opère une banque.
 - Les lignes directrices de l'affectation des actifs limitent le type et l'ampleur de risques pris par une banque selon l'industrie / le secteur d'activité ou un autre critère de contrôle préétabli.
- Exemple : Dans les années 80, la concentration de l'immobilier commercial n'a pas été une question traitée en termes de stratégie par les banques aux Etats-Unis.
- Les lignes directrices de tarification définissent les prix que doit pratiquer une banque pour rester rentable.



Cadre de gestion du crédit (suite et fin)

LA CLE D'UNE SOLIDE GESTION DE CREDIT RESIDE DANS L'EVALUATION ET DANS LE CONTROLE DES RELATIONS DE CREDIT INDIVIDUEL ET DU PORTEFEUILLE DANS SON ENSEMBLE (VOIR PAGE OPPOSEE)...

- L'analyse de crédit, la surveillance et le rétablissement de la solvabilité sont des démarches entreprises par la division de relations avec les clients qui sont axées sur la mesure et l'encadrement de risques de crédit individuel dans le respect de lignes directrices de stratégie.
 - L'analyse de crédit met l'accent sur l'évaluation de la solvabilité d'un emprunteur individuel et sur la structuration du prêt à un particulier.
 - La surveillance de crédit met l'accent sur l'assurance du maintien de la solvabilité.
- Le rétablissement de la solvabilité, comme son nom l'indique, met l'accent sur le retour à la solvabilité lorsque celle-ci est perdue.



Tour d'horizon - Clé d'une solide gestion de crédit

- L'approbation et l'administration de crédit sont les moyens de contrôle de premier échelon qui sont incorporés dans la démarche de rapport avec les clients.
 - La gestion de l'analyse, de la surveillance et du rétablissement de la solvabilité appellent toutes des décisions qui impliquent des risques et exigent le contrôle du premier échelon hiérarchique.
- La voie et les supérieurs hiérarchiques doivent être les mêmes à chaque étape de la relation avec le client.



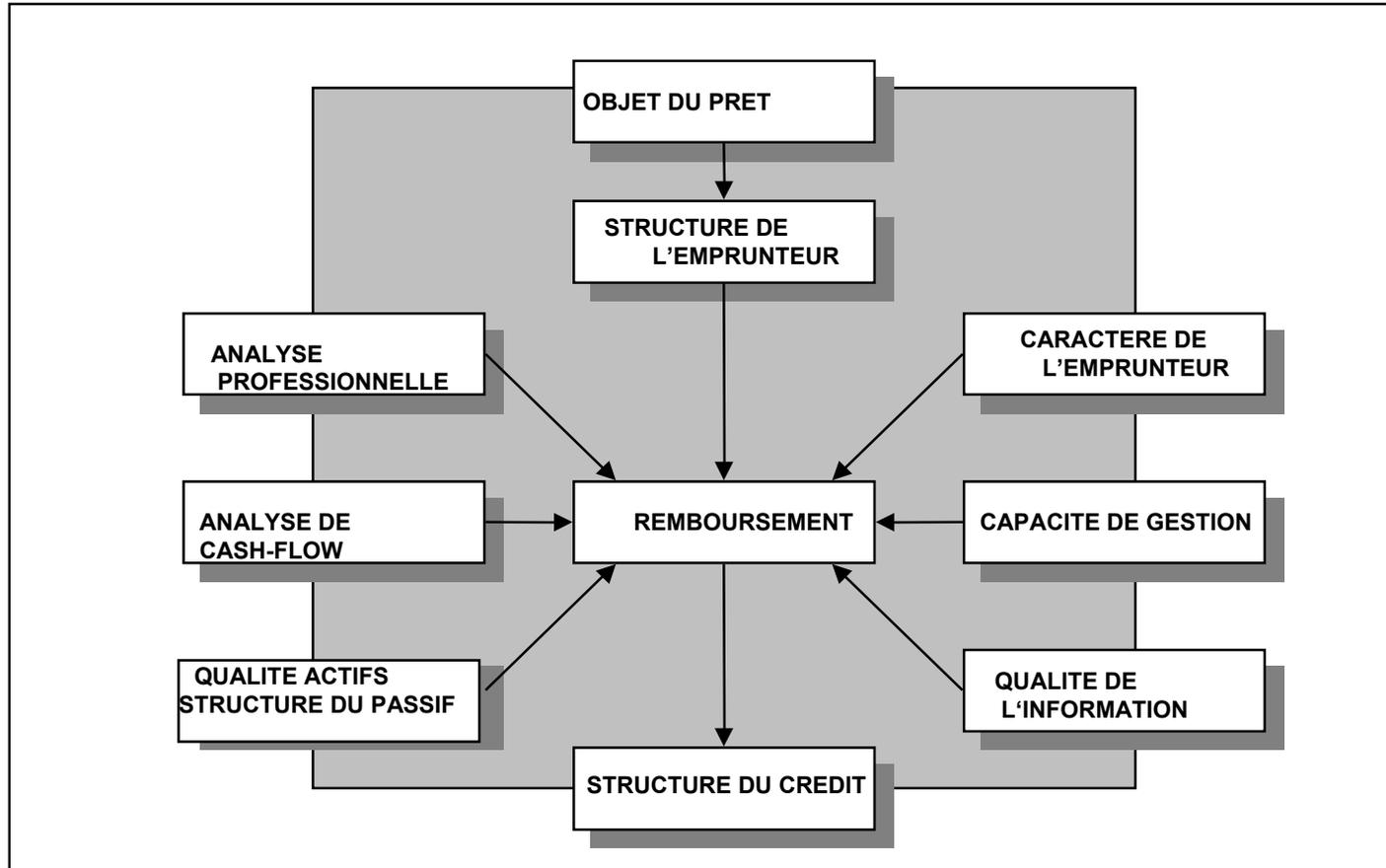
Tour d'horizon - Clé d'une solide gestion de crédit (suite et fin)

- La gestion du contrôle doit être une démarche de contrôle de gestion indépendante au titre de laquelle l'on passe en revue la décision de prêt à un particulier, la composition du portefeuille ainsi que la ventilation des effectifs de chaque unité d'entreprise.
- L'audit de crédit doit être une évaluation des décisions de crédit mené par des personnes qualifiées et de manière indépendante.
- Le SIG de crédit doit fournir tant aux chefs des relations avec les clients qu'aux responsables du contrôle les informations correctes en vue de surveiller la qualité du crédit.
- Le contrôle des décaissements est un moyen de veiller à ce que l'argent ne soit pas décaissé avant présentation de toutes les pièces justificatives requises et approbation du prêt.

MAINTENANT PASSONS BRIEVEMENT EN REVUE CHAQUE COMPOSANTE DE CE CADRE.



Analyse de crédit - cadre de référence





Les cinq « C »

- CARACTERE DROIT
- CAPACITE
- CAPITAL
- CONDITIONS
- NANTISSEMENT



Les cinq « C » (suite)

Caractère droit

- L'emprunteur fait-il montre d'un engagement à honorer ses transactions et à tenir ses promesses même dans des circonstances défavorables ?

Capacité

- L'entreprise fait-elle montre de la capacité à employer les fonds prêtés comme convenu ?
- La direction a-t-elle un plan commercial ? Les installations d'usine et l'équipement sont-ils suffisants ? Le marketing et la livraison de produits sont-ils deux volets bien développés ?

Conditions

- Quelles conditions de l'économie et du marché pourraient entraver la capacité de la compagnie à assurer le service de la dette et à rembourser le prêt ?
- La compagnie a-t-elle conscience de ces risques et a-t-elle des plans pour y remédier ?



Les cinq « C » (suite et fin)

Capital

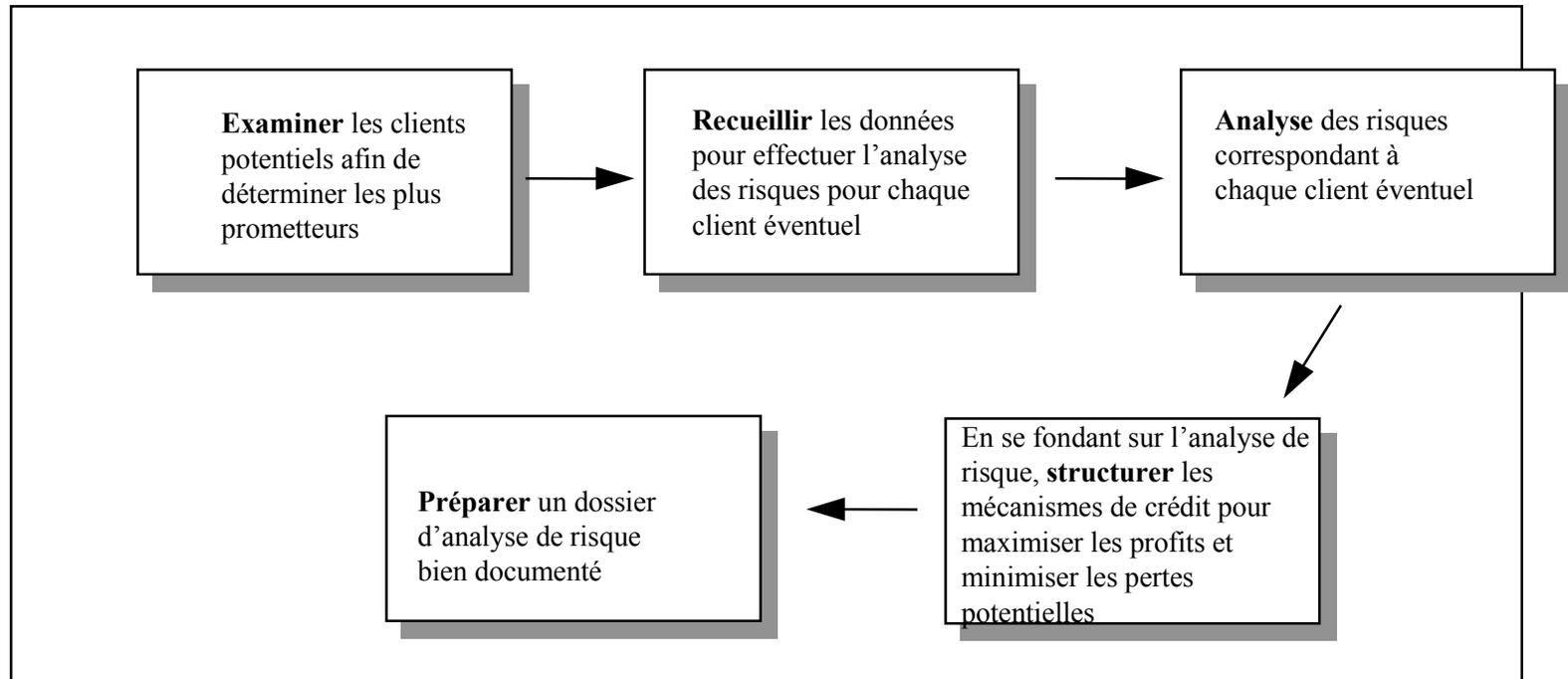
- La compagnie dispose-t-elle d'un patrimoine net suffisant pour absorber le risque commercial courant ?

Nantissement

- Le nantissement constitue-t-il une source secondaire suffisante de remboursement ? Au cas où il faudrait liquider le nantissement, sa valeur réalisable suffira-t-elle à rembourser le principal, l'intérêt échu et à couvrir les coûts administratifs de liquidation de la banque ?



Processus d'ouverture et d'analyse du crédit





Ouverture d'un dossier de crédit & démarche d'analyse

LE BUT DE L'OUVERTURE D'UN DOSSIER DE CREDIT & DE LA DEMARCHE D'ANALYSE EST DE VEILLER A CE QUE LES PRETS RESTENT CONFORMES AUX LIGNES DIRECTRICES DE POLITIQUE DE PRET ET RESPECTENT LES NORMES DE CREDIT ...

- L'ouverture d'un dossier & l'analyse doivent suivre un enchaînement d'étapes de diagnostic qui commence par la collecte de données pour aboutir à la prise de mesures (voir page ci-contre).
- L'analyse de risque doit être axée sur les quatre fondements de solvabilité.



Ouverture d'un dossier de crédit & démarche d'analyse (suite)

Secteur d'activité

- concerne avant tout la dynamique du secteur d'activité et la position occupée par la compagnie en son sein. Une faiblesse à ce niveau peut entraver de manière marquée la capacité de remboursement.
 - Le secteur des produits de base (comme le cacao) est important.



Ouverture d'un dossier de crédit & démarche d'analyse (suite)

Situation financière

- détermine la capacité de l'emprunteur à produire suffisamment de liquidités ou à tirer parti de ressources existantes telles que capital ou actifs, dans le but de rembourser la banque. Les trois critères de mesure déterminés sont :
 - rentabilité,
 - liquidité et
 - structure du passif.



Ouverture d'un dossier de crédit & démarche d'analyse (suite)

LE BUT DE L'OUVERTURE D'UN DOSSIER DE CREDIT & DE LA DEMARCHE D'ANALYSE EST DE VEILLER A CE QUE LES PRETS RESTENT CONFORMES AUX LIGNES DIRECTRICES DE POLITIQUE DE PRET ET RESPECTENT LES NORMES DE CREDIT ...

Qualité de la direction

- détermine la compétence, l'intégrité et les alliances des personnes essentielles qui dirigent la compagnie. Une faiblesse en l'occurrence nuira non seulement à la capacité de remboursement mais aussi à la réalisation de la garantie.



Ouverture d'un dossier de crédit & démarche d'analyse (suite et fin)

Réalisation de la garantie

- détermine le degré de contrôle exercé par la banque sur le nantissement ainsi que la valeur de liquidation probable en tenant compte du facteur temps, à savoir la valeur présente nette. Une faiblesse en l'occurrence fragilise la deuxième source de remboursement.



L'ouverture d'un dossier de crédit & la démarche d'analyse doivent permettre l'octroi de prêts ...

- Compte tenu de l'analyse de ces quatre fondements, le crédit doit être « structuré » de manière à contenir les risques et à satisfaire aux impératifs de rendement.
- Cette structuration doit être approuvée par les responsables désignés par la commission chargée de la politique de crédit, compte tenu des principes établis.
- Enfin, le prêt est clos et les fonds décaissés.



Tableur

Les tableurs permettent à la banque :

- de fixer des dénominateurs communs pour définir des coefficients financiers et comparer, dans un cas de figure courant, les rubriques de déclarations de revenus, d'états financiers et de trésorerie,
- de faciliter le calcul de ratios clés ainsi que l'analyse de trésorerie,
- de repérer et de faire ressortir les informations et les ratios essentiels aux fins de les analyser.



Catégories de ratios

- Liquidité.
- Efficience.
- Rentabilité.
- Evaluation.



Ratios de liquidité

- actuelle
- disponible.



Ratios d'efficience

- Chiffres d'affaires.
- Stocks.
- Effets à payer.
- Immobilisations.
- Dettes / Fonds propres.



Ratios de rentabilité

- Couverture de l'intérêt.
- Couverture des frais fixes.
- Marge bénéficiaire nette.
- Rendement des fonds propres (Return on assets ou ROA).
- Rendement des capitaux propres (Return on equity ROE).



Ratios d'évaluation

- Cours / Bénéfice.
- Du marché / comptable.



Fondements de solvabilité

- Dynamique dans le secteur d'activité.
- Situation financière.
- Qualité de gestion.
- Réalisation du nantissement.



Dynamique dans le secteur d'activité

Domaine de risque	Explication
Environnement du secteur d'activité	<ul style="list-style-type: none">• Les problèmes structurels qui touchent un secteur d'activité peuvent accentuer le risque global lié aux prêts qui lui sont octroyés – tels que faibles rendements, coûts élevés, vive concurrence, etc.• Les changements dans l'environnement peuvent avoir un impact négatif sur le prêt – telles que impasses commerciales, abandon du contrôle de taux de change, réduction des barrières commerciales et autres modifications de la politique gouvernementale.
Position de la compagnie dans le secteur d'activité	<ul style="list-style-type: none">• La dynamique de la concurrence peut donner à certaines compagnies un avantage ou un handicap déterminant. Souvent, la position concurrentielle est lourdement fonction de la menace d'un nouvel arrivant, du pouvoir d'achat des fournisseurs et des clients et du danger de substitution de produits.• Une faiblesse sur des points clés de réussite peut accentuer le risque global de crédit.



Dynamique dans le secteur d'activité

Composantes	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Cycle du secteur d'activité	<ul style="list-style-type: none">• Déterminer l'ampleur et la croissance de l'activité productive depuis la mise en place de l'économie de marché.• Trouver les raisons de la croissance / du déclin du marché.• Evaluer le taux de croissance.• Déterminer la segmentation du marché en termes de :<ul style="list-style-type: none">• clients,• géographie.• Déterminer les parts des concurrents de premier plan ainsi que le degré de concentration dans le secteur.• Evaluer d'autres facteurs pertinents<ul style="list-style-type: none">• Caractère cyclique• Caractère saisonnier.	<ul style="list-style-type: none">• Marché en contraction.• Marché volatile.• Concurrents dominants qui chassent du marché des intervenants plus petits.• Des concurrents clés offrent des produits différenciés qui suscitent une forte loyauté de la part des clients.



Dynamique dans le secteur d'activité (suite)

Composantes	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Facteurs en rapport avec la réglementation	<ul style="list-style-type: none">• Analyser la réglementation qui régit le secteur d'activité.• Analyser les organes de réglementation.• Analyser les changements récents et déterminer la probabilité et la nature des changements à venir.• Déterminer dans quelle mesure la compagnie est capable d'influer sur le cours du changement.	<ul style="list-style-type: none">• Elimination du contrôle des prix, ce qui débouche sur la concurrence.• L'Etat contrôle l'octroi des permis clés requis qui coûtent cher à obtenir.• De nouveaux intervenants se placent sur le marché.• Risque accru du fait de la déréglementation des taux de change.• Levée du contrôle des prix sur des intrants clés.• Adoption de nouveaux règlements pesants, par exemple, sur la protection de l'environnement.



Dynamique dans le secteur d'activité (suite et fin)

Composantes	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Structure du secteur d'activité	<ul style="list-style-type: none">• Définir les caractéristiques du secteur et déterminer les éléments clés suivants :<ul style="list-style-type: none">• nature des produits,• obstacles à l'entrée / la sortie,• économies d'échelle,• produits de substitution,• besoins de capitaux.• Déterminer les implications structurelles de ces caractéristiques :<ul style="list-style-type: none">• canaux de distribution,• ampleur des coûts fixes et des surcapacités.	<ul style="list-style-type: none">• Un produit apparenté à un produit de base engendre une marge bénéficiaire faible.• De faibles barrières à l'entrée provoquent des surcapacités.• Rupture de stocks.• Trop grande dépendance vis-à-vis de quelques fournisseurs qui sont faibles.• Concentration des acheteurs.• Certains concurrents ont verrouillé des canaux de distribution essentiels.



Situation financière

Domaine de risque	Explication
Rentabilité	<ul style="list-style-type: none">• Est un indicateur de succès des opérations, de potentiel de croissance et de position compétitive.• Souvent, les chiffres que l'on communique ne sont pas exacts ou ont fait l'objet de manipulation.
Liquidité	<ul style="list-style-type: none">• Détermine la capacité à honorer ses obligations – couverture des frais d'exploitation, service de la dette, achat de fourniture, crédit, etc.
Effet de levier	<ul style="list-style-type: none">• Détermine le degré de risque financier et la capacité à assumer un risque commercial.• Est signe de l'engagement des propriétaires vis-à-vis de l'entreprise.• Un effet de levier financier excessif est souvent une raison essentielle d'échec commercial.



Situation financière (suite)

Domaine de risque	Mesures de solidité	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Rentabilité	<p>Ratios financiers</p> <ul style="list-style-type: none">• Rendement des fonds propres.• Rendement sur chiffre d'affaires.• Rendement des capitaux propres.• Bénéfice d'exploitation / Chiffre d'affaires. <p>Analyse de la déclaration de pertes et profits. Qualité du ratio des effets à recevoir (A/R) Qualité des stocks. Qualité des immobilisations.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Tableaux financiers complets.• Vérifier les informations de rentabilité et déterminer leur degré d'exactitude.• Effectuer une analyse des tendances.• Comparer ces chiffres avec ceux d'autres compagnies dans le secteur.• Mener des visites de site pour évaluer la qualité des stocks et des immobilisations.• Déterminer la qualité du ratio A/R.	<ul style="list-style-type: none">• Recettes en baisse.• Coûts en hausse.• Salaires.• Financement.• Coût des marchandises.• Amortissement.• Bénéfices insuffisants pour soutenir la croissance.• Barème insuffisant — coûts fixes excessifs.• Créances de piètre qualité.• Stocks insuffisants pour répondre à la demande.• Production périmée.



Situation financière (suite)

Domaine de risque	Mesures de solidité	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Liquidité	<ul style="list-style-type: none"> • Ratios financiers. • Actuel. • Disponible. • Roulement des stocks. • Journées d'effets à recevoir (A/R) à disposition. • Journées d'effets à payer (A/P) à disposition. • Intérêt / Bénéfice d'exploitation. • Trésorerie. • Service de la dette. • Analyse des sources de fonds. • Analyse des utilisations de fonds. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer l'intégrité du soutien des créanciers. • Evaluer la qualité des actifs actuels et le vieillissement des effets à recevoir. • Evaluer la liquidité des investissements. • Evaluer le soutien des actionnaires. • Volonté de garantir. • Volonté d'ajouter du capital supplémentaire. • Passer en revue la structure de coûts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actifs actuels de piètre qualité. • Investissements non liquides. • Retrait du soutien des créanciers. • Endettement excessif qui draine les liquidités disponibles. • Retrait du soutien des actionnaires. • Emprunts à coût élevé / Regroupement des paiements. • Salaires élevés / Coûts des matériaux.



Situation financière (suite)

Domaine de risque	Mesures de solidité	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Liquidité (suite et fin)	<ul style="list-style-type: none">• Lignes de crédit• Banquiers• Fournisseurs• Actionnaires	<ul style="list-style-type: none">• Dresser un profil de service de la dette.• Passer en revue le budget d'investissement.• Passer en revue des comptes intra-groupes.• Regrouper les états financiers.• Effets à recevoir et à payer aux compagnies concernées.• Prix pratiqués avec les compagnies concernées.• Paiements de dividendes.• Salaires / Paiements destinés aux propriétaires.	<ul style="list-style-type: none">• Détournement de fonds au profit de compagnies associées / financement de transfert.



Situation financière (suite et fin)

Domaine de risque	Mesures de solidité	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Levier financier	<ul style="list-style-type: none">• Ratios financiers.• Endettement / Patrimoine net.• Endettement / Actifs.• Couverture de l'intérêt.• Sensibilité aux taux.	<ul style="list-style-type: none">• Déterminer le patrimoine net.• Evaluer la structure de capital.• Evaluer le soutien des créanciers / actionnaires.• Analyser la sensibilité aux taux en fonction de plusieurs scénarios.• Evaluer.	<ul style="list-style-type: none">• Endettement excessif.• Retrait du soutien.• Emprunts de coût élevé / Regroupement des paiements.• Surévaluation des fonds propres.• Trop grande sensibilité aux fluctuations de taux d'intérêt.



Qualité de gestion

Domaine de risque	Explication
Intégrité	<ul style="list-style-type: none">• Constitue le fondement même de rapports bancaires solides.• Le manque d'intégrité débouche sur :<ul style="list-style-type: none">▶ l'incapacité de négocier et de signer des accords solides,▶ la méfiance en ce qui concerne l'usage des fonds de la banque.▶ l'intégrité est souvent compromise en période difficile.
Compétence	<ul style="list-style-type: none">• Une direction incompétente a peu de chances d'être compétitive ou de pouvoir traiter et régler les problèmes de crédit, le cas échéant.• De mauvaises compétences de gestion entraînent problèmes de crédit et échecs.



Qualité de gestion (suite)

Domaine de risque	Explication
Confiance du marché	<ul style="list-style-type: none">• La confiance du marché viendra influencer sur l'équilibre de pouvoir entre la direction et la banque.• Lorsque la confiance du marché est forte, la compagnie est souvent mieux placée pour survivre à une crise.• Une confiance insuffisante du marché peut rapidement causer des problèmes de liquidité, les créanciers retirant leur soutien.



Qualité de gestion (suite)

Domaine de risque	Mesures de solidité	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Intégrité	<ul style="list-style-type: none">• Honnêteté.• Qualité / fiabilité de l'information.• Respect des engagements pris.• Caractère droit et antécédents.• Attitude de coopération.• Cohérence et qualité des communications avec la banque.• Attitude de soutien.• Volonté de négocier et d'être souple en période difficile.	<ul style="list-style-type: none">• Passer en revue les fichiers de crédit.• Noter les informations / les documents qui manquent.• Fréquence / nature des communications.• Interroger les chefs de succursale / de région qui connaissent le client.• Interroger la direction.• Mettre à l'épreuve la capacité d'ouverture.• Demander des références.• Se former une impression.• Interroger des personnes du secteur privé qui connaissent la direction.	<ul style="list-style-type: none">• Qualité / fiabilité de l'information.• Non-divulgence de renseignements.• Déclarations erronées.• Informations incohérentes.• Changement des auditeurs.• Refus d'audit.• Non-respect des engagements.• Pas de rencontre avec les représentants de la banque.• Pas de respect des obligations contractuelles.• Pas de soumission de documents.• Garantie doublement gagée.



Qualité de gestion (suite)

Domaine de risque	Mesures de solidité	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Intégrité (suite et fin)		<ul style="list-style-type: none">• Comparer les promesses et les actions.• Comparer les informations à d'autres données.	<ul style="list-style-type: none">• Manque de droiture.• Volonté obsessionnelle d'éviter l'impôt.• Participation à des activités douteuses.• Mauvaise réputation.• Mauvaises communications.• Report des réunions.• Pas d'attitude de soutien.• Refus de fournir des informations.• Refus de fournir une garantie.



Qualité de gestion (suite)

Domaine de risque	Mesures de solidité	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Compétence	<ul style="list-style-type: none">• Capacités.• Expérience.• Compétences d'exploitation.• Compétences financières.• Compétences administratives.• Structure de gestion.• Sérieux de gestion.• Compétences.• Antécédents de décision.• Capacité de s'adapter aux changements.	<ul style="list-style-type: none">• Interroger le chef de la succursale / banque régionale.• Interroger la direction.• Obtenir des informations sur les responsables clés pour cerner :<ul style="list-style-type: none">• niveau d'études,• expérience,• compétences connexes,pour passer en revue :<ul style="list-style-type: none">• performance,• bénéfiques, croissance et profil de tendances,pour comparer avec d'autres compagnies.	<ul style="list-style-type: none">• Expérience• Manque d'expérience pertinente.• Incapacité à gérer.• Compétence.• Structure de gestion.• Mauvais mécanismes de contrôle.• Absence de fonctions clés.• Absence de fond.



Qualité de gestion (suite et fin)

Domaine de risque	Mesures de solidité	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Compétence (suite et fin)		<ul style="list-style-type: none">· Passer en revue l'organigramme.· Déterminer l'étendue du contrôle.· Interroger les personnes connaissant la direction.· Passer en revue le profil de risque & les investissements, l'endettement / le levier financier.· Comparer les impressions avec d'autres créanciers.	<ul style="list-style-type: none">· Prise de décisions.· Style autocratique.· Pas de SIG / d'analyse.· Réticence à prendre des décisions difficiles (réduction de coûts, etc.)· Investissements à haut risque.
Confiance du marché	<ul style="list-style-type: none">· Réputation du marché.· Durée de l'expérience de gestion.	<ul style="list-style-type: none">· Entretiens.· Date d'entrée en activité.· Groupes adhérents.	<ul style="list-style-type: none">· Direction mal aimée des concurrents qui peuvent répandre des rumeurs.· Disgrâce politique.· Mauvaise réputation.



Liquidation du nantissement

Domaine de risque	Explication
Contrôle	<ul style="list-style-type: none">· Fautes de pièces justificatives convenables, la banque n'a pas de droit sur le nantissement.· Sans pouvoir de faire valoir ses droits, on ne peut pas liquider le nantissement.
Valeur nette de liquidation	<ul style="list-style-type: none">· Une valeur de liquidation faible peut ne pas suffire à couvrir la dette restante.· Des coûts de liquidation élevés réduiront le montant net reçu.· La qualité du nantissement peut se détériorer au fil du temps.· L'argent a une valeur en termes de temps.



Liquidation du nantissement (suite)

Domaine de risque	Mesures de solidité	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Contrôle	<ul style="list-style-type: none">• Optimisation.• Droits juridiques.• Pièces justificatives suffisantes.• Nantissement doublement gagé• Fraude.• Police d'assurance.• Capacité d'exécution.• Capacité d'obtenir un jugement favorable.• Capacité de prendre possession.• Durée des démarches juridiques.	<ul style="list-style-type: none">• Vérifier les pièces du dossier.• Optimisation du nantissement.• Caractère complet des documents.• Intégrité des documents.• Police d'assurance et documents.• Evaluation de la capacité du client à défendre sa cause auprès des autorités compétentes, des acheteurs locaux potentiels.• Effectuer une ou plusieurs visites de site pour vérifier l'existence du nantissement.	<ul style="list-style-type: none">• Droits juridiques.• Titre foncier non gagé.• La banque est en position de deuxième priorité ou subordonnée.• Les documents sont adéquats.• Pas d'acte notarié.• Signatures manquantes.• Documents incomplets.• Pas de droits de timbre.• Périmé, en retard.



Liquidation du nantissement (suite)

Domaine de risque	Mesures de solidité	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Contrôle (suite)		<ul style="list-style-type: none">· Analyser les tendances récentes en matière d'exécution de contrats.· Evaluer les délais requis pour mener les formalités juridiques à leur terme.	<ul style="list-style-type: none">· Fraude· Poursuites au pénal.· L'assurance ne couvre pas ce risque.· Capacité à obtenir un jugement favorable.· Le client exerce une forte influence.· Le juge est bien intentionné vis-à-vis du client.



Liquidation du nantissement (suite)

Domaine de risque	Mesures de solidité	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Contrôle (suite et fin)			<ul style="list-style-type: none">· Capacité de prendre possession.· Garantie manquante.· Difficulté à expulser les locataires illégaux.· Transfert du nantissement.· Immobilisation du nantissement.· Durée des formalités.· Pièces du dossier.· Conflits d'influence.· Lenteur des formalités en conformité avec l'Etat de droit.



Liquidation du nantissement (suite)

Domaine de risque	Mesures de solidité	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Valeur de liquidation nette	<ul style="list-style-type: none">· Valeur de liquidation.· Qualité.· Quantité.· Heure de vente.· Dynamique du prix du marché.· Coût d'opportunité.· Remplacement de technologie.· Longues formalités juridiques.	<ul style="list-style-type: none">· Avoir recours à un évaluateur pour estimer la valeur de la garantie.· Qualité et quantité.· Demande du marché.· Analyse d'affaires récentes.· Valeur estimée comparée à valeur marchande.· Changement de la valeur marchande.· Moment de vendre.	<ul style="list-style-type: none">· Nantissement de piètre qualité ou de nature périssable.· Nantissement insuffisant pour couvrir le risque.



Liquidation du nantissement (suite)

Domaine de risque	Mesures de solidité	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Valeur de liquidation nette (suite)		<ul style="list-style-type: none">· Analyser la conjoncture économique.· Déterminer le laps de temps qu'il faudra probablement pour vendre.· Processus d'enchères.· Succès / Echec des enchères.· Vente sur le marché secondaire.· Choisir le taux d'escompte approprié.· Déterminer la valeur de liquidation nette.	<ul style="list-style-type: none">· Demande du marché.· Pas de marché pour les produits.· Nantissement très spécialisé.· Valeur trop élevée — rares sont ceux qui ont les moyens d'acheter.· L'emprunteur a de l'influence sur l'acquéreur potentiel.· Collusion au détriment de la banque.· Dynamique du prix du marché.· Volatilité.· Inflation.· Dépréciation rapide.



Liquidation du nantissement (suite et fin)

Domaine de risque	Mesures de solidité	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Valeur de liquidation nette (suite et fin)			<ul style="list-style-type: none">· Coût d'opportunité — la valeur augmente / diminue au fil du temps.· Technologie — le nantissement devient obsolète.· Formalités judiciaires.· Amenuise la valeur du nantissement.· Le marché pourrait changer au cours de ce processus.



Dynamique dans le secteur d'activité

Composantes	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Risque excessif et risque inacceptable	<ul style="list-style-type: none">· Marché en contraction, très cyclique et concentré.· Graves problèmes structurels.· Cadre réglementaire défavorable.	<ul style="list-style-type: none">· La compagnie est gravement désavantagée.· Pas de stratégie.· Des alliances nuisent à la position de marché.
Risque élevé	<ul style="list-style-type: none">· Pas de croissance, marché cyclique et concentré.· Structure sans attrait.· Dégradation du cadre réglementaire.	<ul style="list-style-type: none">· En position faible à l'aune des facteurs de succès essentiels (FSC).· Stratégie médiocre.· Des alliances affaiblissent la position.
Risque modéré	<ul style="list-style-type: none">· Tassement de la croissance, indices d'un caractère cyclique croissant.· Problèmes structurels émergents.· Cadre réglementaire neutre.	<ul style="list-style-type: none">· En position légèrement désavantagée à l'aune des facteurs de succès essentiels (FSC).· La stratégie ne remédie que partiellement aux faiblesses.· Alliances neutres.
Risque faible et acceptable	<ul style="list-style-type: none">· Marché en croissance, attrayant.· Structure offrant de l'attrait.· Cadre réglementaire favorable ; pas de changement escompté.	<ul style="list-style-type: none">· Bien positionnée.· Stratégie pratique, réalisable.· Alliances favorables.



Situation financière

Domaine de risque	Mesures de solidité	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Risque excessif & risque inacceptable	<ul style="list-style-type: none"> • Ratios négatifs, tendance au déclin. • Ratio de coûts en augmentation, ratio de revenus en baisse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Endettement / Service de la dette inférieur à 1,00. • Ratio de liquidité générale inférieur à 0,75. • Tendance à la baisse. • Bien inférieur à la moyenne du secteur d'activité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio endettement / valeur réelle nette inférieur à 5,00. • Les propriétaires refusent d'ajouter des fonds propres. • Gros endettement à court terme pour soutenir les immobilisations.
Risque élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de bénéfice probablement négatif. • Tendance au plafonnement. • Ratios de coût élevés mais pas en augmentation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Endettement / Service de la dette bien inférieur à 1,00. • Ratio de liquidité générale compris entre 0,75 et 1,00. • Tendance à la baisse. • Inférieur à la moyenne du secteur d'activité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio endettement / valeur réelle nette inférieur à 2,00 - 3,00. • Propriétaires prêts à fournir un soutien limité. • Endettement à court terme pour financer le fonds de roulement fixe.
Risque faible & risque acceptable	<ul style="list-style-type: none"> • Ratios positifs, bien supérieurs à la moyenne du secteur d'activité. • Tendance régulière à la hausse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Endettement / Service de la dette supérieur à 2,00. • Ratio actuel élevé. • Supérieur à la moyenne du secteur d'activité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio endettement / valeur réelle nette inférieur à 2,00. • Solide soutien des propriétaires. • Structure de capital convenable.



Qualité de gestion

Domaine de risque	Mesures de solidité	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Risque excessif & risque inacceptable	<ul style="list-style-type: none">· N'honore jamais ses engagements.· Information de mauvaise qualité, non fiable.· Refuse d'entretenir les rapports.	<ul style="list-style-type: none">· Pas d'expérience / de compétences pertinentes.· Pas de dessein.· Pas de fond.· Structure de gestion inappropriée.· Prend trop de risques.	<ul style="list-style-type: none">· Alliance contre les autorités actuelle.· Mauvaise réputation, d'où perte d'estime.
Risque élevé	<ul style="list-style-type: none">· Honore rarement ses engagements.· Information de piètre qualité, peu fiable.· Entretient mal la relation.	<ul style="list-style-type: none">· Expérience / Compétences limitées.· Dessein d'ampleur limitée.· Peu de fond.· Structure de médiocre qualité.· Prend des risques.	<ul style="list-style-type: none">· Problèmes récents ayant terni sa réputation.



Qualité de gestion (suite et fin)

Domaine de risque	Mesures de solidité	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Risque moyen	<ul style="list-style-type: none">· Honore généralement ses engagements.· Qualité modérée de l'information, généralement fiable.· Entretient les rapports.	<ul style="list-style-type: none">• Une expérience / Des compétences moyennes.• Du fond, mais pas trop.• Un certain dessein.• Une structure adéquate.• Neutre en matière de prise de risques.	<ul style="list-style-type: none">· Réputation neutre.
Risque faible & acceptable	<ul style="list-style-type: none">· Honore toujours ses engagements.· Informations de qualité, fiables.· Entretient énergiquement les rapports.	<ul style="list-style-type: none">• Expérimenté / Qualifié.• Solide équipe de gestion.• Bonne structure.• Répugne à prendre des risques.	<ul style="list-style-type: none">· Réputation solide.



Liquidation du nantissement

Composantes	Analyse	Domaines problématiques (exemple)
Risque excessif et inacceptable	Pas d'amélioration du nantissement. Capacités de direction gravement compromises.	Couverture de nantissement inférieure à 50 %.
Risque élevé	Faible amélioration du nantissement. Capacités de direction complexes.	Couverture de nantissement comprise entre 50 et 75 %.
Risque moyen	Amélioration de nantissement suffisante. Problèmes potentiels de direction.	Couverture de nantissement comprise entre 75 et 100 %.
Risque faible et acceptable	Forte amélioration du nantissement. Pas de complications au niveau de la direction.	Couverture de nantissement supérieure à 100 %.



Exemple de lignes directrices sur l'acceptation de risques

Fondement	Catégories communes de performance
Secteur d'activité	En général, l'on ne fixe pas de normes d'acceptation de risques propres à un secteur d'activité. Par contre, certaines normes sont modifiées compte tenu de la branche considérée.
Situation financière	<ul style="list-style-type: none">• Effet de levier.• Liquidité.• Performance.
Qualité de gestion	<ul style="list-style-type: none">• Nombre d'années en activité.• Sérieux de gestion.
Liquidation du nantissement	<ul style="list-style-type: none">• Valeur de liquidation nette.• Contrôle.• Capacités d'exécution.



Choix de trésorerie

- Investissements.
- Financement.
- Opérations.



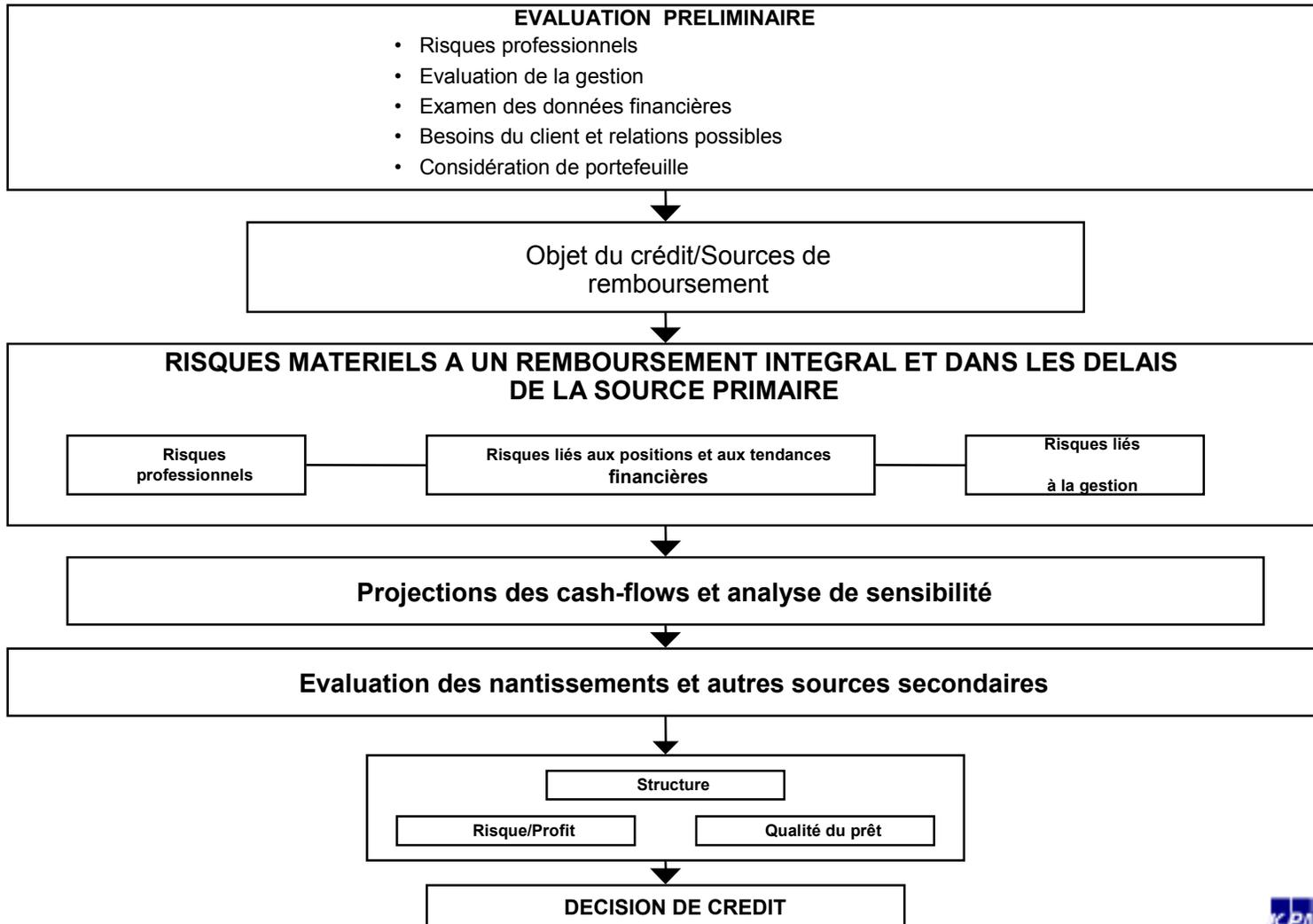
Analyse de trésorerie

Sources de remboursement du prêt

- Liquidités provenant de recettes.
- Liquidités provenant de la cession d'actifs saisonniers.
- Liquidités provenant de la vente d'actifs.
- Liquidités en provenance de nouveaux fonds propres ou d'une source de remboursement secondaire (nantissement d'un garant).



Processus de prise de décision de crédit





Arborescence : étapes dans la décision de crédit

- Vérifier si la compagnie et la transaction sont ou non viables.
 - Elles le sont. Continuer votre enquête de crédit et analyser.
 - Elles ne le sont pas. Rejeter le dossier de crédit et clore l'analyse. Informer le client des motifs de rejet.
- La compagnie dispose-t-elle d'états financiers fiables, publiés ?

Oui :

- Produire les états financiers sous une même forme, le format IAS.
- Mener votre enquête de crédit à l'entreprise du client. Vérifier la raison invoquée pour la demande de prêt. Faire une projection financière pro forma à partir des états financiers et des déclarations de revenus.
- Vérifier la garantie. Est-elle disponible, viable et réalisable ?
- Analyser les ratios et la trésorerie. Les liquidités suffiront-elles à rembourser le prêt ?
- Calculer la valeur de liquidation du nantissement dans les conditions extrêmes d'une vente forcée.



Arborescence : étapes dans la décision de crédit (suite et fin)

Non : mener une enquête de crédit de base comme indiqué ci-après.

- Vérifier la garantie : est-elle disponible, viable et réalisable?
- Elaborer un modèle pro forma de projection financière comme indiqué dans le module deux.
- Analyser les ratios et les mouvements de trésorerie compte tenu des renseignements et des projections fournis par la direction.
- Calculer la valeur de liquidation du nantissement dans les conditions extrêmes d'une vente forcée.
- Rassembler les pièces du dossier, des copies de registres financiers, des relevés bancaires ainsi que des évaluations des biens et du nantissement. Structurer et tarifier l'instrument de crédit..



Préparation du dossier d'approbation de crédit

Etapes dans l'approbation de crédit

Objectif de la demande de crédit

- Motif de la demande.
- Brève description de l'emprunteur.
- Rapports passés.

Récapitulatif de l'évaluation de risques

- Récapitulatif de chaque fondement de crédit, secteur d'activité, gestion, situation financière, nantissement.
- Risque global.
- Aléas.

Conditions de crédit

- Récapitulatif des impératifs imposés à l'emprunteur, compte tenu de sa trésorerie.
- Degré de sensibilité de l'emprunteur, compte tenu de sa trésorerie.

Recommandations de crédit

- Montant de l'instrument.
- Raisons essentielles d'approbation.
- Paramètres structurels.



Pièces justificatives essentielles

- Dossier d'approbation de crédit.
- Formulaire de base aux fins de sollicitation d'un prêt.
- Tableurs financiers.
- Projections.
- Liste de pointage pour les documents de garantie.
- Autres documents pertinents.



Approbation du dossier de crédit

LES FORMALITES D'APPROBATION DE CREDIT ONT POUR BUT DE CONTROLER LES RISQUES A L'AUNE DE LIGNES DIRECTRICES POLITIQUES TOUT EN RATIONALISANT CETTE DEMARCHE ...

- Veiller à ce que toutes les décisions de crédit respectent les lignes directrices politiques requises et reposent sur une solide décision de crédit.
- Exiger l'approbation d'un niveau hiérarchique supérieur pour les risques plus élevés de sorte que la haute direction approuve les dossiers l'exposant le plus.
- Exiger plusieurs signatures de sorte que les décisions de crédit soient le fruit de la « sagesse collective » d'un groupe de banquiers expérimentés et que soit appliqué le premier niveau de contrôle sur ces formalités.
- Garantir la responsabilisation de chacun de sorte que chaque agent approuvant un prêt assume pleinement sa décision de crédit et fasse preuve, en l'espèce, d'un soin minutieux.

Equilibrer degré de contrôle et efficacité

- Autoriser un certain degré de décentralisation en vue d'éviter de trop grands retards dans l'approbation des prêts.
- Une plus grande concentration des risques sur un nombre de prêts relativement faible permet à la banque d'équilibrer plus facilement contrôle et efficacité (voir page ci-contre).



Approbation du dossier de crédit (suite et fin)

EN MATIERE D'APPROBATION DE PRETS ET DE CONTROLE DES RISQUES, CES GRANDS POINTS DE DEVELOPPEMENT SONT D'UNE IMPORTANCE CAPITALE POUR LA PLUPART DES BANQUES ...

POINTS D'APPROBATION CLES	
POINTS CLES	COMMENTAIRES
Concentration d'autorité	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Il y a-t-il trop d'autorité concentrée au sommet ? ◆ La commission chargée de la politique de crédit devrait-elle avoir pouvoir d'approuver les prêts ?
Fréquence d'approbation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A quelle fréquence faudrait-il passer en revue et approuver les dossiers d'approbation de prêt ?
Formalisation de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quels contrôles faut-il instituer dans les formalités d'approbation ?
Processus des exceptions et des prêts à problème	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Les exceptions et les prêts à problème devraient-ils être assujettis à l'approbation d'un niveau hiérarchique supérieur ? ◆ Processus d'exception – signature(s) requise(s), responsabilisation, transparence, autant de facteurs susceptibles de décourager l'octroi de prêts à des initiés.
Contrôle de disponibilité des groupes	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quels contrôles de disponibilité* faut-il instituer dans le but de réduire les erreurs au minimum ?



Grandes catégories de prêts

Type de prêt	Source principale de remboursement	Sources secondaires de remboursement
Prêt saisonnier	Liquidités provenant de la cession saisonnière d'actifs	A. Vente d'actifs contre liquidités. B. Trésorerie. C. Refinancement par tiers. D. Apport de fonds propres.
Prêt à terme	Liquidités provenant de recettes.	A. Vente d'actifs contre liquidités. B. Refinancement par tiers. C. Apport de fonds propres.
Prêt-relais	Liquidités provenant de la transaction – soit refinancement, soit vente des actifs.	A. Trésorerie. B. Ventes d'actifs contre liquidités. C. Refinancement par tiers. D. Apport de fonds propres.
Prêt de fonds de roulement permanent	A court terme : crédit renouvelable Moyen de remboursement ultime : Liquidités provenant de recettes	A. Vente d'actif circulant ou d'immobilisations contre liquidités. B. Refinancement par tiers. C. Apport de fonds propres. D. Prêt à terme, avec remboursement périodique sur (trésorerie)

Grandes catégories de prêt

Type de prêt / Objectif	Remboursement	Analyse
<p><u>A court terme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Ligne de crédit saisonnière pour fonds de roulement ; lettres de crédit ; crédit transactionnel. 	<ul style="list-style-type: none"> Le prêt est remboursé lorsque l'emprunteur vend ses stocks et encaisse sa créance. 	<ul style="list-style-type: none"> Fonds de roulement : les projections doivent montrer le cycle de conversion de liquidités ; synchronisation des stocks et degré de dépendance vis-à-vis d'eux (soutien). Noter les besoins maximum de prêt escomptés, le moment des tirages, le lien entre prêts bancaires et <u>crédit des fournisseurs</u>.
<p><u>Prêt-relais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Financement de projet ; prêt à la construction. 	<ul style="list-style-type: none"> Refinancement ou cession escompté à plus long terme. Echéance établie en fonction de la transaction de refinancement. 	<ul style="list-style-type: none"> Probabilité d'un refinancement (analyse d'événement). Analyser les capacités de l'emprunteur à rembourser si le refinancement n'aboutit pas.
<p><u>Prêt à moyen terme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Achat d'équipement et de véhicules ; contrat de bail. 	<ul style="list-style-type: none"> Structure du remboursement fonction de la trésorerie de la société. L'échéance correspond grosso modo à la durée de vie utile de l'actif ou à la période légale d'amortissement. 	<ul style="list-style-type: none"> Liquidités marginales pour la société, en raison de l'équipement. Analyse de l'entreprise et du secteur d'activité. Analyse de sensibilité sur les liquidités provenant des opérations.
<p><u>Prêt à terme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Pour financer l'achat d'immobilisations ou une grande expansion des gammes de produits ; durée d'échéance comprise entre 1 et 10 ans. 	<ul style="list-style-type: none"> La société doit avoir des sources de liquidités prévisibles et de longue durée. Liquidités disponibles (coussin) pour frais d'amortissement. Effet à long terme correspondant à la durée de vie utile de l'actif. 	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilité de la société à long terme. Analyse de l'entreprise et du secteur d'activité. Atouts compétitifs dans le secteur d'activité. Analyse de sensibilité compte tenu de la conjoncture économique et d'autres hypothèses ; analyse de seuil de rentabilité.



Prêts saisonniers

Objectif

- Pour financer l'augmentation saisonnière des liquidités journalières* et des créances.

Remboursement

- Liquidités provenant de la cession d'actifs saisonniers.

Considérations liées à la structure du prêt

- L'échéance doit correspondre au creux de la saison.
- La structure du prêt doit permettre de suivre le profil saisonnier avec plafond de liquidation ou saisonnier.
- Il pourrait être utile d'établir une ligne directrice pour suivre les besoins saisonniers.
- Garanti normalement ; avec recherche de gage tous les ans.

Nantissement

- Il pourrait être utile de vérifier les créances au pic de la saison.

Analyse

- Axée sur les pics et les creux de l'actif circulant et du passif.
- Il est essentiel d'effectuer des projections mensuelles ou trimestrielles.
- Suivi de près - tout écart par rapport aux profils établis déclenche une enquête.



Prêts saisonniers (suite)

Suivi

- Il faut enquêter sur tout écart par rapport aux pics et creux attendus.
- Il faut recevoir des états financiers tous les trimestres ; à tout le moins, il faut suivre les effets à recevoir, l'endettement pour rotation des stocks et les comptes de régularisation.

Risques types

- Le produit est invendable en raison de son style, de la demande, ou à cause de son obsolescence.
- Les produits ou services ne peuvent être fournis en raison de problèmes de coûts, de main d'oeuvre, de machines, d'approvisionnements ou autres difficultés.
- Les créances ne peuvent être recouvrées.
- La rotation des stocks n'est pas complètement payée (ce qui peut créer des problèmes pour la saison suivante).
- Les bénéfices ne suffisent pas à rembourser la banque.



Prêts saisonniers (suite et fin)

Erreurs de prêt courantes

- Les tirages de prêt saisonnier servent à d'autres objectifs.
- Le prêteur néglige la trésorerie sous-jacente comme source de remboursement secondaire ; or si l'emprunteur ne peut écouler ses stocks au pic de la saison, comment la banque pourrait-elle le faire ?
- Financement d'une position « de spéculation ».



Prêts-relais

Objectif

- Financer une augmentation saisonnière des liquidités journalières* et des créances.

Remboursement

- Refinancement.
- Nouveaux fonds propres.
- Vente d'actifs non circulants.

Considérations liées à la structure du prêt

- L'échéance doit coïncider avec l'événement prévu. L'analyse part de la probabilité que l'événement se produira et que la dette sera remboursée.
- S'axer sur la capacité de l'emprunteur à assurer le service de la dette si l'événement ne survient pas.
- La banque doit être préparée à assumer une dette à terme au titre du scénario qui empêche la survenue de l'événement dans une situation qui peut s'être dégradée.

Suivi

- Varie grandement selon les circonstances ; un prêt intérimaire à la construction exige un suivi poussé, d'autres types de prêt pas nécessairement.



Prêts-relais (suite)

Risques types

- Il se peut qu'il n'y ait pas remboursement et que l'emprunteur n'ait pas la capacité d'assurer le service de la dette.
- Vente d'actifs à un prix inférieur aux prévisions.
- Prêts précédents ou réclamations ne concordant pas (dans un cas de divorce, par exemple).
- Dommages non assurés infligés à l'actif mis en vente.
- Absence d'un engagement ferme à refinancer.
- Incapacité à faire face aux imprévus découlant d'un engagement à refinancer.
- Incapacité ou refus d'honorer un engagement de la part d'un autre prêteur.
- Brusque augmentation des taux d'intérêt.
- Incapacité de vendre des fonds propres supplémentaires.



Prêts-relais (suite et fin) & prêts pour fonds de roulement permanent

Erreurs de prêt courantes

- Ne pas avoir analysé correctement la source de remboursement secondaire qui est, le plus souvent, la trésorerie à long terme.
- Surévaluation d'un actif en vente.
- Ne pas avoir considéré tous les imprévus qui pourraient empêcher l'emprunteur de rembourser.
- Refinancement insuffisant en raison de surcoût, de l'accumulation d'intérêts, etc.
- Rapport risque-récompense inadéquat (un prêt-relais ponctuel sans rapports à long terme).



Prêts pour fonds de roulement permanent (suite)

Objectif

- Financer une partie des stocks non saisonniers et assurer la soudure en attendant le paiement des créances.

Remboursement

- Il s'agit d'un instrument de crédit renouvelable dont l'échéance de remboursement n'est pas définie dans le temps ; les sources de remboursement final peuvent inclure :
 - Conversion de l'instrument en prêt à terme ou, autre solution, en facilité de crédit d'échelon inférieur ; dans un cas comme dans l'autre, le remboursement provient des liquidités de bénéfice.
 - Refinancement.
 - Apport de capitaux propres.
 - Liquidation d'actifs, option la moins souhaitable.

Considérations liées à la structure du prêt

- Les avances ne doivent être effectuées que sur justification d'un cautionnement suffisant, avec base d'emprunt appropriée.
- A moins que la capitalisation et la trésorerie ne soient assez fortes et stables, il y a lieu d'envisager un prêt sur actifs, notamment de surveiller de près le nantissement et de prévoir des arrangements de prêt rigoureux.
- Les clauses restrictives doivent être établies aux niveaux appropriés en fonction du point atteint par la compagnie dans son cycle de croissance.



Prêts pour fonds de roulement permanent (suite)

Analyse

Evaluation du nantissement et contrôle

- Capacité de bénéfices à long terme ; la banque peut ne pas exiger de remboursement immédiat mais s'intéresse de très près, et de façon continue, à la capacité de l'emprunteur de rembourser sa dette... c'est-à-dire, si la croissance devait s'interrompre, l'emprunteur aurait-il la trésorerie requise pour respecter ses échéances ?

Contrôles internes de l'emprunteur et systèmes de compte rendu

- Toutes les considérations entrant dans l'analyse du prêt à terme, dont capacité de gestion, risques liés au secteur d'activité et à l'entreprise, stratégie de gestion, position par rapport à la concurrence et au marché ; la banque n'est pas une compagnie dont la vocation est d'habiliter l'entreprise ; elle recherche des capacités de bénéfices durables aux fins de remboursement sur demande.



Prêts pour fonds de roulement permanent (suite et fin)

Suivi

- Suivi attentif et continu du respect des conditions requises et de la base d'emprunt.
- Listes mensuelles des effets à recevoir.
- Analyse des états financiers mensuels et trimestriels.
- Audits comme il convient.
- Une infraction à une clause restrictive correctement établie est considérée comme un fait majeur.
- Les infractions doivent être sanctionnées sans tarder afin de ne pas amoindrir la qualité de l'accord.

Risques types

- Les bénéfices s'amenuisent et ne peuvent servir à rembourser la dette.



Prêts à terme

Objectif

- Achat d'immobilisations.
- Financement d'un achat.
- Remboursement d'un prêt saisonnier en instance.
- Remboursement d'un prêt pour fonds de roulement permanent à un moment opportun.

Remboursement

- Liquidités provenant de bénéfices sur plus d'un an.

Considérations liées à la structure du prêt

- L'accord de prêt à terme doit spécifier termes, conditions, responsabilités, recours, puis être signé.
- La structure du remboursement doit correspondre à l'objectif de prêt, à savoir que le terme soit inférieur ou égal à la durée de vie de l'actif financé.



Prêts à terme (suite)

Analyse

- L'accent est placé sur la stabilité des bénéfices à long terme et sur les risques potentiels qui peuvent la menacer.
- Il est préférable de se baser sur le profil de performance passé que sur des projections optimistes.
- Il faut analyser avec soin les risques liés à l'entreprise et au secteur d'activité, les dangers de gestion et les risques financiers ainsi que les facteurs susceptibles d'amoindrir ces difficultés.
- Il est important d'analyser la stratégie, la position sur le marché et au sein de la concurrence de l'emprunteur.
- L'analyse de sensibilité définit la marge d'erreur qui permettra à la banque d'être remboursée en temps opportun, par la source de remboursement principale.
- Il faut suivre un prêt à terme octroyé pour financer des immobilisations avec l'emprunteur en menant une analyse de rendement sur actifs (financés) pour vérifier que l'investissement produit bien le rendement approprié.



Prêts à terme (suite)

Suivi

- Une infraction à une clause restrictive correctement établie est considérée comme un fait majeur.
- Les infractions doivent être sanctionnées sans tarder afin de ne pas amoindrir la qualité de l'accord.
- Se garder du syndrome « on consigne sur registre et c'est fini ». Il faut suivre en continu les risques potentiels analysés lors de l'octroi du prêt.

Risques types

- Chiffre d'affaires insuffisant.
- Pression sur marges bénéficiaires et/ou frais d'exploitation.
- Incapacité à réduire les frais généraux lorsque le chiffre d'affaires est en baisse.
- Liquidités servant à financer la croissance sans apport de nouveaux fonds propres pour ce faire.
- Obsolescence progressive des immobilisations.
- Liquidités détournées de l'objectif de rembourser la banque.



Prêts à terme (suite et fin)

Erreurs de prêt courantes

- Ne pas avoir compris les risques liés à l'entreprise et au secteur d'activité et ne pas s'être rendu compte de l'évolution du marché.
- S'être fié à des projections optimistes non fondées sur un profil d'antécédents passés.
- Ne pas avoir correctement évalué la direction.
- Ne pas avoir prévu une marge d'erreur suffisante.
- Ne pas avoir anticipé des besoins de financement supplémentaire.
- Avoir surestimé la valeur du nantissement.

EVALUATION COMMERCIALE DU NANTISSEMENT

Emprunteur _____

Valeur comptable ou d'évaluation Evaluation	Pourcentage de liquidation	Net
Liquidités – Engagées	\$ _____	\$ _____
Créance – Vieillessement 0 – 30 jours	_____	_____
30-60	_____	_____
60-	_____	_____
90	_____	_____
90-	_____	_____
120	_____	_____
Plus de 120	_____	_____
Total	\$ _____	\$ _____
Stocks – Valeur comptable		
Matières premières		
En cours de conditionnement	_____	_____
Biens finis	_____	_____
Détail/Gros	_____	_____
Total	\$ _____	\$ _____
Equipement – Valeur comptable ou valeur estimée		
Production manufacturière		
Bureau / Mobilier / Appareils	_____	_____
Equipement de transport		
_____	_____	_____
Total	_____	_____
Moins : Gages de rang supérieur	_____	_____
Valeur nette	\$ _____	\$ _____



Immobilier – Valeur évaluée

___ Terrain	_____	_____
___ Bâtements	_____	_____
___ Contrats bails	_____	_____
___ Total	_____	_____
___ Moins : Gages de rang supérieur	_____	_____
Valeur nette	\$ _____	\$ _____
Autre nantissement – Garanties, etc.	\$ _____	\$ _____

Valeur nette réalisable

Evaluation Coût de nette liquidation

___ Récapitulatif Liquidités	_____	_____
___ Effets à recevoir	_____	_____
___ Stocks	_____	_____
___ Equipement	_____	_____
___ Immobiliser	_____	_____
___ Divers	_____	_____

Recettes totales nettes de liquidation (A)
\$ _____

Moins solde brut du prêt (B)

(Perte) nette ou coussin de nantissement
\$ _____

Ratio de couverture du collatéral A + B
_____ %



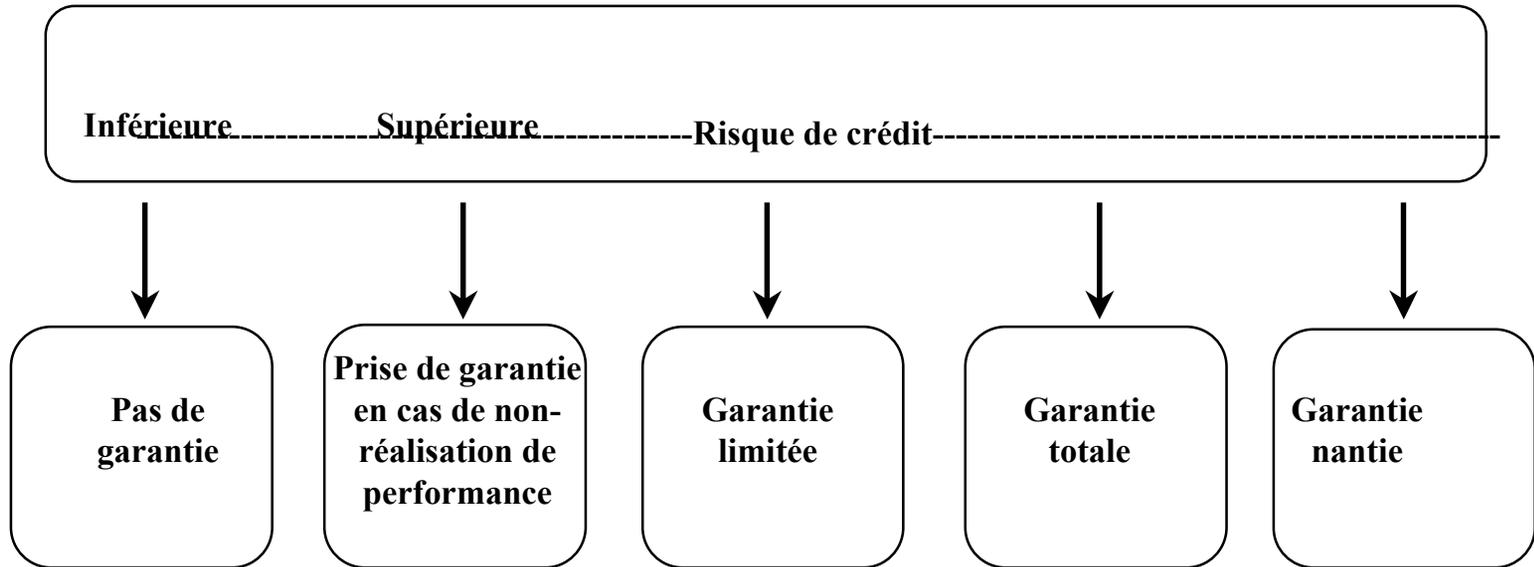


Garants et cosignataires

- Les prêts doivent être octroyés en fonction principalement du soutien financier des garants. Le nantissement et/ou le soutien du garant, bien qu'importants, ne sauraient être des substituts de trésorerie.
- Il faut des garanties provenant de responsables de sociétés anonymes, coentreprises, sociétés en participation ou sociétés de sous-catégorie S étroitement contrôlées.
- La transaction doit clairement refléter ces considérations.



Echelle de garantie





Accords de prêt

- Objectifs fonctionnels des accords de prêt
- Préservation de la valeur nette de l'emprunteur
- Exposé complet de l'information
- Protection de la source principale de remboursement (cash-flow)
- Préservation de la valeur du nantissement (source secondaire de remboursement)
- Maintien de la qualité de la gestion
- Poursuite assurée de l'état juridique
- Maintien d'une croissance adéquate
- Profit assuré pour la banque
- Etablissement d'une base de performance financière (un carnet de notes de ce à quoi la société s'attend)
- Le prêteur dispose d'une protection par déclenchement rapide de la procédure d'obtention du nantissement
- Le prêteur dispose de droits pour la saisie rapide du nantissement en cas de défaut de paiement
- Les accords de prêt ne peuvent pas rembourser celui-ci ; ils donnent des informations pour l'avenir ou gèrent l'affaire de l'emprunteur

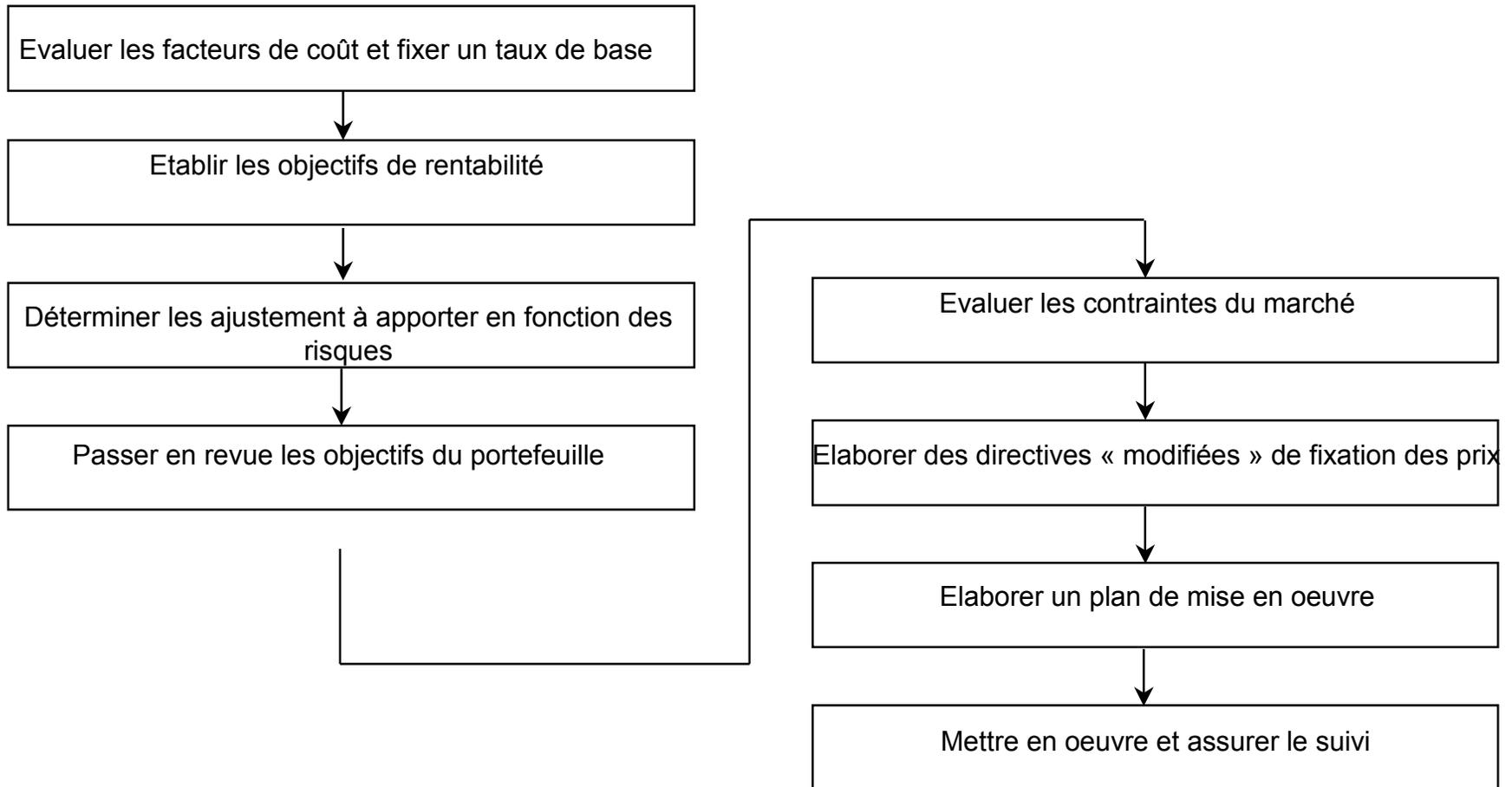


Volets d'un accord type de prêt

Déclaration et garanties	Conventions positives	Conventions négatives	Cas de défaillance	Recours
<ul style="list-style-type: none"> • Constitution en société correcte • Pouvoirs d'emprunt • A jour en matière d'impôts • Divulgence des litiges • Droit sur les avoirs confirmé • Avoirs non-engagés, comme indiqué • Pas de violation de tout autre accord • Présentation de tout l'état financier 	<ul style="list-style-type: none"> • Soumission de rapports annuels ou périodiques • Soumission de certificats de conformité réguliers • Maintien de l'existence de la société • Maintien d'une couverture adéquate en matière d'assurance • Maintien des avoirs • Paiement des impôts 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports financiers maximums/minimums • Intérêts/dette couverts • Pas d'emprunt supplémentaire • Limites sur les obligations envers une tierce partie • Limites sur les dépenses d'investissement • Limites sur les dividendes, les achats d'actions • Avoirs non engagés auprès d'autres créiteurs • Pas de fusion ou d'acquisition • Pas de vente d'avoirs • Pas d'investissement dans d'autres sociétés 	<ul style="list-style-type: none"> • Défaut de remboursement du principal/des intérêts • Non-respect des conventions positives/négatives • Déclaration ou garantie incorrecte • Défaut de remboursement d'une dette à une tierce partie • Dépôt de bilan 	<ul style="list-style-type: none"> • La totalité du principal et des intérêts accumulés est déclarée immédiatement due et payable

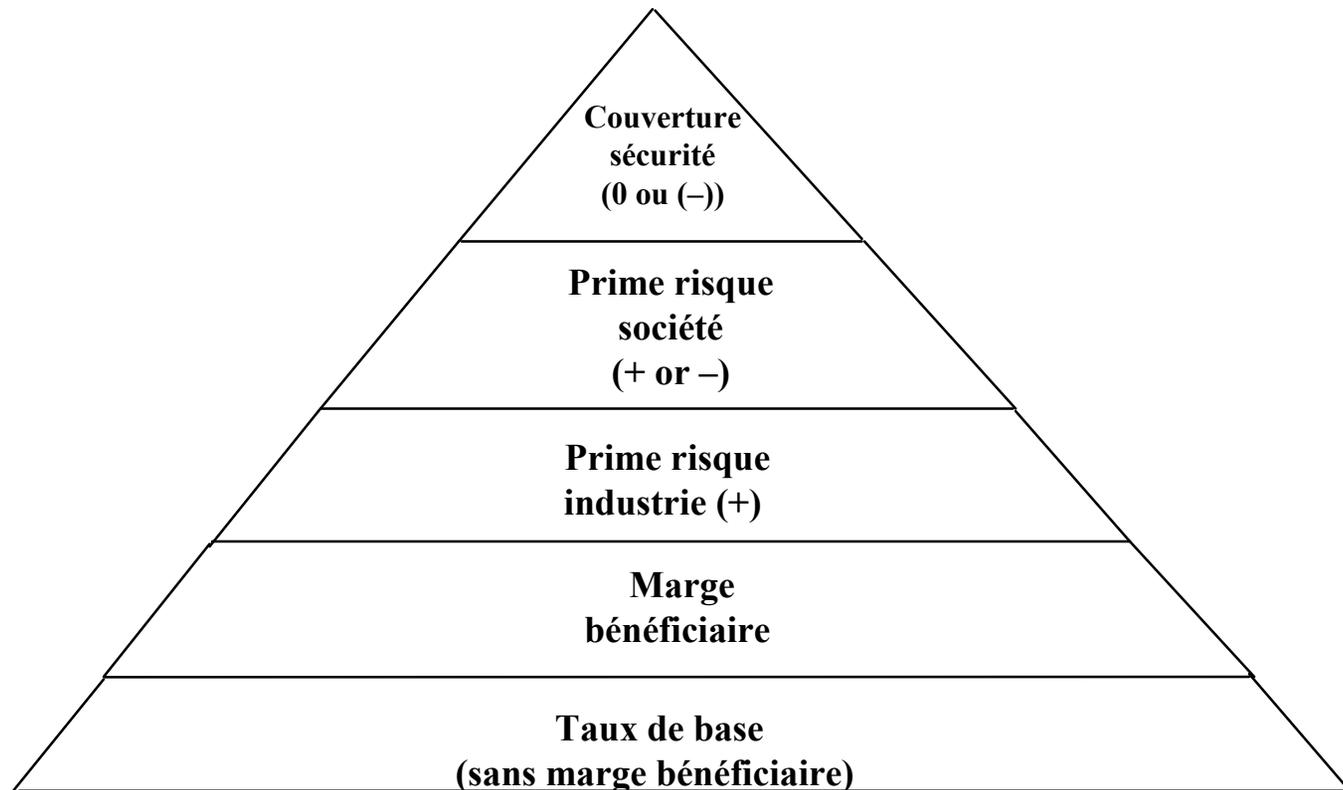


Méthode de fixation du coût du prêt





Ajustement pour risque





Fixation du coût du prêt

- L'une des fonctions essentielles de la gestion de portefeuille qui est souvent négligée sont les directives en matière de fixation des coûts
- Nous avons analysé de nombreuses banques dont le processus de fixation des coûts laisse à désirer
 - La détermination des prix, ignorant les frais marginaux, ne reflète pas le véritable coût des fonds
 - Elle n'est pas différenciée en fonction des risques que le client présente
 - Ne comprend pas les frais du service
 - Frais de marketing
 - Frais administratifs
- L'une des erreurs que nous rencontrons le plus souvent consiste à ne pas tenir compte des coûts marginaux des fonds
- Les banques considèrent la fixation du coût en se basant sur une moyenne
- Ceci peut rapidement réduire la rentabilité en raison de l'épuisement des dépôts de détail et de tout financement prioritaire (voir page opposée)



Examen du prêt et suivi du prêt

- Examen du prêt – Tierce partie stratégique
- Processus tactique du suivi du prêt



Objectif de l'évaluation du prêt

- Evaluation de la qualité du crédit
- Evaluation de l'importance des réserves en cas de pertes sur créances irrécouvrables
- Détermination des tendances
- Identification des problèmes
- Respect de la politique de crédit
- Rentabilité du portefeuille
- Efficacité de l'administration du crédit



Comment l'évaluation de prêt remplit sa fonction

- Détermine ce qu'il faut examiner et quand, en fonction du temps et des ressources disponibles
- Le prêt examiné doit être représentatif de l'ensemble du portefeuille
- Etablit montant minimum de prêt à examiner
- Fait appel à un échantillonnage au hasard sur base statistique
- Il faut détecter et examiner les concentrations de l'industrie, géographiques et des clients
- Les emprunteurs ayant certaines caractéristiques financières doivent être examinés de près
- Passe en revue dans le détail les crédits des agences
- La fréquence de l'examen du prêt est basée sur sa classification en matière de risque
- Assure le suivi des situations ayant fait l'objet de recommandations portant sur des mesures de redressement



CINQ points précis à étudier pour un prêt individuel

- Qualité du crédit
- Documentation
- Réalisation du nantissement
- Objectifs en matière de fixation des prix et de gestion des fonds
- Respect des politiques, lois et règlements



Suivi des tendances de portefeuille

- Classification des risques
- Prêts classés par rapport à l'ensemble du portefeuille de prêt
- Concentrations
- Pertes et recouvrements
- Provisions en cas de créance irrécouvrable
- Réserve en cas de créance irrécouvrable par rapport au total des prêts
- Défauts de paiement
- Autres prêts immobiliers, non cumulatifs et restructurés
- Données relatives aux recettes
- Données relatives au marketing - nombre d'emprunteurs, totaux du solde, etc.



Contenu du rapport d'évaluation de prêt

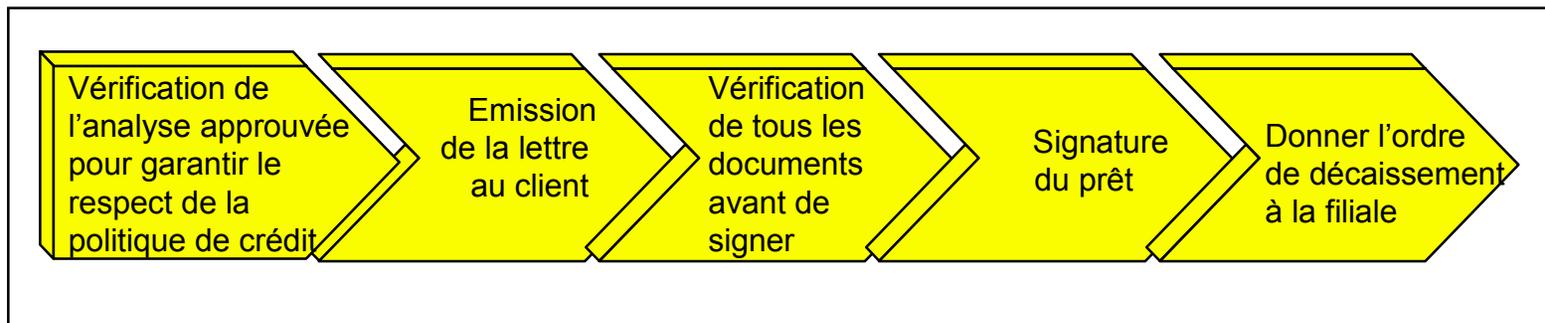
- Portée de l'examen
- Passage en revue de l'examen précédent
- Traitement du crédit
- Examen
- Précision du système de classification des prêts
- Respect de la politique de crédit
- Analyse financière des emprunteurs
- Règlement des prêts à problème
- Maintien d'une réserve adéquate en cas de créance irrécouvrable
- Autres sujets de préoccupation
- Récapitulatif/recommandations



Contrôle des décaissements

LE CONTROLE DES DECAISSEMENTS EST ESSENTIEL POUR ASSURER LA SECURITE ET GARANTIR L'OBTENTION DE LA DOCUMENTATION REQUISE AVANT LE DECAISSEMENT DES FONDS...

SYSTEME DE CONTROLE ELEMENTAIRE DES DECAISSEMENTS



- ◆ Si le processus de contrôle des décaissements est insuffisant, toute l'intégrité du processus de crédit peut en souffrir.
 - ◇ Les autorités chargées des approbations risquent d'être contournées
 - ◇ Il existe des risques importants de corruption et de fraude



Mémoire type d'approbation de crédit

MEMORANDUM D'APPROBATION DE CREDIT (MAC)	
Nom de la société :	
Date :	NO APP. CR. :
Aborde les sujets suivants :	
1. But du crédit	
- Raison de la demande	
- Brève description de l'emprunteur	
- Bref historique de la relation	
2. Analyse des risques	
- Résumé de chaque fondement	
- Risque général	
3. Besoins en crédit	
Recommandation relative au crédit	
4. Recommandation relative au crédit	
- Montant	
- Raisons pour lesquelles le prêt devrait être accordé	
- Paramètres structurels	
Préparé par :	



Administration du crédit

L'ADMINISTRATION DU CREDIT EST UNE FONCTION NECESSAIRE QUI DOIT COUVRIR PLUSIEURS ELEMENTS ESSENTIELS...

Effectuer un contrôle clé de l'exposition ordinairement axé sur le contrôle et les modifications de la disponibilité

- Le contrôle de la disponibilité doit assurer l'obtention d'un nantissement et de la documentation requise avant le décaissement des fonds
- Le contrôle des modifications doit assurer que tout changement qui intervient est approuvé dans le cadre de la politique de crédit

Maintenir des dossiers de crédit en bon ordre constitue une autre fonction vitale

- Un système de classement organisé et facilement accessible est essentiel à l'appui d'opérations de crédit qui sont saines
- Les dossiers de documentation sont particulièrement importants pour des raisons de sécurité et de confidentialité
- Ceci peut être facilement ignoré, mais est d'importance vitale pour le recouvrement

Imposer des échéanciers qui assurent le contrôle nécessaire

- Garantit que la documentation ne devient pas caduque
- Garantit une notification rapide des dates de passage en revue et de renouvellement du crédit



Gestion de portefeuille

**LA FONCTION DE GESTION DE PORTEFEUILLE DEVRAIT AVOIR DES ASPECTS
DEFINIS ET LIES A LA POLITIQUE DE CREDIT, A L'AFFECTATION DES AVOIRS ET A
L'ETABLISSEMENT DES PRIX...**



Gestion de portefeuille (suite)

LES NORMES D’AFFECTION DES AVOIRS CONSTITUENT UN OUTIL ESSENTIEL POUR LA GESTION DU CREDIT...

Les limites de portefeuille constituent un contrôle essentiel des avoirs, qui permet de contenir les risques et d’améliorer la viabilité à long terme

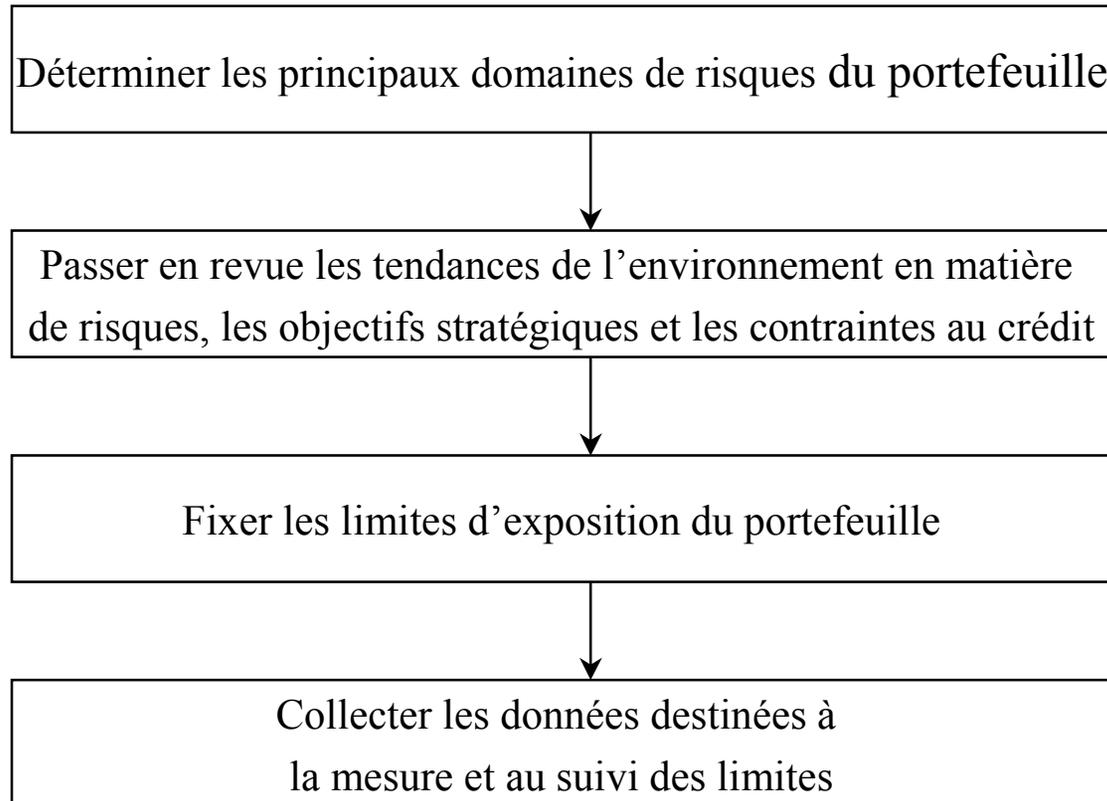
- Evitent les pertes catastrophiques dues à une exposition excessive dans tout domaine de risque
- Diversifient le portefeuille afin de réduire les concentrations et d’établir une assiette de recettes plus stable

La gestion du portefeuille en fonction d’un ordre de priorité donne les directives qui permettent de réduire les risques et d’avoir un portefeuille plus rentable

Les directives relatives aux risques acceptés définissent les critères de performance et la structure nécessaire pour les crédits individuels dans un domaine de risque



Démarche à suivre pour établir et appliquer les limites d'exposition du portefeuille





Limites de portefeuille

LA DIRECTION DEVRAIT DETERMINER LES LIMITES APPROPRIÉES DE PORTEFEUILLE EN SE BASANT SUR DES FACTEURS CLÉS TOUCHANT SON MARCHÉ...

Facteur clé	Echantillon de questions
Environnement actuel en matière de risque	<ul style="list-style-type: none">• Quelles sont les grandes tendances qui prévalent et quel sera leur effet sur chaque domaine de risques ?
Objectifs de croissance	<ul style="list-style-type: none">• Quel est l'objectif général de croissance de la banque, et quels sont les objectifs particuliers de chaque domaine de risque ?• Quels sont les niveaux d'exposition dus aux objectifs de croissance ?• Les niveaux d'exposition impliqués sont-ils en conflit avec les conclusions relatives aux tendances des risques ?
Gouvernement et banques de financement du développement : objectifs et règlements	<ul style="list-style-type: none">• Quels niveaux d'exposition la réglementation et les objectifs du gouvernement impliquent-ils pour les domaines de risques importants ? Quelles sont les implications pour les autres domaines de risques ?• Ces niveaux d'exposition sont-ils en conflit avec les objectifs de croissance de la banque et le niveau de risque dû à l'environnement ?
Structure du marché	<ul style="list-style-type: none">• Quel est l'environnement concurrentiel actuel dans les grands domaines de risques ?• Quelles sont les tendances de la demande ?• En quoi ces tendances ont-elles un effet sur les niveaux d'exposition ?



Limites de portefeuille (suite)

LES PRINCIPAUX DOMAINES DE RISQUES VARIENT EN FONCTION DE LA BANQUE ET DU PAYS...

Domaine de risque	Explication
Emprunteurs uniques	<ul style="list-style-type: none">• Une exposition excessive à un seul emprunteur qui ferme boutique sans payer peut éliminer les bénéfices d'une année ou le capital• Il est difficile de régler l'exposition à de gros emprunteurs en cas de problèmes imprévus
Groupes (emprunteurs affiliés)	<ul style="list-style-type: none">• Comme ci-dessus• Des problèmes financiers se posant dans une partie seulement des entreprises du groupe peut souvent entraîner la chute de l'ensemble
Industries/ sous-industries	<ul style="list-style-type: none">• Les faiblesses cycliques ou systémiques d'une industrie peuvent entraîner la faillite de toutes ses sociétés, à l'exception des plus solides• Les problèmes structurels de l'industrie peuvent avoir un impact sur les sources principale et secondaire de remboursement
Secteurs	<ul style="list-style-type: none">• Des événements économiques peuvent entraîner un ralentissement de tout un secteur de l'industrie bancaire, comme par exemple le financement immobilier ou les prêts à la consommation
Produits (lettres de crédit)	<ul style="list-style-type: none">• La rentabilité du produit subit généralement l'impact d'un groupe d'éléments structurels qui entraînent une performance cyclique• La concentration excessive sur un produit donné peut exposer la banque à des fluctuations cycliques des recettes



Surveillance de crédit

Objectif de la surveillance de crédit

- Détecte les changements intervenus dans la solvabilité du client afin que des mesures de redressement puissent être prises pour minimiser les pertes.
- Détection rapide :
 - Permet à la banque d'agir avant la disparition des avoirs ou une perte supplémentaire de valeur
 - Améliore les chances de succès grâce à la détection rapide des problèmes qui permet la mise en place des mesures de redressement nécessaires

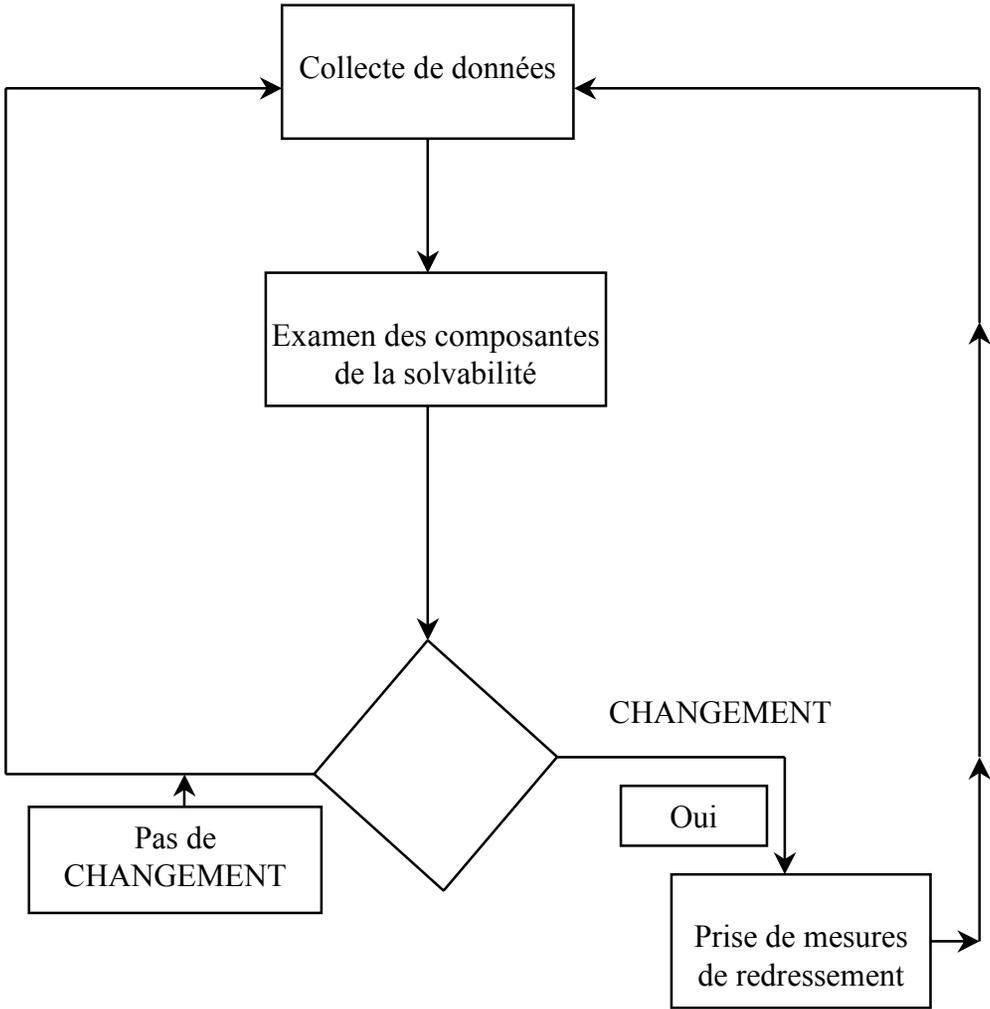


Objectif de la surveillance de crédit (suite)

- La clé de la détection rapide des problèmes est le suivi des quatre fondements suivants :
 - Dynamique dans le secteur d'activité
 - Situation financière
 - Qualité de gestion
 - Réalisation de la sécurité
- Il faut prendre des mesures immédiates de redressement lorsque l'on détecte une baisse de la solvabilité, comme par exemple :
 - Réduction de l'exposition
 - Enquête détaillée
 - Accroissement et amélioration de la sécurité
 - Transfert au service des prêts en difficulté



Processus de surveillance de crédit





Surveillance de prêt

- Utiliser l'accord de prêt comme outil de surveillance
- Documenter le respect de l'accord de prêt par l'emprunteur
- Passer périodiquement en revue la conformité
 - L'emprunteur donne-t-il des informations sur la compagnie conformément à l'accord de prêt ? Par exemple, ancienneté mensuelle des créances ou rapports d'inventaire.
 - Examen périodique du respect par l'emprunteur des garanties figurant à l'accord de prêt
- Le groupe d'audit des crédits de la banque doit aussi documenter le respect de l'accord de prêt par l'emprunteur, indépendamment du service crédit



Surveillance de prêt

- Examiner les informations financières fournies par l'emprunteur
 - Etats financiers (hebdomadaire, mensuel, trimestriel)
 - Autre arriéré
 - Ancienneté des créances
 - Rapport d'inventaire
- Tous ces rapports sont-ils en bon ordre ?
- Y a-t-il des surprises ?
- Changements inattendus ?



Autres tâches de surveillance

- Examen des dépôts bancaires
- Examen des reçus et des décaissements en espèces
- Visite sur le site (annoncées et surprises)
- Vérifications des privilèges
- Echange de vérifications entre créditeurs
- Anticipation des problèmes



Appels des clients et visites sur place tous les trimestres

Appeler les clients et rendre des visites sur place pour obtenir des données essentielles

- C'est là que les problèmes apparaissent souvent en premier
- Les problèmes sont souvent déguisés dans les états financiers

Appeler les clients tous les trimestres.

- Elaboration d'un calendrier d'appel
- Planification de la collecte d'autres données nécessaires



Recueil des données de surveillance

La capacité à assurer le service de la dette est une mesure clé de la solvabilité

- Moyen clé et tangible de mesurer les liquidités et la situation financière
- Peut entraîner des faiblesses dans les autres fondements du crédit
 - Dynamique dans le secteur d'activité
 - Situation financière
 - Qualité de gestion
 - Réalisation de la garantie



Mesures à prendre en cas de non-paiement

Internes	Externes
<ul style="list-style-type: none">• Notifier la direction du service	<ul style="list-style-type: none">• Appeler le client et exiger le paiement sous 7 jours
<ul style="list-style-type: none">• Si la situation n'est pas corrigée dans les 15 jours, notifier le comité de crédit et réduire la classification	<ul style="list-style-type: none">• Accroître la surveillance<ul style="list-style-type: none">-- mise à jour des appels du crédeur-- accroissement du nombre des appels au client-- vérification du nantissement



Plan de classification des clients

Un système normalisé de classification des clients :

- Identifie et isole les signes avant-coureurs et déclenche l'application de mesures de redressement
- Amène des administrateurs à tirer des conclusions relatives à la solvabilité
- Fournit une base permettant de contrôler et de suivre le processus de surveillance
- Normalise la mesure des risques et crée un langage commun pour aborder les problèmes de crédit



Normes de classification des prêts

Prêts classés sur la base d'un ensemble de directives normalisées.

La classification des crédits est quelque chose de subjectif :

- Les états financiers et les outils peuvent souvent induire en erreur et être imprécis.
- Bien des mesures exigées sont, de toute évidence, affaire de jugement.



Définitions de classification

Risque faible

Relation qui représente un risque minime, toutes les composantes du crédit sont solides actuellement et dans l'avenir prévisible

Risque acceptable

Relation qui représente un risque satisfaisant, sans faiblesse matérielle apparente

Risque modéré

Relation où une ou plusieurs composantes du crédit sont faibles ; il n'y a pas de preuve de perte immédiate, mais une surveillance s'impose

Risque élevé

Relation où des faiblesses matérielles sont évidentes et le remboursement peut être risqué si des mesures de redressement ne sont pas prises

Risque excessif

Relation où une ou plusieurs composantes du crédit se sont affaiblies, avec perte probable du principal ou des intérêts

Risque inacceptable

Relation où la perte du principal ou des intérêts est certaine



Passage en revue des classifications tous les trimestres

Le passage en revue :

- Garantit que l'examen comprend une évaluation du service de la dette
- Rend difficile d'ignorer cet outil tangible de mesure



Détérioration du crédit

En cas de détérioration significative du crédit entre les passages en revue trimestriels :

- Modifier la classification
- Mettre en oeuvre les mesures de redressement

Le déclin de la solvabilité peut se produire à tout moment. Par exemple :

- Changements intervenus dans la réglementation
- Catastrophes naturelles

Une mise à jour rapide de la classification est indispensable pour le contrôle des pertes potentielles. Elle :

- Attire l'attention sur une situation qui s'aggrave
- Déclenche des mesures de redressement



Mesures de redressement en cas de risque élevé ou d'aggravation du risque

Placer les sociétés sur une liste d'alerte de problèmes potentiels, ou tout autre document interne de même nature, et commencer à appliquer les mesures de redressement lorsqu'elles sont classées "Risque élevé."

- Le responsable du crédit établit des stratégies et des plans d'action spécifiques pour régler le problème.
- La direction est informée par la circulation de la liste d'alerte.

Transférer au service des prêts en difficulté, s'il existe, les sociétés ramenées à la classification « risque excessif » ou « risque inacceptable ».



Exemples de signes avant-coureurs et collecte des données

FONDEMENT	SIGNES AVANT-COUREURS	DONNEES REQUISES
Dynamique dans le secteur d'activité	<ul style="list-style-type: none">• Changement des lois• Concurrence accrue	<ul style="list-style-type: none">• Notifications législatives• Niveaux de prix, liste des nouveaux concurrents
Conditions financières	<ul style="list-style-type: none">• Incapable d'effectuer le paiement des intérêts• Faible fluctuation de compte	<ul style="list-style-type: none">• Etat des paiements, part du service de la dette• Fluctuation de compte de l'agence
Qualité de la gestion	<ul style="list-style-type: none">• Rotation de personnel importante• Rotation des cadres importants/propriétaires	<ul style="list-style-type: none">• Dotation en personnel/nouvelles embauches• Rôles des cadres
Réalisation de la garantie	<ul style="list-style-type: none">• Déclin des possibilités d'exécution• Déclin du contrôle	<ul style="list-style-type: none">• Temps requis pour l'exécution de la garantie• Inventaire et niveaux A/R



Administration d'un prêt à problème

- Définition
- Travailler avec
- Prédire
- Stratégie de redressement
- Cash-flow/ seuil de rentabilité
- Etapes de la détérioration
- Causes d'arrangements

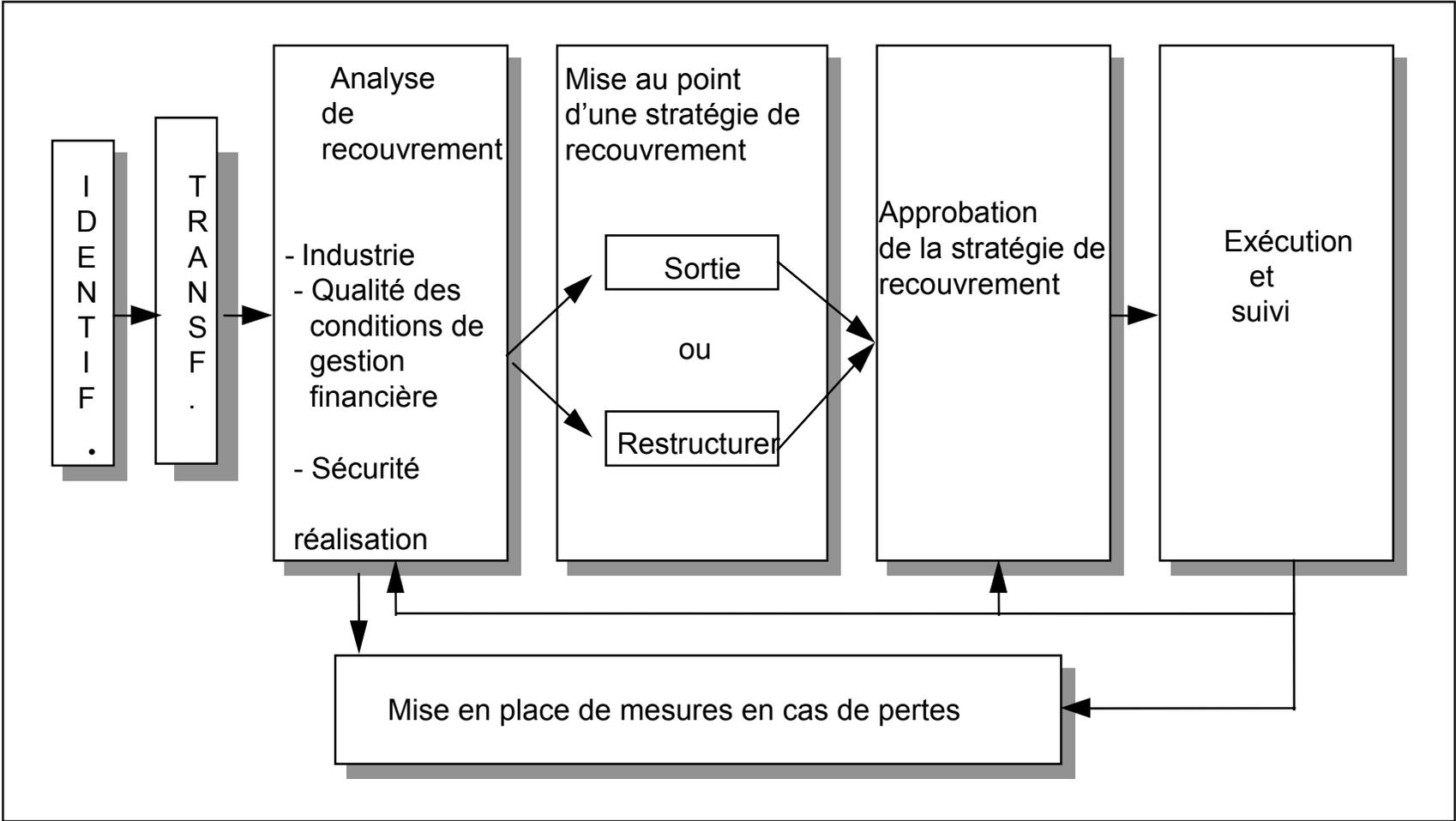


Prêts à problèmes : comment les éviter

- Bonnes garanties
- Surveillance active
- Identification rapide du prêt à problèmes
- Mesure de redressement agressive



PROCESSUS DE PREPARATION DU PRET



LA BANQUE DOIT ETRE GUIDEE PAR LE PROCESSUS D'ARRANGEMENT LORSQU'ELLE TENTE DE RESOUDRE LES PRETS A PROBLEMES INDENTIFIES LORS DE LA SURVEILLANCE

- Les clients à problèmes doivent être identifiés par le système de classification des risques élaboré pour la surveillance
- Il faut effectuer une analyse du client à problèmes en se basant sur le cadre analytique élaboré pour le processus d'analyse
- Il faut ensuite mettre au point des stratégies et plans d'action destinés à résoudre les problèmes
- Le résultat final de la stratégie sera une décision de restructuration ou de sortie
- La décision de restructuration ou de sortie impose les mesures à prendre
- Ces plans doivent être appliqués en fonction de leur approbation
- Les progrès doivent être suivis tous les mois, les problèmes analysés de nouveau, et de nouveaux plans d'action élaborés selon les besoins



Principales causes des dépôts de bilan

(selon les propriétaires d'entreprises)

- Direction incompétente
- Manque d'expérience en gestion ou technique
- Négligence
- Absence de buts visant la performance
- Non-considération des besoins en capital
- Impact du cycle de vie du produit ou du service
- Catastrophe
- Réglementation
- Fonds propres consacrés à l'endettement



Principales causes des pertes sur créances irrécouvrables (par ordre dans lequel elles se produisent)

1. Mauvaise sélection initiale des risques
2. Timidité
3. Prêt excessif
4. Mauvaise documentation
5. Termes et conditions approuvés mais non appliqués



Signes avant-coureurs en matière de gestion ou d'exploitation

1. Absence d'un plan d'affaire et de prévisions soutenables
2. Prévisions constamment non réalisées
3. Usage de solutions à court terme
4. Retraits de capital ou versements de dividendes
5. Mauvais contrôles financiers
6. Transactions entre services ou entre compagnies mal coordonnées
7. Changements dans les habitudes personnelles des propriétaires ou administrateurs
8. Soutien de plusieurs membres de la famille aux dépens de l'expertise ou de la rentabilité
9. Nouveaux domaines d'affaires ou d'investissement
10. Gestion de la rentabilité



Evénements critiques

- Demandes de restructuration du crédit
- Avances excessives sur garantie
- Découverts
- Conversion de la dette commerciale en effets à payer
- Problèmes fiscaux
- Croissance rapide de l'usine ou de l'équipement
- Financement inadéquat des avoirs
- Insuffisances au niveau du service de la dette



Calcul de l'insuffisance de solvabilité

Besoins

- Dette d'exploitation (banque) existante
- Comptes fournisseurs
- Charges
- Echéances de la dette
- Découverts ou chèques retenus
- Acquisition d'avoirs

MOINS

Sources

- Base d'emprunt comptes clients de marge
- Base d'emprunt inventaire de marge
- Capitaux propres
- Termes de crédit prorogés
- Vente d'avoirs

= **Service de la dette insuffisant***

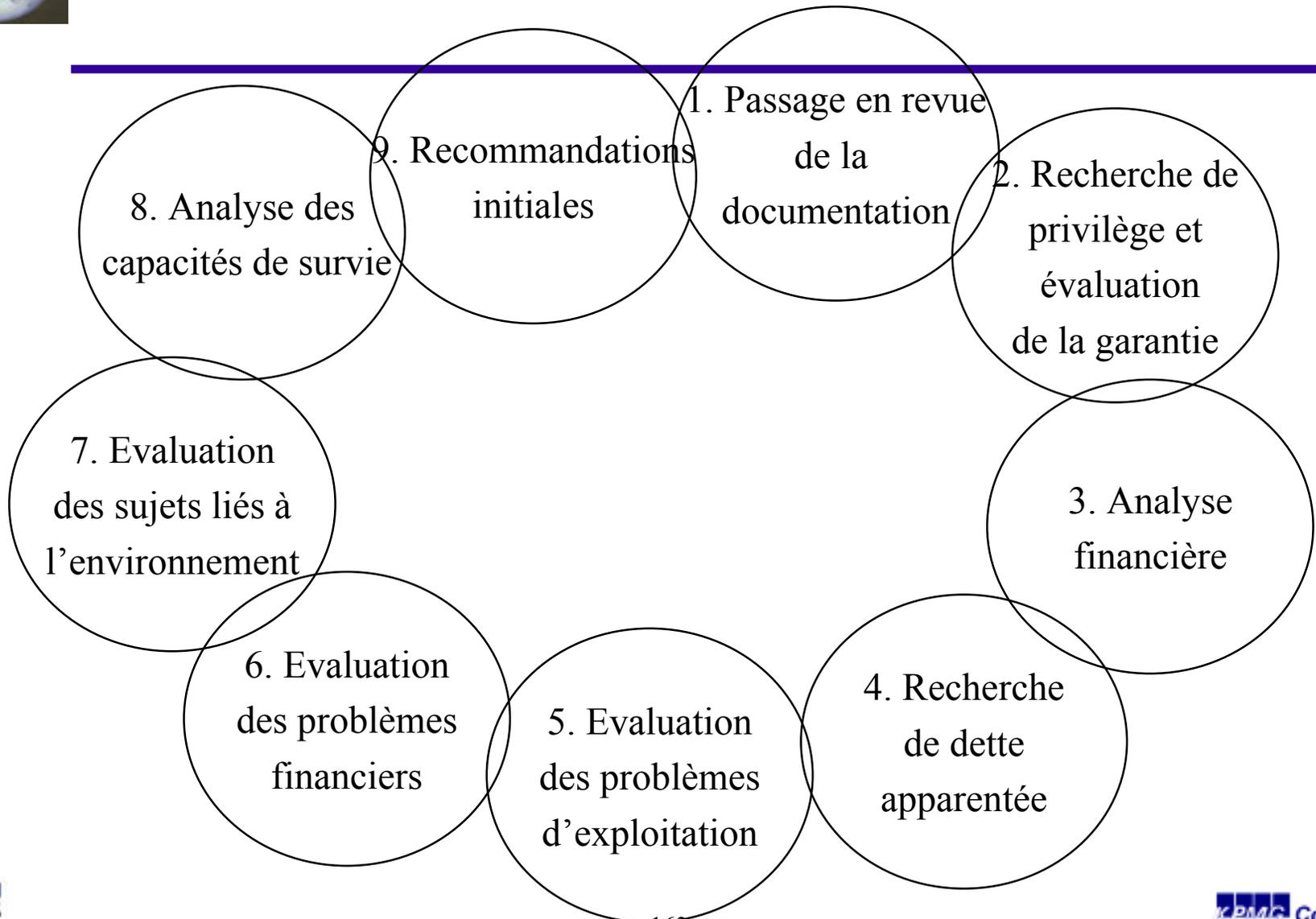


Travailler avec le crédit à problèmes

- Donner l'alerte
- Déterminer qui s'occupera du compte à problèmes
- Analyser le prêt à problèmes : un processus en neuf étapes
- Aides à l'analyse
- Considérations spéciales



Analyse du prêt à problèmes : un processus en neuf étapes





Analyse du prêt à problèmes

Première étape : Un examen complet de la documentation

- Documents d'habilitation
- Notes
- Accord de garantie et état financier
- Hypothèques ou documents fiduciaires
- Affectations
- Vérification de l'entité
- Garanties
- Accord de prêt



Analyse du prêt à problèmes

Deuxième étape : Recherche de privilège nouveau et évaluation du nantissement

- Recherche certifiée de privilège
- Détermination de l'ordre prioritaire des privilèges
- Recherche auprès de la préfecture (véhicules)
- Situation fiscale
- Etat des poursuites judiciaires ou des jugements
- Analyse et évaluation du nantissement



Analyse du prêt à problèmes

Troisième étape : Analyse financière

- Etats financiers et prévisions sur base cumulative
- Analyse de valeur d'inventaire LIFO par opposition à FIFO
- Budget espèces et plan de profit pro forma
- Déclarations d'impôts
- Etat financier personnel mis à jour
- Calendrier d'amortissement



Analyse du prêt à problèmes

Quatrième étape : Recherche de dette apparentée

- Dette de l'entité apparentée
- Dette du garant apparenté



Analyse du prêt à problèmes

Cinquième étape : Evaluation des problèmes d'exploitation

Sixième étape : Evaluation des problèmes financiers



Analyse du prêt à problèmes

Septième étape : Evaluation des sujets liés à l'environnement

- Impact environnemental (EPA/DEQ)
- Marchés (Analyse de rentabilité géographique)
- Produits/Services (Analyse de mélange et de marge)
- Systèmes de distribution
- Concurrence



Analyse du prêt à problèmes

Huitième étape : Analyse des capacités de survie

- L'emprunteur peut-il survivre ?
- Quelles ressources sont nécessaires ?
- D'où viendra l'argent ?
- Quel montant de capital-risque la banque est-elle prête à investir ?



Analyse du prêt à problèmes

Neuvième partie : Recommandations initiales

- Décider ce que vous voulez faire
- Décider comment le mettre en oeuvre
- Décider d'un calendrier