



Gestion des Créances Contentieuses
Guide du Participant

Octobre 2001

Aucune section de cette publication ne peut être reproduite, conservée dans un système de récupération, ou transmise sous quelque forme que ce soit ou par quelque moyen que ce soit – électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre – sans la permission préalable de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International.

Gestion des Créances Contentieuses

Description du Cours

Les créances Contentieuses causent des pertes directes et indirectes aux banques. L'objectif de ce cours est d'examiner les causes des créances Contentieuses et les procédures qui peuvent être instituées pour les gérer d'une manière efficace. Les thèmes comprennent les situations de crise dans une société, les signes précurseurs, et les politiques que peuvent utiliser les banques dans le recouvrement de mauvaises créances.

Audience Cible

Ce séminaire est conçu pour des directeurs et cadres supérieurs chargés de la révision et de l'administration des créances Contentieuses ; le personnel et les managers chargés des dossiers des créances au département contentieux des banques, résolution et gestion du recouvrement.

Condition Préalable

Il serait souhaitable d'avoir déjà travaillé dans le crédit.

Thèmes du Cours

Ce séminaire porte sur une variété de thèmes en rapport avec la gestion des créances Contentieuses. Les cours porteront notamment sur :

- Introduction et Aperçu Général sur la Gestion du Risque ;*
- Causes de l'Échec d'une Société ;*
- Signes Précurseurs ;*
- Caractéristiques du Désarroi Financier ;*
- Prédire l'Échec Commercial ;*
- Analyse de la Capacité d'Auto Financement ;*
- La Banque et les situations de Résolution du Contentieux ;*
- Caractéristiques des Stratégies de Recouvrement ;*
- Les Stratégies Générales de Recouvrement ;*
- Les Types de Situations de Recouvrement ;*
- Les Caractéristiques des Stratégies de Recouvrement réussies ;*
- Évaluation d'une Entreprise en Liquidation ; et*
- Les Étapes de la Gestion des Créances Contentieuses.*



Unité 1 :

Vue d'ensemble et objectifs

électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre – sans autorisation préalable de
l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International.

Amorce

- Comment vous-appellez vous ?
- Relatez un élément particulièrement intéressant de votre expérience professionnelle.
- Qu'attendez-vous de ce cours ?

But

- Les participants débattront de la manière dont ils appliqueront les principaux éléments du cours de gestion des Créances Contentieuses dans leur travail.

Objectifs

A l'issue de ce volet, les participants seront en mesure de :

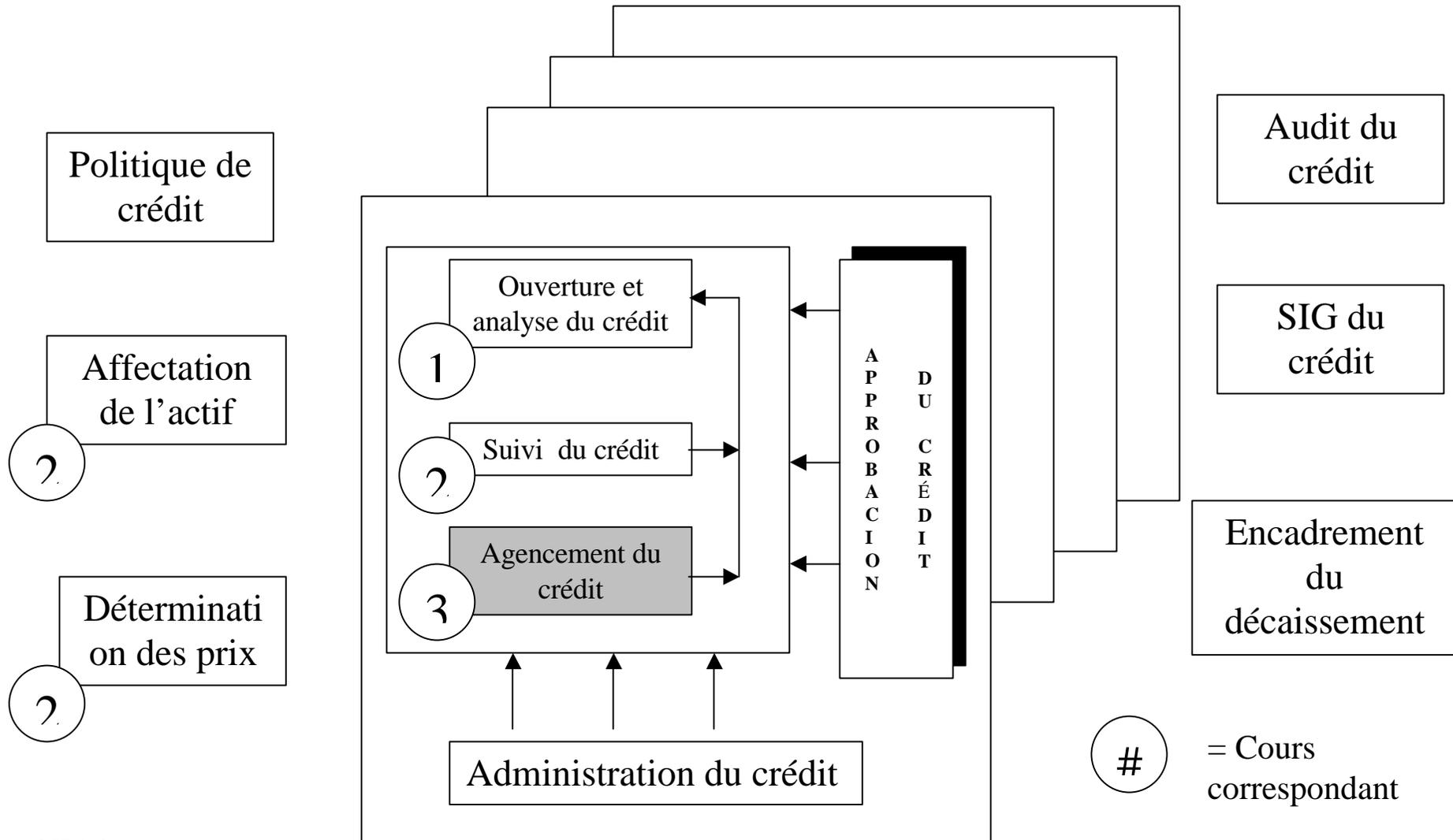
1. Décrire les objectifs de la gestion des Créances Contentieuses et le cadre de travail définissant ce processus.

SYSTÈME DE GESTION DU CRÉDIT

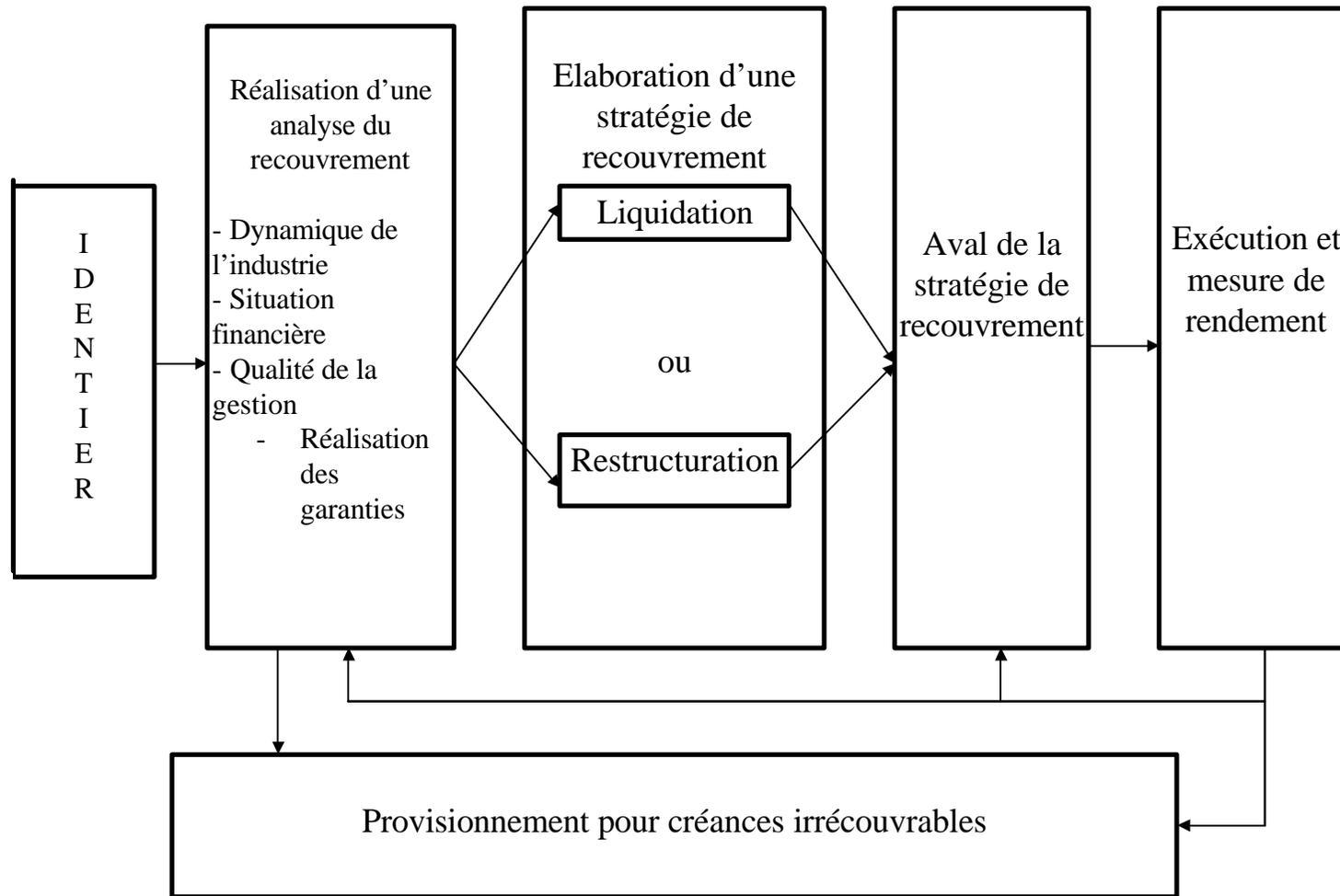
Gestion de portefeuille

Gestion relationnelle

Contrôle de gestion



Processus de recouvrement des Créances Contentieuses



Gestion des Créances Contentieuses

Unité 1 : Vue d'ensemble et objectifs

Unité 2 : Identification des Créances Contentieuses

Unité 3 : Analyse du recouvrement

Unité 4 : Stratégie de recouvrement

Unité 5 : Approbation de la stratégie de recouvrement

Unité 6 : Exécution et suivi de la stratégie de recouvrement

Unité 7 : Étude de cas : discussion

Unité 8 : Récapitulatif

Vue d'ensemble de chaque unité

- Unité 1 : Introduction
- Unité 2 : Identification des Créances Contentieuses et méthode de gestion du transfert des Créances Contentieuses
- Unité 3 : Evaluation de la solvabilité des Créances Contentieuses afin de déterminer la stratégie de leur recouvrement
- Unité 4 : Synopsis de la formulation d'une stratégie de recouvrement des Créances Contentieuses et d'un plan d'action de mise en œuvre de la stratégie
- Unité 5 : Préparation d'un programme de stratégie et obtention de l'approbation nécessaire pour ce programme
- Unité 6 : Identification et règlement sans délai des problèmes de recouvrement
- Unité 7 : Discussion du cas mis au point pendant le cours
- Unité 8 : Récapitulatif du cours

NOTES

NOTES

NOTES

NOTES

NOTES



Unité 2 :

Identification des Créances Contentieuses

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, conservée dans un système de récupération, ou transmise sous quelque forme que ce soit ou par quelque moyen que ce soit – électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre – sans autorisation préalable de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International.

But

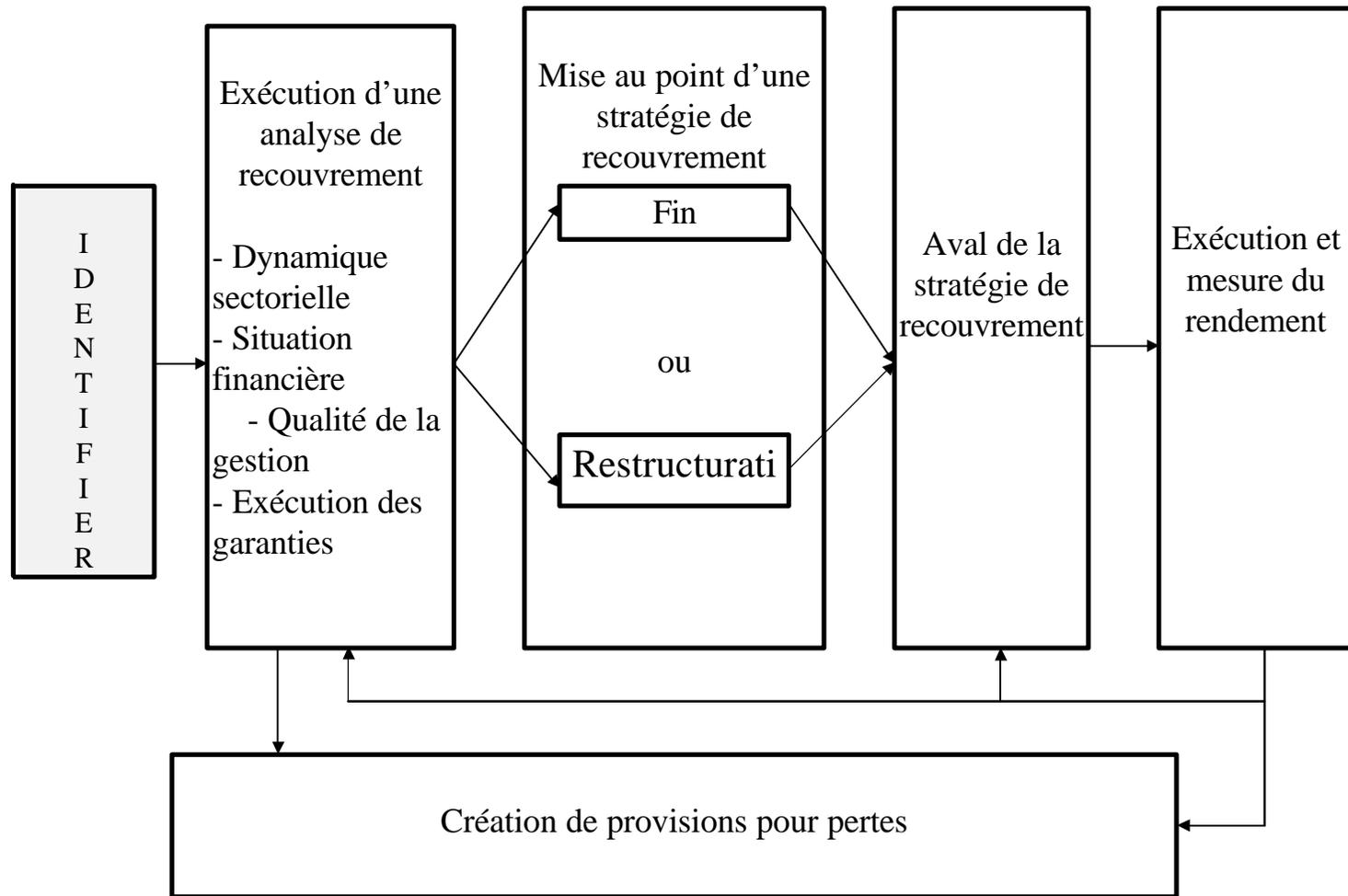
Apprendre comment identifier précocement les Créances Contentieuses et comment les gérer

Objectifs

A l'issue de cette unité, vous serez en mesure de :

1. Identifier rapidement les Créances Contentieuses.
2. Garantir que les Créances Contentieuses sont gérés à partir de ressources appropriées.
3. Garantir que tout risque supplémentaire est maîtrisé à l'avantage de la banque.

Processus de recouvrement des Créances Contentieuses



Exemples d'avertissements et collecte de données

Fondements	Avertissements	Données nécessaires
Dynamique sectorielle	<ul style="list-style-type: none"> • Changement des textes de loi • Augmentation de la concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> • Journal officiel • Prix, liste des nouveaux concurrents
Situation financière	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité à régler les intérêts • Fluctuation médiocre des comptes 	<ul style="list-style-type: none"> • Situation de paiement, ratio du service de la dette • Fluctuation des comptes des agences
Qualité de la gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Importants changements de personnel • Changement de cadres/propriétaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Effectifs/nouvelles recrues • Liste des cadres
Réalisation des garanties	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution de l'exécutabilité • Diminution du contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> • Durée d'exécution de la garantie • Inventaire et niveau des effets à recevoir

Suivi de la collecte de données

La capacité de service de la dette constitue une mesure de solvabilité

- moyen tangible principal pour mesurer la liquidité et la situation financière

- peut entraîner une faiblesse des autres fondements du crédit
 - dynamique sectorielle
 - conditions financières
 - qualité de gestion
 - réalisation des garanties

Actions exigées en cas de non paiement

Internes	Externes
<ul style="list-style-type: none">• aviser la direction du service	<ul style="list-style-type: none">• téléphoner au client et demander le paiement sous 7 jours
<ul style="list-style-type: none">• si non rectifié dans les 15 jours, avertir le comité de crédit et déclasser <p>Selon la loi en Pologne, si impayé sous 30 jours, déclassement automatique</p>	<ul style="list-style-type: none">• Intensifier le suivi<ul style="list-style-type: none">- Téléphoner à nouveau aux créanciers- Téléphoner plus souvent au client- Vérifier les garanties

Appels au client et visites sur place

Téléphoner au client et lui rendre visite sur place pour obtenir des données importantes

- C'est souvent là que les problèmes se manifestent en premier
- Les problèmes se dissimulent souvent dans les états financiers

Téléphoner/se rendre chez le client tous les trimestres

- Mettre au point un calendrier d'appels
- Planifier la collecte des autres données nécessaires

Plan de classification des clients

Plan standard de classification du client:

- Identification et localisation des avertissements précoces et déclenchement de mesures rectificatives.
- Incitation, pour les responsables des prêts, à tirer des conclusions concernant la solvabilité.
- Base de contrôle et de gestion du processus de suivi.
- Normalisation de la mesure du risque et établissement d'une langue commune pour aborder les problèmes de crédit.

Normes de classement des prêts

Classer les prêts à partir d'une gamme de directives standard

Le classement des crédits constitue un exercice subjectif

- Les états financiers et les outils sont souvent trompeurs et inexacts.
- De nombreuses mesures exigées se fondent à l'évidence sur un jugement.

Définition des classifications

Faible risque	Les rapports qui représentent un risque minime, tous les éléments du crédit sont solides à l'heure actuelle et dans un proche avenir.
Risque acceptable	Les rapports qui représentent un risque satisfaisant, sans point faible, matériel, apparent.
Risque modéré	Rapports où un ou plusieurs volet de crédit sont asthéniques ; bien qu'aucune perte immédiate ne soit manifeste, une surveillance plus étroite est nécessaire.
Risque élevé	Les rapports où des faiblesses matérielles sont manifestes et si elles ne sont pas rectifiées, le remboursement est en danger.
Risque excessif	Les rapports où une déficience touche un ou plusieurs éléments du crédit et où une perte du principal ou des intérêts est fort probable.
Risque inacceptable	Les rapports où une perte du principal ou des intérêts est certaine.

Analyse trimestrielle des classifications

Grâce à l'analyse :

- on s'assure que l'analyse comprend une étude du service de la dette.
- il est quasiment impossible de méconnaître cet outil de mesure.

Détérioration du crédit

Si une détérioration profonde du crédit intervient entre les analyses trimestrielles :

- ajuster la classification
- entamer des mesures rectificatives

Une diminution de la solvabilité peut intervenir à tout moment. Par exemple :

- modifications de réglementation
- catastrophes naturelles

Une actualisation sans délai des classifications est essentielle pour maîtriser les pertes potentielles car elle :

- attire l'attention sur une situation qui empire
- incite à des mesures rectificatives

Mesures rectificatives pour les catégories de « risque élevé» ou pire

Placer sur une liste de surveillance ou autre liste interne analogue de problèmes potentiels et déclencher les mesure rectificatives lorsque les entreprises passent dans la catégorie « risque élevé».

- Le responsable du crédit définit des stratégies et des plans d'action précis pour régler les points faibles.
- La direction supérieure est avertie par la diffusion de la liste de surveillance.

Transférer le dossier du prêt douteux au service du contentieux, le cas échéant, et déclasser l'entreprise en question, en la faisant passer de la catégorie « risque excessif » à « risque inacceptable ».

Objectif de la modification des rapports

Gestion des rapports				Gestion du recouvrement	
Cotes de classification					
1	2	3	4	5	6
Objectifs modifiés					
<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter le volume d'affaires • Constituer de solides rapports personnels • Fournir un excellent service • Décupler la valeur au maximum 				<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la garantie • Maîtriser la trésorerie • Obtenir le remboursement • Contrôler la gestion • Réduire au minimum les pertes 	

Transfert du prêt douteux

- Une fois le problème identifié, les objectifs de la banque changent, pour passer de la gestion des rapports à la gestion du recouvrement.
- La gestion du recouvrement exige des compétences spécialisées.
- Le transfert du prêt garantit l'application de mesures sans délai.

Aide-mémoire du transfert des Créances Contentieuses

Éléments à terminer au préalable du transfert	Date	Initiales du responsable exécutant le transfert
1) Modification du statut du prêt douteux		
2) Actualisation des dossiers des clients		
3) Information transmise au responsable du recouvrement		
4) Présentation du client		
5) Transfert de tous les documents		

Administration du prêt douteux

Il conviendrait que la banque possède des procédures standard pour avertir les agences du déclassement d'un client, passant au statut d'emprunteur en difficulté.

- Il conviendrait que toutes les agences soient informées par les moyens les plus appropriés.
- Il conviendrait que le responsable chargé du prêt douteux transmette à toutes les agences l'agrément préalable de l'application de tous les paiements.
- Il conviendrait que toutes les transactions d'exploitation, y compris l'application des paiements excédentaires, soient renvoyées au responsable du recouvrement.

Discussion

- Quels sont les types de Créances Contentieuses dont vous avez connaissance ?
- Ont-ils souvent les mêmes caractéristiques ? (par ex. même secteur, types de gestion, etc.).
- Quels sont les éléments, selon votre expérience, les plus utiles pour obtenir le meilleur recouvrement sur un prêt douteux ?
- Pour les participants possédant un système de classification en place, veuillez donner des exemples de son fonctionnement.
- Pour les participants qui ne possèdent pas un système de classification, veuillez donner des exemples des critères de jugement utilisés.
- Veuillez donner des exemples de la manière dont se fait le transfert des dossiers des prêts.

NOTES

NOTES

NOTES

NOTES

NOTES



Unité 3 :
Analyse du recouvrement

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, conservée dans un système de récupération, ou transmise sous quelque forme que ce soit ou par quelque moyen que ce soit – électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre – sans autorisation préalable de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International.

But

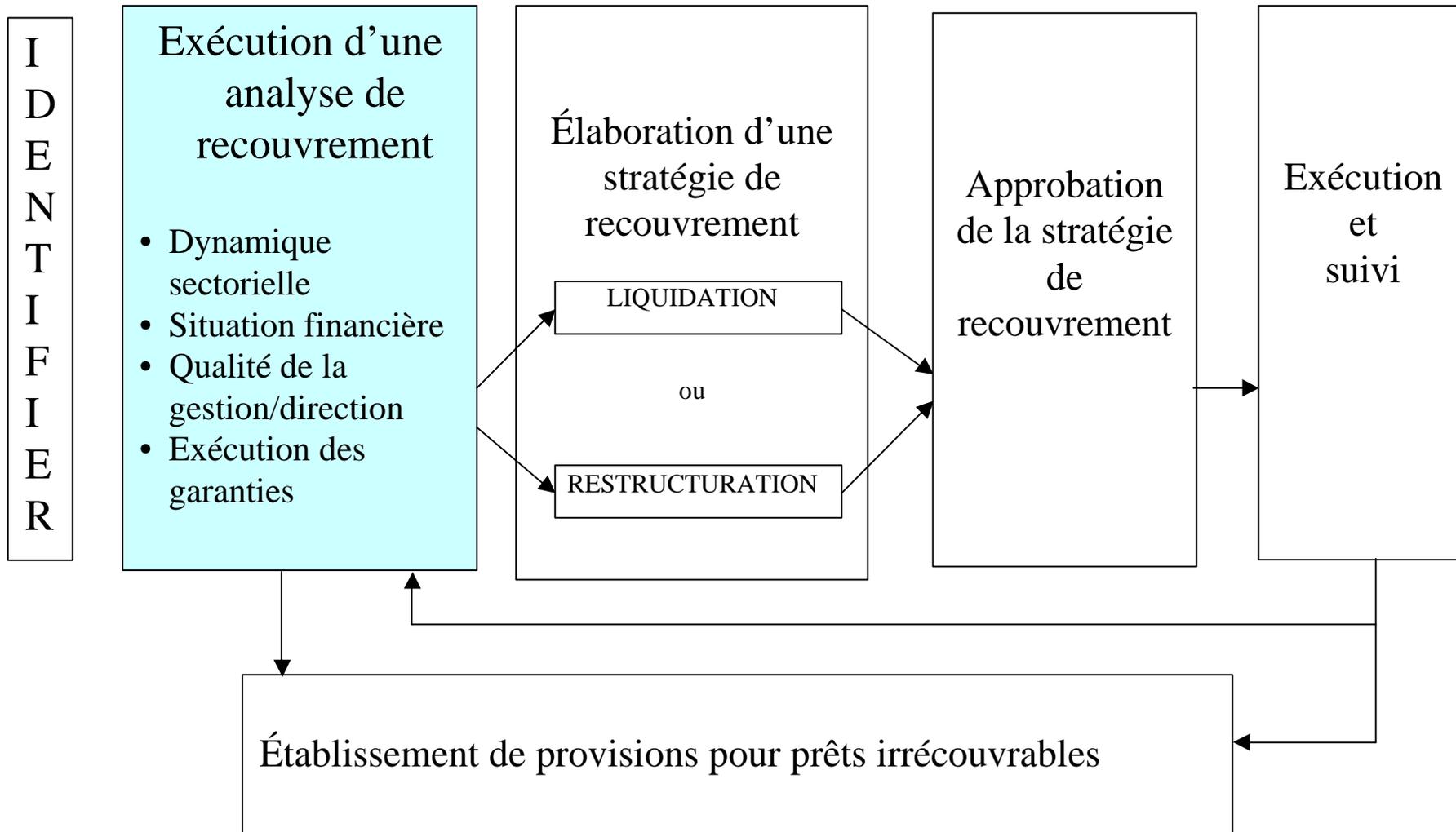
- Élaborer une évaluation approfondie de la position de la banque.
- Mettre au point une stratégie efficace de recouvrement.

Objectifs

A l'issue de cette unité, vous serez en mesure de :

1. analyser la solvabilité du rapport problématique en question.
2. formuler une stratégie appropriée pour gérer ce rapport problématique.

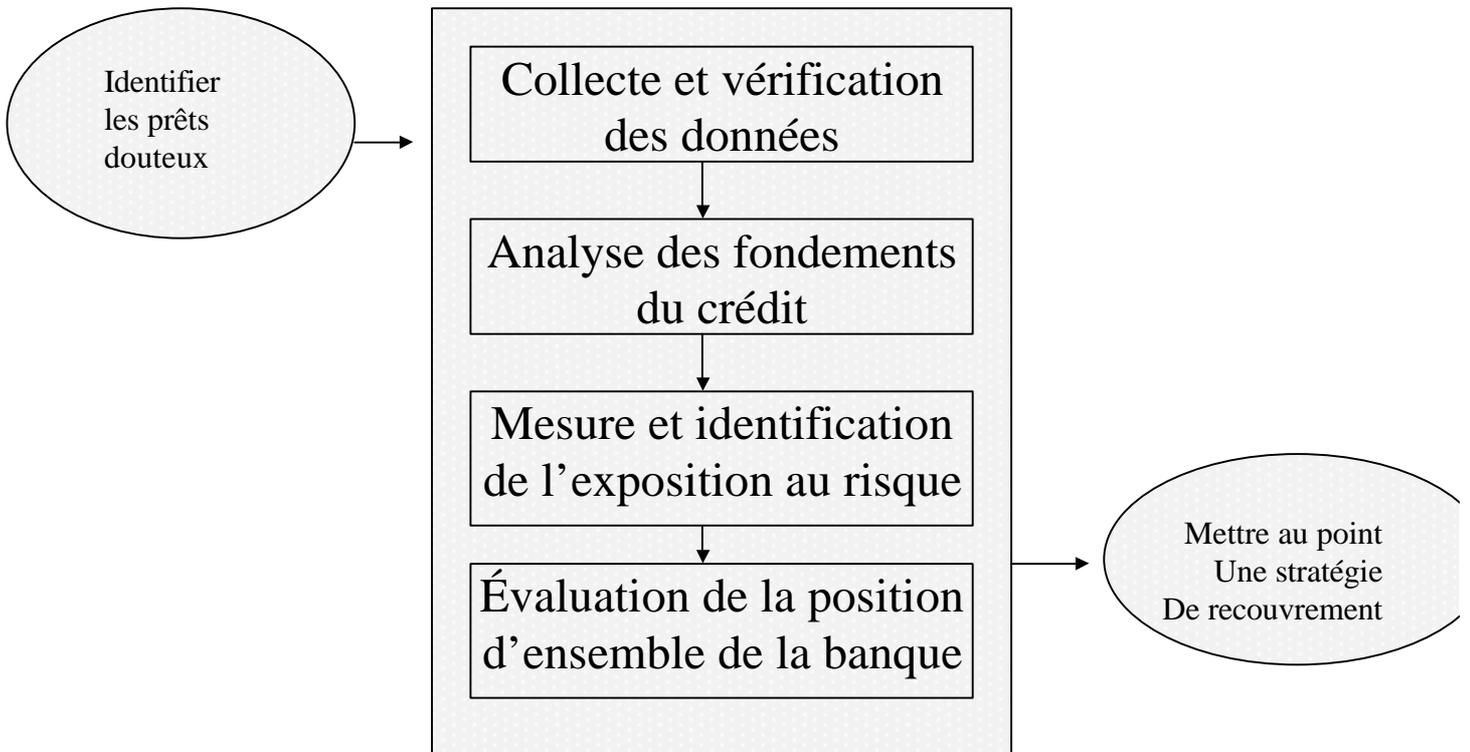
Processus de recouvrement des Créances



Analyse de recouvrement

- Axé sur le diagnostic de problèmes de crédit spécifiques.
- Destiné à élaborer une évaluation approfondie de la banque.
- Offre un fondement solide pour élaborer des stratégies efficaces de recouvrement.

Processus d'analyse du recouvrement



Vérification des données

- Vérifier les données sur place.
- Effectuer une vérification externe.
- Les demandes de données changent au fil du temps et changent au fur et à mesure les pratiques de l'entreprise.

Rôles des collaborateurs de la banque

- Inspecteur du recouvrement.
- Appui technique : par exemple, les ingénieurs ou les experts en biens immobiliers.
- Adjoint administratifs.

Fondements du crédit

Dynamique sectorielle

- Détermine la nature de l'environnement sectoriel et la position de l'emprunteur dans ce cadre.

Situation financière

- Détermine la capacité de l'emprunteur au remboursement, par le biais de sa trésorerie, l'exécution des garanties ou autres sources.

Fondements du crédit (suite)

Qualité de la gestion

- Détermine l'intégrité, la compétence et la réputation de l'équipe de direction/gestion de l'emprunteur.

Exécution des garanties

- Détermine le contrôle des garanties et la valeur nette actuelle probable.

Collecte des données

FONDEMENT	DONNÉES EXIGÉES	SOURCES DE DONNÉES
Dynamique sectorielle	<ul style="list-style-type: none"> • Profil sectoriel : 3 ans <ul style="list-style-type: none"> - Taille, croissance - Concentrations -Caractère cyclique ou saisonnier - Explication des tendances • Perspectives sectorielles • Profils de deux concurrents principaux • Profil réglementaire: actuel, changements récents, changements prévus • Stratégie de l'emprunteur • Alliances principales <ul style="list-style-type: none"> - avec l'État - avec le secteur privé - avec d'autres protagonistes influents 	<ul style="list-style-type: none"> • Interne <ul style="list-style-type: none"> - Dossiers - Département de recherche - Autres cadres rompus au secteur • Parties tierces <ul style="list-style-type: none"> - Ministères -Organismes multilatéraux (USAID, Banque mondiale, etc.) - Autres organisations gouvernementales - Associations professionnelles - Autres banques - Autres entreprises du même secteur • Extérieur : appels au client • Recherche en bibliothèque et abonnements
Situation Financière	<ul style="list-style-type: none"> • États financiers de la société : 3 ans <ul style="list-style-type: none"> - états financiers : pertes et profits, bilans - États complémentaires : apurement de valeur nette, immobilisations - audités lorsque faire se peut • Facilités des créanciers <ul style="list-style-type: none"> - banques } Montants et conditions des facilités - fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Interne <ul style="list-style-type: none"> - Dossiers - Autres gestionnaires connaissant l'emprunteur • Emprunteur <ul style="list-style-type: none"> - appels en personne - visites sur place

Collecte des données (suite)

FONDEMENTS	DONNEES EXIGEEES	SOURCES DE DONNEES
<p>Situation financière (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Données financières supplémentaires <ul style="list-style-type: none"> - données financières connexes - comptes inter-groupe - tableaux chronologiques des effets à recevoir - explication des comptes principaux : Investissements, autres actifs/passifs, etc. • Projections financières • Vérification de la solvabilité : 2 banques au minimum 	<ul style="list-style-type: none"> • Parties tierces <ul style="list-style-type: none"> - agence d'évaluation du crédit - créanciers : banques et fournisseurs
<p>Qualité de la gestion/direction</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Antécédents de tous les cadres supérieurs y compris les membres du conseil de direction <ul style="list-style-type: none"> - Formation, expérience professionnelle - Qualifications • Antécédents de gestion <ul style="list-style-type: none"> - performance - informations fournies, réunions - autres obligations - situation auprès des autres créanciers • Alliances <ul style="list-style-type: none"> - avec l'État - avec le secteur privé - avec d'autres protagonistes influents 	<ul style="list-style-type: none"> • Interne <ul style="list-style-type: none"> - étude des dossiers - autres cadres • Emprunteur <ul style="list-style-type: none"> - appels en personne - entretiens avec les cadres - visites sur place • Partie tierce <ul style="list-style-type: none"> - responsables officiels connaissant les cadres dirigeants - particuliers du secteur privé - agence d'évaluation du crédit - créanciers : banques et fournisseurs

Collecte des données (suite)

FONDEMENTS	DONNEES EXIGEEES	SOURCES DE DONNEES
Exécution des garanties	<ul style="list-style-type: none"> • Documents concernant les garanties <ul style="list-style-type: none"> - titres et actes notariés - polices d'assurance - garanties - autres documents • Avis juridique sur l'exécutabilité • Vérification matérielle • Valeur expertisée • Base de données relatives aux cas analogues <ul style="list-style-type: none"> - valeur de liquidation des garanties c. valeur expertisée - durée d'exécution de la valeur • Confirmation de la priorité de la banque 	<ul style="list-style-type: none"> • Interne <ul style="list-style-type: none"> - dossiers, coffres - entretiens avec les cadres - entretiens avec les juristes - historique des faits • Emprunteur <ul style="list-style-type: none"> - visites sur place - appels • Partie tierce <ul style="list-style-type: none"> - contrôleur des contributions - autres juristes - créanciers (double nantissement)

Marchés d'Europe Centrale et de l'Est : analyse exigée

- Il convient d'identifier et de jauger tous les problèmes de crédit.
- Une évaluation intégrale de la position de la banque est exigée.

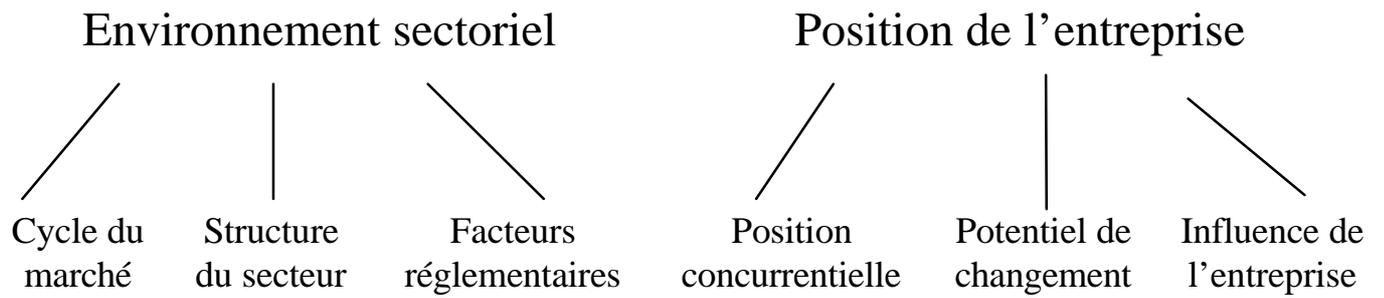
Nature interactive des fondements

- Des problèmes dans la dynamique sectorielle pourraient détériorer la situation financière et l'exécution des garanties, par ex. : lorsque le secteur bancaire a subi une déréglementation et la concurrence augmente, ce qui entraîne une réduction des marges des prêts et conséquemment, de la rentabilité bancaire.
- La détérioration de la situation financière peut avoir une incidence sur l'exécution des garanties, par ex. lorsqu'une usine textile a subi un flux de trésorerie asthénique, sa direction a exécuté une liquidation d'inventaire et des effets à recevoir afin d'améliorer sa trésorerie, ce qui a sapé la position sécuritaire de la banque.

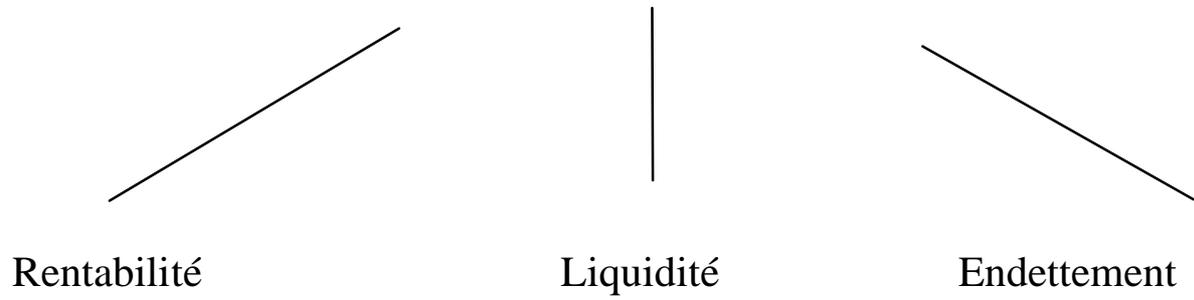
Nature interactive des fondements (suite)

- Une gestion/direction de qualité médiocre aura une incidence néfaste sur les trois autres fondements, en l'occurrence, si la direction ne possède pas les compétences nécessaires, et prend des décisions commerciales erronées :
 - une chute des ventes s'ensuit et la rentabilité en souffre.
 - la position de l'entreprise dans le secteur enregistre un recul.
 - la valeur de l'actif régresse également ce qui sape la position sécuritaire de la banque.

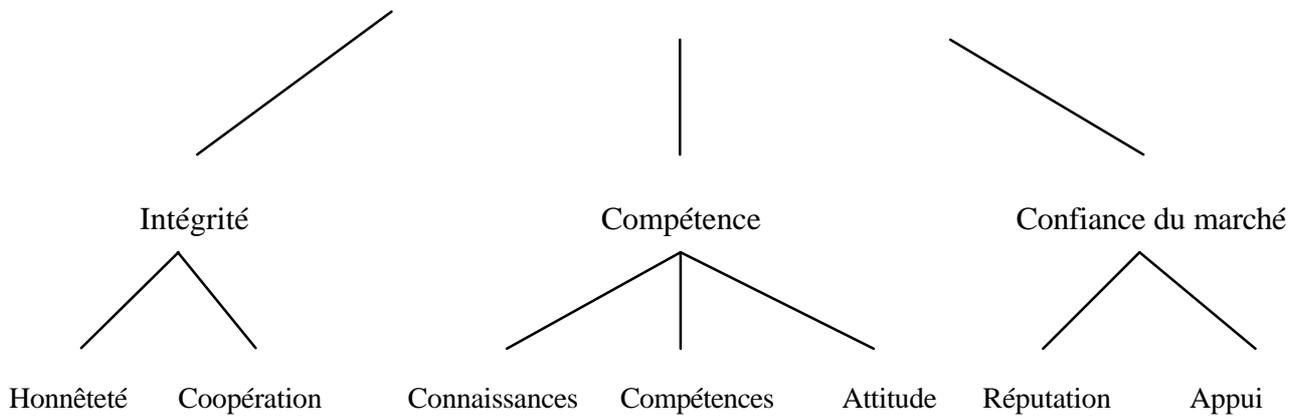
Dynamique sectorielle



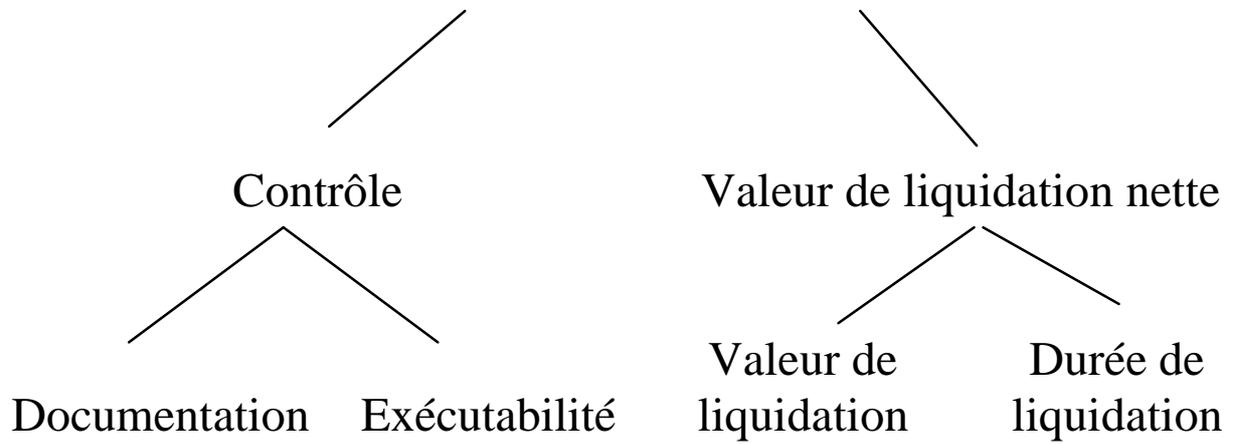
Situation financière



Qualité de la gestion/direction



Exécution des garanties



Premier fondement : dynamique sectorielle

ZONE DE RISQUE

PRINCIPES LOGIQUES

Environnement sectoriel



- Les problèmes structurels d'un secteur ont une incidence sur le risque général de l'octroi de prêts à un secteur : par ex. faibles rendements, coûts élevés, concurrence intense, etc.
- Les changements environnementaux ont une incidence négative sur les prêts, par ex. : impasses commerciales, déréglementation du change, réduction des barrières tarifaires, etc.

Position de l'entreprise dans le secteur d'activité



- La dynamique de la concurrence donne à certaines entreprises un avantage ou un désavantage critique
- Une faiblesse dans les domaines principaux nécessaires à la réussite aurait une incidence d'ensemble sur les risques inhérents aux prêts

Premier fondement : dynamique sectorielle (suite)

ENVIRONNEMENT SECTORIEL

COMPOSANTES	ANALYSE	PROBLEMATIQUE (EXEMPLES)
Cycle sectoriel	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer la taille et la croissance du marché au cours des 5 dernières années • Évaluer la raison de la croissance/régression du marché • Déterminer comment le marché est segmenté en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none"> - clients - géographie • Déterminer la part des concurrents principaux et le degré de concentration • Évaluer les autres facteurs pertinents <ul style="list-style-type: none"> - caractère cyclique - caractère saisonnier 	<ul style="list-style-type: none"> • Marché en régression • Marché volatil • Exclusion des petits concurrents par les grandes pointures • Concurrents principaux possèdent un produit différencié assorti d'une fidélisation solide
Structure sectorielle	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les caractéristiques du secteur et en déterminer les principaux pour : <ul style="list-style-type: none"> - nature des produits - barrières à l'entrée/sortie - pouvoir des fournisseurs - clients - produits de substitution • Déterminer les implications structurelles des caractéristiques sectorielles (cf. pièce recto) <ul style="list-style-type: none"> - filières de distribution - niveau des frais fixes et surcapacité 	<ul style="list-style-type: none"> • Produit assimilé marchandise menant à de faibles marges bénéficiaires • Faibles barrières à l'entrée, entraînant une surcapacité • Interruption de l'approvisionnement • Confiance excessive accordée à quelques fournisseurs, asthéniques • Concentration et pouvoir des acheteurs <ul style="list-style-type: none"> - grandes concentrations - produit standard et non différencié - faibles coûts de substitution - acheteur • Certaines concurrents bloquent les filières de distribution principales

Premier fondement: dynamique sectorielle (suite)

ATTRACTIVITÉ SECTORIELLE

COMPOSANTES	ANALYSE	PROBLÉMATIQUE (EXEMPLES)
Facteurs réglementaires	<ul style="list-style-type: none">• Analyser les réglementations régissant le secteur• Analyser les changements récents et déterminer la probabilité et la nature des changements futurs• Évaluer l'incidence des modifications récentes et futures, potentielles, sur le secteur	<ul style="list-style-type: none">• Élimination du contrôle des prix, menant à la concurrence• Entrée autorisée de nouveaux protagonistes sur le marché• Risque supplémentaire provenant de la déréglementation du marché sectoriel• Élimination du contrôle des prix imposés aux intrants principaux

Premier fondement : dynamique sectorielle (suite)

POSITION DE L'ENTREPRISE

COMPOSANTES	ANALYSE	PROBLÉMATIQUE (EXEMPLES)
Position concurrentielle	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les principaux facteurs de réussite : ce qu'une société doit accomplir pour réussir, à partir de l'analyse d'attractivité sectorielle • Analyser la performance de l'entreprise par rapport à ses principaux concurrents • Analyser la performance des principaux concurrents par rapport aux facteurs essentiels de réussite • Situer la position de l'entreprise par ordre de classement 	<ul style="list-style-type: none"> • Société désavantagée dans les domaines critiques et inapte à la concurrence
Potentiel de changement	<ul style="list-style-type: none"> • Passer en revue la stratégie de l'entreprise • Évaluer selon les éléments suivants ; <ul style="list-style-type: none"> - degré de rectification des points faibles et renforcement des points forts - degré de réponse aux défis/possibilités - capacité d'exécution de la direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune stratégie n'existe pour combler les points faibles et améliorer la position • Stratégie ni pratique, ni réalisable
Influence de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Passer en revue les affiliations politiques • Passer en revue les affiliations privées • Évaluer les incidences pour la position de la banque et la performance de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise médiocrement positionnée pour faire campagne et pression sur des questions critiques • Entreprise alignée sur des protagonistes impopulaires ou asthéniques

Exemple

RECAPITULATIF DE LA DYNAMIQUE SECTORIELLE

Page 1 (2)

Emprunteur : Tapis Vyroba	Inspecteur du recouvrement :	
Secteur d'activité : Production et exportation de tapis	Date d'exécution : 20 mars 1999	
Récapitulatif de l'évaluation générale :	Niveau de risqué	RM
Problèmes de crédit :		
<ul style="list-style-type: none">• Signes de sur-approvisionnement et réputation de chute de qualité sur les principaux marchés• Positionnement relativement bon, problèmes de contrôle de la qualité pouvant affaiblir la position future		
Analyse récapitulative des principaux domaines de risque :		
	<u>Niveau de risque</u>	<u>Commentaires/problèmes de crédit</u>
I. Environnement sectoriel		
a. Cycle du marché	RM	<ul style="list-style-type: none">• Nivellement de la croissance du marché• Concentration de la demande en Allemagne
b. Structure du secteur	RM	<ul style="list-style-type: none">• Chute des marges bénéficiaires• Faibles barrières à l'entrée, concurrence accrue
c. Facteurs réglementaires	RF	<ul style="list-style-type: none">• Changement favorable des réglementations sur le change
Dans l'ensemble :	RM	

Exemple

RÉCAPITULATIF DE LA DYNAMIQUE SECTORIELLE

Page 2 (2)

2. Position de l'entreprise dans le secteur :	<u>Risque d'ensemble</u>	RM	<u>Commentaires/problèmes de crédit</u>
a. Facteurs principaux de réussite :	<u>Niveau de risque</u>		
Accès à la laine peu onéreuse	RF		<ul style="list-style-type: none"> • Sources diversifiées d'approvisionnement en laine • Main-d'œuvre revendique meilleurs salaires
Main d'œuvre peu onéreuse			
Produits différenciés	HR		<ul style="list-style-type: none"> • Suit la tendance du marché
Réputation de qualité	HR		<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de produit disparate
Gamme diversifiée d'acheteur	RF		<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs gros acheteurs allemands et français
b. Récapitulatif de la démarche de l'entreprise	Niveau de risque	RM	<u>Commentaires/problèmes de crédit</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Engager un nouveau concepteur pour mettre au point une ligne de produits • Différenciés • Toutefois, aucun plan d'aborde le problème de contrôle de la qualité 			<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie ne règle pas totalement les points faibles
c. Influence de l'entreprise	Niveau de risque		<u>Commentaires/problèmes de crédit</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Bons contacts auprès des hommes politiques influents et des protagonistes du secteur privé 	FR		Aucun

Exemple

Définitions de classifications

Faible risque	Les rapports présentant un risqué minime, tous les éléments du crédit sont solides aujourd'hui et dans un proche avenir.
Risque acceptable	Les rapports représentant un risque satisfaisant sans aucune faiblesse matérielle apparente.
Risque modéré	Les rapports où un ou plusieurs éléments du crédit sont déficients sans aucune perte immédiate en évidence, un suivi étroit est exigé.
Risque élevé	Les rapports où les faiblesses matérielles sont manifestes et si elles ne sont pas rectifiées, le remboursement n'est plus assuré.
Risque excessif	Les rapports où il existe une forte déficience d'un ou de plusieurs éléments du crédit et où une perte de principal ou des intérêts est probable.
Risque inacceptable	Les rapports où une déperdition de principal ou d'intérêts est inévitable.

Dynamique sectorielle des Tapis Vyroba : cote

COTE	DOMAINES DE RISQUE RELATIFS A LA DYNAMIQUE SECTORIELLE	POSITION DE L'ENTREPRISE
Risque inacceptable et excessif	<ul style="list-style-type: none"> • Marché en régression, excessivement cyclique et concentré • Problèmes structurels graves • Environnement réglementaire défavorable 	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise gravement désavantagée • Aucune stratégie • Alliances entravant la position sur le marché
Risque élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune croissance du marché, cyclique et concentré • Structure inintéressante • Environnement réglementaire en régression 	<ul style="list-style-type: none"> • Asthénie par rapport à tous les facteurs de réussite • Stratégie médiocre • Alliances vectorielles de faiblesse de la position de l'entreprise
Risque modéré	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance ralentie, signes de cyclicité accrue • Préoccupations structurelles en progression • Environnement réglementaire neutre 	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise légèrement désavantagée par rapport aux facteurs de réussite • Stratégie n'abordant que partiellement les points faibles • Alliances neutres
Risque faible et acceptable	<ul style="list-style-type: none"> • Marché en croissance, attractif • Structure attractive • Environnement réglementaire favorable, aucun changement escompté 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne position • Stratégie pratique, réalisable • Alliances favorables

Deuxième fondement : situation financière

DOMAINE DE RISQUE

ÉLÉMENTS LOGIQUES

Rentabilité	→	<ul style="list-style-type: none">• Indique la réussite de l'exploitation, le potentiel de croissance et la position concurrentielle• Souvent déguisée et il convient donc de l'étudier de très près
Liquidité	→	<ul style="list-style-type: none">• Détermine la capacité de remplir les obligations : dépenses d'exploitation, service de la dette, crédit de fournitures, etc.
Endettement	→	<ul style="list-style-type: none">• Détermine le degré de risque financier et la capacité d'absorption des risques commerciaux• Indication de l'engagement des propriétaires de l'entreprise envers leur secteur d'activité

Deuxième fondement: situation financière (suite)

DOMAINE DE RISQUE	MESURES DE LA SOLIDITE	ANALYSE	PROBLEMATIQUE (EXEMPLE)
Rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Ratios financiers : <ul style="list-style-type: none"> - rendement de l'actif - rentabilité de l'exploitation - rendement des capitaux propres - bénéfice d'exploitation - frais administratifs/ventes - etc. • Analyse des bilans de pertes et profits • Analyse de la qualité des stocks • Qualité des immobilisations 	<ul style="list-style-type: none"> • Marges financières complètes • Vérifier les informations concernant la rentabilité et déterminer leur crédibilité • Réaliser une analyse des tendances • Comparer les chiffres avec d'autres entreprises du secteur • Visite sur place pour évaluer la qualité des stocks et des immobilisations 	<ul style="list-style-type: none"> • Chute des recettes • Augmentation des coûts <ul style="list-style-type: none"> - masse salariale - financement - coût des produits • Bénéfices insuffisants pour financer la croissance • Échelle insuffisante : coûts fixes excessifs • Stock insuffisant pour satisfaire la demande • Production obsolète • Pénurie de main-d'œuvre qualifiée
Liquidité	<ul style="list-style-type: none"> • Ratios financiers : 	<ul style="list-style-type: none"> • Idem 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité médiocre des actifs à court terme
	<ul style="list-style-type: none"> - actuels - rapides - fonds de roulement/actif - roulement des stocks - délai moyen de recouvrement des effets à recevoir 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer l'intégrité de la garantie de créancier • Évaluer la qualité des actifs à court terme et le classement chronologique des effets à recevoir 	<ul style="list-style-type: none"> • Investissements non liquides • Immobilisations improductives • Retrait de l'appui des créanciers

Deuxième fondement : situation financière (suite)

DOMAINE DE RISQUE	MESURE DES POINTS FORTS	ANALYSE	PROBLEMATIQUE (EXEMPLES)
Liquidité (suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Ratios financiers (suite) : <ul style="list-style-type: none"> - intérêts/bénéfices d'exploitation - etc. • Trésorerie : <ul style="list-style-type: none"> - service de la dette - analyse des sources des fonds - analyse de l'utilisation des fonds • Lignes de crédit <ul style="list-style-type: none"> - banquiers - fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer l'appui des actionnaires : <ul style="list-style-type: none"> - disposition à garantir - disposition à investir des capitaux supplémentaires • Analyse de la structure des coûts • Élaboration du profil du service de la dette • Analyse du budget d'investissement • Analyse des comptes intra-groupe <ul style="list-style-type: none"> - consolidation des états financiers - effets à recevoir et à payer/sociétés connexes - prix aux sociétés connexes - paiement des dividendes - salaires/paiements aux propriétaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Retrait de l'appui des actionnaires • Emprunts onéreux/concentration des paiements • Masse salariale/frais matériels élevés • Importants coûts d'investissement • Détournement des fonds vers des sociétés associées/établissement des prix de cession interne
Endettement	<ul style="list-style-type: none"> • Ratios financiers : <ul style="list-style-type: none"> - Dette/fonds propres - Structure de la dette • Sensibilité des taux 	<ul style="list-style-type: none"> • Cf. "Performance", idem • Évaluation des comptes de réserve • Apurement de la valeur nette et vérification • Évaluation de la structure du capital • Évaluation de l'appui des créanciers/actionnaires • Effectuer une analyse de la sensibilité des taux d'intérêt selon divers scénarios de taux d'intérêt 	<ul style="list-style-type: none"> • Retrait du soutien • Emprunts onéreux/ Concentration des paiements • Fonds propres sur-évalués • Structure de capital inappropriée • Sur-sensibilité à la mouvance des taux d'intérêt

Exemple

Récapitulatif de la situation financière

Page 1 (2)

Emprunteur Vyroba	Inspecteur du recouvrement :
Date des états financiers les plus récents : Février 1998	Date d'exécution : 20 mars 1999
Période couverte : 1998-1999	Nombre d'années analysées (informations) : 4
Audit : <input type="checkbox"/> Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non	Fiabilité des états financiers :
	<input type="checkbox"/> Très fiables <input checked="" type="checkbox"/> Fiables <input type="checkbox"/> Pas fiables
Situation financière d'ensemble Niveau de risque : <input checked="" type="checkbox"/> ER	
Problèmes de crédit :	
<ul style="list-style-type: none">• Augmentation de l'endettement pour financer l'expansion récente de l'usine, ce qui a eu une incidence négative sur la performance, l'endettement et la liquidité• Stocks importants provenant de l'incapacité de vendre les produits multipliés, ce qui a nuit à tous les éléments de la situation financière	
Analyse récapitulative des principaux domaines de risque :	
1. Rentabilité, niveau de risque : <input checked="" type="checkbox"/> ER % revenu net/ventes : (4%)	
Problèmes de crédit/commentaires :	
<ul style="list-style-type: none">• La rentabilité comptable est relativement fiable• Coûts administratifs en augmentation rapide : de 5% des ventes à 10% en 3 ans• Intérêts débiteurs en augmentation, en raison du financement de l'expansion de l'usine (4% - 8% des ventes)• Coûts d'amortissement élevés (2% - 4% des ventes)	

Exemple

SITUATION FINANCIERE : RECAPITULATIF

PAGE 2 (2)

2. Liquidité : niveau de risque **ER**

**Revenu net d'exploitation/service de la dette :
0,75**

Problèmes de crédit/commentaires :

Actif/ passif à court terme : 0,8

- Service de la dette accru en raison de l'endettement contracté pour la nouvelle usine
- Stocks importants en raison de l'incapacité de vendre les articles provenant d'une production accrue
- Financement à court terme servant à financer les immobilisations

3. Endettement ; niveau de risque **ER**

Dettes/fondspropres : 4

Problèmes de crédit :

Dettes/valeur corporelle nette : 5

- Prêt important contracté récemment pour financer l'expansion de l'usine
- Propriétaires non disposés à investir davantage de capital
- Les pertes surpassent le capital

Cote de la situation financière des Tapis Vyroba

COTE	PERFORMANCE	LIQUIDITE	ENDETTEMENT
Risque excessif & risque inacceptable	<ul style="list-style-type: none"> • Ratios négatifs, tendance baissière • Ratio des coûts en augmentation, chute des ratios de revenus 	<ul style="list-style-type: none"> • Dette/service inférieur à 1 • Ratios actuels inférieurs à 0,75 • Tendance baissière • Très inférieure à la moyenne sectorielle 	<ul style="list-style-type: none"> • Dette/valeur corporelle nette >5 • Propriétaires non disposés à investir davantage de fonds propres • Dette à court terme importante à l'appui des immobilisations
Risque élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Ratios de bénéfices probablement négatifs • Tendance plateau • Rapport de coûts élevés, mais pas en augmentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Dette/service très inférieur à 1 • Ratios actuels inférieurs à 0,75-1 • Tendance plateau • Inférieure à la moyenne sectorielle 	<ul style="list-style-type: none"> • Dette/valeur corporelle nette 3-5 • Propriétaires non disposés à investir des fonds propres • Financement à court terme des immobilisations
Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de profit positif, mais en chute • Coûts en augmentation • Moyenne inférieure à celle du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Dette/service supérieur à 1,5 • Ratio à court terme supérieurs à 1 • Tendance baissière • Inférieure à la moyenne sectorielle 	<ul style="list-style-type: none"> • Dette/valeur corporelle nette 2-3 • Propriétaires disposés à apporter un appui restreint • Début de financement à terme du capital d'exploitation fixe
Faible risque & risque acceptable	<ul style="list-style-type: none"> • Ratios positifs, sensiblement au-dessus de la moyenne sectorielle • Tendance plateau à la hausse 	<ul style="list-style-type: none"> • Dette/service supérieur à 2 • Ratio à court terme solide • Supérieure à la moyenne sectorielle 	<ul style="list-style-type: none"> • Dette/valeur corporelle nette inférieure à 2 • Appui solide des propriétaires • Structure de capital idoine

Troisième fondement : qualité de la gestion

DOMAINE DE RISQUE

ÉLÉMENTS LOGIQUES

Intégrité	→	<ul style="list-style-type: none">• Constitue la base d'un rapport solide avec la banque• Absence d'intégrité entraînant :<ul style="list-style-type: none">- incapacité d'évaluation des risques- incapacité de négocier et de contracter des accords solides- manque de confiance dans l'application des fonds de la banque
Compétence	→	<ul style="list-style-type: none">• Direction/gestion incompétente ne pourra sans doute ni aborder, ni résoudre les problèmes de crédit pour rétablir la solvabilité• Jugement médiocre de gestion aboutit à des problèmes de crédit et des échecs
Confiance du marché	→	<ul style="list-style-type: none">• Réputation influe sur l'équilibre du pouvoir entre la direction et la banque et pourrait entraver le contact et la négociation avec la direction• Si la réputation de la direction est solide, la société pourra sans doute mieux survivre aux crises

Troisième fondement : qualité de la gestion/direction (suite)

DOMAINE DE RISQUE	MESURES DE SOLIDITE	ANALYSE	PROBLEMATIQUE (EXEMPLES)
Intégrité	<ul style="list-style-type: none"> • Honnêteté <ul style="list-style-type: none"> - qualité/fiabilité de l'information - respect des engagements - moralité et antécédents • Serviabilité <ul style="list-style-type: none"> - uniformité et qualité de la communication avec la banque - attitude coopérative 	<ul style="list-style-type: none"> • Étude des dossiers de crédit <ul style="list-style-type: none"> - noter les informations/la documentation manquantes - fréquence et nature de la communication • Entretien avec les directeurs de succursales/régionaux, connaissant le client • Entretien avec la direction <ul style="list-style-type: none"> - mettre à l'épreuve l'ouverture - demander des références - définir les impressions • Entretien avec les particuliers du secteur public/privé connaissant la direction • Entretien avec les vérificateurs des comptes • Comparaison des informations avec les autres créanciers 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité/fiabilité de l'information <ul style="list-style-type: none"> - défaut de divulgation - déclaration trompeuse - dichotomie de l'information - changement de vérificateurs des comptes - refus de vérification des comptes • Engagements remplis <ul style="list-style-type: none"> - manque de réunions avec la banque - Non-satisfaction des obligations contractuelles - Non-présentation de documentation - double nantissement • Honnêteté <ul style="list-style-type: none"> - évasion fiscale à tout prix - participation à des activités douteuses - mauvaise réputation • Communications <ul style="list-style-type: none"> - réunions différées • Coopération <ul style="list-style-type: none"> - refus de fournir des informations - refus de nantissement

Troisième fondement : qualité de la gestion/direction (suite)

DOMAINE DE RISQUE	MESURES DE SOLIDITE	ANALYSE	PROBLEMATIQUE (EXEMPLES)
Compétence	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes - expérience - aptitudes d'exploitation - compétences financières - compétences administratives - organigramme - profondeur de la gestion/direction • Compétences - antécédents/résultats décisionnels - profil des risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien avec le directeur de succursale/régional • Entretien avec la direction • Obtention des CV des cadres principaux et déterminer : <ul style="list-style-type: none"> - formation - expérience - compétences connexes • Étudier la performance <ul style="list-style-type: none"> - bénéfiques, croissance, tendance des schémas - comparaison avec d'autres entreprises • Étudier l'organigramme <ul style="list-style-type: none"> - déterminer l'ampleur du contrôle - s'assurer de la présence de toutes les fonctions • Entretien avec les particuliers du secteur public/privé, connaissant la direction • Étude du profil de risques : investissements, projets, dette/endettement • Comparer les impressions avec les autres créanciers 	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience <ul style="list-style-type: none"> - carence d'expérience pertinente - incapacité de gestion • Qualifications <ul style="list-style-type: none"> - compétences insuffisantes pour gérer les fonctions les plus importantes • Organigramme <ul style="list-style-type: none"> - conseil de direction polarisé <ul style="list-style-type: none"> - carence de fonctions essentielles - manque de profondeur • Prise de décisions <ul style="list-style-type: none"> - style autocratique - absence d'analyse/SIG - non disposée à prendre des décisions difficiles (réduction des coûts, etc.) - profil des risques - investissements à haut risque
Confiance du marché	<ul style="list-style-type: none"> • Réputation • Appui 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens • Durée d'existence dans le secteur • Appartenance associative 	<ul style="list-style-type: none"> • Direction vilipendée par les concurrents qui pourraient faire courir des rumeurs • En disgrâce auprès des hommes politiques • Réputation médiocre

Exemple

Page 1 (2)

QUALITE DE LA GESTION/DIRECTION : RECAPITULATIF
--

Emprunteur : Vyroba
Directeur général : R.J. Tapa
Actionnaire principal : P.R. Pande

Inspecteur du recouvrement :
Date de préparation : 20 mars 1999
% de l'entreprise détenu : 80%

**Qualité d'ensemble de la
gestion/direction**
Problèmes de crédit/commentaires

Niveau de risque :

RM

- Absence de contrôleur financier
- Compétence remise en question au vu de la récente décision d'expansion et d'augmentation de la dette
- Par ailleurs, solide intégrité et alliances favorables

**Récapitulatif des domaines de risque
principaux :**

1. Intégrité : niveau de risque

FR

(Honnêteté, coopération)

Problèmes de crédit/commentaires :

- Présentation des informations demandées sans délai par la direction
- Obligations remplies de façon uniforme
- Direction très coopérative et ouverte

Exemple

2. Compétence : niveau de risque
Problèmes de crédit/commentaires :

**(Aptitudes : expérience, compétences, profondeur ;
Qualifications : prise de décisions, profil SIG)**

3. Confiance du marché :

**Niveau de risque : problèmes de crédit
/commentaires**

**(Affiliations, pouvoir de pression, équilibre de pouvoir c.
banque)**

Cote de qualité de la gestion/direction des Tapis Vyroba

COTE	INTEGRITE	COMPETENCE	CONFIANCE DU MARCHÉ
Risque excessif & inacceptable	<ul style="list-style-type: none"> • Ne remplit jamais ses obligations • Informations de mauvaise qualité, non fiables • Refusant d'appuyer le rapport 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune expérience/compétences pertinentes • Aucun dessein d'avenir • Aucune profondeur • Organigramme inapproprié • Prise de risques intense 	<ul style="list-style-type: none"> • Fermement contre l'administration actuelle • Mauvaise réputation provoquant des pertes de crédit
Risque élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Remplit rarement les obligations • Informations de médiocre qualité, peu fiables • Appui faible aux rapports 	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience/compétences restreintes • Dessein d'avenir restreint • Profondeur restreinte • Mauvaise structure • Prise de risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes récents de réputation en baisse
Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Remplit généralement les obligations • Informations de qualité raisonnable, généralement fiables • Appui au rapport 	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience/compétences modérées • Profondeur modérée • Dessein restreint • Structure idoine • Risque neutre 	<ul style="list-style-type: none"> • Réputation neutre
Risque faible & acceptable	<ul style="list-style-type: none"> • Remplit toujours les obligations • Informations de qualité, fiables • Appui solide au rapport 	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience/compétence • Dessein d'avenir • Équipe de direction profonde • Structure de qualité • Réticence à la prise de risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Solide réputation

Quatrième fondement : exécution des garanties

EXECUTION DES GARANTIES	
DOMAINE DE RISQUE	ÉLEMENTS LOGIQUES
Contrôle	 <ul style="list-style-type: none">• En l'absence de documentation idoine, la banque n'a aucun droit sur les garanties• Si incapacité d'exécution de la demande, la garantie ne peut être exécutée
Valeur de liquidation nette	 <ul style="list-style-type: none">• Une faible valeur de liquidation ne couvrira sans doute pas les dettes existantes• Un coût de liquidation élevé réduira le montant net perçu• La qualité de la garantie se détériore au fil du temps• L'argent a une valeur temporelle

Quatrième fondement : exécution des garanties (suite)

DOMAINE DE RISQUE	MESURES DE SOLIDITE	ANALYSE	PROBLEMATIQUE (EXEMPLES)
Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Nantissement <ul style="list-style-type: none"> - droits légaux - caractère adéquat de la documentation - double nantissement - fraude - police d'assurance • Exécutabilité - capacité d'obtention d'une décision juridique favorable - capacité de prise de possession - durée de la procédure légale 	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier la documentation <ul style="list-style-type: none"> - nantissement des créances - exhaustivité de la documentation - intégrité de la documentation - police d'assurance et documentation • Évaluer le pouvoir de pression du client auprès des autorités locales, acheteurs potentiels locaux • Visites sur place pour vérifier l'existence de la garantie • Étudier les tendances récentes de l'exécution légale • Évaluer la durée de l'exécution des procédures en justice 	<ul style="list-style-type: none"> • Droits légaux <ul style="list-style-type: none"> - titre de propriété foncière non nanti - la banque est au second rang de priorité ou est subordonnée • Adéquation de la documentation <ul style="list-style-type: none"> - absence de notaire - signatures manquantes - documentation incomplète - absence de timbre fiscal - périmée, en souffrance • Fraude <ul style="list-style-type: none"> - procédure pénale • L'assurance ne couvre pas les risques • Capacité d'obtention d'une décision légale favorable <ul style="list-style-type: none"> - client possède un pouvoir de pression important - juge sympathisant avec le client • Capacité de prise de possession <ul style="list-style-type: none"> - garantie manquante - difficulté d'expropriation des occupants sauvages - garantie cédée à des tiers - garantie immobilisée • Durée de la procédure légale <ul style="list-style-type: none"> - difficulté de documentation - conflits de pression - lenteur de la procédure de recours

Quatrième fondement : exécution des garanties (suite)

DOMAINE DE RISQUE	MESURES DE SOLIDITE	ANALYSE	PROBLEMATIQUE (EXEMPLES)
<p>Valeur de liquidation nette</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur de liquidation - qualité - quantité • Période de vente - dynamique des prix du marché - coût d'opportunité - remplacement de la technologie - procédure légale longue 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir recours à un évaluateur pour évaluer la valeur de la garantie - qualité et quantité - demande du marché • Étudier les cas récents - valeur expertisée c. valeur de vente - changement de la valeur de vente - durée de la vente • Passer en revue les conditions économiques • Déterminer la durée probable de la vente - procédure de vente aux enchères - réussite/échec des enchères - vente sur le marché secondaire • Sélectionner un taux d'escompte approprié • Déterminer la valeur de liquidation nette 	<ul style="list-style-type: none"> • La garantie est de qualité médiocre ou périssable • Quantité insuffisante pour couvrir les risques • Demande du marché - pas de marché pour les articles - garantie extrêmement spécialisée - valeur trop importante : peu accessible - emprunteur influe sur les acheteurs potentiels - collusion contre la banque • Dynamique des prix du marché - volatilité <ul style="list-style-type: none"> - inflation - dépréciation rapide • Coût d'opportunité : valeur augmente/diminue au fil du temps • Technologie : la garantie devient obsolète • Procédure légale - détérioration de la valeur de la garantie - changement potentiel du marché pendant ce processus

Exemple

RÉCAPITULATIF DE L'EXÉCUTION DES GARANTIES : CONTRÔLE

Emprunteur : Tapis Vyroba	Inspecteur du recouvrement				
Évaluateur : nom : A. Murray GDF : Experts	Date de préparation : 28 mars 1999 Date de l'expertise : 10 janvier 1999				
<p>Exécution des garanties : niveau de risque Couverture de la garantie :</p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="226 563 981 667"> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle : nantissement de créance et exécutabilité adéquate • Valeur nette de liquidation (000) : 524 CFA (Garantie primaire + secondaire) </td> <td data-bbox="1487 563 1753 592" style="text-align: center;"> <u>Problèmes de crédit :</u> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="226 708 954 812"> <ul style="list-style-type: none"> • Risque (000) 2.500 CFA • %VAN/Risque 20% (Couverture garantie) </td> <td data-bbox="1270 636 1957 884"> <ul style="list-style-type: none"> • Valeur de liquidation des machines réduite en raison de l'incertitude concernant le marché de la moquette • Incertitude du marché de l'immobilier et longueur du laps de temps nécessaire à la vente réduisent la valeur de la garantie </td> </tr> </table>		<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle : nantissement de créance et exécutabilité adéquate • Valeur nette de liquidation (000) : 524 CFA (Garantie primaire + secondaire) 	<u>Problèmes de crédit :</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Risque (000) 2.500 CFA • %VAN/Risque 20% (Couverture garantie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur de liquidation des machines réduite en raison de l'incertitude concernant le marché de la moquette • Incertitude du marché de l'immobilier et longueur du laps de temps nécessaire à la vente réduisent la valeur de la garantie
<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle : nantissement de créance et exécutabilité adéquate • Valeur nette de liquidation (000) : 524 CFA (Garantie primaire + secondaire) 	<u>Problèmes de crédit :</u>				
<ul style="list-style-type: none"> • Risque (000) 2.500 CFA • %VAN/Risque 20% (Couverture garantie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur de liquidation des machines réduite en raison de l'incertitude concernant le marché de la moquette • Incertitude du marché de l'immobilier et longueur du laps de temps nécessaire à la vente réduisent la valeur de la garantie 				
Domaines principaux : récapitulatif <u>Problèmes de crédit /commentaires</u>	Dernière visite sur place : 10 février 1998 Liste de vérification des documents de garantie, date : 20 décembre 1997				
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">FR</div>					
1. Contrôle : niveau de risque					
a. Nantissement	<ul style="list-style-type: none"> • Toute la documentation est mise en état et en place • La banque détient le premier droit sur toutes les garanties 				
b. Exécutabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Le client n'exercera aucune pression sur les pouvoirs publics en cas de liquidation • La garantie peut être facilement cédée • Potentiel de différends des tribunaux dans l'obtention d'une garantie secondaire, mais sans toute fois être excessifs, selon les prévisions 				

Example

RÉCAPITULATIF DE L'EXÉCUTION DES GARANTIES – VALEUR NETTE DE LIQUIDATION

2. Valeur nette de liquidation	Niveau de risque ER		(000 CFA)	<u>Total</u>
a. Catégorie de garantie	Bâtiment et marketing	Terrains		S/O
b. Valeur de liquidation expertisée	1.500	600	-	2.100
c. Escompte de valeur de liquidation	35%	32%	-	S/O
d. Durée de la vente (nombre d'années)	2	3	-	S/O
e. Taux d'escompte (%) (taux de dépôt fixe à 1 an + 4%)	15%	15%	-	15%
f. Facteur d'escompte (1/(1 + e) d)	76%	65%	-	S/O
g. Valeur nette de liquidation (b x c x f)	399	125	-	524
h. Risque (principal + intérêts)	-	-	-	2.500
i. % VAN/Risque – couverture de garantie	-	-	-	20%

Cote d'exécution des garanties des Tapis Vyroba

COTE	CONTROLE	VALEUR NETTE DE LIQUIDATION
Risque excessif & inacceptable	<ul style="list-style-type: none"> • Non-nantissement de créance • Exécutabilité gravement entravée 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie couvrant moins de 50%
Risque élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Faible nantissement • Exécutabilité compliquée 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie couvrant 50 – 75%
Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Nantissement idoine • Problèmes potentiels d'exécutabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie couvrant 75 – 100%
Risque faible & acceptable	<ul style="list-style-type: none"> • Nantissement solide • Aucune complication d'exécutabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie couvrant plus de 100%

Étape 4 : Évaluation de la position d'ensemble

- Évaluer l'incidence combinée des risques.
- Étude du niveau de risque et des problèmes de crédit dans chaque fondement.
- Rechercher les problèmes communs à tous les fondements.
- Étudier l'interdépendance éventuelle entre les problèmes.
- L'étude des incidences cumulées offre une compréhension totale du risque d'ensemble.
- L'analyse facilitera également l'élaboration d'une stratégie.
 - La solvabilité peut-elle être rétablie ?
 - Est-il plus indiqué de structurer ou de liquider ?
 - Appui à l'élaboration d'un plan d'action ?

Exemple

ÉVALUATION DES RISQUES : RECAPITULATIF

Emprunteur : Tapis Vyroba

Inspecteur du recouvrement :

Date de préparation : 20 mars 1998

Position d'ensemble : récapitulatif

Niveau de risque

ER

Indiquer les problèmes de crédit les plus manifestes et indiquer les symptômes dans chaque pilier et remonter à la source des rapports de cause à effet

Fondement du crédit :	Dynamique sectorielle	Situation financière	Qualité de la gestion/direction	Exécution des garanties
Niveau de risque	RM	RE	RM	RE
Problèmes de crédit :				
<ul style="list-style-type: none"> • Expansion intense financée par emprunt 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution de l'endettement • Réduction de la rentabilité • Diminution de la liquidité 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétence d'exploitation • Manifestation de la prise de risque intense 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle usine difficile à liquider
<ul style="list-style-type: none"> • Surcapacité croissante et préoccupations concernant la qualité des produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur-compétitivité • Surcapacité 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution des stocks • Accroissement de l'endettement – financement nécessaire du capital d'exploitation 		<ul style="list-style-type: none"> • Diminution de la valeur ou de la garantie

Débat

1. Quels sont les deux objectifs de l'analyse du recouvrement ?
2. Quels sont les quatre fondements de la solvabilité à analyser ?
3. Dans la CEE, quels seront les principaux domaines d'analyse ?
4. Quels sont les trois domaines de risque de la situation financière qu'il conviendrait d'analyser ?
5. Lorsque chaque fondement de crédit a été analysé, quelle est l'étape essentielle suivante ?

Récapitulatif

- Lorsqu'un prêt douteux est identifié, il convient de :
 - réaliser une analyse de recouvrement
 - formuler une stratégie de gestion

- Les quatre fondements du crédit sont :
 - dynamique sectorielle
 - situation financière
 - qualité de la gestion/direction
 - exécution des garanties

NOTES

NOTES

NOTES

NOTES

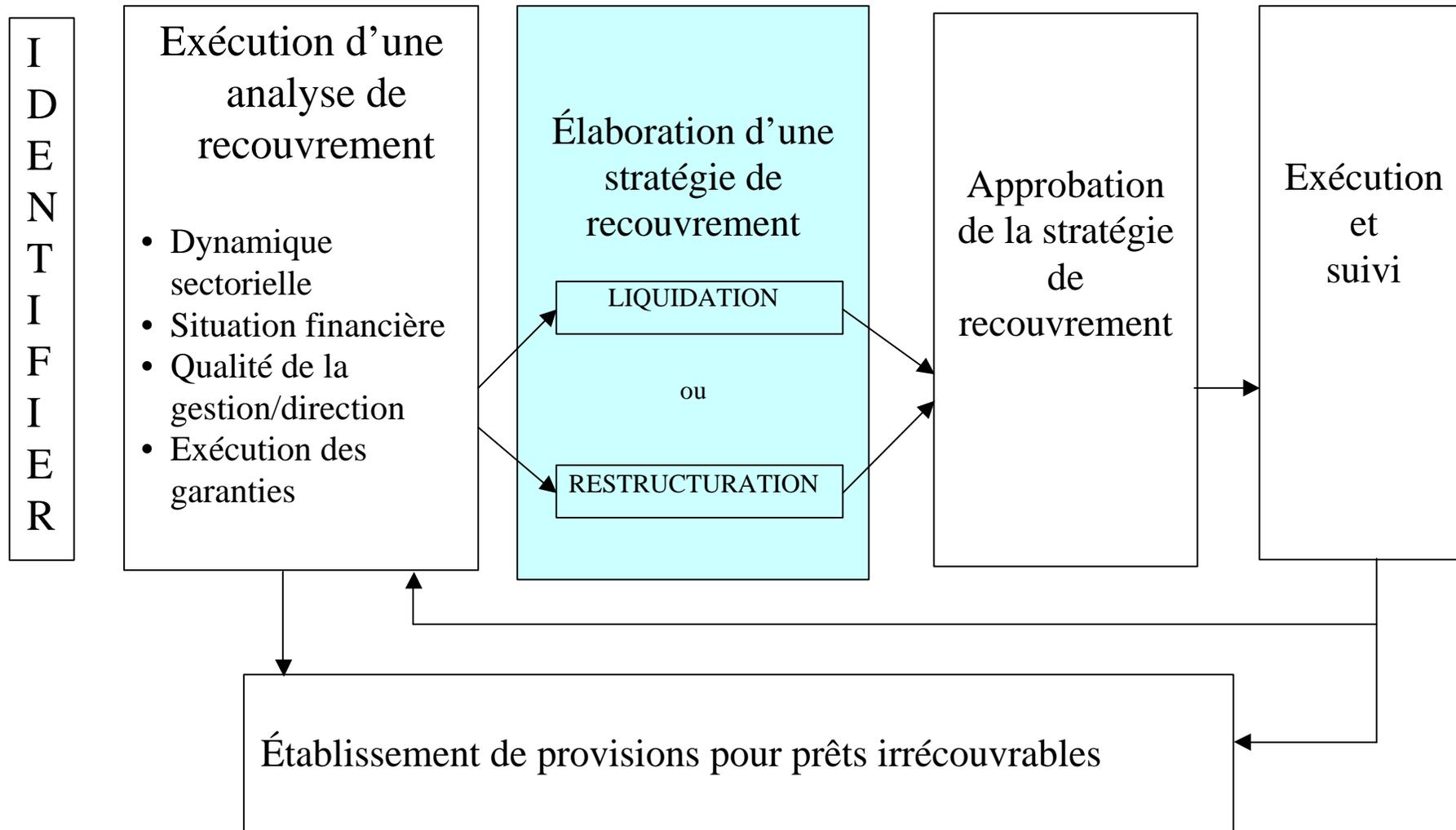
NOTES



Unité 4 :
Élaboration d'une stratégie

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, conservée dans un système de récupération, ou transmis sous quelque forme que ce soit ou par quelque moyen que ce soit – électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre – sans autorisation préalable de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International.

Processus de recouvrement des créances contentieuses



Objectifs :

A l'issue de cette unité, vous serez en mesure de :

1. Définir le processus exigé pour prendre des décisions de stratégie idoine.
2. Réaliser l'analyse nécessaire pour prendre les décisions de stratégie adéquates.
3. Formuler des plans d'action pour mettre à exécution les décisions.

Élaboration de la stratégie

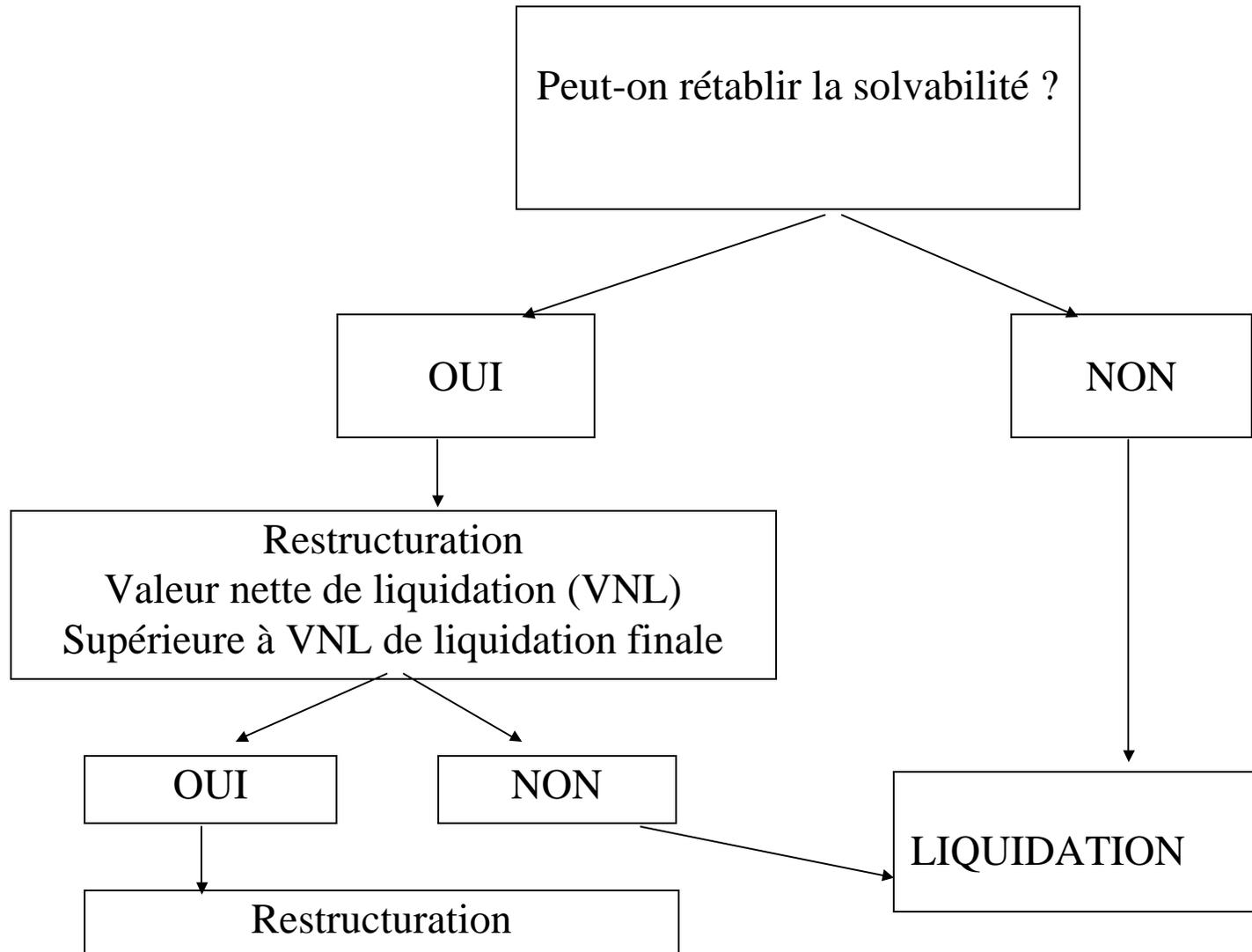
L'élaboration d'une stratégie vise principalement le renforcement des recouvrements par le biais de l'élaboration de plans d'action idoines.

- L'analyse de recouvrement aura déterminé le type et la gravité du problème.
- L'élaboration de la stratégie déterminera la réponse idoine.

Décisions principales du processus d'élaboration d'une stratégie

- Peut-on rétablir la solvabilité d'ensemble ?
- Faut-il liquider ou restructurer ?
- Quelle est la meilleure démarche dans le cadre de la voie choisie : liquider ou restructurer ?

Contexte de la stratégie de recouvrement



Peut-on rétablir la solvabilité d'ensemble ?

- Si l'on ne peut pas rétablir la solvabilité, une stratégie de liquidation constitue le choix le plus indiqué.
- Si l'on peut rétablir la solvabilité, la restructuration pourrait constituer le choix indiqué.

Processus pour déterminer le rétablissement de la solvabilité

<i>Fondement</i>	<i>Domaine de risque</i>	<i>Problème</i>	<i>Méthode de rectification</i>	<i>Probabilité de rectification</i>
Identifier les fondements déficients	Identifier les domaines problématiques associés au fondement déficient	Comprendre les éléments individuels et les sources	Déterminer la méthode de rectification	Estimer la probabilité
Dynamique sectorielle	Environnement sectoriel	Structure du marché	Obtention de la protection sectorielle de l'État	Rectification peu probable : <ul style="list-style-type: none"> - secteur engagé dans un cycle baissier - intervention d'une substitution des produits - pouvoirs publics davantage axés sur un marché libre

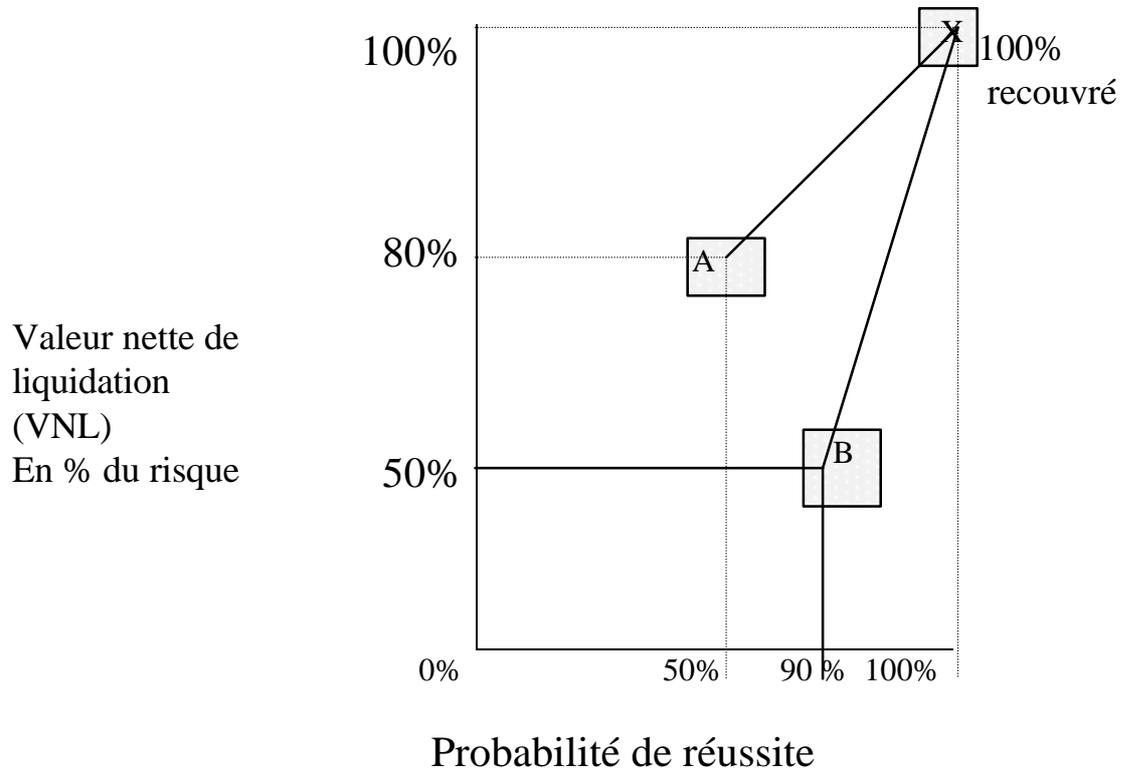
Quelques stratégies génériques de rectification

DYNAMIQUE SECTORIELLE	CONDITIONS FINANCIÈRES	QUALITÉ DE LA GESTION / DIRECTION	EXÉCUTION DES GARANTIES
<ul style="list-style-type: none"> • Diversifier l'activité • Améliorer la position concurrentielle - étayer les asthénies principales, par ex. remplacer la direction - réviser la stratégie • Solliciter l'appui des pouvoirs publics - relever ou abaisser les tarifs - réduire les contraintes réglementaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Restructurer les opérations - réduction des dépenses - réduire les investissements - changer la structure des prix • Liquidier l'actif - vendre les stocks - recouvrer les comptes débiteurs - vendre les actifs • Propriétaires investissent de nouveaux capitaux • Restructurer le service la dette par son rééchelonnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Restructurer la direction - remplacer - imposer des consultants - réorganiser • Restructurer les accords de crédit - exiger des audits extérieurs - Imposer des accords de performance/ d'exploitation • Solliciter l'appui des pouvoirs publics pour supprimer les alliances 	<ul style="list-style-type: none"> • Restructurer les garanties - nantir les garanties - obtenir des garanties supplémentaires • Liquidier les garanties - vendre la garantie assortie de la plus haute valeur nette de liquidation - régler l'endettement respectif • Prendre une participation (dernier recours)

Recours à la stratégie de liquidation sur les marchés d'Europe Centrale et de l'Est : quelques exemples courants

- De nombreux rapports présentent une exécution de garantie gravement déficiente et peu de probabilités de rectification.
- La situation financière est gravement déficiente.
- L'intégrité de la direction est souvent considérée médiocre.

Décupler le recouvrement



(VNL-Coûts) X Probabilité de réussite)

Option de liquidation: 80% X 50% = 40%

Option de restructuration: 50% X 90% = 45%

← Stratégie indiquée : restructuration

Principaux frais de recouvrement

- Temps de gestion
- Frais administratifs
- Frais juridiques
- Coût du suivi
- Publicité négative

**RÉCAPITULATIF DE L'EXÉCUTION
DES GARANTIES : VALEUR NETTE DE
LIQUIDATION**

EXEMPLE

2. Valeur nette de liquidation	Niveau de risque		(CFA. 000)		<u>Total</u>
		ER			
a. Valeur de liquidation expertisée	3,000	800	-	-	3.800
b. Escompte de valeur de liquidation	50%	60%	-	-	S/O.
c. Durée de la vente (Nombre d'années)	2	3	-	-	S/O.
d. Taux d'escompte (%)	20%	20%	-	-	20%
e. Valeur nette de liquidation (a x b x (c+d))	960	240	-	-	1.200
f. Risque (principal + intérêts)	-	-	-	-	2.500
g. %VNL : exposition, couverture de garantie	-	-	-	-	48%

Stratégie de liquidation

Démarche de coopération ou de pression

- Les risques peuvent être réduits en toute coopération.

- Les liquidations forcées peuvent être choisies et comportent souvent des procédures légales.

Démarches de liquidation

POSITION	OBJECTIFS DE LIQUIDATION	DÉMARCHE DE LIQUIDATION
<ul style="list-style-type: none"> • Faible position de garantie • Faible convertibilité de la garantie • Les rapports doivent être viables • La réussite du recouvrement n'est pas tributaire de la durée 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir la solvabilité du client pendant la liquidation finale 	<ul style="list-style-type: none"> • Coopération
<ul style="list-style-type: none"> • Solide position de garantie • Faible intégrité de la direction • Fraude soupçonnée ou avérée • Exécution des garanties et détérioration de la valeur 	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidation entamée aussi rapidement que possible, sans maintien de la solvabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Avec pression

Choisir la démarche permettant de renforcer la valeur nette de liquidation

- Le coût d'ajournement de la liquidation est compris dans l'équation afin de refléter la valeur-temps de l'argent.
- Différentes stratégies ont différentes probabilités de réussite.

Appui de l'État

- De nombreux Créances Contentieuses sont le fait d'entreprises nationalisées.
- La demande d'assistance de l'État est réservée aux situations de grande ampleur, très problématiques.

Exemples de problèmes de crédit exigeant l'assistance de l'État

Fondement du crédit	Problèmes de crédit
Dynamique sectorielle	<ul style="list-style-type: none">● les réglementations de l'État entravent les recouvrements
Qualité de la gestion/direction	<ul style="list-style-type: none">● Fraude● Recours à de solides alliances pour éviter/différer des obligations
Exécution des garanties	<ul style="list-style-type: none">● Problèmes d'expropriation du propriétaire actuel● Retards inutiles dans les procédures légales● Le directeur s'est enfuit du pays

Démarches de restructuration

ÉTAPES D'ELABORATION D'UN PLAN

Sélectionner les mesures de restructuration permettant de régler les problèmes de crédit



Élaborer des prévisions de trésorerie pour évaluer les mesures choisies et déterminer les impératifs du crédit



Réaliser une analyse de sensibilité et déterminer la capacité de remboursement



Restructurer les facilités de crédit et affiner les mesures de restructuration



Mettre au point un plan d'action spécifique pour mettre en œuvre une démarche de restructuration

QUESTIONS ESSENTIELLES

- Identifier les mesures appropriées, pour chaque domaine de risque
- Déterminer si les actions sont pratiques et réalisables

- Évaluer l'incidence financière des mesures choisies
- Déterminer les impératifs de crédit par rapport aux mesures de restructuration

- Évaluer la probabilité d'un scénario dramatique
- Déterminer la date à laquelle les facilités de crédit pourront être remboursées

- Déterminer les paramètres principaux de la restructuration
- Restructurer par rapport à des paramètres destinés à réduire au minimum les risques

- Mettre au point les étapes des mesures principales
- Affecter les responsabilités et en déterminer le calendrier

Dynamique sectorielle

DOMAINES DE RISQUE	MESURES EVENTUELLES DE RESTRUCTURATION	LOGIQUE ET COMMENTAIRES
Environnement sectoriel	<ul style="list-style-type: none"> • Diversifier dans d'autres secteurs • Obtenir l'appui de l'État <ul style="list-style-type: none"> - abaisser les barrières - créer des barrières • Se dégager des secteurs non-attractifs • Créer une nouvelle entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Il est difficile d'arbitrer les faiblesses sectorielles
Position de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Étayer des points faibles spécifiques • Trouver un créneau intéressant • Créer des alliances pour améliorer le poids d'ensemble • Se dégager si les perspectives sont médiocres 	<ul style="list-style-type: none"> • Une vue <u>réaliste</u> de la position de l'entreprise et de sa capacité d'améliorer cette position est nécessaire pour prendre des décisions idoines
Facteurs réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir de l'État des exemptions par rapport à certaines réglementations onéreuses • Faire pression sur les pouvoirs publics pour créer de nouvelles réglementations afin de mieux protéger l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • L'appui des pouvoirs publics est peu probable si les demandes vont à l'encontre de leur politique d'ensemble

Situation financière

DOMAINES DE RISQUE	MESURES EVENTUELLES DE RESTRUCTURATION	LOGIQUE ET COMMENTAIRES
<p>Liquidité</p> <p>Endettement</p> <p>Rentabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir un appui de crédit supplémentaire • Restructurer le service de la dette (intérêts et principal) • Liquider les actifs • Obtenir un investissement supplémentaire de fonds propres • Liquider les actifs • Obtenir des capitaux supplémentaires • Pardon de la dette • Restructurer les opérations - Réductions obligatoires des coûts - Perfectionnement des efficacités - Fermeture ou vente des entreprises non rentables - Amélioration de la détermination des prix • Aider l'entreprise à obtenir de nouveaux marchés 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de coordination des actions avec les autres créanciers • Élément utile : un appui des pouvoirs publics pour encourager les propriétaires à étoffer le capital • Ces trois mesures produiraient une réduction de la dette • Exige souvent un certain laps de temps • Recours aux connaissances concernant les activités d'autres clients pour remplir des fonctions de liaison

Qualité de la gestion/direction

DOMAINES DE RISQUE	MESURES EVENTUELLES DE RESTRUCTURATION	LOGIQUE ET COMMENTAIRES
Intégrité	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacer la direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Les défauts d'intégrité sont rarement rectifiables et le remplacement est donc la seule solution
Compétence	<ul style="list-style-type: none"> • Imposer des directives/restrictions d'exploitation • Imposer des consultants extérieurs • Remplacer la direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Directives ou restrictions spécifiques d'exploitation permettant de discipliner ou de mieux polariser l'attention de la direction • Les consultants extérieurs peuvent combler les carences de compétences
Confiance du marché	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacer la direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Réputation difficile à rétablir une fois détériorée

Exécution des Garanties

DOMAINES DE RISQUE	MESURES ÉVENTUELLES DE RESTRUCTURATION	LOGIQUE ET COMMENTAIRES
<ul style="list-style-type: none"> • Nantissement • Exécutabilité • Laps de temps nécessaire pour la vente • Valeur de liquidation 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer le nantissement • Obtenir l'appui des pouvoirs publics pour accélérer les procédures légales • Obtenir des garanties supplémentaires • Améliorer la valeur des garanties -modernisation des installations - parachever le projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Sans nantissement, les garanties ont peu ou pas de valeur • La plupart des problèmes d'exécutabilité et de durée proviennent d'un système légal lent ou « touché » • Appui supplémentaire pour première liquidation • Augmentation des options

Projections de trésorerie : tenir compte de l'incidence des mesures de restructuration sur les éléments suivants :

- Encaissements importants.
- Décaissements importants.

Analyse de sensibilité

- Mettre au point des hypothèses de scénarios optimistes/pessimistes pour chaque mesure de restructuration et autres éléments essentiels de risque.
- Ajuster les prévisions de manière à refléter les nouvelles hypothèses pour chaque scénario.
- Étendre les projections jusqu'au remboursement total de la dette.
- Cerner la probabilité du scénario le plus pessimiste.
- A la suite de l'analyse de sensibilité de la trésorerie, ré-évaluer la stratégie de recouvrement et la réviser au fur et à mesure des besoins.

Paramètres structurels recommandés

Montant	→	Paramètres du crédit, analyse de trésorerie et projections
Calendrier des remboursements	→	Capacité de remboursement fondée sur les projections
Garanties	→	Analyse d'exécution des garanties, poids de la première formule de liquidation
Détermination des prix	→	Rentabilité prévisionnelle du client (analyse non introduite)
Paramètres du suivi/accords	→	Évaluation de chaque fondement de crédit, identification des risques principaux
Documentation	→	Risques principaux, exécution des garanties, analyse de qualité de la gestion/direction

Les plans d'action comprennent :

- Une démarche de négociation.
- Des mesures détaillées, par étape.
- Des jalons spécifiques.

Questions-débat

- Quels sont les principaux motifs d'une décision de liquidation ou de restructuration ?
- Que doit-on étudier pour savoir si la solvabilité peut être rétablie ou pas ?
- Quelles sont les « rectifications » possibles pour rétablir la solvabilité ?
- Quand est-il le plus indiqué de procéder à une liquidation immédiate ?
- Quel est le rôle de l'analyse de sensibilité ?
- Que convient-il d'inclure dans le plan d'action ?

NOTES

NOTES

NOTES

NOTES

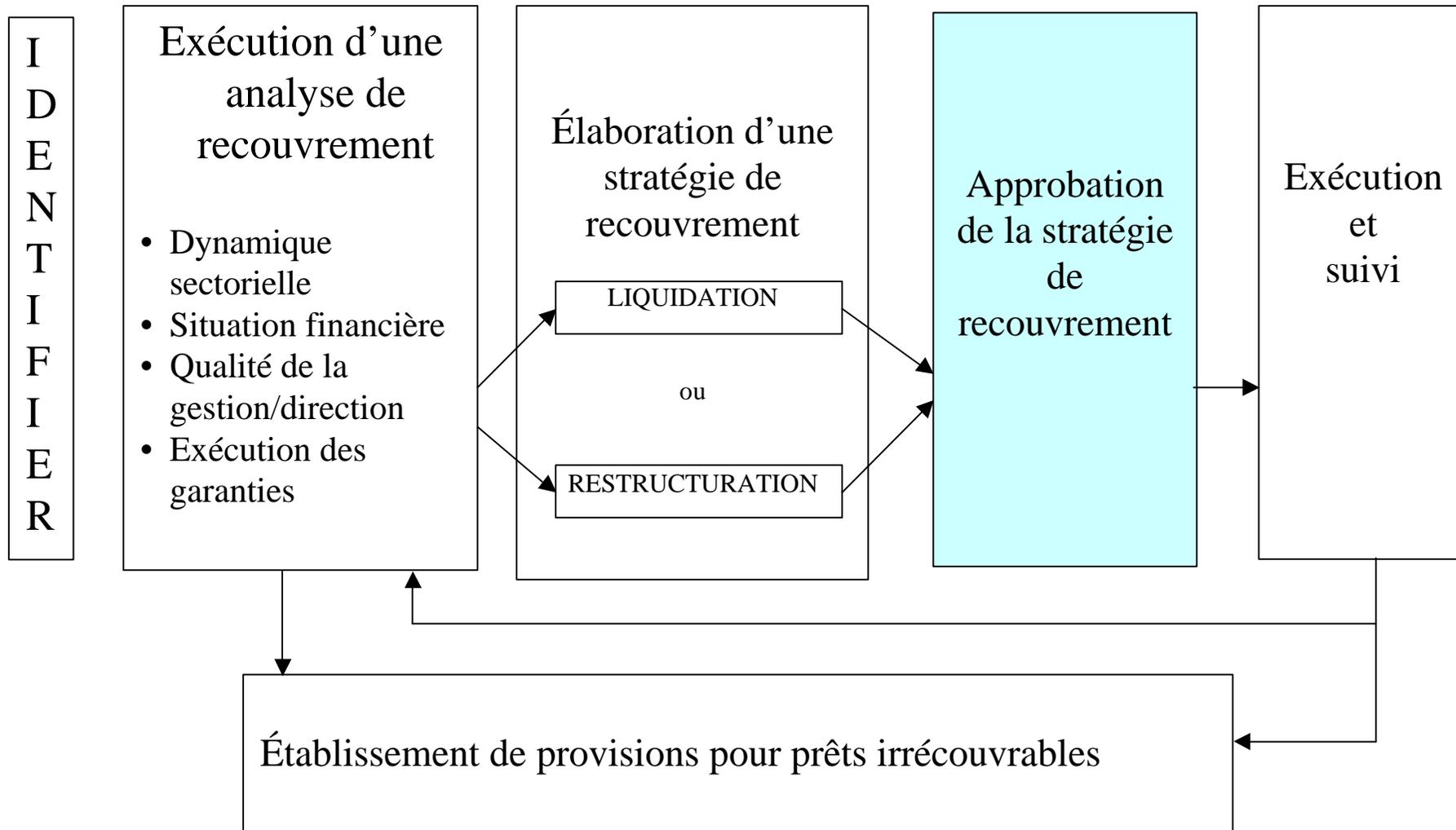
NOTES



Unité 5 :
Approbation de la stratégie

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, conservée dans un système de récupération, ou transmise sous quelque forme que ce soit ou par quelque moyen que ce soit – électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre – sans autorisation préalable de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International.

Processus de recouvrement des créances contentieuses



Objectif

A l'issue de cette unité, les participations seront en mesure de :

1. Préparer un dossier d'approbation de recouvrement facilitant la communication, l'approbation, le suivi et le contrôle de la stratégie de recouvrement.

But de l'unité

L'objectif de la préparation d'un dossier d'approbation de recouvrement de prêt (DAP) consiste à faciliter la communication, l'approbation, le suivi et le contrôle de la stratégie de recouvrement. Ce dossier :

- Fournit des directives aux inspecteurs du recouvrement concernant :
 - les données à obtenir
 - l'analyse à réaliser pour dégager des stratégies

- Établit un format standard pour circonstancier et communiquer l'analyse et les stratégies du recouvrement.

Dossier d'analyse de prêt (DAP)

- Facilite le processus d'approbation et
 - Offre
 - ◆ des données
 - ◆ l'analyse
 - ◆ des recommandations
 - Souligne les principaux problèmes.
 - Récapitule et présente des informations essentielles sous forme succincte et accessible.
- Aborde et souligne les risques principaux sur lesquels il convient d'axer le processus de suivi.
- Circonstancie le processus de crédit afin d'en faciliter l'audit.

Principaux éléments d'un dossier d'analyse de crédit (DAC)

Un DAC de recouvrement est :

- Composé de onze éléments essentiels.
- Assemblé et préparé par le responsable des recouvrements avec l'assistance des services d'appui technique et administratif.

Éléments type du DAC

ÉLÉMENT DU DAP DE RECOUVREMENT

DESCRIPTION

PRINCIPAUX DOCUMENTS

1. Fiche récapitulative d'approbation du crédit	<ul style="list-style-type: none">• Récapitulation des principales informations d'approbation, assortie de la signature d'approbation• Quatre sections principales :<ul style="list-style-type: none">- vue d'ensemble et approbation- facilités- garantie- informations de procédure
2. Mémoire de proposition de recouvrement	<ul style="list-style-type: none">• Explication de la demande d'approbation• Récapitulation de l'analyse et de l'évaluation des risques• Recommandation des mesures de crédit

DOCUMENTS D'APPUI

3. Rapport : informations de base ⁽¹⁾	<ul style="list-style-type: none">• Récapitulation des informations principales relatives à l'emprunteur et pertinentes pour l'analyse de crédit : propriétaires/actionnaires, gestion/direction, antécédents, crédateurs, opération et sociétés affiliées
4. Tableaux financiers ⁽¹⁾	<ul style="list-style-type: none">• Informations financières sous forme standard pour en faciliter l'analyse : pertes/profits, bilans, ratios, trésorerie
5. Formulaire de projections	<ul style="list-style-type: none">• Prévisions financières permettant de déterminer et de structurer les facilités de crédit

Éléments type du DAC

ÉLÉMENT DU DAC DE RECOUVREMENT

DESCRIPTION

DLOCU DOCUMENTS D'APPUI

<p>6. Formulaire d'évaluation des risques</p> <p>A. Évaluation d'ensemble B. Dynamique sectorielle C. Situation financière D. Qualité de la gestion/direction E. Exécution des garanties</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Récapitulatif de l'analyse de chaque fondement de crédit, mesure des risques et identification des problèmes de crédit
<p>7. Formulaire d'élaboration de la stratégie de recouvrement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse et éléments logiques du choix de ladite stratégie • Plan d'action détaillé
<p>8. Demande d'appui des pouvoirs publics³⁾</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Éléments logiques de l'assistance de l'État et rôle proposé
<p>9. Compte-rendu de la visite sur place</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Récapitulatif des objectifs, des résultats et des paramètres de suivi des visites sur place
<p>10. Rapport sommaire d'enquête 1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Récapitulatif des résultats des principales enquêtes réalisées pour rassembler et vérifier les données <ul style="list-style-type: none"> - banques - acheteurs - fournisseurs
<p>11. Aide-mémoire des documents de garantie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Récapitulatif des résultats de l'étude des documents de garantie

1. Non exigé si l'entreprise est en faillite et liquidation

2. Non exigé s'il s'agit d'une stratégie de liquidation d'emblée

3. Exigé uniquement si l'appui des pouvoirs public est sollicité

N.B. : les formulaires recommandés pour chaque document figurent à l'annexe.

Exemples type : teneur recommandée d'une note de service de proposition de recouvrement

SUJET	DESCRIPTION
I. But de la note de service d'analyse de crédit	<ul style="list-style-type: none"> • Récapitulatif du but : <ul style="list-style-type: none"> - confirmation de l'approbation de la stratégie - recommandation d'une stratégie initiale/nouvelle - restructuration des facilités - amplification des facilités • Description brève du rapport (banque/entreprises) et des facilités
II. Vue d'ensemble de la qualité du crédit (une rubrique pour chaque fondement du crédit)	<ul style="list-style-type: none"> • Récapitulatif de l'analyse de chaque fondement, avec description détaillée du niveau de risque et des problèmes de crédit • Extrait du formulaire d'évaluation des risques (FER)
III. Paramètres du crédit et deux sources de remboursement	<ul style="list-style-type: none"> • Description des paramètres du crédit, à partir des projections • Description spécifique de deux sources de paiement : trésorerie et garanties de l'entreprise • Non exigé si stratégie de liquidation d'emblée est recherchée
IV. Risques principaux	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation d'ensemble de la position de la banque mettant en exergue les risques spécifiques et les rectifications possibles

Exemples type : teneur recommandée d'une note de service de proposition de recouvrement (suite)

SUJET

DESCRIPTION

V. Recommandations/stratégie de recouvrement

- Stratégie recommandée, notamment :
 - liquidation d'emblée c. restructuration
 - démarche
 - plan d'action
- En cas de stratégie de restructuration, six éléments structurels :
 - montant
 - calendrier des remboursements
 - nantissements
 - détermination des prix
 - suivi/paramètres/accords
 - documentation

Responsabilités de l'inspecteur du crédit

- Préparation initiale dans les plus brefs délais du DAC afin de réduire au minimum les pertes potentielles.

- Passer en revue, en détail, le rapport (banque/entreprise), une fois par an au minimum.
 - passer en revue chaque fondement du crédit afin de jauger les changements des risques et les problèmes de crédit.

 - Ré-évaluer la stratégie pour déterminer si le résultat escompté est atteint et si cette stratégie reste appropriée.

 - Réviser la stratégie afin qu'elle reflète l'analyse.

- Réaliser un DAC partiel pour les clients en faillite et en liquidation.

Responsabilités de l'inspecteur du crédit (suite)

- Fixer la date du prochain examen du DAC : 12 mois après l'examen actuel.

- Exiger la préparation du DAC et obtenir son approbation d'ici la date d'examen. Tout manquement entraînera la suspension des facilités de crédit. Un manquement :
 - représente une exposition à des risques qui ne sont pas évalués adéquatement

 - entraîne une réponse sans délai pour parachever le DAC

Discussion

1. Pourquoi élaborer un dossier d'approbation du recouvrement ?
2. Quels sont les principaux documents du dossier d'approbation ?
3. Faire la liste de plusieurs documents d'appui importants.
4. Combien de temps convient-il d'accorder à la préparation d'un DAC de recouvrement, à partir de l'identification du problème ?
5. Est-ce qu'un DAC est nécessaire si le client est en faillite et en liquidation ?

NOTES

NOTES

NOTES

NOTES

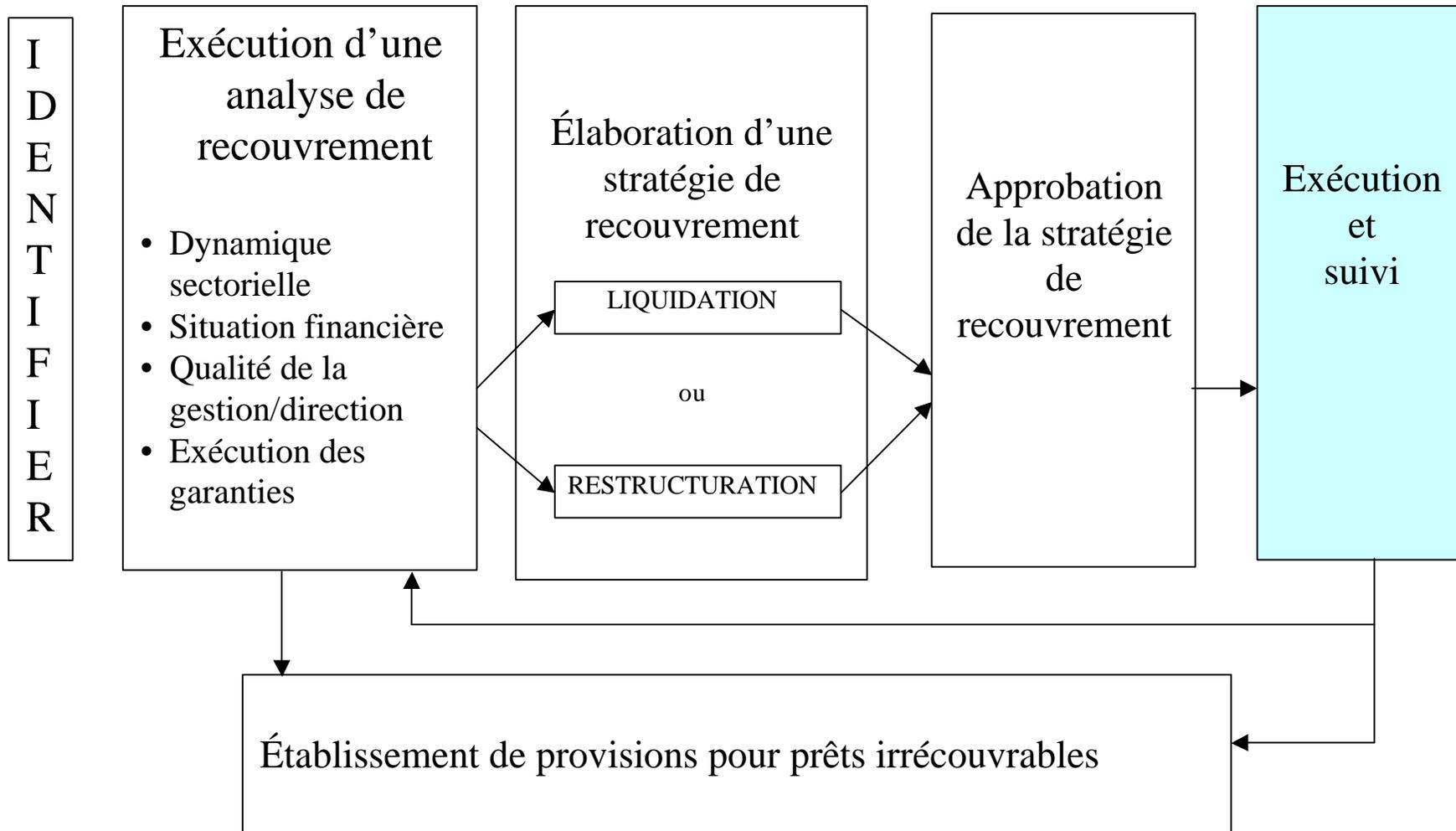
NOTES



Unité 6 :
Suivi de la stratégie

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, conservée dans un système de récupération, ou transmise sous quelque forme que ce soit ou par quelque moyen que ce soit – électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre – sans autorisation préalable de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International.

Processus de recouvrement des créances contentieuses



Objectif

A l'issue de cette unité, les participants seront en mesure de :

1. Identifier et aborder les problèmes de recouvrement au préalable ou dès leur apparition.

Objectif du suivi du recouvrement

La constatation et l'identification précoces des problèmes sont essentielles pour prévenir toute perte supplémentaire et :

- permettent à la banque d'agir avant que les problèmes ne soient graves.
- permettent à la banque d'ajuster ses stratégies plus rapidement.
- permettent l'élaboration de contre-mesures pour réduire les risques.

Suivi du recouvrement

Il intervient à un niveau d'intensité plus marqué car le risque est supérieur à la normale, pourquoi ?

- La solvabilité peut changer très rapidement.
- Une réaction rapide face aux changements est souvent nécessaire pour protéger la banque.

Principaux éléments du suivi du recouvrement

- Suivi de la solvabilité.
- Suivi de la stratégie de recouvrement.

Suivi de la solvabilité du client

Le suivi de la solvabilité est calqué sur les quatre fondements de la solvabilité du client :

- le suivi de la dynamique sectorielle surveille les modifications des éléments du secteur d'activité.
- Le suivi de la situation financière relève le choix d'emblée.
- Le suivi de la qualité de la gestion/direction relève les résultats quant aux engagements et aux plans d'action.
- La réalisation des garanties relève le deuxième choix en matière de solution.

Suivi de la stratégie de recouvrement

Suivi de l'exécution des stratégies :

- confirmation de l'exécution des mesures.
- axé sur la réussite d'ensemble de l'exécution de la stratégie.
- identification de la nécessité de réviser la stratégie.

Suivi de la solvabilité : avertissement précoce

Le suivi de la solvabilité signifie qu'il convient de passer en revue les quatre fondements du crédit pour relever tous les avertissements précoces concernant d'éventuels problèmes.

- les avertissements précoces constituent la base de l'identification de problèmes potentiels avant une détérioration plus grave.
- Chaque fondement, qu'il soit solide ou pas, exige un suivi constant.
- Les fondements solides fléchissent souvent au cours de l'exécution de la stratégie.
 - L'intégrité de la gestion se détériore
 - la situation financière se détériore au fur et à mesure du retrait de l'appui des créditeurs

Suivi de la solvabilité : avertissement précoce (suite)

- Amélioration des fondements
 - La réalisation des garanties est renforcée par l'apport de garanties supplémentaires.
 - La situation financière s'améliore par la restructuration du bilan.

Quelques exemples d'avertissements précoces

Fondement		Avertissements
Dynamique sectorielle	→	<ul style="list-style-type: none"> • Intensification de la concurrence • Perte de marchés pris par des produits de remplacement • Augmentation des perturbations et/ou des augmentations de prix • Structure de coûts non compétitive • Perte de part de marché • Actif/passif hors du commun • Performance inférieure à la moyenne
Situation financière	→	<ul style="list-style-type: none"> • Chute des revenus nets • Chute de liquidité • Accroissement de l'endettement • Écart par rapport aux schémas d'emprunt • Retard de paiement • Rumeurs concernant des problèmes de trésorerie • Fluctuation de compte médiocre

Quelques exemples d'avertissements précoces (suite)

Fondement		Avertissements
Qualité de la gestion/direction	→	<ul style="list-style-type: none"> • Changements parmi les cadres supérieurs/propriétaires • Asthénie manifeste des contrôles • Roulement de personnel élevé • Réponses évasives/données différées, etc • Perte de contrôle par rapport aux garanties • Stress manifeste • Délit d'initié manifeste • Décisions commerciales médiocres, manifestes • Détérioration de la réputation
Réalisation des garanties	→	<ul style="list-style-type: none"> • Documents périmés • Changement des valeurs/négociabilité • Augmentation des coûts de liquidation • Liquidation manifeste des nantissements • Prolongation des procédures légales

Suivi de la stratégie de recouvrement

Le suivi de la stratégie de recouvrement :

- signifie qu'il convient d'évaluer les progrès réalisés par rapport au plan
 - suivi de l'exécution
 - suivi du progrès du client par rapport au plan
 - circonstanciation des progrès et des variations par rapport au plan

- évalue la nécessité d'apporter des révisions à la stratégie :
 - évaluation de la réussite de l'exécution
 - évaluation des possibilités d'amélioration de la stratégie
 - identification de la modification éventuelle, nécessaire, des mesures de toute la stratégie

Information de la direction supérieure

Il est essentiel d'informer la direction supérieure :

- il s'agit d'une information constante relative aux progrès réalisés pour jauger la solvabilité et l'efficacité de la stratégie.
- la direction supérieure est ainsi en mesure d'évaluer les modifications éventuelles des mesures correctives.
- possibilité de déclenchement d'une action de l'État, sans retard.

Sélection d'une stratégie de substitution

La première stratégie peut se révéler inopérante :

- La stratégie la moins risquée pour la banque est souvent celle qui est proposée en premier.
- Le client oppose souvent une certaine résistance à la première stratégie proposée.

Les conditions changent et exigent de nouvelles stratégies :

- les changements sont positifs ou négatifs.
- De nouvelles stratégies seraient mieux adaptées aux nouvelles conditions.

Quelques exemples de modifications essentielles de stratégie

- Renversement de stratégie de restructuration/ liquidation.
- Non-paiement consenti du prêt et non-perception d'intérêts.
- Modification du taux d'intérêt imputé.
- Prorogation des échéances.
- Imputation du principal à l'exploitation.
- Augmentation des risques.
- Signalement de fraude putative.
- Réduction, pardon du principal ou des intérêts.
- Abandon du nantissement, tout ou partie.

Discussion

1. Quel est le principal objectif du suivi du recouvrement ?
2. Si le suivi est réalisé correctement, comment prévient-on les pertes supplémentaires ?
3. Quels sont les deux éléments clef du suivi du recouvrement ?
4. En cas d'identification d'un avertissement précoce, veuillez indiquer les mesures que peut prendre la banque.

NOTES

NOTES

NOTES

NOTES

NOTES



Unité 7 :
Étude de cas : discussion

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, conservée dans un système de récupération, ou transmise sous quelque forme que ce soit ou par quelque moyen que ce soit – électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre – sans autorisation préalable de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International.

TABLEURS FINANCIERS

Nom de l'entreprise : Machine Engineers.

Montants en milliers d' ECU , Date (jour, mois, année) : 1996 1997 1998 1999

Bilan								
DESCRIPTION	MONTANT	%	MONTANT	%	MONTANT	%	MONANT	%
ACTIF								
Immobilisations								
Terrains et Construction			122,099		160,392			
Équipement			34,331		50,174			
Moyens techniques et équipement comptable								
Véhicules								
Immobilisations incorporelles	113		81		72			
Autres actifs à long terme	192,914		28,523		27,679		29,366	
Éléments d'actif à court terme								
Monnaie	2,095		4,601		1,777		75	
Réserves en matières premières	27,719		21,372		13,733		10,924	
Production inachevée	10,256		15,992		23,371		32,146	
Articles finis	95		95		95			
Dettes clients	39,926		48,713		43,459		33,208	
Autres éléments d'actif à court terme	1,501		1,637		1,533		10	
Autres éléments d'actif	99,696		199		136			
TOTAL ACTIFS	374,315		277,643		322,421		305,729	
PASSIF								
Capitaux versés								
Capital	215,848		205,777		209,214		148,227	
Réserves								
Bénéfices non distribués	111,602		6,623		-60,987		(84,515)	
Capital emprunté								
Dettes à court terme								
vis à vis des fournisseurs	14,802		31,834		60,508		68,224	
vis à vis du budget								
vis à vis des employés								
vis à vis des compagnies d'assurances sociaux							102,428	
vis à vis des banques								
Autres	25,789		9,564		82,345		20,838	
Dettes à long terme								
vis à vis des banques			20,082		24,592		33,075	
Autres			300		1,283		6,560	
Comptes de régularisation et crédit reporté	6,274		3,651		5,466		10,892	
TOTAL CAPITAL	374,315		277,831		322,421		305,729	

TABLEURS FINANCIERS

Nom de l'entreprise : Machine Engineers.

Monnaie : en milliers d'ECU

Montants en milliers d'ECU

Date (Jour, mois, année) :

1998

1999

2000

Pertes et profits

DESCRIPTION	1998		1999		2000	
	MONTANT	%	MONTANT	%	MONTANT	%
Revenus imputables à l'activité principale	97,704		102,124			
Contribution totale de l'activité principale						
Total contribution directe						
Matières premières	47,949					
Services extérieurs	12,786					
Salaire direct (impôts sociaux compris)	65,469					
Dépenses directes d'amortissement	14,022					
Autres dépenses directes	<u>3,962</u>					
Total coût des produits vendus	144,188		149,143			
Bénéfices bruts	(46,484)		(47,019)			
Total des coûts indirects						
Salaires et impôts sociaux						
Système d'alim. éner. de l'entreprise						
Amortissement						
Autres dépenses						
Bénéfices de l'activité principale						
Autres activités						
Recettes						
Dépenses	1,492		12,773			
Profit						
Activités financières et d'investissement						
Recettes						
Dépenses	13,299		20,470			
Profit						
Pertes et profits extraordinaire	(3,705)		(1,287)			
Profit avant impôts	(64,980)		(81,549)			
Impôts sur les bénéfices	3,993		(2,966)			
Bénéfice net	(60,987)		(84,515)			
Dividendes						
Profits non répartis						

TABLEURS FINANCIERS

Nom de l'entreprise : Meble Express Ltd.		Monnaie : en milliers d'ECU	
Montants en milliers d'ECU, Date (jour, mois, année) :		1998	1999
Tableau de trésorerie - Méthode directe			
	DESCRIPTION		
	Ventes-Net	1	102,124
	(Inc) Dec des effets à payer	2	11,319
		3	
Espèces provenant de ventes (1+2)		4	113,443
		5	
	<i>Coût d'achat des marchandises vendues (IS)</i>	6	(144,224)
	(Inc) Dec des stocks	7	(5,416)
	Aug. (Dim.) des effets à payer	8	7,716
		9	
	Déc. pour paiement coûts de prod. (add. 5.et 9)	10	141,924
Marge brute de trésorerie (4+10)		11	28,481
	Autres passifs	12	5,426
	<i>Dépenses S,G&A (IS)</i>	13	
	(Inc) Dec frais payés d'avance	14	
	Aug. (Dim.) des comptes de régularisation	15	(1)
	Aug. (Dim.) autres actifs	16	136
	Dépenses d'expl. de trésorerie (add. 12..16)	17	5,561
Cash from Operations (11+17)		18	(22,920)
		19	
	<i>Divers produits en trésorerie (IS)</i>	20	9,244
	<i>Impôts sur le revenu payés (IS)</i>	21	(2,966)
	Total (add 19..21)	22	6,278
		23	
Trésorerie nette d'exploitations (18+22)		24	(16,642)
		25	
	<i>Frais d'intérêts (IS)</i>	26	(20,470)
	Dividendes versés/retraits par les propriétaires	27	
	<i>Pertes extraordinaires (IS)</i>	28	(10,531)
	Coûts de financement (add 25..28)	29	(31,001)
Revenus nets de trésorerie (24+29)		30	(47,643)
		31	
	Portion actuelle de la dette à long terme	32	
		33	
	Total (31+32)	34	
Trésorerie après amort. de la dette (30+34)		35	(47,643)
	Dépenses de capital	36	(8,741)
		37	
	Total (36+37)	38	
Excédent financier (obligatoire) (35+38)		39	(56,384)
	Fond spécial	40	
	Aug. (Dim.) Dette à court terme	41	
	Aug. (Dim.) Dette à long terme	42	13,760
	Aug. (Dim.) Fonds propres	43	
	Autres passifs	44	40,921
Total financement extérieur (add 40..44)		45	54,681
		46	
	Trésorerie après financement (45+39)	47	1,703
	Changement réel de trésorerie		0

NOTES

NOTES

NOTES

NOTES

NOTES



Unité 8:
Récapitulatif

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, conservée dans un système de récupération, ou transmise sous quelque forme que ce soit ou par quelque moyen que ce soit – électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre – sans autorisation préalable de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International.

But

1. Les stagiaires discuteront de la manière dont il convient d'appliquer les éléments clef du cours de Gestion des Créances Contentieuses dans le cadre de leurs fonctions.

Objectif

1. A l'issue de la présente unité, les stagiaires seront en mesure de récapituler les principes généraux de la gestion des Créances Contentieuses.

Éléments clef de la gestion des Créances Contentieuses

- Identifier de façon précoce les Créances Contentieuses, s'assurer qu'il s sont gérés avec les ressources les plus appropriées et s'assurer que les risques supplémentaires confrontés sont à l'avantage de la banque.
- Identifier, jauger les problèmes de crédit et évaluer la position de la banque afin de faciliter l'élaboration de la stratégie de recouvrement.
- Maximiser les recouvrements par l'élaboration de plans d'action appropriés.
- Obtenir l'approbation des stratégies et des plans d'action.
- Surveiller les stratégies de recouvrement afin d'identifier et d'aborder les problèmes avant qu'ils ne se produisent.

Exercice

1^{ère} partie

1. Indiquer les 5 principes clef à retenir du cours et à appliquer dans votre travail.
2. Répartissez-vous en groupes de 3 à 4 personnes.
3. Discutez des principes clef et choisissez au minimum 3 éléments à appliquer dans votre travail.
4. Présentez deux de ces éléments au groupe au grand complet.

NOTES

NOTES

NOTES

NOTES

NOTES