

## الشركة التونسية للبنك

أحدثت الشركة التونسية للبنك بتاريخ 16 جانفي 1957 في شكل شركة خفية الإسم. وفي إطار إعادة هيكلة القطاع البنكي أبرمت الشركة التونسية للبنك خلال سنة 2000 معاهدة اندماج مع بنك التنمية الاقتصادية التونسي والبنك الوطني للتنمية السياحية ليبلغ رأس مالها 124 م.د في 31 ديسمبر 2006 تساهم فيه الدولة والمؤسسات العمومية بنسبة 52,5 %. وتتمثل مهمتها أساسا في توفير الادّخار بجميع أنواعه ومنح القروض والمساهمة في رأس مال المؤسسات القائمة أو المزمع بعثها قصد تطوير وتشجيع التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد والنهوض بالمؤسسات الناشطة في مختلف المجالات.

ويسير الشركة التونسية للبنك مجلس إدارة يتركّب من 12 عضوا ويرأسه رئيس مدير عام. ويشمل الهيكل التنظيمي للبنك 17 إدارة مركزية و11 إدارة جهوية تشرف على 117 فرعا و17 مكتب صرف موزعة على مختلف جهات البلاد. وبلغ في موفى سنة 2006 العدد الجملي لأعوان البنك 2520 عونا صرفت لهم أجور بقيمة 83 م.د.

وقد وضع البنك مخطّطا لأعماله للفترة 2003-2006 تضمّن جملة من الأهداف ترمي إلى تطوير نتائجه وتحسين نوعية محفظة الديون بالتحكّم في الالتزامات والتقيّد بمعايير الحذر وإيلاء وظيفة الاستخلاص أولويّة اهتماماته وتعميمها على مختلف الفروع والتفويت في جزء من الديون لفائدة الشركة التونسية للاستخلاص. كما تضمّن مخطط الأعمال جملة من البرامج تهدف إلى تحسين مردودية البنك عبر تطوير نظام المعلومات وتأهيل شبكة فروع وتحسين جودة خدماته وتوسيع منظومة المنتجات وتعبئة الموارد وإحكام توزيع القروض.

ويذكر في هذا الخصوص أنّ دائرة المحاسبات تولّت خلال سنة 1994 القيام بمهمة رقابية لدى الشركة التونسية للبنك تمّ على إثرها الوقوف على عدد من النقائص في مستوى إسناد القروض واستخلاصها وكذلك في مستوى التنظيم ونظام المعلومات ومردودية الفروع. وقد خلص التقرير الخاصّ بهذه المهمة إلى التأكيد على ضرورة اتّخاذ إجراءات كفيلة بتحسين عملية الترخيص في القروض والعمل على تطبيق دقيق لمعايير الحذر.

وتمحور العمل الرقابي الخاصّ بالمهمّة الحاليّة حول تقييم مدى توفّق البنك في تطوير نشاطه وتحسين نظامه المعلوماتي ومدى تقيده بتطبيق إجراءات إسناد القروض ومتابعتها وتطهير محفظة الديون واستخلاصها.

## I- تطوّر النشاط ونظام المعلومات

حدّد مخطّط أعمال البنك للفترة 2003-2006 جملة من البرامج تهدف إلى مزيد استقطاب الموارد وتطوير النشاط الدولي والتراسل المصرفي وتطوير نشاط النقديّات وتعزيز مردودية الفروع وتطوير النّظام المعلوماتي.

### أ- تطوّر النشاط والنتائج

شهد نشاط البنك خلال فترة 2002-2006 تطوّرًا في مستوى الموارد المتأتية من الحرفاء والتي ارتفعت من 2815 م.د إلى 3625 م.د أي بزيادة نسبتها 29 %. كما تطوّر حجم التمويلات البنكية أثناء نفس الفترة من 3456 م.د إلى 3962 م.د أي بزيادة 14,6 % وذلك نتيجة خاصّة لتنامي قروض الأفراد من 146 م.د إلى 496 م.د. وقد انعكس هذا النموّ إيجابيًا على النّاتج البنكي الصّافي الذي ارتفع من 124 م.د إلى 183 م.د أي بنسبة 47,5 %. وبالرّغم من تزايد أعباء التصرّف بنسبة 7 % سنويًا لتصل إلى 102 م.د في موفّى سنة 2006 تمكّن البنك من تحقيق نتائج صافية ارتقت بنسبة مردوديّة الأموال الذاتيّة إلى 5,4 % مقابل 5 % سنة 2002.

وواصل البنك جهوده الرّامية إلى تدعيم أسسه الماليّة حيث عزّر أمواله الذاتيّة لتبلغ 429 م.د في موفّى سنة 2006 مقابل 316 م.د سنة 2002 وهو ما ساهم في تطوير نسبة الملاءة الماليّة<sup>(1)</sup> من 8,68 % إلى 9,63 %. كما حافظت نسبة ضمان الودائع<sup>(2)</sup> على نفس المستوى خلال الفترة ذاتها (14 %).

كما ساهم التّفويت في قسط هامّ من القروض المصنّفة إلى شركة الاستخلاص في تراجع نسبة هذه القروض من 34,6 % سنة 2002 إلى 29,6 % سنة 2006 وتمكّن البنك من رفع نسبة تغطية هذه القروض بالمدّخرات بنقطتين مائيتين لتبلغ 42 % في موفّى سنة 2006. وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أنّ البرنامج الوطني لتطوير الملاءة الماليّة

(1) الأموال الذاتيّة/ المخاطر (الحد الأدنى 8 %).

(2) الأموال الذاتيّة/ الودائع (الحد الأدنى 10 %).

للبنوك أكّد على ضرورة تقليص حصّة القروض المصنّفة إلى حدود 15 % وعلى ضرورة تغطيتها بالمدّخرات بنسبة 70 % وذلك في موفّى سنة 2009.

## 1- تنمية موارد البنك

شهدت الموارد المتأتية من الحرفاء خلال الفترة الممتدّة من 2003 إلى 2006 نموّاً بنسبة 6,5 % سنوياً مقابل 9,5 % تمّ تحديدها كهدف في نهاية فترة مخطّط الأعمال. ويعزى عدم تحقيق الأهداف المرسومة إلى ضعف النتائج في مستوى الاكتتاب في رقاّع الخزينة التي تراجع حجمها من 579 م.د سنة 2002 إلى 550 م.د في موفّى سنة 2006 في حين كان من المنتظر أن يصل إلى 984 م.د وهو ما لا يتماشى مع الأهداف التي تمّ رسمها ضمن مخطّط الأعمال والتي ترمي إلى دعم التّمويل العمومي عبر النّشاط المالي والتجاري للبنك.

وأفاد البنك في هذا الصّدّد "أنّ التّراجع المسجّل على مستوى الاكتتاب في رقاّع الخزينة يرجع إلى تقلّص العروض من طرف الخزينة العامة للبلاد التونسية. كما يفسّر التقلّص الملحوظ بالاكتتاب بأسباب تتعلّق بمستوى الفوائض الموظّفة على الرقاّع الذي لا يتماشى مع اختيارات البنك في مجال دعم هوامش ربحه".

وبالنّظر إلى تطوّر حجم التّمويلات البنكية وتركيبية الموارد الماليّة تراجعت نسبة تغطية التّمويلات البنكيّة بالموارد من 117 % سنة 2002 إلى 96 % سنة 2006 وهو ما أفرز عجزاً في الموارد بقيمة 174 م.د يعود بالأساس إلى التّسديد الهامّ للاقتراض الخارجي. وقد أثّرت هذه النّتائج في وضعيّة خزينة البنك حيث انخفض حاصل تدخّلاتها الجملي بقيمة 166 م.د. ونتج عن هذا الوضع لجوء البنك إلى الاقتراض لدى البنوك وإعادة تمويل القروض المسندة للحرفاء لدى البنك المركزي التونسي بقيمة جمليّة بلغت 137 م.د في موفّى سنة 2006. كما أصبحت الموارد طويلة المدى لا تغطّي إلّا 27 % من التّمويلات البنكيّة طويلة المدى في حين أنّ هذه النّسبة كانت تبلغ 51 % سنة 2002.

## 2- تطوير النّشاط الدولي والتراسل المصرفي

سجّل مبلغ التّحويلات تراجعاً هامّاً حيث تقلّص من 14.247 م.د في سنة 2005 إلى 10.698 م.د في سنة 2006. وشهدت التّعهدات البنكيّة في موفّى سنة 2006 بعنوان العمليّات التجاريّة مع الخارج لحوالي 31 % من الحرفاء تقلّصاً في قيمة العمليّات بحوالي 100

م.د. بالإضافة إلى أنّ قرابة 100 حريف لم يسجلوا تعهّات خلال السنة نفسها بالرّغم من أنّ تعهّاتهم كانت ناهزت 20 م.د سنة 2005.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هذا النّشاط ما زال مقتصرًا على الإدارات المركزية وبعض الإدارات الجهويّة وهو ما يتطلّب دعم صلاحيات بقيّة الفروع لمزيد تقريب هذه الخدمات على المستوى الجهوي خاصّة في ما يتعلّق بإمكانية فتح حسابات بنكيّة بالعملّة الأجنبيّة.

### 3- نشاط النقديّات

في إطار الاستراتيجية الوطنية للنهوض بنظام الدفع الإلكتروني التي تم اعتمادها في سنة 2001 ضبط البنك برنامجا لمزيد تنمية شبكة النقد الآلي. إلّا أنّه فضلا عن استقرار عدد البطاقات الملغاة في مستوى 6 % من مجموع البطاقات لوحظ تراجع في معدل رقم المعاملات بالنسبة إلى البطاقة الواحدة من 1460 د في سنة 2003 إلى 1275 د في سنة 2006 في حين بلغ هذا المعدّل على مستوى القطاع البنكي 1845 د خلال هذه السنة الأخيرة. كما لم ترتق نسبة التطوّر السنوي لشبكة طرفيات الدّفع الإلكتروني (7 %) إلى مستوى النسبة المسجّلة على الصعيد الوطني (15 %) علما بأنّ حوالي 60 % من جملة طرفيات البنك مرّكّزة بثلاثة ولايات وأنّ حوالي 155 وحدة من جملة 743 وحدة ظلت غير مستعملة إلى موفى سنة 2006. ولئن عرف ناتج البنك الصافي لنشاط النقديّات تطورا من 1,942 م.د سنة 2003 إلى 3,517 م.د سنة 2006 فقد استقرّت حصته من الناتج البنكي الصافي الإجمالي في حدود 2 % خلال نفس الفترة.

لذا فإنّ البنك مدعوّ إلى القيام بحملات تحسيسيّة لدى حرفائه وإلى حفز شبكة فروع له مضاعفة مجهوداتها في هذا المجال وذلك إلى جانب إنجاز الاقتناءات التي برمج البنك القيام بها خلال سنة 2007 للرّفع من عدد البطاقات المتوفّرة وتحسين جودتها.

### 4- مردوديّة الفروع

يهدف برنامج تأهيل شبكة الفروع إلى إرساء هويّة مرئيّة خاصّة بالبنك وإرساء فضاءات الاستقبال والاستشارة والخدمات الحرّة وبعث وظائف جديدة وتعميم وظائف المكلفين بالحرفاء وبالمجمّعات وبالاستخلاص على مستوى شبكة الفروع بما يمكّن من تسويق خدمات بنكية ذات جودة عالية وتقريبها من الحرفاء.

وفي هذا الإطار تمكّن البنك خلال الفترة الممتدة من 2003 إلى 2006 من إعادة تهيئة 9 فروع وإحداث فرعين جديدين وكذلك تحويل مقرّات 12 فرعاً إلى بنايات أخرى. كما دعم البنك خلال نفس الفترة شبكة فروع بتعيين 27 إطاراً في خطة مكلف بالحرفاء و75 إطاراً مكلفاً بخطة نائب رئيس فرع ليصل العدد الجملي للأعوان على مستوى الفروع إلى 1272 عوناً في موفى سنة 2006 أي ما يمثل حوالي 51 % من مجموع الأعوان. ومكنت هذه الإجراءات من تطوير نسبة التأطير على مستوى الفروع من 25,30 % سنة 2004 إلى 26,78 % سنة 2006. غير أنّ نسبة رؤساء الفروع المتحصّلين على شهادات جامعية ما زالت في حدود 50 % من بينهم 65 % فقط متحصّلون على شهادة في التكوين البنكي.

ولم تساهم هذه الإصلاحات في تحسين المردودية بالصفة المرجوة حيث لوحظ من خلال النتائج التحليلية لنشاط الفروع خلال سنتي 2004 و2005 تراجع العمولات البنكية لدى ثلاث إدارات جهوية واستقرار هذه العمولات في نفس المستوى بالنسبة إلى بقية الإدارات بالإضافة إلى تسجيل تراجع هامّ للنتائج الخام الصافي للعون الواحد بالنسبة إلى ست إدارات جهوية.

## ب- المنظومة الإعلامية

قامت الشركة التونسية للبنك في أبريل 1999 بالتعاقد مع مكتب دراسات لإنجاز مخططها الإداري للإعلامية بهدف تحديد مكونات النظام الجديد للمعلومات وطرق اعتماده. وقد تمت المصادقة على آخر مرحلة في الدراسة خلال سنة 2001 بعد استيعاب بنكي التنمية.

ولم يتم اتّباع أغلب التوصيات الواردة بهذه الدراسة كما لم يتم تجسيم التوجّهات الاستراتيجية في المجال المعلوماتي التي حدّدها البنك المركزي منذ سنة 1998 والتي تم تغييرها بصفة جوهرية بتاريخ 24 أكتوبر 2003 حيث تمّ إقرار توسيع مجال المنظومة الإعلامية المقترح اقتناؤها لتشمل كل النشاطات المصرفية. وقد قامت البنوك العمومية في أبريل 2006 بالإعلان عن طلب عروض للغرض لم يتم إلى غاية جويلية 2007 تجسيده بإبرام عقد. كما لم تتم المصادقة إلى غاية جويلية 2007 على المخطط الإداري للإعلامية والذي كان ينبغي أن ينبثق عن الدراسة المصادق عليها منذ سنة 2001.

وفي غياب هذا المخطط اتسم نظام المعلومات داخل البنك بغياب إجراءات وقائية تضبط عملية إدخال المعلومات على المستوى المركزي ممّا يرفع من مخاطر تسرّب

الأخطاء المادية إلى قواعد البيانات على غرار تلك الخاصة بالضمانات وبالترخيص قصيرة المدى. كما تبين عدم دمج التطبيقات بمنظومة محورية تسمح باستغلال أكبر قدر من المعطيات بأقل تدخل يدوي ممكن مما لا يتيح تجميع المعطيات المتعلقة بالحرفاء وخاصة منها غير المحاسبية بصفة آنية وشاملة. فضلا عن ذلك فإن بعض الوظائف البنكية على غرار الخدمات مع الخارج أو إدارة النزاعات أو التصرف في مطالب تجاوز التراخيص أو معالجة مطالب الحرفاء على مستوى إدارة النقديّات أو التصرف الإداري في القروض أو التصرف في الشؤون القانونية تتم بصفة يدوية أو بالاعتماد على تطبيقات مكتبية.

ولم يرق البنك إلى غاية جويلية 2007 بوضع مخطط للسلامة المعلوماتية كما لم يعتمد على مخطط إنقاذ لإعادة تشغيل النظم المعلوماتية والشبكات في أقصر الأجل في حال حدوث اضطرابات خطيرة.

ولئن تولّى البنك المركزي منذ سنة 2005 إحداث قاعدة بيانات على المستوى الوطني تتضمن أهم المعطيات للقوائم المالية يتم تجميعها وإدخالها على مستوى البنوك ليتم فيما بعد معالجتها وتوزيع أهم المؤشرات القطاعية المنبثقة عنها فإنه لم يتم تفعيل هذه القاعدة إلى موفى جويلية 2007. وتبعا لذلك لم يتيسر استغلال المعطيات المحاسبية المتحصّل عليها من قبل المؤسسات الاقتصادية لتحديد المخاطر القطاعية عند إسناد القروض.

ويسند للحريف الذي له تعهّدات تجاه البنك تفوق 20 أ.د. رمز مخاطر يعتمد عليه للتعريف به ومتابعته من قبل كامل القطاع البنكي. وباعتبار أنه يمكن للحريف أن يفتح عديد الحسابات الجارية فإن غياب علاقة ربط الحساب الجاري للحريف برمز المخاطر لا يسمح لمصالح البنك بمتابعة مختلف المعطيات المتعلقة بالحرفاء بصفة آلية علما بأن قواعد البيانات للبنك لا تشمل دوما كلا المعرفين.

وتشكو قاعدة بيانات صرف القروض نقائص لا تساعد على تأمين المتابعة الآلية لنسبة استعمال القرض حيث أنّ الطريقة المعتمدة في تدوين الأقساط لا تمكّن من ربط القسط بالمبلغ الأصلي للقرض. ولا يمكن فضلا عن ذلك الاعتماد على بعض المعطيات المدوّنة بهذه القاعدة وخاصة منها تاريخ قرار الموافقة على التّمويل والمبلغ الذي تمّ صرفه لتباينها مع المعطيات الحقيقية. ومن شأن هذه الوضعية أن تحول دون متابعة ظروف إنجاز المشاريع والتدخل في أفضل الأجل لتجاوز الصعوبات.

## II- تمويل المشاريع الاقتصادية والتحكّم في المخاطر

أكّد البنك ضمن مخطّط أعماله للفترة 2003-2006 على ضرورة مواصلة الاضطلاع بدوره في تمويل النّشاط الاقتصادي ودعم الاستثمار في قطاعات الصّناعة والسياحة والخدمات وتدعيم تمويل المؤسّسات المتوسّطة والصّغرى التي تمثّل الجزء الأهمّ من النّسيج الاقتصادي واعتماد الحذر في تقييم المخاطر والتركيز على الاستثمارات المنتجة.

### أ- قروض الاستثمار

عمل البنك خلال فترة مخطّط أعماله على ترشيد مساهمته في تمويل الاقتصاد إلّا أنّ بعض النقائص ظلّت قائمة في مستوى إسناد القروض ومتابعتها.

### 1- تطوّر حجم القروض

شهد حجم تعهّدات حفاء البنك المتأثية من قروض الاستثمار خلال الفترة 2003-2006 شبه استقرار حيث لم يتجاوز معدّل التطوّر السنوي لهذه التعهّدات 0,7 % في حين بلغ هذا المعدّل 2,2 % بالنسبة إلى مجمل البنوك التي ساهمت في تمويل حفاء البنك.

وبلغ حجم المصادقات السنوية على تمويل مشاريع الاستثمار خلال الفترة آنفة الذكر حوالي 1232 م.د تصدرتها المصادقات على المشاريع المتعلقة بقطاع الصناعة الذي استأثر بحصة 43 % من مجموع المصادقات يليه قطاع الخدمات الذي بلغت حصّته حوالي 24 %.

ولم يشمل تدخّل البنك سوى عدد محدود من الأنشطة التي كان يهدف إلى تطويرها والتي تعتبر أنشطة ذات قيمة مضافة مرتفعة كالاتّصالات والإعلامية حيث لم يتولّ البنك على امتداد الفترة 2003-2006 تمويل سوى أربعة مشاريع بالنسبة إلى الاتّصالات وستة مشاريع بالنسبة إلى الخدمات الإعلامية.

كما واصل البنك خلال كامل الفترة المذكورة تمويل مؤسّسات تمرّ بصعوبات حيث مكّن 80 % من الحفاء المصنّفين من تمويلات تفوق 50 % من تمويلاتهم البنكية. ورغم ذلك فإنّ وضعية 60 مصنّفا منهم لم تتحسن إلى موقى سنة 2006. فضلا عن ذلك تبيّن من

متابعة وضعية 223 حريفا مكنهم البنك خلال سنة 2004 من قروض استثمار أن 66 منهم أصبحوا مصنّفين في موقى سنة 2006.

وبخصوص الحرفاء الذين مكنهم البنك من قروض استثمار في سنة 2003 والبالغ عددهم 368 حريفا فقد تبين أن 228 منهم اقتصرت علاقتهم مع البنك خلال كامل الفترة 2003-2006 على هذه النوعية من التمويلات ممّا لا يساعد البنك على متابعة وضعيتهم المالية عبر حساباتهم الجارية علما بأنّ تصنيف ديون 52 منهم تردى في موقى سنة 2006.

## 2- إسناد القروض ومتابعتها

يعتمد البنك في اختيار المشاريع المزمع تمويلها جملة من المعطيات تتعلّق أساسا بمردودية المشروع وبحجم التزامات صاحبه بالضمانات المقدّمة. غير أنه لوحظ أن 35 % من جملة الملفّات التي تمّ فحصها في إطار عملية الرقابة لم يتمّ في شأنها تقييم المؤشر السنوي لنسبة تغطية النتيجة الخام للاستغلال لمجموع الأعباء المالية. وفي الحالات التي تمّ فيها تحديد هذا المؤشر فإنّ ذلك لم يشمل دوما كامل الفترة المحدّدة لإرجاع القرض وذلك خلافا لما أكّدت عليه الإجراءات التنظيميّة التي تقتضي ضرورة تقييم التّقدّيرات السنويّة لمردوديّة المشروع خلال السنوات الخمس الأولى على الأقل. كما تبين أن 60 % من الملفّات التي تمّ فحصها لم يتمّ في شأنها اعتماد القوائم المالية للسنوات السابقة للقرض.

وفي غياب مراجع شاملة حول مختلف القطاعات تمكّن من اعتماد مقاربات بين أهمّ المؤشّرات المتعلّقة بالمشروع والمعايير القطاعية، يلجأ البنك للحصول على مختلف البيانات والإحصائيات الاقتصادية المتعلّقة بالمشاريع المزمع إنجازها وبالمؤهلات المهنية لصاحب المشروع إلى شبكة الفروع. إلّا أنّه تبين في العديد من الحالات أنّ رئيس الفرع والمدير الجهوي لا يبديان رأييهما في مطالب القروض ولا يتمّ تقديم بيانات جهويّة حول العرض والطلب بخصوص المشروع وحول جدوى إنجازها على مستوى الجهة.

ولوحظ أيضا أنّ معدّل الفترة المخصّصة لدراسة ملفّات قروض الاستثمار بلغت خلال الفترة 2003-2006 حوالي 63 يوما لتتجاوز تسعين يوما بالنسبة إلى 20 % من مجموع الملفّات في حين تنصّ الإجراءات المعتمدة من قبل البنك على أن لا تتجاوز هذه الفترة ثلاثين يوما علما بأنّ منشور البنك المركزي التونسي عدد 12 لسنة 2006 المؤرّخ في

19 أكتوبر من سنة 2006 حدّد بخصوص قروض الاستثمار الأجل الأقصى للبتّ في مطالب التمويل بعشرين يوم عمل مصرفي ابتداء من تاريخ استلام المطلب.

وأفاد البنك أنّه سيسعى إلى التّقليص من مدّة دراسة الملفّات والالتزام بمعايير الجدوى في هذا الميدان.

ومن ناحية أخرى، تبيّن أنّ قرارات رفض تمويل بعض المشاريع لم تكن في بعض الأحيان معلّلة ومبنية على معايير محدّدة ومضبوطة مسبقا حيث أنّ لجنة القروض التي لم توافق على التمويل لم تتولّ تقديم أسباب الرفض وشرحها.

وأفاد البنك أنّه مدعوّ في بعض الحالات إلى تبرير رفضه لا سيما عند إصرار بعض الحرفاء على الاعتراض على رفض الملفّ.

وعلى صعيد آخر، لوحظ أنّه لم يتمّ في عدد من الحالات التقيّد بما حدّدته لجنة القروض من شروط إضافية عند منح القرض كتطوير رقم معاملات الحريف مع البنك والحدّ من مستوى الحسابات المدينة وهو ما من شأنه أن يقلّص من حجم الضمانات التي كان بالإمكان توفيرها وأن يضاعف من درجة المخاطر.

وتبيّن أنّ الفترة الفاصلة بين الموافقة على تمويل المشروع وصرف الأقساط تجاوزت في بعض الحالات سنة كاملة. فقد لوحظ بالنسبة إلى المشاريع المصادق عليها خلال الفترة 2003-2006 بمبلغ 1232 م.د أنّه لم يتمّ في شأنها صرف سوى 831 م.د إلى موفى سنة 2006. وتجدر الإشارة في هذا الخصوص إلى تعرّض عدد من المشاريع وإلى حدوث تجاوزات في الكلفة حتّمت إسناد تمويلات تكميلية لإتمامها فتضاعف بذلك حجم التعهّدات وهو ما قد يترتّب عنه عدم قدرة الحرفاء على تسديد ديونهم.

## ب- قروض التصرف

تقوم الهيئة المركزية لقروض التصرف<sup>(1)</sup> بإسناد قروض قصيرة المدى في شكل تراخيص متمثلة خاصّة في أسقف بالنسبة إلى تسهيلات الخزينة والإسقاط التجاري وقروض التوقيع وفي شكل مبالغ وبأجال استحقاق محدّدة بالنسبة إلى القروض الموسمية وقروض تمويل المخزونات وقروض الزراعات الفصلية. ويتم تجديد هذه القروض أو الترفيع في

(1) المذكرة التنظيمية عدد 309 بتاريخ 18 جوان 2003 المحددة لتركيب هيئة القروض ومشمولاتها وتنظيمها.

قيمتها سنوياً. كما تم إثراء منظومة تراخيص قروض التصرف بإجراءات استثنائية مصاحبة تتمثل خاصة في تراخيص التجاوز للأسقف المحددة لتمكين الحريف من تجاوز قيمة التسهيلات المخصصة له وذلك بصفة استثنائية ومؤقتة<sup>(2)</sup>.

وتخضع عملية إسناد قروض التصرف إلى دراسة الوضعية المالية والتجارية للحريف والتي يتم على أساسها تحديد قيمة القروض ونوعيتها. غير أنه تبين أن تحديد قيمة التسهيلات المتاحة وتوجيه استعمالها وإسناد تراخيص تجاوز الأسقف ومتابعتها لا تخلو من بعض مظاهر النقص.

## 1- التراخيص السنوية

حدّد منشور البنك المركزي عدد 47 لسنة 1987 المؤرخ في 23 ديسمبر 1987 أنواع القروض قصيرة المدى المخوّل للبنوك إسنادها لتمويل حاجيات استغلال محدّدة مع التنصيص على كَيْفِيَّة احتساب قيمتها والأسقف لكلّ نوع منها وذلك للحدّ من تفاقم المخاطر المنجّرة عنها. وتطوّرت قيمة قروض التصرف من 915 م.د سنة 2002 إلى 1249 م.د سنة 2006 .

وفي هذا الصّدّد لوحظ من خلال فحص عيّنة متكوّنة من 21 ملفاً للقروض قصيرة المدى أنّه تمّ إسناد تسعة تراخيص تتجاوز في حجمها السقف المحدّد بمنشور البنك المركزي بقيمة جمليّة تساوي 1,4 م.د. كما تمّت الموافقة على إسناد قروض تمويل مخزونات وقروض موسمية وتسبقات على السلع في سبع حالات بقيمة 2,4 م.د لخلاص ديون غير مسدّدة أو لتغطية حساب مدين. وتمّ بالإضافة إلى ذلك إسناد قرض موسمي في مناسبتين لحريف بقيمة 1,9 م.د دون أن يكون مخوّل له الحصول على هذا الصّنف من التّمويل.

ومن ناحية أخرى نصّت المذكرة التنظيمية عدد 198 المؤرخة في 30 ديسمبر 1991 على أنّ آجال التراخيص السنويّة بخصوص تسهيلات الخزينة والإسقاطات التجارية والقروض بالتوقيع وغيرها لا يمكن أن تتجاوز في كلّ الحالات خمسة عشر شهراً من تاريخ إسنادها. غير أنّه تبين أنّ 205 حرفاء لم يتم تجديد تراخيصهم إلّا بعد تجاوز هذه المدة وأنّ 651 حريفاً لم يتمّ تجديد التراخيص المتعلّقة بهم إلى موقّى 2006 بالرغم من تجاوز الآجال

(2) المذكرة التنظيمية عدد 299 لسنة 2001 المؤرخة في 27 نوفمبر 2001.

بأكثر من ثمانية أشهر في بعض الحالات. علماً بأنّ الحرفاء الذين انتفعوا بتمويلات دون أن يتمّ تحيين تراخيصهم بلغت قيمة تعهداتهم قصيرة المدى في موفى ديسمبر 2006 ما قدره 244 م.د. وتجدر الإشارة إلى أنّ مخطط أعمال البنك للفترة 2003-2006 أكّد على ضرورة القيام بمتابعة آلية لآجال تحيين التراخيص سعياً إلى تلافي الخلل المحتمل في الوقت المناسب.

كما لوحظ أنّ 273 حريفاً للبنك تحسّلوا إلى موفى سنة 2006 على تمويلات بنكية بقيمة 270 م.د في شكل تسهيلات خزينة أو إسقاطات تجارية أو قروض توقيع منذ ما يزيد على سنتين دون أن يتمّ ذلك بترخيص مسبق ممّا لايسمح بتحيين مستوى المخاطر المتعلّقة بهؤلاء المقترضين خاصّة أنّ من بينهم 74 حريفاً انتفعوا بقروض غير موثوقة بضمانات مالية أو عينية حسب ما تبرزه قاعدة معلومات البنك الخاصّة بالضمانات. كما يوجد من ضمن هؤلاء الحرفاء 71 حريفاً تعتبر ديونهم مصنّفة في موفى ديسمبر 2006 و11 حريفاً تمّ التفويت في جزء من ديونهم إلى الشركة التونسية للاستخلاص.

ولا يسمح ذلك بمتابعة وضعية الحرفاء ممّا انجرّ عنه تفاقم المخاطر المتعلّقة بالحرفاء الذين لم يتمّ تحيين تراخيصهم في الآجال حيث تدهور تصنيف الديون بالنسبة إلى 60 حريفاً بلغت تعهداتهم في موفى 2006 ما قيمته 16,5 م.د. وأفاد البنك بأنّه بصدد القيام بعمليات تطهير في هذا المجال بالتنسيق مع الإدارات الجهويّة والفروع.

أمّا بخصوص تسهيلات الخزينة التي تمّ إسنادها فقد ارتفع حجم هذا الصنف من القروض إلى حوالي 540 م.د في موفى سنة 2006 أي ما يمثّل 43 % من القروض قصيرة المدى. وتجدر الإشارة إلى أنّ اللجوء المكثّف إلى تسهيلات الخزينة من شأنه أن يرفع في المخاطر نظراً إلى كونها غير مدعّمة بسند قرض وغير مشفوعة بأجال استحقاق محدّدة ممّا يجعل استخلاصها لا يخضع لإجراءات الأمر بالدفع<sup>(1)</sup>. كما أنّ هذا النوع من القروض غير قابل للتمويل لدى البنك المركزي على عكس القروض الأخرى ممّا يقلّص من هامش البنك في التحكّم في السيولة علماً بأنّ مخطط أعمال البنك أكّد على ضرورة تطوير التمويلات القابلة للتسييل.

(1) الفصول 59 إلى 67 من مجلة المرافعات المدنية والتجارية.

وعموما لوحظ أنّه من جملة الحرفاء المتحصّلين على قروض تصرّف خلال سنة 2005 ارتفعت نسبة المصنّفين منهم من 4,5 % في بداية تلك السنة إلى 10,7 % في موفّي سنة 2006. وكذلك كان الشأن بالنسبة إلى الحرفاء المتحصّلين على قروض تصرف خلال سنة 2006 حيث مرت هذه النسبة من 5,1 % في بداية سنة 2006 إلى 6,5 % في موفّي نفس السنة.

## 2- التراخيص الاستثنائية

تم إثراء منظومة التراخيص لقروض التصرّف بإجراءات مصاحبة تتمثّل خاصة في تراخيص التجاوز للأسقف المحدّدة لتمكين الحريف من تسهيلات إضافية وذلك بصفة استثنائية ومؤقتة.

غير أنّ مقارنة قاعدة البيانات الخاصّة بالتراخيص المسندة على المستوى المركزي بتلك الخاصّة بالتعهدات لشهري ديسمبر 2005 وديسمبر 2006 أبرزت تجاوزات بالنسبة إلى تسهيلات الخزينة والإسقاطات التجارية والقروض بالتوقيع بلغت 236 م.د في موفّي 2005 و301 م.د في نهاية 2006 وقد خصّت هذه التجاوزات أكثر من 55 % من الحرفاء المعنيين.

وبمراجعة ملفات تعهّدت 35 حريفا تبين أنّ 22 حريفا منهم انتفعوا خلال سنتي 2005 و2006 بتجاوزات للتراخيص المسندة إليهم بصفة شبه دائمة وذلك خلافا للمذكّرة التنظيمية عدد 299 لسنة 2001 المؤرّخة في 27 نوفمبر 2001 التي اقتضت أنّ فترة التجاوزات لا يمكن أن تتعدّى في كلّ الأحوال شهرا بالنسبة إلى تسهيلات الخزينة و90 يوما بالنسبة إلى الإسقاطات التجارية و180 يوما بالنسبة إلى القروض بالتوقيع على الخارج.

وأكدت نفس المذكّرة على أنّ مطالب التجاوز المتكررة ينبغي أن تكون مشفوعة بمراجعة جملية للتراخيص المسندة لملاءمتها قيمة ونوعا مع الحاجيات الحقيقية للحريف. غير أنّه تبين أنّ البنك مكّن 14 % من الحرفاء الذين شملتهم العيّنة آنفة الذكر من تراخيص للتجاوزات عدة مرات خلال سنتي 2005 و2006 دون إعادة النظر في التراخيص المسندة لهم. كما لوحظ أنّ 20 % من الحرفاء الذين تضمّنتهم العيّنة وعلى الرغم من رفع حجم تراخيصهم فقد واصلوا اللجوء إلى مطالب التجاوزات ممّا يستدعي من البنك إعادة النظر في السياسة التمويلية التي ينتهجها في تعامله مع هؤلاء الحرفاء.

وخلافا لمقتضيات المذكرة ذاتها بين النظر في عينة من الملفات أن أكثر من 30 قرار إسناد تراخيص تم اتخاذها على سبيل التسوية وهو ما من شأنه أن يُحمّل البنك مخاطر إضافية بسبب عدم دراسة مطالب التراخيص بصفة مسبقة. وقد أفاد البنك أنه قام بتحسيس كلّ الفروع وحثّها على ضرورة التقيد بالتراتب المعمول بها.

كما تبين أن البنك مكّن 255 حريفا ممن تمتّعوا بقروض تسوية خلال سنتي 2005 و2006 من تجاوزات للتراخيص المسندة وذلك خلافا للمذكرة التنظيمية عدد 198 التي حجّرت الجمع بين التجاوزات للتراخيص وقروض التسوية.

وتجدر الإشارة في هذا الخصوص إلى أن تمكين الحرفاء بصفة مستمرة من تسهيلات في شكل تجاوزات يجعل البنك في حالة تراجعه عن ذلك عرضة لتتبعات عدلية من قبل حلفائه اعتمادا على الفصل 411 من المجلة التجارية الذي يعتبر استمرارية اعتماد التسهيلات ترخيصا تكميليا ضمنيا. فقد صدرت فعلا أحكام ضد البنك اعتمادا على هذا المطعن و يجري حاليا النظر في قضايا أخرى من نفس النوع.

### ج- مصداقية المعلومة المالية المقدمة من قبل الحرفاء

خلافا لمقتضيات منشور البنك المركزي عدد 24 لسنة 1991 تبين من دراسة عينة تشمل خمسين حريفا للبنك تجاوزت تعهّدهم 5 م.د في موقى ديسمبر 2006 أن تسعة منهم لم يقدّموا قوائم مالية مصادقا عليها من قبل مراجع حسابات ومحينة عند تجديد مطالب تراخيص القروض قصيرة المدى أو لدى السعي إلى الحصول على قروض متوسطة أو طويلة المدى. ولوحظ أيضا أنه لم يتمّ تقديم أي تقييم من وكالة ترقيم من قبل الحرفاء الذين فاقت تعهّدهم كلّ واحد منهم 25 م.د. ولا تسمح هذه الوضعية بتقييم المخاطر المتعلقة بالحرفاء وتحديد حاجيات التمويل الحقيقية لهم والمستوى الأمثل للتراخيص المسندة وتركيبتها.

واتّضح فضلا عن ذلك أن الدراسة المخصّصة لإسناد القروض لا تنصّ إن كانت القوائم المالية المعتمدة مصادقا عليها أم لا. وهذا من شأنه أن يحول دون تأكّد هيئة إسناد القروض من مدى مصداقية المعلومة المالية المقدّمة والتي ينبني عليها القرار.

ويتمّ تحديد السقف النظري بالنسبة إلى بعض أنواع قروض التصرف اعتمادا على معطيات غير محاسبية. ويجب في مثل هذه الحالات التأكّد من المعلومة المقدّمة من قبل

المقترض من خلال معاينات ميدانية يتم على إثرها احتساب قيمة القرض الممكن إسناده. غير أنه تبين بالنسبة إلى 25 % من عينة شملت حرفاء انتفعوا بقروض تصرف خلال سنتي 2005 و 2006 بما قيمته مليون دينار أنّ زيارات المعاينة لا تتم بصفة دورية في بعض الحالات ولا تتم في حالات أخرى.

وأفاد البنك أنه "سيسعى قدر الإمكان لتحسيس الحرفاء وحثهم على الامتثال للتراتب المعمول بها دون اتخاذ إجراءات صارمة من شأنها أن تحدث ضررا بالعلاقات التجارية مع الحريف".

### د- تأطير ومراقبة إسناد القروض

تشمل الهيكلة المعتمدة حاليًا من البنك إدارة مركزية لتمويل المشاريع السياحية والسكنية والعقارية وإدارة مركزية للتمويل متوسط وطويل الأجل للمشاريع الصناعية والفلاحية والخدمات إلى جانب إدارة مركزية لتمويل الاستغلال. ولا تساعد هذه الهيكلة على تأمين تأطير جيد لعمليات القرض حيث تبين أنّ عددا هاما من الحرفاء ما زالت ملفاتهم تعالج من قبل إدارات تمويل مختلفة وأن نسبة هامة من قروض الاستثمار تصادق عليها لجنة قروض تمويل الاستغلال غير المؤهلة لذلك.

وتقوم إدارة الإنجازات ومتابعة القروض اللامركزية بالتنبّت من مدى احترام رؤساء الفروع والمديرين الجهويين لأسقف التفويضات المعمول بها بالبنك. وتعتمد في ذلك على الدراسات والقرارات الواردة عليها شهريا من الفروع والإدارات الجهوية. غير أنّ البنك لم يتولّى تركيز قاعدة بيانات تشمل عمليات القروض اللامركزية المسندة ممّا يحول دون التأكد من شمولية القرارات اللامركزية الواردة عليها ومن إعداد قوائم إحصائية تبين حجم وهيكل قروض التصرف اللامركزية وتطورها.

ونظرا إلى الصبغة الاستيعابية لعمليات التجاوز فقد تم تركيز هيئة للاسقاط التجاري تلتئم يوميا للنظر في مطالب التجاوزات التي ترد عليها مباشرة من شبكة الفروع. وعلى الرغم من اللجوء اليومي لهذا الإجراء فقد لوحظ عدم إدراج قرارات الهيئة في تطبيق إعلامية تسمح بسيرها آليا وبمتابعتها.

وتقوم الإدارات الجهوية بمتابعة يومية للتجاوزات في تسهيلات الخزينة من خلال قوائم التجاوز الواردة عليها من الفروع التابعة لها. ويتم استصدار قوائم التجاوز اعتمادا على

مقارنة بين الحساب المدين للحريف وقيمة التراخيص المدخلة على مستوى الفروع. إلا أنّه لوحظ تباين بين الوضعية الحقيقية للتراخيص المسندة على المستوى المركزي وما يتم إدخاله على مستوى الفروع وهو ما من شأنه أن يمسّ من مصداقية قوائم التجاوز المعتمدة وبالتالي من نجاعة متابعة التجاوزات على المستوى الجهوي.

وفي إطار متابعة تراخيص التجاوزات المسندة على مستوى الفروع لم يتسّن للإدارة المركزية لمراقبة التعهّدات التأكّد من الصبغة الوقتية والاستثنائية للتجاوزات والتنبّت من تغطيتها في الآجال المحددة نظرا إلى عدم مدّها بقرارات إسناد التراخيص وأذن التجاوزات. كما أنّ إدارة سبر المخاطر التابعة لهذه الإدارة المركزية ورغم تمثيلها في هيئة الإسقاط التجاري فإنّها لم تشارك في اجتماعات هذه الهيئة منذ سنة 2004.

ولتفعيل دور متابعة التعهّدات تمّ في سنة 2003 إحداث هيئة تجتمع مرّة كلّ شهر على الأقلّ لمتابعة تطوّر التراخيص والتعهّدات وطلب التوضيحات اللازمة من رؤساء الفروع والمديرين الجهويين للبنك. غير أنّ هذه الهيئة لم تعقد أي اجتماع منذ سنة 2004. لذا فإنّ الوضع يدعو إلى تفعيل دور الإدارة المركزية لمراقبة التعهّدات في متابعة تجاوزات التراخيص خاصّة أنّه ليس هناك حاليا متابعة مستقلة على المستوى المركزي للتراخيص قصيرة المدى والتعهّدات المتعلّقة بها علما بأنّ مخطط الأعمال للبنك للفترة 2003-2006 أكّد على ضرورة تدعيم الأعمال الوقائية من خلال متابعة خاصة للحسابات المدينة.

وأفاد البنك في هذا الصدد بأنّه "تمّ تشكيل لجنة قصد تحسين إجراءات التصرف ومراقبة التراخيص وأذن التّجاوزات وتمّ وضع تطبيق إعلاميّة للمراقبة الآليّة للتّجاوزات هي حاليا بصدد التّجربة".

## هـ الضمانات

بيّنت أعمال الرقابة أنّ البنك يشكو نقائص تشوب تكوين الضمانات وجردها.

### 1- تكوين الضمانات

تقتضي المذكرة التنظيميّة للبنك عدد 198 المؤرّخة في 30 ديسمبر 1991 أنّ الضمانات المقدّمة من قبل الحريف يجب أن تضاوي مرتين على الأقلّ قيمة القروض

الممنوحة. ويمكن قبول ضمانات تغطّي مرة واحدة قيمة القرض في حالة توفّر قوائم مالية مصادق عليها من قبل خبير محاسب أو توفّر وثائق محاسبية صادرة منذ ثلاثة أشهر على أقصى تقدير. غير أنّه تبين من النظر في 55 ملفاً تحسّل أصحابها على تراخيص بقيمة 74 م.د أنّ عشرة حرفاء تحسّلوا على تراخيص بقيمة 15,1 م.د لم يقدّموا أي نوع من الضمانات العينية أو المالية وأنّ ستة حرفاء تحسّلوا على تراخيص بقيمة 26,5 م.د قدّموا ضمانات بقيمة لا تسمح بتغطية كامل قيمة القرض حيث تراوحت نسبة التغطية بين 12,5 % و 65 %.

وتبيّن كذلك أنّ هيئة إسناد قروض التصرّف منحت تراخيص على أساس رهن من درجة ثانية أو أكثر علماً بأنّ القيمة المتبقية للرهن بعد طرح مجموع التحويلات لدى بقية البنوك المتمتعة برهن من درجة أعلى لا تسمح بتغطية مبلغ القروض الممنوحة.

ومما لا شكّ فيه أنّ ضعف نسبة التغطية بالضمانات لا يساعد على حث الحرفاء المتلذذين على خلاص ديونهم. كما لا يسمح ذلك باسترجاع سوى جزء ضئيل من أصل الدين بعد استيفاء كلّ الطرق الرضائية للاستخلاص فضلاً عن أنّ ذلك لا يمكن من التقليل من حجم المدخّرات بالنسبة إلى الديون المصنّفة.

كما لوحظ أنّ حوالي 50 % من الضمانات العينية المقدّمة من قبل الحرفاء المنتفعين بقروض تصرّف والواردة بالعينة لم يتمّ تقييمها من قبل خبير خارجي أو خبير البنك. ولم تتجاوز نسبة اللجوء إلى خبراء بخصوص قروض الاستثمار 2 % من جملة الملفات التي تمّ فحصها علماً بأنّ منشور البنك المركزي عدد 24 لسنة 1991 يقتضي الاقتصار في هذا المجال على اعتماد الضمانات المالية والعينية المقيّمة بطريقة مستقلة وبتواتر.

وأفاد البنك بأنّه سيسعى إلى اختيار عدد من الخبراء الخارجيين المشهود لهم بالكفاءة لتكليفهم بمهام تقييميّة.

ومن ناحية أخرى وفي حالة الترفيع في مجموع التراخيص المسندة فإنّه يتعيّن على إدارة الشؤون القانونية العمل على إبرام عقد ضمان إضافي لتغطية الفارق. غير أنّه تبين من خلال فحص العينة أنّ 12 حالة لم يتمّ فيها إبرام عقد إضافي أو ملحق لعقد بالرغم من الترفيع في حجم التراخيص الممنوحة بمبلغ 6 م.د ممّا يعني أنّ قيمة الترفيع هذه لم تكن مغطاة بأي

نوع من الضمانات. وقد قام البنك بتسوية وضعية ثمانية ملفات وتعهد بالعمل على تسوية البقية.

وفي غياب ضمانات عينية لتغطية التعهدات المتجاوزة لأسقف التراخيص يقوم البنك بحث الحرفاء على تخصيص ودائع أو توظيفات في شكل ضمانات مالية يتم استخدامها عند الحاجة. غير أنه تبين أن 22 حريفا من مجموع 35 لم يقوموا بتغطية التجاوزات الممنوحة إليهم بضمانات مالية. أما بالنسبة إلى العلاقات البنكية الأخرى فإن هذه الضمانات لم تكف في بعض الفترات لتغطية كامل التعهدات.

وعلى صعيد آخر أحدث الفصل 24 من القانون عدد 101 لسنة 2002 المؤرخ في 17 ديسمبر 2002 والمتعلق بقانون المالية لسنة 2003 نظام ضمان بعض أصناف القروض المسندة لفائدة المؤسسات المتوسطة والصغرى. وقام البنك في إطار الاتفاقية المبرمة بين وزارة المالية والشركة التونسية للضمان بتغطية 23 مشروعا في هذا المجال. واعتبرا لما يقره هذا النظام من ضمانات فإن البنك مدعو إلى مزيد تفعيل هذه الآلية وتغطية عدد أكبر من المشاريع خاصة أن عدد المشاريع الممكن تغطيتها بهذا النظام والتي صادق البنك على تمويلها وتتوفر فيها الشروط الواجبة لإخضاعها لهذا النظام فاق 500 مشروع خلال الفترة 2003-2006.

## 2- قاعدة البيانات الخاصة بالضمانات

تبيّن أن الضمانات العينية والمالية المدونة بقاعدة البيانات الخاصة بالضمانات في موفى 2006 لم تشمل سوى حوالي 53 % من المتحصلين على قروض تصرف وسوى 65 % من المنتفعين بقروض استثمار. ولم تشمل هذه القاعدة 278 حريفا تعتبر ديونهم مصنفة. كما أن نسبة تغطية الضمانات لم تتجاوز 46 % من مجموع تعهدات الحرفاء على امتداد الفترة 2003-2006. وتبين كذلك عدم توافق العناصر المكونة للضمانات العينية المدونة بالقاعدة وتلك التي تم اعتمادها عند المصادقة على منح قرض استثمار في حوالي 35 % من الملفات التي تم فحصها. واتضح أن هذه القاعدة لا تسمح باستخراج بيانات ضرورية لتحديد القيمة الفعلية للضمان كمصدر التقييم وتاريخه ورتبة الرهن وعدد الرسم العقاري فضلا عن أنها لا تشمل الضمانات غير المقبولة من البنك المركزي على غرار الضمانات الشخصية ورهون الأصل التجاري والمعدات والرهون العقارية من الدرجة الثانية أو أكثر.

ومن جهة أخرى لوحظ أنّ الحسابات الخاصة للادّخار وسندات الخزينة المخصّصة لتغطية التراخيص المسندة والواردة بقاعدة البيانات تتم مراجعة رصيدها كلّ ثلاثة أشهر من قبل إدارة تقييم الأصول من خلال القوائم الواردة عليها من الفروع دون أن تتم مقارنتها بصفة شمولية بالرصيد المحاسبي للحرفاء. ولا يضمن ذلك صحة المعطيات المدرجة في قاعدة البيانات الخاصة بالضمانات المالية ولا يسمح بالتأكّد من أنّ الرصيد الباقي في هذه الحسابات يمكن من تغطية تعهدات الحرفاء إزاء البنك.

وتستدعي هذه الوضعيّة مزيد تدعيم منظومة الضمانات المصاحبة لإسناد التسهيلات البنكية علما بأنّ تقرير التدقيق الداخلي للبنك المعدّ في جوان 2004 والخاصّ بإدارة النزاعات بيّن أنّه نادرا ما يتمّ استرجاع كامل قيمة الدين غير المسدّد عند التفويت في الضمانات المقدمة للبنك. وتّضح أنّ الشركة التونسية للبنك لا تحتلّ إلاّ المرتبة العاشرة على مستوى بنوك الإيداع<sup>(1)</sup> اعتمادا على معيار نسبة الضمانات المقدّمة مقارنة بالتعهدات.

### III- تطهير محفظة الديون

شملت عمليّة تطهير محفظة ديون البنك معالجة مديونية القطاع السياحي بالإضافة إلى التّفويت في قدر هام من الديون إلى الشركة التونسية للاستخلاص بهدف ضمان استرجاع أقصى حدّ من حقوق البنك.

#### أ- معالجة مديونية القطاع السياحي

شهد القطاع السياحي في موفّى فترة المخطّط التّاسع صعوبات على مستوى النشاط أدّت إلى تفاقم مديونية الوحدات السياحية تجاه القطاع البنكي ممّا أصبح يهدّد التّوازن المالي لهذا القطاع وقدرته على تسديد ديونه حيث بلغ حجم القروض غير المسدّدة في آجالها حوالي 865 م.د في موفّى سنة 2002.

وبهدف معالجة مديونية الوحدات السياحية اتّخذت السلط العموميّة جملة من الإجراءات لتطهير الوضعيّة الماليّة لفائدة المشاريع الصحراوية والمشاريع المنتصبة بمنطقة طبرقة وعين دراهم ومشاريع الباعثين الجدد وكذلك لفائدة الوحدات السياحية التقليدية التي تمرّ بصعوبات ظرفيّة أو هيكلية. وتتمثّل هذه التشجيعات خاصّة في التخلّي عن خطايا التأخير والفوائد على الفوائد والسّماح للبنوك بطرحها من قاعدة احتساب الأداء على

(1) اعتمادا على القوائم المالية لبنوك الإيداع في 31 ديسمبر 2005.

الشركات. كما تمثلت هذه الإجراءات في إعادة جدولة الديون المتبقية بنسبة فائدة لا تفوق 10 % بالإضافة إلى إمكانية رسملة قسط من فوائد التأخير في رأس مال الوحدات السياحية وتحويل قسط آخر إلى حساب جار للمساهمين.

وتبعاً لذلك قام البنك بحصر العدد الجملي للمشاريع المعنية بهذه الإجراءات والبالغ 356 وحدة سياحية. إلا أنه لم يعالج منها سوى 210 وحدة إلى موفى جويلية 2007 أي بنسبة 59 %. ولم يقدّم البنك بتجسيم برنامج التطهير إلا بالنسبة إلى 182 وحدة سياحية وهو ما يتطلب العمل على مزيد تفعيل الإجراءات التي تم إقرارها لتطهير وضعية الوحدات السياحية المتبقية وذلك بالنظر إلى أهمية حجم ديونها غير المستخلصة في موفى سنة 2006 والبالغة 268 م.د من مجموع تعهدات بقيمة 431 م.د. وأرجع البنك هذه الوضعية إلى وجود شريحة من باعثي المشاريع السياحية الذين يتسمون بالتلدد ويسعون إلى إضاعة الوقت في عملية التجسيم وخاصة منهم أولئك الذين يمرّون بصعوبات هيكلية أو بلغوا طور التنازع.

وفي ما يتعلق بالمشاريع التي تم تجسيم برنامج التطهير الخاص بها فإنه لم يقع في غالب الأحيان ضبط برنامج متكامل يشمل في نفس الوقت معالجة مديونية الوحدات السياحية وإعادة هيكلتها المالية وتعصيرها وذلك بتعزيز الأموال الذاتية لتبلغ نسبة 40 % من إجمالي موارد التمويل وذلك خاصة باستعمال الإمكانات المتوفرة التي يمكن الحصول عليها عن طريق شركات الاستثمار ذات رأس مال تنمية.

وعلى صعيد آخر بلغت قيمة المستحقات التي تم تحويلها في شكل مساهمات في رأس المال 42 م.د. غير أنه تبين أنّ عملية الترفيع في رأس مال هذه المؤسسات تمت دون فسخ الخسائر التي سجّلتها هذه الوحدات وتقدير القيمة الحقيقية للأسهم المكونة لرأس مالها وهو ما من شأنه أن لا يمكن البنك من ضمان حقوقه بالصّفة المرجوة. كما لوحظ أنه في ما يخص الديون غير المستخلصة والتي تم تحويلها في شكل حساب جار للمساهمين لم يقدّم البنك بالتنصيص ضمن برنامج التطهير على فترة استرجاع هذه المبالغ.

وارتأى البنك في هذا الخصوص أنه "من الأجدر أن لا يتم التنصيص المسبق على فترة استرجاع المبالغ مع دعوة ممثليه في مجلس الإدارة لمتابعة الوضعية، علماً بأنّ الإجراءات الحكومية لفائدة هذا الصنف من المؤسسات لا تنصّ على إعداد جداول استخلاص تحويل الديون إلى حساب جار".

ولئن تولّى البنك في إطار الإجراءات التي اتخذتها السلط العموميّة بالنسبة إلى المشاريع التي هي في طور النّزاع إحداث مؤسسة خاصّة أسندت إليها مهام اقتناء الوحدات السياحيّة فإنّه لم يقدّم إلى موفّى سنة 2006 بتفعيل هذه الآلية. ويستدعي ذلك مباشرة إجراءات التّقاضي حتّى يتسنى للبنك التّسريع في عمليّة شراء هذه الوحدات السياحيّة بما يساعد على الحدّ من اللّجوء إلى شركة الاستخلاص لبيع الدّيون غير المستخلصة وعلى تطوير نسبة استرجاع هذه الدّيون.

ومن ناحية أخرى تبيّن أنّ البنك لم يعمل على تطوير معاملاته مع الوحدات التي استفادت من عمليّة جدولة ديونها وذلك من خلال حثّ هذه الوحدات على تنزيل مداخلها المتأثّية من الاستغلال في حساباتها المفتوحة لدى البنك حيث لوحظ تقلّص شبه متواصل للمبالغ التي وقع إيداعها في الفترة اللاحقة لعمليّة الجدولة مقارنة بما تمّ إنجازه سابقا. ولا تمكّن هذه الوضعيّة من مزيد إحكام عمليّة استخلاص الدّيون التي حلّت آجالها حيث تمّ تسجيل مبالغ غير مستخلصة بقيمة 48 م.د في موفّى سنة 2006 بعنوان الدّيون التي تمّت جدولتها والبالغة في موفّى سنة 2006 حوالي 755 م.د.

## ب- التّفويت في الديون للشركة التونسية للاستخلاص

بهدف تطهير محفظة الدّيون المتعثّرة تولّى البنك إحداث الشركة التونسيّة للاستخلاص وهي شركة يمتلك البنك في موفّى شهر ديسمبر 2006 ما يقارب عن 95 % من رأس مالها.

وتولّى البنك إلى موفّى سنة 2006 التّفويت في 9702 دينا مصنّفا بلغت قيمتها حوالي 1042 م.د من بينها ديون بقيمة 520 م.د أي حوالي 50 % تهمّ 33 حريفا. ورغم أهميّة هذه المبالغ فإنّ البنك لم يحدّد بصفة مكتوبة ومسبقّة الإجراءات الواجب اتّباعها لاختيار الدّيون المزمع بيعها إلى شركات الاستخلاص تأخذ بعين الاعتبار الإمكانات الحقيقيّة لاستخلاص هذه الدّيون من خلال مواصلة إجراءات التّقاضي التي شرع في إنجازها أو من خلال إعادة جدولتها في إطار برنامج متكامل يهدف إلى إعادة التّوازن المالي لهذه الشريحة من الحرفاء وتطوير نشاطهم مع البنك. فقد لوحظ أنّه تمّ التّفويت في العديد من الدّيون التي مازالت في طور التّسوية القضائيّة المنصوص عليها بالقانون المتعلّق بإنقاذ المؤسّسات التي تمرّ بصعوبات اقتصاديّة.

ويتمّ تحديد ثمن البيع بالنسبة إلى الديون غير المضمونة برهن على أساس ثمن يساوي 2,3 % من القيمة الاسميّة للدين أو على أساس ثمن يساوي قيمة الرهن المقبول من قبل البنك المركزي التونسي بالنسبة إلى الديون المضمونة برهن. أمّا بالنسبة إلى ديون البنك الوطني للتنمية السياحية وبنك تنمية الاقتصاد التونسي فتتمّ إحالتها على أساس ثمن يساوي 0,3 % من القيمة الاسميّة للدين. وعلى هذا الأساس بلغ ثمن البيع الجملي للديون التي تمّ التّفويت فيها حوالي 200 م.د.

وقد تولّى البنك التّفويت في 7980 دينا غير مضمون برهن بقيمة 486 م.د على أساس ثمن بيع بقيمة 13 م.د في موقى سنة 2006. وفي هذا الصّدّد بيّنت أعمال الرّقابة أنّ العديد من هذه الديون كانت تتمتع بضمانات عينيّة عند إحالتها إلى شركة الاستخلاص وتمّ ضبط ثمن البيع على أساس نسبة 2,3 %. كما تولّى البنك إلى موقى سنة 2006 التّفويت في 1722 دينا بقيمة 555 م.د بـ 187 م.د وذلك بالرغم من أنّ القيمة الحقيقية للضمانات العينية فاقت بالنسبة إلى العديد من الديون القيمة التي تمّ على أساسها ضبط سعر البيع.

كما تبين أنّه خلافا لأحكام الفصل العاشر من القانون عدد 4 لسنة 1998 المؤرّخ في 2 فيفري 1998 والمتعلّق بشركات الاستخلاص لم يتولّى البنك إلى موقى أفريل 2007 القيام بإجراءات إعلام المدينين بإحالة ديونهم بالنسبة إلى حوالي 61 % من جملة الديون المفوّت فيها. كما لوحظ أنّ البنك لا يقوم بإعلام المدينين بإحالة ديونهم في الإبان حيث بلغت المدّة الفاصلة بين تاريخ إحالة الديون وإعلام المدينين حوالي ستّ سنوات بالنسبة إلى عدد من الديون المفوّت فيها.

وتمّ التّفويت في عدد هامّ من الديون الناتجة عن الحسابات الجارية وذلك دون أن يتمّ قفلها على مستوى البنك. ومن شأن هذه الوضعيّة أن لا تمكّن الشركة التونسية للاستخلاص والشركة التونسية للبنك من تحديد القيمة النهائيّة للديون المزمع المطالبة بها إزاء المدينين والقيام بالإجراءات القانونيّة لاستخلاص هذه المستحقّات في الإبان.

كما لم يتولّى البنك تحديد أهداف كمّية ونوعيّة لنشاطه مع الشركة التونسية للاستخلاص وذلك بالرغم من امتلاكه لحوالي 95 % من رأس مالها وهو ما يحول دون تقييم أداء ومردوديّة نشاط الشركة. وأفاد البنك أنّه سيحرص على حتّ الشركة التونسية لاستخلاص الديون لإدراج أهداف كمّية ونوعيّة في الميزانيّة التقديرية السنويّة لنشاطها.

وفي هذا الخصوص لوحظ أنّه لم يتمّ إنجاز أية عملية استخلاص في شأن 71 % من جملة الديون التي تمّ التّفويت فيها علما بأنّ ديونا بقيمة 146 م.د تمّ التّفويت فيها منذ سنة 2000. كما لوحظ أنّه بالنسبة إلى حوالي 31 % من الملفّات التي تولّت الشركة التّونسيّة للاستخلاص تسويتها نهائيّا تمّ التّخلّي عن قرابة 56 % من أصل الدّين الجملي أي بقيمة ناهزت 7 م.د وبنسب متفاوتة بلغت أعلاها 98 % من أصل الدين.

كما تبينّ من خلال تحليل نتائج شركة الاستخلاص بخصوص 1722 ديناً مضموناً برهن أنّ الشركة لم تتولّ عملية استخلاص إلّا في شأن 408 ديون أي ما يمثّل نسبة 23,69 %. ولم تتعدّد نسبة الاستخلاص لهذه الدّيون 12,29 % في موفّى سنة 2006 علماً بأنّ 389 ديناً تمّ التّفويت فيها خلال الفترة الممتدّة من سنة 2000 إلى سنة 2003.

وباعتبار ثمن شراء الدّيون التي فوّت فيها البنك وقيمة الاستخلاص فإنّ قيمة شراء الدّيون غير المستخلصة في موفّى سنة 2006 بلغت 156 م.د أي ما يمثّل حوالي خمس مرّات قيمة رأس مال شركة الاستخلاص وهو ما لا يتوافق مع أحكام الفصل السّابع من القانون عدد 4 لسنة 1998 آنف الذكر الذي ينصّ على أنّه لا يمكن أن تتجاوز قيمة شراء الدّيون التي تملكها شركات الاستخلاص خمس مرّات مبلغ الأموال الذاتيّة. ولا تمكّن هذه الوضعيّة البنك من التّقيد بمعايير الحذر حيث بلغت جملة مخاطره تجاه شركة الاستخلاص ما قيمته 182 م.د في موفّى سنة 2006 وهو ما يفوق النّسبة القصوى المسموح بها والتي ضبطها منشور البنك المركزي التّونسي عدد 4 لسنة 1999 في حدود 25 % من الأموال الذاتيّة للبنك البالغة حوالي 108 م.د.

#### IV- الاستخلاص والتصرّف في النزاعات

أكّد مخطّط أعمال البنك على ضرورة تطوير وظيفة الاستخلاص وذلك بتدعيم هذا الجانب من النّشاط على مستوى الفروع مع اعتماد متابعة حازمة للأقساط التي حلّ أجلها للكشف في الوقت المناسب عن النّفائض والاعتماد السّريع على مراحل الاستخلاص الرضائي واللّجوء عند الاقتضاء إلى الطّرق القانونيّة للاستخلاص مع ضمان متابعة لكافة مراحل الإجراءات.

وفي هذا الإطار تمّ إحداث لجنة مركزية للاستخلاص تعنى بالمتابعة الدورية للديون غير المستخلصة وباقتراح الحلول المناسبة. ولئن تمّ خلال الفترة 2003-2006 البتّ في حوالي 4148 ملفاً بقيمة تناهز ألف مليون دينار فإنّ البنك لم يتمكّن على النحو المرجوّ من تصفية ديونه غير المستخلصة التي بلغت حوالي 302 م.د في سنة 2006 حيث تراجعت نسبة الاستخلاص من 25 % في سنة 2005 إلى 18 % سنة 2006. ولم يشهد استرجاع الديون التي هي في طور النزاع تحسّناً خلال نفس الفترة حيث لم تتجاوز نسبة الاستخلاص 3,2 % ليرتفع حجم هذه الديون إلى 532 م.د في موفى سنة 2006. وتتضمّن هذه الديون مبلغاً بقيمة 188 م.د يعود إلى ما قبل سنة 2003. ويعزى ضعف هذه النّتائج إلى عدم التقيد بالإجراءات المعمول بها على مستوى الاستخلاص والنّزاعات.

## أ- الاستخلاص

تبيّن أنّ الفروع لم تقم بتطبيق إجراءات الاستخلاص<sup>(1)</sup> بصورة محكمة حيث لم يحتو أيّ ملف من عيّنة تتكوّن من 30 ملفاً على جملة المراسلات التي تثبت قيام الفرع بإشعار الحريف كتابياً في الآجال بعدم خلاص دينه. وفي الحالات التي توفّرت فيها هذه المراسلات تبيّن أنّ معدّل الفترة الفاصلة بين تاريخ حلول الأجل وأوّل إشعار كتابي بذلك للحريف بلغ حوالي عشرة أشهر عوضاً عن شهر. كما تجاوز معدّل الفترة التي تطلّبتها إحالة الملفّ على الإدارة المركزية ثلاثة أشهر ليناهز سنة في بعض الحالات.

ولوحظ كذلك أنّ ديونا تناهز 16 م.د تخصّ 212 حريفاً في موفى سنة 2004 حلّ أجلها قبل موفى سنة 2003 ولم يتمّ تسجيل تحسّن في مستوى استخلاصها بل ازدادت تفاقمًا لتقارب 39 م.د في نهاية 2006. ورغم عدم استخلاص هذه الديون لفترة تجاوزت ثلاث سنوات فإنّه لم يتمّ إحالتها على إدارة النّزاعات وذلك خلافاً لما اقتضته الإجراءات التنظيمية من ضرورة عدم تجاوز الفترة الرضائية للاستخلاص سنةً أشهر.

وبخصوص القروض التي تتمتع بتغطية الصندوق الوطني للضمان والبالغة حوالي 11 م.د في موفى سنة 2006 فإنّ 682 مطلب إفصاح لم تحرز على موافقة الشركة التونسية لإعادة التأمين إلى ماي 2007 وذلك نتيجة لانقضاء الآجال المحددة أو لعدم تضمين مطلب الإفصاح المعلومات الوارد ذكرها بمنشور وزير المالية المؤرّخ في 6 مارس 2000. وقد

(1) المذكرات التنظيمية عدد 37 و 217 و 221.

حال ذلك دون تمكّن البنك إلى موفّى سنة 2006 من استخلاص 42 قرضا بمبلغ جملي قدر بحوالي 781 أ.د. حُلّت آجالها. ولوحظ في نفس الإطار بخصوص القروض المسندة عن طريق الصندوق الوطني للتشغيل<sup>(1)</sup> أنّ البنك لم يتولّ التصريح المستوجب في شأن 304 منها تبلغ جملتها 3 م.د. وفرط البنك في إمكانية استرجاع 131 قرضا غير مستخلص بمبلغ يناهز 1 م.د. في موفّى 2006.

## ب- النزاعات

تبيّن أنّ إحالة الملفات على إدارة النزاعات تتمّ بتأخير يصل إلى غاية السنة مقارنة بتاريخ إقرار الإحالة من لدن هيئة الاستخلاص. كما تبيّن أنّ الملفات التي أمضت أكثر من 5 سنوات في المرحلة التحضيرية للنزاع ما زالت كذلك في موفّى شهر أفريل 2007 يتجاوز عددها 400 ملفّ وأنّ أكثر من 80 ملفاً منها يعود تاريخ دخولها إلى هذه المرحلة إلى فترة الثمانينات. ويعتبر التصرف على هذا النحو مخالفا للإجراءات المعمول بها التي تقتضي احترام الأجل المحدّد بخمسة عشر يوما لتجميع المعلومات الخاصّة بالملف المحال على النزاعات وبثلاثة أشهر على الأقصى للشروع في اتّخاذ الإجراءات القانونيّة اللاّزمة.

كما لوحظ عدم احترام الفروع لقرار غلق الحسابات الجارية عند رفع دعوى بشأنها ممّا يجعل مبلغ الدّين المستحقّ غير ثابت<sup>(2)</sup>. ويستدعي هذا الوضع مزيد التّسيق بين الفروع وإدارة النزاعات باعتماد نظام معلومات يمنع حصول عمليّات خاصّة بالحسابات الجارية بمجرد اتّخاذ قرار غلقها وذلك ما لم توافق إدارة النزاعات على خلاف ذلك. كما ثبت أنّ البنك لا يحرص على حمل العدول المنفّذين على الالتزام بأجل الإعلام بالحكم<sup>(3)</sup> المحدّد بخمسة أيّام من تاريخ تسلّم العدل المنفّذ للحكم إذ تجاوزت المدّة المستغرقة للإبلاغ شهرا في عديد الحالات ممّا يتطلّب تكثيف متابعة أعمال العدول المنفّذين وتقييم أدائهم بما يضمن سرعة تنفيذ الأحكام.

وتبيّن من خلال فحص ملفّات النزاعات التي تحصّلت الشركة في شأنها على حكم قضائي خلال الفترة 2004-2006 أنّ أغلبها ظلّ دون تنفيذ إلى موفّى أفريل 2007 وذلك

<sup>(1)</sup> الفصل 13 من قانون الماليّة لسنة 2000 والاتفاقيّة المبرمة بين الشركة التونسيّة للبنك والصندوق الوطني للتشغيل بتاريخ 18 فيفري 2000.

<sup>(2)</sup> الفصل 732 من المجلة التجارية .

<sup>(3)</sup> الفصل 287 مكرّر من القانون عدد 82 لسنة 2002 المؤرّخ في 3 أوت 2002.

بسبب طول الفترة الفاصلة بين صدور الحكم وتكليف العدل المنفّذ بتنفيذه والتي ناهز معدّلها 15 شهرا.

أمّا على مستوى اللجوء إلى بطاقات الإلزام الصّادرة عن البنك فقد لوحظ أنّه<sup>(1)</sup> لم يتمّ الانتهاء من تنفيذ أغلبها إلى غاية ماي 2007. ويعزى ذلك إلى طول الفترة التي يستغرقها جعل هذه البطاقات قابلة للتنفيذ من قبل وزير الماليّة<sup>(2)</sup> والتي ناهز معدّلها 15 شهرا لتصل إلى 27 شهرا في الحالات القصوى. كما يرجع ذلك إلى تأخّر البنك في إحالة البطاقات على العدل المنفّذ لمُدّة تصل أحيانا إلى 147 يوما.

كما تبيّن أنّ اللجوء إلى عرائض الأمر بالدّفع على مستوى الفرع المركزي والفروع النّابعة للإدارة الجهويّة لتونس الوسط لم تتجاوز نسبة 3 % و 2 % من مجموع الديون التي كانت محلّ نزاعات في سنتي 2005 و 2006.

ومن جهة أخرى لوحظ أنّ 72 % من عمليّات البيع العقاري التي تقرّر إنجازها خلال الفترة الممتدّة بين جانفي 2005 وجوان 2007 لاقت صعوبات في مستوى إقبال المشترين أو ضبط ثمن البيع وأجل تأمينه<sup>(3)</sup> من قبل المحامين أو تحديد ملكية العقار وموقعه وذلك خاصّة بالنّسبة إلى حالات الملكية المشاعة.

وإزاء ما تقدّم ينبغي على البنك أن يأخذ هذه الصعوبات بعين الاعتبار عند تكوين الضمانات المتّصلة بالقروض وأن يلجأ قدر الإمكان إلى خبراء منذ مرحلة دراسة ملف القرض.

### ج- إنقاذ المؤسسات التي تمرّ بصعوبات اقتصاديّة

بلغ عدد المؤسسات التي استفادت من قانون إنقاذ المؤسسات التي تمرّ بصعوبات اقتصاديّة حوالي 80 مؤسسة بلغت جملة ديونها لدى البنك ما يعادل 160 م.د في موقّى سنة 2006 من بينها ديون غير مستخلصة في آجالها بقيمة 100 م.د. وقد أبرزت دراسة الملفّات المتعلّقة بستّين مؤسسة العديد من الصّعوبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة

(1) تمّ فحص بطاقات الإلزام القابلة للتنفيذ منذ بداية سنة 2005 وإلى موقّى شهر أفريل 2007.

(2) الفصل 65 من قانون الماليّة لسنة 1983 الذي تمّ تنقيحه بالفصل 95 من قانون الماليّة لسنة 2002.

(3) الفصل 432 من مجلّة المرافعات المدنيّة والتجاريّة.

والمتمثلة خاصة في الإسراع بإيجاد الحلول الكفيلة بتمكين المؤسسة من مواصلة نشاطها والحفاظ على مواطن الشغل التي توفرها.

وتتمثل أهم الصعوبات في طول آجال إجراءات التقاضي حيث فاقت المدّة بين تاريخ تقديم طلب التسوية القضائية والتّصريح بحكم إقرار التسوية حوالي 4 سنوات. وإلى غاية شهر جويلية 2007 ما زالت 26 مؤسسة في طور الإجراءات القضائية بالرّغم من مضي حوالي 3 سنوات على انطلاق هذه الإجراءات بالنّسبة إلى العديد من الوحدات. كما تبيّن أنّه لم يتمّ الحكم بالتّسوية القضائية سوى لفائدة 18 مؤسسة من مجموع 60 مؤسسة. ولم يتمّ إلى غاية شهر جويلية 2007 الإقرار النهائي ببرنامج الإنقاذ لهذه المؤسسات.

وتجدر الإشارة إلى أنّ البنك لم يتولّ وضع إجراءات خصوصيّة تمكّن من متابعة هذه الملفّات ومختلف المتدخلين في سيرها من خبراء ومتصرّفين قضائيين وتسمح بالتعرّف في الإبان على المؤسسات التي سجّلت مؤشّرات تدلّ على وجود صعوبات في مستوى نشاطها بما يمكن من التّقليص في آجال التقاضي وإقرار برنامج الإنقاذ بالسرعة المطلوبة.

وأفاد البنك بأنّه لا يمكن للدائن الواحد الدفع بهذا الإجراء بمفرده دون مجهود باقي الدائنين ممّا يدفع بالقاضي إلى تأخير النظر في الملف. وأضاف أنّه تولّى في عديد المناسبات مراسلة وزارة العدل وحقوق الإنسان في الغرض.

\*

\*

\*

سعت الشركة التونسية للبنك خلال السّنوات الأخيرة إلى تنمية نشاطها وتكييف آليات عملها لتتماشى مع التطوّر الذي يشهده القطاع البنكي. إلّا أنّ التّفاوت في مردوديّة الفروع وضعف التّأطير فيها إضافة إلى محدوديّة تسويق طرفيّات الدفع الإلكتروني ومستوى خدمات البنك مع الخارج وعدم بلوغ موارد الحرفاء التطوّر المنشود تظلّ من أهمّ العوائق التي تحول دون النّهوض بنشاط البنك وتوسيع مجاله.

وتدعو دائرة المحاسبات إلى الإسراع في تركيز المنظومة الإعلامية الجديدة التي تمّ إقرارها على مستوى البنك المركزي التونسي حتى تتمكّن الشركة التونسية للبنك من مزيد الإحاطة بالمخاطر المتعلّقة بحرفائها ومن تحسين أدائها لتضمن لنفسها أفضل حظوظ النجاح

في قطاع سيشهد منافسة متزايدة خلال السنوات القادمة نظرا إلى انفتاحه التدريجي على الخارج.

كما سعت الشركة التونسية للبنك من جهة أخرى إلى تكريس سياسة انتقائية عند إسناد القروض وذلك خاصة من خلال الحدّ من تمويل القطاع السياحي ومن خلال توزيع القروض على أكبر عدد من المستفيدين. إلّا أنّ الشركة تبقى مدعوة إلى مزيد التقيد بقواعد الحذر وبالإجراءات الموضوعية لتقليص المخاطر المنجرة وإلى دعم مجهود تكوين الضمانات وتقييمها.

وتعتبر الشركة التونسية للبنك قد قطعت شوطا واسعا في مجال تطهير محفظة ديونها من خلال معالجة خصوصية لملفات حرفائها بالقطاع السياحي وكذلك من خلال التفويت في جزء هام من القروض المصنّفة إلى الشركة التونسية للاستخلاص فضلا عن دعم نشاط الاستخلاص والتصرّف في النزاعات ممّا ساهم في تقليص نسبة القروض المصنّفة إلى حدود 29,6 % في موفى سنة 2006. إلّا أنّ الشركة مطالبة بمزيد دعم المجهود في هذا المجال نظرا إلى أنّ هذه النسبة تبقى الأعلى على مستوى القطاع علما بأنّ الهدف الوطني الذي تمّ ضبطه في هذا المجال يرمي إلى بلوغ نسبة 15 % في سنة 2009.

وبصفة عامة ساهمت الشركة التونسية للبنك في تكريس أهداف المخطط العاشر في مجال الخدمات المالية خاصة من خلال دعم أسسها المالية ومواكبة برنامج تعصير القطاع المصرفي في مجال المقاصة الإلكترونية وخدمات النقد الإلكتروني على وجه الخصوص. ومع ذلك وإزاء التغيّرات التي يشهدها المحيط المصرفي ككلّ وبالنظر إلى الرّهانات المرسومة للقطاع بالمخطط الحادي عشر فإنّ الشركة مدعوة إلى تحسين أدائها من خلال تعصير منظوماتها الإعلامية والرّفّع من جودة خدماتها وتدعيم خدمات الهندسة المالية. كما أنّها مدعوة إلى تطوير عمليّات الإقراض بنسق يستجيب للتطوّر المرتقب للاستثمار دون إغفال مقتضيات الحذر. وهي مدعوة فضلا عن ذلك إلى مضاعفة مجهود تطهير حافظة الديون المصنّفة.

## ردّ الشركة التونسية للبنك

### 1- تطوّر النشاط ونظام المعلومات

#### أ- تطوّر النشاط والنتائج

في خصوص تراجع مؤشر القروض المصنفة، خلال الفترة 2002-2006، فقد بذلت الشركة التونسية للبنك جهودا هامة في مجال تطهير محفظة الديون إذ انتقل مؤشر القروض المصنفة من 34,6 % في موفى سنة 2002 إلى 41,9 % في نهاية سنة 2004 ليستقر في حدود 29,6 % في سنة 2006. ومن المنتظر أن ينزل المؤشر إلى 26,5 % تقريبا في موفى سنة 2007.

#### - تنمية موارد البنك

تفاديا للوضعية الناجمة عن تراجع نسبة تغطية التمويلات البنكية بالموارد، أعطى المساهمون في جلستهم العامة العادية المنعقدة في 13 جوان 2007 موافقتهم لمجلس الإدارة قصد القيام بإجراءات إصدار قرض رقاعي طويل المدى قيمته 100 مليون دينار سيتم الشروع في تجسيمة خلال الأشهر الثلاثة الأولى من السنة المحاسبية 2008.

#### - تطوير النشاط الدولي والتراسل المصرفي

سعيًا لتطوير النشاط الدولي ودعم لامركزيته بتعميم الخدمات المتعلقة به على سائر الإدارات الجهوية والفروع وعملا على ضمان أفضل ظروف السلامة والتقيد بالتراتبين النافذة لإنجاز عمليات الحرفاء مع الخارج، تم إعداد منظومة في هذا الصدد، ستمكّن من تقريب هذا الصنف من الخدمات لكافة المتعاملين مع البنك تجري تجربتها حاليا بالإدارة الجهوية بسوسة والفروع التابعة لها.

ومن المنتظر تركيز المنظومة المذكورة تدريجيا بكافة الإدارات الجهوية والفروع.

#### ب- المنظومة الإعلامية

يرجع عدم تجسيم أغلب التوصيات الواردة بالدراسة المتعلقة بإنجاز المخطط المديرية للإعلامية إلى تبني البنك المركزي التونسي لمشروع إعادة صياغة المنظومات

الإعلامية للبنوك العمومية من ناحية وإلى تعديل التوجّهات الإستراتيجية المحدّدة في المجال المعلوماتي على مستوى البنك المركزي التونسي وبرعاية كتابة الدولة للإعلامية والتي تمّ إقرارها منذ سنة 1998 في مرحلة أولى سنة 2003 وفي مرحلة ثانية سنة 2005، من ناحية أخرى.

وقد ترتّب عن إعادة النظر في التوجّهات الإستراتيجية من قبل البنك المركزي التونسي إصدار طلب عروض مجمّع على مستوى الشركة التونسية للبنك والبنك الوطني الفلاحي وبنك الإسكان لإقتناء منظومة محورية تؤمن شمولية النشاطات المصرفية بشكل تدريجي. وتجدر الإشارة إلى بلوغ التقرير النهائي لعملية فرز العروض، حالياً، مرحلة التصديق عليه من قبل اللجنة العليا للصفقات.

وفي خصوص إنجاز بعض الوظائف بصفة يدوية أو بالاعتماد على تطبيقات مكتبية، تجدر الإشارة إلى أنّ المنظومة الاعلامية المتعلّقة بالتصرّف في النزاعات والشؤون القانونية قد دخلت فعليا حيز النشاط منذ شهر أوت 2007.

كما تمّ اعتماد تطبيق جديدة لمعالجة مطالب الحرفاء على مستوى إدارة النقديّات يقع حالياً استغلالها.

ويجري السعي حثيثاً لصياغة وتحيين عدد من المنظومات والتطبيقات لاسيما في مجالات التصرف في مطالب تجاوز الترخيص والتصرّف الإداري في القروض.

وبالنسبة لعدم قيام البنك بوضع مخطط للسلامة المعلوماتية، تجدر الإشارة إلى أنّه طبقا لمقتضيات القانون عدد 5 لسنة 2004 المؤرّخ في 3 فيفري 2004 والمتعلق بالسلامة المعلوماتية قام البنك بطلب عروض وطني لانتقاء مكتب دراسات قصد القيام بتدقيق خارجي لسلامة نظم وشبكات الاتصال. وتعاقد البنك إثر ذلك مع شركة " MEDIATHEQUES Tunisie " لإنجاز التدقيق الخارجي لسلامة النظم المعلوماتية وشبكات الاتصال وقد شرع في ذلك منذ تاريخ 27 أوت 2007.

هذا وتجدر الإشارة إلى أنه عهد إلى هذه الشركة، طبقا لمقتضيات كراس الشروط، تحديد التوجّهات الإستراتيجية لمخطط السلامة المعلوماتية.

وقد بلغ التقرير النهائي حول المشروع المرحلة الأخيرة للمصادقة قصد إحالته إلى الوكالة الوطنية للسلامة المعلوماتية خلال شهر فيفري 2008.

## 2- تمويل المشاريع الاقتصادية والتحكم في المخاطر

### أ - قروض الإستثمار

#### - تطوّر حجم القروض

في خصوص عدم شمولية تدخّل البنك في تمويل الأنشطة الاقتصادية المتصلة بالقطاعات ذات القيمة المضافة المرتفعة كالاتصالات والإعلامية يمكن التأكيد على أنّ الشركة التونسية للبنك قد أعطت الأولوية القصوى، خلال الفترة 2004-2006، لتطهير محفظة القروض وبالتالي فإنّ تدخّلات البنك لتمويل مختلف القطاعات الاقتصادية، عموما، قد احتلت مرتبة ثانية وذلك وفق التوجّهات الإستراتيجية التي أقرّها مخطط أعمال البنك خلال الفترة المدروسة.

ومهما يكن من أمر، تجدر الإشارة إلى أنّ الشركة التونسية للبنك قد ساهمت في تمويل قسط هام من المشاريع التي انتفعت بقروض من بنك تمويل المؤسسات الصغرى والمتوسطة.

وقد تجاوز عدد المنتفعين الذين ساهم البنك في تمويلهم 113 باعثا، في نهاية سنة 2007، وبذلك كانت حصّة البنك في التمويل المشترك للمشاريع الأولى على مستوى القطاع البنكي التونسي إذ ناهزت نسبة 32 %.

كما يواصل البنك بذل جهود كبيرة لدعم الاستثمار على جميع المستويات لاسيما وأنّه يشارك بصفة فعالة وله تمثيل دائم في جميع الهياكل وأيام الاستثمار التي تنظم بالجهات وذلك سعيا لتحديد المشاريع المجدية وذات القيمة المضافة العالية.

وفي جميع الحالات، يحرص البنك على تمويل المشاريع التي تتأكد جدواها وفعاليتها الاقتصادية.

وعلى مستوى مواصلة البنك، خلال الفترة 2003-2006، تمويل المؤسسات التي تمرّ بصعوبات، يجدر القول بأنّ تمويل هذا الصنف من الشركات يندرج في إطار معالجة مديونيتها وذلك على أساس تقديم المستثمر لبرنامج تطهير مقبول أو لبرنامج استثمار تكميلي من شأنه أن يساهم في تحسين مردودية المشروع.

وقد ساهم تدخّل البنك في إنقاذ العديد من المؤسسات غير أنّ البعض منها لم يتمكّن من تجاوز الصعوبات.

وبالنسبة للحرفاء الذين مكّنهم البنك من قروض استثمار واقتصرت علاقتهم على هذه النوعية من التمويلات فإنّ أغلبهم حرفاء وقع استقطابهم خلال الفترة المعنية بالتقرير الرّقابي ويعمل البنك تدريجيا على تنمية العلاقات التجارية معهم.

### - إسناد القروض ومتابعتها

في ما يتعلّق ببعض الحالات التي لم يتمّ فيها تقييم المؤشّر السنوي لنسبة تغطية النتيجة الخام للاستغلال لمجموع الأعباء المالية في اختيار المشاريع المزمع تمويلها، ورغم أنّ دراسة المردودية تمثّل عنصرا هاما في تقييم المشروع إذ يمكّن الجزء المتعلّق بتقديرات نشاط الاستغلال المضمّن بكلّ مذكرة قرض من تقييم جدوى المشروع ومعرفة مدى قدرة إيراداته المتوقعة من تغطية كلفة القروض المطلوبة. غير أنّه في بعض الحالات الخاصة يقع اعتماد معايير أخرى لمنح القرض كسمعة الحريف وأخلاقياته ومكانته بالسوق.

وبالنسبة للحالات التي تم فيها تحديد المؤشّر المذكور سابقا ولم يشمل كامل الفترة المحددة لإرجاع القرض فإنّ هذا الأمر لا يشكّل عائقا خاصّة عند توقّر الإمكانية للمشروع من تسديد أقساط القرض خلال السنوات الخمس الأولى من سجل الاستحقاقات التي هي أهمّ من السنوات الأخيرة.

وفي خصوص عدم اعتماد القوائم المالية للسنوات السابقة للقرض بالنسبة لبعض الدراسات التي تمّ إنجازها في إطار تمويل مشاريع للحرفاء، فقد اتخذ البنك، ابتداء من أواخر سنة 2006، وعلى إثر صدور قانون سلامة العلاقات المالية، الإجراءات اللازمة لوجوب

الرجوع للقوائم المالية باعتبار تحسّن مصداقيتها وخضوعها للمراجعة والتدقيق من قبل خبير محاسب.

وعلى مستوى عدم إبداء رأي رئيس الفرع والمدير الجهوي في بعض مطالب القروض وعدم تقديمهم لبيانات حول الخصوصيات الاقتصادية للجهة المزمع فيها بعث المشروع فإنّ المسألة تتعلّق بحالات تقتضي سرعة التعامل مع هذه الفئة من الملفات وهو ما قد يستدعي التشاور مع الوحدات المكلفة بالفروع بطريقة شفوية.

وقد أعطيت التعليمات لكافة الأطراف قصد التقيد بالإجراءات الترتيبية الجاري بها العمل في هذا المجال مع العلم أنه تمّ تعيين معظم المكلفين بالحرفاء، خلال السنتين الأخيرتين، بأهمّ فروع البنك.

وعلى صعيد عدم التقيد، في بعض الحالات، بما حدّته لجنة القرض من شروط إضافية عند منح القرض فإنّ المسألة، في الوضعيات التي تمّت إثارتها، تشمل أساسا تطوير رقم معاملات الحريف مع البنك أو الحدّ من مستوى الحسابات المدينة علما وأنّ كل قرارات اللجنة من شروط القرض والرهون المعتمدة تطبّق بكلّ دقة وأنّ أي تغيير في شأنها يستوجب إعادة إحالة الملف إلى اللجنة.

وفي خصوص الطول النسبي للفترة الفاصلة بين الموافقة على تمويل المشروع وصرف الأقساط، فإنّ الأمر يرتبط، في بعض الحالات، بـ :

- السرعة في إمضاء عقد القرض الذي يستوجب إستيفاء كلّ الإجراءات القانونية لتكوين الشركة وهو ما يتمّ قبل الشروع في صرف الأقساط.
- التثبّت في شروط التمويل وقيمة الأموال الذاتية المطلوبة.
- في صورة استعمال الأموال الذاتية بالتناسب، التأكد من حصة الحريف بصفة مسبقة.
- طبيعة المشروع وحجمه وبعض المعطيات الفنية كإنجاز قسط الهندسة المدنية وغيرها.

## ب - قروض التصرف

### - التراخيص السنوية

بالنسبة لتجاوز التراخيص للأسقف التي يحددها البنك المركزي التونسي، فإنّ الأمر يرجع إلى العوامل التالية :

- عدم إعداد الملف في الآجال المرجوة واكتساء القرض طابعا استعجاليا كسواء المواد الأولية خلال فترات الموسم مثلا لذا يستعمل الحريف المداخل لخلص المزودين عوضا عن تسديد ما تخدّ بزمته للبنك ويمكن القرض الممنوح بالتالي من تغطية الحساب ويسعى البنك، في هذا المجال، إلى تأطير الحريف لينظّم تعاملاته في هذا الإطار.

- وجود معطيات خصوصية لبعض الحرفاء وقطاعات النشاط الاقتصادي تتعلق أساسا بوضعية الخزينة والاستعمالات على مستوى الإسقاط التجاري وهو ما يؤدّي إلى تحديد الأسقف على أساس تقديرات النشاط.

وعلى مستوى عدم تحيين التراخيص لبعض الحرفاء فإنّ هذه العيّنة من الملفات تشمل :

- بعض الحرفاء الهامين الذين لا يشكل التعامل معهم خطرا على البنك وتسعى البنوك المنافسة لاستقطابهم.

- المؤسسات التي هي في طور إعادة هيكلة وضعيتها المالية والتي هي في حاجة إلى قروض جدولة تمنحها مجموعة بنوك. علما وأنّ البنك قد قام بعملية تطهير لعدد من الملفات في هذا المجال وهو حاليا بصدد إنهاء النظر في باقي الملفات مع الإدارات الجهوية والفروع.

ويعمل البنك باستمرار على تحسيس الحرفاء لتجديد مطالبهم في الآجال ووفق الترتيب الجاري بها العمل.

وفي جانب إسناد تسهيلات الخزينة بكثافة على حساب الأصناف الأخرى من قروض التصرف، يتعين توضيح ما يلي :

- يتمّ منح كافة أشكال القروض وفقا للترتيب الجاري بها العمل ولاسيما منشور البنك المركزي التونسي عدد 47-87.

- يخصّص لكلّ فرع من فروع النشاط الاقتصادي صنف معيّن من القروض مناسب لاحتياجاته وبالتالي لا يوجد ميز على مستوى منح القروض خصوصا وأنّ بعض القروض تلبي حاجيات خاصّة (يستعمل قطاع الخدمات مثلا وبشكل عام تسهيلات الخزينة والإسقاط التجاري والتعهدات بالتوقيع).

### - التراخيص الاستثنائية

في خصوص التجاوزات المسجّلة بالنسبة إلى تسهيلات الخزينة والإسقاطات التجارية والقروض بالتوقيع وانتفاع عدد من الحرفاء بتراخيص تجاوز بصفة شبه دائمة وذلك خلافا للترتيب التنظيمية النافذة بالبنك، تجدر الإشارة إلى حرص البنك على الامتثال للمعايير المعمول بها في تمويل نشاط المؤسسات، غير أنّه ونظرا إلى متغيّرات الظرف الاقتصادي، يتمّ الالتجاء إلى الإعتماد على بعض تراخيص التجاوزات.

في حالة تجاوز هيكلية، تتمّ معالجة التّعهدات في إطار مخطط تطهير مالي.

كما أنّه لا يمكن للبنك الحصول على ضمانات عند كلّ عملية تجاوز وذلك باعتبار الطابع الاستعجالي لهذه العمليات التي تكتسي صبغة ظرفية وتكون غالبا مدعّمة بمدخيل متأتية.

لكن البنك يدرس إنجاز مخططات تطهير بالتعاون مع الحرفاء الذين تشهد حساباتهم تجاوزات متواصلة تصعب تغطيتها كما تتم إعادة النظر بغرض تعديل قيمة الضمانات المقدمة ويمكن، في بعض الحالات، المطالبة بضمانات جديدة.

### ت- مصادقية المعلومة المالية المقدّمة من قبل الحرفاء

في معظم الحالات، تكون القوائم المالية مصادقا عليها وفي صورة انعدام المصادقة فإنّ البنك يسعى قدر الإمكان لتحسيس الحرفاء وحثهم على أهميّة الامتثال للترتيب المعمول بها دون اتخاذ إجراءات صارمة من شأنها أن تحدث ضررا بالعلاقات التجارية مع الحريف.

كما سيتمّ العمل على الإشارة، بمذكرات لجنة إسناد القروض، إلى وجود المصادقة على القوائم المالية من عدمه.

## ث- تأطير ومراقبة إسناد القروض

يقع تحيين قاعدة التراخيص على مستوى الفروع والإدارات الجهوية بعد توقيع عقود الضمانات.

### ج - الضمانات

#### - تكوين الضمانات

بالنسبة لعدم تقديم بعض الحرفاء لأي نوع من الضمانات أو إعطائهم لضمانات بقيمة لا تسمح بتغطية كامل قيمة القرض وفي خصوص تكوين رهون من درجة ثانية أو أكثر، تجدر الإشارة إلى أنّ الضمانات العينية لا تمثل إلاّ مقياساً من بين عديد المقاييس في نشاط القرض كمؤهلات الباعث وقدراته على تسيير المشروع وكذلك الدراسة المعمّقة لجدوى المشروع من النواحي الفنية والاقتصادية لضمان نجاحه وديمومته.

وفي نفس السياق، ترتفع قيمة الضمانات المطلوبة بالتناسب مع ازدياد المخاطر المحتملة التي قد يشكّلها المشروع إذ ليس بالضرورة طلب ضمانات تكميلية في صورة التأكد من مردودية المشروع وملاءمته المالية الجيدة وقدرته المريحة على خلاص ديونه.

وقد قدّمت ضمانات متمثلة في رهون من الدرجة الثانية وذلك بالنسبة لحرفاء تم استقطابهم ولا يشكل التعامل معهم مخاطر محتملة على البنك.

وعلى مستوى دعوة دائرة المحاسبات للبنك قصد مزيد تفعيل آلية ضمان بعض أصناف القروض في إطار الاتفاقية المبرمة بين وزارة المالية والشركة التونسية للضمان، فإنّ البنك يعتبر أنّ توفير المشروع لضمانات ذاتية وخارجية كافية يحدّ من الحالات التي يتم فيها الالتجاء إلى شركة الضمان.

ورغم ذلك فقد أعطيت، على مستوى البنك، التعليمات للجوء إلى هذه الشركة، بصفة آلية، قصد تفعيل هذا الضمان لكلّ المشاريع التي تخضع لهذا النظام.

#### - قاعدة البيانات الخاصّة بالضمانات

يعمل البنك حاليا على تحيين قاعدة البيانات الخاصة بالضمانات في إطار عمليات التقييم المتعلقة بسنة 2007.

### 3- تطهير محفظة الديون

#### أ- معالجة مديونية القطاع السياحي

على صعيد تجسيم برامج تطهير الوحدات السياحية ومعالجة مديونيتها باستعمال الإمكانات المتوفرة والتي يمكن الحصول عليها من شركات الاستثمار ذات رأس مال تنمية فإنه من الصعب الحصول على تدخّل من قبل هذه الشركات نظرا إلى المخاطر التي تحول دون تمويل القطاع السياحي في السنوات الأخيرة. علما وأنّ تدخّل هذه الشركات يتمّ أساسا في مناطق التنمية الجهوية.

وفي ما يتعلّق بعدم تطوير البنك لمعاملاته مع الوحدات السياحية التي استفادت من جدولة ديونها وذلك من خلال حثّها على تنزيل مداخلها بحسابات مفتوحة لدى البنك، يمكن التأكيد بأن البنك يسعى دائما، في إطار سياسة التقرب من الحرفاء، إلى حثّ هذه الشريحة على تحويل جزء محترم من مداخلها للبنك قصد تسوية ديونها في إطار خطة شاملة وتدرجية لمعالجتها.

#### ب- التفويت في الديون للشركة التونسية للاستخلاص

في خصوص امتلاك البنك لحصة جدّ هامة من رأس مال الشركة التونسية لاستخلاص الديون، يتعلّق الأمر بالطابع الخاصّ للشركة التونسية لاستخلاص الديون التي تعتبر شركة خدمات مالية ويشكّل نشاطها بالتالي امتدادا طبيعيا لنشاط البنك وهو ما يجعلها تنضوي تحت طائلة الفصل 22 من القانون عدد 65-2001 الساري المفعول إلى يومنا هذا.

أمّا بالنسبة لبعض الإخلالات المتعلقة بالإجراءات المتعلقة بالديون المزمع بيعها يجدر التأكيد بأنّ إحالة الديون إلى الشركة التونسية لاستخلاص الديون تتمّ طبقا للمقتضيات القانونية التي تنصّ على التقيّد بشرطين لا غير لإحالة الديون :

- أقدمية الخلاص تفوق 360 يوما،

- تكوين المدخّرات اللازمة.

وفي صورة إحالة دين مغطى برهن يقع احتساب قيمة هذا الرهن ضمن ثمن بيع الدين للشركة التونسية للاستخلاص.

مع التأكيد أنّ الإدارة المركزية للاستخلاص ستحرص على مزيد التنسيق مع الإدارات المعنية بإحالة الديون.

وفي هذا الإطار تم منذ أواخر سنة 2006 إحداث لجنة متعدّدة الاختصاصات تهتمّ بتحديد قائمة الديون المزمع إحالتها وثمان الإحالة لكلّ منها.

وعلى مستوى عدم قيام البنك بإجراءات إعلام المدينين بإحالة ديونهم بالنسبة لعدد هام من جملة الديون المفوّت فيها، فقد قام البنك بإعلام أكثر من نصف المدينين المحالة ملفاتهم خلال سنة 2007 وستتواصل عملية القيام بإجراءات الإعلام بصفة آلية عند إحالة أي دين علما وأنه قد تم تنقيح الاتفاقية الإطارية الممضاة مع شركة استخلاص الديون وذلك بإضافة فصل يلزم البنك بإعلام المدين في أجل أقصاه شهر من تاريخ إحالة ملف دينه للشركة.

وفي ما يتعلّق بالتفويت في عدد هام من الديون الناتجة عن حسابات جارية لم يتم قفلها فقد قام البنك بتلافي هذا النقص وذلك بتحسيس جميع الأطراف المعنية من إدارات مركزية وإدارات جهوية وذلك في شهر جويلية 2007 لإتمام عملية غلق الحسابات الجارية المزمع إحالتها للشركة التونسية لاستخلاص الديون.

أمّا عن عدم تحديد الشركة التونسية للبنك لأهداف كمية ونوعية لنشاطها مع الشركة التونسية لاستخلاص الديون، فإنّ البنك يتابع نشاط الاستخلاص عبر ممثليه في مجلس الإدارة الذين يسايرون نشاط الشركة ويؤشرون دوريا على برنامج العمل السنوي والقائمت المالية. وتقع دوريا اجتماعات تقييمية بين المؤسستين للتنسيق وإضفاء أكثر نجاعة على عملية الاستخلاص.

كما أنّ البنك سيحرص على حثّ الشركة التونسية لاستخلاص الديون لإدراج أهداف كمية ونوعية في الميزانية التقديرية السنوية لنشاطها وذلك عند تقديمها لمجلس الإدارة قصد المصادقة.

#### 4- الاستخلاص والتصرف في النزاعات

##### أ - الاستخلاص

تجدر الإشارة إلى أنّ الإجراءات المعمول بها في عملية الاستخلاص على مستوى الفروع لا تقع بصفة آلية بل تتغير حسب وعود الحرفاء إثر الاتصالات المباشرة التي تتم أثناء ذلك.

هذا وستواصل إدارة الاستخلاص تحسيس الفروع بضرورة الإسراع في القيام بالإجراءات اللازمة في آجالها وقد تمّ تذكيرها بمقتضى مكتوبين موجّهين إلى كلّ الإدارات الجهوية بتاريخ 18 جوان 2007 و22 أكتوبر 2007.

مع العلم أنّ هذا النقص سيقع تداركه بالوضع حيز التطبيق للمنظومة المعلوماتية الخاصة بمتابعة المتخذات التي هي الآن بصدد التجربة.

وتبقى لوسائل الاستخلاص الرضائية الأولوية قبل طور النزاعات إيماناً من البنك أن الاستخلاص الرضائي هو أنجح وأجدي حتّى وإن كان الملف في طور التقاضي أو التنفيذ غير أنّ بعض مطالب الحرفاء تتسم أحياناً بالشطط بحيث لا يمكن للبنك قبولها. كما أنّ البعض الآخر يقترح تسوية لربح الوقت لا غير بحيث لا يلتزم بالجدولة المتفق عليها.

وفي خصوص عدم الإفصاح أو عدم تضمين مطالب الإفصاح للمعلومات المطلوبة لدى الصندوق الوطني للضمان فتجدر الإشارة إلى أنه سيتم تدارك هذا النقص وذلك نتيجة لإصدار المذكرة الترتيبية، خلال الثلاثي الأخير من سنة 2006، المنظّمة لعملية الإفصاح مع تحسيس كل المعنيين بالأمر بأهمية التقيد بالإجراءات الترتيبية المعمول بها.

##### ب - النزاعات

لتفادي كلّ تأخير في معالجة ملفات النزاعات فإن البنك قام بوضع برمجة إعلامية (IMX) حيز التنفيذ تتولّى معالجة ملفات النزاعات في جميع أطوارها وحسب آجال قياسية وإجراءات متابعة دقيقة.

وإن طول آجال استخراج الأحكام ناتج عن تأخير في تلخيص الأحكام لدى المحاكم وعزوف المحامين عن استخراج تلك الأحكام لما فيها من عناء أمام شبابيك كتابات المحاكم.

لذا تمّ تحسيس الجمعية المهنية للبنوك بهذا الأمر قصد التدخّل لدى وزارة العدل وتحسيسها بالأمر كما قام البنك بإعطاء توكيل لبعض موظفيه لاستخراج تلك الأحكام.

وتسجّل بعض الملفات تأخيرا جرّاء العدد الهائل للملفات الواردة على الإدارة المركزية. وتفاديا لمثل هذه الوضعية حرص البنك على اقتناء المنظومة المعلوماتية التي دخلت حيز التطبيق في الأيام الأخيرة لمعالجة هذه الملفات بصفة آلية.