

# MÉDIATION DU CRÉDIT AUX ENTREPRISES

**RAPPORT  
D'ACTIVITÉ**

OCTOBRE  
**2009**  
OCTOBRE  
**2010**

Rapport adressé  
à **Monsieur le Président de la République**  
par **Gérard Rameix**, médiateur du crédit aux entreprises



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI







The background features a light gray rounded rectangle on the left and a magenta rounded rectangle on the right. Thin blue arcs and vertical gray lines are scattered across the white background.

# **Rapport** au Président de la République





Gérard  
Rameix

médiateur du crédit aux entreprises

Monsieur le Président de la République,

J'ai l'honneur de vous adresser le rapport annuel d'activité de la Médiation du crédit pour la période écoulée depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2009.

Vous m'avez confié à cette date la mission de succéder à René Ricol qui, avec le brio qu'on lui connaît, avait su créer cette fonction et organiser un dispositif efficace et remarquablement réactif face à la crise.

Fort de ce précieux acquis, je me suis efforcé de mobiliser la Médiation au service des entreprises dont les besoins ont progressivement évolué au fur et à mesure que la situation de l'économie s'améliorait. Pour autant, les traces d'une crise majeure n'ont pas été effacées des comptes de nombreuses entreprises petites et moyennes.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance pour la confiance que vous-même et Monsieur le Premier ministre m'avez témoignée et vous dire aussi combien a été précieux l'appui constant des deux hauts responsables auprès desquels vous m'avez placé, Mme Christine Lagarde, ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et M. Christian Noyer, gouverneur de la Banque de France.

En moins de deux ans, la Médiation du crédit a permis à plus de 12 000 entreprises de surmonter le refus initial de leur(s) banque(s) et trouver un financement permettant de poursuivre et de développer leur activité. Trois milliards d'euros de crédits ont été ainsi mis en place permettant de sauver ou de conforter près de 220 000 emplois.

Ces résultats montrent à quel point le dialogue entre les entreprises et les banques peut se révéler productif, dès lors que chacun se mobilise avec pragmatisme et réalisme pour établir et partager un diagnostic économique et financier, et dégager une solution. Cette philosophie inspire les médiateurs départementaux du crédit, que sont les directeurs

départementaux de la Banque de France, comme l'équipe de la Médiation nationale ; les uns et les autres sont heureux et fiers d'avoir pu la faire largement partager par les entreprises comme par les banques.

C'est avant tout cette démarche, appuyée par une forte mobilisation des acteurs publics de terrain autour des préfets, qui explique que le taux de réussite des médiations ait pu se maintenir dans la durée à un niveau aussi élevé de 63 %.

Le nombre de saisines - dont le total sur 22 mois est considérable avec 27 000 dossiers dont 83 % déclarés éligibles à la médiation - a logiquement évolué à la baisse au fur et à mesure de l'amélioration de la situation des entreprises et de leur accès au crédit ainsi que des progrès du dialogue entre les banques et les entreprises. Sur 2010, si les saisines mensuelles s'avèrent inférieures d'environ un tiers à celles de l'an dernier, elles continuent cependant de se situer à un niveau élevé d'environ 800 dossiers nouveaux par mois.

Ces demandes, assez représentatives du tissu des entreprises de notre pays, émanent pour 96 %, en nombre de dossiers, d'entreprises employant moins de 50 salariés qui trouvent auprès des équipes départementales de la Banque de France un appui précieux et d'autant plus apprécié qu'il est, pour elles, très nouveau.

La Médiation est également intervenue en faveur d'un nombre important d'entreprises employant plus de 100 salariés. Au 30 juin dernier, elle avait traité 323 dossiers de ce type, avec un taux de réussite exceptionnellement élevé de 73 % permettant donc à 235 entreprises employant plus de 115 000 salariés de trouver un financement. Ces dossiers, qui représentent souvent un enjeu local fort, ont fait l'objet d'une mobilisation particulière de l'équipe de la Médiation nationale qui, en parfaite coordination avec les médiateurs départementaux, a fait preuve d'un professionnalisme et d'une éthique qui sont reconnus par les acteurs économiques et méritent d'être salués.



En dépit du peu de recul dont on dispose encore, il était nécessaire d'examiner le devenir des entreprises en médiation. S'il se confirme que les entreprises auxquelles la Médiation n'a pu malheureusement apporter de solutions étaient dans une situation particulièrement fragile qui a conduit presque un tiers d'entre elles à déposer leur bilan dans l'année qui a suivi la saisine de la Médiation, en revanche celles dont la médiation a débouché sur un accord de financement ont, dans leur grande majorité (89 %), surmonté la période la plus difficile de la crise. Surtout, celles qui ont dû, en dépit de l'appui financier apporté, faire l'objet d'un jugement du tribunal de commerce (redressement ou liquidation judiciaire) représentent pour les banques concernées des encours très faibles par rapport à ceux mis en place lors des médiations (1,6 % pour les entreprises de plus de 100 salariés).

Même si cette heureuse conclusion méritera d'être confirmée par des études ultérieures reposant sur un historique plus long, je peux affirmer que le dialogue banque-entreprise sous l'égide de la Médiation a permis de trouver des solutions pour une majorité d'entreprises, qui avaient des perspectives économiques solides en dépit d'une crise qui les avait fragilisées, et sans faire courir au système bancaire français de risque sérieux.

Très présente auprès des entreprises, bénéficiant de l'appui d'un réseau de Tiers de confiance issu des organisations socioprofessionnelles et des chambres consulaires, se déplaçant constamment sur le terrain – j'ai moi-même effectué environ 35 déplacements dans autant de départements – la Médiation du crédit a rapidement été reconnue par les divers spécialistes travaillant, dans la mouvance des tribunaux de commerce, à la prévention et au traitement des difficultés des entreprises ; elle est aussi devenue un pôle de compétence utile pour le Gouvernement lors de la préparation de programmes de soutien aux petites et moyennes entreprises (par exemple mesures de renforcement des fonds propres, création du Fonds de consolidation et de développement des entreprises, garanties OSEO).

Comme vous l'aviez décidé à l'issue des États Généraux de l'Industrie, je préside depuis mai dernier l'Observatoire du financement des entreprises qui vise en priorité à établir un constat partagé par les différents acteurs de la situation financière des entreprises petites et moyennes et particulièrement de la manière dont leurs besoins en fonds propres et en crédits sont satisfaits. Il remettra un premier rapport cet hiver.

La situation qu'il s'agit d'analyser est contrastée et fait l'objet de perceptions très différentes, voire contradictoires, des entreprises et des banques, mais aussi des observateurs et de l'opinion.

Les signes d'une amélioration, et même d'une position des entreprises françaises plus favorable en matière d'accès au financement que leurs homologues européennes, sont

indéniables ; ils tiennent en large part à l'incontestable réussite du plan de relance mis en place à l'automne 2008, au redressement de la situation des banques en 2009 qui a permis d'écarter le risque d'un resserrement massif du crédit, aux engagements obtenus des banques de revoir leurs relations avec les petites et moyennes entreprises et d'améliorer les délais de réponse et la transparence du processus de décision sur les demandes de crédit, à la présence auprès des entreprises d'acteurs publics vigilants tels qu'OSEO avec ses importantes garanties, le FSI et le Fonds de consolidation et de développement des entreprises avec leur capacité d'apporter des fonds propres ou des ressources longues, les services de l'Etat et singulièrement les mesures d'étalement des créances publiques et, bien sûr, la Médiation du crédit. Ainsi les statistiques de la Banque de France montrent, par exemple, que les encours de crédits aux PME indépendantes de groupes n'ont jamais baissé en valeur absolue pendant la crise et ont repris depuis l'automne 2009 une progression à un rythme de 3,5 % en glissement annuel à fin juillet 2010.

En sens inverse, le choc de la crise a été très sévère pour certains secteurs industriels où nos PMI connaissent des difficultés de compétitivité ; nombre d'entreprises sont contraintes à une gestion très prudente, particulièrement en matière d'investissement, par le manque de visibilité sur leur chiffre d'affaires et leur capacité incertaine à se financer dans la durée. 43 % des dirigeants interrogés déclarent se restreindre dans leurs investissements et demandes de financements en raison de difficultés d'accès au crédit. La question de la capacité du système bancaire à répondre rapidement à l'augmentation de la demande de crédits qu'entraînera une reprise de la croissance ne peut donc être ignorée.

Je suis convaincu qu'une grande vigilance reste de mise et puis vous assurer, Monsieur le Président, que la Médiation du crédit est et demeurera mobilisée pour contribuer, à sa mesure, à aider le tissu des petites et moyennes entreprises, dont la richesse et le dynamisme sont un atout majeur de notre économie, à réussir la sortie de crise et à reprendre le chemin de la croissance.

En vous renouvelant mes remerciements pour la confiance que vous m'avez témoignée et l'écoute attentive que j'ai toujours trouvée auprès de vos proches collaborateurs, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président de la République, l'assurance de ma plus haute considération.

**Gérard RAMEIX**

médiateur du crédit aux entreprises







“

## Christine Lagarde

Ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi

Grâce à Gérard Rameix, et avant lui à René Ricol, grâce à toutes les équipes de la Médiation du crédit aux entreprises, plus de 12 000 sociétés et près de 220 000 salariés ont vu leur activité confortée. La Médiation a montré que la qualité du dialogue entre une entreprise et ses banques était essentielle pour surmonter les difficultés. C'est aujourd'hui un dispositif indispensable pour aider les entreprises, et notamment les plus petites d'entre elles, à retrouver le chemin de la croissance et de l'emploi. C'est la raison pour laquelle le Président de la République a souhaité pérenniser le dispositif de la Médiation.

”



“

## Christian Noyer

Gouverneur de la Banque de France

Dans cette année de sortie de crise, la Médiation du crédit, s'appuyant sur le réseau de la Banque de France, a continué de traiter avec efficacité les problématiques d'accès au crédit fréquemment complexes, multiformes, dépassant souvent le seul cadre financier, en particulier pour de petites sociétés. La capacité d'intervention du réseau, jointe à une pédagogie positive sur l'analyse des comptes, traduite dans nos cotations, a contribué à amortir le choc d'une année 2009 éprouvante au plan économique.

”



# SOMMAIRE

6 | 7

## 1 UNE ORGANISATION ET UN FONCTIONNEMENT SOUPLES

- 10 | LES MISSIONS
- 11 | LES PRINCIPES
- 12 | LES ÉQUIPES
- 14 | L'ORGANIGRAMME DE LA MÉDIATION NATIONALE
- 16 | UN DISPOSITIF SUIVI À L'ÉTRANGER
- 18 | CHIFFRES CLÉS 2010

## 2 UNE RECHERCHE PERMANENTE DE SOLUTIONS FINANCIÈRES POUR LES ENTREPRISES

- 22 | DES SAISINES ENCORE NOMBREUSES EN 2010 AVEC DES PROBLÉMATIQUES FINANCIÈRES PLUS COMPLEXES
- 23 | UNE AIDE POUR TOUTES LES ENTREPRISES QUI RENCONTRENT DES DIFFICULTÉS DE FINANCEMENT
- 28 | UN SOUTIEN EFFICACE

## 3 UNE MOBILISATION CONSTANTE AU SERVICE DU REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE

- 36 | L'INTÉGRATION DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT ET DE PRÉVENTION
- 39 | LES SOLUTIONS POUR RENFORCER LES FONDS PROPRES DES ENTREPRISES
- 41 | L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES RELATIONS ENTRE CLIENTS ET FOURNISSEURS
- 42 | LES OUTILS POUR MIEUX COMPRENDRE ET INTERPRÉTER LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE
- 43 | L'AMÉLIORATION DES RELATIONS ENTRE BANQUES ET ENTREPRISES

## 4 ANNEXES





**UNE ORGANISATION ET**  
UN FONCTIONNEMENT  
SOUPLES



1   LES MISSIONS .....	<b>p.10</b>
2   LES PRINCIPES.....	<b>p.11</b>
3   LES ÉQUIPES .....	<b>p.12</b>
4   L'ORGANIGRAMME DE LA MÉDIATION NATIONALE .....	<b>p.14</b>
5   UN DISPOSITIF SUIVI À L'ÉTRANGER .....	<b>p.16</b>
6   CHIFFRES CLÉS 2010 .....	<b>p.18</b>



**MÉDIATION  
DU CRÉDIT AUX  
ENTREPRISES**



La Médiation a vocation à rétablir le dialogue et à maintenir ou restaurer une relation de confiance entre les entreprises et leurs banques, pour préserver ou renforcer le tissu économique fragilisé par la crise. Elle a pour objet de favoriser la compréhension mutuelle et de rechercher des solutions communes. Une médiation réussie répond aux besoins de l'entreprise, mais doit respecter les impératifs de gestion, économiquement justifiés, des banques.

## 01 | LES MISSIONS

Créée en novembre 2008, au moment où l'État apportait son soutien aux banques pour éviter le risque systémique généré par la faillite de la banque Lehman Brothers aux États-Unis, la Médiation du crédit a d'abord eu pour rôle, au plan macroéconomique, de lutter contre la menace de resserrement brutal du crédit (*credit crunch*), et de s'assurer que les fonds prêtés aux banques étaient effectivement mobilisés pour le financement de l'économie dans le respect des engagements pris par les banques en ce domaine.

Cette mission a évolué dans la mesure où les risques de resserrement brutal du crédit ont été assez vite écartés en 2009 et où la grande majorité des concours publics aux banques ont été remboursés par elles grâce à la rapide amélioration de leur situation. Le médiateur du crédit a, de surcroît, reçu pour mission, à la suite des États généraux de l'industrie, de mettre en place et de présider l'Observatoire du financement des entreprises. Il est particulièrement attentif à l'évolution mensuelle des crédits aux entreprises.

Au plan microéconomique, son rôle est de rechercher, pour les entreprises confrontées à un refus de crédit, les solutions adaptées à leurs problèmes de financement, voire de proposer, en concertation avec les établissements de crédit concernés, des options de financement plus globales.

### NE LAISSER AUCUNE ENTREPRISE SEULE FACE À SES DIFFICULTÉS DE FINANCEMENT

Le médiateur du crédit peut être saisi par toutes les entreprises, y compris les entreprises en création ou en reprise et les auto-entrepreneurs, dès lors qu'elles se sont vu refuser un financement. Il a pour mission de faciliter le retour du dialogue entre les entreprises et leurs partenaires financiers et de trouver des solutions en cas de difficultés pour l'obtention et le maintien de crédits ou de garanties.

### RAPPORTER LES DYSFONCTIONNEMENTS ET LES DIFFICULTÉS DE TERRAIN

Le médiateur présente chaque année au Président de la République un rapport dans lequel il fait un bilan de son activité et informe le gouvernement des difficultés que rencontrent les entreprises sur le terrain. Il contribue ainsi à l'anticipation des risques et à l'engagement de mesures de prévention.

La Médiation suit également un certain nombre d'indicateurs, en liaison avec la Direction générale du Trésor (DGT), en particulier ceux qui concernent le climat des affaires, la trésorerie des entreprises et leur défaillance, et les confronte avec les remontées du terrain.

Un *reporting* est établi tous les mois, pour rendre compte de l'activité de la Médiation et faire le point sur tous les problèmes identifiés. Il est transmis à l'Élysée, à Matignon et à Bercy et donne lieu à communication.





## 02 | LES PRINCIPES

Pour construire une authentique expertise et permettre une réelle proximité avec les entreprises comme avec les acteurs financiers, elle se fonde sur des grands principes que sont la compétence, la neutralité, l'accessibilité, la réactivité et la transparence.

### COMPÉTENCE ET NEUTRALITÉ

Les médiateurs départementaux sont les directeurs de la Banque de France et, pour les départements et collectivités d'outre-mer, de l'IEDOM (Institut d'Émission des Départements d'Outre-Mer) et de l'IEOM (Institut d'Émission d'Outre-Mer). La présence de place historique de la Banque de France et des Instituts d'émission ultramarins leur permet de connaître de près le tissu économique local, de visiter les entreprises, d'être en contact régulier avec les banques et de garder une neutralité absolue à l'égard des établissements financiers comme des entreprises. Ils sont tenus à la confidentialité et au secret bancaire.

### ACCESSIBILITÉ, RÉACTIVITÉ ET GRATUITE

La procédure de médiation est simple et rapide [cf. encadré infra]. La saisine du médiateur s'effectue en ligne en quelques minutes sur son site Internet. Dans les 48 heures, l'entreprise est contactée par la Médiation départementale ; si le dossier est éligible, une solution est alors cherchée avec la ou les banques.

L'ensemble des prestations de la Médiation est totalement gratuit.

Afin de disposer d'une bonne connaissance des difficultés rencontrées sur le terrain, le médiateur effectue plusieurs déplacements par mois, suivant un programme de visites destiné, dans chaque département, à un point de situation :

- > avec le préfet, le directeur départemental des finances publiques et le médiateur départemental ;
- > avec les présidents de tribunal de commerce, leurs juges délégués chargés de la prévention des difficultés et les présidents de chambre de procédures collectives, pour traiter des moyens de rendre plus efficaces les actions communes ;

- > avec les organisations professionnelles et les correspondants locaux des réseaux bancaires et d'assurance crédit ;
- > en entretien individuel, avec les entreprises dont les dossiers de médiation sont en cours d'instruction ou clos ;
- > dans le cadre de réunions publiques, avec l'ensemble des agents économiques locaux, notamment les représentants des filières professionnelles.

Dans le cadre des déplacements de Gérard Rameix, des réunions de médiation individuelles ont été organisées, dans plus de 30 départements différents, avec 230 chefs d'entreprises, qui ont témoigné de leurs difficultés et de leurs expériences. Par ailleurs, pour accroître la notoriété du dispositif, Gérard Rameix a présenté la Médiation dans plus de 20 conférences publiques. Au total depuis l'origine, le médiateur s'est rendu dans toutes les régions et dans 66 départements à la rencontre des acteurs économiques locaux. La mobilisation du corps préfectoral pour assurer le succès de ces déplacements et la qualité des contacts ainsi pris par la Médiation avec les acteurs économiques locaux mérite d'être soulignée.

### TRANSPARENCE

Respectant une totale confidentialité pour chacun des dossiers dont elle s'occupe, la Médiation fonctionne, sur ses résultats comme sur les modalités de son fonctionnement, dans une totale transparence de l'information et de la communication. Pour cela, elle publie chaque mois une synthèse d'activité, mise en ligne sur son site Internet et envoyée à ses partenaires.



## LES MOYENS DE LA MÉDIATION DU CRÉDIT AU 1<sup>ER</sup> SEPTEMBRE 2010

Le médiateur national du crédit est nommé par décret du Président de la République. Il rapporte au ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi ainsi qu'au gouverneur de la Banque de France. La Médiation du crédit ne dispose pas de budget en propre. Les dépenses de fonctionnement de l'équipe nationale sont prises en charge par le ministère de l'Économie, et émargent sur différentes lignes budgétaires du ministère. Les dépenses des Médiations départementales sont, quant à elles, assumées par la Banque de France et par les Instituts d'émission ultramarins.

Au niveau départemental, les équipes de la Banque de France et des Instituts d'émission ultramarins sont le plus souvent issues de celles qui s'occupent des relations avec les entreprises. La mise en place du dispositif n'a généré aucun recrutement supplémentaire dans le réseau de la Banque de France et des Instituts d'émission ultramarins, et les effectifs affectés à cette tâche évoluent en fonction des besoins, c'est-à-dire du flux de dossiers déposés. Au début de l'année 2009, par exemple, 220 équivalents temps plein prêtaient leurs concours, sur le territoire métropolitain, à l'action de la Médiation. En raison de la baisse du nombre de dossiers, leur nombre est passé à 150, fin 2009, puis à une centaine aujourd'hui.

S'agissant de l'équipe nationale, son importance a également évolué à la baisse pour s'adapter au ralentissement du nombre de dossiers traités. Au plus fort de la crise financière alors que les difficultés de financement des entreprises étaient les plus vives, 39 personnes travaillaient à temps complet pour la Médiation du crédit ; elles ne sont plus que 32 à l'heure actuelle. L'équipe est majoritairement composée d'analystes financiers et chargés d'études mis à disposition de la Médiation par des directions du ministère des Finances, notamment la direction générale des finances publiques, ainsi que de quelques cadres de la Banque de France. Parmi ces permanents, il est à noter que 8 personnes, dont le directeur général, le cabinet et la cellule communication, prêtent également leurs concours à l'activité de la Médiation des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance. La création de cette nouvelle structure, en avril 2010, a largement reposé sur une mutualisation des moyens entre les deux équipes.

Enfin, la Médiation du crédit continue à associer des médiateurs bénévoles à son action. Au nombre de quatre, ils lui permettent de bénéficier d'une expérience professionnelle précieuse acquise dans le monde des entreprises, de l'audit et des tribunaux de commerce.

## 03 | LES ÉQUIPES

L'organisation de la Médiation s'écarte sensiblement du modèle classique des dispositifs publics français. Il s'agit d'une « mission », qui s'appuie en grande partie sur des structures déjà existantes, subordonnées à d'autres autorités, et qui met toutes ces compétences en réseau, afin de permettre à des acteurs complémentaires de travailler ensemble pour le financement des entreprises.

L'accord de place, signé le 27 juillet 2009 avec les partenaires de la Médiation, pérennise le dispositif de la Médiation en le maintenant dans sa forme actuelle jusqu'au 31 décembre 2010. À la demande des

organisations représentatives des petites et moyennes entreprises (PME), le Président de la République, lors de son discours du 15 juin 2010, a annoncé qu'elle serait maintenue au-delà de cette date. « La Médiation du crédit, a-t-il déclaré, reste un dispositif essentiel. [...] Nous garderons le médiateur du crédit, c'est absolument indispensable. »

Les modalités précises de fonctionnement de la Médiation en 2011, qui devraient être très proches du dispositif actuel, seront définies avant la fin de l'année.



## DES ÉQUIPES DE MÉDIATION DANS CHAQUE DÉPARTEMENT

La Médiation s'appuie sur 105 médiateurs départementaux, directeurs départementaux de la Banque de France et, pour les départements et collectivités d'outre-mer, de l'IEDOM (Institut d'Émission des Départements d'Outre-Mer) et de l'IEOM (Institut d'Émission d'Outre-Mer) qui traitent avec leurs équipes en première instance les dossiers d'entreprises ayant recours à la Médiation. Le niveau régional peut être sollicité pour la révision des dossiers. Le niveau géographique choisi pour le traitement des dossiers correspond au niveau de décision des principaux acteurs et partenaires financiers de l'entreprise. Dans la mesure où 96 % des entreprises en médiation emploient moins de 50 salariés, ce niveau est le plus souvent départemental.

L'instruction d'un dossier consiste à analyser financièrement et stratégiquement la situation de l'entreprise concernée afin d'évaluer la nature des difficultés de financement à résoudre avec les partenaires financiers (banques, assureurs crédit, actionnaires, sociétés d'affacturage...). Cela permet de négocier avec l'entreprise et les établissements de crédit pour rapprocher leurs positions divergentes et de dégager, chaque fois que cela est possible, une solution consensuelle.

Si la mise en place d'une solution de financement n'est pas possible, d'autres options, alternatives ou additionnelles, sont examinées, comme des mesures de restructuration industrielle, l'orientation vers le Comité départemental d'examen des difficultés de financement des entreprises (Codefi), le Comité interministériel de restructuration industrielle (Ciri) ou le tribunal de commerce. La Commission des chefs des services financiers (CCSF) peut également intervenir. Cette structure départementale examine, avec les représentants des administrations fiscales et sociales, la situation financière des entreprises qui la saisissent en vue d'un échelonnement du règlement global de leurs dettes fiscales et sociales.

## UN COMITÉ EXÉCUTIF CHARGÉ DU PILOTAGE ET DE LA COORDINATION DES INTERVENTIONS

Au niveau national, la Médiation est dirigée par un comité exécutif présidé par le médiateur. Il est notamment composé du directeur général et de sept médiateurs délégués, permanents, en charge du traitement des dossiers, ou non permanents, spécialisés dans des domaines stratégiques particuliers.

## LE SOUTIEN D'UNE ÉQUIPE NATIONALE CONSTITUÉE D'ANALYSTES, DE CHARGÉS D'ÉTUDES ET DE RÉDACTEURS

À ces médiateurs délégués sont associés des analystes, des chargés d'études et d'autres collaborateurs, issus pour la plupart de directions du ministère des Finances, notamment la Direction générale des finances publiques (DGFiP), ainsi que de la Banque de France.

Les analystes instruisent les dossiers qui parviennent à la Médiation lorsque les enjeux dépassent le niveau local ou lorsqu'un médiateur départemental demande l'appui de la Médiation nationale, compte tenu de la complexité particulière d'un dossier.



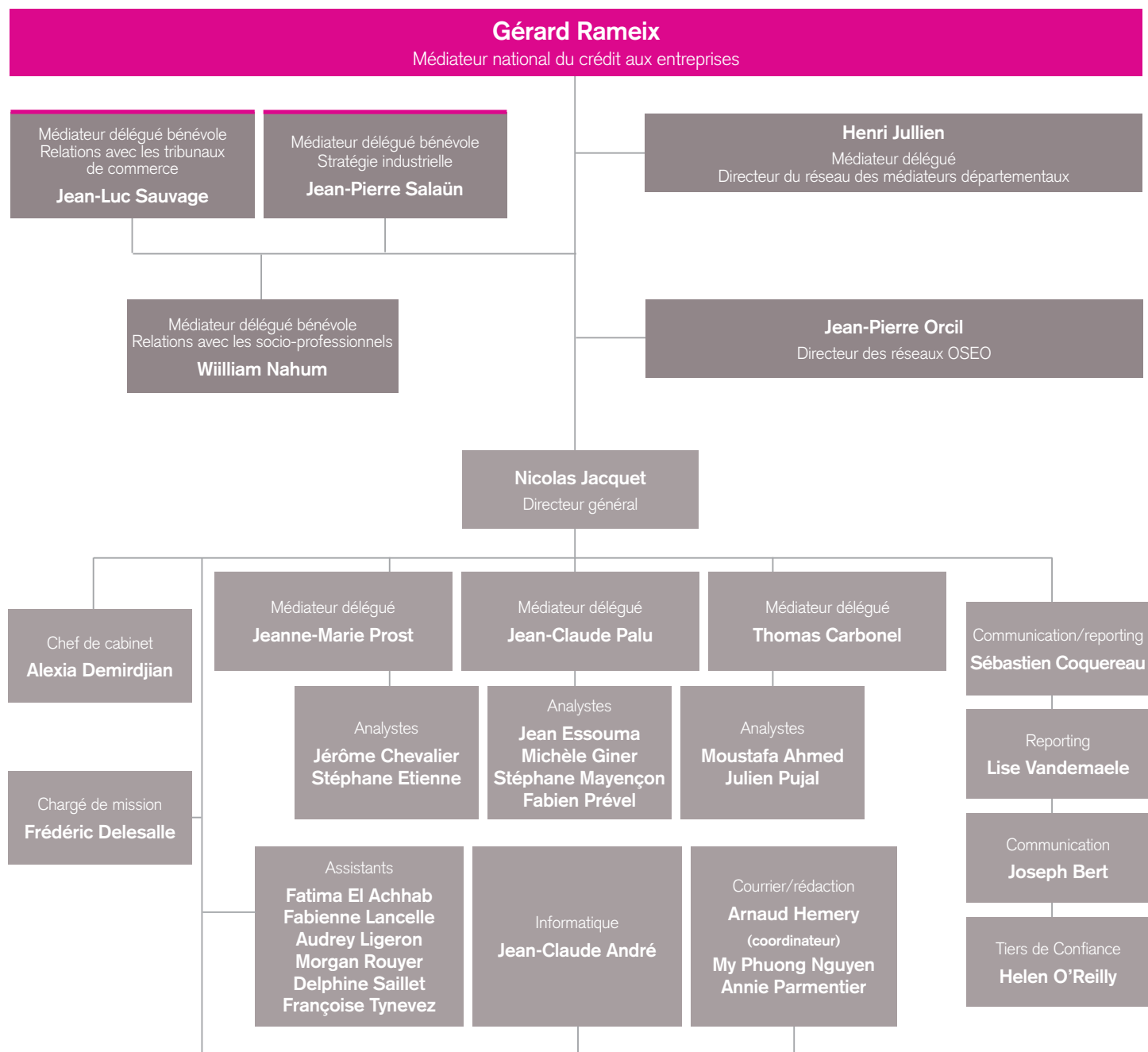


# L'ORGANIGRAMME DE LA MÉDIATION NATIONALE





Au 15 septembre 2010



Ont également fait partie de l'équipe nationale, entre octobre 2009 et septembre 2010 :

- > **Thomas Chambolle**, Médiateur délégué
- > **Marie-France Charlopin**, Assistante du médiateur
- > **Alexandra Dangel**, Adjointe au chef de cabinet
- > **Christina D'Aleo**, Assistante
- > **Marie-Hélène Girard**, Analyste
- > **Coralie Mercier**, Attachée de presse
- > **Audrey Monnoir**, Analyste
- > **Oliver Perrichon**, Informaticien
- > **Madeleine Yamechi**, Assistante





## DES FEMMES ET DES HOMMES AU SERVICE DE LA MÉDIATION DU CRÉDIT AUX ENTREPRISES

La Médiation du crédit présente l'originalité d'avoir été créée par René Ricol à partir de rien. Ou plus exactement à partir de la connexion de réseaux existants, dont les habitudes de travail en commun n'étaient pas toujours établies.

Le succès de la Médiation du crédit repose ainsi fondamentalement sur la mobilisation du réseau territorial de la Banque de France, de ses directeurs et directrices départementales, dont l'expérience, la technicité, la motivation ont permis en quelques semaines d'avoir une implantation opérationnelle dans tous les départements français, y compris l'outre-mer à travers l'IEDOM-IEOM.

Au niveau local, l'autre grande avancée est la qualité du travail partenarial entre les préfets, les trésoriers-payeurs généraux et les directeurs de la Banque de France. Ces trois « mousquetaires anti-crise » sont les maillons incontournables d'une nouvelle chaîne de solidarité au profit des entreprises, fragilisées par la crise.

Au niveau national, une petite équipe de moins de 40 personnes s'est engagée - jour et nuit les premiers mois - à construire ce nouvel édifice fondé sur la responsabilité

Nicolas JACQUET

Directeur général



de chacun, la rigueur et la technicité du dialogue avec les banques et l'écoute des représentants des entreprises que sont les organismes socioprofessionnels devenus Tiers de confiance de la Médiation du crédit. Cette équipe mise en place par René Ricol puis présidée par Gérard Rameix est faite de femmes et d'hommes de talent, de toutes origines professionnelles : privé ou public, de tous âges et de toutes sensibilités. Certains – il faut le souligner – sont bénévoles. C'est une des forces de la Médiation du crédit que de s'être appuyée sur une grande diversité de profils.

Il est amusant de constater qu'à la Médiation du crédit beaucoup de seniors expérimentés se sont occupés de petites voire très petites entreprises, avec le succès que l'on sait, alors que le modèle ambiant notamment dans les banques d'affaires est plutôt de confier à des juniors aux grands espoirs de carrière le sort des plus grandes entreprises !

Parmi tous ces noms, nous garderons un souvenir tout particulier pour Pascale Ullmo qui a tant œuvré à la mise en place de la Médiation du crédit.



## 05 | UN DISPOSITIF SUIVI À L'ÉTRANGER

Observé par de nombreux pays, dont le Royaume-Uni, le Japon et le Brésil, venus interroger le médiateur à son sujet, le dispositif français de Médiation du crédit aux entreprises a inspiré plusieurs de ses voisins, notamment la Belgique et l'Allemagne.

En Belgique, la Médiation du crédit existe depuis février 2009. Lancé sur l'initiative de Sabine Laruelle, ministre des PME, des Indépendants, de l'Agriculture et de la Politique scientifique, le dispositif est hébergé par le Centre de connaissances du financement des PME.

Le processus de saisine du médiateur est quasi identique

en France et en Belgique. La Médiation belge dispose d'un numéro de téléphone gratuit et les demandes d'intervention se font uniquement sur la base d'un dossier à remplir sur leur site Internet. Comme en France, les demandes des entreprises ayant des difficultés avec leurs assureurs crédit sont aussi traitées.

Après un an de fonctionnement, le médiateur du crédit belge, Chris Dauw, a dressé un premier bilan et a envisagé les perspectives de la Médiation du crédit lors d'un colloque international qui a eu lieu à Bruxelles le 11 février 2010, en présence de la Médiation du crédit française.



En Allemagne, il a été annoncé le 2 décembre 2009 que le gouvernement fédéral instituerait un médiateur du crédit, sous l'égide du ministère de l'Économie. Le médiateur du crédit allemand, Hans-Joachim Metternich, est entré en fonction le 1<sup>er</sup> mars 2010. Il dispose de sept collaborateurs.

Il est l'interlocuteur des entreprises ayant eu un refus de crédit pour un montant de 15 000 euros et au-delà. Sont concernés tous les indépendants et toutes les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 500 millions d'euros.

En Allemagne, le dispositif de médiation du crédit s'appuie sur les chambres de commerce et d'industrie et non, comme en France, sur la banque centrale.

Lorsqu'un dossier est accepté en médiation, le médiateur charge la chambre de commerce et d'industrie locale d'organiser une table ronde avec tous les partenaires

de financement concernés dans les quinze jours, tandis que la banque de développement du Land et le ministère régional de l'Économie se mettent d'accord sur le type de soutien à accorder.

La Médiation du crédit allemande est conçue pour être temporaire. Sa disparition est programmée pour 2011. Les médiateurs du crédit français et allemand se sont rencontrés lors d'une conférence organisée par le ministère des Finances allemand à Berlin le 28 mai 2010, sur le thème : « comment garantir un accès au financement pour les PME ? ». Le médiateur allemand y a clairement exposé son dispositif comme inspiré du dispositif français, mais adapté pour tenir compte de l'organisation politique fédérale de son pays.





# CHIFFRES CLÉS

Arrêtés au  
31 août 2010

# 26 894

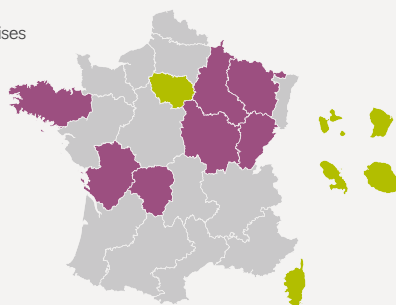
entreprises ont saisi  
la Médiation du crédit depuis  
le lancement du dispositif  
en novembre 2008

## L'ACTIVITÉ DE LA MÉDIATION EN RÉGION

### Densité des entreprises en médiation rapportée au tissu économique régional

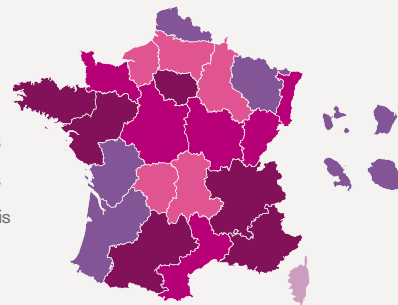
RATIO RÉGIONAL :  
Nb de dossiers de médiation / Nb d'entreprises

- Activité de la médiation inférieure à la densité du tissu économique
- Activité de la médiation supérieure à la densité du tissu économique
- Activité de la médiation équivalente à la densité du tissu économique



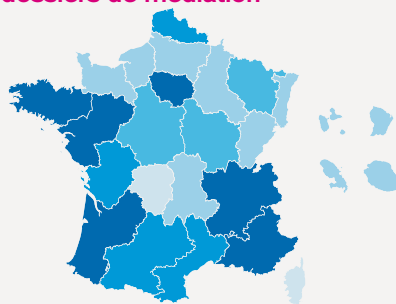
### Répartition régionale des emplois préservés par l'action de la médiation

- Moins de 3 000 emplois
- De 3 000 à 4 000 emplois
- De 4 000 à 6 000 emplois
- De 6 000 à 10 000 emplois
- Plus de 10 000 emplois



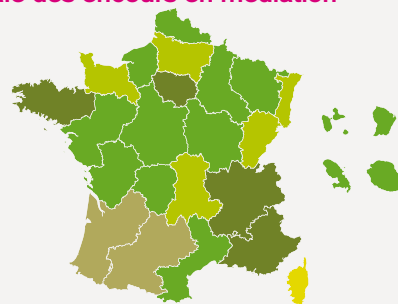
### Répartition régionale des dossiers de médiation

- Moins de 400 dossiers
- de 400 à 600 dossiers
- de 600 à 900 dossiers
- de 900 à 1 200 dossiers
- plus de 1 200 dossiers



### Répartition régionale des encours en médiation

- Moins de 50 M€
- de 50 à 100 M€
- de 100 à 200 M€
- de 200 à 300 M€
- Plus de 300 M€



# 22 100

dossiers ont été acceptés en médiation

# 19 324

dossiers sont désormais instruits et  
clôturés (82 % des dossiers éligibles)

Dans deux cas sur trois avec succès, soit

# 63 %

ce qui confirme la stabilité du taux de médiation  
réussie en cumul du nombre de dossiers  
depuis le lancement du dispositif



Le dispositif de médiation du crédit aux entreprises a ainsi contribué depuis son lancement à :

conforter

**12 175**

sociétés de toutes tailles  
dans leur activité

débloquer

**3,07 Mds €**

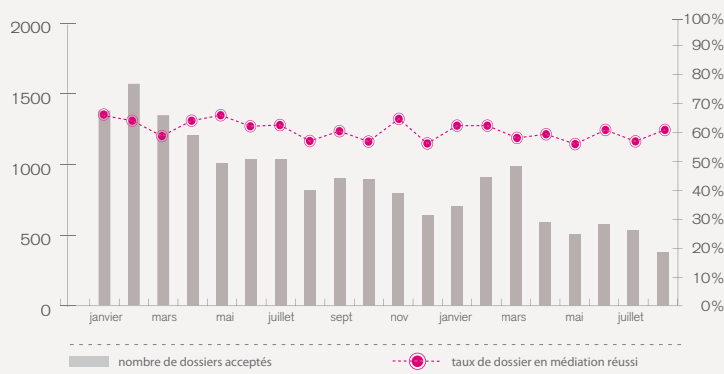
hors écrasement des dettes

préserver

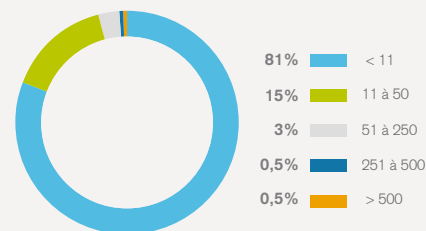
**218 423**

emplois en France

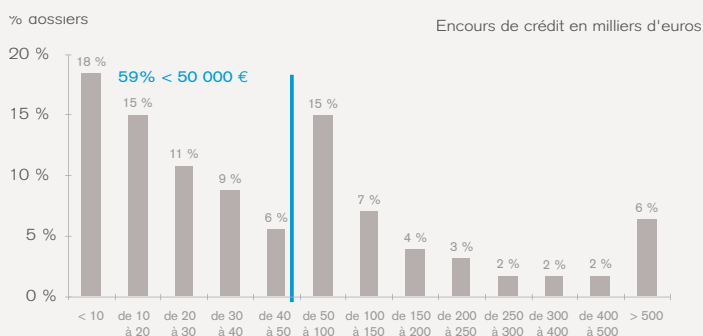
Évolution comparée du flux de dossiers acceptés en médiation et du taux de médiation réussie



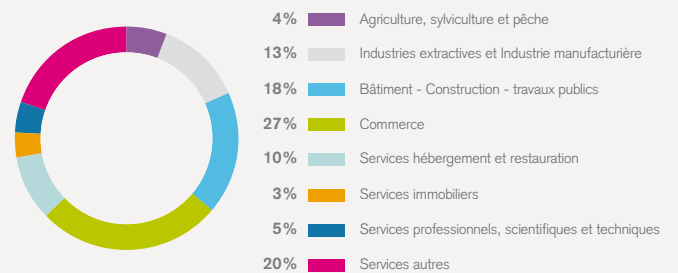
Effectif des entreprises en médiation



Distribution statistique des encours de crédit par dossier



Secteurs d'activité des entreprises en médiation





The background features a large, dark brown horizontal band. To the left of this band, there are several overlapping circles in shades of gray and dark brown. A large, white, stylized letter 'O' is partially visible within these circles. Scattered throughout the composition are various vertical lines of different lengths and colors, including dark brown, magenta, and blue. Faint, thin blue and gray arcs are also visible in the upper and lower portions of the image.

**UNE RECHERCHE  
PERMANENTE**  
DE SOLUTIONS  
FINANCIÈRES POUR  
LES ENTREPRISES



- 1 | DES SAISINES ENCORE NOMBREUSES EN 2010  
AVEC DES PROBLÉMATIQUES FINANCIÈRES  
PLUS COMPLEXES .....**p.22**
- 2 | UNE AIDE POUR TOUTES LES ENTREPRISES QUI  
RENCONTRENT DES DIFFICULTÉS DE FINANCEMENT ....**p.23**
- 3 | UN SOUTIEN EFFICACE .....**p.28**



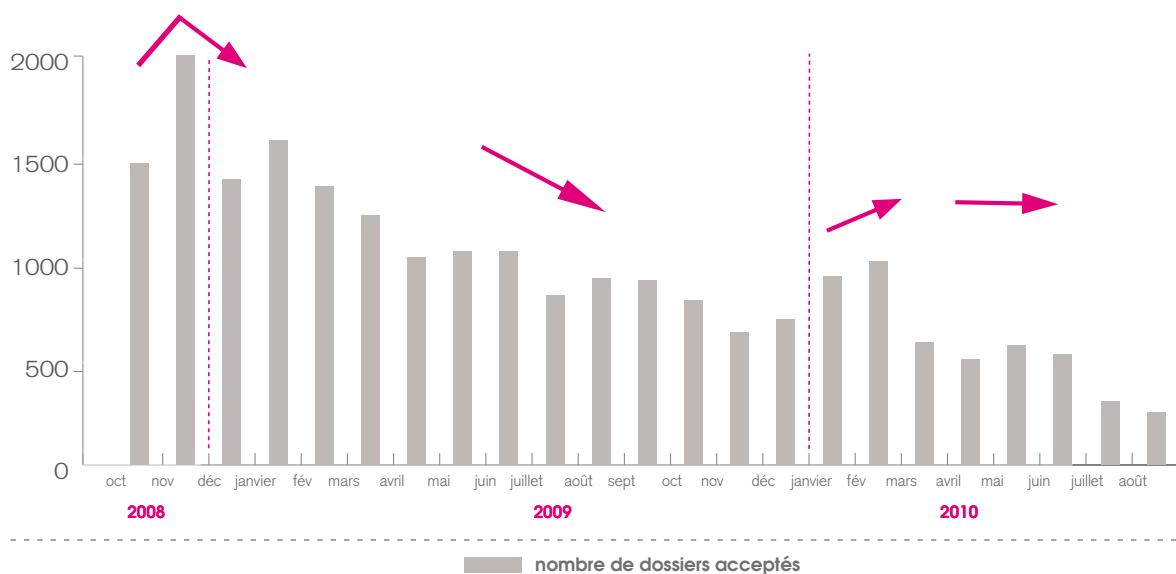
**MÉDIATION  
DU CRÉDIT** AUX  
ENTREPRISES



La Médiation vient en aide à toutes les entreprises qui rencontrent des difficultés de financement, principalement les plus fragiles comme les très petites entreprises ou les petites et moyennes entreprises (TPE/PME) ou certaines exploitations agricoles. Sa mobilisation est efficace et permet, dans la durée, à deux entreprises sur trois de retrouver un financement après une médiation. Ces réussites sont, dans la conjoncture actuelle, autant de risques supplémentaires pour les établissements de crédit qui les acceptent et concourent ainsi au maintien de l'activité et de l'emploi.

## 01 DES SAISINES ENCORE NOMBREUSES EN 2010 AVEC DES PROBLÉMATIQUES FINANCIÈRES PLUS COMPLEXES

### ÉVOLUTION DU NOMBRE DE DOSSIERS ACCEPTÉS EN MÉDIATION



Le flux de dossiers déposés et acceptés en médiation évolue en lien étroit avec la situation économique. Les points culminants de la courbe de dossiers acceptés se situent assez logiquement dans les tout premiers temps de la Médiation. Les niveaux élevés du dernier trimestre 2008 et du premier trimestre 2009 sont la conséquence directe de deux effets conjugués : l'un tenant au paroxysme de la crise économique et financière et l'autre à un stock important de dossiers non financés.

Après de nombreuses sollicitations au début de l'année 2009, marquées par des situations d'urgence très délicates où la Médiation est intervenue pour rétablir des concours bancaires de court terme, le flux de dossiers en médiation a progressivement diminué à partir de la mi-2009 et s'est stabilisé à la fin de l'année, à des niveaux restant conséquents. L'amélioration de la conjoncture, la remontée progressive des encours de crédits affectés aux TPE et PME et la modification des procédures de revue interne mises en place dans les principaux réseaux bancaires pour cette catégorie de crédits expliquent cette évolution à la baisse du nombre de dossiers. Le fait que les banques semblent parvenir à régler avant

médiation certains dossiers, qui, dans la première année d'activité de la Médiation, faisaient l'objet de saisines formelles du médiateur, est favorable aux entreprises et bien évidemment positif. Cette pratique – parfois appelée pré-médiation – n'est toutefois pas quantifiable.

Le premier trimestre 2010 a corrigé quelque peu cette trajectoire puisqu'une certaine reprise du nombre de dossiers a été observée. Cette évolution s'explique par l'augmentation des dossiers agricoles dans le cadre du Plan de soutien exceptionnel à l'agriculture (PSEA) (cf. infra) et probablement par le fait qu'en début d'année les banques ont pu avoir tendance à attendre la publication des comptes 2009. De nombreux observateurs s'attendaient à une forte dégradation des résultats et des structures bilanciels et, finalement, les bilans à fin 2009 ont fait apparaître des fondamentaux meilleurs que prévu. Bon nombre d'entreprises et notamment les PME les plus importantes ont fait preuve d'une très grande réactivité en abaissant les coûts, en contenant les besoins en fonds de roulement (stocks ou créances clients, à la faveur de la loi de modernisation de l'économie – LME) et en réduisant et réorganisant en



partie l'endettement. Au total, cette réactivité conjuguée à la baisse des activités a réduit les besoins de financement alors même que les banques ne se montraient plus aussi restrictives. Dans ce contexte, la moyenne mensuelle des dossiers acceptés en médiation est passée de 1 100 à près de 700, soit une baisse d'un tiers.

Par ailleurs, les problématiques financières des entreprises déposant un dossier de médiation se sont révélées en 2010 dans l'ensemble plus globales qu'en 2009. Alors qu'il s'agissait essentiellement, en 2009, de demandes de financement de court terme pour faire face à l'impact de la crise, nombre de dossiers de 2010 concernaient des entreprises qui, au bout de plus d'une année de crise, avaient épuisé non seulement leur trésorerie, mais leur capacité à accroître leurs marges ou à bénéficier d'apports extérieurs.

En 2010, la Médiation s'est attachée à consolider leurs structures financières, tant dans les secteurs en difficulté que dans ceux où des signes de reprise se manifestaient. Elle l'a fait, autant que possible, en demandant à leurs actionnaires de les accompagner

et en consolidant leurs dettes de court terme en concours de moyen terme pour renforcer leurs fonds de roulement. Dans ce travail, la Médiation a aidé à la constitution ou à la reconstitution d'un cadre de travail interbancaire, n'hésitant pas à inciter à une démarche de « pool bancaire ».



**Raoul Pouliquen**

Directeur départemental de la  
Banque de France à Vannes



**Tirant les enseignements des méthodes utilisées par la Médiation du crédit et des taux de succès très élevés obtenus dans le département, les principaux établissements bancaires du Morbihan mettent progressivement à disposition de leurs chargés d'affaires des outils de détection précoce, d'analyse préventive et de résolution des problématiques complexes des TPE et PME.**



## 02

## UNE AIDE POUR TOUTES LES ENTREPRISES QUI RENCONTRENT DES DIFFICULTÉS DE FINANCEMENT

### ACCOMPAGNER LES TPE / PME FRAGILISÉES PAR LA CRISE

La typologie des entreprises saisissant la Médiation a, dès le départ, été marquée par la prédominance des entreprises de petite taille, avec 95 % d'entreprises employant moins de 50 salariés. Avec le temps, le poids de cette catégorie a tendu à encore augmenter, avec 98 % à la fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2010, soit une hausse de 3 points en un an. Le tissu des entreprises en médiation s'est ainsi rapproché de la segmentation nationale, puisque 98,9 % des entreprises françaises ont moins de 50 salariés (source Insee 2008).

On notera que la part des très petites entreprises,

employant moins de dix salariés, s'accroît nettement (+8 points).

Les TPE et petites PME trouvent à la Médiation du crédit des compétences financières dont des entreprises plus importantes disposent en interne ou par recours à des prestataires extérieurs. Néanmoins, des entreprises de plus grande taille continuent de saisir la Médiation (47 entreprises de plus de 100 salariés depuis janvier 2010).

Au plan sectoriel, les entreprises de l'industrie (13 %), du BTP (18 %), du commerce (27 %) et des services (38%) sont les plus nombreuses en médiation.

Entreprises en médiation dont l'effectif est :	1 <sup>er</sup> trimestre 2009	1 <sup>er</sup> trimestre 2010	Segmentation des entreprises en France
< à 11	79 %	87%	<b>93,5 %</b>
11 à 50	16 %	11 %	<b>5,4 %</b>
51 à 250	4 %	2 %	<b>0,9 %</b>
251 à 500	0,5 %	0,2 %	<b>0,1 %</b>
> à 500	0,3 %	0,05 %	<b>0,1 %</b>



## LES ENTREPRISES EN PROCÉDURE DEVANT LE TRIBUNAL DE COMMERCE

La possibilité d'une médiation reste ouverte pour les entreprises en procédure amiable, voire en procédure collective, à l'exception, bien évidemment, des liquidations judiciaires pour lesquelles le médiateur peut seulement, dans des cas exceptionnels, apporter son soutien à la structuration financière d'un projet de reprise.

La Médiation agit en lien et avec l'accord de l'entreprise et de l'administrateur désigné par le tribunal de commerce.

Cette action constitue le plus souvent la poursuite d'une médiation engagée alors que l'entreprise était encore *in bonis*, avant que sa situation n'exige finalement la saisine par le chef d'entreprise du tribunal de commerce. Il peut également arriver que la Médiation soit saisie alors que l'entreprise est déjà sous mandat *ad hoc* ou en conciliation, en sauvegarde, voire en redressement judiciaire, notamment pour faciliter le financement d'un plan de continuation.

Enfin, après accord trouvé au cours d'une médiation sur un montage financier permettant la poursuite d'activité d'une entreprise, la (ou les) banque(s) peu(ven)t demander l'ouverture d'une procédure judiciaire, notamment la conciliation, permettant de bénéficier du privilège d'argent frais (*new money*). Cette demande, si elle concerne des concours financiers significatifs, peut être légitime et est très généralement acceptée par les tribunaux de commerce.



François Sauvage

Directeur départemental  
de la Banque de France  
à Bourg-en-Bresse



**Pour une très petite entreprise, la technicité du médiateur va porter moins sur sa maîtrise de règles d'analyse financière sophistiquées que sur les principes de bon sens appliqués par le banquier de terrain : équilibre entre investissement financier du dirigeant et apport de la banque, rapport entre les recettes et le financement du besoin en fonds de roulement, minimum de séparation entre l'affaire et les finances privées du chef d'entreprise, gestion quotidienne de la trésorerie. Mais, quelle que soit la taille de l'entreprise, le médiateur consacrera la même pugnacité à obtenir un constat partagé sur la situation, seule voie du succès.**



## SOUTENIR LES AGRICULTEURS EN DIFFICULTÉ : LE PLAN DE SOUTIEN EXCEPTIONNEL À L'AGRICULTURE

L'agriculture traverse l'une de ses plus graves crises depuis trente ans, et toutes ses filières ont été touchées par une baisse de revenus.

C'est pourquoi un Plan de soutien exceptionnel à l'agriculture (PSEA) a été mis en place à l'automne 2009 et un médiateur nommé en la personne du député et ancien ministre Nicolas Forissier. Le plan, dont les principales mesures sont maintenant arrivées à échéance, rassemblait des prêts de reconstitution de fonds de roulement et des prêts bonifiés de consolidation, mais également une série de dispositifs d'allègement de charges financières et sociales : prise en charge d'intérêts, examen spécifique pour les agriculteurs en situation difficile, allègements de charges sociales.

La Médiation du crédit s'est associée à la mobilisation des acteurs publics coordonnée dans chaque département par le préfet. Les entreprises agricoles ont toujours pu saisir le médiateur, mais dans le cadre du plan d'urgence il a été spécifiquement indiqué aux exploitants qu'un accompagnement adapté à cette situation d'urgence leur était propre.

Le processus de médiation fut pour les agriculteurs identique à celui des autres dossiers traités par la





Médiation du crédit aux entreprises. Ces prêts étaient accessibles dans les banques partenaires qui avaient signé la convention pour la mise en œuvre du plan d'urgence : le Crédit Agricole, BNP Paribas, le groupe Crédit Mutuel - CIC et les Banques Populaires. En cas de refus considéré comme injustifié d'octroi d'un de ces prêts, les agriculteurs pouvaient faire appel à la Médiation du crédit en saisissant directement leurs dossiers sur Internet ([www.mediateurducredit.fr](http://www.mediateurducredit.fr)). Enfin, si la médiation échouait, le médiateur départemental transmettait le dossier à la Direction départementale de l'équipement et de l'agriculture (DDEA) pour examiner les possibilités ouvertes dans le cadre des autres mesures du PSEA.

Au total, les médiateurs départementaux ont reçu 300 dossiers au titre du PSEA, essentiellement au cours du premier trimestre 2010. 279 dossiers ont été acceptés (93 % des dossiers déposés) ce qui représente près de 8,7 millions d'euros d'encours, principalement au titre des prêts de trésorerie (7,1 millions d'euros). Le taux de médiation réussie, qui s'établit à 34 %, confirme la pertinence du dispositif pour ce secteur. En effet, la Médiation du crédit, même si elle n'a concerné que très peu de dossiers, a permis de dénouer certaines situations de blocage et d'initier une recherche de solutions entre banquiers et exploitants agricoles.

Au regard du nombre de prêts accordés (81 013 prêts pour 1,7 milliard d'euros d'encours), le nombre de dossiers de médiation est resté faible. Les banques ont manifestement joué un rôle déterminant pour accompagner leurs clients en difficultés. Elles ont mis en place, notamment au sein des réseaux mutualistes, des procédures internes de pré-médiation, avec dans certaines régions des dispositifs de double ou de triple regard pour traiter ces dossiers d'exploitants en difficulté.

Sur le plan qualitatif, les dossiers traités ont concerné essentiellement des producteurs de lait, des maraîchers ou des viticulteurs qui sollicitaient leurs banquiers pour obtenir des financements de court terme sous forme de crédits de campagne. Les difficultés de trésorerie les incitaient à demander également des reports d'échéances de prêts à moyen terme. La mise en place du PSEA a suscité de la part des agriculteurs des demandes de financements aidés surtout à moyen terme.

Les médiateurs départementaux ont fréquemment souligné la complexité de ces dossiers, du fait de structures financières fragilisées par l'importance des investissements réalisés et la faiblesse des fonds propres. De surcroît, le caractère aléatoire des volumes ou des prix (très volatils) des céréales, du lait ou des productions viticoles rend difficiles et fragiles les prévisions de résultat pour ces exploitants.



**Philippe Castiglione**

Directeur départemental  
de la Banque de France à Agen



**Un nombre significatif d'agriculteurs en difficultés de trésorerie dans le département du Lot-et-Garonne ont saisi l'opportunité des mesures du PSEA pour déposer un dossier à la Médiation du crédit. Sans ces mesures, ils n'auraient probablement pas fait la démarche d'eux-mêmes et seraient restés dans une situation compromise.**



## APPORTER UNE EXPERTISE TECHNIQUE SUR DES DOSSIERS DE PLUS GRANDE TAILLE

Les entreprises d'un effectif supérieur à 100 salariés représentent pour la Médiation un enjeu très important, mobilisant une technicité élevée qui a contribué à l'obtention d'un très haut taux de réussite. Depuis sa création, la Médiation a ainsi traité 323 dossiers d'entreprises de plus de 100 salariés et clos 236 dossiers en médiation réussie. 116 351 emplois ont été préservés à ce titre ce qui constitue plus de la moitié des emplois confortés ou sauvegardés par la Médiation.

Entreprises employant plus de 100 salariés (au 30 juin 2010)	Total
Dossiers acceptés	323
Entreprises confortées (médiation réussie)	236
Taux de succès	73 %
Emplois préservés	116 351
Encours débloqués en médiation	1,7 milliard d'euros





Trois facteurs expliquent cette réussite

### 1. La mise en réseau des compétences

La forte présence de ses équipes, sa technicité et sa neutralité ont permis à la Médiation de prendre rapidement toute sa place dans ce cadre de travail collectif, au point que les autres acteurs n'hésitent pas à orienter vers elle des entreprises pour lesquelles son mode d'intervention paraît adapté. Cette bonne connaissance mutuelle des acteurs a induit en 2010 un fort gain de temps dans le traitement des dossiers.

### 2. La complémentarité des dispositifs publics

En ce qui concerne les entreprises qui connaissent des difficultés structurelles, la Médiation travaille en coordination avec le Codefi et avec le Ciri pour celles employant plus de 400 salariés. Une circulaire interministérielle a précisé la répartition de leurs responsabilités. La Médiation redirige vers le Ciri les dossiers de restructuration industrielle supposant plan social, cession d'actifs ou abandon de créances publiques.

Le préfet coordonne au niveau local l'action publique en ce domaine avec l'appui du directeur départemental des finances publiques ainsi que du directeur de la Banque de France. Au niveau national, des relations étroites existent entre la Direction générale des finances publiques, le Ciri et la Médiation. Globalement, la Médiation a traité 61 dossiers de plus de 400 salariés depuis la fin 2008 avec un taux de succès particulièrement élevé (81 %).

### 3. Une méthodologie reconnue

L'équipe nationale de la Médiation du crédit, en coordination étroite avec les médiateurs départementaux de la Banque de France ou des Instituts d'émission ultramarins, met en jeu une expertise et une éthique reconnue par la place et les pouvoirs publics. Son fonctionnement rapide et confidentiel ainsi que l'indépendance de ses médiateurs lui offrent une grande liberté d'action. Son approche vise, à partir d'un diagnostic économique et financier dans un contexte sectoriel le plus précis possible et en fonction de la stratégie de l'entreprise, à dégager des solutions durables à moyen terme auxquelles tous les acteurs adhèrent en connaissance de cause.

Le premier rôle de la Médiation, au sein de l'univers financier, consiste à rétablir le dialogue entre les entreprises et leurs banques, notamment en exigeant de l'entreprise une complète transparence à l'égard de ses partenaires financiers. Dans ce cadre, les équipes de la Médiation commencent par dresser un premier diagnostic de la situation financière et du positionnement stratégique de l'entreprise, complété au besoin par un audit stratégique et financier effectué par un cabinet

indépendant. Leur mission est aussi d'expliquer aux différents partenaires financiers la complémentarité de leurs rôles, entre autres d'inviter les actionnaires à accomplir le premier effort quand cela est possible et nécessaire. Une fois ce diagnostic réalisé et partagé par l'entreprise et ses partenaires financiers, ces derniers sont réunis autour d'une vision de l'entreprise et d'un *business plan*, construits en coopération : la primauté est donnée à l'économique sur le financier, c'est-à-dire aux produits, au marché, aux savoir-faire, pour assurer la viabilité de l'entreprise à moyen et long terme.

Même en cas d'échec, de nombreux éléments de la médiation sont souvent repris en aval, soit par une partie des acteurs en présence, soit comme base d'une procédure amiable ou d'une procédure collective. La Médiation joue dans ce cas un rôle pédagogique, notamment par les exigences méthodologiques mises en avant en ce qui concerne les documents prévisionnels, la structuration des plans d'affaires, les audits si nécessaire.



François Gaudichet

Directeur régional  
de la Banque de France à Lyon



**La Médiation du crédit a montré que la qualité du dialogue entre une entreprise et ses banques était essentielle pour surmonter les difficultés. Il appartient au chef d'entreprise d'alimenter la confiance en donnant des informations régulières, des explications sur les performances, les perspectives de son affaire, de justifier ses besoins de financement. En retour, il peut légitimement attendre des réponses rapides et précises sur les conditions de crédit (garanties, taux...), des explications sur l'analyse de la banque et les décisions prises. Il est bien entendu plus aisé de nouer des relations sereines et durables lorsque la situation est florissante. La crise peut être aussi le bon moment pour fixer les règles d'une bonne communication et s'y tenir ensuite...**





## LES SOLUTIONS APPORTÉES AUX PME SOUS LBO EN DIFFICULTÉS

Les LBO – *Leveraged Buy-Out* ou acquisitions par emprunt – bénéficient, en cas de réussite, d'un effet de levier parfois important dû à la part de l'acquisition financée par endettement et à une rentabilité interne supérieure au taux d'intérêt de la dette. En cette période de crise, ces montages financiers ont parfois été fragilisés par une évaluation initiale trop élevée de l'entreprise cible rachetée en haut de cycle, et par des prévisions exagérément optimistes de chiffres d'affaires et de rentabilité justifiant un recours excessif à l'endettement.

« L'effet de levier » attendu du LBO a pu alors se transformer en ce qu'on pourrait nommer un « effet de massue », dû à de brusques diminutions de carnet de commandes et à des chutes proportionnelles de chiffre d'affaires. Les entrepreneurs se sont vus contraints, dans de nombreux cas, à puiser financièrement dans les fonds propres de leurs entreprises, avant d'avoir recours, au bout d'une année de crise, à la Médiation du crédit.

Les dossiers de LBO ont été traités selon un principe de réalité, afin de bâtir des solutions sur mesure, tant pour l'entreprise que pour les actionnaires et pour les banquiers, dans une optique de continuité de l'entreprise. Les actionnaires ont été sollicités au maximum, et les banquiers ont fréquemment, à la demande de la Médiation, réaménagé leurs concours, que cela passe par un simple rééchelonnement, un abandon de créances ou même une conversion d'une partie de leur dette en capital avec engagement de financer les investissements de l'entreprise pendant quelques années.

Dans d'autres cas, la Médiation a été saisie de situations post-LBO, où la *holding* de reprise avait disparu et où il s'agissait de permettre à l'ex-entreprise cible de poursuivre son activité malgré la crise et les forts prélèvements de *cash* induits par l'ancien LBO.



**Jean-Marie Demange**

Directeur départemental  
de la Banque de France à Angoulême

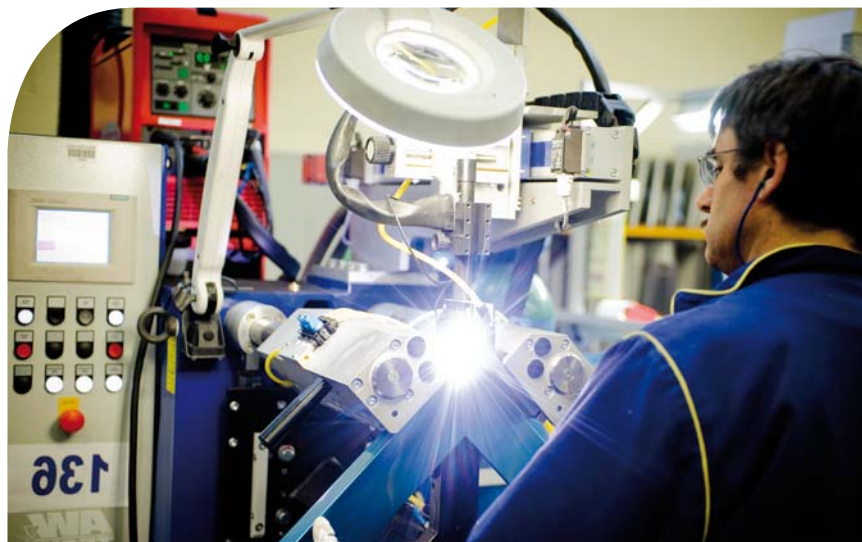


**Parmi les dossiers ardues que nous avons eu à traiter, l'un d'entre eux a réuni un grand nombre de difficultés :**

- > un endettement global élevé, du fait d'investissements lourds effectués juste avant la crise économique ;
- > une opération de LBO effectuée en 2007, compromise par la situation dégradée - non détectée au préalable - d'une des sociétés rachetées ;
- > mais surtout, des dysfonctionnements relationnels entre les nombreux banquiers depuis 2008.

**La médiation locale engagée pendant l'été 2009 a consisté à renouer sans cesse le dialogue entre les établissements bancaires autour des solutions proposées et à épauler,**

**avec les Tiers de confiance, le dirigeant de l'entreprise dans sa communication envers ses banquiers. En décembre 2009, la nomination d'un mandataire *ad hoc* s'est révélée nécessaire, et a relancé la médiation sur de nouvelles bases. L'été 2010 verra sans aucun doute l'issue de ce dossier, pour lequel la prise en charge par la Médiation nationale a permis, au plus haut niveau des établissements concernés, de trouver un compromis acceptable par tous.**





## 03 | UN SOUTIEN EFFICACE

### DEUX ENTREPRISES SUR TROIS RETROUVENT UN FINANCEMENT APRÈS UNE MÉDIATION

Depuis novembre 2008, la Médiation a reçu près de 27 000 dossiers et en a accepté plus de 22 000. Symboliquement, la barre des 10 000 entreprises dont la médiation a réussi a été franchie au printemps 2010. Ce sont toujours près de deux entreprises sur trois (63 %) qui retrouvent, après un refus initial, un financement à l'issue de la médiation.

Sont considérés comme des succès de médiation tous les dossiers clos sur un accord entre l'entreprise et la ou les banques. Cet accord porte parfois sur un montant différent de la demande initiale, l'essentiel étant que le chef d'entreprise obtienne les moyens nécessaires au développement de son projet et accepte la solution proposée à l'issue de la négociation conduite avec l'aide des équipes de la Médiation (crédit bancaire, apport des actionnaires, schéma de financement des stocks ou du poste clients).

Le taux de succès est un indicateur déterminant de l'action de la Médiation. Si depuis l'origine ce taux s'avère élevé et remarquablement stable dans le temps (63 %), la taille de l'entreprise se révèle être un critère discriminant. Ainsi, les entreprises les plus importantes ont de meilleurs taux de succès. Une étude spécifique ciblée sur la population des entreprises en médiation de plus de 100 salariés montre qu'elles trouvent une solution financière dans 73 % des cas. Ce constat tient probablement à l'extrême mobilisation de tous les acteurs au regard des enjeux sociaux et financiers de ces dossiers.

La comparaison du taux de médiation réussie au premier trimestre 2010 par rapport à la même période en 2009 fait ressortir des évolutions contrastées. Si la tranche principale inférieure à 11 salariés connaît un recul (moins 6 points), celles de 11 à 50 comme celles de 251 à 500 sont stables. En revanche, deux catégories voient leurs taux de succès évoluer très favorablement. Il s'agit de la tranche comprise entre 51 et 250, soit plus 27 points et de celle supérieure à 500, soit plus 22 points.

Entreprises en médiation dont l'effectif est :	Taux de succès 1 <sup>er</sup> trimestre 2009	Taux de succès 1 <sup>er</sup> trimestre 2010
< à 11	66 %	60 %
11 à 50	70 %	68 %
51 à 250	60 %	87 %
> à 250	78 %	92 % (sur un faible nombre de dossiers)

Trois principaux facteurs expliquent cette incontestable réussite de la procédure de médiation.

#### 1. Le professionnalisme des médiateurs départementaux

Le premier tient au professionnalisme reconnu des médiateurs départementaux, qui se sont mobilisés de manière remarquable dans cette nouvelle mission. Il y a eu nombre de situations où certains d'entre eux se sont impliqués très fortement, avec notamment

une dimension sociale, auprès de quelques chefs d'entreprises désarmés. Leurs fonctions à la Banque de France ou dans les Instituts d'émission ultramarins, qui est historiquement ancrée dans les territoires, leur permet de connaître de près le tissu économique local et d'entretenir des contacts privilégiés avec les banques.



## 2. L'implication d'OSEO

Le second tient à l'implication d'OSEO, la banque des PME, qui a considérablement soutenu la Médiation du crédit et facilité le traitement des dossiers. Afin que toutes les entreprises puissent trouver des financements dans cette conjoncture et notamment les plus fragilisées, OSEO a, dans le cadre du Plan de relance, garanti les établissements de crédit qui acceptaient une prise de risques supplémentaires. Pour cela, OSEO a mis en place deux instruments : les lignes de crédit confirmé (LCC) qui garantissent des découverts autorisés et un fonds de « renforcement de trésorerie » qui garantit des prêts amortissables d'une durée minimum de deux ans. La réussite de très nombreuses médiations pour les dossiers d'une certaine taille a été grandement facilitée par ces garanties apportées aux banques.

À l'occasion de tous les déplacements de la Médiation sur le terrain au début de l'année 2010, les entreprises comme les banques soulevaient la problématique de l'arrivée à échéance des garanties accordées par OSEO en 2009 alors que tous considéraient la poursuite de ces accompagnements comme primordiaux pour les entreprises. Les pouvoirs publics ont entendu ces appels et de nouvelles orientations en matière de lignes de crédit confirmé (LCC) ont été prises par OSEO.

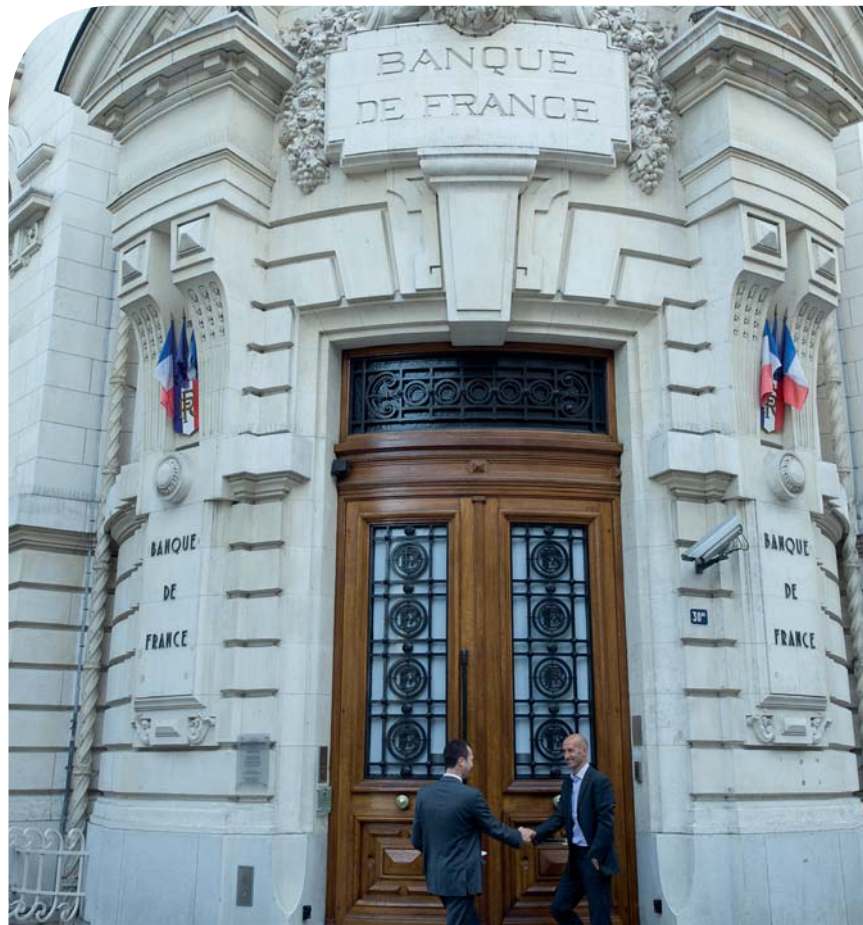
Pour celles venant à échéance en 2010 sur lesquelles la poursuite d'un accompagnement était estimée nécessaire, OSEO propose dorénavant deux solutions : l'octroi d'une garantie, adossée au fonds « renforcement de trésorerie », sur un nouveau crédit amortissable d'une durée au moins égale à deux ans ou le renouvellement d'une LCC avec une quotité de garantie réduite. Par ailleurs, des ouvertures de lignes sont proposées par OSEO avec des niveaux de garantie plus faibles qu'en 2009.

Aujourd'hui, l'arrivée à échéance des lignes de trésorerie garanties par OSEO venant à échéance, qui peuvent être renouvelées en 2010 avec une quotité de garantie moindre ou consolidées en moyen terme, semble être bien maîtrisée par les entreprises et les partenaires bancaires. La Médiation note que la majorité des cas est traitée directement entre l'entreprise et ses partenaires, sans aide extérieure.

## 3. L'acceptation du dispositif par le monde financier

Le troisième facteur expliquant le bon taux de succès par la Médiation est l'acceptation du dispositif par le monde financier ainsi que ses efforts importants dans le soutien aux dossiers les plus difficiles. Du côté

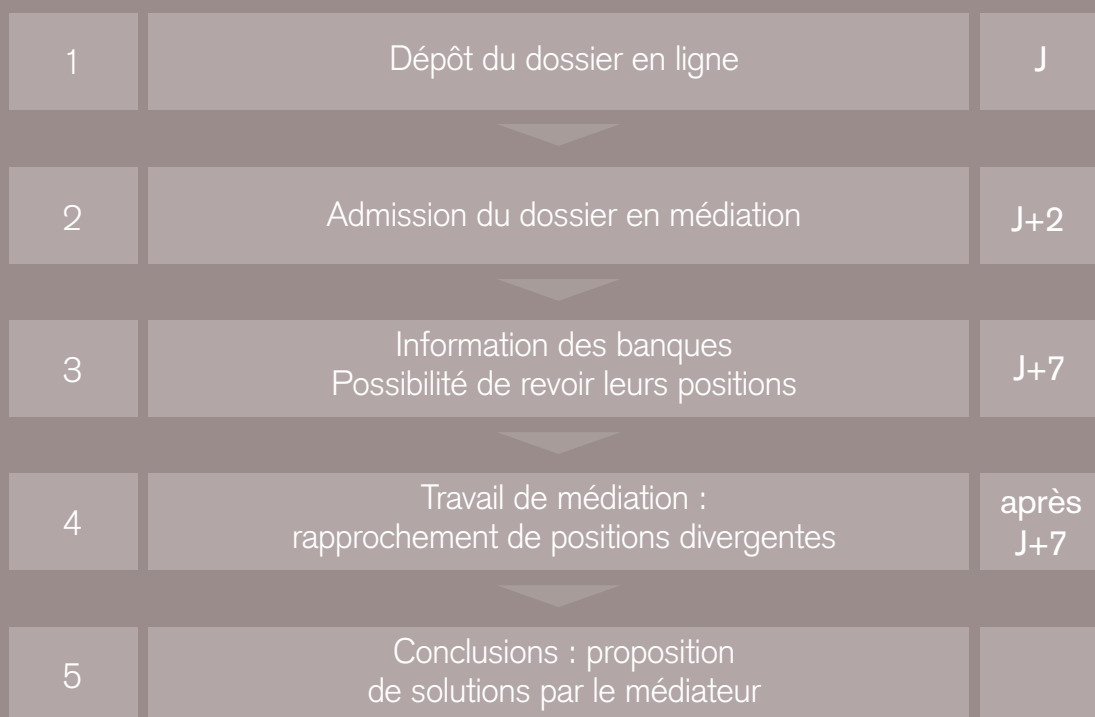
des banquiers, au début de la procédure, la position oscillait souvent, selon les places, entre prudence et hostilité. Les banquiers les plus réticents ont finalement été convaincus par la compétence et surtout l'attitude équilibrée des médiateurs départementaux. La nomination de correspondants départementaux, régionaux ou nationaux pour chaque réseau bancaire a facilité le règlement des dossiers et permis une communication optimale. Certaines banques procèdent en amont de la médiation à une revue interne des dossiers en cours ; ceux qui semblent comporter un risque supportable sont souvent négociés favorablement rendant inutile la saisine du médiateur. Par nature, l'activité de la Médiation revient à demander aux banques de prendre davantage de risques, mais dans la très grande majorité des cas les discussions à ce sujet se déroulent dans un climat apaisé et professionnel.



Par ailleurs, afin de s'assurer d'un traitement homogène des dossiers et d'identifier les situations atypiques, la Médiation a communiqué à chaque établissement bancaire les départements pour lesquels ses taux de médiation réussie étaient inférieurs à 45 %. Une concertation profitable avec la plupart des réseaux bancaires a ainsi été conduite, souvent utilement coordonnée par les niveaux régionaux.



## UNE PROCÉDURE SIMPLE, RAPIDE, GRATUITE ET TOTALEMENT CONFIDENTIELLE



Quelle que soit la taille de l'entreprise, les dossiers sont traités de la même manière. La médiation suit un processus rapide en cinq étapes. Les dossiers de médiation adressés au médiateur du crédit sont traités au plus près de l'entreprise par le médiateur départemental qui est le directeur de la Banque de France ou, en outre-mer, des Instituts d'émission (IEDOM ou IEOM).

1. La validation d'un dossier de médiation en ligne sur le site du médiateur du crédit [www.mediateurducredit.fr](http://www.mediateurducredit.fr) enclenche la procédure.
2. Dans les 48 h suivant la saisine, le médiateur départemental contacte l'entreprise concernée et accepte ou non son dossier, en fonction de son éligibilité.
3. Les établissements financiers sont informés de l'ouverture d'une médiation et bénéficient d'un délai de cinq jours ouvrés pour revoir leurs positions. Ce délai peut être prolongé de 5 jours ouvrés supplémentaires après information du médiateur, s'il s'avère que le transfert du dossier à OSEO en garantie ou en partage des risques n'a pu être anticipé.
4. À l'issue de ce délai, le médiateur départemental reprend contact avec l'entreprise pour connaître l'évolution de sa situation. Si ses difficultés perdurent, il contacte personnellement les partenaires de l'entreprise pour identifier et résoudre les points de blocage. Il peut également consulter d'autres acteurs financiers.



5. L'entreprise est informée des solutions envisagées. Si elle ne les juge pas satisfaisantes, elle peut demander la révision de son dossier. Celle-ci est alors effectuée au niveau régional.

L'efficacité de la médiation réside principalement dans le fait que chaque dossier fasse l'objet d'un examen individuel détaillé, posant un diagnostic précis et étudiant un panel de solutions. Elle vient aussi de son ancrage local, de son lien avec tous les acteurs du financement et les dispositifs publics, de son dialogue avec les entreprises. L'objectif poursuivi est de sauver entreprises et emplois en rapprochant les parties, sans faire courir de risque anormal aux entreprises ni aux banques.

Les dossiers sont instruits en fonction du niveau géographique pertinent. Les équipes nationales de la Médiation peuvent appuyer le médiateur départemental ou régional tout en lui laissant la responsabilité du traitement opérationnel de la médiation, ou prendre en charge l'ensemble de ce traitement, par exemple quand un grand nombre d'emplois est en jeu, ou que l'équilibre d'un tissu industriel régional ou d'une filière professionnelle est menacé.

Pour saisir le médiateur, il suffit de déposer son dossier en ligne sur le site [www.mediateurducredit.fr](http://www.mediateurducredit.fr) ou de solliciter l'accompagnement bénévole d'un Tiers de confiance, sur simple appel.

- > **France métropolitaine** : 0810 00 12 10 (numéro azur)
- > **Guadeloupe** : 0800 111 971 (numéro vert)
- > **Martinique** : 0800 008 112 (numéro vert)
- > **Réunion** : 0800 642 642 (numéro vert)
- > **Guyane** : 0800 000 406 (numéro vert)

## LES DÉFAILLANCES D'ENTREPRISE APRÈS MÉDIATION

Le devenir des entreprises après la réussite d'une médiation est bien évidemment un élément clé de l'appréciation à porter sur l'efficacité et la portée économique du dispositif. Pour dresser un premier constat, deux études ont été réalisées qui montrent que, dans leur très grande majorité, les entreprises accompagnées avec succès ont pu traverser la crise.

Une étude a été menée par la Direction des entreprises de la Banque de France à partir d'un rapprochement entre le fichier de l'ensemble des médiations closes au 30 juin 2010, d'une part, et celui des jugements de redressement ou liquidations judiciaires jusqu'en août 2010 ainsi que le fichier des entreprises de la Banque de France (FIBEN), d'autre part.

L'examen de près de 15 000 médiations confirme que les entreprises qui s'adressent aux médiateurs sont dans l'ensemble fragiles. Pour celles d'entre elles qui sont cotées par la Banque de France, leur appréciation situe 72 % d'entre elles dans une plage allant de 5 à 9 (soit fragile à très fragile) ; or le taux correspondant observé pour l'ensemble des entreprises cotées par la Banque de France n'est que de 32 %. Surtout leur taux de défaillance<sup>1</sup> à 12 mois de l'entrée en médiation est de 22 %, alors que le taux moyen est inférieur à 2 %<sup>2</sup>.

Ce taux global de 22 % varie cependant fortement selon l'issue de la médiation, puisqu'il est de 13,8 % pour les médiations réussies et de 34,5 % pour les entreprises dont la médiation n'a pu aboutir.

<sup>1</sup> Est dite défaillante une entreprise qui fait l'objet, au cours de la période considérée, d'un jugement de RJ ou de LJ.

<sup>2</sup> Pour 2008, le taux est de 1,7 %, pour 2009, il devrait être plus élevé, mais n'est pas encore publié.



Cette différence est logique et tout à la fois due à un effet de sélection – ce sont les dossiers les plus solides économiquement pour lesquels un accord de crédit a pu être trouvé – et à l'impact positif du financement mis en place à l'issue de la médiation.

Le taux de défaillance de 13,8 % pour les médiations réussies doit être interprété avec prudence. C'est un taux brut que l'étude ramène à 11,1 % après corrections statistiques liées à la taille et au secteur. Établi sur un an, il devrait logiquement s'élever avec le temps<sup>3</sup>. En sens inverse, il ne doit pas être confondu avec le risque de pertes encouru par les banques au titre des accords de médiation, pour deux raisons majeures :

> il est calculé en nombre d'entreprises et non sur les

encours de crédits ;

> une fraction des encours fait l'objet de garanties qui limitent la perte des banques ; une autre sera récupérée dans le cadre des procédures judiciaires elles-mêmes.

Au total, les défaillances concernent une fraction limitée des dossiers et une grande majorité d'entreprises que les banques refusaient dans un premier temps de financer a jusqu'à présent traversé la crise.

Pour compléter cette première approche, la Médiation nationale a conduit une étude exhaustive des médiations portant sur des entreprises employant plus de 100 salariés et closes au 30 juin 2010.

	Médiations pour des entreprises de plus de 100 salariés (1)	Dont médiations réussies		Dont médiations en échec	
		En nombre	En %	En nombre	En %
Nombre d'entreprises	323	236	73,1 %	87	26,9 %
Effectif de ces entreprises	141 396	116 351	82,3 %	25 045	17,7 %
Encours obtenus en médiation (M€)	1 683,7	1 683,7	-	-	-
Dont nombre en RJ	17	12	5,1 % (2)	5	5,7 % (2)
Effectif des entreprises en RJ	3 533	2 233	1,9 % (2)	1 300	5,2 % (2)
Encours obtenus en médiation (M€)	9,4	9,4	0,6 % (3)	-	-
Dont nombre en LJ	36	14	5,9 % (2)	22	25,3 % (2)
Effectif des entreprises en LJ	9 225	2 844	2,4 % (2)	6 381	25,5 % (2)
Encours obtenus en médiation (M€)	17,8	17,8	1,1 % (3)	-	-

(1) Il s'agit des médiations engagées depuis novembre 2008 et closes au 30 juin 2010.

(2) Le pourcentage est calculé par rapport au nombre et à l'effectif des médiations de la colonne correspondante (échec ou succès).

(3) Ce pourcentage représente la part de ces encours dans l'ensemble des encours obtenus en médiation. Pour l'ensemble RJ+LJ, il est de 1,6 %.

<sup>3</sup> Pour les entreprises entrées en médiation depuis 18 mois, qui sont une minorité, ce taux est de 18,4 %. Pour les médiations closes en échec, il est de 42,2 %.



Elle présente le grand intérêt d'appréhender les encours exposés lors des défaillances, sans rester limitée à une approche en nombre d'entreprises.

Il ressort des éléments présentés au tableau ci-dessus que les défaillances à un an en nombre d'entreprises sont proches de celles constatées dans l'ensemble des médiations par la Banque de France ; les défaillances affectent 31 % des entreprises dont la médiation n'a pu déboucher et 11 % des médiations conclues positivement. En revanche, l'examen des encours de crédits concernés par ces défaillances montre qu'ils ne représentent qu'une fraction beaucoup plus réduite des crédits mis en place à la suite d'une médiation. Au total, en effet, les encours mis en place après accord de médiation au profit d'entreprises ayant fait ensuite l'objet d'une RJ ou LJ représentent 1,6 % du total des encours obtenus après médiation par des entreprises employant plus de 100 salariés.

L'écart entre le taux de défaillance en nombre d'entreprises (11 %) et en part des encours (1,6 %) peut surprendre ; il tient au fait que les défaillances ont très principalement concerné des dossiers à encours modéré ou faible.

Au total, pour ces entreprises de plus de 100 salariés, les montants de crédit exposés dans des RJ ou LJ, soit 27,2 millions d'euros semble très limité par rapport aux enjeux économiques et sociaux en cause dans les 236 médiations conclues positivement (plus de 116 000 emplois sauvés ou confortés et de 1,7 milliard d'euros de crédits mis en place).

Ces études sont à apprécier avec beaucoup de prudence. Le dispositif étant jeune, le recul est très faible pour observer le taux de défaillance (exprimé sur 12 mois dans l'enquête de la Banque de France) et apprécier au mieux les pertes possibles des établissements de crédits. Par ailleurs, la notion de perte est relativement délicate à comptabiliser.

Toutefois, ces approches sont convergentes et témoignent du fait que la Médiation constitue un recours pour une population d'entreprises fragiles, qui est particulièrement efficace, sans faire courir de risques importants au système bancaire. Elle répond en cela à la mission qui lui a été assignée à sa création.

On peut conclure que la Médiation du crédit a permis de pousser les banques à prendre des engagements supplémentaires nécessaires pour maintenir l'activité comme les emplois sans pour autant leur faire courir de risques substantiels (116 000 emplois préservés pour les seules entreprises de plus de 100 salariés).



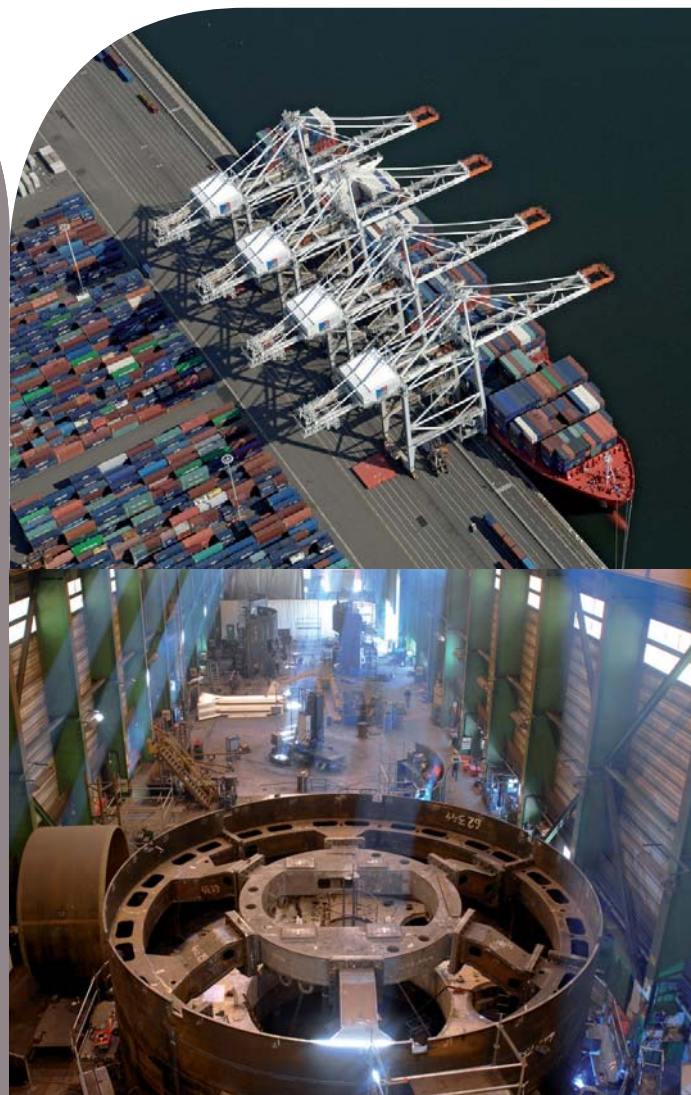




|  
**UNE MOBILISATION  
CONSTANTE**  
AU SERVICE DU  
REDRESSEMENT  
ÉCONOMIQUE



- 1 | L'INTÉGRATION DES DISPOSITIFS  
D'ACCOMPAGNEMENT ET DE PRÉVENTION .....**p.36**
- 2 | LES SOLUTIONS POUR RENFORCER  
LES FONDS PROPRES DES ENTREPRISES.....**p.39**
- 3 | L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES RELATIONS  
ENTRE CLIENTS ET FOURNISSEURS .....**p.41**
- 4 | LES OUTILS POUR MIEUX COMPRENDRE  
ET INTERPRÉTER LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE.....**p.42**
- 5 | L'AMÉLIORATION DES RELATIONS  
ENTRE BANQUES ET ENTREPRISES.....**p.43**



**MÉDIATION  
DU CRÉDIT AUX  
ENTREPRISES**



**Au-delà de son action quotidienne de recherche de solutions pour les entreprises qui la saisissent, la Médiation contribue, à sa mesure, à la lutte contre la crise et au retour à une croissance équilibrée. Sur différents sujets comme le financement des entreprises, la mobilisation au service des entreprises en difficultés, elle apporte au gouvernement l'expérience quotidienne acquise au contact des entreprises petites et moyennes.**

## 01 | L'INTÉGRATION DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT ET DE PRÉVENTION

### LA MOBILISATION DES SERVICES DE L'ÉTAT

Face à la crise économique, l'État et ses services publics ont fait preuve d'une très grande réactivité pour se mobiliser et soutenir l'activité et l'emploi. Dans le cadre du plan de relance, le gouvernement a mis en place, dans chaque préfecture, une cellule de soutien à l'activité présidée par le préfet et réunissant le directeur départemental des finances publiques ainsi que le directeur départemental de la Banque de France. Elle mutualise l'information et traite les dossiers les plus complexes en les orientant vers les acteurs les plus efficaces. Le succès de la cellule de soutien à l'activité illustre cette réactivité et cette présence de l'État aux côtés des entreprises en difficultés.

Avec les commissions départementales de financement de l'économie (qui outre les membres de la cellule de soutien à l'activité regroupent le directeur départemental du travail, les banquiers, les socioprofessionnels et certains élus), ces instances aiguillent vers les médiateurs départementaux les entreprises qui auraient besoin de l'aide de la Médiation du crédit. Elles peuvent aussi solliciter du directeur départemental des finances publiques, lors de la Commission des chefs des services financiers (CCSF), un aménagement des dettes sociales et fiscales pour une entreprise, ou demander l'appui du Comité départemental d'examen des difficultés de financement des entreprises (Codefi), chargé de détecter et de prévenir les difficultés des entreprises, notamment pour l'octroi d'un prêt sur ressources du fonds de développement économique et social ou pour un financement d'audit de positionnement stratégique.

De même, la Médiation entretient avec la Direction générale du Trésor (DGT) et la Direction générale des finances publiques (DGFIP) des échanges permanents en matière de réflexion et de suivi des principales évolutions économiques.

### LES RELATIONS AVEC LES TRIBUNAUX DE COMMERCE

Le médiateur du crédit oriente vers les tribunaux de commerce les entreprises qui le saisissent lorsqu'elles se trouvent en cessation des paiements avérée ou lorsqu'il estime qu'une procédure amiable ou collective est plus adaptée à la résolution de leurs difficultés.

Lorsqu'une entreprise qui a déjà saisi le médiateur du crédit est placée par le tribunal de commerce en mandat ad hoc, en conciliation ou en sauvegarde, l'action de la Médiation peut se poursuivre sur demande du mandataire social. Lorsqu'elle est placée en redressement judiciaire, la demande doit émaner du mandataire social ou de l'administrateur judiciaire selon que le tribunal a conservé ou non au premier son pouvoir de direction de l'entreprise. Mais la Médiation estime souhaitable que les deux mandataires – le social et le judiciaire – marquent leur accord à son intervention.

Le 7 juin 2010 s'est déroulée à la Chancellerie en concertation avec le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, une table-ronde sur l'articulation des dispositifs de prévention administratifs et judiciaires, envisageant notamment de rénover le dispositif des Codefi et d'y associer systématiquement le Parquet, de créer un « observatoire national des méthodes et résultats » associant la Chancellerie, la Direction générale des finances publiques et la Direction générale du Trésor, afin de faciliter la coopération entre tous les dispositifs de prévention des difficultés des entreprises.





### Benoît Gress

Directeur départemental  
de la Banque de France à Pau



**Les tribunaux de commerce, dont les médiateurs départementaux ont régulièrement réuni les différents auxiliaires de justice, s'inscrivent harmonieusement dans le dispositif. Professionnels du traitement des difficultés des entreprises, ils considèrent que**

**les actions de la Médiation du crédit sont de nature à améliorer l'anticipation des difficultés par les dirigeants, anticipation que le Législateur appelle de ses vœux de longue date (on l'a vu notamment lors du vote de la loi sur la sauvegarde). Par ailleurs, ils apprécient la faculté qui leur est offerte de saisir la Médiation conjointement avec le chef d'entreprise en cas d'ouverture d'une procédure collective, et ainsi de fluidifier la partie "bancaire" du traitement.**



## LE BILAN DES DISPOSITIFS CAP, CAP+ ET CAP EXPORT

Le gouvernement a mis en place, en décembre 2008 et mai 2009, les dispositifs CAP - Complément d'Assurance crédit Public - et CAP+, deux outils de partage du risque des assureurs crédit avec l'État. Il s'agissait d'atténuer les tensions de trésorerie subies par les entreprises, en apportant une garantie publique à certains risques partiellement garantis par les assureurs crédit (CAP), ou considérés comme non assurables par ces derniers (CAP+).

Le 10 mai 2010 ont également été mis en place les dispositifs CAP Export et CAP+ Export, qui permettent la mise en œuvre des produits d'assurance crédit public court terme à l'export. Ces dispositifs d'assurance crédit court terme adaptent pour les entreprises exportatrices les caractéristiques de CAP et CAP+ quand leur client est à l'étranger. Ils sont commercialisés par les assureurs crédit habituels des entreprises. Ils visent à répondre à la réduction des garanties pour le commerce courant avec certains acheteurs étrangers, y compris au sein de l'Union européenne. Ils couvrent une gamme étendue de risques, qu'il s'agisse du commerce national ou de l'export.

Aujourd'hui, le flux de dossiers de médiation concernant l'assurance crédit s'est sensiblement réduit grâce notamment à la mise en place de ces dispositifs publics. Les médiateurs départementaux constatent sur le terrain l'amélioration du dialogue avec les opérateurs pour le traitement des dossiers des entreprises.

Situation au 30 juillet 2010	Nombre de CAP souscrits	Encours en millions d'euros	Nombre de relations commerciales
CAP	4 213	526	25 754
CAP+	6 078	842	54 040
CAP Export	454	93	938
CAP+ Export	800	72	2 188
<b>TOTAL</b>	<b>11 545</b>	<b>1 533</b>	<b>82 920</b>



### Jean-Pierre Jubin

Directeur régional de la Banque  
de France à Marseille



**Dans le département des Bouches-du-Rhône, la Médiation du crédit a été saisie de 44 demandes d'entreprises relatives à des difficultés rencontrées avec l'assurance crédit. Ces dossiers ont pu bénéficier d'une issue positive dans 78 % des cas grâce à la réactivité des assureurs crédit locaux mais aussi par la mise en place de contrats « CAP+ » pour 16 de ces sociétés.**





## LE PARTENARIAT AVEC OSEO

Au quotidien, les équipes de la Médiation travaillent en étroite collaboration avec les équipes locales et nationales d'OSEO. Les représentants d'OSEO sont ainsi largement associés aux réunions de médiation. Le directeur du réseau OSEO, Jean-Pierre Orcil, participe chaque semaine au comité exécutif de la Médiation, pour suivre l'évolution des dossiers envoyés et proposer éventuellement le concours de son établissement. Cette implication facilite la prise en compte des besoins particuliers à la fois des entreprises comme des banques dans la mise en œuvre des garanties de concours bancaires et permet un suivi régulier de l'évolution des dossiers des entreprises en médiation.



## LA MOBILISATION DES RÉSEAUX SOCIOPROFESSIONNELS

Les organisations socioprofessionnelles ont en France des réseaux structurés et une implantation locale forte. Dès octobre 2008, elles ont déployé leurs services pour venir en aide aux entreprises dans un contexte économique difficile. L'important, pour la Médiation du crédit, était qu'elles coordonnent leurs actions de terrain pour orienter au mieux les entreprises dans

leurs démarches et faciliter leur accès au dispositif le mieux adapté à leur besoin. C'est la raison pour laquelle la Médiation a souhaité bâtir le réseau des Tiers de confiance. Les organisations socioprofessionnelles ont répondu à son appel et accepté de désigner dans chaque département des experts de terrain à qui le statut de Tiers de confiance de la Médiation était individuellement reconnu pour marquer leur rôle de conseil bénévole du chef d'entreprise en amont de la médiation.

Toute entreprise confrontée à des difficultés de trésorerie ou de financement peut désormais, avant de saisir le médiateur et sur simple appel téléphonique au numéro azur de la Médiation, 0810 00 12 10, obtenir de l'aide et choisir de se faire appuyer dans ses démarches par un Tiers de confiance.

Le Tiers de confiance intervient en concertation avec les équipes de médiation en amont de la saisine et, si le chef d'entreprise le souhaite, tout au long du processus de médiation. Il oriente le chef d'entreprise dans la démarche à suivre pour résoudre ses difficultés et pour recourir au dispositif le plus adapté à sa situation et l'aide à formuler ou préciser ses besoins de financement. Il peut aussi être sollicité après la médiation pour appuyer la mise en œuvre des solutions identifiées. L'assistance des Tiers de confiance de la Médiation respecte strictement les règles de confidentialité. À l'origine, le dispositif s'est constitué





avec les réseaux consulaires (Chambres de Commerce et d'Industrie et Chambres des Métiers et de l'Artisanat) et les organisations patronales (CGPME, Medef, UPA). S'y sont ensuite ajoutés les réseaux d'accompagnement des créateurs et repreneurs d'entreprises, avec pour mission particulière de valider la faisabilité et la viabilité de leurs projets afin de faciliter leurs relations avec les banques et de rendre plus aisée l'identification d'une solution en médiation. Enfin, l'Union nationale des professions libérales et l'Ordre des experts comptables se sont associés au réseau en juillet 2009. En 2010, le réseau des Tiers de confiance s'est élargi avec l'adhésion du Conseil national des économies régionales (CNER), des avocats avec le Conseil national des barreaux, de l'Entente des générations pour l'emploi et l'entreprise (EGEE), et du Conseil supérieur du notariat (CSN).

Il y a actuellement plus de 1 300 Tiers de confiance de la Médiation du crédit en métropole comme en outre-mer, dont près de 200 pour les dossiers de création ou de reprise d'entreprise.

“

### Jeannine Roghe

Directrice régionale  
de la Banque de France à Limoges



**Les Tiers de confiance de la Médiation (TCM) sont de précieux atouts pour le médiateur. Outre l'orientation des entrepreneurs et l'aide à la saisine sur le site [www.mediateurducredit.fr](http://www.mediateurducredit.fr), ils sont souvent à l'origine de dossiers bien préparés permettant de mener une négociation plus rapide et plus efficace. À Limoges, des rencontres régulières avec "l'équipe" départementale des TCM amplifient cette efficacité.**

”

## 02 | LES SOLUTIONS POUR RENFORCER LES FONDS PROPRES DES ENTREPRISES

L'examen de la situation de certaines entreprises faisant appel au médiateur du crédit a fait apparaître des besoins d'interventions en fonds propres ne relevant pas directement de la mission du Fonds stratégique d'investissement (FSI), et que les investisseurs privés n'étaient pas prêts à réaliser seuls. La création du Fonds de consolidation et de développement des entreprises avait donc pour but de trouver une réponse à cette problématique.

Le Fonds de consolidation et de développement des entreprises (FCDE), lancé le 1<sup>er</sup> octobre 2009 par le Premier ministre, a pour mission d'intervenir au capital de PME de croissance fragilisées par la crise, mais fondamentalement saines et présentant un potentiel de croissance et d'emplois. Opérationnel depuis fin 2009, ce fonds de capital développement public-privé d'environ 200 millions d'euros est financé par le FSI et par les principaux établissements de crédit et d'assurance de la Place.

Le Fonds intervient prioritairement auprès d'entreprises identifiées par la Médiation du crédit. Les investissements du FCDE visent un objectif de rentabilité et s'inscrivent dans une logique de long terme de pérennisation et de

développement des activités financées. Ils permettent à l'entreprise investie de renforcer sa structure financière, d'obtenir des concours bancaires et de financer sa croissance dans de bonnes conditions.

Le Fonds peut intervenir seul ou en co-investissement avec d'autres investisseurs chaque fois que possible. Il est en position d'actionnaire minoritaire à l'entrée et une participation financière des actionnaires historiques et des dirigeants est systématiquement recherchée. Le FCDE s'implique dans la gouvernance des entreprises dans lesquelles il investit. Ses investissements sont compris entre un et quinze millions d'euros.

Sa gestion est assurée par une société de gestion indépendante à Directoire et Conseil de surveillance. Le Directoire gère et administre la société, et décide des opérations d'investissement après avis d'un comité d'investissement consultatif composé de représentants du FSI, de la Médiation du crédit et des souscripteurs privés du fonds. La Médiation du crédit est également présente au Conseil de surveillance de ce fonds.

À fin juillet, le FCDE avait réalisé 6 investissements représentant un montant investi d'environ 30 millions d'euros.



Pour répondre aux problématiques de fonds propres ou de quasi-fonds propres des entreprises fragilisées par la crise, la gamme d'outils disponibles, annoncée en grande partie lors du discours du Président de la République au Palais des congrès, en octobre 2009, est aujourd'hui assez large. Outre le FCDE, elle comprend :

- > les plateformes régionales et nationales Médiation – Caisse des dépôts et consignations (CDC) – OSEO qui permettent de mettre en contact les entreprises avec les fonds d'investissement partenaires de la Médiation qui se sont engagés à étudier la demande d'investissement dans des délais réduits ;
- > le site internet OSEO Capital PME permet de mettre en relation de nombreux investisseurs, notamment des particuliers assujettis à l'ISF et des PME en recherche de fonds propres ;
- > le Fonds stratégique d'investissement (FSI) peut également intervenir pour les investissements plus importants à portée stratégique, ou pour des investissements plus faibles au travers de fonds de CDC Entreprise. À ce titre, différents fonds sectoriels ont été créés pour subvenir aux besoins particuliers de certains secteurs spécifiques comme le secteur automobile (Fonds de modernisation des équipementiers automobiles - FMEA), celui de la santé (Fonds InnoBio) et de la filière bois (Fonds Bois) ;
- > Les Obligations Convertibles (OC+), mises en place par le FSI, s'adressent principalement aux entreprises dont les actionnaires ne souhaitent pas ouvrir leur capital à court terme ;
- > Les Contrats de développement participatif mis en place par OSEO permettent de compléter ces dispositifs.

## LE BILAN DU FONDS DE CONSOLIDATION ET DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

- Plus d'une centaine de dossiers a été analysée dont une quarantaine envoyée par la Médiation du crédit ;
- 6 investissements ont été réalisés représentant un montant investi d'environ 30 millions d'euros ;
- une vingtaine de dossiers est en cours d'instruction ;
- 60 % des dossiers traités sont issus de l'industrie ;
- 70% ont des effectifs compris entre 100 et 500 personnes en France.





“

**Philippe Gabarra**Directeur régional de la Banque  
de France à Amiens

**Grâce à l'intervention de la Médiation du crédit, le FCDE a procédé au mois de juin 2010 à une augmentation des fonds propres**

**d'une entreprise de 85 personnes spécialisées dans la fabrication de pièces issues de fonderie de métaux ferreux. Elle pourra transférer son outil de production sur un site beaucoup plus moderne, et améliorer les conditions d'emploi de son personnel ainsi que sa productivité.**

”

## 03 | L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES RELATIONS ENTRE CLIENTS ET FOURNISSEURS

Les entreprises ont pour premier banquier les autres entreprises. Le crédit inter-entreprises dépasse en volume le crédit bancaire aux entreprises, qui est lui-même parfois mobilisé pour pallier les manques du crédit inter-entreprises. Cela a amené très tôt la Médiation du crédit à conduire des réflexions à ce sujet. Dès 2009, avec René Ricol, Jean-Claude Volot, qui était alors médiateur délégué du crédit, a engagé des démarches pour créer une charte de bonnes pratiques entre clients et fournisseurs.

Sous l'égide de Christine Lagarde, ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, une charte de bonnes pratiques entre donneurs d'ordre et PME a été signée le 11 février 2010 à Bercy. Elle a été complétée le 28 juin par une seconde vague de signatures. Quarante-cinq grandes entreprises ont d'ores et déjà adhéré à cette charte, s'engageant ainsi pour des relations responsables et durables dans une démarche de progrès vis-à-vis de leurs fournisseurs.

La charte de bonnes pratiques entre donneurs d'ordre et PME, qui établit 10 engagements pour des achats responsables, vise à construire dans un cadre de confiance réciproque une relation équilibrée entre les fournisseurs et leurs clients, dans la connaissance et le respect de leurs droits et devoirs respectifs.

Cette charte est avant tout pragmatique. Il ne s'agit pas d'engagements abstraits, mais bien d'objectifs réalisables. Le volume d'achats réalisés en France par les entreprises signataires de la charte est de l'ordre de 200 milliards d'euros soit 25 à 30 % du volume des achats réalisés par les grandes entreprises françaises, correspondant à près de 30 % du crédit inter-entreprises.

Il s'agit notamment de :

- > créer une relation durable entre le donneur d'ordre et la PME, par exemple en termes d'équité financière ou de transparence sur le carnet de commandes et la capacité de production ;





- > favoriser la collaboration avec les fournisseurs stratégiques ;
- > choisir un fournisseur en appréciant le coût total de l'achat et non pas seulement le prix apparent, en intégrant les coûts logistiques, les risques en termes de réapprovisionnement, les problèmes de qualité et d'image ;
- > prendre en compte l'impact environnemental ;
- > veiller à la responsabilité territoriale de son entreprise, en cherchant, sur le territoire où elle exerce son activité, à contribuer le plus possible à développer l'activité économique.

La charte prévoit en outre :

- > la désignation par chaque grande entreprise signataire d'un ou plusieurs correspondant(s) PME, pouvant être saisi(s) par les fournisseurs en cas de conflits ou litiges, dans un rôle de médiateur ;
- > la mise en place d'indicateurs de suivi par chaque entreprise signataire.

Un comité de pilotage se réunit au moins deux fois par an pour s'assurer de la réalisation effective de ces engagements. Le médiateur du crédit aux entreprises, qui le co-présidait avec la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF), a passé le relais pour cela au médiateur des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance, nommé en avril 2010 à la suite des États généraux de l'industrie (EGI).

## LA CRÉATION DE LA MÉDIATION DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES INDUSTRIELLES ET DE LA SOUS-TRAITANCE



Le médiateur des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance a été nommé par décret du Président de la République du 8 avril 2010. Il a vocation à favoriser une relation partenariale authentique et durable entre clients et fournisseurs, au sein de filières structurées et décloisonnées. Cette mission a été confiée à Jean-Claude Volot, ancien médiateur délégué du crédit et lui-même entrepreneur dans l'industrie aéronautique. Concrètement, l'action du médiateur des relations industrielles s'inscrit en dehors de toute procédure contentieuse ou juridique. Il s'agit d'une stricte fonction de médiation, visant à examiner précisément la situation des entreprises concernées et à proposer des solutions adaptées.

## 04 | LES OUTILS POUR MIEUX COMPRENDRE ET INTERPRÉTER LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

### DÉCRYPTER LES MÉCANISMES DE FINANCEMENT DES ENTREPRISES : L'OBSERVATOIRE DU FINANCEMENT DES ENTREPRISES

Les États généraux de l'industrie ont fait le constat du caractère partiel et insuffisamment clair des données relatives au financement de l'industrie et des entreprises en France. Un observatoire du financement a donc été créé pour pallier cette insuffisance. Présidé par le médiateur du crédit, l'observatoire associe des représentants des entreprises, du monde financier, du secteur public ainsi que des experts. Pour son fonctionnement, le médiateur s'appuie essentiellement sur la Direction générale du Trésor, la Banque de France, la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) et l'Insee.

Le Conseil de l'Observatoire, structure de pilotage dont les travaux préparatoires s'appuient sur un groupe technique, a tenu ses premières séances sur les thématiques de la distribution du crédit, des fonds propres des entreprises et des besoins de financement. Sur cette base a été dressé un premier constat général sur le financement des entreprises françaises par le biais d'une analyse sur les principaux postes du bilan (crédit bancaire, fonds propres) et leur évolution pendant la crise. Il ressort de ces premiers échanges :

- > une relative bonne tenue en moyenne du financement bancaire et en fonds propres durant la crise, compte tenu de l'intensité du choc sur l'activité économique et par comparaison aux autres pays européens ;
- > une résilience du financement bancaire des PME,



comparativement aux grands groupes, en partie facilitée par l'ensemble des dispositifs de soutien publics mis en place pendant la crise ;

- > des interrogations quant à une bonne orientation à venir de l'épargne vers les fonds propres des entreprises dans le contexte de modification en cours du cadre prudentiel.

Une note d'étape esquissant les premiers contours de cette réflexion a été remise aux ministres durant l'été et un rapport final est programmé pour la fin de l'année.

## HARMONISER LES PRATIQUES DE COTATION ET NOTATION

Le groupe de travail sur la cotation et la notation est la seconde mesure des États généraux de l'industrie concernant la Médiation du crédit. Le médiateur du crédit co-anime avec la Direction générale du Trésor ce groupe qui réunit les services du ministère des Finances, la Banque de France, les banquiers, les assureurs-crédit ainsi que des organisations professionnelles représentatives des

entreprises (Medef et CGPME) et de leurs conseils, représentés par l'ordre des experts-comptables.

Le travail déjà réalisé à l'occasion de la campagne d'analyse des bilans 2009 permet de dégager les principes directeurs qui forment consensus en la matière : transparence et information sur le processus de notation doublé d'un développement des contacts, introduction des éléments qualitatifs et prévisionnels dans l'analyse des documents comptables, mise en perspective du rôle de la notation dans la décision de financement aux côtés des autres critères des professionnels.

Le document final, à établir à l'automne 2010, tiendra compte des tendances définitivement relevées après les analyses des comptes 2009 et les contacts avec les entreprises qui ont suivi. Le groupe recommandera à ce stade de pérenniser, sans dispositif réglementaire supplémentaire, les comportements convergents et proactifs de compréhension mutuelle sur la notion de notation qui se sont installés progressivement en 2009 et 2010.

## 05 | L'AMÉLIORATION DES RELATIONS ENTRE BANQUES ET ENTREPRISES

Au plus fort de la crise, à la fin de 2008, les relations entre les banques et les entreprises petites et moyennes ont connu une phase de tension et d'incompréhension aisément explicable par la brutalité du choc sur l'activité des entreprises, le rôle joué par les dérèglements du système financier international dans le déclenchement de la crise et enfin le durcissement des conditions de crédit au moment où les entreprises avaient souvent besoin d'un soutien financier.

Les réseaux bancaires ont eux-mêmes dû faire face à une dégradation de leur image auprès de leur clientèle d'entreprise ressentie comme injuste par des personnels qui n'avaient pas participé aux excès des traders et des créateurs de produits financiers sophistiqués et géraient eux-mêmes une situation difficile et risquée dans leur métier traditionnel de financeurs d'entreprises.

Ces tensions se sont progressivement apaisées et la Médiation s'est efforcée de contribuer au rétablissement d'un climat plus serein nécessaire au retour à la confiance et à la reprise de la croissance.

Cette amélioration tient d'abord à la forte mobilisation

demandée et obtenue des banques par les pouvoirs publics et à la capacité du système bancaire français à maintenir, mieux que chez la plupart de nos voisins européens, les crédits aux entreprises.

Lors d'une réunion tenue par le ministre de l'Économie, Christine Lagarde, le 11 février 2010, avec les dirigeants de la Fédération bancaire française, le bilan des engagements des banques de faire croître en 2009 les crédits à l'économie de 3 à 4 % a été établi et des engagements plus précis ont été demandés pour 2010.

Pour 2009, les crédits à l'économie ont progressé de 2,7 %, à un rythme qui est donc un peu inférieur à l'objectif, mais reste honorable si l'on tient compte d'une situation économique plus dégradée que prévu.

S'agissant plus précisément des crédits aux TPE et PME indépendantes des groupes, qui concernent directement les entreprises auxquelles la Médiation peut apporter son appui, leur progression a également été de 2,6 % entre décembre 2008 et décembre 2009. Les statistiques de la Banque de France<sup>4</sup> montrent que, malgré un choc économique et financier majeur, les encours de crédit

<sup>4</sup> Source Banque de France – Stat info – Les crédits aux entreprises : décembre 2009 – crédits mobilisés.



à cette catégorie d'entreprises n'ont jamais reculé et avaient retrouvé en fin d'année un taux de croissance nettement supérieur à celui de l'activité.

À l'issue d'une réunion tenue le 5 mars 2010, présidée par le Président de la République, les cinq principaux réseaux bancaires ont pris un double engagement :

- > assigner à leurs équipes l'objectif de répondre dans un délai de 15 jours aux demandes de financement des TPE-PME dès lors qu'elles porteraient sur des besoins courants et seraient accompagnées d'un dossier complet ;
- > consacrer à ces mêmes entreprises une enveloppe de 96 milliards, soit une augmentation d'un peu plus de 3% par rapport à l'assiette correspondante en 2009, avec une répartition de cette enveloppe entre court terme (58 milliards) et moyen/long terme (38 milliards).

À la fin de juillet 2010, la progression des encours aux TPE/PME<sup>5</sup> par rapport à juillet 2009 est de 3,5 %, et semble donc en ligne par rapport à l'objectif annuel.

Cette performance globalement appréciable dans un contexte économique difficile ne gomme bien sûr pas tous les désaccords individuels entre banques et entreprises sur l'évolution des concours. Il reste que ces désaccords portent sur les niveaux de risque et de garantie et ne trouvent pas leur origine dans un resserrement général du crédit, comme on a pu le redouter fin 2008 et début 2009.

L'autre facteur d'amélioration des relations entre banques et entreprises réside dans leur adaptation aux situations nées de la crise, dans leur organisation ainsi que dans leur comportement.

Tant les équipes dirigeantes des banques, qui sont allées lors de déplacements organisés par la Fédération bancaire française (FBF) au contact des chefs d'entreprise en région, que les équipes des réseaux bancaires ont pris conscience que des progrès devaient être accomplis, aussi bien pour les délais de réponse que pour l'explication des décisions aux clients.

Symétriquement, par de nombreux canaux, dont ceux des organisations professionnelles, a été diffusé aux chefs d'entreprise le message d'une nécessaire transparence de leur activité, de leurs comptes et de leurs plans d'affaires aux banques, ce qui est une condition de la réactivité de ces dernières.

Inlassablement, la Médiation a plaidé en ce sens, tout particulièrement lors des nombreux déplacements dans les départements et notamment auprès des responsables locaux des réseaux bancaires. Les axes de progrès proposés peuvent être ainsi résumés :

- > améliorer encore davantage le dialogue entre banquier et entreprise. Les entreprises fortement mobilisées pour lutter contre la crise attendent des banques des réponses claires, argumentées et rapides, fussent-elles négatives. Dans ce sens, la loi Brunel prévoit dorénavant que les banques motivent leurs décisions. Cela implique des efforts importants d'information et de formation de personnels, souvent en début de carrière ;



<sup>5</sup> Source Banque de France – Stat info – Les crédits aux entreprises : juin 2010 – crédits mobilisés.





- > mieux gérer la clientèle des TPE. En termes d'organisation, des progrès sensibles avaient été réalisés il y a quelques années par la création de centres d'affaires spécialisés dans le financement des entreprises pour les entreprises petites et moyennes ; ces centres sont capables de suivre la clientèle d'entreprise dans la durée et donc de bien connaître sa logique et ses marchés. Cependant, cette évolution ne concerne pas les TPE qui restent le plus souvent traitées au sein des agences bancaires selon une approche proche de celle retenue pour les particuliers. Même si certains établissements ont déjà pris des initiatives en ces sens, la formation, la supervision et l'organisation du travail des conseillers professionnels doivent donc faire l'objet d'une attention particulière ;
- > proposer de nouveaux financements. Héritiers d'une tradition reposant sur l'escompte ou la prise de garanties sur des actifs matériels, les établissements de crédits hésitent parfois à proposer un crédit de moyen terme lorsqu'il ne correspond pas au financement d'un investissement. Ils se montrent par ailleurs assez souvent réticents à financer le besoin en fonds de roulement (stocks, créances sur les clients). Dans une économie où l'immatériel prend une place croissante, une réflexion approfondie paraît souhaitable sur ces sujets ;
- > veiller à adapter les politiques de risque. C'est le cœur du métier de banquier que de mesurer son risque et il est difficile de critiquer un refus de financement de la part d'une banque lorsque les perspectives de remboursement du prêt sont incertaines. En sens inverse, en période d'incertitude économique une politique de risque trop stricte des banques peut avoir des effets macroéconomiques très négatifs, entraîner l'attrition d'un tissu d'entreprises de qualité, la perte

d'équipes et de savoir-faire difficiles à reconstituer lorsque la demande reprendra, accroître le chômage et donc fragiliser la clientèle de particuliers des banques dans le territoire concerné. C'est pourquoi la Médiation plaide pour que, dans chaque cas, les banques dimensionnent de façon mesurée leurs exigences et recherchent de façon pragmatique et réaliste les moyens de financer des dossiers d'entreprises aux fondamentaux solides, mais fragilisés financièrement par la crise.

Au-delà des conséquences directes de son action, la Médiation du crédit aux entreprises a par ailleurs entraîné de nombreux changements chez les intervenants économiques. Ayant contribué à régler, souvent dans l'urgence, des situations délicates pour tous, prêteurs et emprunteurs, actionnaires et banquiers au sens large, la Médiation a pu, dans de nombreux cas, « faire école ».

Qu'on les appelle dispositifs de pré-médiation, dans plusieurs réseaux bancaires, ou charte de transparence, chez les assureurs-crédit, ou qu'il s'agisse chez les experts comptables de documents prévisionnels ou de notes documentées dans les annexes des comptes annuels des entreprises par exemple, de nombreux comportements pro-actifs, largement prônés par le guide des relations TPE-PME de la Fédération bancaire française, inspirent les attitudes des professionnels et de leurs conseils.

Ainsi, après deux ans d'action, au-delà de son bilan chiffré, la Médiation du crédit a surtout contribué à faire évoluer les comportements. Que ce soit en termes de meilleure prise en compte des besoins des entreprises et notamment des plus fragiles, de plus grande transparence entre partenaires financiers ou d'amélioration des relations entre clients et fournisseurs, la Médiation du crédit a engagé une dynamique qui crée les conditions de la confiance au service du redressement économique.





**ANNEXES**



1   SYNTHÈSES RÉGIONALES .....	<b>p.49</b>
2   LE DISPOSITIF DE MÉDIATION DU CRÉDIT EN OUTRE-MER.....	<b>p.50</b>
3   CHARTES DE LA MÉDIATION DU CRÉDIT SIGNÉES EN 2009/ 2010.....	<b>p.53</b>
4   ÉQUIPES DE LA MÉDIATION NATIONALE .....	<b>p.54</b>
5   ÉQUIPES DES MÉDIATEURS DÉPARTEMENTAUX.....	<b>p.57</b>



**MÉDIATION  
DU CRÉDIT AUX  
ENTREPRISES**







# SYNTHÈSES RÉGIONALES

## ARRÊTÉES AU 31 AOÛT 2010

RÉGION	Nombre de dossiers acceptés	Nombre d'entreprises confortées	Encours débloqués en médiation réussie (en milliers d'euros)	Nombre d'emplois préservés par l'action de la Médiation	Taux de médiation réussie
ALSACE	584	280	71 844	5 265	60 %
AQUITAINE	1 217	696	86 123	7 650	65 %
AUVERGNE	497	276	39 837	3 497	62 %
BASSE-NORMANDIE	477	287	41 758	5 865	71 %
BOURGOGNE	769	428	43 582	4 329	66 %
BRETAGNE	1 303	759	535 626	11 825	66 %
CENTRE	787	447	75 781	4 876	62 %
CHAMPAGNE-ARDENNE	481	231	55 103	3 974	53 %
CORSE	67	35	1 882	119	57 %
FRANCHE-COMTÉ	529	264	40 147	4 545	57 %
HAUTE-NORMANDIE	489	288	163 127	3 725	70 %
IEDOM	467	248	108 207	6 619	60 %
ÎLE-DE-FRANCE	3 568	1 889	604 473	57 559	61 %
LANGUEDOC-ROUSSILLON	1 171	608	100 205	5 943	61 %
LIMOUSIN	300	176	94 627	3 792	62 %
LORRAINE	772	477	84 889	9 600	67 %
MIDI-PYRÉNÉES	1 126	669	164 300	17 016	70 %
NORD-PAS-DE-CALAIS	938	399	48 048	6 391	52 %
PAYS DE LOIRE	1 267	768	83 730	10 284	67 %
PICARDIE	495	263	32 092	3 039	59 %
POITOU-CHARENTES	936	527	79 714	6 794	64 %
PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR	1 860	1 028	201 866	12 157	61 %
RHÔNE-ALPES	2 000	1 132	315 580	23 559	66 %



## LE DISPOSITIF DE MÉDIATION DU CRÉDIT EN OUTRE-MER

Le dispositif de la médiation du crédit a été opérationnel dans l'ensemble des onze géographies de l'outre-mer dès novembre 2008, comme en métropole et selon les mêmes principes :

- > la totalité des établissements bancaires et financiers installés dans les départements et collectivités d'outre-mer appartient aux grands réseaux bancaires nationaux, signataires de conventions avec l'État, à deux exceptions marginales près ;
- > les directeurs de l'IEDOM (Institut d'Émission des Départements d'Outre-Mer) et de l'IEOM (Institut d'Émission d'Outre-Mer) ont été désignés médiateurs départementaux et territoriaux du crédit, à l'instar de leurs homologues de la Banque de France en métropole ;
- > la gamme des garanties et produits de financement OSEO est accessible outre-mer via le réseau de l'Agence française de développement (AFD) ;
- > tous les territoires bénéficient également du dispositif associé des Tiers de confiance de la Médiation (TCM) ;
- > le dépôt du dossier par l'entreprise est effectué sur la plateforme informatique nationale accessible par Internet.

Depuis la mise en place du dispositif, 674 dossiers ont été déposés outre-mer, dont 70 % ont été jugés éligibles à la procédure (467 dossiers pour un encours global de 161 millions d'euros). La Réunion concentre la moitié des dossiers. Depuis mars 2010, la Guadeloupe compte plus de dossiers que la Martinique, inversant la tendance observée depuis la mise en place du dispositif. L'activité est moindre en Guyane, à Mayotte et dans les collectivités d'outre-mer (COM) du Pacifique (moins de 10 % des dossiers déposés). 60 % des dossiers traités au 30 août 2010 ont connu une issue positive, pour un encours s'élevant à 105 millions d'euros - concentré sur 4 dossiers de groupes économiques (deux à la Réunion, un en Guadeloupe et un en Polynésie française) - et permettant de préserver 6 500 emplois.



## IEDOM

	Réunion	Guadeloupe	Martinique	Guyane	Mayotte	Saint-Pierre et Miquelon	Total
Dossiers reçus	332	142	127	25	16	1	<b>643</b>
Dossiers refusés	96	50	42	6	5	1	<b>200</b>
Dossiers acceptés	236	92	85	19	11	0	<b>443</b>
Dossiers traités	225	82	57	16	10	0	<b>390</b>
Succès	153	34	32	6	5	0	<b>230</b>
Échecs	72	48	25	10	5	0	<b>160</b>
Dossiers en cours	14	10	17	3	0	0	<b>44</b>
% succès	68	41	56	38	50	-	<b>59</b>
% stock en cours	6	11	20	16	0	-	<b>10</b>

## IEOM

	Nouvelle-Calédonie	Polynésie française	Wallis et Futuna	Total
Dossiers reçus	9	22	0	<b>31</b>
Dossiers refusés	3	4	0	<b>7</b>
Dossiers acceptés	6	18	0	<b>24</b>
Dossiers traités	6	17	0	<b>23</b>
Succès	5	13	0	<b>18</b>
Échecs	1	4	0	<b>5</b>
Dossiers en cours	0	0	0	<b>0</b>
% succès	83	76	-	<b>78</b>
% stock en cours	0	0	-	<b>0</b>

## TOTAL

IEDOM  
+ IEOM

Dossiers reçus	<b>674</b>
Dossiers refusés	<b>207</b>
Dossiers acceptés	<b>467</b>
Dossiers traités	<b>413</b>
Succès	<b>248</b>
Échecs	<b>165</b>
Dossiers en cours	<b>44</b>
% succès	<b>60</b>
% stock en cours	<b>9</b>



Le taux de succès outre-mer est similaire au taux métropolitain, ce qui témoigne de la bonne participation des établissements de crédit locaux au dispositif de la médiation. Cependant, la comparaison des chiffres avec la métropole reste difficile, compte tenu des particularités des économies ultramarines et de leur tissu économique (moteurs de croissance différenciés, prépondérance économique de groupes d'entreprises aux côtés de très petites entreprises, gammes de produits bancaires moins étoffées...). Ainsi, la mise en œuvre de la médiation dans les départements et collectivités d'outre-mer comporte des spécificités liées :

- > à la taille et à la structure financière des entreprises : les dossiers portent essentiellement sur des TPE et PME souffrant d'une insuffisance structurelle de fonds propres mise en exergue par la baisse conjoncturelle du volume d'affaires ; les chefs d'entreprise, notamment ceux possédant des groupes d'entreprises, sont peu enclins à ouvrir leur capital à des partenaires financiers ;
- > à l'éloignement géographique qui ne facilite pas le contact avec les assureurs crédit ou les fournisseurs extérieurs (crédit inter-entreprise). Dans quelques cas, l'éloignement géographique des partenaires financiers des entreprises locales amène la cellule départementale de la Médiation du crédit à organiser, avec l'appui de la médiation nationale et du siège de l'IEDOM, des tours de table associant, par visioconférence, les banquiers de la place et les interlocuteurs métropolitains.

En 2009, l'équipe nationale de la Médiation a contribué à la promotion du dispositif auprès des opérateurs locaux et des chefs d'entreprises à l'occasion de deux déplacements, en avril aux Antilles et en juin à l'île de la Réunion. Cette étroite coopération se voit également à travers les multiples échanges entre les équipes nationale et départementale de la Médiation et du siège de l'IEDOM sur cinq dossiers sensibles traités conjointement.

M. Gérard Rameix, médiateur national du crédit aux entreprises et M. Yves Barroux, directeur général de l'IEDOM et de l'IEOM ont signé, le 25 novembre 2009, une convention opérationnelle sur le fonctionnement de la Médiation du crédit aux entreprises dans les géographies couvertes par l'IEDOM et l'IEOM. Cette convention s'inscrit dans le prolongement de l'accord de place, signé le 27 juillet 2009 à l'Élysée, qui pérennise la Médiation du crédit et stipule dans l'article 2 que les relations entre la Médiation du crédit et les instituts doivent être encadrées par une convention opérationnelle consignant les règles de fonctionnement qui régissent les relations entre la Médiation du crédit et les instituts à l'échelon des DOM, des collectivités territoriales

de Mayotte et de Saint-Pierre-et-Miquelon et des collectivités du Pacifique.

Fin 2009, le dispositif de la Médiation du crédit s'est enrichi d'une nouvelle attribution. En effet, en application des décisions du Conseil interministériel de l'outre-mer du 6 novembre 2009, il a été décidé de renforcer la Médiation du crédit pour le secteur touristique aux Antilles. Les directeurs départementaux des agences de l'IEDOM de la Guadeloupe et de la Martinique sont chargés d'animer chaque mois un comité d'accompagnement des entreprises du tourisme qui réunit les représentants des hôteliers, de la restauration et autres professionnels du tourisme, en présence du directeur régional du tourisme. Ce comité a pour objet de faire le point sur les difficultés de financement du secteur en incitant les entreprises concernées à recourir au dispositif de la Médiation du crédit et d'informer régulièrement le ministère de l'Outre-mer de l'évolution de la situation des entreprises de ce secteur. Les premiers comités d'accompagnement ont été organisés au cours du mois de janvier 2010 dans chacune des géographies.

Au plus fort de la crise, nous estimons que 6 agents équivalent temps plein (ETP) travaillaient sur les dossiers de médiation des instituts, contre 3 aujourd'hui.



# CHARTES DE LA MÉDIATION DU CRÉDIT SIGNÉES EN 2009/2010

## CHARTES DES TIERS DE CONFIANCE DE LA MÉDIATION DU CRÉDIT 2009/2010

- > **09 décembre 2010** : Conseil National des Economies Régionales (CNER)
- > **05 février 2010** : Conseil National des Barreaux (CNB)
- > **01 mars 2010** : Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise (EGEE )
- > **06 juillet 2010** : Conseil Supérieur du Notariat (CSN)

## CHARTRE DE LA MÉDIATION DU CRÉDIT ET DE LA CDAF, L'ASSOCIATION DES ACHETEURS DE FRANCE, RÉGISSANT LES RELATIONS ENTRE GRANDS DONNEURS D'ORDRES ET PME

- > **11 février 2010** : Première vague de signatures
- > **28 juin 2010** : Seconde vague de signatures

Vous pouvez retrouver toutes les chartes de la Médiation du crédit (dont l'Accord de place, signé le 27 juillet 2009) sur le site internet : [www.mediateurducredit.fr](http://www.mediateurducredit.fr)



# ÉQUIPES DE LA MÉDIATION NATIONALE

Au 15 septembre 2010 :

## | MÉDIATEUR NATIONAL



**Gérard RAMEIX**

## | DIRECTEUR GÉNÉRAL



**Nicolas JACQUET**

## | MÉDIATEURS DÉLÉGUÉS



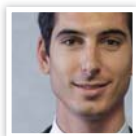
**Jean-Claude PALU**

Méiateur délégué en charge des relations avec les assureurs crédit et du traitement des dossiers



**Jeanne-Marie PROST**

Méiateur délégué en charge du traitement des dossiers



**Thomas CARBONEL**

Méiateur délégué en charge des relations avec le capital investissement et du traitement des dossiers



**Henri JULLIEN**

Méiateur délégué, coordination des médiateurs départementaux

## | MÉDIATEURS DÉLÉGUÉS BÉNÉVOLES



**William NAHUM**

Méiateur délégué bénévole en charge des relations avec les organisations socioprofessionnelles



**Jean-Pierre SALAÜN**

Méiateur délégué bénévole en charge de la stratégie industrielle



**Jean-Luc SAUVAGE**

Méiateur délégué bénévole en charge des relations avec les Tribunaux de Commerce



## | PERSONNALITÉ QUALIFIÉE



**Jean-Pierre ORCIL**  
Directeur des réseaux Oséo

## | CHARGÉ DE MISSION

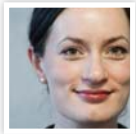


**Frédéric DELESALLE**

## | REPORTING - COMMUNICATION



**Sébastien COQUEREAU**  
Responsable communication - reporting



**Helen O'REILLY**  
Tiers de confiance - Presse

## | CABINET



**Alexia DEMIRDJIAN**  
Chef de cabinet



**Joseph BERT**  
Communication - Presse



**Lise VANDEMAELE**  
Reporting

## | TRAITEMENT DES DOSSIERS



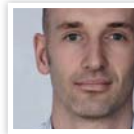
**Moustafa AHMED**  
Analyste



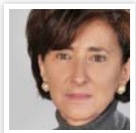
**Jérôme CHEVALIER**  
Analyste



**Jean ESSOUMA**  
Analyste



**Stéphane ETIENNE**  
Analyste



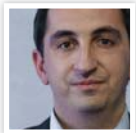
**Michèle GINER**  
Analyste



**Fabien PREVEL**  
Analyste



**Stéphane MAYENCON**  
Analyste



**Julien PUJAL**  
Analyste



## | SUIVI ET COORDINATION



**Arnaud HEMERY**

Responsable suivi et coordination



**My Phuong NGUYEN**

Rédactrice



**Annie PARMENTIER**

Rédactrice

## | INFORMATIQUE



**Jean-Claude ANDRE**

Informaticien

## | SECRÉTARIAT



**Fatima EL ACHHAB**

Assistante du médiateur et de Jeanne-Marie Prost, médiateur délégué



**Delphine SAILLET**

Assistante du Directeur général



**Fabienne LANCELLE**

Assistante de William Nahum, médiateur délégué et gestion du standard téléphonique



**Audrey LIGERON**

Assistante auprès du cabinet et de la cellule des rédacteurs et gestion du standard téléphonique



**Françoise TYNEVEZ**

Assistante auprès du cabinet et de la cellule des rédacteurs et gestion du standard téléphonique



**Morgan ROUYER**

Coordination des dossiers traités par les analystes, assistant de Jean-Claude Palu, médiateur délégué



## ÉQUIPES DES MÉDIATEURS DÉPARTEMENTAUX

**François SAUVAGE**, Ain

**Guy DE LASSUS SAINT GENIES**, Aisne

**Stéphane GOURDET**, Allier

**Jean-Benoît DUBOIS**, Alpes-de-Haute-Provence

**Jean-Luc DEVELAY**, Hautes-Alpes

**Patrick BERGER**, Alpes-Maritimes

**Jean-Luc GOY**, Ardèche

**Gilles LESELLIER**, Ardennes

**Jean-Michel ESCURE**, Ariège

**Odile PINATEL**, Aube

**Pierre-François MARQUE**, Aude

**Nathalie BRUEL**, Aveyron

**Jean-Pierre JUBIN**, Bouches-du-Rhône

**Jean-Louis LANDAIS**, Calvados

**Philippe SAIGNE-VIALLEIX**, Cantal

**Jean-Marie DEMANGE**, Charente

**Pierre CONSTANT**, Charente-Maritime

**François CANTRYN**, Cher

**Anne ZAPPA**, Corrèze

**Gérard RIOU**, Corse du Nord

**Jean-Pascal PREVET**, Corse du Sud

**Pierre DU PELOUX DE SAINT-ROMAIN**, Côte d'Or

**Didier COLLET**, Cotes d'Armor

**Christian CAVAGNA**, Creuse

**Michel ORTIZ**, Dordogne

**Patrick BERNARD**, Doubs

**Geoffroy DE VIMAL DU BOUCHET**, Drôme

**Lionel RHEIN**, Eure

**Laurent RAISON**, Eure-et-Loir

**Gérard MORTON**, Finistère

**Nicolas RESSEGUIER**, Gard

**Chantal BOUCHER**, Haute-Garonne

**Richard GORY**, Gers

**Jean-Claude BACH**, Gironde

**Roger MARTINEAU**, Hérault

**Jean-François CHAUDRU**, Ile-et-Vilaine

**Dominique PAILLERET**, Indre

**Jean-Charles SANANES**, Indre-et-Loire

**Jacques MENU**, Isère

**Jean-Marc BOUET**, Jura

**Jean-Michel NOGUE**, Landes

**Philippe SOLER**, Loir-et-Cher

**Jean-Christophe EHRHARDT**, Loire

**Philippe BLOCH**, Haute-Loire

**Catherine BOUCHER**, Loire-Atlantique

**Philippe GUISLIN**, Loiret



**Michel FRANCOIS**, Lot

**Philippe CASTIGLIONE**, Lot-et-Garonne

**Suzanne FIGUERAS**, Lozère

**Éric LOBBE**, Maine-et-Loire

**Fabienne BOGARD**, Manche

**Alain DEBIASI**, Marne

**Christian MARCHAL**, Haute-Marne

**Charles HENNEQUIN**, Mayenne

**Stéphane TOURTE**, Meurthe-et-Moselle

**Dominique LANVIN**, Meuse

**Raoul POULIQUEN**, Morbihan

**Alain GERBIER**, Moselle

**Jean-Marie DUDA**, Nièvre

**Maurice WONNER**, Nord

**Etienne THERY**, Oise

**Yves SCHMITZ**, Orne

**Stéphane LATOUCHE**, Pas-de-Calais

**Maxime MAURY**, Puy-de-Dôme

**Benoît GRESS**, Pyrénées-Atlantiques

**Gilles MORIN**, Hautes-Pyrénées

**Laurent MARY**, Pyrénées-Orientales

**Philippe JEANNEL**, Bas-Rhin

**Claude MOUQUIN**, Haut-Rhin

**François GAUDICHET**, Rhône

**Jacques BOUTET**, Haute-Saône

**Alain-Pierre MARTIN**, Saône-et-Loire

**Bernard RAMON**, Sarthe

**Kathie WERQUIN-WATTEBLED**, Savoie

**Francis BENET**, Haute-Savoie

**Bernard TEDESCO**, Paris

**Christian-Jacques BERRET**, Seine-Maritime

**François BAVAY**, Seine-et-Marne

**Dominique CALVET**, Yvelines

**Olivier BRUNEAU**, Deux-Sèvres

**Philippe GABARRA**, Somme

**Jacques BONHOURE**, Tarn

**Bernard CHERLONNEIX**, Tarn-et-Garonne

**Didier PATOUX**, Var

**Olivier DANES**, Vaucluse

**Maryse CHABAUD**, Vendée

**Pierre BOSSHARDT**, Vienne

**Jeannine ROGHE**, Haute-Vienne

**Denis KERVELLA**, Vosges

**Denis CAMILLINI**, Yonne

**Jean-Marie SCHEFFER**, Territoire de Belfort

**Jean-Luc AUBANEL**, Essonne

**Bernard CHAVE**, Hauts-de-Seine

**Laurent SAHUQUET**, Seine-Saint-Denis

**Gérard LIOTE**, Val-de-Marne

**Philippe PREVOST**, Val-d'Oise

**Charles APANON**, Guadeloupe

**Philippe LA COGNATA**, Martinique

**Jean-Pierre DERANCOURT**, Guyane

**Arnaud BELLAMY-BROWN**, La Réunion

**Fabrice DUFRESNE**, Saint-Pierre-et-Miquelon

**Victor-Robert NUGENT**, Mayotte

**Raymond COFFRE**, Wallis-et-Futuna

**Max REMBLIN**, Polynésie française

**Thierry BELTRAND**, Nouvelle-Calédonie



**Rédaction :** service communication de la Médiation du crédit aux entreprises

**Conception :** Bleu Equipage Communication

**Crédits photos :**

Activ'Company, Banque de France, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, FX Gutton / CCIP, Chantiers Baudet Duralux, GMP, ministère des Finances (Patrick Bagein, Philippe Ricard, Alain Salesse, Dominique Henri Simon), Oséo : Erik Lasalle, SAMP, S. Gilardini, Sotralentz

**Impression :** Saci Print



# MÉDIATION DU CRÉDIT AUX ENTREPRISES

Tour Gamma A - 193/197 rue de Bercy  
75572 Paris Cedex 12

[www.mediateurducredit.fr](http://www.mediateurducredit.fr)

Numéro Azur : 0810 00 12 00 (prix d'un appel local)

