



*Institut Supérieure du Commerce et d'Administration des
Entreprises*

M.S. Contrôle de Gestion

Thèse professionnelle

sous le thème :

*« Vers un pilotage optimal du recouvrement des
créances contentieuses d'une banque cas de : Attijariwafa bank »*

Réalisé par :

M. Mohammed Taoufik BENNANI

Encadré par :

M. Azzeddine ANDALOUS

Année universitaire : 2003-2004

DEDICACE

- A vous mes chers parents pour votre soutien moral et matériel, puisse Dieu vous protège et vous procure santé et bonheur.
- A vous, mes sœurs, frères et ma chère famille
- A tous ceux qui me gardent une place dans leur coeur...

Je dédie ce travail.

REMERCIEMENTS

Avant d'entamer les pages de ce mémoire, je tiens tout d'abord à présenter mes remerciements aux organisateurs de ce master, en l'occurrence l'**ISCAE**, l'**O.N.A.** grâce à qui j'ai pu suivre une année de formation dans d'excellentes conditions.

Mes remerciements vont également, à **Monsieur Azzeddine ANDALOUS**, professeur chercheur en contrôle de gestion, qui m'a encadré et suivi de très près, à tous les étudiants du Master promotion 2003-2004, à **Monsieur Abdelghni BENDRIOUCH**, qui nous a aidé à se confronter avec le domaine du contrôle de gestion via des cas pratiques efficaces, ainsi que tous les autres professeurs de ce Master.

Je profite de cette occasion pour transmettre mes chaleureux remerciements à **Monsieur Mohamed GHALLAB**, **responsable du pôle recouvrement judiciaire** de la banque **Attijariwafa** bank, qui a fait preuve d'un grand appui à mon égard, et à tout le personnel de ce pôle qui a contribué à ma meilleure intégration et m'a facilité l'accès aux informations utiles à l'élaboration de ce travail.

BIBLIOGRAPHIE

- METHODOLOGIE DE L'ANALYSE FINANCIERE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT

Henri CALVET

- SEMINAIRE EN RECOUVREMENT AMIABLE

- AOB Consulting –

- CIRCULAIRE N°19 DE BANK AL MAGHREB DU 23/12/2002 RELATIVE A LA CLASSIFICATION DES CREANCES ET LEUR COUVERTURE PAR LES PROVISIONS

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 3

- Motivation, choix du sujet 3
- Objectifs et problématique du thème étudié 4

CHAPITRE PRELIMINAIRE 6

Section 1 : Approche théorique de la rentabilité de la banque 6

- I. Indicateurs de la rentabilité de la banque 6
- II. Approche analytique des résultats de la banque 11

Section 2 : Présentation générale de Attijariwafa bank 14

- I. Aperçu général et réglementaire du secteur bancaire 14
- II. Présentation générale de Attijariwafa bank 16
 - A. Parts de marchés et performances 17
 - B. Organigramme du nouveau ensemble Attijariwafa bank 18
 - C. Aperçu sur le système d'information de la banque 19
 - D. Aperçu l'activité du contrôle de gestion au sein de la banque 20

Chapitre I : ETUDE CRITIQUE ET EMPIRIQUE DU SYSTEME DU RECOUVREMENT DES CREANCES EN DIFFICULTE A LA BANQUE 22

Section 1 : Les créances bancaires compromises : problématiques et réglementation en vigueur 22

- A. Origines et problématique des créances bancaires compromises 22
- B. Réglementation en la matière de BAM 23

Section 2 : Analyse critique du processus du recouvrement préjudiciaire au sein de Attijariwafa bank 30

- I. Les démarches du recouvrement préjudiciaire 30
 - A. Description du processus 30
 - B. Critiques et recommandations 32

Section 3 : Intervention du pôle recouvrement judiciaire_____ 45

Chapitre II : VERS UN PILOTAGE OPTIMAL DU RECOUVREMENT DES CREANCES CONTENTIEUSES_____ 45

Section 1 : Audit d'efficacité de l'activité recouvrement judiciaires par intervenant : chargés de dossiers, avocats et cabinets externes_____ 45

- I. Chargés de portefeuille_____ 45
- II. Avocats et prestataires externes_____ 51

Section 2 : Vers un système intégré de l'activité recouvrement judiciaire_ 53

- I. Travaux de personnalisation de l'activité _____ 54
- II. Apports de LIGIS WEB_____ 55

Section 3 : Indicateurs de pilotage et de performances l'activité « recouvrement judiciaire » _____ 57

- I. Indicateurs et tableaux de bord édités quotidiennement_____ 57
- II. Indicateurs et tableaux de bord périodiques_____ 58
- III. Indicateur de suivi et de performance par chargé de portefeuille_ 59
- IV. Aperçu sur la rentabilité de l'activité recouvrement judiciaire_____ 62

CONCLUSION GENERALE_____ 64

BIBLIOGRAPHIE_____ 66

ANNEXES_____ 67

ANNEXE_____	1
ANNEXE_____	2
ANNEXE_____	3
ANNEXE_____	4
ANNEXE_____	5
ANNEXE_____	6
ANNEXE_____	7
ANNEXE_____	8
ANNEXE_____	9

VERS UN PILOTAGE OPTIMAL DU RECOUVREMENT DES CREANCES CONTENTIEUSES

INTRODUCTION GENERALE

Le recouvrement des créances en difficulté de la banque consiste à entreprendre l'ensemble des démarches et actions administratives, commerciales, judiciaires et financières en vue d'optimiser la récupération des créances compromises et d'améliorer situation financière de la banque par les éventuelles recettes de trésorerie et les reprises des provisions en la matière

A l'accoutumée, les étudiant du *master spécialisé en contrôle de gestion* de l'Ecole Supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises sont tenus de préparer une thèse professionnelle touchant de près le domaine du contrôle de gestion et qui répond à une problématique issue d'un cas concret dans l'entreprise dans laquelle ils exercent leurs fonctions habituelles

*Après quatre années d'expériences riches que j'ai pu consolidé dans les métiers de la banque et plus précisément dans l'inspection et l'audit bancaire, j'ai intégré le pôle recouvrement judiciaire en tant que chargé de mission. Comme première mission ? on m'a confié la mise en service d'une application de gestion du contentieux bancaire dénommée « **LIGIS** » et récemment la banque m'a désigné responsable du recouvrement pré judiciaire au niveau du portefeuille des créances inférieures à KDH 500.*

Motivations et choix du sujet

Le contrôle de gestion bancaire est l'ensemble des systèmes d'analyse et des processus mis en œuvre en vue d'optimiser les ressources de la banque et de mesurer les performances et la réalisation des objectifs assignés par la direction générale à chaque responsable ou entité

Le choix du thème étudié a porté sur le sujet : « VERS UN PILOTAGE OPTIMAL DU RECOUVREMENT DES CREANCES CONTENTIEUSES ». Eu égard à la définition précitée du contrôle de gestion ? ce thème est en liaison étroite avec l'objet de ce Master puisqu'il a trait avec le système d'information de la banque et constitue ainsi un des levier déterminant pour l'amélioration de la rentabilité de la banque

Objectif et problématique :

Le présent mémoire a comme objectif de faire une analyse critique du système de recouvrement des créances en difficulté de la banque et de proposer un ensemble de recommandations en vue d'aboutir à un pilotage optimal du recouvrement des créances bancaires contentieuses. Il a été initié en vue de répondre aux citées ci après :

- ❑ Nécessité d'avoir une base de données des dossiers contentieux de la banque accessible pour le besoin de gestion, de suivi ou de consultation
- ❑ Nécessité d'avoir un système fiable mesurant ainsi les performances des avocats, des cabinets externes et des gestionnaires des dossiers contentieux
- ❑ Nécessité d'avoir un système de mesure de la rentabilité et de la performance du pôle recouvrement judiciaire en tant que centre de profit et des différents intervenants opérants dans un dossier contentieux .
- ❑ Inexistence d'un manuel de procédures constituant un référentiel de gestion et de traitement pour les gestionnaires des dossiers contentieux en contribuant à l'amélioration de leurs performances et réduisant ainsi les différents risques inhérents à cette activité.

Comme chapitre préliminaire, il paraît indispensable de décrire l'approche de la rentabilité de la banque et de faire une présentation globale de banque **Attijariwafa** bank.

Dans un premier chapitre, l'analyse du système du recouvrement des créances bancaires compromises sera abordée sous ses différents aspects : réglementation, processus et fonctionnement depuis la détection jusqu'au déclassement des créances compromises en créances contentieuses .

Dans le deuxième chapitre, nous avons effectué un audit d'efficacité du recouvrement judiciaire en vue de mettre en exergue tous les outils et indicateurs permettant de mesurer, de piloter et d'optimiser les performances du pôle recouvrement judiciaire.

CHAPITRE PRELIMINAIRE

Section 1 : Approche de la rentabilité de la banque

Introduction

Les résultats bancaires apparaissent naturellement très sensibles aux évolutions conjoncturelles, tant au titre des activités commerciales qu'au titre des activités de marché. De ce fait, l'analyse ou la prévision des résultats sur une période pluriannuelle sera souvent significative que l'étude des comptes d'un seul exercice. La rentabilité bancaire dépend également de facteurs structurels, tels que le degré de concurrence, politique de tarification...

Toutefois, le résultat de tout établissement de crédit reflète aussi sa plus ou moins grande aptitude à sélectionner et à gérer les activités et donc les risques associés à celles-ci. En outre, le compte résultat est très sensible aux décisions d'arrêt de comptes et, tout particulièrement, aux décisions en matière de provisionnement des actifs, qu'il s'agisse des crédits ou des titres.

On ne peut évoquer la rentabilité de la banque sans pour autant aborder l'impact des risques encourus sur les résultats, en effet, les métiers bancaires se caractérisent par la prise de risque et le niveau des résultats dépend notamment de la capacité de la banque à gérer de façon efficiente les risques qu'elle encourt.

I. INDICATEURS DE LA RENTABILITE DE LA BANQUE

A. Les soldes intermédiaires de gestion de la banque :

L'analyse de la rentabilité des établissements de crédit à partir de la seule lecture du compte de résultat est difficile. Le recours aux soldes intermédiaires de gestion constitue l'une des méthodes largement utilisée dans la communication financière des banques.

1. La marge financière :

C'est la différence entre le coût des capitaux empruntés (auprès de la clientèle ou/et sur les marchés) et le produit des capitaux prêtés (auprès de la clientèle ou/et sur les marchés)

Les capitaux empruntés peuvent être :

- Auprès de la clientèle : dépôts rémunérés
- Sur les marchés : lorsque la banque emprunte de la trésorerie sur les marchés pour financer sa distribution de crédit auprès de sa clientèle.

A fin de mieux protéger la marge financière, il y a lieu d'accroître les produits et de diminuer les charges :

- L'accroissement des produits sera cherché par une action volontariste sur les volumes ou les taux de la distribution des prêts auprès de la clientèle
 - j'accrois les volumes : à taux identique, j'accrois les produits... mais j'accrois également les besoins de trésoreries et potentiellement les risques.
 - J'accrois les taux : à volume égal, j'accrois les produits... mais en augmentant les prix, il se peut que je vende moins ! et je sorte du marché
- La réduction des charges sera recherchée par une action sur les taux de dépôts collectés auprès de la clientèle par une réduction du taux des placements, par la volonté de ne pas aller collecter à tout prix.

De façon générale l'action volontariste managériale ne doit pas conduire la banque à sortir du marché par des conditions « clientèle » non concurrentielles ou par une présence insuffisante sur une activité, car la référence constante reste le marché, ensemble d'individus, qu'il convient de séduire, de conquérir, de satisfaire et de fidéliser.

2. Le Produit Net Bancaire « PNB »

Il s'agit de la marge financière à la quelle on rajoute les commissions nettes (commissions reçues moins commissions versées).

Les commissions reçues peuvent provenir de la clientèle, lors des ventes des produits ou services (équipement) ou de commissions perçues par la banque à l'occasion de dysfonctionnement survenu sur les comptes de ses clients. Elles peuvent provenir également d'intermédiaires pour les activités déléguées par la banque.

Les commissions versées rémunèrent des prestataires, des intermédiaires ou des prescripteurs.

Le produit net bancaire est la résultante financière directe de l'exercice du métier de banquier appréhendé au travers des flux de capitaux, c'est *le **chiffre d'affaires de la banque***. C'est un critère fondamental d'analyse de la bonne ou mauvaise santé » financière et commerciale d'une entité, en effet, il devra permettre de couvrir les frais généraux, les charges diverses, les provisions pour créances douteuses et l'éventuel impôt sur les sociétés.

3. Résultat Brut d'exploitation

Il s'agit du PNB déduit des frais généraux de la banque : les frais du personnel et les amortissements. C'est donc le résultat de l'activité de la banque une fois couvertes les charges relatives aux moyens de la mettre en œuvre : moyens humains et matériels. Outre les moyens d'actions sur le PNB, la capacité du manager à gérer ses budget influence nettement sur le résultat brut d'exploitation.

4. Le résultat d'exploitation

C'est le résultat brut d'exploitation déduit des provisions nettes. Il s'agit des provisions clientèles, constituées dans l'exercice en vue de couvrir des créances douteuses moins les provisions reprises dans l'exercice, il peut également s'agir de provisions sur titres, constituées par la banque en vertu des règles prudentielles énoncées par le comité de la réglementation bancaire.

5. Le résultat courant avant impôt (RCAI)

Il s'obtient à partir du résultat d'exploitation déduction faite des gains ou pertes sur actifs immobilisés (titres, actifs corporels et incorporels)

6. Le résultat net (bénéfice ou perte)

Il s'obtient à partir le RCAI, en prenant en compte le résultat exceptionnel, l'impôt sur les bénéfices et l'impôt sur les société .

B. Principaux ratios de rentabilité utilisés pour le contrôle de gestion au sein de la banque et leur interprétation

a. Le PNB par effectif

C'est le rapport PNB sur effectif moyen de l'unité. C'est donc un ratio de « productivité financière » qui permet, de comparer des unités entre elles ou d'analyser l'évolution d'une unité dans le temps.

b. Commissions sur PNB

Ce ratio permet d'appréhender la part des commissions dans le PNB, c'est élément de pilotage extrêmement important, dans la mesure où, Les commissions constituent une part de plus en plus importante du PNB et contribuent efficacement à son développement

c. Coefficient d'exploitation = Frais généraux / P.N.B.

Une dégradation de ce ratio traduira une dérive des frais généraux et/ou une insuffisance de l'activité au regard des moyens engagés (non retour sur les investissements consentis). Il s'agit d'un outil de pilotage précieux, à court et moyen terme, qui peut être générateur de choix et d'actions sur :

- Les frais généraux : quel niveau acceptable eu égard au niveau de PNB ?
- Le PNB : quelle stratégie pour accroître mon PNB ?

d. Le coefficient de rendement

Le coefficient de rendement des actifs ou « return on assets » est le résultat net de la banque sur le total bilan. Ce résultat indique en moyenne le taux de rendement dégagé sur l'ensemble des actifs portés par l'établissement. En revanche il faut être prudent dans son utilisation lorsque les activités de marché sont largement comptabilisées en hors bilan et :ou les prestations de services qui n'ont pas de traduction au niveau bilantiel sont développées

e. Le coefficient de rentabilité

Le coefficient de rentabilité ou « return on equity » est le résultat net sur les capitaux propres. Toute fois, lorsque le résultat net est perturbé par des éléments exceptionnels, il sera préférable de retenir, pour le numérateur, le résultat courant après impôt, voir le résultat d'exploitation après impôt.

C. La traduction des activités bancaires dans le résultat de la banque :

D'une façon générale il y a lieu de déterminer la contribution de chaque activité au résultat, ce qui nous conduit à rechercher les liaisons, lorsqu'elles sont significatives, entre le bilan et le compte résultat

NB : Tous ces ratios doivent être mis en perspective dans le temps et, si possible dans l'espace entre unités «comparables»

En ce qui concerne les activités d'intermédiation, nous pouvons mettre en évidence :

- 1) La marge d'intérêt, en décomposant celle-ci en fonction des contre parties et des différents activités d'intermédiation ou zones géographiques d'intervention.
- 2) L'influence des effets quantité et/ou effets prix sur l'évolution de la marge d'intérêt.
- 3) Le coût du risque de crédit, à travers le provisionnement des intérêts impayés et du capital restant dû sur les créances douteuses, la marge d'intérêt diminuée du coût du risque représentant la contribution financière nette des activités d'intermédiation

Pour les activités de marché, nous pouvons citer :

- 1) Le résultat global dégagé sur l'ensemble des instruments traités
- 2) La décomposition économique de ce résultat entre instruments de taux d'intérêt, instruments de change...
- 3) L'évolution du résultat sur les opérations du marché en comparant l'exercice présent avec les exercices antérieurs, afin de mettre en évidence, le cas échéant, le caractère volatil de ce résultat .

En ce qui concerne les prestations des services, il s'agit de dégager les points suivants :

- 1) La répartition des commissions selon la nature des prestations réalisées, le type de la clientèle ou encore la zone géographique d'intervention ;
- 2) La relation entre les volumes traités et les commissions perçues peut également être recherchée et mise en évidence.

II. APPROCHE ANALYTIQUE DES RESULTATS

A. Nécessité une approche analytique

L'approche analytique du résultat de la banque répond à plusieurs préoccupations dont le point cardinal est, de façon général, d'apprécier la rentabilité des fonds propres : alloués :

- 1) Connaître la rentabilité de chaque centre de profit. Un centre de profit est doté d'une responsabilité de gestion et il est jugé selon les performances réalisées.
- 2) Identifier la rentabilité de chaque activité, voir de chaque produit ou de chaque service. Toute fois, l'activité bancaire repose fréquemment sur la vente de produits liés, de sorte qu'il est délicat d'estimer la rentabilité par produit.
- 3) Apprécier la rentabilité par client (ou par segment de clientèle ou encore par zone géographique). L'objectif est ici de sélectionner les clientèles les plus rentables et de mieux cibler les actions commerciales.
- 4) Apprécier la rentabilité par point de vente pour un service ou un produit donné, à fin d'effectuer une comparaison de leurs rentabilités respectives.

B. Identification des centre de responsabilité

Un établissement de crédit comporte généralement quatre ensembles de centres de responsabilité, recouvrant des centres de profit et de centre de coût :

- 1) Le centre de profit, dont la délégation couvre les conditions de la négociation commerciale, le cas échéant la salle de marché.
- 2) Les centres de coûts recouvrent les trois catégories suivantes :

- a. Les centres opérationnels ou centres de traitement sont caractérisés par des prestations répétitives et par un processus, cas du traitement des moyens de paiement.
- b. Les centres de support. Ce qui les différencie des centres opérationnels, c'est qu'ils sont moins standardisés, c'est le cas des études et développement, formations...
- c. Les centres de structures. Ces centres réalisent des missions générales, de coordination notamment, au bénéfice des autres centres, c'est le cas de la direction générale, le contrôle interne, le contrôle de gestion, la communication...

C. Identification de la rentabilité par centre de profit

La détermination de la rentabilité par centre de profit requiert, d'une part :

- la répartition des produits et des charges de natures financières :
 - la marge d'intérêt par centre de profit pour les activités d'intermédiation
 - les commissions bancaires et financières entre différents centres de profit pour les activités de services
 - les plus et moins values entre les différents centres de profit de la salle de marché
- et, d'autre part, la répartition des frais généraux, entre les différents centres de profit.

On générale, une analyse fine de la rentabilité peut dégager des conclusions ou des recommandations à caractère stratégique concernant :

- L'orientation de la politique d'activités, sous l'angle notamment des métiers, des produits et des clients, mais aussi sous l'angles des risques. A cet égard, il y a lieu notamment de tenir compte du rendement des fonds propres investis dans chaque activité, afin de

vérifier si l'exigence de rémunérations formulées par l'actionnaire est satisfaite

- La politique des frais généraux. La maîtrise durable des frais généraux qui requiert une adaptation au volume d'activité et aux évolutions technologiques est, en effet, une condition essentielle de la rentabilité des établissements de crédit.

SECTION 2 : PRESENTATION GENERALE DE Attijatiwafa bank.

Avant d'entamer ce chapitre il est préférable au préalable de décrire un aperçu sur le secteur bancaire Marocain en général.

Le secteur bancaire demeure à fin 2003, un secteur fortement concentré, puisque 7 grandes banques partagent le marché, avec respectivement près de 98% de l'ensemble de ressources clientèles et près de 97% du total des engagements distribués. L'opération de rapprochement entre la BCM et la WAFABANK marque une étape dans la consolidation du secteur

L'ensemble de ressources collectées par le secteur s'établit à 273 Mrds dh à fin 2003 contre 251 Mrds dh l'année précédente, soit une progression de 8.6%

Les crédits à l'économie ont enregistré une hausse moyenne de 8% au cours de la période 2001-2003, pour s'établir à 174.7 Mrds dh en 2003.

Le taux de contentieux (part des créances en souffrances brutes dans l'encours de créances sur la clientèle) évolue de 11.6% en 2001 à 14.3% en 2003, et ce, parallèlement à un accroissement de l'effort de provisionnement (14 Mrds dh contre 11.7 en 2001)

I. Aperçu général et réglementaire du secteur bancaire :

En 2003, le secteur bancaire compte 12 institutions hors (CNCA, CIH et BNDE) dont l'activité demeure soumise à la loi bancaire (Dahir portant loi 1-93-147 du 15 Moharrem 1414 ; 6 juillet 1993) relatif à l'exercice de l'activité des établissements de crédit et de

leur contrôle, et ayant pour objet la libéralisation et de la dynamisation des marchés des capitaux. Inscrite dans la vague de réforme initiées dès 1991 par autorités monétaires à travers des réformes visant notamment au désencadrement des crédits, la nouvelle loi bancaire a permis de libéraliser et de dynamiser le système bancaire et financier marocain.

Dans une optique de renforcement du système bancaire et d'adaptation aux standards internationaux, cette loi a également définie des règles prudentielles ciblant une plus saine gestion du risque et une meilleure maîtrise des assises financières des établissements de crédit

Ainsi l'ensemble de ces règles peuvent se résumer aux critères suivants :

Critère	Définition	Taux
Ratio de solvabilité (Cook)	rapport entre les fonds propres d'une banque et ses engagements pondérés en fonction des risques de signature	8%
Coefficient minimum de liquidité	rapport entre, d'un part les éléments d'actifs disponibles réalisables à court terme et les engagements par signatures reçus et, d'autre part, les exigibilités à vue et à court terme et les engagements par signature donnés	100%
Ratio de division de risques	Rapport entre, d'une part, le total des risques encourus sur un même bénéficiaire affecté à un taux de pondération en fonction de leur degré de risque et, d'autre part, les fonds propres nets de la banque	20%
Réserves monétaires	Fonds que les banques sont tenues de disposer sous forme de comptes gelés de BAM, à hauteur de 16,5% de leurs dépôts à vue	16.5%
La gestion du recouvrement dans le cadre du nouvel accord de Bâle 2	Les systèmes de notation, doivent faire l'objet d'une utilisation effective et donc d'une intégration des éléments de la réforme de McDonough dans le processus : ❑ L'amélioration du recouvrement doit passer par une meilleure connaissance : ➤ des pertes et de leur formation ; ➤ des bénéfices opérationnelles qu'une banque peut retirer de la mise en place de Bâle 2 ; ❑ L'optimisation de la gestion recouvrement et des taux de récupération des créances douteuses ; ❑ L'historisation des taux de récupération qui permet de conduire des analyses sur l'écoulement du recouvrement...	

II. Présentation générale de Attijatiwafa bank

Née en 1911, La Banque commerciale du Maroc porte aujourd'hui l'appellation « Attijatiwafa bank », elle est le premier réseau bancaire Marocain et du Maghreb avec plus de 500 agences et points de ventes au Maroc et à l'étranger après l'opération de fusion-absorption avec la WAFABANK. Grâce à sa politique de croissance externe, la BCM, la cas échéant la Attijatiwafa bank confirme sa volonté de créer le « champion National » de la banque et de la finance, elle est susceptible d'inscrire le système bancaire dans une perspective de rayonnement régional et de compétition internationale.

En date du 24 novembre 2003, la Banque commerciale du Maroc et SOPAR (Holding détenant les participations des héritiers de feu Moulay Ali KETTANI) ont conclu un accord portant sur l'acquisition auprès de la SOPAR 100% de OGM pour un montant de 2.081 Mrds dh. Cette opération a aboutie par conséquent à la prise de contrôle de 100% du capital de WAFABANK et à la fusion entre les deux entités.

L'objectif cible en terme de rentabilité financière du nouveau groupe est de 15% pour la banque et de 20% pour les métiers para bancaires.

Disposant d'atouts solide, le nouveau ensemble occupe une position de leader dans les métiers de la banque et de la Finance :

- Premier rang dans les crédits à l'économie, à la consommation, dans le leasing, dans la gestion des actifs, la bancassurance et dans les métiers de la bourse
- Deuxième rang dans les dépôts derrière la BCP

La nouvelle banque se caractérise d'ores et déjà par une assise financière solide lui permettant d'accompagner les grands projets nationaux et les grands groupes dans leurs objectifs de croissance.

A. Parts de marchés et performances

Les principaux indicateurs d'activité du nouveau groupe au 31/12/2003 peuvent se résumer comme suit :

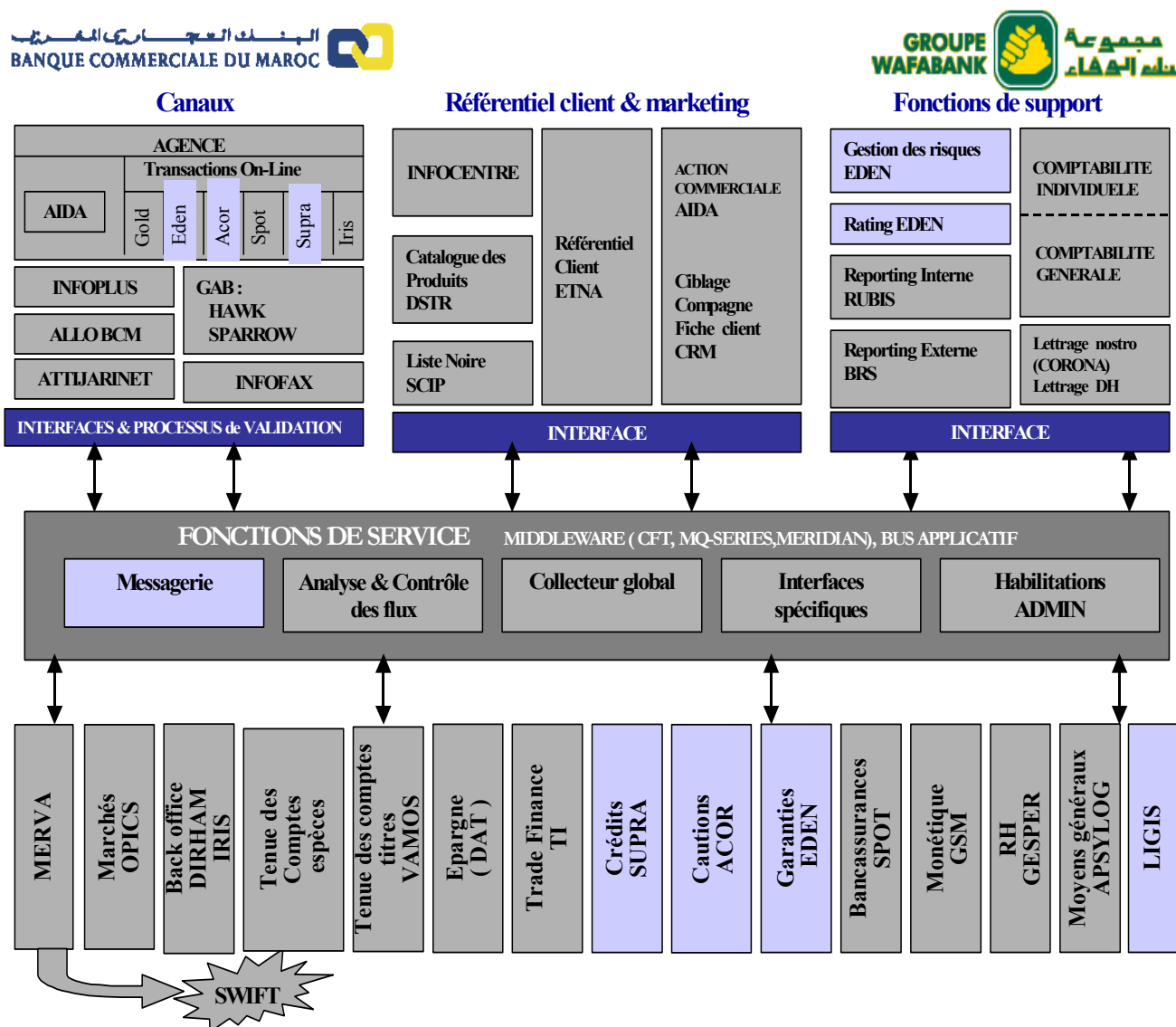
AGREGATS	BCM		WAFABANK		ATTIJARIWAFA		
	En volume	en %	En volume	en %	En volume	en %	RANG
Crédit à l'économie	29 009	17,8	21 453	12,3	50 462	30,1	1
Engagement par signature	11 210	19,7	6 305	11,1	17 515	30,8	1
Dépôt de la clientèle	47 420	17,5	32 316	12,0	79 736	29,5	2
Total bilan	55 339	16,5	37 198	13,3	92 537	29,8	2
Fonds propres	5 970	20,6	3 097	9,8	9 067	30,4	1
Effectif	2 479	12,7	2 065	11,6	4 544	24,3	
Réseau	289	18,2	224	27,3	513	45,5	1
Réseau Maroc	268		188		456		1
Réseau Etranger	21		36		57		1
Filiales							
Leasing (production)	357	6,6	1 061	17,6	1 418	24,2	1
Crédit à la consommation (encours)	462	2,4	3 500	20,6	3 962	23,0	2
Gestion d'actifs	8 533	12,6	15 343	20,7	23 876	33,3	1
Intermédiation boursière	26 146	48,7	1 534	2,9	27 680	51,6	1

En millions de dh Sources :GPBM

La combinaison BCM-WAFABANK a créé un groupe ayant une vocation régionale, à même d'accompagner la clientèle à l'échelle internationale. Le nouveau ensemble représente la 2^{ème} banque dans le Magreb, et se situe au 13^{ème} rang Africain en terme de total Actif et 5^{ème} (hors Afrique du sud)

C. Aperçu sur le système d'information de la banque

Le système d'information de Attijawafa bank est composé d'un ensemble d'applications organisées par métier et développées en interne et ce même système d'information qui a été appliqué après le rapprochement opérationnel de deux entités et qui sera maintenu après la fusion juridique en octobre 2004. La Direction informatique de ATTIJARIWAFABANK est en train de concevoir le nouveau système d'information cible prévue pour une mise en service lors de l'année 2006



Nous citons ci après les principales applications informatiques de la banque :

- Engagements avec autorisation formelle ou temporaire **EDEN** ;
- Cautions et avals **ACOR**;
- Gestion porteur des cartes monétiques **GOLD** ;
- Mise à jour des comptes et gestion des chèquiers **ERTC**;
- Gestion des moyen de paiement : Effets et chèque **IRIS**
- Base comptables et commerciales des comptes clientèle tout type opérations confondues **ETNA**;
- Gestion produits & services aux particuliers **SPOT** ;
- Suivi des prêts et avance CMT (sans ligne) **SUPRA**;

D. Aperçu sur le contrôle de gestion au sein de Attijariwafa bank

Le contrôle de gestion au sein de la Banque Commerciale du Maroc repose un système de mesure des composantes suivantes :

- **Rentabilité** : permet d'apporter une visibilité sur la rentabilité de la banque en passant d'une logique de Compte de Produits et Charges (comptabilité générale) à une logique Compte d'Exploitation Analytique, offrant une analyse du résultat global de la banque selon les axes: centre de profit, points de vente.

- **Performance** : mesurée par unité/centre de responsabilité, consiste à élaborer les indicateurs pertinents permettant de :

- restituer des tableaux de bord, regroupant les informations synthétiques, opérationnelles et financières, nécessaires au pilotage des activités et métiers de la banque
- analyser la performance des processus et des activités opérationnelles à travers la comparaison des réalisations par rapport aux objectifs fixés
- identifier les leviers d'action adéquats pour l'amélioration des indicateurs recensés en vue de la création de la valeur au sein de l'établissement et l'amélioration de la performance globale.

La mesure de la rentabilité au niveau du contrôle de gestion existant est limitée par son intervention uniquement au niveau des agences et pour quelques centres de profit

On peut reprocher le contrôle de gestion de la BCM et même pour la majorité de la banque Marocaines de son incapacité de mesurer systématiquement la rentabilité client et celle des produits.

Système cible Attijawafa bank

- Automatiser les processus de rentabilité des centres de profit et du budget général
- Disposer d'outils permettant une analyse pertinente de la rentabilité
- Disposer d'un système comptable «à jour» reflétant le résultat mensuel
- Formaliser les relations contrôle gestion et opérationnels par le biais des correspondants.

En effet un correspondant par pôle sera désigné pour :

- *Être l'interlocuteur privilégié du contrôle de gestion central pour la fixation des objectifs du pôle et leur suivi.*
- *Assurer l'interface entre le contrôle de gestion central et les diverses entités du pôle*
- *Animer le dialogue de gestion avec les autres centres de responsabilité du pôle,*
- *S'assurer de la diffusion des reportings opérationnels produits par le contrôle de gestion central auprès des autres entités du pôle,*
- *Fournir au contrôle de gestion central les explications des écarts et des évolutions*

Axe banque :

- Automatisation des flux provenant du SI comptable
- Mise en place d'un outil de gestion du budget général
- Implémentation d'un progiciel de gestion des engagements (FG+investissement)

Axe filiale :

- Formalisation des relations avec les correspondants : production des reportings mensuels d'activité et de gestion
- Développer les canevas filiales pour une analyse plus détaillée

Chapitre I : ETUDE CRITIQUE ET EMPIRIQUE DU SYSTEME DU RECOUVREMENT DES CREANCES EN DIFFICULTE A LA BANQUE

Section 1 : Les créances bancaires compromises : problématiques et réglementation en vigueur

A. Origines et problématique des créances bancaires compromises

Les créances bancaires compromises proviennent essentiellement des métiers de la banque commerciale. En effet, les activités d'intermédiation se traduisent par l'octroi de financement et donc par la détention de créances sur des tiers, que ces créances aient ou non une forme négociable (crédits au particuliers, crédits aux entreprises....)

Ces créances peuvent également trouver leur origine dans les activités de marché, l'établissement encourt un risque de crédit qui n'était pas recherché en lui-même. En d'autre terme, de par les positions prises sur les taux d'intérêt, le taux de change..., l'établissement encourt un risque de crédit sur les contre partie des transactions qu'il a initiées

D'une façon générale, nous pouvons tirer de l'expérience du secteur bancaire Marocain les raisons essentielles engendrant des créances contentieuses, en l'occurrence:

- Mauvaise gestion de la part du chargé d'affaire à l'agence : Confiance excessives envers ses clients, défaut de suivi des dossiers de crédit (retard de règlement, mises à jour non systématiques des dossiers administratifs et des dossiers de garanties...), lignes de crédit non adaptées aux besoins d'exploitation ou de financement ...
- Relations en difficultés : événement de famille exceptionnel, licenciement, grève, secteur d'activité en difficulté, faillite, mévente...

- Client de mauvaise fois : généralement, ce genre de client entretient un très bon comportement financier et même personnel dans certains cas (cadeaux, enveloppe...) au début de sa relation avec la banque jusqu'à ce qu'il inspire confiance du chargé d'affaire. Par la suite, cette relation pourrait demander au responsable d'agence un crédit d'un montant important dépassant ses capacités et ses moyens financiers, ce dernier par la force des choses ou par manque d'expériences pourrait bien défendre le dossier de son client auprès du comité de crédit. Et une fois le déblocage du crédit aura eu lieu, le client changerait par conséquent son comportement financier.
- Contrôle interne insuffisant : non respect des principes de séparation des tâches et de contrôle contradictoires, à titre d'exemple, le service qui contrôle les garanties doit être dissocié de celui qui établit l'étude et l'analyse de la proposition du crédit...
- La défaillance humaine : l'exigence attendue des moyens humains (déontologies, compétences) n'est pas du tout satisfaite, les risques humains recouvrent éventuellement les erreurs, fraudes non respect des règles déontologiques et le non respect des procédures

B. Réglementation en la matière : Bank al Maghreb, et disposition fiscal et social

Le cadre réglementaire des créances compromises est régi par la circulaire n°19 du 23 décembre 2002, de BAM qui a pour objet de fixer la réglementation en matière de classification des créances contentieuses et leur couverture par des provisions.

a) Règles relatives aux classifications des créances

On distingue les créances saines et les créances en souffrances :

- Sont saines, celles dont le règlement s'effectuent normalement à l'échéance et ne présentant pas de motif d'inquiétude ou bien des créances intégralement couvertes par :
 - des dépôts de garanties ou des garanties reçues de l'Etat et institutions marocaines de garanties des crédits.
 - Le nantissement de titres émis ou garantis par l'Etat ;
 - Le nantissement des comptes à terme, de bon de caisse ou de titres de créance négociables ouverts auprès de l'établissement de crédit lui-même ;
- Sont en souffrance, celle qui présentent un risque de non remboursement total ou partiel, eu égard à la détérioration de la capacité de remboursement immédiate ou future de la relation. Compte tenu de leurs degrés de risque de perte, les créances en souffrance sont réparties en trois catégories :
 - Les créances pré douteuses
 - Les créances douteuses
 - Les créances compromises

1) Les créances pré douteuses, sont classées parmi cette catégorie :

- Les encours des crédits amortissables dont une échéance n'est pas réglée **90 jours** après son terme
- Les loyers des biens donnés en leasing non réglés 90 jrs après leur terme

- Les encours de crédit par décaissement ou par signature dont le recouvrement total ou partiel est indépendamment de tout impayé, susceptible d'être mis en cause en raison de considérations liées à :
 - La capacité de remboursement du débiteur (déséquilibre de la situation financière, baisse du chiffre d'affaire, endettement successif...)
 - Des événements concernant les dirigeants ou actionnaires de la société débitrice (décès, dissolution, liquidation...)
 - Existence de problème de gestion et / ou difficultés au niveau du secteur d'activité dans lequel opère la contre partie

1) Les créances douteuses, sont classées parmi cette catégorie :

- Les mêmes éléments que pour le pré douteux avec une durée de **180 jours**
- Les soldes débiteurs des comptes à vue qui n'enregistrent pas, pendant une période de 180 jours, des mouvements créditeurs réels couvrant au moins le montant des agios imputés à ces comptes ainsi qu'une partie significative desdits soldes débiteurs
- L'encours de tout crédit octroyé à une relation déclarée en redressement judiciaire

2) Les créances compromises, sont classées parmi cette catégorie :

- Les mêmes éléments que pour les douteux avec une durée de **360 jours**
- L'encours de tout crédit octroyé à une relation déclarée en liquidation judiciaire

- La perte par la relation, de 75% ou uniquement du $\frac{1}{3}$ de sa situation nette lorsque l'assemblée générale extraordinaire ne s'est pas réunie dans les délais légaux requis, pour décider de la continuité de l'activité
- L'introduction d'une action en justice à l'encontre de la contrepartie
- Les encours des crédits par décaissement ayant fait l'objet d'une consolidation dont une échéance ne sont pas réglés 180 jours après son terme

b) Les règles relatives à la constitution des provisions :

*Les créances **pré douteuses, douteuses et compromises** doivent donner lieu à la constitution des provisions égales au moins à **20%, 50% et 100%** de leurs montants, déduction faites des agios réservés et des quotités de garanties détenues bordants les engagements de l'établissement de crédits. Les provisions relatives aux créances compromises doivent être constituées au cas par cas, celles ayant trait aux créances pré douteuses et douteuses peuvent être constituées de manière globale.*

Dans le cas du crédit bail et de la location avec option d'achat, la base de calcul des provisions est constituée :

- des loyers échus impayés lorsque la créance est considérée comme pré- douteuse ou douteuse
- de la somme des loyers échus impayés et le capital restant dû, diminué de la valeur marchande du bien, lorsque la créance est classée dans la catégorie des créances compromises

Les valeurs estimées des garanties bordants les créances de la banque sont sensées être déduites de l'assiette de calcul des provisions et les quotités qui leurs sont appliquées, sont détaillées comme suit :

Garanties		Quotités				
Description	Délai	100%	80%	50%	25%	0%
Dépôts de garantie ou dépôts	----	X				
Garanties de l'Etat ou de la C.C.G.	----	X				
Garanties des institutions et fonds assimilés à celles de l'Etat	----	X				
Nantissement des titres émis ou garanties par l'Etat	----	X				
Nantissement de compte à terme ouvert auprès de la banque elle-même ou de BDC ou titre de créances émis par la banque elle-même (1)	Délai < 2 ans	X				
Garanties reçues des établissements de crédits marocains ou étrangers	----		X			
Garanties reçues des organismes d'assurance des crédits	----		X			
Nantissement de BDC et titres de créance émis par les autres établissements de crédits et assimilés marocains ou étrangers de premier ordre	Délai < 2 ans		X			
Hypothèque sur biens immobiliers, aéronefs et bateaux (2) (3)	Délai < 5 ans			X		
	5 < délai < 10 ans				X	
	Au-delà de 10ans					X
Attestation de droit constatés délivrés par l'administration aux entreprises adjudicataires de marchés publics (3)	Délai < 2 ans			X		
	2 < délai < 5 ans				X	
	Au-delà de 5 ans					X
Nantissement de titres (3)	2 < délai < 5 ans				X	
	Au-delà de 5 ans					X
Nantissement de véhicules neufs (4)	Délai < 2 ans			X		
	2 < délai < 3 ans				X	
	Au-delà de 3 ans					X

- (1) Les contrats de nantissement de titres ou de fonds doivent être établis en bonne et du forme et stipuler expressément que ces valeurs sont affectées à la couverture des risques encourus, en d'autres terme ils doivent être des contrats de nantissement spécifiques.
- (2) Les hypothèques doivent être, de premier rang ou, de second rang lorsque le premier rang est inscrit en faveur de l'Etat et ce, en garantie des droits d'enregistrement. Par ailleurs les hypothèques ayant une valeur supérieure ou égale à KDH 1.000 ne doivent prise en compte que si le bien est évalué de manière appropriée par l'établissement de crédit ou par un expert qualifié
- (3) Le délai coure à compter de la date de classification de la créance
- (4) Le délai coure à compter de la date de mise en service du véhicule

c) Dispositions diverses :

- Les provisions nécessaires à la couverture des créances en souffrances doivent être comptabilisées, au plus tard, à la date d'arrêté des états de synthèse semestriels et annuels
- Les agios correspondants aux créances en souffrance doivent figurer dans le compte « agios réservés ». ils ne peuvent être comptabilisés parmi les produits que lorsqu'ils sont effectivement encaissés.

d) Disposition comptables et fiscales :

La comptabilisation des provisions doit intervenir au plus tard à la date d'arrêté des états de synthèse semestriel et annuels au 30 Juin et 31 Décembre de l'exercice.

La reprise des provisions constituées, relatives à des créances ayant fait l'objet de restructuration, ne peut intervenir, qu'à l'expiration d'un délai de 6 mois à compter de la date d'échéance du premier règlement convenu, et à condition qu'aucun impayé ne soit enregistré durant cette période.

Les Provisions constituées selon les règles de BAM sont déductibles fiscalement à la condition de respecter des conditions de forme et de fond. Elles font l'objet d'écritures comptables se traduisant par une diminution du résultat fiscal.

L'administration fiscale veille au strict respect de ces conditions et à défaut, procède à la réintégration des provisions constituées (avec des conséquences sur le plan du résultat fiscal (montant des impôts à régler et des pénalités y afférentes).

Il consiste à procéder à une analyse régulière et détaillée des engagements à la fois pour :

- ✓ Les compléments de provision à constituer suite à une détérioration des garanties
- ✓ L'utilisation des provisions (reprises) suite à l'obtention d'un PV de carence.

Schéma comptable de classification des créances contentieuses de Attijariwafa bank

Comptes contentieux

D	Compte 126	C
	X	

D	Compte 127500	C
	U	

D	Compte 103600	C
	V	

D	Compte 927000	C
	T	

D	112 Compte Prov déc	C
		Y (1)

D	116 Compte Prov sig	C
		Y (1)

Comptes ordinaires

D	Compte ordinaire	C
	X	X

D	Compte ASM	C
	U	U

D	Compte 103530	C
	V	V

D	Compte 999600	C
	T	T

D	938 Dotation prov déc	C
	Y	

D	938 Dotation risque &charges	C
	Y	

Total Décaissement = X + U + V

Total Risque = Total Décaissement + Signatures (T)

Risque à Provisionner = Total décaissement + Signatures nettes

(1) : Le montant de la provision est égal au total risque déduction faite des garanties pondérées.

Section 2 : Analyse critique processus du recouvrement préjudiciaire des créances compromises au sein de Attijariwafa bank

Le pôle recouvrement judiciaire prend en charges les créances en difficulté dont les *démarches amiables entreprises*, que ce soit par l'exploitation ou par l'unité surveillance des risques, n'ont pas donné de résultats probants.

Avant d'entamer l'étude de l'activité du recouvrement judiciaire, il est tout à fait judicieux d'aborder les démarches de détection est du recouvrement à l'amiable :

I. Les démarches du recouvrement pré judiciaire

A. Description du processus :

L'activité recouvrement amiables à la **EX BCM** est répartie entre le réseau commercial et l'unité **Surveillance des risques** tandis qu'à l'**EX WAFABANK**, le réseau commercial est doté d'un dispositif renforcé de recouvreurs régionaux prenant en charge cette activité avec les autres travaux complémentaires et indispensables : renseignement base de données sur le CRM, enquête sur les débiteurs...

L'agence, en raison de ses contraintes commerciales n'exerce pas le recouvrement amiable en bon et du forme, elle se contente de quelques relances téléphoniques et à des lettre de relances dans certains cas.

a. Les supports de suivi

L'unité surveillance des risques qui fait partie du pôle Gestion Global des Risques procède à la détection, via des applications conçues à cet effet ou/et à partir des états informatiques édités périodiquement (quotidiens, hebdomadaires, mensuels ou à la demande), des créances qui poseraient problème à la banque en terme de sécurité, liquidité et de rentabilité et procèdent à leurs sélections en fonction des critères prévues par bank Al Magrib. Ces états peuvent être recensés comme suit :

- ✓ L'état des dépassements des crédits par décaissement – quotidien-
- ✓ L'état des impayés escomptes -hebdomadaire-
- ✓ L'état des impayés crédit amortissable –mensuel-
- ✓ L'état des comptes en phase de gel -mensuel-

Sur la base de ces quatre états, les contrôleurs annotent le fichier « suivi des relation en difficulté » sur l'application qui constitue un recensement de toutes les créances suivies qui nécessitent un suivi de plus près. Ce fichier est transmis aux responsables d'exploitation qui va servir comme support pour le comité de suivi

b) Les actions de suivi :

1) Les actions de suivi et d'assistance du réseau pour la normalisation des engagements de la banque :

- a. **Les actions quotidiennes auprès du réseau :** Ses actions s'effectuent par un contact régulier et permanent du réseau afin de, signaler les irrégularités, régulariser et normaliser les dossiers à problème et ce, sur la base des contrôles à distance effectués. Par ailleurs le réseau s'appuie sur les requêtes de l'unité surveillance de risque pour étudier, suggérer les propositions émanant de la clientèle quant à la normalisation de leurs engagements
- b. **Les actions périodiques :** comités de suivi des créances difficiles qui se tiennent trimestriellement avec les différents divisionnaires du réseau et des représentants de la Direction des crédits en vue d'examiner en présence des responsables d'agence concernés, le lot des créances difficiles sélectionnées et de prendre les mesures adéquates pour sauvegarder au mieux les intérêts de la banque et utiliser les moyens efficaces permettant leur recouvrement.

Parmi les moyens mis en œuvres, on peut citer :

- L'envoi des lettres de mise en demeure aux clients. Pour donner plus de poids à ces lettre elles sont adressées aux clients via les services du pôle recouvrement judiciaire;

- La convocation du client à l'agence ou au siège ;
- La proposition du réaménagement des lignes de crédit ou de consolidation des créances avec l'établissement des protocoles d'accord ;
- La demande de renforcement des garanties...

c) Le provisionnement des créances en souffrance

Une fois les tentatives de normalisations, de recouvrement à l'amiables d'une créance en difficulté n'aboutissent pas et sur décision du comité de suivi des créances difficiles, le dossier y afférent devient compromis et à la fin du semestre l'unité surveillance des risques arrête les créances à provisionner, passe les écritures de provisions et transfert ou décline les soldes des créances des comptes normaux aux *comptes contentieux (portant les séries 171000, 125000, 126000)*

L'état des créances provisionnables est dynamique tout au long de l'année, elle est mise à jour au fur et à mesure de la régularisation des dossiers antérieurement provisionnés et dès l'apparition de nouveaux cas de figure. Généralement à la fin de chaque semestre, l'entité surveillance des risques transmet au pôle recouvrement judiciaire pour suite, les états des dossiers contentieux qui sont devenus à leur niveau irrécouvrables,

Libellé	Code Bilan	Nature du Risque	N° Série Début	N° Série Fin
Classification Créance par Décaissement	21 910	Prédoutoux	171 000	171 999
	21 940	Doutoux	125 000	125 999
	21 970	Compromis	126 000	126 999
Classification Créance par Signature	87 110	Prédoutoux	927 000	927 499
	87 140	Doutoux	927 500	927 999
	87 160	Compromis	928 000	928 499

Liste des principaux comptes contentieux de la BCM

II. Critiques et recommandations

1. Faible implication des exploitants :

Par souci commercial, les exploitants ont tendance à expédier la confection des dossiers et à surévaluer les garanties, de la même manière que les dossiers des clients sont souvent incomplets et mal tenus. La gestion et la surveillance des utilisations des lignes de crédit par les commerciaux sont souvent défectueuses.

Ajoutant à cela que plusieurs exploitants se disent incapables de concilier entre leurs fonctions de développement du fonds de commerce et de recouvrement des créances dès l'apparition des défauts de remboursement des crédits

Ainsi, la désimplication dont les exploitants font preuve par rapport aux phases commerciales et précontentieuses, est encore plus frappante au niveau de la phase compromise. Les gestionnaires des dossiers ne se sentent, généralement, plus concernés par leur sort et par conséquent n'interviennent que rarement aux côtés des chargés de recouvrement (siège ou réseau) afin de fournir les informations nécessaires ou de participer aux différentes entrevues de négociations.

Concernant la couverture des engagements par l'assurance, elle souffre de certains dysfonctionnements qui minimisent nos chances de récupération en cas de survenance du sinistre :

- Le retard dans le renouvellement des assurances.
- La visite médicale nécessaire pour la souscription de l'assurance complémentaire n'est pas systématiquement demandée par les gestionnaires à leurs clients.

Il convient alors, de sensibiliser les commerciaux que leur rôle au niveau du recouvrement commercial est indispensable afin de réduire l'étendue des pertes de créances de la banque. Les exploitants sont donc appelés à une gestion plus active des engagements de leurs entités et à une maîtrise des risques en amont, à travers une plus grande rigueur dans la tenue des concours.

De plus, il importe de concevoir le recouvrement commercial en tant qu'indicateur de performance à part entière au même titre que la production et le développement du fonds de commerce.

2. Plus de rigueur au niveau de la surveillance des risques :

Le non respect du reclassement des créances en souffrance, en fonction des critères BAM. Cette situation se traduit, par ailleurs, par des volumes fort importants non quantifiés au niveau des phases commerciale et précontentieuse et qui s'aggravent sans cesse du fait de l'accumulation des impayés, prolongement du gel des comptes.., à défaut d'une réaction de la part des exploitants.

Face à la montée des impayés et des créances compromises, il importe de :

→Mettre en place un véritable système de suivi des risques visant à détecter rapidement les clients potentiellement risqués pour privilégier des solutions amiables et précoces, qu'il faut suivre impérativement.

→Déclencher l'alarme dès l'apparition des défauts : premiers impayés, gel du compte, chute du mouvement...

3. La mise en place système de recouvrement amiable efficace en étroite collaboration avec les exploitants

Inexistence au niveau régional, ou même par agence des recouvreurs chargé du recouvrement à l'amiable, sachant que l'ex wafabank possède des équipes formés chargés et pour le recouvrement à l'amiable et dont il convient bien de les exploiter. L'intervention de ces acteurs dans le recouvrement précontentieux serait d'un apport non négligeable.

Pour bien réussir cette fonction il y a lieu de mettre en place des moyens pour quantifier, budgéter et suivre les réalisations en la matière :

- Quantifier les récupérations effectuées sur les dossiers en souffrance pendant phase précontentieuse
- Fixer les objectifs relatifs à cette activité, pour qu'elle ne puisse pas être perdue de vue et qu'elle soit suivie en permanence.
- Suivre l'évolution des réalisations du recouvrement au niveau de la phase commerciale et précontentieuse.

Il est par conséquent éminemment important d'instaurer une gestion par objectif du recouvrement en phase commerciale et précontentieuse. Ceci devrait se traduire par des objectifs établis et communiqués aux commerciaux de la banque.

De même, les tableaux de bords de gestion doivent désormais comprendre des indicateurs de performances mesurables en matière de qualité des risques pour que les gestionnaires se sentent personnellement concernés d'autant plus s'ils font l'objet d'un levier opérationnel - dans un sens ou dans un autre (motivation / sanction)-

En vue de contre carrer le risque du contentieux qui est désormais associé aux activités de la banque commerciale, l'établissement de crédit doit mettre en œuvre des procédures verrouillées de sélection de risque et d'études des demandes de crédit en utilisant des techniques de l'analyse financière et de SCORING, tout en respectant les normes internes et réglementaires de division de risque

III. l'intervention du pôle recouvrement judiciaire

Le recouvrement judiciaire dans le sens stricte consiste pour la banque de constituer un avocat, en vue d'obtenir des Tribunaux une décision exécutoire qui oblige le débiteur à payer ce qu'il doit, ainsi que les dommages et intérêts dus à sa résistance abusive. Au niveau **Attijariwafa** bank, l'organisation qui veille à la prise en charge des créances en difficulté, déclassées dans la série contentieuse et dont les efforts déployés par les services du recouvrement

amiable n'ont pas donné de résultats fructueux est dénommée **pôle recouvrement judiciaire**.

La fonction s'assure au préalable et avant de procéder à toutes action en justice contre les débiteurs de deux points majeurs :

- ❑ *Pour chaque dossier contentieux provisionné, la mise en demeure du client doit être envoyée avant le 31 Octobre de l'année de la constitution de la provision*
- ❑ *Pour toute créance provisionnée, la banque dispose de deux années pour assigner le client en justice, faute de quoi, le fisc réintègre le montant de la provision en question dans le bénéfice imposable*

Les dossiers contentieux que le pôle recouvrement judiciaire réclame auprès des agences du réseau commercial sont de deux natures :

- Dossiers confiés au para avant aux cabinets de recouvrement et qui n'ont pas aboutis à une suite, généralement il s'agit des créances inférieures à KDH 100
- Dossiers de tout montant de créance confondus jugés irrécouvrables par les unités : recouvrement amiable et surveillance des risques

En effet, les chargés des dossiers établissent des listes de dossiers contentieux par agence produisant en détail les descriptions des dossiers, **voir le tableau ci après**, annexés d'un imprimé spécialement conçu pour renseigner toutes les informations utiles pour le besoin du recouvrement et les envois par la suite aux agences concernées en réclamant les éléments suivants :

- les relevés des comptes :caisse, caution, impayés effets à l'escompte...
- les garanties actualisées
- adresse actuelle et situation patrimoniale

- et toutes les pièces justificatives des créances...

COMPTE	CLIENT	AGENCE	DECAISS	SIGN.	RISQUE	PROVISION	Observations
002 X 126841	XXXXXX	CASA PELLE	18 389,93	0,00	18 389,93	18 389,93	
007 B 126928	YYYYYYY YYYYYY	CASA GRANDE CEINTURE	12 713,93	0,00	12 713,93	12 446,69	
007 C 126936	XXXXXXXX XXXXXXXX	CASA GRANDE CEINTURE	11 609,99	0,00	11 609,99	11 609,99	
007 D 126927	YYYYYYY YYYYYY	CASA GRANDE CEINTURE	12 119,41	0,00	12 119,41	12 096,04	
007 E 126935	YYYYYYY YYYYYY	CASA GRANDE CEINTURE	11 712,78	0,00	11 712,78	11 712,78	
TOTAL			66 546,04	0,00	66 546,04	66 255,43	

Une fois les dossiers sont transmis par l'agence au pôle recouvrement judiciaires, le chargé de dossier avec l'aide des collaborateurs du même service procède à :

- Classement des relevés, du plus ancien au plus nouveau et au complément de certaines mentions non renseignées sur les relevés de compte : Cachet de la banque certifié conforme et certaines informations supplémentaires exigées par les tribunaux de commerce.
- Constituer une copie de toutes les pièce et garanties envoyées par l'agence pour le besoin du suivi

Il arrive parfois que l'agence transmet aux service recouvrement une liste non actualisée des garanties , de ce fait, le chargé de dossier se retrouve avec des garanties qui ne sont plus valables et qui ne peuvent plus être mises en jeu (nantissement de fonds de commerce échu)

*De ce faite le chargé du dossier est tenu de vérifier via l'application informatique des engagements **EDEN** que toutes les garanties saisies sur le*

ystème lui ont été transmises ; à défaut, il relance l'agence afin qu'elle lui communique les documents manquants.

Une fois le dossier contentieux est contrôlé et bien constitué physiquement, le chargé de dossier demande à la cellule assistance aux recouvrement, unité qui fonctionne sous la tutelle du pôle recouvrement judiciaire, la situation des créances concernant le dossier en question et lui confirme s'il y a pas un arrangement en cours avec le client en question (au cas ou le client débiteur accepterait un règlement à l'amiable). Si le dossier doit être confié à un avocat, il remet le dossier en question au supérieur hiérarchique pour désignation de l'avocat et entame la démarche d'ouverture et lancement du dossier contentieux.

i. Phase préalable à l'assignation

En principe avant de procéder à l'assignation des clients en justice, le chargé de dossier avec l'aide de la cellule assistance au recouvrement et la supervision du responsable de l'unité, effectuent les dernières actions que nous allons énumérer ci après :

- Sélection des dossiers éligibles à une normalisation de la créance ou en cours d'arrangement
- Sélection des dossiers à confier aux cabinets de recouvrement à l'amiable, généralement, il s'agit des dossiers sans garanties et dont les montants de créances sont faibles
- Sélections des comptes litigieux qui enregistrent des versements sur les comptes ordinaires y afférents et voir s'il y a lieu de les contacter pour trouver avec eux un arrangement à l'amiable
- Sélectionner les clients dont il convient de les mettre en demeure via les services du pôle recouvrement judiciaire.

ii. **Phase d'ouverture et de lancement du dossier contentieux :**

- Le chargé de dossier procède à l'ouverture physique du dossier litigieux en y réunissant tous les documents constitutifs, et en lui attribuant un numéro composé du code agence (celle qui gère le dossier), des trois derniers chiffres du compte litigieux, et de l'année de la provision ou de l'ouverture du dossier, cas de : 028/998/2004

Le dossier contentieux est constitué de quatre sous-chemises :

⇒ Justificatifs (documents justificatifs du dossier)

⇒ Avocats (correspondances)

⇒ Agences (correspondances)

⇒ Services centraux (correspondances)

- Le chargé de dossier envoie à l'avocat choisi par la Direction Générale et le responsable du pôle, une lettre de transmission, (voir **annexe n°1**) où il est demandé à l'avocat de mettre en demeure le client débiteur, cette lettre mentionne les informations suivantes :
 - les renseignements sur le débiteur :
 - personne physique : nom, prénom, adresse, n° CIN ;
 - personne morale : raison sociale, siège social, capital, n° RC)
 - le montant définitif de la créance avec la précision de la date d'arrêté des agios (sur la base des relevés de comptes), à cet égard, on distingue :
 - les crédits par décaissement :
 - i. solde débiteur du compte client majoré des intérêts jusqu'à date de classification dans la série contentieuse
 - ii. encours effets impayés à l'escompte majorés des intérêts jusqu'au jour de l'assignation

- Crédits par signature : Il s'agit de l'encours des différentes catégories des cautions (administratives, douanières et diverses) délivrées à la relation en question. Dans ce cas, il est demandé aux clients d'apporter les mains levées des dites cautions, à défaut et après jugement en faveur de la banque, le débiteur, sera tenu de régler à la banque une pénalité journalière fixés par le tribunal par
 - les garanties pour leur mise en jeu,
- L'avocat envoie au client débiteur une lettre de mise en demeure et fait parvenir au chargé de dossier une copie de cette lettre. Si le client se manifeste, l'avocat doit aviser le pôle recouvrement judiciaire par courrier. En cas de la non manifestation du client après un délai de 8 jours, l'avocat procède à une fixation d'une date d'audience et en avise la banque, toujours par courrier.

iii. **Procédure d'assignation *** :

- L'avocat saisit le tribunal et procède à une première fixation d'audience, puis une seconde, puis une troisième selon les cas. Il assure le suivi de ces audiences et tient au courant (par courrier) le chargé de dossier de leur déroulement et de leur évolution.
- Le chargé de dossier marque les dates des audiences sur un éphéméride. Il relance (par courrier) l'avocat si celui-ci ne lui communique pas ces dates, n'assure pas le suivi des audiences, ou ne l'informe pas de l'évolution des choses.
- En cas d'expertise ordonnée par le tribunal, le chargé de dossier reçoit une convocation de l'expertise envoyée par l'expert désigné par le tribunal. C'est la cellule assistance aux recouvrements qui a la tâche de préparer le dossier d'expertise et c'est elle qui homologue ou rejète le rapport de l'expert en concert avec le responsable du pôle.

* Le terme « assignation » : engager une action judiciaire à l'encontre d'un client afin de récupérer un dû.

- ❑ En cas de requêtes des parties adverses, l'avocat les adresse par courrier à la banque. Le chargé de dossier fait alors part à l'avocat de ses observations concernant ces requêtes, et ce afin qu'elles soient reprises lors de la prochaine audience. Si l'avocat ne communique pas à temps les requêtes par oubli ou par manque de rigueur dans son suivi du dossier, les chargés de dossier ne pourront pas émettre leurs observations à temps pour l'audience ; celle-ci devra alors être reportée à une date ultérieure, ce qui retardera le dénouement du dossier litigieux.
- ❑ Une fois le jugement rendu, l'avocat avise la banque par courrier de la notification du jugement (remise en mains propres d'une copie du jugement au client débiteur via un huissier de justice), ainsi que de la réaction de la partie adverse (si elle a fait appel ou pas). Et le chargé de dossier avise de son côté l'agence pour information et pour implication de cette dernière à la récupération de la créance en question.
- ❑ Les chargés de dossier s'accordent un mois et demi de délai pour être avisés de ces informations par l'avocat, au delà, ils relancent ce dernier (toujours par courrier).
- ❑ Si la partie adverse fait appel, la même procédure d'assignation se répète.

iv. La procédure d'arrangement

Dans le cas où le client contacte la banque pour arrangement où régularisation de la créance, le chargé de dossier étudie la proposition du client. Trois cas de figures peuvent être présentés :

1. Règlement définitif de la créance pour solde de tout compte ;
2. Proposition de consolidation de la créance par un remboursement à échéances égales jusqu'à régularisation totale de la créance ;
3. Règlement Immédiat d'une partie de la créance et engagement de remboursement du reliquat à échéances égales jusqu'à régularisation totale de la créance.

Dans le premier cas, le chargé de dossier établit la situation financière de la relation avec l'aide de la cellule assistance aux recouvrement, reçoit le versement auprès du client et demande, par courrier et par fax, l'avocat d'arrêter définitivement les procédures engagées et d'adresser les mains levées des différentes saisies pratiquées à l'encontre du débiteur

Dans le second et troisième cas, et après accord du supérieur hiérarchique de la proposition du client, le chargé de dossier informe l'avocat de l'arrangement en et sera confronté à l'une des deux situations suivantes :

- ✓ Si l'affaire est jugée, il demande à l'avocat de ne pas exécuter le jugement et d'arrêter provisoirement les procédures jusqu'à nouvelles instructions
- ✓ Si non, il faut attendre jusqu'à l'obtention du jugement pour arrêter provisoirement les procédures .

v. Procédure de saisie conservatoire mobilière :

- La saisie conservatoire mobilière (saisie des biens dans le domicile du client débiteur) est ordonnée par le tribunal et notifiée et exécutée au domicile du client débiteur.
- L'avocat a un délai d'un mois pour effectuer la saisie. S'il y a alors exécution, l'avocat doit adresser par courrier un PV de saisie (procès verbal) où doit être précisée la date de la saisie. Si le client débiteur a changé d'adresse, le chargé de dossier demande au cabinet spécialisé à cet effet qui mène alors une enquête. Si l'enquête n'aboutit pas à un résultat positif, l'affaire est alors ajournée.

vi. Procédure de saisie conservatoire sur fonds de commerce:

- Même principe que la saisie conservatoire mobilière.

vii. Procédure de saisie conservatoire immobilière :

Même principe que la saisie conservatoire mobilière sauf que là, la saisie conservatoire immobilière est inscrite sur le titre foncier auprès de la conservation foncière et exécutée automatiquement. En effet, cette saisie des biens immobiliers du client débiteur sera exécutée sur la base des documents justificatifs détenus par la banque et où sont stipulés tous les renseignements concernant les garanties immobilières mises en jeu.

viii. Procédure d'hypothèque :

- ❑ Après inscription de la saisie, l'avocat procède à son exécution :
 - désignation par le tribunal d'un expert qui procédera à la mise à prix, à l'ouverture des enchères publiques (il estimera la valeur du bien hypothéqué pour démarrer l'enchère) ;
 - fixation de la date des ventes aux enchères publiques par le tribunal et l'avocat avise le chargé de dossier de la vente;
- ❑ Le chargé de dossier avise l'ensemble du réseau commercial de l'objet de la vente pour donner plus de chance à une enchère réussie et rapide
- ❑ exécution de la vente aux enchères publiques à la date prévue;
- ❑ Au cas où la vente aux enchères s'effectue normalement, le produit de la vente va à la caisse du tribunal, puis l'avocat entame la procédure de restitution des fonds dûs à la banque et transmet un chèque portant le montant de la vente à la banque
- ❑ Au cas où l'avocat nous avise de manque d'enchérisseur, le chargé de dossier en concert avec son supérieur hiérarchique demande à l'avocat une nouvelle fixation d'une date de vente. Si la vente ne se tient toujours pas après 2 ou trois reprises, le chargé de dossier demande à l'avocat, en concert avec son supérieur hiérarchique la baisse du mise à prix et continue à suivre le dossier en question jusqu'à ce que la vente aura eu lieu.

ix. *Description des principales procédures du recouvrement judiciaires*

*Les définitions succinctes et concises des principales procédures du, recouvrement judiciaires énumérées ci après, engagées à l'encontre des débiteurs sont détaillées en **annexe n°2** :*

- *La Mise en Demeure.*
- *Les Mesures Conservatoires, saisies exécution et Vente de Fond de Commerce.*
- *L'Injonction de Paiement.*
- *L'Action au Fond.*

Chapitre II : VERS UN PILOTAGE OPTIMAL DU RECOUVREMENT DES CREANCES CONTENTIEUSES

Section 1 : Audit d'efficacité de l'activité recouvrement judiciaires par intervenant : chargés de dossiers, avocats et cabinets externes

I. Gestionnaires chargés de dossiers

Avant de commencer l'étude de cette section, il est préférable de retracer les différentes anomalies que les chargés de dossiers subissent lors de la prise en charge des dossiers contentieux :

A. Anomalies subies par les chargés de dossiers :

- a) Face à la faible implication des exploitants de la banque pour le recouvrement des créances en difficulté, les dossiers qui sont remis au chargés de recouvrement au niveau du pôle recouvrement judiciaire sont étonnamment très pauvres en matière de renseignements indispensables à l'aboutissement de toute action de recouvrement (amiable ou judiciaire) : absence d'indications fiables et actualisées sur les coordonnées des débiteurs, leurs patrimoines...

Généralement, la tenue des dossiers des clients est souvent à l'origine des blocages des procédures de recouvrement engagées : absence d'éléments juridiques actualisés, manque d'adresse, absence d'une situation patrimoniale fiable et complète...

- b) En outre le chargé de recouvrement reçoit les dossiers avec beaucoup de retard malgré plusieurs actions de relance. Généralement, les exploitants attendent presque le « pourrissement » de la situation des dossiers avant de s'en remettre aux chargés de recouvrement. Et en règle générale, plus

c'est tard, plus la probabilité de recouvrer la créance devient minime.

- c) Les dossiers ne sont donc transmis aux chargés de recouvrement qu'après plusieurs échéances non payées ou une période de gel assez longue, ce qui rend encore beaucoup plus complexe leur dénouement.
- d) Outre les éléments évoqués précédemment, l'aggravation des engagements par les exploitants rendent les garanties prévues au départ notoirement sous estimées.
- e) Le retard dans le déclenchement de l'action judiciaire, (suite à l'allongement, anormal dans certains cas, de la phase de négociation) ce qui permet à certains clients, de préparer leur insolvabilité en liquidant leur patrimoine....

B. Analyse critique de l'activité recouvrement judiciaire :

- a) L'absence d'un outil informatique spécialisé pour la gestion de l'activité recouvrement, limite sérieusement son efficacité. Cette situation est d'autant plus critiquable que même en l'absence de cet outil, l'organisation des tâches à accomplir par les chargés de recouvrement laisse à désirer. Ceci est attesté principalement par deux constats :
 - 1. Les **moyens de suivi** sont très inégalement développés et suivis par les chargés de recouvrement. On note ainsi la non mise à jour, des tableaux ou états d'avancement des différentes actions engagées ou suivies par les chargés de recouvrement. Ce n'est qu'après la demande du responsable de l'unité que le chargé de dossier commence confectionner une fiche signalétique du dossier (créance, garanties, procédures engagées). La tenue et l'actualisation de ces moyens de suivi est indispensable afin de :
 - Eviter les retards dans le traitement des dossiers,

- Se renseigner sur l'avancement des actions engagées par les prestataires de service, avocat et cabinés spécialisés
- Pouvoir rendre compte à la hiérarchie, régulièrement ou sur demande, des résultats de l'activité.

Ceci est couplé à un manque de formalisation des actions entreprises par les chargés de recouvrement, ce qui rend difficile la supervision des dossiers contentieux.

2. Carence au niveau de la définition d'un **circuit type** en matière de traitement des dossiers compromis depuis leur déclassement jusqu'à leur dénouement (amiable ou judiciaire). Ceci devrait, entre autres, permettre de mettre fin aux retards parfois excessifs accusés dans le traitement de certains dossiers, ce qui nous fait inéluctablement perdre des possibilités de récupérations et complique la conclusion des dossiers. De plus, la détermination de cet ensemble de traitements types, doit permettre d'éviter les oublis et les manquements en terme d'actions et de procédures à engager, ce qui souvent conduit la banque à des pertes inutiles.

b) Contrôle de la facturation des honoraires et des taxes judiciaires n'est pas bien assuré du fait que la gestion et le suivi des honoraires ne sont pas informatisés et la vérification de la correspondance avec les procédures ordonnées par la banque aux avocats n'est pas systématique

c) Un suivi occasionnel et approximatif de l'action des avocats de la part des chargés de recouvrement est démontré par la conjonction des constats suivants :

- Absence d'outils de suivi des procédures engagées par les avocats, en plus de la non réception systématique, de la part de certains avocats, des états d'avancement des dossiers remis.

- La relance des avocats pour les dossiers dormants n'est pas systématique..
- Quasi absence de réunions de mise au point avec les avocats.
- La gestion des honoraires et des frais judiciaires n'est pas informatisée, d'où un risque de double règlement et de défaillance de suivi

NB : la relation professionnelle entre la banque et l'avocat est régie par un pacte ou une convention qui mentionne les droits et les obligations des parties et les modalités de règlement des honoraires

En outre il est à signaler que

La qualité de gestion du dossier client contentieux c'est d'abord un classement physique rigoureux de toutes les pièces constitutives du dossier distinguant:

- Les correspondances relatives aux procédures (Action au fond, Mesures conservatoires, Réalisation de gage et autres)
- Les copies des garanties
- Les copies des titres de créances.
- Les relevés de compte
- Les justificatifs des honoraires avocats

d) De même le poids des tâches administratives récurrentes a pour corollaire une présence moins affirmée auprès des débiteurs et des prestataires externes .

L'étude des attributions des chargés de recouvrement a fait ressortir le poids écrasant des travaux administratifs (près des 2/3 du temps de travail cumulé des chargés de recouvrement réseau sont consacrés aux tâches administratives) par rapport aux autres tâches : (visite de négociation avec les débiteurs, conclusion de protocoles, suivi des avocats...), qui correspondent le plus à leur fonction.

Recommandation subsidiaire

En plus du fait que ces travaux administratifs encombrant les chargés de recouvrement au dépens de leur métier de base, ce sont des tâches ne nécessitant pas un niveau de connaissance ou de compétence élevé et peuvent par conséquent être parfaitement assumées par des gradés moyennant une formation adéquate.

e) L'absence d'un effort de formation conséquent est largement ressenti par les chargés de recouvrement :

Préalablement à leur déploiement au niveau recouvrement, les chargés de recouvrement avaient certes suivi pendant près de deux mois une formation ayant porté sur plusieurs modules, à savoir : les contrats bancaires, les juridictions commerciales, les techniques de gestion des créances difficiles... Si cette formation a été d'un apport considérable, il n'en demeure pas moins qu'elle reste insuffisante étant donné les nouveaux besoins qui se sont fait sentir par l'ensemble de la population des recouvreurs.

On note, en effet, l'absence d'un plan de formation au profit des chargés de recouvrement en dépit des besoins éprouvés et qui nécessitent des actions de formation ciblées, assurées par des professionnels (avocats, experts, juges, juristes conseils ...).

Les besoins sont ressentis par les chargés de recouvrement par rapport à des éléments techniques de leur fonction concernant principalement les aspects suivants :

- L'interprétation des clauses du "Code de Commerce" et du "Code de Recouvrement".
- Les difficultés des entreprises et plus particulièrement les sociétés en redressement ou en liquidation judiciaire ainsi que les modalités de déclaration de nos créances et de la levée de forclusion.
- Les techniques bancaires, notamment celles relatives à la gestion des lignes de crédit afin de mieux préparer les réponses susceptibles de mieux convaincre les experts désignés par les juges.
- Les techniques de négociations et de pression sur les débiteurs.
- L'outil informatique : excel, acces...

- f) Quelques recommandations aux niveau des modalités de relances des client juste avant de confier les dossiers aux avocats conseils de la banque :

1. La relance téléphonique :

la relance téléphonique étant coûteuse en temps et en argent, donc il y a lieu de préparer au préalable la liste des personnes à appeler en priorité en fonction des montants de dettes les plus importants et des risques de non recouvrement.

Type de clientèle	L'interlocuteur
Grande structure	• Le service des achats • Service comptabilité
Petite structure	Le débiteur lui-même

2. Les relances écrites :

- La créance doit être certaine, liquide et exigible
- La modulation doit être faite selon le type du client, il faut éviter des lettres standard pour tous les client
- A concevoir une relance automatisée et ciblée

B. Recommandation d'ensemble

Compte tenu de ce qui précède, il appartient au chargés de recouvrement de :

- *Bien connaître leurs dossiers (origine de la créance,type et stade des procédures engagées, description des garanties...), un classement exemplaire permettant un accès facile aux informations et par la mise à jour régulière d'une synthèse du contenu du dossier.*
- *une localisation précise et permanente du client, de son patrimoine et de ces cautions soit par une recherche personnelle (dossier agence, cadrage à travers le code 160 de MAROC TELECOM ou MENARA*

sur Internet, Consultation des BDD des filiales) soit via la LYDEC soit par une recherche spécialisée (SOUS TRAITANCE).

- Par une relance efficace du cabinet d'avocat en charge du dossier (instauration d'une réunion régulière destinée à la revue détaillée de toutes les procédures engagées avec explication sur les insuffisances et les retards) qui doit être impliqué dans la récupération de la créance .*
- Il appartient aux gestionnaires également, de faire part à la Direction Générale des procédures internes défectueuses, des garanties inefficaces, les secteurs géographiques ou les segments de clientèle porteurs de risques*
- Pour les dossiers ne disposant pas de garanties et nécessitant pas un traitement individuel, il est préconisé d'établir les lettres de mise en demeure et des lettres de transmission des dossiers aux avocats via le **publipostage**, il s'agit d'une opération d'automatisation de l'édition en masse des états de même nature avec les paramétrages qui s'imposent.*

En fin l'élaboration d'un plan de formation et d'intéressement pour les chargés de recouvrement apparaît comme un impératif de performance pour la fonction du recouvrement judiciaire, puisqu'il en dépend la pertinence et l'efficacité des actions menées par les recouvreurs et partant leurs réalisations.

II. Avocat et prestataires externes

A. Avocats :

Certes, les avocats sont tenus par une obligation de moyen et non de résultat, mais il n'en demeure pas moins que le manque de réactivité de certains d'entre eux, conjugué à un suivi souvent approximatif de la part des chargés de recouvrement, limitent davantage l'efficacité de leur action.

En effet, le manque de réactivité des avocats est attesté par le blocage d'un certain nombre de dossiers suite :

- aux omissions et oublis en ce qui concerne le déclenchement des mesures conservatrices (saisies conservatoires, commandements immobiliers, blocages aux frontières...)
- aux retards, parfois béants, accusés dans l'exécution des jugements.

Ceci est accentué par des dispositions des conventions entretenues avec les avocats qui sont en faveur de ces derniers et qui leur confèrent à ces derniers une certaine assurance d'avoir un minimum 60% de leurs honoraires sans aucune entrée au profit de la banque.

Afin de dynamiser les résultats des avocats, certaines démarches doivent être entreprises :

- *Etudier la possibilité de refonte de la convention type pour en rendre le barème plus incitatif.*
- *Actualiser régulièrement la liste des avocats accrédités en radiant les inefficaces et en confirmant les plus compétitifs.*
- *Instaurer un suivi rigoureux de l'action des avocats et ce par le biais de réunions, d'états de suivi, d'indicateurs sur leurs performances ...*

B. Prestataires externes

Le recours aux prestations des sociétés de recouvrement ne répond pas aux objectifs et attentes et ce et parce que la plupart des dossiers qui leurs sont remis

- présentent déjà de sérieux risques de non remboursement (non localisation du débiteur, accumulation de plusieurs impayés...)
- dont on ne dispose pas de garanties et/ou de situations patrimoniales des débiteurs en question

Il serait intéressant de faire une sélection des dossiers à reconduire à des cabinets dès qu'ils disposent des moyens et des références satisfaisants.

L'avantage escompté des services de ces prestataires externes est double :

- *Décharger les chargés de recouvrement de la prise en charge des dossiers dont le montant est assez faible.*
- *Recourir à un mode de sous-traitance dont le rapport coût/efficacité est auto-maîtrisé puisque ces prestataires sont tenus par une obligation de résultat et ne sont donc rémunérés que si les dossiers de créance aboutissent*

Les cabinets d'avocat conventionnés avec la banque, ainsi que les sociétés de recouvrement, sont des partenaires privilégiés. Ils doivent être correctement et régulièrement suivis et informés de l'évolution des engagements, de la signalétique (nouvelle adresse en notre possession, autre compte chez les confrères, patrimoine...) des négociations ou des arrangements en cours avec le client.

Section 2 : Vers un système intégré de l'activité recouvrement judiciaire

Toutes les recommandations émises des sections précédentes peuvent être mise en place si la banque sera en mesure de se donner à fond pour une mise en service réussie de l'application, ou le progiciel paramétrable, LIGISWEB, qui a été mis en service à la banque en sa première version, en Mai 2002.

Il est évident que la réussite d'une telle application réside en :

- Sa bonne exploitation ;
- La saisie du maximum d'informations nécessaires au suivi et à la gestion du dossier ;
- Un travail transversal et en continu avec les informaticiens de la banque pour rapporter les inhérentes remarques et constats issues des nouveaux besoins des utilisateurs.

Cette dernière condition a constitué exactement l'objet de ma première mission qui ma été confiée lors de mon affectation au pôle recouvrement judiciaire en décembre 2003.

En effet, pendant une période de huit semaine, et avec l'assistance d'un ensemble de collaborateurs du pôle recouvrement judiciaire, j'ai dû réaliser les travaux suivants :

- Elaboration d'un manuel de procédure judiciaires type LIGIS, conforme à la législation en la matière et adapté au système d'information du nouvel ensemble. Ce manuel joue également le rôle d'un référentiel de gestion et de traitement pour les gestionnaires des dossiers contentieux en contribuant à l'amélioration de leurs performances et réduisant ainsi les différents risques inhérents à cette activité, voir **annexe n° 3**
- Elaboration d'un manuel de courriers type LIGIS,
- Etablissement d'un rapport précisant les différentes améliorations à entreprendre par l'informatique pour que l'application puisse répondre aux besoins des utilisateurs et aux attentes du management.

En revanche, en raison des nouvelles données relatives aux travaux de rapprochement, la mise en service de LIGIS WEB au sein de la banque a été suspendu provisoirement jusqu'à la fin de l'année 2004.

La gestion des dossiers de recouvrement de contentieux nécessite un suivi rigoureux, qui passe par des schémas de procédures prédéfinis. Elle requiert également de la rapidité dans l'exécution pour respecter des délais légaux et augmenter la vitesse de récupération.

I. Les travaux de personnalisation de l'application :

LIGIS est installé avec un paramétrage de base. Toutefois, une parfaite adéquation des besoins de chacun des utilisateurs potentiels, via les analystes programmeurs, permettra de concevoir une configuration efficace et de livrer un produit final accessible et exploitable par toute la banque.

Cette configuration concerne les éléments suivants :

- ❖ Les tables de nomenclature : Les champs des codifications internes du client : qualité du client...
- ❖ Les procédures type : Les procédure-type sont la représentation des étapes de la vie des dossiers. Elle s'organise en familles de procédures,

chaque famille est composée d'un ou plusieurs stades. L'enchaînement entre deux stades est manuel ou automatique, exprimé en jour ou en semaines. A chaque stade, il est possible d'associer jusqu'à quatre courriers, qui seront automatiquement personnalisés au lancement de la procédure

La puissance et la simplicité de mise en œuvre du module de gestion des procédures offrent une sécurité dans les actions menées et un gain de productivité dans le suivi quotidien d'un dossier.

- ❖ Les courriers types : Ce module permet de définir et de paramétrer les courriers et les états qui sont utilisés dans LIGIS

II. Les apports de LIGIS WEB

b) La gestion des données du dossier :

LIGIS permet de gérer tous les types de dossiers de contentieux ; du plus simple au plus complexe. Le produit assure le contrôle de l'intégrité des données des dossiers. Dans LIGIS, le modèle de données est très riche et comporte toutes les informations se rapportant au client débiteur : types de créance, nature, patrimoine, garanties, l'affectation des intermédiaires de justice, la gestion du dossier, les procédures engagées et l'historique du dossier

c) Le lancement de procédure :

Chaque lancement de procédure met à jour l'agenda du gestionnaire et permet également le déclenchement d'événements associés, tels que l'envoi d'un ou plusieurs courriers...

d) Les procédures conditionnées :

L'augmentation de la productivité d'un service de recouvrement et de contentieux passe par l'automatisation en masse de certaines tâches. Les procédures conditionnées en font partie. L'objectif consiste à laisser LIGIS, à partir d'un certain nombre de conditions, de traiter de façon automatique des événements sur le dossier. Par exemple, LIGIS peut adresser une mise en demeure à tout nouveau dossier entrant, transfère un dossier du recouvrement vers le contentieux à la suite d'un événement précis, procéder à la clôture et à l'archivage automatique d'un dossier soldé.

e) L'agenda

L'agenda est le recueil et le classement chronologique par gestionnaire ou pour un groupe de gestionnaire, des actions à exécuter. En consultant son

agenda ou celui du groupe, il connaît les actions à traiter. Celles-ci peuvent être présentées par ordre en priorité.

f) La gestion de la créance

LIGIS permet de gérer les créances tout au long de la vie du dossier, et de leur associer des modèles de décomptes adaptés à l'entreprise : pré douteux, douteux ou compromis, il intègre en standards le calcul des intérêts de retard à taux fixes ou variables, des indemnités, des frais judiciaire et honoraires avant ou après jugement

g) Plan d'apurement

Dans la phase de négociation, il effectue le calcul de la durée, et du montant des échéances en fonction des intérêts et de la capacité de remboursement du débiteur. Propose également une édition de l'échéancier du plan à destination du débiteur.

Le plus important, c'est qu'il permet un suivi automatique dès lors qu'il est respecté. Le gestionnaire n'est informé dans son agenda, que des plans non respectés. Une lettre de relance peut être automatiquement déclenchée.

h) Tableaux de bord :

Le module intégré de requêtes permet d'extraire simplement les données de LIGIS et ainsi de couvrir de multiples besoins statistiques (recherches multi critère) qui sont des moyens de contrôle et de suivi de l'activité :

- Délai de recouvrement moyen,
- Les récupération par avocat et par année par rapport au montant total des dossier qui lui sont confiés
- Les procédures en retard etc

En effet, un outil informatique dédié au métier du recouvrement devra permettre de :

- Dégager les chargés de recouvrement d'une partie des travaux administratifs (comptabilisation des récupérations et des provisions, gestion des frais des procédures, suivi de l'instruction des procédures...) auxquels ils sont tenus.
- Gérer les différentes relances amiables et du contentieux.

- Fournir des états de suivi.
- Fournir des tableaux de bords et des outils de pilotage de l'activité...

Section 3 : Indicateurs de performance et du pilotage de l'activité

Après l'opération de rapprochement avec la WAFABANK, le portefeuille du pôle recouvrement judiciaire du nouvel ensemble est de venu organisé de telle sorte :

- g) le Grand contentieux Stocks (engagements par décaissement supérieurs à DH 500.000 ayant une ancienneté de 3 années)
- h) le Grand contentieux Flux (engagements par décaissement supérieurs à DH 500.000 ayant une ancienneté a 3 années)
- i) Le contentieux de Masse (engagements inférieur à DH 500.000)
- j) Le portefeuille des dossiers classés en redressement et liquidation judiciaire
- k) La cellule assistance au recouvrement, qui prend en charge la partie comptable et contrôle de gestion de l'activité

En l'absence d'un système intégré permettant un suivi semi automatisé, les responsables de portefeuille en concert avec la cellule assistance au recouvrement confectionnent des tableaux de bord à la demande de la du comité du recouvrement ou du responsable du pôle via le tableur EXCEL et système gestionnaire de bases de données ACCESS

I. INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD EDITES QUOTIDIENNEMENT

Après réception de la liste des créances nouvellement déclassées en contentieux, les chargés des dossiers établissent des listes de dossiers contentieux par agence et les transmettent par la suite aux responsables de groupes et aux agences concernées, pour constitution

des dossiers de fonds contenant : relevés, garanties, et autres documents.

Par la suite et à partir d'une dizaine de jours, la cellule assistance au recouvrement commence à recevoir les dites dossiers et les remettre par la suite aux chargé de dossier. Ces derniers sont sollicités par leur chefs hiérarchique de communiquer la situation des dossiers reçus . Pour ce faire , ils sont tenus de pouvoir utiliser EXCEL ou ACCESS par la saisie de tous les évènements des dossiers en question jusqu'à leurs transmissions aux avocats concernés.

Et pendant, cette période, certaines clients afférents à ces dossiers nouvellement déclassés proposent des d'arrangements , d'autres régularisent définitivement leurs dettes et d'autres sont confiés définitivement aux avocats

Pour faire un bon suivi de ces dossiers, les tableaux dynamiques croisés sur le tableur EXCEL, est l'un des moyen les plus efficaces, à condition de pouvoir renseigner la base de données de l'avancement des différents évènements affectant la vie des dossiers. Grâce à ce module, on peut confectionner autant de tableaux souhaités pour le suivi, cas de :

TABLEAU DU SUIVI DOSSIERS NOUVELLEMENT
DECLASSES :ANNEXE 4

TABLEAU DES AFFECTATION DES DOSSIERS AUX
AVOCATS :ANNEXE 5

II. INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD PERIODIQUE

Le comité de recouvrement, ainsi que la Direction Générale, demandent périodiquement les états d'avancement des performances de l'activité recouvrement judiciaire , parmi ces état, on peut citer :

L'état des créance contentieuses au : **annexe 6**

L'état des créances contentieuses par avocat : **annexe 7**

L'état des frais honoraires par avocat **annexe 8**

L'état des créances régularisées **annexe 9**

Par ailleurs, il y a lieu de signaler que l'ensemble de ces états sont confectionnés par la cellule assistance au recouvrement via la mise à jour de, l'affectation des dossiers afférents à tous les portefeuilles, des récupération et des reprises des provisions en question.

Cependant, ce qu'on peut reprocher au système actuel, c'est que les chargés des portefeuilles ne s'émissent pas dans la vérification et le contrôle des chiffres(RCA, reprises, récupérations...) confectionnés par la cellule en question.

La pertinence de ces états dépend de la qualité des renseignements saisis sur l'application et du bon cens du contrôle et de la vérification du responsable du pôle.

III . INDICATEURS DE SUIVI ET DE PERFORMANCE PAR CHARGE DE PORTEFEUILLE

Pour une meilleure gestion de leur dossier, les chargés de dossiers devraient être en mesure de bien renseignés leurs bases de données afin de mettre à jour ces deux états de suivi :

1. Fiche synoptique de la créance

N° Client	Agence	Gestionnaire	Nom du Client	Garantie	Avocat	Capital Net	Agios	Provisions	Activité du Client

2. Suivi de l'avancement de la procédure judiciaire par créance

Procédures au fond		Mesures Conservatoires		Réalisation de gage		Observations
Date	Stade	Date	Stade	Date	Stade	

Dans le cadre de la gestion du pôle recouvrement judiciaire, le tableau doit en priorité, permet

3. Le tableau de bord mensuel par chargé de dossier

Indicateurs	J	F	M	A	M	J	J'	A	S	O	N	D
Nombre de dossiers traités												
Encours												
Nbr relance téléphonique (1)												
NBR des lettres (1)												
Flux entrants en recouvrement												
Flux sortant												
Récupérations												
Déchéance du terme												
Montant des pertes												
Délai moyen de traitement												
Délai moyen de recouvrement												

4. Le tableau de bord trimestriel

Indicateurs	1er trimestre	2 ième trimestre	1er trimestre	4 ième trimestre
Nombre de dossiers traités				
Encours				
Nbr relance téléphonique(1)				
NBR des lettres(1)				
Flux entrants en recouvrement				
Flux sortant (<Stock...				
Récupérations				
Déchéance du terme				
Montant des pertes				
Délai moyen de traitement				
Délai moyen de recouvrement				

5. Le tableau comparatifs des performances par gestionnaire

Indicateurs	Gestionnaire 1	Gestionnaire 2	Gestionnaire 3	Gestionnaire 4
Nombre de dossiers traités				
Encours				
Nbr relance téléphonique(1)				
NBR des lettres(1)				
Flux entrants en recouvrement				
Flux sortant (<Stock...				
Récupérations				
Déchéance du terme				
Montant des pertes				
Délai moyen de traitement				
Délai moyen de recouvrement				

(1) Les courriers rédigés et les appels téléphoniques par dossiers doivent être enregistrés pour faciliter l'élaboration de ces tableaux

Le taux de récupération standard à l'échelle international, est de l'ordre de 15%. En cas de dépassement de ce taux, cela pourrait être expliqué par des lacunes ou insuffisances de la détection au niveau du pôle gestion global des risque.

NB : en l'absence d'un système transparent d'intéressement, les gestionnaires de dossiers ne seraient pas impliqués bien comme il le faut à la récupération des créances en souffrance

La question des moyens alloués à cette fonction doit être impérieusement traitée dans une logique de réorganisation de la filière **pour améliorer ses performances en tant que centre de profit** et surtout dans un contexte d'ascension des créances douteuses.

IV : Aperçu sur l'aspect rentabilité de l'activité « recouvrement judiciaire »

Le manque de visibilité sur le coût du recouvrement rend l'estimation difficile de la rentabilité de cette activité

Si au niveau du recouvrement des créances compromises, les objectifs sont préalablement fixés et les résultats sont suivis, il en est autrement de la gestion du coût du recouvrement.

Il faut noter que le coût du recouvrement doit comprendre :

- Les honoraires des différents prestataires (avocats, sociétés de recouvrement, sociétés de recherche des patrimoines et des personnes...), et études et vérifications des cautions douanières avant et après leurs mises en jeu
- Les taxes judiciaires et frais annexes,
- Les charges du personnel directement lié à l'activité recouvrement

- Les frais de gestion de la Direction de tutelle et des chargés de recouvrement du réseau.
- Les honoraires des experts (commandement immobilier, expertise comptable...)
- Mais aussi, les abandons d'intérêts de retards, d'agios ou du principal.

Or, l'absence de données suffisamment exhaustives sur l'ensemble de ces éléments, ne permet pas de quantifier le coût directement engagé par le recouvrement des créances contentieuses. Cela tient pour une large part au manque d'un outil de gestion qui devrait permettre également de mesurer l'influence de ces coûts et de les rapprocher aux récupérations réalisées afin de dégager le montant réel (**profit net**) des recouvrements effectués. Ces données peuvent même être déclinées par intervenant (centralisé, décentralisé), voire par dossier...

CONCLUSION

La fonction du contentieux est naturellement importante pour tout établissement encourant des risques de contre partie, l'efficacité de cette fonction permet de réduire la perte finale sur les dossiers.

Les moyens alloués à cette fonction doivent être adaptés au volume même des encours compromis. En particulier, un accroissement sensible des crédits douteux sous l'effet, par exemple, de la crise des PME pour un établissement engagé dans ce domaine requiert un renforcement des moyens de la fonction contentieux, ce que certains établissements tarderont toutefois à faire (la conséquence sera vraisemblablement un faible recouvrement donc un alourdissement notoire des pertes).

la direction du recouvrement peut se targuer de résultats globalement encourageants, marquant des progressions annuelles intéressantes, néanmoins, l'effort réalisé demeure insatisfaisant eu égard au potentiel existant en la matière et au volume imposant des créances en souffrance.

Le recouvrement judiciaire c'est d'abord le principe d'escalade ou de progressivité qui est un des facteurs clés du succès de la fonction recouvrement au sein de la banque.

Il se traduit par :

- la mise en place depuis l'agence jusqu'à l'unité du contentieux des mesures coercitives adaptées et de plus en plus contraignantes pour le client, à fin de :
 1. récupérer au maximum de créances possibles, ce qui constitue, en effet, la principale attente de la Direction Générale.
 2. préserver, autant que faire se peut, la relation commerciale. Cet aspect, plus relationnel du recouvrement, vise à préserver l'image de la banque. Il implique, le respect du client en difficulté, mais n'exclut pas la fermeté et ne doit en aucun cas être un prétexte pour l'inaction.
 3. assurer la couverture des risques de la banque par des provisions.

- Une analyse régulière et détaillée des créances contentieuses à la fois pour :
 - b. les compléments de provision à constituer suite à une détérioration de garanties
 - c. l'utilisation des provisions suite à l'obtention d'un PV de carence.
- La Contribution aux corrections de la stratégie de distribution de crédit.

En effectuant le parallèle entre l'ensemble des éléments évoqués dans ce rapport, on réalise que pour améliorer l'efficacité de la filière recouvrement, l'ensemble des intervenants sont appelés, dans le cadre d'une organisation transversale, à fournir des efforts supplémentaires afin de pouvoir réagir face à l'ascension des créances contentieuses et d'améliorer le compte de résultat de la banque.

Nous tenons à préciser, qu'à travers la présente thèse professionnelle , nous avons pu :

- analyser l'environnement dans lequel évolue le recouvrement des créances bancaires compromises en interne et en externe de la banque.
- réaliser un audit d'efficacité du recouvrement des créances contentieuses avec des propositions des recommandations, en vue d'une optimisation de son efficacité et de sa productivité.
- retracer les principaux indicateurs et tableaux de bord permettant un meilleur pilotage de l'activité.

Par ailleurs, ce travail de recherche, nous a permis de maîtriser l'activité du recouvrement bancaire dans sa globalité (réglementation, processus, contrôle et suivi...) et nous a donné l'occasion de réfléchir sur de nouvelles possibilités d'évolution de carrière au sein de la banque : **Attijariwafa** bank.

FIN

Casablanca, le 01. 07 .2004.

POLE DU RECOUVREMENT JUDICIAIRE
TB/IC N° 2004

Affaire nouvelle

NOM RELATION

Maître XXX
Adresse

N/Réf: 018 E 126932

Monsieur,

Nous vous confions le dossier de **M.BEN CHHIBA MOHAMED**, titulaire de la CIN N° Z 51785, demeurant à **Mohammedia**, 6 Rue GHENGUITE débiteur dans les livres de notre établissement de la somme de **DH 11 611,83** au titre du solde débiteur de son compte bancaire arrêté au **31/07/2003** agios du 2^{ème} trimestre 2003 inclus.

Le tout sauf erreur ou omission et sous réserve des agios et intérêts courus et à courir jusqu'à parfait règlement.

Toutes les tentatives amiables entreprises auprès de ce débiteur en vue de désintéresser notre établissement sont demeurées infructueuses.

Aussi, nous vous demandons de mettre en demeure **M.BEN CHHIBA MOHAMED**, d'avoir à nous régler, sous huitaine, la totalité des sommes dues, outre agios et intérêts courus et à courir jusqu'à parfait règlement.

A défaut de réaction de sa part dans ce délai, vous voudrez bien recourir à la voie judiciaire en intentant les procédures suivantes :

- ♣ assignation de **M.BEN CHHIBA MOHAMED** en paiement de la somme de **DH 11 611,83** outre intérêts bancaires courus et à courir jusqu'à parfait règlement, ainsi que **DH.1100,00** de dommages intérêts, les dépens, l'exécution provisoire et la contrainte par corps au maximum à son encontre.
- ♣ saisie conservatoire mobilière à son domicile à l'adresse sus indiquée.

Pour les besoins de votre dossier, nous vous remettons, ci-joint :

- 1- Relevé de compte en double exemplaires certifiés conformes et sincères à nos livres.

Dans l'attente de nous faire tenir copies de vos lettres de mises en demeure et copies des requêtes qui seront déposées au titre de ce dossier.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments distingués.

Signatures :

SCF SAISIE CONSERVATOIRE FONDS DE COMMERCE

STADE	LIBELLE STADE	STADE SUIVANT	COURRIERS ASSOCIES	DUREE
SCF010	DEMANDE DE SAISIE CONSERV.FDC	SCF012	SCF010D1 :DEMANDE DE SAISIE CONSERVATOIRE FDC	30
SCF012	RECEPTION COPIE REQUETE	SCF015		1
SCF015	DEMANDE AVOCAT RESULTAT ORDONNANCE RENDUE	SCF020	SCF015D1 DEMANDE AVOCAT RESULTAT ORDONNANCE	15
SCF020	PRONONCE D'UNE ORDONNANCE SCF	SCF030		20
SCF030	NOTIFCAT.JUGEMENT / HUISSIER	SCF040		10
SCF040	ORDONNANCE FAVORABLE	SCF060		10
SCF050	ORDONNANCE DEFAVORABLE	SCF999		8
SCF060	ETABLISSEMENT PV PAR L'HUISSIER	SCF065		15
SCF065	RECEPTION DU PV	SCF090		0
SCF080	DEFAULT DE NOTIFICATION	EQP010		0
SCF090	DEMANDE AVOCAT EXTRAIT REGISTRE DE COMMERCE	SCF100	SCF090D1 DEMANDE EXTRAIT REGISTRE DE COMMERCE	5
SCF100	RECEPTION EXTRAIT REGISTRE DE COMMERCE	SCF105		30
SCF105	ATTENTE JUGEMENT DEFINITIF	SCF105		15
SCF110	DEMANDE AVOCAT CONVERSION SAISIE CONSERVATOIRE EN SAISIE EXECUTION	SEF020	SCF110D1 DEMANDE CONVERSION SAISIE C EN SAISIE E	0

RHY REALISATION HYPOTHECAIRE

STADE	LIBELLE STADE	STADE SUIVANT	COURRIERS ASSOCIES	DUREE
RHY005	RELANCE AVOCAT SORT ORDONNANCE	RHY005	RHY005D1 RELANCE AVOCAT COPIE D'UNE REQUETE POUR C.I.	21
			RHY005D2 RELANCE AVOCAT SORT DE LA REALISATION	
RHY010	PRONONCE ORDCE.COMMANDMT.IMMO	RHY020		30
RHY020	NOTIFICATION DE L'ORDONNANCE	RHY110		10
RHY030	DEFAUT DE NOTIFICATION DU DEBITEUR	CUR010		30
RHY040	OPPOSITION AU COMMANDEMENT IMMOBILIER PAR LE DEBITEUR	OCI010		0
RHY050	ATTENTE DE JUGEMENT	RHY050		
RHY110	SAISIE DESCRIPTIVE	RHY115		10
RHY115	JUGEMENT FAVORABLE RENDU	RHY120		0
RHY120	RELANCE AVOCAT POUR CONVERSION CI EN SAISIE EXECUTION	RHY120	RHY120D1 RELANCE AVOCAT POUR CONVERSION CI EN SAISIE EXECUTION	21
RHY125	RECEPTION PV CONVERSION CI EN SE	EXI010		
RHY998	FIN	RHY999		0