

CHASSEURS DE DETTES

AVEC L'AUGMENTATION FARAMINEUSE DU VOLUME DES CRÉDITS CES DERNIÈRES ANNÉES, ET DONC DES CAS D'IMPAYÉS, ET LA RÉPUTATION DE MAUVAIS PAYEURS DES ENTREPRISES MAROCAINES, ON EST EN DROIT DE SE DEMANDER SI LE MAROC N'EST PAS EN TRAIN DE DEVENIR LE VILAIN PETIT CANARD DANS LE DOMAINE DU RECOUVREMENT DES CRÉANCES. QU'EN PENSENT LES PROFESSIONNELS DU SECTEUR ?

PAR CHARLOTTE HENNEBICQUE



« Le recouvrement est fonction de la bonne santé de l'économie. Quand l'économie va bien, il y a crédit et donc recouvrement. Mais quand le débiteur perd son emploi, c'est l'engrenage », résume Me Fassi-Fihri, avocate au cabinet Bassamat, spécialisé dans le recouvrement judiciaire. Les chiffres sont parlants : fin décembre 2007, les encours des sociétés de financement à l'économie étaient en progression de 24,8%. Le crédit bail, qui a atteint 24,6 milliards de dirhams, a enregistré une hausse de 22%. Même chose du côté du crédit immobilier qui a enregistré une hausse de 55% et du crédit à la consommation qui affiche une progression de 14%. C'est un fait, les Marocains vivent désormais à crédit, cumulant parfois 4 ou 5 traites souscrites auprès de plusieurs établissements. Mais gare au surendettement ! A la longue, le risque s'accroît, engendrant une augmentation des cas d'impayés. 1.200 dossiers de contentieux ouverts en 2007 par le cabinet d'avocats Bassamat, 2.100 en 2008 pour des créances inférieures à 100.000 DH, émanant majoritairement de sociétés de financement ou de banques. « Ces petites créances concernent les ¾ des dossiers traités en contentieux par notre cabinet », ajoute Me Fassi-Fihri. Au Maroc, aucune étude statistique ne permet de mesurer le degré d'endettement des ménages, mais les lacunes de la législation suscitent l'inquiétude des spécialistes. « Le phénomène de l'endettement des ménages est récent », explique Farid Benjelloun, président de Fin-flouss.com, la nouvelle venue dans le secteur du recouvrement. Il s'est accentué ces dernières années. « Les crédits accordés le sont de manière disproportionnée. Des sociétés de crédit rachètent maintenant les encours », ajoute Me Fassi-Fihri, et c'est le cercle vicieux. Le malheur des uns faisant le bonheur des autres, le marché du recouvrement au Maroc est en plein essor, et suscite la convoitise. D'autant qu'aucune législation ne régit réellement le secteur. Du côté du recouvrement d'entreprise, la situation est plus opaque encore.

Un métier à part entière

« Le secteur du recouvrement est jeune », précise Jamal Krim, président de l'AMPER, Association Marocaine Professionnelle des Etablissements de Recouvrement et PDG de Reco-Act, le leader historique du marché. La première société a été créée en 1995. Logiquement, c'est le secteur financier qui a le premier développé ses structures internes pour traiter la masse des impayés dans les dossiers de crédit, « car il n'y avait pas d'opérateur digne de ce nom sur le marché », raconte Farid Benjelloun. Ces dernières années, la croissance exponentielle des crédits explique l'émergence

de prestataires externes. L'activité, jusque là indexée aux entreprises, est alors devenue un métier à part entière même si « le secteur demeure disparate et artisanal. » Aujourd'hui, les grands comptes type banques, compagnies d'assurance ou sociétés de crédit combinent recouvrement externe et interne, sous-traitant les petits contentieux. En tout cas, l'heure est à la chasse aux mauvais payeurs. Même les PME s'y mettent. « Les sociétés ont compris qu'il valait mieux avoir un chiffre d'affaires moins élevé et un portefeuille clientèle plus sain », nous confie Jamal Krim. Autre signe des temps : même si la majorité des portefeuilles clients est toujours essentiellement constituée par les sociétés de financement et les banques, le recouvrement gagne aussi d'autres secteurs de l'économie comme l'industrie, le commerce, les professions libérales...

Deux leaders et une nébuleuse de petites structures

Aujourd'hui, le secteur est constitué d'une nébuleuse de petites structures qui vivent chacune d'un ou deux portefeuilles. « Il y a cinq ou six sociétés structurées sur le marché. Les grosses structures en mesure d'absorber une masse de plusieurs dizaines de portefeuilles sont rares », nous confie Farid Benjelloun. Recoact, le leader historique, challengé par Fin-flouss.com, la nouvelle venue, se partagent le secteur, aux côtés de sociétés de moins grande envergure, comme Creancia, Capital Service ou Recove. S'il est un élément qui permet de distinguer les grands opérateurs des autres, c'est sans aucun doute l'investissement technologique mis à la disposition du client. En effet, les quatre cabinets consultés peuvent se prévaloir d'outils informatiques perfectionnés, s'appuyant sur des bases de données alimentées en permanence.

Recouvrement amiable mode d'emploi

Souvent, « les gens pensent que le seul moyen de recouvrer une créance est de passer par le contentieux », nous confie une

experte-comptable de place. C'est faux. « Le temps est un élément fondamental : plus tôt un impayé est détecté, plus tôt la créance a des chances d'être recouvrée », affirme Farid Benjelloun. « Le taux d'encaissement pour les créances fraîches s'élève à 80% », avance Jamal Krim. La procédure doit être actionnée dès le constat de non paiement. « Un mauvais arrangement vaut mieux qu'un bon procès », plaide Omar Elamrani, directeur technique de Coface Maghreb, ceci afin d'éviter de perdre du temps et de l'argent dans des procédures longues et onéreuses. Concrètement, une société de recouvrement dispose de trois moyens classiques pour relancer les débiteurs. Le processus de relance débute par une prise de contact téléphonique (télérecouvrement), un courrier et des visites sur le terrain effectuées. « L'objectif est de toucher le maximum de clientèle en un minimum de temps », explique Jamal Krim. Ceci implique de se renseigner sur le débiteur, de le localiser, de négocier et de récupérer au plus vite la créance en souffrance, car les clients imposent des délais très courts avant de décider du transfert ou non au contentieux. Les sociétés de recouvrement sont aussi soumises au respect de règles strictes de positionnement du risque imposées par les autorités monétaires. Ainsi, si un impayé est gelé plus de deux mois, l'entreprise se voit dans l'obligation de constituer une provision, ce qui grève son résultat financier. Le but est donc d'aboutir coûte que coûte à un arrangement, quel qu'il soit, pour récupérer la créance dans



BENAI

les meilleurs délais. Si la procédure échoue parce que le client est insolvable ou de mauvaise foi, au bout de 30 jours, la procédure judiciaire est actionnée et on passe au contentieux. Les avocats conventionnés avec le cabinet sont assignés en justice, la procédure est instituée devant les tribunaux, un huissier étant mandaté pour faire constater le non paiement. « Mais on continue le suivi auprès du débiteur, au cas où un arrangement serait trouvé en cours de procédure », précise M. Krim.

Résultat et taux d'efficacité

Contrairement à ce qui a cours dans les autres branches de l'économie, la société de recouvrement est payée au résultat, selon un pourcentage sur les montants recouverts. De plus, elle prend en charge la totalité des frais de gestion du dossier : téléphone, déplacements, suivi, parfois même un effort d'investigation pour retrouver les débiteurs. « C'est un secteur où la culture du résultat est très forte. On ne peut facturer que si le débiteur paie », poursuit-il. « C'est un argument choc pour le client », avoue Jamal Krim. Et également un sacré challenge pour le recouvreur. Le pourcentage varie en fonction de l'ancienneté de la créance et de la difficulté du processus. « Si le client verse 10%, on se contentera d'une lettre et de coups de téléphone, alors que si il donne 80%, on mettra le paquet », résume-t-on chez Fin-flouss.com. En moyenne, le pourcentage varie entre 16 et 28% du montant recouvert. En cas de litige, le dossier peut ne jamais aboutir, malgré la décision de justice, s'il n'est pas bien ficelé en amont, en termes d'informations, de patrimoine à saisir, de domiciliation bancaire. D'où la nécessité de bien constituer son dossier au départ. La proportion de dossiers qui n'aboutit pas en raison d'un défaut de localisation du débiteur est très importante. Chez Reco-Act, environ un tiers des cas n'aboutit pas, un tiers est réglé en amont au début de la procédure, et le dernier tiers dans les 2 à 4 ans. Chez Finflouss.com, le taux varie de 10 à 15% sur des créances anciennes, il est de 60% sur des créances fraîches. En ce qui concerne le contentieux, le cabinet Bassamat affiche des taux éloquentes. Il s'est vu confier 3,8 Mds de dirhams d'intérêts en 2007. A ce jour, 1,5 Md de dirhams a été recouvert, soit environ 50% des créances, pour 31.600 fichiers débiteurs.

Des efforts à fournir en termes de réglementation...

Aucune loi claire ne régit pour l'instant le secteur, contrairement à l'Europe ou même à la Tunisie, ce qui a poussé certains confrères à qualifier le métier de jungle. Sans aller jusque là, les spécialistes consultés mettent en exergue le vide juridique qui entoure la profession. « N'importe qui peut s'improviser recouvreur. Il



suffit d'un fax, d'un téléphone et d'une patente. Des retraités du métier peuvent s'installer chez eux et se consacrer par exemple à un créneau limité comme les impayés de loyers. » Mais « pour faire ce métier correctement, il faut des moyens techniques, humains et des garanties », précise Farid Benjelloun. Que les clients d'envergure exigent dans tous les cas. En l'absence de texte spécifique relatif à l'exercice de la profession, c'est le droit commun qui s'applique. « Tous nos clients font l'objet d'une convention en bonne et due forme, qui fixe les conditions dans lesquelles nous exerçons le mandat », explique Farid Benjelloun. Convention, garanties, choix de la société sur des critères stricts... Les professionnels s'appliquent leur propre code déontologique. « Pour chaque client, l'argent recouvert est versé sur un compte séquestre. Il n'est en aucun cas mélangé avec celui du fonctionnement de la société », affirme Farid Benjelloun.

Les Marocains, mauvais payeurs ?

A en croire les professionnels du recouvrement, le Maroc ne souffre pas d'atavisme en la matière. « Au Maroc, la notion de risque est même meilleure que sur certains autres pays », nous explique Farid Benjelloun. Les recouvreurs constatent un phénomène d'ailleurs propre au Maroc : les souscripteurs, même très pauvres, paient, au besoin par petites mensualités, et la notion de solidarité joue à plein dans le crédit des ménages. « La maman paie pour son fils, le frère à l'étranger paie pour ses parents, ce qui atténue la pauvreté. » Alors cette réputation de mauvais payeur serait-elle galvaudée ? Pour expliquer certaines dérives, Me Fassi-Fihri met en exergue certains vices du système, qui incitent les mauvais payeurs à contourner la

loi. « Le problème est qu'au Maroc, il est plus avantageux d'être mauvais payeur que bon payeur. En tout cas plus facile. Pour recouvrer une créance, le client devra mener 3 ans de procédures. Au pire, le tribunal condamnera le débiteur à payer la somme due avec 6% de pénalités, alors que l'argent est placé à 12%. Dans tous les cas, aucune décision définitive ne sera prise avant 24 mois. Le non paiement est de ce fait devenu culturel ». Marché prometteur et jeune, le secteur du recouvrement est en plein essor. « Beaucoup de choses restent à faire et il y a encore de la place pour d'autres opérateurs. De nombreuses entreprises n'externalisent pas encore leurs dossiers », conclut Jamal Krim. Pour autant, l'existence de sociétés dédiées contribue sans nul doute à assainir le secteur. Elles ont permis de créer « un maillon entre l'entreprise et le tribunal qui permet de réduire le nombre de passages au contentieux. » D'autre part, l'émergence de sociétés menant des actions efficaces peut sans conteste contribuer à résoudre le problème du surendettement. Il manque encore cependant une législation appropriée, que les professionnels appellent de leurs vœux. L'association présidée par Jamal Krim travaille d'ailleurs dans ce sens, en vue de nouer un dialogue entre le secteur du recouvrement, les autorités et le patronat et le mettre en phase avec la croissance de l'économie. D'autant qu'avec la crise qui pointe à l'horizon, les risques d'impayés risquent de dangereusement s'accroître. Nos spécialistes en conviennent. « Avec la crise, on repart vers la catastrophe », conclut Me Fassi-Fihri. Ce qui est sûr, c'est que les sociétés de recouvrement ont de beaux jours devant elles...

Le business marocain acculé par les dettes ?

A l'écoute de nombreux entrepreneurs qui souffrent de pratiques liées à des délais de paiement très longs, une interrogation nous taraude : les retards de paiement menacent-ils le business marocain ?

M. Omar Elamrani, directeur technique chez Coface Maghreb, spécialiste du renseignement commercial et du recouvrement inter-entreprises, avance une explication : « les sociétés cherchent à obtenir des délais pour éviter de recourir au concours bancaire et ménager leur trésorerie. Il faut savoir que le crédit fournisseur (facilité accordée de ne payer qu'à 60 jours) est moins coûteux que le découvert accordé par la banque. Evidemment, si une filiale n'honore pas ses créances, son fournisseur ne sera pas en mesure d'honorer les siennes ». Abus ou déroulement normal de toute opération commerciale ? Sur la question, les avis sont pour le moins très partagés. Comme partout, les entreprises marocaines sont confrontées au décalage de règlement entre le délai accordé et le délai consenti par les entreprises. Jusque là, rien d'anormal. Toutefois, au Maroc, le délai de paiement accordé aux entreprises est assez long. « Le délai de règlement en Europe est de 60 jours pour un crédit client, il est de 120 jours pour un délai normal au Maroc », d'après M. El Ouatini. « Au delà de 120 jours, le risque d'impayé est important. En plus, les rallonges de délai jusqu'à 180 jours sont fréquentes. Ceci surprend souvent l'entreprise européenne », nous explique M. Krim. Mais le délai n'est apparemment pas plus long que dans certains autres pays, comme l'Allemagne. Peut-être faut-il invoquer une mentalité propre au Maroc ? « Il est vrai que la notion de rapport de force est peut-être plus marquée qu'ailleurs », concède Jamal Krim. Mais faut-il pour autant en conclure à une prédisposition marocaine au mauvais paiement ? Chez Coface, on nuance le propos : « les Marocains sont de bons payeurs dans l'ensemble », affirme M. El Ouatini. « La situation n'est pas pire qu'ailleurs », soutient un expert-comptable de la place. Les retards de paiement au niveau des entreprises existent partout. Me Fassi-Fihri analyse : « le recouvrement d'entreprise dépend de la structure de celle-ci. Plus elle est structurée, plus le recouvrement est efficace car elle a une meilleure maîtrise du risque client. Les entreprises au Maroc sont de mieux en mieux conseillées et en quête de solvabilité. Mais le problème n'est pas spécifique au Maroc sur le principe ». Elle convient néanmoins que « le pays compte un plus grand nombre d'entreprises mal structurées ». Tout en nuanciant à son tour : « de nos jours, les règles instaurées et les comités de crédit font que la situation est beaucoup mieux contrôlée qu'il y a quelques années, quand le copinage était de mise dans l'octroi des crédits, du temps des banques étatiques comme la BNDE, la BMAO... » Et de poser une autre question cruciale : l'Etat marocain lui-même est-il en mesure de montrer l'exemple en honorant ses créances ?

Comment se prémunir ?

Pour se prémunir face à certaines situations qui peuvent engendrer de gros dégâts financiers, voire des faillites, les professionnels en appellent à la vigilance des entreprises et des banques. « Quand on crée une entreprise, il faut travailler avec son propre argent », conseille Farid Benjelloun. Et de poursuivre : « on se doit aussi de discipliner ses partenaires ». Des systèmes de notation des entreprises existent. Certains organismes agissant en amont peuvent aussi contribuer à prévenir ce genre de désagrément. Coface Maghreb, filiale du groupe français du même nom, agit pour le compte d'entreprises marocaines et étrangères dans le domaine du renseignement commercial en B2B. Elle fournit à des entreprises marocaines et étrangères des informations commerciales sur la solvabilité de potentiels clients. Elle propose également un système d'assurance qui couvre le client contre les risques d'impayés. Elle agit aussi au niveau du recouvrement amiable et judiciaire, pour trouver des solutions avec le débiteur marocain.

3 questions à...

Farid Benjelloun, président de Fin-flouss.com

“Une dette travaillée est une dette payée”

Comment vous positionnez-vous sur le marché du recouvrement ?

Fin-flouss.com est une société de recouvrement généraliste. Nous sommes actuellement en position de leader par rapport à Reco-act, l'opérateur historique, qui est marqué par un actionnaire unique, et qui a donc intérêt à minimiser les frais pour maximiser les profits, ce qui n'est pas notre cas, puisque nous nous sommes créés sous forme de société anonyme, avec un capital de 5 millions de DH et un très gros investissement technologique. Notre clientèle est composée majoritairement d'institutions financières - banques, sociétés de crédit à la consommation, leasing, compagnies d'assurance. C'est un métier dur mais passionnant, et surtout un challenge, car les fichiers débiteurs nous sont confiés après un traitement en interne de 4 mois, soldé par un échec.

Qu'est-ce qui vous distingue de vos concurrents ?

La technologie, qui est le cœur de l'activité de recouvrement et de notre vision stratégique. Les dossiers confiés étant susceptibles de contenir des milliers de fiches débiteurs, nous avons mis en place un dispositif technologique de pointe, qui me permet de piloter l'ensemble du système de mon poste. Nous disposons d'outils de gestion très perfectionnés, et notamment d'un progiciel métier capable d'éditer 1.500 relances écrites le même jour et permettant le suivi détaillé d'un dossier. Nous sommes également la seule entreprise de recouvrement qui dispose d'un module extranet. Le recouvrement paraît opaque. Nous nous faisons donc un devoir d'être transparents, en permettant à nos clients de contrôler nos actions. Aujourd'hui, le développement de nouveaux liens informatiques avec le client permet de communiquer à travers deux bases de données, ce qui préfigure la déclaration des impayés en ligne, qui sera opérationnelle d'ici décembre. Tout ceci dans le but de fluidifier les échanges.

Comment qualifiez-vous votre démarche ?

En trois mots : rencontrer, débattre et conclure. Nous disposons de très bonnes équipes d'enquêteurs qui localisent et rencontrent les débiteurs. Au Maroc, le secret, c'est de parler. Nous pratiquons le recouvrement intelligent, sans faire preuve d'agressivité. Nos recouvreurs sont fermes mais courtois, car l'adhésion du débiteur est indispensable à la réussite de la négociation. La dimension psychologique est fondamentale. Par ailleurs, nous n'exigeons pas l'exclusivité avec le client. Nous préférons qu'il puisse comparer les prestations. D'ici un ou deux ans, nous espérons le convaincre qu'il n'a plus besoin de recourir à son service de recouvrement interne.

