

## Dématérialisation du chèque

# Bilan positif pour le Crédit mutuel

*Réactivité, adaptation et dialogue ont été les trois leitmotiv de l'établissement bancaire pour réussir le passage à l'échange images-chèques. Une place prépondérante a notamment été accordée à la formation et à la mise à jour constante des outils techniques.*



**JEAN-GEORGES FRITZ**  
Responsable  
de la division portefeuille  
**CFCMCEE**

**L**ES MÉTIERS DE LA BANQUE ONT tout à gagner à la mise en œuvre des technologies de l'information. C'est imprégnées de cette culture que toutes les fédérations de Crédit mutuel ont décidé, dès les années soixante-dix, de mettre en place, en interne, un système de non-échange s'appuyant sur la technologie de l'image-chèque.

La Caisse fédérale du Crédit mutuel Centre Est Europe (CFCMCEE) utilise cette technologie pour la collecte des remises de chèques de son réseau de caisses depuis la fin des années quatre-vingt. Convaincue de la pérennité de ce

**“Le manque de réactivité de certains établissements a été une des entraves au bon déroulement du processus.”**

mode de traitement, celle-ci l'a étendu aux remises des clients professionnels au début des années quatre-vingt-dix. Cette antériorité a permis à l'établissement de participer à tous les circuits d'échanges dématérialisés de chèques : le non-échange intragroupes, les Centres régionaux d'échanges d'images-chèques (CREIC) ainsi qu'à des formules d'échanges bilatéraux définies avec des confrères.

L'expérience ainsi acquise a facilité le passage à l'échange images-chèques (EIC) qui constitue un aboutissement dans le processus engagé, et a permis au Crédit mutuel de participer activement aux groupes de travail nationaux.

### UN PROCESSUS STRUCTURÉ

Dès 1999, à réception des premiers documents sur l'EIC, une ébauche de cahier des charges et une réflexion sur les impacts financiers, organisationnels et techniques ont été entreprises. Afin d'intégrer les échanges de l'image-chèque, mais aussi les échanges intragroupe Crédit mutuel-CIC (le groupe CIC a été racheté en 1998), un nouvel outil technique a été créé en 2000. Cet outil a été conçu dès le départ pour intégrer toutes les fonctionnalités nécessaires à la gestion des opérations de l'EIC. Son utilisation a été étendue à toutes les Caisses fédérales du Crédit mutuel et aux banques CIC, qui ont d'ailleurs participé aux études et à la rédaction des cahiers des charges.

Dès l'ouverture des échanges dans le SIT (système interbancaire de télécompensation) en mars 2001, le Crédit mutuel était prêt à recevoir les opérations. Deux mois après, les premières images dans le système ont été présentées. Ce démarrage s'est passé sans problème majeur, dans la mesure où le système intégrait les fonctions indispensables au suivi des opérations.

Parallèlement à la montée en charge progressive des opérations dans l'EIC, l'outil a évolué pour rajouter les fonctionnalités nécessaires au traitement complet des images-chèques :

- l'historique des opérations reçues et émises, permettant la traçabilité des événements concernant un chèque (rejet, demande de copie et autre opération connexe) ;
- le suivi des vignettes circulantes (chèques conformes, hors normes et chèques retournés) du centre de traitement régional au centre présentateur au Centre d'échange physique des chèques (CEPC) ;
- le suivi du traitement des opérations connexes reçues, permettant de s'assurer que l'intervention manuelle demandée a bien été réalisée ;
- l'émission d'opérations connexes référencées sur des opérations existantes ;
- la recherche multicritères et la visualisation des images numérisées des chèques (remis et circulants reçus).

Concernant le traitement des chèques circulants et des hors normes, plusieurs critères ont été retenus. Les chèques présentés ont été centralisés à Paris. Cette solution a pour avantage de gérer une seule référence d'opération pour les hors normes et d'éviter toute confusion ultérieure. Toutes les vignettes par lot présentées au CEPC sont numérisées afin de faciliter les recherches en cas de besoin. C'est la Banque fédérative du Crédit mutuel (BFCM, holding du groupe) qui assure cette fonction de centralisation des échanges à Paris et représente le Crédit mutuel au CEPC à Paris.

### **QUELQUES PARTIES DE PING-PONG**

Si globalement l'apprentissage de la nouvelle procédure s'est déroulé dans de bonnes conditions, l'établissement a rencontré certaines difficultés lors des échanges physiques. Ainsi, la lourdeur du suivi des chèques circulants et des copies à recevoir, la difficulté à trouver le bon interlocuteur chez quelques confrères, et le manque de réactivité de certains établissements ont été des entraves au bon déroulement du processus. Pour certains chèques circulants, plus d'une dizaine d'opérations de redressement étaient nécessaires avant de pouvoir solutionner définitivement l'in-

cident. De plus, la coexistence de deux circuits de recouvrement (l'EIC et les chambres de compensation) a entraîné des doubles présentations de chèques, notamment les circulants.

L'interprétation différente des règles EIC selon les banques a été à l'origine de nombreuses opérations connexes et nous a parfois amenés à jouer une partie de ping-pong. Le vocabulaire technique n'ayant pas toujours la même signification et la codification étant propre à chaque établissement, le dialogue entre les banques a engendré quelques surprises. De plus, l'évolution de la réglementation a obligé les banques à adapter leurs procédures au quotidien et à modifier constamment leur outil technique. La lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme a également entraîné un alourdissement des contraintes supportées par les professionnels du traitement des chèques après l'entrée en vigueur du règlement du Comité de la réglementation bancaire et financière (CRBF 2002-01).

En faisant le choix d'une automatisation à outrance du traitement des opérations, certains établissements ont été conduits à les rejeter systématiquement sans analyse préalable, ou à émettre une multitude d'Opérations non comptables (ONC) injustifiées. Certaines banques étaient tellement débordées par les volumes d'ONC qu'elles ne les traitaient plus. Une recrudescence de chèques hors normes reçus des banques a été enregistrée. Dans bien des cas, la classification « hors normes » n'était pas justifiée puisque les chèques comportaient une ligne magnétique conforme et une clé RLMC (clé de recomposition magnétique du chèque) cohérente. Enfin, la cohabitation du franc et de l'euro a généré de nombreuses anomalies du fait des chèques mutés mais il serait sans doute injuste d'imputer ce phénomène sur le compte de l'EIC.

Finalement, le Crédit mutuel a surtout pâti des anomalies générées par certains établissements bancaires : opérations reçues sans référence, opérations reçues en double EIC et compensation, etc. Celles-ci n'ont pu être intégrées automatiquement dans le système et des enregistrements manuels ont dû être effectués.

Enfin, des centres de traitement ont connu quelques difficultés pour le routage des chèques hors normes et plus particulièrement pour les chèques sans ligne magnétique nécessitant une recherche manuelle des codes banques destinataires.

“Certaines difficultés ont pu être contournées grâce à la formation, à la polyvalence du personnel et à l’ajustement constant de l’outil informatique.”

## UNE RÉACTIVITÉ BASÉE SUR L’ÉCHANGE ENTRE PERSONNELS POLYVALENTS

Les difficultés évoquées ci-dessus ont pu être contournées grâce à la formation, à la polyvalence du personnel et à l’ajustement constant de l’outil informatique. Ainsi, l’évolution du traitement des chèques a nécessité une formation dispensée en interne, alternant séances théoriques et réunions de travail proches du terrain avec analyse de cas pratiques et des difficultés rencontrées. Elle s’est concrétisée par la rédaction des nouvelles procédures de traitement qui ont été mises à la disposition de toutes les entités du groupe. Des réunions de travail quotidiennes sur les nouvelles anomalies, les pratiques des confrères et les solutions en cours ont été instaurées. Ces échanges permanents associant tous nos sites de traitement, aussi bien pour l’analyse des problèmes que pour la recherche de solutions, ont accru la réactivité du personnel et ont permis de centraliser les problèmes techniques qui ont ainsi pu être immédiatement pris en charge par les équipes informatiques.

L’harmonisation des procédures sur tous les sites de traitement et un même niveau d’information du personnel sont également à la base de la cohérence des traitements.

Les utilisateurs du nouveau système ont dressé un bilan positif de l’EIC : la diminution des échanges papier engendre moins d’erreur de routage, le système évite de retraiter une même opération deux fois, l’exploitation et la comptabilisation sont simplifiées, etc.

Si la phase de mise en place a nécessité des ressources supplémentaires, l’EIC permet, sur le moyen terme, de réaliser des gains de productivité grâce à l’élimination des traitements du retour compensation, à une meilleure traçabilité des opérations pour les recherches et à l’automatisation de certaines tâches (la fourniture des copies de chèques entre autres).

Des gains ont également été réalisés grâce à la suppression des navettes nécessaires pour acheminer les chèques vers les chambres de compensation.

L’EIC est aussi à l’origine de la réactualisation de notre outil de traitement, qui s’est faite plus rapidement que prévue pour répondre aux nouvelles modalités d’échange. Cette évolution permet à présent de proposer des services plus automatisés tels que le traitement des impayés reçus, la numérisation des chèques, la représentation des chèques impayés et l’envoi automatisé des copies.

L’EIC a par ailleurs permis de simplifier et d’accélérer le circuit de recouvrement des chèques, y compris celui des rejets de chèques impayés. Cette mise en place généralise le système d’échange complètement dématérialisé par le biais du SIT, puisque le chèque était le dernier moyen de paiement encore présenté physiquement. Après toutes les difficultés rencontrées lors de la mise en place de l’EIC, les modalités de fonctionnement semblent aujourd’hui bien assimilées par le monde bancaire. ■